



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA VENTA ON LINE DE PRODUCTOS GOURMET DE
ORIGEN ESPAÑOL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

MERCÉ CAMPENY MORA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
JOSEP CASAS PÉREZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA VENTA ON LINE DE PRODUCTOS GOURMET DE ORIGEN ESPAÑOL

El presente estudio define un plan de negocios para la venta on line de productos gourmet de origen español, enfocado en las comunas de Huechuraba, Las Condes, La Reina, Lo Barnechea, Macul, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, Santiago y Vitacura, con el objetivo de obtener una utilidad neta acumulada de 100 millones de pesos en tres años.

El mercado anual de productos gourmet en las categorías de jamón, embutido, queso, conservas y turrón para el año 2020 en las comunas estudiadas es de MM \$83.154, de los cuales MM \$15.571 son de origen español. Los productos con mayor venta dentro de esta clasificación son las patas de jamón enteras, el jamón y embutido laminado y, en menor grado, el queso.

Se identifican cinco segmentos de clientes, según si consumen o no producto español y su disposición a pagar. Se eligen como objetivo los dos segmentos que si son consumidores y destinan mayor presupuesto a los productos gourmet (ambos más de 42.000 pesos mensuales). Los aspectos más valorados en la decisión de compra son el sabor, la denominación de origen, la atención al cliente, la confiabilidad de la empresa, la amplitud de catálogo y la disponibilidad de complementos al producto principal. Por otra parte, el 83% compra a través de la web y las redes sociales, y un 23% compra en tienda física.

En el análisis de la competencia se identifican tres grupos de empresas según la amplitud de su catálogo y los precios promedio de venta. Se detecta que los competidores que ofrecen un producto de alto sabor y autenticidad se enfocan en una sola nacionalidad del producto y la amplitud de su catálogo es limitada, no existiendo ninguno que combine un producto principal de gran sabor con alimentos complementarios al mismo.

La propuesta de valor se enfoca en un producto de gran sabor y autenticidad, integrado en un amplio catálogo que incluye productos chilenos; un servicio personalizado que permite adaptar los formatos de los mismos y con tiempos de entrega cortos, además de la creación de relaciones cercanas y de confianza enfocadas a la fidelización del cliente.

El proyecto requiere un capital de trabajo de MM \$105. El VAN calculado a 3 años es de MM \$261, con una TIR de 172,8% (la tasa de descuento utilizada es de 9,21%). La utilidad acumulada en 3 años es de MM \$413, cumpliendo de este modo el objetivo principal planteado.

El proyecto es altamente sensible al número de clientes nuevos y la tasa de fidelización, por lo que se recomienda poner especial atención a estos puntos, a fin de tener un mínimo de 80 clientes nuevos al mes y una tasa de fidelización de al menos el 35%.

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a ti, Claudio, no solo por animarme a hacer el magíster y apoyarme cuando decidí emprender, también por tu apoyo incondicional en todas las decisiones que tomo, laborales o personales. No podría haberlo hecho sin ti.

Admiro tu perseverancia en todo lo que te propones, el esfuerzo que haces por mejorar cada día y tu capacidad para adaptarte y no perder nunca la fe. Me enseñaste lo que significa la lealtad más allá de los desacuerdos propios de las relaciones humanas.

Gracias Claudio por traerme un paraguas cada vez que hay tormenta.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres toda la confianza que han depositado en mi siempre, su apoyo incondicional en todas mis decisiones (certeras o equivocadas) y el refugio que encuentro en ellos cada vez que vuelvo a casa. Ellos me enseñaron que con voluntad todo es posible, y que el éxito consiste en ser feliz con lo que haces.

También quiero agradecer a mi hermana su capacidad para entender la sensibilidad ajena y la forma en que todos percibimos las cosas distintas. Gracias a ella aprendí que opinar diferente que el resto no significa estar equivocado.

Agradezco muchísimo a mi hija, Alba, su empatía y comprensión. Me sigues sorprendiendo cuando, con sólo 4 años, no solo eres capaz de entender cualquier situación, si no que, además, haces lo que puedes para verme sonreír. Gracias pequeña por conseguir que sea tan fácil.

Finalmente quiero agradecer a mis tutores su absoluta disposición para resolver mis dudas, orientarme e incluso darme apoyo moral cuando me desanimaba. Ricardo y María Noel, su dedicación y su forma de motivar a los alumnos son admirables, muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	- 1 -
2	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	- 2 -
2.1	OBJETIVO GENERAL	- 2 -
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	- 2 -
2.3	RESULTADOS ESPERADOS	- 2 -
3	ALCANCE DEL TRABAJO	- 2 -
3.1	DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	- 3 -
4	MARCO CONCEPTUAL	- 4 -
4.1	GENERACIONES Y ESTILOS DE VIDA	- 6 -
4.2	MARKETING DIGITAL	- 8 -
4.3	GENERACIONES Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA <i>ONLINE</i>	- 9 -
5	DIAGNÓSTICO	- 10 -
5.1	ANÁLISIS DEL MERCADO	- 10 -
5.2	TAMAÑO DEL MERCADO	- 11 -
5.3	CRECIMIENTO	- 13 -
5.4	PRINCIPALES ACTORES DEL MERCADO	- 14 -
5.4.1	<i>Supermercados (Retail)</i>	- 15 -
5.4.2	<i>Tiendas especializadas</i>	- 16 -
5.4.3	<i>HORECA</i>	- 16 -
5.5	ANÁLISIS DEL ENTORNO	- 16 -
5.5.1	<i>Situación socio-económica del país</i>	- 17 -
5.5.2	<i>Cambios en las tendencias de consumo</i>	- 17 -
5.5.3	<i>Cambios culturales</i>	- 18 -
5.5.4	<i>Influencia del transporte y el tipo de cambio</i>	- 19 -
5.5.5	<i>Legislación asociada a la venta y distribución de los productos alimentarios</i>	- 20 -
5.5.6	<i>Análisis de las alternativas tecnológicas para la comercialización on line</i>	- 22 -
5.6	ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	- 24 -
5.6.1	<i>Identificación de la totalidad de los clientes potenciales</i>	- 24 -
5.6.2	<i>Identificación de los clientes sensibles a la propuesta de valor digital</i>	- 25 -
5.6.3	<i>Identificación de los consumidores de productos gourmet según conocimiento del producto y valoración de la marca</i>	- 26 -
5.6.4	<i>Segmentación de clientes</i>	- 27 -
5.6.5	<i>Análisis comparativo de los distintos segmentos</i>	- 29 -
5.7	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	- 32 -
5.7.1	<i>Identificación de los competidores</i>	- 32 -
5.7.2	<i>Análisis de las principales características de los competidores</i>	- 34 -
5.7.3	<i>Evaluación según los aspectos que influyen en la elección de la tienda</i>	- 36 -
5.7.4	<i>Identificación de los principales competidores según segmento</i>	- 37 -
6	SÍNTESIS DE DIAGNÓSTICO	- 38 -

6.1	ANÁLISIS FODA POR SEGMENTO	- 39 -
7	DISEÑO DE ESTRATEGIA	- 43 -
7.1	DEFINICIÓN DE LOS SEGMENTOS OBJETIVO	- 43 -
7.2	TIPO DE ESTRATEGIA	- 43 -
7.3	PROPUESTA DE VALOR	- 44 -
7.4	CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO.....	- 45 -
7.5	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	- 47 -
7.5.1	<i>Amplitud y profundidad de los productos.....</i>	<i>- 47 -</i>
7.5.2	<i>Reposición de stock y venta anticipada.....</i>	<i>- 49 -</i>
7.5.3	<i>Envasado, etiquetaje y presentación final de los productos.....</i>	<i>- 50 -</i>
7.5.4	<i>Actividades clave de la estrategia de producto</i>	<i>- 51 -</i>
7.6	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SERVICIO	- 51 -
7.6.1	<i>Actividades clave de la estrategia de servicio</i>	<i>- 52 -</i>
7.7	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CLIENTES	- 53 -
7.7.1	<i>Actividades clave de la estrategia de clientes</i>	<i>- 54 -</i>
7.8	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.....	- 55 -
7.8.1	<i>Selección de la plataforma digital para la comercialización.....</i>	<i>- 55 -</i>
7.8.2	<i>Selección del modelo de distribución</i>	<i>- 56 -</i>
7.8.3	<i>Definición de los tipos de ventas</i>	<i>- 57 -</i>
7.8.4	<i>Actividades clave de la estrategia de comercialización</i>	<i>- 58 -</i>
7.9	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN MIX.....	- 58 -
7.9.1	<i>Actividades clave en la estrategia de promoción.....</i>	<i>- 60 -</i>
7.10	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS	- 61 -
7.10.1	<i>Precios de los productos.....</i>	<i>- 61 -</i>
7.10.2	<i>Precios de despacho</i>	<i>- 63 -</i>
7.10.3	<i>Métodos de pago</i>	<i>- 64 -</i>
7.10.4	<i>Actividades clave en la estrategia de precios</i>	<i>- 64 -</i>
7.11	DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS.....	- 65 -
7.11.1	<i>Estructura de la organización.....</i>	<i>- 66 -</i>
7.12	NORMATIVA Y VENCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS	- 68 -
8	EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	- 69 -
8.1	ESTRUCTURA DE COSTOS.....	- 69 -
8.2	INVERSIÓN INICIAL	- 70 -
8.3	DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS.....	- 71 -
8.3.1	<i>Determinación del número de ventas.....</i>	<i>- 71 -</i>
8.3.2	<i>Cálculo de las ventas</i>	<i>- 73 -</i>
8.4	FINANCIAMIENTO	- 73 -
8.5	ESTADOS DE RESULTADOS	- 73 -
8.6	FLUJOS DE CAJA.....	- 74 -
8.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	- 75 -
8.8	CONCLUSIONES EN RELACIÓN A LA EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	- 77 -
9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 77 -
9.1	RECOMENDACIONES	- 78 -
10	BIBLIOGRAFÍA	- 80 -
11	ANEXOS	- 81 -

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Canal de distribución nacional de los productos gourmet en Chile.</i>	<i>- 14 -</i>
<i>Figura 2: Canal de distribución de los productos gourmet incorporando el factor internacional.</i>	<i>- 15 -</i>
<i>Figura 3: Cantidad de migrantes residentes en Chile y porcentaje respecto el total de residentes entre 1885 y 2019.</i>	<i>- 18 -</i>
<i>Figura 4: Etapas de la cadena alimentaria.</i>	<i>- 22 -</i>
<i>Figura 5: Métodos de compra más utilizados por los consumidores de producto gourmet.</i>	<i>- 25 -</i>
<i>Figura 6: Métodos de compra de consumidores de producto gourmet agrupados según la relevancia de la propuesta digital.</i>	<i>- 25 -</i>
<i>Figura 7: Porcentaje de elección del atributo del producto como el más importante.</i>	<i>- 26 -</i>
<i>Figura 8: Porcentaje de elección de la característica como influyente en la compra</i>	<i>- 27 -</i>
<i>Figura 9: Porcentaje de consumidores que consumen producto español respecto al total que valora el país o la denominación de origen.</i>	<i>- 27 -</i>
<i>Figura 10: Diagrama del posicionamiento de los principales competidores en función de la amplitud de productos y el precio promedio de los mismos.</i>	<i>- 32 -</i>
<i>Figura 11: Clasificación de las distintas características del negocio según su importancia a la hora de elegir el lugar de compra</i>	<i>- 36 -</i>
<i>Figura 12: Propuesta de valor.</i>	<i>- 45 -</i>
<i>Figura 13: Canvas del modelo de negocio.</i>	<i>- 46 -</i>
<i>Figura 14: Etiquetas, envases y cajas para la distribución de los alimentos</i>	<i>- 50 -</i>
<i>Figura 15: Pilares de la estrategia de servicio.</i>	<i>- 51 -</i>
<i>Figura 16: Pilares de la estrategia de cliente.</i>	<i>- 54 -</i>
<i>Figura 17: Pilares de la estrategia de comercialización.</i>	<i>- 55 -</i>
<i>Figura 18: Árbol de decisión para la entrega de pedidos.</i>	<i>- 57 -</i>
<i>Figura 19: Pilares de la estrategia de promoción</i>	<i>- 60 -</i>
<i>Figura 20: Estrategia de precios.</i>	<i>- 62 -</i>
<i>Figura 21: Recursos organizacionales</i>	<i>- 65 -</i>
<i>Figura 22: Estructura organizacional.</i>	<i>- 68 -</i>
<i>Figura 23: Método de cálculo del número de ventas mensuales.</i>	<i>- 72 -</i>
<i>Figura 24: Evolución del número de clientes.</i>	<i>- 72 -</i>

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Factor de corrección aplicado al origen de los productos gourmet para cada una de las líneas.</i>	- 12 -
<i>Tabla 2: Tamaño de mercado total y de producto español para las distintas líneas de producto.</i>	- 13 -
<i>Tabla 3: Crecimiento del mercado de productos gourmet de origen español, por categoría y en global.</i>	- 14 -
<i>Tabla 4: Análisis del uso de una web propia y las redes sociales como alternativa tecnológica para la comercialización on line.</i>	- 23 -
<i>Tabla 5: Análisis del uso de distintas plataformas de delivery como alternativa tecnológica para la comercialización on line.</i>	- 23 -
<i>Tabla 6: Análisis del uso de distintos Market Place como alternativa tecnológica para la comercialización on line.</i>	- 24 -
<i>Tabla 7: Totalidad de los clientes potenciales según línea de producto.</i>	- 24 -
<i>Tabla 8: Segmentación de clientes para la línea de productos Queso.</i>	- 28 -
<i>Tabla 9: Segmentación de clientes para la línea de productos Jamón y Embutidos.</i>	- 29 -
<i>Tabla 10: Segmentación de clientes para la línea de productos Turrón.</i>	- 29 -
<i>Tabla 11: Segmentación de clientes para la línea de productos Conservas.</i>	- 29 -
<i>Tabla 12: Segmentación de clientes para la línea de productos Patas Enteras.</i>	- 29 -
<i>Tabla 13: Comparación de los distintos segmentos identificados</i>	- 30 -
<i>Tabla 14: Grado de cumplimiento de los aspectos relevantes en la elección del lugar de compra para las empresas del grupo 1.</i>	- 36 -
<i>Tabla 15: Grado de cumplimiento de los aspectos relevantes en la elección del lugar de compra para las empresas del grupo 2.</i>	- 37 -
<i>Tabla 16: Grado de cumplimiento de los aspectos relevantes en la elección del lugar de compra para las empresas del grupo 3.</i>	- 37 -
<i>Tabla 17: Identificación de los principales competidores según segmento.</i>	- 38 -
<i>Tabla 18: Líneas de producto, categorías y subcategorías del catálogo base</i>	- 49 -
<i>Tabla 19: Comparación de beneficios para la determinación de la cuota de suscripción</i>	- 63 -
<i>Tabla 20: Comparación de beneficios con una cuota definida de 26.000 pesos.</i>	- 63 -
<i>Tabla 20: Criterios de cobro del despacho según tipo y valor de la compra</i>	- 64 -
<i>Tabla 22: Estructura de costos (valores mensuales en pesos chilenos o UF).</i>	- 69 -
<i>Tabla 23: Inversión inicial</i>	- 71 -
<i>Tabla 24: Ticket promedio y porcentaje de pedidos especiales según tipo de cliente</i>	- 73 -
<i>Tabla 25: Estados de resultado proyectados a 3 años.</i>	- 74 -
<i>Tabla 26: Cálculos financieros para los 3 escenarios propuestos.</i>	- 75 -
<i>Tabla 27: Análisis de sensibilidad</i>	- 76 -

Índice de Anexos

<i>Anexo 1: Entrevista a Jorge Alarcón</i>	<i>- 81 -</i>
<i>Anexo 2: Cálculos para la determinación del tamaño de mercado.....</i>	<i>- 83 -</i>
<i>Anexo 3: Cálculos para la determinación del crecimiento de mercado</i>	<i>- 86 -</i>
<i>Anexo 4: Cambios en hábitos de consumo de los chilenos durante la pandemia</i>	<i>- 87 -</i>
<i>Anexo 5: Resultados de la encuesta acerca de los atributos más valorados en los productos gourmet y las variables que se consideran al realizar una nueva compra -</i>	<i>88 -</i>
<i>Anexo 6: Método de cálculo para la determinación de los distintos segmentos según el país de procedencia del producto (ejemplo de cálculo con la línea de queso).</i>	<i>- 92 -</i>
<i>Anexo 7: Análisis de las empresas competidoras</i>	<i>- 93 -</i>
<i>Anexo 8: Listado de los productos incluidos en el catálogo inicial</i>	<i>- 101 -</i>
<i>Anexo 9: Ejemplos de determinación de los precios en base a la competencia</i>	<i>- 104 -</i>
<i>Anexo 10: Cálculo de la tasa de descuento o WACC</i>	<i>- 105 -</i>

1 Introducción

El mercado de productos gourmet cuenta con nichos de gran interés a nivel mundial, y el consumo de estos productos está en alza en muchos mercados de Europa y Estados Unidos. Chile no es una excepción a esta tendencia al alza, tanto a nivel de consumo como a nivel de producción.

Hoy día muchos consumidores basan sus preferencias de compra no sólo en los atributos básicos e inherentes al producto, sino en beneficios adicionales relacionados con la experiencia, las emociones o el status social. La masificación de internet y la mayor información disponible permiten al consumidor acceder a una oferta mucho más variada, lo que impulsa este cambio de tendencias, por lo que las empresas se enfrentan a un consumidor mucho más selectivo y exigente.

Como productos gourmet, se consideran aquellos que tienen algunas características que los diferencian del resto de su clase, sea por su origen, su proceso de elaboración, los ingredientes que los componen, o por ser una marca reconocida a nivel mundial (como las denominaciones de origen). En este sentido, los productos gourmet de origen español, como son el jamón ibérico de bellota, el queso manchego o los turrone, despiertan un interés en el consumidor debido a sus atributos particulares y únicos en el mundo, los cuales proporcionan a muchos consumidores los beneficios adicionales buscados.

En paralelo a la transformación de las preferencias por los productos, otro aspecto clave en el comportamiento del consumidor es la evolución de los métodos de compra utilizados. Los negocios han vivido una transformación digital radical en los últimos diez años, y esta tendencia ha sido impulsada drásticamente a raíz de la pandemia actual. El e-commerce, que ya estaba en auge en el 2019, creció hasta un 214% en el año 2020 en Chile, lo cual es indicativo del aumento en el uso del canal digital como canal de venta de bienes y servicios.

La comodidad, el ahorro de tiempo en la compra, la no existencia de límites geográficos y la variedad de la oferta disponible en internet, factores que fueron detonantes de la expansión del e-commerce como canal de comercialización, hoy día se complementan con la situación sanitaria actual, lo que impulsa todavía más el crecimiento de la comercialización on line de los productos, tanto en Chile como a nivel mundial.

Nos encontramos así con un consumidor cada día más informado, selectivo y exigente, con preferencia por todas aquellas compras que otorguen atributos adicionales a las características básicas del producto, como son status social, una experiencia, emoción, o un estilo de vida. En este contexto, y considerando el crecimiento continuo del mercado, se enmarca el presente trabajo de tesis, con el objetivo de establecer un plan de negocios para la comercialización on line de productos gourmet de origen español directamente a consumidor final.

2 Objetivos y resultados esperados

2.1 Objetivo general

El objetivo general es establecer un plan de negocios para la venta on line de productos gourmet de origen español al consumidor final, que permita obtener en 3 años una utilidad mínima acumulada de \$100 millones.

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar y evaluar el mercado de productos gourmet en las comunas seleccionadas dentro de la RM, los principales competidores y los segmentos objetivos.
- Identificar el mix de productos apropiado para una mayor creación de valor (amplitud y profundidad).
- Establecer la propuesta de valor digital como distribuidor de productos gourmet.
- Definir el modelo de negocio y la estrategia de marketing mix.
- Evaluar la factibilidad económica del proyecto.

2.3 Resultados esperados

Como resultado de la tesis, se espera establecer un plan de negocios para cubrir las necesidades de los segmentos más interesantes del mercado gourmet, en base a una propuesta de valor digital y una estrategia de marketing mix apropiados, generando una utilidad acumulada de \$100 millones en 3 años.

3 Alcance del trabajo

El presente trabajo incluye un análisis del mercado de productos gourmet en Chile, y en concreto, de los productos de origen español, como son el jamón, los embutidos, el queso, el turrón y las conservas. Geográficamente, se concentra el análisis en las comunas de Huechuraba, Las Condes, La Reina, Lo Barnechea, Macul, Ñuñoa, Peñalolen, Providencia, Santiago y Vitacura.

A continuación, se evalúan los factores externos que pueden afectar el negocio, tales como el contexto social y económico o la legislación asociada a la venta de productos alimentarios. Así mismo, se analizan las distintas herramientas digitales disponibles para la comercialización on line.

En el siguiente paso, se realiza un estudio de los clientes potenciales, identificando los principales segmentos y caracterizándolos para poder seleccionar los segmentos objetivos del negocio. Junto a ello, se analiza la competencia existente en cada línea de producto, su propuesta de valor, y sus debilidades y fortalezas.

Posteriormente, se plantea la estrategia comercial del negocio, en base a las necesidades de los clientes potenciales y la propuesta de valor de los competidores, en

la cual se definen los aspectos de marketing y operacionales adecuados para llegar al segmento objetivo.

Finalmente, se realiza una simulación económica del negocio a tres años, para definir la inversión necesaria, la viabilidad del mismo, y evaluar si se cumple el objetivo principal.

Los temas que no se incluyen en este proyecto son:

- Evaluación del negocio a países distintos de Chile.
- Evaluación de la venta en tiendas físicas.
- Análisis de segmentos distintos al cliente final (HORECA, tiendas).
- Implementación y seguimiento de la estrategia propuesta.
- Análisis de la importación de los productos.
- Proceso de búsqueda de proveedores españoles.

3.1 Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder

El presente proyecto se enfoca en hacer un plan de negocio para la venta on line de productos gourmet de origen español. Para llevarlo a cabo, se realiza una análisis macro del mercado de productos gourmet, profundizando en los de origen español, y se identifica el segmento de clientes potenciales a los cuales se desea llegar, para posteriormente definir la propuesta de valor y la estrategia de marketing mix más apropiada. Finalmente, se realiza una modelación económica del proyecto a un plazo de 3 años para evaluar si el objetivo general se cumple o no.

En el estudio realizado se da respuesta a las siguientes preguntas:

Sobre el mercado:

- ¿Cuál es la demanda que existe en la RM por productos gourmet?
- ¿Cuáles son los principales competidores que existen en Chile?
- ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la competencia?

Sobre los clientes potenciales:

- ¿Quiénes son los clientes potenciales del mercado de productos gourmet?
- ¿Cuáles son los factores principales que influyen en la compra de este tipo de productos?
- ¿Cuáles son los segmentos más interesantes?
- ¿Qué atributos valoran más los consumidores de este tipo de producto?

Sobre el entorno:

- ¿Qué factores externos afectan directamente a la rentabilidad del negocio?
- ¿Cuáles son las plataformas digitales más adecuadas para la comercialización de los productos gourmet?

- ¿Existe alguna normativa específica para la venta y distribución de este tipo de productos?

Sobre la empresa:

- ¿Cuál es el mix de productos apropiado para una mayor creación de valor?
- ¿Cuál es la propuesta de valor digital más apropiada, considerando consumidores, plataformas disponibles y promesa de marca?
- ¿Cuál es el mejor modelo de negocio para el emprendimiento digital?
- ¿Cuál es el canal óptimo para la distribución de los productos?
- ¿Cuál es la inversión necesaria para el negocio?
- ¿Es factible económicamente el negocio?
- ¿Cuál será la utilidad del negocio en tres años más?
- ¿Cuáles son los factores críticos para el éxito del negocio?

4 Marco conceptual

A raíz del cambio en la tendencia de los consumidores, el mercado de productos gourmet está en alza a nivel mundial. El consumidor busca productos más sanos, más naturales, más exclusivos, en definitiva, con un factor diferenciador que les entregue un beneficio adicional al del producto habitual. Pero, ¿qué es un producto gourmet?

Una definición de producto gourmet es un alimento de calidad que se diferencia del resto por cumplir alguno de los siguientes requisitos¹:

- Producción limitada
- Proceso productivo diferenciado o especial
- Distribución especializada y limitada
- Calidad superior a la de los productos de su misma naturaleza en el mercado general
- Originalidad y autenticidad
- Presentación única, distintiva, elaborada y de alta calidad
- Diseño
- Carácter regional o étnico, que se perciba de forma positiva en el consumidor.
- Precio superior al de sus sustitutos
- Su valor se basa en la diferenciación y la segmentación
- Se orientan a un público selecto
- No suelen venderse mediante una estrategia de marketing masiva

Entre los productos gourmet existen muchas categorías distintas: aceites naturales, agua envasada, bebidas no alcohólicas, chocolates, condimentos, confites, embutidos y jamones, frutas y frutos deshidratados, frutas y vegetales enlatados en frasco, galletas, helados, mermeladas, productos del mar procesados, quesos y salsas, entre otros.

¹ Definición según The National Association for the Specialty Food Trade (NASFT)

La tesis propuesta se centra en productos gourmet de origen español. A continuación se describen las distintas categorías de productos que se considerarán.

Jamón ibérico: El jamón ibérico es un producto elaborado a partir de las extremidades del cerdo de raza ibérica, raza que solo existe en España, a diferencia de otros tipos de jamones, que se elaboran a partir de cerdo de raza blanca y pueden proceder de distintos países del mundo.

Según la parte con la que se elabora el jamón, se denomina al producto como jamón (cuando proviene de la pata trasera del cerdo) o paleta (cuando proviene de la parte delantera).

El proceso de elaboración consiste en las siguientes fases: salazón, lavado, asentamiento, secado y envejecimiento.

En función del porcentaje de pureza de la raza, la alimentación y el hábitat del cerdo, el jamón ibérico se clasifica en distintas categorías, identificadas con etiquetas de colores, según lo que se establece en el Real Decreto 4/2014, de 10 de enero, por el que se aprueba la norma de calidad para la carne, el jamón, la paleta y la caña de lomo ibérico (España).²

Así mismo, el decreto establece ciertas normas para que se pueda otorgar a un jamón la denominación de origen de ibérico, como son el espacio mínimo donde criar los cerdos, el peso mínimo para su matanza o el tiempo de curado que se requiere.

En España existen las siguientes denominaciones de origen del jamón ibérico: DOP Dehesa de Extremadura, CRDOP Guijuelo, DOP Jabugo y DOP Los Pedroches, dependiendo de la zona de donde proviene el producto.

Embutidos: Según el Código Alimentario Español, la definición de embutidos es “aquellos derivados, preparados a partir de las carnes autorizadas, picadas o no, sometidas o no a procesos de curación, adicionadas o no de despojos comestibles y grasas de cerdo, productos vegetales, condimentos y especias, e introducidos en tripas naturales o artificiales”.

En España existe una larga tradición y una extensa variedad de embutidos. Cuando los embutidos provienen de cerdo ibérico, adquieren el nombre de embutido ibérico. Como embutidos de carne más conocidos y consumidos encontramos: chorizo, lomo embuchado, morcón, salchichón, fuet, salchicha, butifarra y sobrasada.

Queso manchego: El queso manchego es un queso elaborado con leche de oveja de raza manchega, y respaldado por una Denominación de Origen que regula la producción y distribución del mismo, como se establece en el Reglamento de Denominación de origen Queso Manchego, del 24 de marzo de 1995 (España).

² Real Decreto 4/2014, de 10 de enero, por el que se aprueba la norma de calidad para la carne, el jamón, la paleta y la caña de lomo ibérico (España). Boletín oficial del estado número 10, Madrid. 11 de enero del 2014.

Puede ser elaborado con leche cruda o pasteurizada, y según el tiempo de curación se clasifica como semicurado, curado o viejo.

Algunos de los requisitos que debe cumplir un queso para que sea considerado como manchego, son los siguientes:

- Elaboración exclusivamente con leche de oveja de raza manchega
- Producción en un determinado territorio de Castilla la Mancha
- Maduración mínima de 30 días o 60 días según el peso
- Marcado con una placa específica que lo distingue como queso manchego.

Turrón: se entiende por turrón la masa obtenida por la cocción de miel y azúcares, con o sin clara de huevo, con incorporación y posterior amasado de almendras tostadas, peladas o con piel. La miel puede ser sustituida total o parcialmente por azúcares en sus distintas clases y derivados.³

Se trata de un postre típico español muy consumido durante la época de Navidad. Aunque originalmente el turrón tenía una receta única, hoy día existen muchas variedades, que se clasifican en turrónes duros, turrónes blandos, turrónes diversos (si incorporan la yema del huevo, coco, cacao u otros ingredientes distintos a los originales) y turrónes de fécula (cuando además llevan féculas o harinas en sustitución de la almendra). Además, en función del porcentaje de almendra que incorporen, se clasifican en distintas categorías de calidad (suprema, extra, estándar y popular).

Conservas: se llama conserva al proceso de manipulación de los alimentos de manera que se evite o ralentice su deterioro, pérdida de calidad y valores nutricionales, gracias al impedimento del crecimiento de levaduras, hongos y otros microorganismos.

Dentro del ámbito de las conservas españolas gourmet, se consideran las conservas de pescado, las aceitunas, y los patés.

4.1 Generaciones y estilos de vida

Las personas a nivel mundial divergen entre sí por las realidades que han tenido que vivir de acuerdo al momento de la historia que atraviesan. Es así que aparece el concepto de las “generaciones”, que según la Real Academia Española – RAE (2014) se entiende como el “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. Por lo anterior, se infiere que los grupos generacionales son determinados principalmente por el año en que nacieron, pero que también influye en ellos semejanzas culturales, históricas y tecnológicas. Las distintas edades y realidades hacen que cada generación se diferencie entre sí en la forma en que actúa, piensa, vive y consume.

³ Real Decreto 1787/1982, por el que se aprueba Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración y venta de turrónes y mazapanes. Boletín oficial del estado número 183, Madrid. 2 de agosto de 1982.

De acuerdo al Centro de Cinética Generacional (The Center for Generational Kinetics, 2020) los grupos generacionales que componen la sociedad son:

- Tradicionalistas, nacidos hasta 1945
- *Baby Boomers*, nacidos alrededor de 1946 y 1964.
- Generación X, nacidos alrededor de 1965 y 1976.
- Generación Y o *Millennials*, nacidos alrededor de 1977 y 1995.
- Generación Z o *Centennials*, nacidos desde 1996 hasta la actualidad.

En la literatura se encuentran diferentes definiciones de los rangos de años en los cuales nació cada generación y la razón principal por la cual difieren está ligada a la realidad de país y sociedad en el cual convive cada generación. Por ejemplo, a diferencia del Centro de Cinética Generacional que considera que el evento del 9/11⁴ es un factor determinante para separar las generaciones, existen otros autores que sugieren que los *Millennials* realmente responden a las personas nacidas hasta el año 2000, dando holgura de 5 años más a esta generación, lo que determina también su comportamiento frente al uso de tecnología. A pesar de estas divergencias, se argumenta que las personas que nacieron en las fronteras de estas generaciones pueden tener características que se asemejen más a las de las generaciones contiguas, por lo que el año exacto en que inicia o termina una generación, pierde un poco de notoriedad.

Las 3 generaciones que se describen a continuación tienen mayor relevancia para las empresas ya que éstas, por su densidad y edad, son las que actualmente mueven el comercio del mundo⁵:

Los *baby boomers* son llamados así dado que fueron los niños que nacieron recién terminada la segunda guerra mundial, época en que hubo un incremento disparado en el nacimiento de niños. Actualmente están en su etapa de mayor adultez, comúnmente llamada la tercera edad. Las personas de esta generación se caracterizan por ser los más tradicionales, dedicados, independientes y adictos al trabajo. Por años fueron el centro de atención del mercado, por lo que muchas estrategias de mercadeo y ventas estaban enfocadas en motivarlos e incentivarlos al consumismo. Son la generación que creció más apartada de la tecnología, pero que a pesar de esto ha logrado adaptarse, ocupando esta herramienta en la medida que les es necesario.

La siguiente generación es la X, muchos de éstos son hijos de los *baby boomers*, por lo cual rescatan muchas de sus características, pero con la diferencia que éstos tuvieron que atravesar una serie de cambios sociales y culturales como la incorporación de las mujeres a la fuerza laboral y el incremento de hogares divorciados, lo que los llevó a ser una generación un poco más liberal, diversa y compleja. Estas personas han tenido mayor cercanía a las tecnologías y el surgimiento de canales de comunicación masivos, como la televisión y el internet, por lo que es una generación más interrelacionada entre sí y les hace más consumistas que sus predecesores. La generación X entendió que el trabajo no lo es todo, por lo cual buscan un equilibrio entre la vida personal y profesional.

⁴ El 9/11 hace referencia a los atentados terroristas ocurridos el 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, Estados Unidos.

⁵ Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. DÍAZ, S. "et al". 2017, Revista Clio America, págs. 188-204.

Los *Millennials* por su parte, son la generación de personas que se caracterizan por haber crecido en un mundo más globalizado y conectado, lo que los hace más conscientes de su entorno. La tecnología es parte integral de su estilo de vida. El internet, las redes sociales, los teléfonos y máquinas inteligentes son parte de su cotidianidad, por lo que los avances tecnológicos no suponen sorpresa, por el contrario, son una necesidad para hacer su vida más fácil. Producto de la globalización y la tecnología, son una generación que lleva un ritmo de vida más acelerado, quieren tener todo disponible al alcance de sus manos y esperan lo mismo del mercado que los rodea. Son la generación cuyas prioridades se alejan de comprar una casa propia, hacer una familia y mantener un trabajo estable de por vida; son viajeros del mundo, desapegados de lo material, enfocados en complacer sus deseos. Es la generación que quiere hacer las cosas diferentes, son más conscientes de su alrededor y, por lo tanto, tienen un pensamiento inclinado al altruismo, con ideales más ecológicos y orgánicos.

4.2 Marketing Digital

También llamado *Marketing Online* o *e-marketing*, se define como “el uso de herramientas tecnológicas digitales aplicadas para acercarse más al cliente y poder así identificar, anticipar y satisfacer sus necesidades de forma eficiente y eficaz”

El *Marketing Digital* nace en respuesta al fenómeno del uso de los medios *online* como forma de interactuar en tiempo real, permitiendo al usuario tener acceso a la información más actualizada y llevar a cabo transacciones desde la comodidad de su dispositivo móvil o computador.

Las empresas hacen uso de diferentes plataformas electrónicas para establecer una cercanía con sus clientes potenciales, dar a conocer y vender sus productos, hacer inteligencia de mercado, entre otros. Dentro de los tipos de e-marketing más comúnmente disponibles se encuentran:

Email: Envío de correos electrónicos con información referente a campañas promocionales, facturaciones, etc. Tiende a ser un poco invasivo cuando la compañía sobre utiliza este recurso.

Páginas Web: Es el lugar cibernético donde la compañía puede poner a disposición de sus clientes toda la información relevante y de interés. Se pueden comprar los servicios y/o productos por este medio. Una página web amigable y fácil de navegar tiene más oportunidad de hacer vínculo comercial con el potencial cliente que la está visitando.

Redes sociales: Usadas mayoritariamente por los usuarios más jóvenes⁶, son plataformas virtuales que facilitan la interacción entre personas y son ocupadas por las compañías con el mismo fin para potenciar ventas y mantener relaciones de largo plazo. Uno de sus características más relevantes es el uso del “*electronic Word-of-mouth*” (eWOM) como herramienta de penetración del mercado y vínculo con clientes potenciales. El eWOM es un voz-a-voz electrónico, los clientes se comunican entre sí por

⁶ Generaciones como los *Millennials* (nacidos entre 1981 – 1993) & Generación Z (1994 en adelante).

medio de las redes sociales y en ellas se comparten información y opiniones sobre productos y servicios de una marca o compañía en particular.

Aplicaciones Móviles: programas instalados en dispositivos móviles (celulares, tabletas) a través de las cuales se pueden ofrecer los servicios y concretar la venta. Funcionan como un adicional a la página web y son más apreciados por usuarios jóvenes.

Marketplace: se trata de un sitio web de comercio electrónico en el que la información de los productos o servicios es proporcionada por terceros. En ellos se reúnen gran cantidad de compradores y vendedores, como si se tratara de un mercado tradicional, con la diferencia de que las interacciones se realizan de forma digital. Permite a muchas empresas sin recursos para una web propia ganar visualización.

Plataformas digitales de delivery: se trata de plataformas que realizan el servicio de compra y delivery de productos de terceros. Igual que el market place, no disponen de productos propios, sino que trabajan con productos de terceros, no obstante, la principal diferencia es que la distribución de los mismos es responsabilidad de la propia plataforma, y no del negocio, el cual se desvincula del pago y la logística asociada al despacho.

4.3 Generaciones y comportamiento de compra online

Como se indicó anteriormente, las plataformas electrónicas son una herramienta que ha sido explotada progresivamente por las diferentes compañías para dar a conocer y transar sus productos y servicios. El uso de éstas de parte de los clientes potenciales ha aumentado en medida similar dada la facilidad y comodidad que éstas significan para el proceso de compra; pero el comportamiento de compra *online* difiere de acuerdo a la generación que la emplee.

El artículo de investigación "*Análisis comparativo generacional del comportamiento de compra online*"⁷ estudia el comportamiento de compra por medios electrónicos comparando las generaciones *baby boomers*, X y *Millennials*, y señala que hay diferencias marcadas entre las diferentes generaciones.

Los *baby boomers* suelen ser los más conservadores a la hora de realizar compras *online*. Son las personas que toman más tiempo en buscar alternativas y su decisión de compra suele estar muy influenciada por experiencias pasadas, particularmente aquellas *offline* (en tiendas físicas, por ejemplo). Cuando es la primera vez que compran un producto, se guían por la información encontrada en línea y la experiencia de otras personas que ya hayan adquirido éste anteriormente. La motivación de compra es principalmente utilitaria, es decir, compran productos de acuerdo al nivel de utilidad que éstos representan para ellos. Consideran que este proceso de compra es muy cómodo ya que no deben invertir tanta energía y tiempo en comparación a la compra física, pero sienten gran temor de este tipo de compra porque consideran que existe mayor posibilidad de caer en estafas y desconfían que el producto les sea entregado en perfecto estado o en las condiciones que esperaban al momento de la compra.

⁷ Montoya, D C. "et al". Revista Espacios. Revista Espacios. [En línea] 2018. www.revistaespacios.com/.

Por su parte, la generación X se categoriza como el grupo intermedio, ya que estas personas explotan al máximo las herramientas de internet, pero no dejan de lado los comportamientos de compra tradicionales. Así, esta generación suele hacer mayor uso de las plataformas electrónicas para su proceso de compra, pero se toman tiempo en validar la información que encuentran en la red para llegar a una decisión. La motivación de compra es también utilitaria, pero son estimulados por promociones que encuentran en línea, por lo que pueden decidir comprar un producto dada la calidad percibida a un precio rebajado, incluso cuando no lo necesitan. Valorán la comodidad que significa el poder comprar *online* dado que minimiza el esfuerzo y la presión (cansancio) que existe en interactuar a través de una tienda física, pero comparten el temor de ser presos de estafas.

Por último, los Millennials son la generación más propensa al uso y compra a través de medios electrónicos. Éstos crecieron con la tecnología a la mano, por lo cual son mucho más hábiles en la búsqueda de productos e información *online* y suelen basar sus decisiones de compra en lo que encuentran en la red. Su motivación es principalmente hedonista, dando mucha importancia al placer y bienestar que les genera el producto que están comprando. Estos compradores suelen ser muy influenciados por las experiencias de los demás, así que su decisión de compra puede depender de factores incidentales como los comentarios que publican otros usuarios sobre sus propias experiencias. Otro factor relevante para la decisión compra es el valor que perciben en el producto, mostrando mayor interés en aquellos de buena calidad a precios bajos. Para este grupo de personas comprar online es su preferencia, encuentran el uso de tiendas físicas como algo innecesario.

5 Diagnóstico

5.1 Análisis del mercado

El mercado de la industria Gourmet cuenta con nichos de gran interés a nivel mundial. El consumo de estos productos está en alza en los principales mercados Europeos y en Estados Unidos. En el caso chileno también existe alza tanto en el consumo como en la producción de este tipo de productos.

La industria Gourmet en Chile aún está en proceso de desarrollo, por lo que no se maneja mucha información respecto a cifras y estadísticas de mercado. Sin embargo, si es conocido que los productos Gourmet chilenos han tenido una creciente penetración en el mercado nacional, y junto con ello, se ha producido un importante surgimiento de tiendas especializadas en este tipo de productos, especialmente en la región Metropolitana.

En el estudio de mercado realizado por PROCHILE en el año 2020, se considera que existe en 2020 un mercado en Chile de productos gourmet de unos US\$30 millones anuales⁸.

⁸ Prochile. Estudio de mercado de la industria Gourmet en Chile [en línea]. <<https://es.slideshare.net/LascShinigami/estudio-de-mercado-gourmet-en-chile>> [consulta:01 de abril del 2021]

Por otra parte, se estima que hay más de 50 puntos de venta entre supermercados y tiendas especializadas, solo en la región Metropolitana. Estas empresas se han concentrado principalmente en la venta de delicatessen nacionales que compran a pequeños productores de todo el país. La idea de estas empresas o tiendas especializadas es actuar como puente para los productores locales y el consumidor final, ya que los productores no disponen del canal de distribución adecuado.

En cuanto a la demanda, en el caso de Chile, ésta se concentra mayoritariamente en los grupos de mas altos ingresos (especialmente jóvenes) que hacen crecer la demanda de productos Gourmet en un 18% anual, valor significativamente alto si se compara con la demanda anual de 7% que tienen el promedio de los productos alimenticios.

El principal perfil del consumidor chileno de productos Gourmet son personas mayores de 45 años, con un nivel socioeconómico y educativo alto. Además, las personas de 25 a 34 años de edad con buen poder adquisitivo, también tienden a comprar alimentos Gourmet de regalo para ellos mismos, como recompensa por sus logros.

En cuanto a los hábitos de consumo, los hogares chilenos han evolucionado hacia un aumento del gasto en productos de origen animal, alimentos procesados y dulces. Según datos del INE, la tendencia de los consumidores es comprar cada vez productos más caros y elaborados, cosa que viene potenciada por el aumento del poder adquisitivo de la población, lo que indica una preferencia por los productos Gourmet.

Los lugares de compra de los consumidores chilenos tiene un alza constante en el sector de los supermercados y Retailers, mientras que el mercado de los establecimientos tradicionales y los de consumo local suman menos del 28% del mercado.

5.2 Tamaño del mercado

A continuación se determina el tamaño del mercado de productos gourmet en las comunas seleccionadas, y, en concreto, del mercado de productos gourmet de origen español.

Para el análisis, se realiza una encuesta acerca de los hábitos de consumo de productos gourmet, con un total de 197 encuestados, de los cuales, 111 residen en las comunas objetivo. En ella se pregunta a los encuestados si consumen habitualmente productos gourmet de una determinada categoría, lo cual permite obtener el porcentaje total de consumidores de ese tipo de producto para cada comuna. A posterior, se pregunta acerca del país de origen de dichos productos, obteniendo así el porcentaje de consumidores según el país de procedencia del alimento. No obstante, se considera que este valor se encuentra sesgado por el hecho de ser muchos de los encuestados un público con intereses en los productos gourmet de origen español. A fin de corregir el sesgo, se realiza una entrevista a Jorge Alarcón, Subgerente de perechibles para la empresa Jumbo, acerca de la procedencia de los productos gourmet en Chile (ver Anexo 1), obteniendo de esta manera un factor de corrección para los porcentajes de producto español y chileno que se consumen (ver Tabla 1).

Los porcentajes de consumidores gourmet obtenidos en la encuesta se cruzan con la información disponible acerca de la cantidad de hogares existentes en cada una de las comunas según el Instituto Nacional de Estadística⁹, de modo que se obtiene un número de hogares que consumen ese tipo de producto para la zona objetivo, y, utilizando el factor de corrección, se obtiene también número de hogares que, además, consumen producto de origen español.

Consumo por línea	ORIGEN CHILE	ORIGEN ESPAÑA
Queso	19%	5%
Jamón y embutidos	60%	12%
Conservas	29%	4%
Turrone	40%	8%
Patatas enteras	4%	70%

Tabla 1: Factor de corrección aplicado al origen de los productos gourmet para cada una de las líneas.
Fuente: Elaboración propia

Para la determinación del tamaño del mercado, se determina un ticket mensual promedio por comuna, a partir de las respuestas obtenidas acerca del gasto en producto gourmet, mensual y extraordinario (como regalos o eventos especiales), y se multiplica el mismo por el número de hogares obtenido, dando como resultado el valor mensual del mercado en cada comuna, y de forma global, en la zona seleccionada para el análisis.

El mismo ejercicio se realiza de forma separada para cada una de las categorías de productos que se pretende evaluar en el plan de negocios: quesos, jamones y embutidos, turrone, conservas y patas de jamón enteras. De este modo, se obtiene un mercado potencial por línea de producto y la suma total (los cálculos realizados se muestran en el Anexo 2).

El análisis muestra que las líneas más interesantes dentro del mercado gourmet de origen español son las patas enteras, el jamón y embutidos y el queso, mientras que las conservas y los turrone tienen menor relevancia.

Si se compara la importancia relativa en cada línea de producto en el caso de los productos de origen español versus su importancia en el mercado total, se observan ciertas particularidades:

- La línea de queso es la que tiene un mercado más grande en el caso del mercado global (39%), pero queda en tercer lugar cuando se trata de queso de origen

⁹ Instituto Nacional de estadística. Resultados del censo 2017. <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13> [consulta:2 de abril del 2021].

español (10%). Eso implica que, a pesar de que se consume una gran cantidad de queso dentro de la categoría gourmet, no tiene tanta relevancia la identidad española para este producto.

- Se produce un efecto similar, aunque atenuado, en el caso de las conservas, que pasan de ser el 12% del mercado a ser solo el 3%, reflejo de que las conservas gourmet que se consumen proceden en su mayoría de otros orígenes distintos al español.
- Los turrónes tienen un mercado relativamente pequeño tanto en su globalidad como en el caso específico de los productos españoles, lo que puede reflejar un consumo muy ocasional (incluso estacional) o un ticket promedio bajo.
- En la categoría jamón y embutidos, si bien existe diferencia de tamaño entre el mercado global y el de producto español, en ambos casos se trata de la segunda línea más importante, lo que la convierte en uno de los potenciales pilares del negocio.
- Las patas enteras, que dentro del mercado global son la tercera línea más importante, pasan al primer lugar, con gran diferencia respecto a las otras líneas, cuando se consideran solamente los productos de origen español. Por lo tanto, es un producto que claramente transmite su identidad nacional y que hay que potenciar en la definición del negocio.

MERCADO POTENCIAL (MILLONES DE PESOS AL AÑO)	TOTAL	PERCENTUAL	ESPAÑOL	PERCENTUAL
QUESO	32.464	39%	1.623	10%
JAMÓN Y EMBUTIDOS	21.486	26%	2.578	17%
CONSERVAS	10.010	12%	400	3%
TURRONES	3.973	5%	318	2%
PATAS ENTERAS	15.216	18%	10.651	68%
MERCADO TOTAL	83.154	100%	15.571	100%

Tabla 2: Tamaño de mercado total y de producto español para las distintas líneas de producto.
Fuente: Elaboración propia

5.3 Crecimiento

Para la determinación del crecimiento del mercado de producto gourmet español, se toma como base la información proporcionada por ICEX (España Exportación e Inversiones), donde se pueden obtener los datos estadísticos de las exportaciones del país según tipo de producto y destino, tanto en valor monetario (euros) como en cantidad (toneladas).

Se analizan los datos de exportación de España a Chile para las distintas categorías, desde el año 2014 al 2019 (eliminando así el efecto de la pandemia¹⁰), y se calcula su crecimiento según monto y según peso (la valoración en peso ayuda a mitigar el efecto del tipo de cambio en la evolución de las exportaciones). Se establece una línea de tendencia entre los años 2019 y 2015 para mitigar la variabilidad observada entre dos años corridos, y se obtiene el crecimiento promedio entre el año 2019 y 2014, para cada línea de producto (los cálculos realizados pueden verse en el Anexo 3).

Finalmente, se calcula el crecimiento global de todas las categorías incluidas en el análisis mediante un promedio ponderado por relevancia en el mercado. Se pueden observar los resultados en la Tabla 3.

CRECIMIENTO ENTRE LOS AÑOS 2019 Y 2015		
PRODUCTO	PESO	MONTO
QUESO	153%	90%
JAMÓN	62%	159%
EMBUTIDOS	213%	137%
CONSERVAS	174%	64%
TURRÓN	-66%	22%
PONDERADO SEGÚN TAMAÑO DE MERCADO	136%	116%
PROMEDIO ANUAL EN 5 AÑOS	27%	23%

Tabla 3: Crecimiento del mercado de productos gourmet de origen español, por categoría y en global.
Fuente: Elaboración propia

5.4 Principales actores del mercado

La comercialización de productos gourmet en Chile no requiere de un gran número de intermediarios, por lo que se considera que se trata de un canal de distribución corto. Los productores o fabricantes venden a un intermediario o distribuidor, el cual comercializa directamente al cliente final. Los principales tipos de distribuidores identificados en Chile son los supermercados, las tiendas especializadas y los hoteles, restaurantes y catering (HORECA).

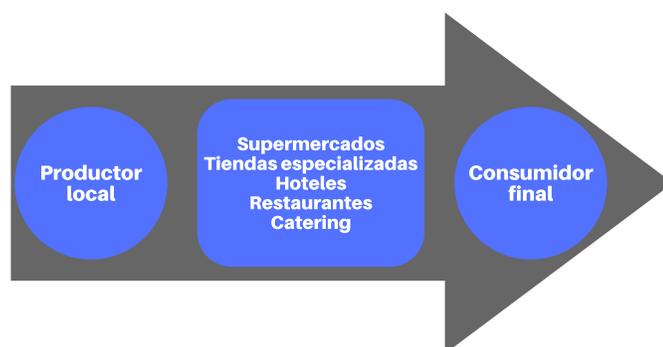


Figura 1: Canal de distribución nacional de los productos gourmet en Chile.
Fuente: Elaboración propia

¹⁰ Se refiere a la pandemia mundial provocada por el virus Covid 19 y sus efectos económicos.

Considerando que el presente estudio se centra en productos de origen español, hay que tener en cuenta también el factor internacional, por lo que aparece la figura del importador. El importador tradicional es una empresa especializada que centra su negocio en importar los productos desde otros países e incorporarlos al canal chileno mediante la venta a los distribuidores, como son las tiendas especializadas, los supermercados o el sector HORECA. No obstante, hoy día, algunos grandes productores o supermercados también realizan la función de importación, vendiendo directamente al cliente final, y haciendo difícil para los pequeños productores y tiendas competir a nivel de precios debido al volumen de productos con el que trabajan.

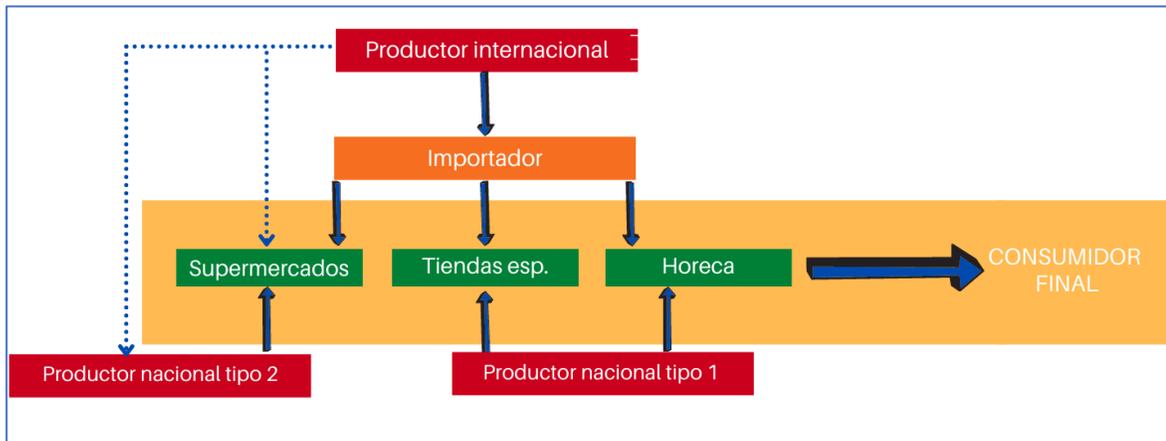


Figura 2: Canal de distribución de los productos gourmet incorporando el factor internacional.
Fuente: elaboración propia.

En la figura 2 se observa el canal de comercialización de los productos gourmet considerando el origen internacional. El productor nacional tipo 1 es el pequeño productor que por volumen vende directamente a HORECA o tiendas especializadas, pero que tiene difícil el acceso a los supermercados. El productor nacional tipo 2 es el gran productor, como Colun o Santa Rosa, que además de vender productos propios, incluyen en su línea gourmet productos que importan directamente para introducirlos en los supermercados.

5.4.1 Supermercados (Retail)

El Retail en Chile es altamente competitivo, y los supermercados aprovechan sus grandes volúmenes para mejorar su oferta en base a bajos precios. Actualmente, los productos que venden provienen tanto de productores locales como internacionales, puesto que la tendencia es saltar la figura del importador y traer los productos directamente desde el extranjero. Ello hace que sea muy difícil competir con su oferta por precio, y por ende, la propuesta de valor de las tiendas especializadas debe ser entorno a otros aspectos como tener una marca reconocida o un producto muy sabroso.

Por otra parte, los pequeños productores locales tienen difícil acceso a vender en supermercados, ya que el poder de negociación de los últimos hace que pierdan mucha rentabilidad a través de este canal.

5.4.2 Tiendas especializadas

Las tiendas especializadas han tomado mucha relevancia en Chile durante los últimos años, llegando a más de 50 tiendas hoy en día solo en la Región Metropolitana. En general su mayoría se ubican en el sector oriente, para estar más cerca de los clientes potenciales (consumidores de nivel socioeconómico alto).

Especialmente a raíz de la pandemia del 2020¹¹, y con el cierre de locales públicos, han aparecido un gran número de negocios que se dedican a comercializar este tipo de productos, añadiendo como valor agregado de la distribución a domicilio.

Las tiendas especializadas, a diferencia del Retail, adquieren sus productos desde el importador tradicional o desde productores locales pequeños, con lo cual suelen trabajar con productos más exclusivos. El menor volumen y mayor exclusividad, no obstante, implica que los precios de venta son mucho más altos, y por lo tanto, solo pueden competir en segmentos que aprecian los atributos diferenciadores del producto.

Otra diferencia importante es la cercanía de este tipo de tiendas con el cliente final, ya que ofrecen una atención mucho más personalizada y algunas incluso organizan eventos como catas, que permiten dar a conocer el producto a los potenciales clientes.

5.4.3 HORECA

El sector HORECA (hoteles, restaurantes y catering) también es otro sector importante dentro de la cadena de distribución de los productos Gourmet.

Los hoteles que consumen este tipo de productos son aquellos que tienen la categoría de 5 estrellas, concentrados principalmente en la Región Metropolitana y en ciudades turísticas como Viña del Mar. Adquieren los productos directamente del importador o del productor nacional, y llegan al consumidor a través de los menús de los restaurantes asociados al hotel. Recientemente, además, han aparecido las tiendas boutique de los propios hoteles, las cuales venden el producto gourmet al consumidor para llevar.

Los restaurantes cada vez incorporan más productos de tipo gourmet en sus menús, obteniéndolos del productor local o del importador según el tipo de cocina que realicen. Especialmente aquellos que están enfocados en la cultura gastronómica de un país concreto, adquieren sus productos de los importadores tradicionales.

Otro sector a tener en cuenta es el de los servicios de eventos y catering especializados. Este tipo de empresa trabajan con productos más económicos y menos exclusivos, y los adquieren directamente del productor local o del Retail, puesto que su valor agregado no se centra tanto en el producto como en el servicio agregado al mismo.

5.5 Análisis del entorno

¹¹ Se refiere a la pandemia provocada por el virus Covid 19, que tuvo gran impacto en la situación económica y social a nivel mundial.

5.5.1 Situación socio-económica del país

Los pronósticos para Chile se veían muy favorables en el año 2018¹², puesto que se estaba recuperando de la desaceleración económica experimentada desde el 2013. Sin embargo en 2019, el crecimiento de la economía chilena se quedó en 1,1%, pues su buena marcha se vio frenada el efecto de las tensiones comerciales exteriores que habían aumentado la incertidumbre global y por los efectos del estallido social. A ello se le sumó la crisis generada por la pandemia mundial del Covid-19, y a partir de marzo del 2020 se produjo una contracción económica fuerte a raíz de las restricciones sanitarias del país, cerrando así el año 2020 con una caída económica del 5,8%.

No obstante lo anterior, la economía chilena se fue recuperando poco a poco, aunque no en todos los sectores por igual (en el cuarto trimestre hubo un aumento del PIB del 6,8% respecto al trimestre anterior, lo que hizo recuperar parte de la caída del año). El sector que se recuperó más rápidamente fue el comercio, sobretodo a raíz de la adaptación del mismo a la venta on line, seguido de la industria, favorecida por una rápida recuperación de China. Junto a ello, se produjo un repunte significativo del consumo privado en el segundo semestre del 2020, gracias a la flexibilización de ciertas medidas sanitarias y a las iniciativas del gobierno por apoyar los ingresos y la liquidez (como los retiros del 10% de los fondos previsionales). Por todo lo anterior, las proyecciones del Banco Central de Chile, que consideran en su evaluación la mejora del panorama internacional y el proceso de vacunación, indican una subida de entre el 6% y el 7% del PIB para el 2021, y la mantienen entre un 3% y un 4% para el 2022.

Esta mejora de la situación económica es interesante para el negocio planteado, puesto que lleva asociado un aumento del poder adquisitivo de la población, y por lo tanto, el mayor acceso a productos de alto valor, lo cual favorece directamente al mercado de los productos gourmet, que ya venía en aumento en los últimos años.

5.5.2 Cambios en las tendencias de consumo

A raíz de la crisis sanitaria debida al Covid 19, se produjo un cambio acelerado en los hábitos de consumo de los chilenos, los cuales tuvieron que aprender a la fuerza a comprar sus bienes de forma remota para recibirlos a domicilio. La Cámara de Comercio de Santiago indicó que, durante abril, mes en que se iniciaron las cuarentenas, las ventas online aumentaron un 150% respecto al mismo mes del año anterior (Anexo 4). Los expertos en Retail indican que es muy posible que, incluso después de las cuarentenas y volviendo a una vida “normal”, los consumidores prefieran continuar con los hábitos de compras online y a domicilio, adquiridos durante la pandemia.

De forma paralela y acelerada, las empresas tuvieron que cambiar sus modos de operación, reinventándose y adaptándose al nuevo estilo de ventas para poder satisfacer las expectativas del nuevo estilo de consumidores y como resultado, generar ingresos que garanticen su permanencia en el mercado. El rubro de la alimentación vivió con intensidad este fenómeno. Las restricciones sanitarias, el miedo a las aglomeraciones en tiendas, junto con el cese de eventos y el cierre de restaurantes y hoteles, provocaron un

¹² En 2018 el Banco Central de Chile declaró un crecimiento económico del 4% en el país.

cambio rápido en la manera de percibir el consumo de alimentos, con lo que, desde el Retail hasta el vendedor especializado, tuvieron que reinventar parcialmente su canal de ventas, potenciando la compra remota. Adicionalmente, empresas como UberEats, Rappi o Pedidosya vieron incrementadas sus operaciones de forma extraordinaria. Según palabras de Eduardo Donnelly, director de Uber Eats para América Latina “Tanto el negocio nuestro como el de Cornershop se ha duplicado en esta pandemia”.¹³

Por otra parte, como se comentó anteriormente, durante los últimos años las preferencias de los consumidores han evolucionado hacia productos más exclusivos y de precio más alto, privilegiando el valor agregado que obtienen de ellos frente al ahorro económico. Ello, junto a la evolución de los métodos de compra, abre la puerta a la creación de negocios para la venta on line de productos, adaptado a las nuevas tendencias de consumo y con una propuesta digital acorde a las preferencias de los consumidores.

5.5.3 Cambios culturales

Durante los últimos años se ha producido un cambio cultural y una apertura de mente de la población chilena, impulsada tanto por el aumento de la población extranjera como por la mayor facilidad para viajar a raíz de la popularización del transporte en avión.

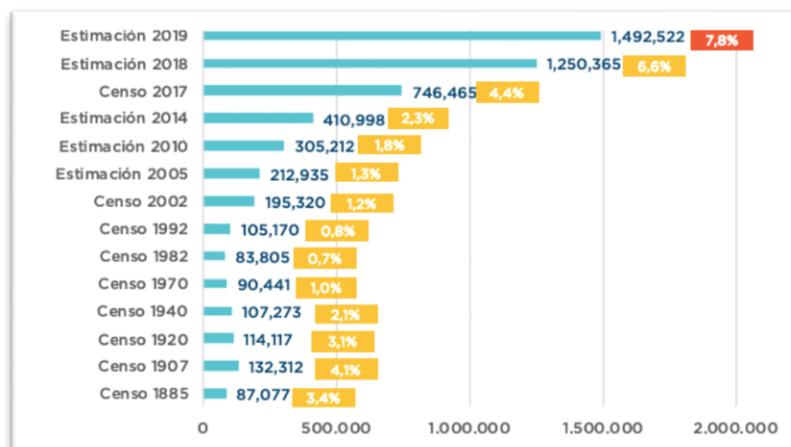


Figura 3: Cantidad de migrantes residentes en Chile y porcentaje respecto al total de residentes entre 1885 y 2019.

Fuente: Servicio Jesuita a inmigrantes.

Según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas, en el año 2019 se estimaba un total de 1.492.522 personas extranjeras residentes en Chile. Este aumento se fue produciendo de manera progresiva a partir del año 1990, atrayendo inicialmente a personas de países vecinos, pero ampliándose a colectivos más lejanos a partir del 2010.

¹³ La tercera. Entrevista al Director de Uber Eats para América Latina, Eduardo Donnelly: [on line]. Publicada el 19 de diciembre del 2020.< <https://www.latercera.com/pulso/noticia/director-de-uber-eats-para-america-latina-eduardo-donnelly-tanto-el-negocio-nuestro-como-el-de-cornershop-se-ha-duplicado-en-esta-pandemia/WPJ3MKDVMJBKNFZTM7LHYHW6JQ/>>

En la figura 3 se observa la evolución de la población inmigrante en Chile en número y en porcentaje sobre la población total del país.¹⁴

En concreto, en lo que respecta a la población inmigrante de nacionalidad española, esta se ha duplicado en los últimos 10 años, pasando de un total de 30.800 españoles residentes en Chile en 2010 a 66.400 residentes en 2020, lo cual implica una mayor facilidad para la promoción y entendimiento del producto español en Chile.

Por otra parte, hoy día el avión es accesible para gran parte de la población, y éste ha dejado de ser un medio de transporte exclusivo. Según palabras de Gloria Hutt, Ministra de Transporte y Comunicaciones, “El transporte aéreo dejó de ser un transporte para algunos y ya es un medio accesible para muchos chilenos”¹⁵. Ello implica que hoy día las personas tienen mayor facilidad para viajar a otros países y conocer distintas culturas, incluyendo también la parte gastronómica de las mismas.

Por lo tanto, hoy día Chile ha dejado de ser un país asilado por la cordillera para pasar a ser un país con gran diversidad cultural, donde las distintas nacionalidades se integran para compartir conocimiento, costumbres e identidad gastronómica, por lo que el país es más propenso a probar otros sabores y valorar la tradición alimentaria de otros países y sus características identificativas.

5.5.4 Influencia del transporte y el tipo de cambio

Debido a la naturaleza del producto objeto de este estudio, es importante destacar la relevancia de factores como el precio del transporte internacional o el valor del tipo de cambio en la competitividad del mismo una vez se encuentre en el mercado chileno.

En relación al valor del transporte, durante la pandemia se produjo un incremento de los precios del transporte aéreo, debido a la menor oferta de espacios para transportar mercancía. El incremento de los precios llegó a ser del orden del 150%¹⁶. En paralelo, se produjo un aumento del precio del transporte marítimo, en primer lugar, debido a la mayor demanda por falta de transporte aéreo, y en segundo lugar, debido a la escasez de contenedores marítimos causada por una disminución en la producción de los mismos durante la etapa de pandemia. Este aumento de precios afecta directamente a los costos, lo que implica una significativa pérdida de competitividad del producto importado en relación al local.

Por otra parte, el tipo de cambio es también un factor clave en la competitividad del producto. El valor del tipo de cambio entre el Euro y el Peso Chileno afecta de forma

¹⁴ Servicio Jesuita a Migrantes. Anuario 2019, un análisis multisectorial [en línea]. Migración en Chile. Año 2020, Volumen 6. < <https://www.migracionenchile.cl/wp-content/uploads/2020/09/MIGRACION-EN-CHILE-V6.pdf>>

¹⁵ La Tercera. David Nogales Toledo. Transporte aéreo movió más de 24 millones en 2018 y la ruta Santiago Lima es la más demandada. [en línea]. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/transporte-aereo-movio-mas-24-millones-pasajeros-2018-santiago-lima-la-ruta-mas-demandada/499422/>. [consulta: 4 de junio del 2021]

¹⁶ Datos obtenidos de la experiencia propia.

directa al valor de compra del producto al productor español, y se transmite en el precio final de venta del mismo. Entre mayo del 2019 y mayo del 2021, el valor del Euro se ha incrementado en un 4,43%¹⁷, lo que implica que, a día de hoy, el producto español (y en general el europeo), ha perdido competitividad respecto al producto chileno solo por la evolución del tipo de cambio.

5.5.5 Legislación asociada a la venta y distribución de los productos alimentarios

En Chile, las instituciones encargadas de velar por la inocuidad y calidad de los alimentos son: Ministerio de Agricultura (MINAGRI), Ministerio de Salud (MINSAL), Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (MINECON) y Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREL). Entre estas instituciones se encargan de regular y supervisar toda la cadena alimentaria en Chile, la cual se define como el conjunto de fases o etapas de la producción de alimentos y piensos, desde la producción primaria hasta el consumo final, incluida su transformación, distribución y comercialización¹⁸.

La normativa más importante en relación a la calidad e inocuidad de los alimentos se encuentra a cargo del Ministerio de Salud. Se trata del Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) desarrollado por medio del Decreto 977_96. En dicho instrumento se estipulan las condiciones sanitarias a las que debe ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos. Se aplica a todas las personas naturales o jurídicas que se participen en la cadena alimentaria, así como a los establecimientos, medios de transporte y distribución implicados.

La parte más exigente de la normativa se encuentra en las etapas de producción e importación de los productos, puesto que estos están sujetos a condiciones estrictas en cuanto a las instalaciones, ingredientes utilizados, envasado, etiquetaje y análisis recurrentes, entre otros. Sin embargo, en la etapa de comercialización a nivel nacional, una vez los productos ya se encuentran autorizados para la venta por parte del productor (si son producidos a nivel nacional), o ingresados en bodega acreditada (si son importados), la fiscalización es mucho menor y las autoridades dejan la mayor parte de la responsabilidad de la inocuidad de los alimentos al consumidor. En estas etapas finales de la cadena, que son el transporte y la venta directa a consumidor, se pueden realizar inspecciones a los establecimientos autorizados por parte de la SEREMI de Salud, la cual valida las condiciones de almacenaje y transporte de los alimentos, y puede solicitar el cierre de las operaciones si lo considera necesario. No obstante, a la práctica, es poco frecuente que se produzcan estas inspecciones, debido a la falta de recursos para fiscalizar los establecimientos.

Cabe destacar, en este punto, la aparición de la Ley de Etiquetado de los Alimentos lanzada por el Gobierno de Chile en junio del 2016, a raíz de la mayor preocupación por el cuidado de la salud y el bienestar de las personas. Dicha ley obliga no sólo a incorporar

¹⁷ Banco Central de Chile. Tipo de cambio observado. [on line]. Publicación continua.<<https://si3.bcentral.cl/indicadoressiete/secure/graficos/GraphHighChart.aspx?anio=2021&anioInicio=1999>>

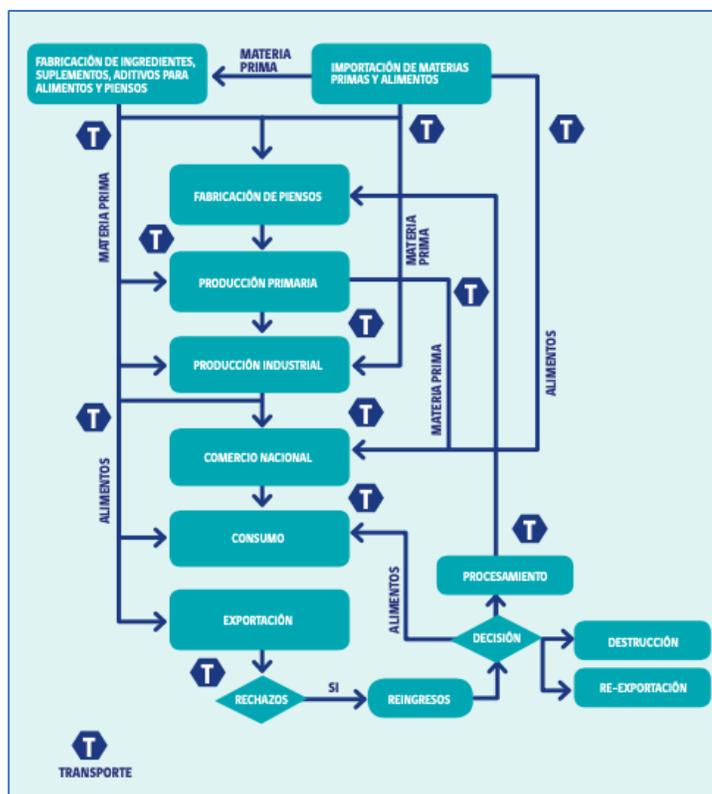
¹⁸ Definición de la cadena alimentaria según la agencia chilena para la Inocuidad y Calidad Alimentaria.

información nutricional detallada en los envases de los alimentos, sino que, además, exige la incorporación de sellos de advertencia para aquellos productos que son altos en grasas, azúcares, calorías o sodio, según unos umbrales establecidos dentro de la misma normativa.

Debido a lo anterior, para la comercialización a nivel nacional de los productos gourmet, es clave validar el origen de los mismos, mediante la solicitud de certificados de origen, fichas técnicas y certificados de autorización por parte de la Seremi. Pero, además, es muy importante el control de las fechas de vencimiento y del etiquetaje correcto, junto con el aseguramiento de unas correctas condiciones de conservación de los productos.

Por otra parte, en relación a los aspectos relacionados con la autorización de la empresa y sus operaciones, los requisitos legales que deben tenerse en cuenta son los siguientes:

- Constitución de la sociedad e inicio de actividades comerciales ante el SII.
- Adquisición de un domicilio tributario (propio o en arriendo).
- Solicitud de patente comercial a la Municipalidad correspondiente según la ubicación del domicilio tributario.
- Disponer de una bodega acreditada ante la Seremi de Salud donde se puedan almacenar los productos según se indica en el Reglamento Sanitario de los Alimentos.



5.5.6 Análisis de las alternativas tecnológicas para la comercialización on line

Un aspecto muy relevante para la definición de la estrategia comercial es realizar un análisis de las alternativas tecnológicas disponibles para la venta on line. Como se comentó en el marco conceptual, debido al auge de la venta de productos de forma remota, hoy día existen múltiples canales digitales de venta, los cuales se evalúan desde distintos aspectos cualitativos.

Las alternativas analizadas se categorizan en: sitio web propio, Market Place, redes sociales y plataformas digitales de reparto. Para cada una de las alternativas se evalúan los siguientes aspectos:

- Costo de inversión inicial: el costo de instalar y configurar la herramienta digital para poder tener un catálogo en línea propio y vender al público.
- Costo de mantenimiento de la plataforma digital: modificaciones, actualizaciones, mejoras, etc.
- Comisión por venta: costo variable asociado a cada una de las ventas realizadas, comisión que se lleva la plataforma a cambio del servicio de venta.
- Tipo de distribución: quién se encarga de la distribución del producto, tanto en términos operacionales como financieros, es decir, si el negocio es quien gestiona los pedidos y los cobra, o si el servicio contratado incluye también la distribución del producto y el cobro del costo correspondiente al cliente final.
- Alcance geográfico: si existe o no una limitante geográfica debido a la plataforma elegida, o si depende únicamente de la definición del negocio.
- Definición de horarios: quién define el horario del servicio, si depende solamente del negocio propio o si viene definido según las condiciones de la plataforma.
- Responsable de la promoción: se analiza si la promoción es responsabilidad de la empresa exclusivamente o si está sustentada en la promoción propia de la plataforma.
- Stock mínimo: existencia o no de un mínimo de producto disponible para poder integrar el negocio en la plataforma.
- Otros: existencia de condicionantes adicionales, tales como tipos de productos y servicios que se pueden integrar, necesidad de tienda física, etc.

Las alternativas tecnológicas analizadas son las siguientes:

- Web propia con carrito de compras
- Facebook (redes sociales)
- Instagram (redes sociales)
- Pedidos ya (plataforma de delivery)
- Rappi (plataforma de delivery)
- Cornershop (plataforma de delivery)
- Mercado libre (market place)
- Falabella Retail (market place)
- Delicia gourmet (market place especializado en productos gourmet)

En las Tablas 4, 5 y 6 se puede observar la evaluación de las distintas plataformas consideradas.

ALTERNATIVA	Web propia	Facebook	Instagram
INVERSIÓN INICIAL (pesos)	\$150.000	\$0	\$0
MANTENIMIENTO MENSUAL (pesos)	\$15.000	\$0	\$0
COMISIÓN POR VENTA	3%-5% (plataforma pago)	\$0	\$0
TIPO DE DISTRIBUCIÓN	Propia del negocio	Propia del negocio	Propia del negocio
ALCANCE GEOGRÁFICO	Definición del negocio	Definición del negocio	Definición del negocio
DEFINICIÓN DE HORARIOS	Definición del negocio	Definición del negocio	Definición del negocio
RESPONSABLE DE LA PROMOCIÓN	Empresa	Empresa	Empresa
STOCK MÍNIMO NECESARIO	No	No	No
OTROS	El crecimiento y visualización del negocio es responsabilidad del mismo	Tienen estrictas políticas en cuanto a la venta de alimentos y bebidas alcohólicas	Tienen estrictas políticas en cuanto a la venta de alimentos y bebidas alcohólicas

Tabla 4: Análisis del uso de una web propia y las redes sociales como alternativa tecnológica para la comercialización on line.

Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVA	Pedidos ya	Rappi	Cornershop
INVERSIÓN INICIAL (pesos)	\$50.000	\$0	\$0
MANTENIMIENTO MENSUAL (pesos)	\$0	\$0	\$0
COMISIÓN POR VENTA	20%	25%	15%
TIPO DE DISTRIBUCIÓN	A cargo de la plataforma	A cargo de la plataforma	A cargo de la plataforma
ALCANCE GEOGRÁFICO	5Km desde la sucursal	4Km desde la sucursal	8Km desde la sucursal
DEFINICIÓN DE HORARIOS	Define la plataforma	Define la plataforma	Define la plataforma
RESPONSABLE DE LA PROMOCIÓN	Plataforma	Plataforma	Plataforma
STOCK MÍNIMO NECESARIO	No	No	No
OTROS	Sujeto a la disponibilidad del servicio de delivery. Exige tener tienda física	Sujeto a la disponibilidad del servicio de delivery. Exige tener tienda física	Sujeto a la disponibilidad del servicio de delivery. Exige tener tienda física

Tabla 5: Análisis del uso de distintas plataformas de delivery como alternativa tecnológica para la comercialización on line.

Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVA	Mercado libre	Falabella Retail	Delicia Gourmet
INVERSIÓN INICIAL (pesos)	\$0	\$0	\$0
MANTENIMIENTO MENSUAL (pesos)	\$0	\$0	\$0
COMISIÓN POR VENTA	Entre el 10% y el 20%	Entre el 20% y el 25%	10%
TIPO DE DISTRIBUCIÓN	A cargo de la plataforma	Opcional: empresa o plataforma	A cargo de la plataforma
ALCANCE GEOGRÁFICO	Definición del negocio	Definición del negocio	Definición del negocio
DEFINICIÓN DE HORARIOS	Definición del negocio	Definición del negocio	Definición del negocio
RESPONSABLE DE LA PROMOCIÓN	Plataforma	Plataforma	Plataforma
STOCK MÍNIMO NECESARIO	Si	Si	No
OTROS	Muy exigentes en cuanto a la disponibilidad de stock y los tiempos de despacho. Se exige posibilitar el pago en cuotas y los tiempos de pago son mínimo 5 días.	Tiene unas normativas muy exigentes en cuanto al tiempo de despacho y los precios del mismo. Política de devoluciones y garantías muy estricta	Es una plataforma de creación reciente. No obstante, agrupa gran cantidad de productos gourmet y se espera un buen alcance futuro.

Tabla 6: Análisis del uso de distintos Market Place como alternativa tecnológica para la comercialización on line.

Fuente: Elaboración propia

5.6 Análisis de los clientes

Para el análisis de los clientes, se utilizan los datos recopilados en la encuesta realizada, en la cual se pregunta acerca de las preferencias de las distintas líneas de producto analizadas, la frecuencia de consumo o los factores importantes que afectan a la decisión de compra, entre otros. Se realiza un análisis multivariable para poder discriminar el comportamiento de los distintos tipos de consumidores, considerando su preferencia por los productos gourmet de origen español en las distintas líneas del presente estudio.

5.6.1 Identificación de la totalidad de los clientes potenciales

Los clientes potenciales son todos aquellos que consumen producto español de una determinada línea, incluyendo tanto a personas que lo consumen de forma exclusiva como personas que consumen varias nacionalidades, y excluyendo aquellos que no consumen producto español.

Los datos de la encuesta, junto con el factor de corrección mencionado anteriormente, permiten obtener el número de hogares que consumen producto gourmet, y en concreto, producto español, en cada una de las líneas consideradas. Los resultados se muestran en la Tabla 7.

TOTALIDAD DE LOS CLIENTES POTENCIALES (NÚMERO DE HOGARES)	TOTAL HOGARES QUE CONSUMEN EL TIPO DE PRODUCTO	TOTAL DE HOGARES QUE CONSUMEN EL TIPO DE PRODUCTO DE ORIGEN ESPAÑOL
QUESO	635.488	31.774
JAMÓN Y EMBUTIDOS	634.067	76.088
CONSERVAS Y ENCURTIDOS	497.541	19.902
TURRONES	291.508	23.321
PATAS ENTERAS	325.192	227.634

Tabla 7: Totalidad de los clientes potenciales según línea de producto.

Fuente: Elaboración propia

5.6.2 Identificación de los clientes sensibles a la propuesta de valor digital

Por la naturaleza del negocio propuesto, es importante distinguir qué clientes son sensibles a la propuesta de valor digital y cuales prefieren la compra en tienda física, y por lo tanto, la estrategia digital propuesta debe ser distinta para ellos. Se utilizan los resultados de la pregunta 37 de la encuesta, acerca del método de compra, en la cual el encuestado tenía que marcar todos los métodos que utilizaba dentro de las siguientes opciones: tienda física, página web, redes sociales, Cornershop, Mercado libre, Pedidos ya, Rappi u otros.

Los resultados, que pueden verse en la figura 5, engloban a las distintas líneas de productos consideradas, puesto que la diferencia distinguiendo entre ellas es mínima.

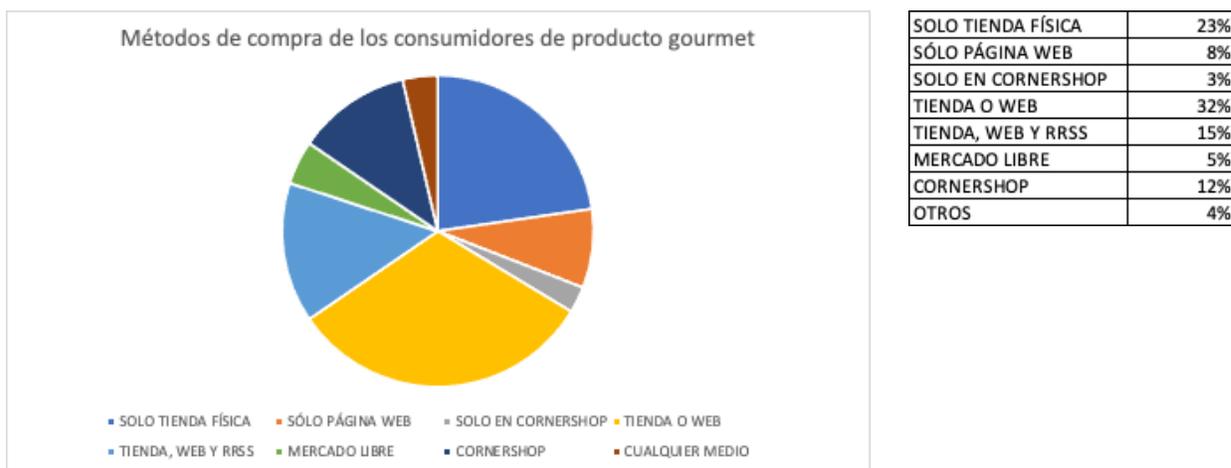


Figura 5: Métodos de compra más utilizados por los consumidores de producto gourmet.
Fuente: Encuesta

A continuación se agrupan las distintas alternativas para distinguir cuáles son realmente los clientes con alta sensibilidad a la propuesta de valor digital, considerando estos como los que compran por página web y redes sociales. Los resultados obtenidos son los que se muestran en la figura 6.

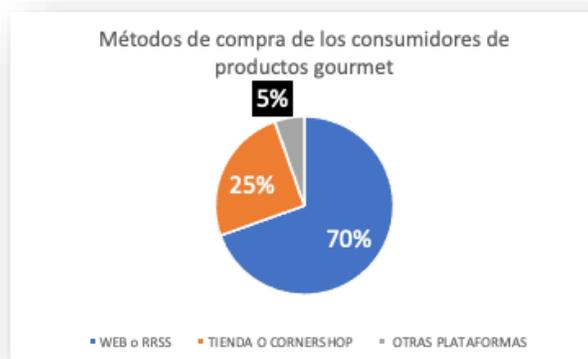


Figura 6: Métodos de compra de consumidores de producto gourmet agrupados según la relevancia de la propuesta digital.
Fuente: Encuesta

Un 70% de los consumidores utilizan redes sociales o página web para adquirir sus productos, y por lo tanto, la propuesta digital del negocio afecta directamente a su percepción. Un 5% compran en otro tipo de plataformas, y la propuesta de valor para ellos depende no solo del negocio propio, si no también de la plataforma en si.

En cuanto al 25% restante, son consumidores que solo compran en tienda física o Cornershop (que requiere tener también tienda física), por lo que para poder captarlos hay que definir una estrategia concreta más allá de la propuesta de valor digital.

5.6.3 Identificación de los consumidores de productos gourmet según conocimiento del producto y valoración de la marca

Un factor muy importante en el negocio propuesto es en qué medida el origen del producto o la marca conocida pesan al consumidor a la hora de tomar su decisión de compra. Para poder analizar este aspecto, se realizaron dos preguntas en la encuesta acerca de los atributos de producto y las características de empresa más valorados a la hora de decidir el lugar de compra o probar un producto nuevo. Los resultados completos se incluyen en el Anexo 5.

Cuando se pide al consumidor que ordene los atributos por importancia en la elección de un producto gourmet, se identifica claramente que el sabor, con un 54,5% de elección, es el atributo que más relevancia tiene en las distintas líneas de productos (ver figura 7), seguido de la marca o país de origen (20%). El precio, la recomendación de conocidos y la elaboración artesanal quedan en los últimos lugares, a una distancia importante de la marca o país.

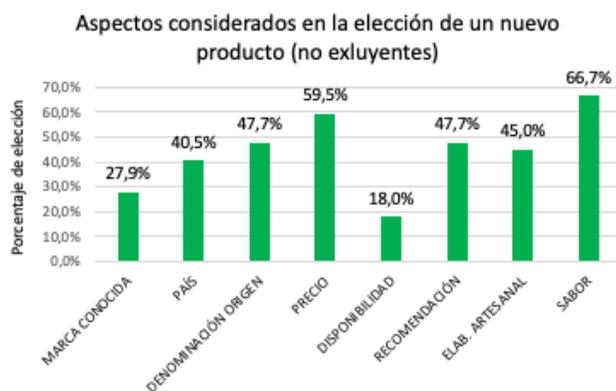


Figura 7: Porcentaje de elección del atributo del producto como el más importante.
Fuente: Encuesta

No obstante lo anterior, cuando se da al encuestado la opción de marcar todos los aspectos que valora en la decisión de compra dentro de una lista, el precio pasa a ser el segundo atributo más considerado (con un 59,5% de selección), en tanto el sabor sigue manteniéndose como el más importante (con un 66,7%). En la figura 8 se pueden observar los resultados.

En este caso, además, la denominación de origen y el país son importantes para un 44,7% y 40,5% de los usuarios, respectivamente, por lo que se puede considerar que, en

el caso en que el sabor está garantizado, el país y la denominación toman relevancia en la elección de un nuevo producto gourmet.



*Figura 8: Porcentaje de elección de la característica como influyente en la compra
Fuente: Encuesta*

Del mismo modo, la recomendación de conocidos y la elaboración artesanal adquieren mayor importancia, acercándose a la mitad de los usuarios, convirtiéndose así en un aspecto del producto bastante importante a la hora de complementar la estrategia.

A continuación, se determina el porcentaje de consumidores de producto español dentro del grupo que considera importante el país o denominación de origen en la pregunta anterior, con el fin de analizar si existe relación entre esta valoración y la identidad española de cada línea, obteniendo los resultados de la figura 9.



*Figura 9: Porcentaje de consumidores que consumen producto español respecto al total que valora el país o la denominación de origen.
Fuente: Encuesta*

Un 83% de los consumidores que dan importancia al país o denominación consumen jamón y embutidos españoles, un 51% queso español y el 48% patas enteras. Por lo tanto, estas son claramente las líneas en las cuales la identidad española es un atributo fuerte del producto, y las que habrá que potenciar en la estrategia.

5.6.4 Segmentación de clientes

La segmentación de los clientes se realiza en dos etapas. En una primera etapa se determina la cantidad de consumidores por línea de producto y nacionalidad del mismo, identificando así los clientes que solo consumen producto español, los que solo

consumen producto chileno y los que consumen producto de distintas nacionalidades. Se utilizan para ello los datos de las encuestas combinados con el factor de corrección obtenido a partir de la opinión experta (entrevista). En el Anexo 6 se muestra el cálculo realizado.

En la segunda etapa, además, se separan los segmentos consumidor español y consumidor de varias nacionalidades según el ticket promedio mensual correspondiente a cada línea de producto¹⁹, incluyendo así la disposición a pagar en la segmentación. El umbral según ticket se establece en un presupuesto de 10.000 pesos mensuales para todas las líneas excepto para las patas enteras. En estas, caso el umbral se establece en 40.000 pesos mensuales, puesto que la naturaleza de las mismas implica necesariamente un ticket mayor, incluso para los productos más económicos dentro de su categoría.

Se identifican con claridad 5 segmentos distintos:

- Segmento 1 (Auténticos Fanáticos): personas que consumen solamente producto español y con un presupuesto mensual alto.
- Segmento 2 (Seguidores españoles): consumidor exclusivo de producto español, pero con un presupuesto mensual bajo.
- Segmento 3 (Internacionales top): personas que consumen productos de distintas nacionalidades con un presupuesto mensual alto.
- Segmento 4 (Seguidores internacionales): personas que consumen productos de distintas nacionalidades con un presupuesto mensual bajo.
- Segmento 5 (Amantes de Chile): consumidores únicamente de productos de nacionalidad chilena.

En las Tablas 8 a 12 se muestran los distintos segmentos para cada una de las líneas de producto, el ticket promedio mensual identificado y el valor total del segmento en millones de pesos mensuales.

SEGMENTACIÓN DEFINIDA PARA LA LÍNEA DE PRODUCTOS QUESO	CANTIDAD DE HOGARES	PORCENTAJE	TICKET PROMEDIO	VALOR SEGMENTO (\$MM/mes)
SEGMENTO 1: AUTÉNTICOS FANÁTICOS	1.426	0,22%	47.000	67
SEGMENTO 2: SEGUIDORES ESPAÑOLES	292	0,05%	7.430	2
SEGMENTO 3: INTERNACIONALES TOP	415.970	65,46%	42.405	17.639
SEGMENTO 4: SEGUIDORES INTERNACIONALES	97.573	15,35%	8.604	840
SEGMENTO 5: AMANTES DE CHILE	120.227	18,92%	28.254	3.397
TOTAL HOGARES CONSUMIDORES DE LA LÍNEA DE PRODUCTO	635.488	100%		21.945

Tabla 8: Segmentación de clientes para la línea de productos Queso.
Fuente: Elaboración Propia.

¹⁹ Información obtenida a partir de los datos de la encuesta, donde se preguntaba al encuestado el presupuesto mensual y el presupuesto extraordinario para cada una de las líneas de producto gourmet.

SEGMENTACIÓN DEFINIDA PARA LA LÍNEA DE PRODUCTOS JAMÓN Y EMBUTIDOS	CANTIDAD DE HOGARES	PORCENTAJE	TICKET PROMEDIO	VALOR SEGMENTO (\$MM/mes)
SEGMENTO 1: AUTÉNTICOS FANÁTICOS	8.371	1,32%	43.214	362
SEGMENTO 2: SEGUIDORES ESPAÑOLES	3.388	0,53%	9.608	33
SEGMENTO 3: INTERNACIONALES TOP	404.918	63,86%	45.775	18.535
SEGMENTO 4: SEGUIDORES INTERNACIONALES	153.983	24,28%	8.960	1.380
SEGMENTO 5: AMANTES DE CHILE	63.407	10,00%	31.061	1.969
TOTAL HOGARES CONSUMIDORES DE LA LÍNEA DE PRODUCTO	634.067	100%		22.279

Tabla 9: Segmentación de clientes para la línea de productos Jamón y Embutidos.

Fuente: Elaboración Propia.

SEGMENTACIÓN DEFINIDA PARA LA LÍNEA DE PRODUCTOS TURRONES	CANTIDAD DE HOGARES	PORCENTAJE	TICKET PROMEDIO	VALOR SEGMENTO (\$MM/mes)
SEGMENTO 1: AUTÉNTICOS FANÁTICOS	1.230	0,42%	15.875	20
SEGMENTO 2: SEGUIDORES ESPAÑOLES	3.692	1,27%	6.500	24
SEGMENTO 3: INTERNACIONALES TOP	37.313	12,80%	35.000	1.306
SEGMENTO 4: SEGUIDORES INTERNACIONALES	238.768	81,91%	5.400	1.289
SEGMENTO 5: AMANTES DE CHILE	10.505	3,60%	14.063	148
TOTAL HOGARES CONSUMIDORES DE LA LÍNEA DE PRODUCTO	291.508	100%	19.125	2.787

Tabla 10: Segmentación de clientes para la línea de productos Turrón.

Fuente: Elaboración Propia.

SEGMENTACIÓN DEFINIDA PARA LA LÍNEA DE PRODUCTOS CONSERVAS	CANTIDAD DE HOGARES	PORCENTAJE	TICKET PROMEDIO	VALOR SEGMENTO (\$MM/mes)
SEGMENTO 1: AUTÉNTICOS FANÁTICOS	1.030	0,15%	38.289	39
SEGMENTO 2: SEGUIDORES ESPAÑOLES	1.034	0,15%	6.890	7
SEGMENTO 3: INTERNACIONALES TOP	352.042	50,93%	35.833	12.615
SEGMENTO 4: SEGUIDORES INTERNACIONALES	193.623	28,01%	8.850	1.714
SEGMENTO 5: AMANTES DE CHILE	143.435	20,75%	25.365	3.638
TOTAL HOGARES CONSUMIDORES DE LA LÍNEA DE PRODUCTO	691.164	100%	27.004	18.013

Tabla 11: Segmentación de clientes para la línea de productos Conservas.

Fuente: Elaboración Propia.

SEGMENTACIÓN DEFINIDA PARA LA LÍNEA DE PRODUCTOS PATAS	CANTIDAD DE HOGARES	PORCENTAJE	TICKET PROMEDIO	VALOR SEGMENTO (\$MM/mes)
SEGMENTO 1: AUTÉNTICOS FANÁTICOS	45.661	14,04%	77.174	3.524
SEGMENTO 2: SEGUIDORES ESPAÑOLES	24.906	7,66%	34.722	865
SEGMENTO 3: INTERNACIONALES TOP	204.658	62,93%	47.152	9.650
SEGMENTO 4: SEGUIDORES INTERNACIONALES	46.452	14,28%	6.670	310
SEGMENTO 5: AMANTES DE CHILE	3.516	1,08%	28.254	99
TOTAL HOGARES CONSUMIDORES DE LA LÍNEA DE PRODUCTO	325.192	100%	53.016	14.448

Tabla 12: Segmentación de clientes para la línea de productos Patas Enteras.

Fuente: Elaboración Propia.

5.6.5 Análisis comparativo de los distintos segmentos

Se comparan los distintos segmentos identificados a fin de poder determinar cuales son los más atractivos para el negocio propuesto y seleccionar posteriormente el o los segmentos objetivo del negocio. Se observa que en algunos aspectos los distintos segmentos tienen un comportamiento común y preferencias similares, mientras que en otros existen elementos diferenciadores más relevantes (ver Tabla13).

	SEGMENTO				
	AUTÉNTICOS FANÁTICOS	SEGUIDORES ESPAÑOLES	INTERNACIONALES TOP	SEGUIDORES INTERNACIONALES	AMANTES DE CHILE
VALOR TOTAL DEL SEGMENTO LÍNEA QUESO (MILLONES DE PESOS/MES)	67	2	17.639	840	3.397
VALOR TOTAL DEL SEGMENTO LÍNEA JAMÓN Y EMBUTIDOS (MILLONES DE PESOS/MES)	362	33	18.535	1.380	1.969
VALOR TOTAL DEL SEGMENTO LÍNEA TURRÓN (MILLONES DE PESOS/MES)	20	24	1.306	1.289	148
VALOR TOTAL DEL SEGMENTO LÍNEA CONSERVAS (MILLONES DE PESOS/MES)	39	7	12.615	1.714	3.638
VALOR TOTAL DEL SEGMENTO LÍNEA PATAS ENTERAS (MILLONES DE PESOS/MES)	3.524	865	9.650	310	99
VALOR TOTAL DEL SEGMENTO AGRUPADO (MILLONES DE PESOS/MES)	4.012	931	59.745	5.532	9.252
TICKET PROMEDIO MENSUAL PONDERADO EN PESOS (incluye la línea patas enteras)	72.900	32.900	42.700	7.900	27.500
TICKET PROMEDIO MENSUAL PONDERADO EN PESOS (sin la línea de patas incluida)	42.200	8.100	41.800	8.000	27.500
PORCENTAJE QUE CONSUME PRODUCTO GOURMET DE 2 A 3 VECES POR SEMANA	58%	32%	53%	25%	34%
PAÍS DE ORIGEN DEL PRODUCTO CONSUMIDO	ESPAÑA	ESPAÑA	VARIOS PAÍSES	VARIOS PAÍSES	CHILE
PORCENTAJE QUE VALORA EL ATRIBUTO SABOR COMO MÁS IMPORTANTE	93%	89%	70%	64%	60%
PORCENTAJE QUE COMPRA SOLO EN TIENDA FÍSICA	17%	16%	17%	27%	33%
PORCENTAJE QUE COMPRA EN MEDIOS DIGITALES	83%	84%	83%	73%	67%
PORCENTAJE PROMEDIO QUE COMPRA LOS PRODUCTOS GOURMET EN SUPERMERCADO	68%	100%	75%	87%	90%
PORCENTAJE PROMEDIO QUE COMPRA LOS PRODUCTOS GOURMET EN TIENDA ESPECIALIZADA	75%	80%	83%	75%	70%
PORCENTAJE QUE CONSIDERA EL PAÍS O DENOMINACIÓN DE ORIGEN EN LA ELECCIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO	72%	71%	65%	42%	60%
PORCENTAJE QUE CONSIDERA EL PRECIO COMO UN FACTOR DETERMINANTE EN LA DECISIÓN DE COMPRA	45%	73%	60%	73%	67%
LÍNEAS QUE CONSUMEN POR ORDEN DE IMPORTANCIA	Patatas enteras Jamón y embutidos Queso Conservas Turrón	Patatas enteras Jamón y embutidos Turrón Conservas Queso	Jamón y embutidos Queso Conservas Patatas enteras Turrón	Conservas Jamón y embutidos Turrón Queso Patatas enteras	Conservas Queso Jamón y embutidos Turrón Patatas enteras

Tabla 13: Comparación de los distintos segmentos identificados
Fuente: Encuesta

La comparación realizada muestra las características de los segmentos según los aspectos en los que existen mayores diferencias y se consideran relevantes para el negocio: valor del segmento (por línea y total); si es o no consumidor de producto español y otras nacionalidades; el ticket promedio; la frecuencia de consumo; la valoración del sabor como atributo más importante (puesto que se está apostando a productos de gran sabor); la afinidad a comprar en medios digitales o tienda física; la tendencia a comprar en supermercado o tienda especializada, la valoración del país o denominación de origen como factor de decisión en la compra de un nuevo producto, y la importancia del precio en la decisión de compra.

- El segmento Internacionales Top es el segmento de mayor tamaño, consumidor de productos españoles y de otras nacionalidades. Es un segmento con un ticket promedio mensual muy alto (alrededor de 42.000 pesos) y en el cuál más de la mitad de consumidores consumen producto gourmet de 2 a 3 veces por semana. La mayor parte del segmento es asiduo a comprar en medios digitales (83%), no obstante, existe un 17% que solo compra en tienda física. El 65% valoran el país de origen o la denominación como un factor para elegir comprar un nuevo producto. El 60% de los consumidores del segmento consideran el precio en su decisión de compra.
- El segundo segmento más importante según tamaño son los Amantes de Chile. Se trata de un segmento con un ticket promedio bastante alto, de 27.500, pero que no consume producto español, más habituado a comprar en supermercado que en tienda especializada (90% y 70% respectivamente), y, además, solo el 67% lo hace mediante medios digitales. El sabor es el atributo más importante para el 60% del segmento, mientras que el precio es determinante para el 67%. El 32% de los consumidores del segmento consumen gourmet entre 2 y 3 veces por semana.
- El tercer segmento por orden de tamaño es el de los Seguidores Internacionales, constituido por consumidores de productos procedentes de múltiples países, y con solo un 42% del segmento que da relevancia al país de origen o la denominación en la elección de un nuevo producto. Se trata de un segmento con baja frecuencia de consumo (sólo un 25% consume entre 2 y 3 veces por semana) y con un ticket promedio mensual de 8.000 pesos, en el cual el precio es determinante para el 70% de los integrantes. En la decisión de compra el sabor es prioritario para el 64%, y hay un 27% que solamente compra en tienda física.
- El siguiente segmento es el Auténticos Fanáticos, consumidor exclusivo de producto español, con un 58% de integrantes que consumen producto español entre 2 y 3 veces por semana. El ticket promedio del segmento es el más alto de todos, 72.900 pesos mensuales si se consideran las patas enteras y 42.200 pesos mensuales si se consideran solo las otras líneas. Para el 93% de los Auténticos Fanáticos el sabor es el atributo más importante, y el 72% considera el país de origen o la denominación a la hora de tomar una decisión de compra. El precio solo es determinante para el 45% de los usuarios, y un 17% del segmento compra solamente en tienda física.
- El segmento más pequeño es el de los Seguidores Españoles, que solo consume producto español, con un ticket promedio de 32.900 pesos al mes que se reduce a 8.100 si se excluyen las patas enteras del análisis. Es un segmento que pone al sabor en primer lugar en un 89% de los casos, pero que tiene una frecuencia de consumo muy inferior al anterior, ya que solo un 32% consume de 2 a 3 veces por semana. El Seguidor Español compra en supermercado en todos los casos, aunque tiene buena afinidad a la compra por medios digitales (84%). La denominación de origen es relevante para el 71% de los consumidores y el 73% considera el precio como determinante en la decisión de compra.

5.7 Análisis de la competencia

5.7.1 Identificación de los competidores

Debido a la diversidad de empresas que venden productos bajo el distintivo gourmet, el análisis de la competencia se realiza en conjunto para las distintas líneas de productos, puesto que muchas se enfocan en más de una línea.

Se observa que existe una distinción muy clara entre las distintas empresas según tres factores: si la competencia se enfoca o no en una determinada nacionalidad de los productos que vende, la amplitud de su catálogo y el precio promedio de venta, éste último relacionado directamente con la exclusividad de sus productos. En la figura 10 se muestra el posicionamiento de los competidores según los factores indicados, distinguiendo tres grupos muy marcados.



Figura 10: Diagrama del posicionamiento de los principales competidores en función de la amplitud de productos y el precio promedio de los mismos.

Fuente: Elaboración propia.

El Grupo 1, ubicado en la zona izquierda superior del gráfico, está formado por un tipo de empresas que trabajan con una extensa amplitud de productos, de baja exclusividad y orientado a un público con baja disposición a pagar. Se identifican como grupo 1 las siguientes empresas:

- Líder: supermercado con gran variedad de líneas productos gourmet, aunque de precio económico y poco exclusivo. Tienen numerosos puntos de contacto gracias a la red de tiendas y la propuesta digital, pero no ofrece ningún tipo de atención personalizada al cliente, y basan su venta en el volumen.
- Jumbo: supermercado con gran variedad de productos, de precio más económico que las tiendas especializadas, y con una buena profundidad dentro de cada categoría. Disponen de secciones gourmet para distintas líneas de productos, así como secciones de productos importados. Gran parte de su catálogo es importado

por ellos mismos, por lo que ofrecen precios muy económicos en comparación a las tiendas exclusivas. Disponen de una gran red de tiendas físicas y venden un gran volumen de producto.

- Pulpería Echiunco: venden una amplia variedad de productos bajo la categoría gourmet, incluyendo mermeladas, cafés y productos del mar, centrándose en productos producidos en Chile y a precios económicos. Su canal de venta es la página web, Whatsapp y las redes sociales, sin tienda física.
- La casa del Queso: disponen de quesos, charcutería, acompañamientos, congelados e incluso productos veganos. Gran parte de los productos son de baja o nula exclusividad, y sus precios son muy económicos. No disponen de tienda física para la venta.
- Trujillo: especializada en productos de tradición española, algunos importados directamente de España, y otros elaborados en Chile bajo la receta española. Aunque no disponen de tienda física, tienen presencia en multitud de plataformas de venta de productos gourmet y supermercados. Dentro de la clasificación como producto español, tienen una amplia variedad de productos, la mayoría muy económicos pero que no responden a la normativa española ni pertenecen a la gama alta dentro de su categoría.

El Grupo 2 está ubicado en la zona central del gráfico, y se trata de empresas que, si bien disponen de una gama bastante amplia de productos, el precio promedio de los mismos es superior e incluyen en su catálogo algunos productos de mayor exclusividad. Dentro del grupo se incluyen:

- Emporio Nacional: tienda de gran variedad de productos gourmet con foco en el producto nacional chileno. Su canal principal de venta es a través de la página web y no disponen de tienda física. Sus precios son de categoría media y los productos que venden no se encuentran habitualmente en los supermercados.
- Mercado Patache: tienda de productos gourmet con una amplia variedad de productos; carnes, mariscos, conservas, mermeladas, etc, con un alto enfoque en los productos chilenos. Una de sus características diferenciadoras es que ofrece a los consumidores la posibilidad de hacer una suscripción mensual para obtener importantes descuentos en los productos. Dispone de lugar físico donde comprar los productos.
- Bruno Salmuería: variedad en salames, quesos de distintos orígenes y con foco en tablas listas para consumir. Aunque la amplitud de productos es inferior a otras empresas, tienen una buena profundidad en las distintas categorías, especialmente en los quesos. Disponen de tienda física y venta a través de web y redes sociales. Los precios de los productos se encuentran en el rango medio.
- La Vinoteca: tienda especializada en vinos, no disponen de lugar físico. Dentro de sus líneas venden queso y jamón de origen español e italiano, aunque solamente como complementos a los vinos.

- Puro olivo: tienda muy enfocada en aceites, aceitunas y pastas gourmet, con precios medios. Distribuyen al por mayor y no disponen de tienda física, no obstante, disponen de una plataforma de muy fácil acceso para la compra.

Finalmente, el Grupo 3, lo forman las empresas con el producto más caro y exclusivo, que trabajan con baja amplitud del mismo, y se enfocan, además, en una sola nacionalidad (zona de la derecha inferior del gráfico). Dentro del grupo 3, se consideran las siguientes empresas:

- Las Bellotas: especializada en producto español, enfocada en el jamón, embutido y patas enteras, aunque recientemente han ampliado también la línea de queso. Importan los productos directamente sin intermediario. La empresa se creó hace 15 años y es un referente en el rubro en cuanto a producto auténtico ibérico. Participan en gran número de eventos y hacen catas. Son también proveedores de algunas tiendas gourmet y HORECA. Disponen de tienda física en Vitacura y venden también a través de web y redes sociales.
- La Casa del Jamón: instalada en Santiago centro desde hace más de 20 años, especializada en producto español. Además de la venta, tienen servicio de restaurante, donde combinan el producto principal, el cual importan directamente de España, con recetas españolas que lo acompañan.
- Alimentos Mediterráneo: empresa de reciente creación, con menos de dos años de antigüedad. Su principal venta es a través de las redes sociales, web y tienda física. Importan el producto directamente, y tienen variedad de jamones, embutidos, patas, quesos, bajo el sello de identidad española.
- Les Dix Vins: empresa especializada en vinos y quesos franceses. Disponen de tienda física y tienen una gran presencia en las redes sociales. Incluyen algunas otras líneas como patés. Los precios de venta son altos.
- Quesería italiana: especializada en productos de origen italiano, de importación directa, tales como quesos, salame, arroz o aceites. Disponen de tienda física y el precio promedio es alto. Venden sus productos a otras tiendas gourmet además del consumidor final.
- Petersdeli: tienda con una línea de productos muy especializada en embutidos y salchichas alemanas de alto valor gastronómico y económico. Disponen de tienda física, pero tienen una propuesta digital poco elaborada, y no disponen de web para compra. Distribuyen a restaurantes y hoteles.

5.7.2 Análisis de las principales características de los competidores

A continuación se realiza un análisis de las empresas consideradas como competencia considerando el mix de productos ofrecido, su propuesta de valor, los canales de venta, sus fortalezas y debilidades (ver Anexo 7) llegando a las siguientes conclusiones:

- A pesar de que existe una enorme diferencia en cuanto a magnitud de empresa entre el Retail (Jumbo y Lider) y las otras empresas analizadas, en el primer grupo se detectan una serie de factores comunes. En primer lugar, no se declaran especialistas en ninguna tipología del producto, y trabajan con distintas nacionalidades del mismo, ofreciendo una amplia variedad y un mix muy completo. En estas empresas no existe la atención personalizada al cliente y el despacho es superior a 48 horas. Se trata de empresas que juegan con bajo precio y mucho volumen, con una oferta estándar para todos los públicos. El producto que ofrecen no destaca especialmente por su sabor ni exclusividad. Por otro lado, tienen un gran alcance y son muy conocidas debido a la capacidad de inversión en marketing y los años de trayectoria.
- El segundo grupo lo conforman empresas que, si bien tienen un foco ligeramente distinto, sea por nacionalidad o líneas de producto, tienen como punto común el valor agregado de proveer tablas completas o maridajes, la elaboración de cajas regalo o los descuentos por membresía. Disponen de una amplia variedad y profundidad en las líneas que trabajan, así como complementos, y dentro de su catálogo cubren distintos umbrales de precio y exclusividad de los productos, lo cual les permite abarcar un público más amplio, no obstante, no disponen de la más alta gama de alimentos dentro de sus categorías. Son empresas que utilizan múltiples canales de venta, si bien enfatizan en la tienda física. No hay una atención personalizada y el catálogo que tienen es muy inestable.
- Las empresas del tercer grupo tienen en común que todas son especialistas en una o pocas líneas de productos, con foco en una sola nacionalidad, y que tienen alimentos con excelente sabor. No obstante, hay ligeras diferencias en su propuesta de valor:
 - Las Bellotas tiene como valor agregado la preparación del pedido al momento de encargo y la posibilidad de cortarlo al gusto del consumidor, pero con amplitud limitada.
 - Alimentos Mediterráneo juega con una mayor variedad (incluye también queso y vino) y los packs y cajas regalo, para venta en local o llevar.
 - La Casa del Jamón tiene mayor foco en el restaurante que en la venta de productos, lo que permite al consumidor no solo probar los productos y recetas españolas, si no también disfrutar la experiencia en un local ambientado acorde a su propuesta.
 - Les Dix Vins ofrece una amplia variedad de queso francés con maridaje, para compra en local y para llevar.
 - Petersdeli es el especialista alemán en fiambrería, con producto fresco y natural.
 - La Quesería Italiana es el lugar reconocido por su experiencia en quesos y fiambres italianos, que ofrece la posibilidad de vivir la experiencia gastronómica in situ.

Se observa, por lo tanto, que ninguna empresa del grupo trabaja con varias nacionalidades ni ofrece una solución integrada en la gastronomía chilena. Además, el catálogo tiene poca amplitud en todas ellas.

5.7.3 Evaluación según los aspectos que influyen en la elección de la tienda

En la encuesta realizada a los consumidores, se consultó acerca de las características del negocio que influyen a la hora de comprar en un lugar u otro, clasificándolos según su importancia. Los resultados se muestran en la figura 11.

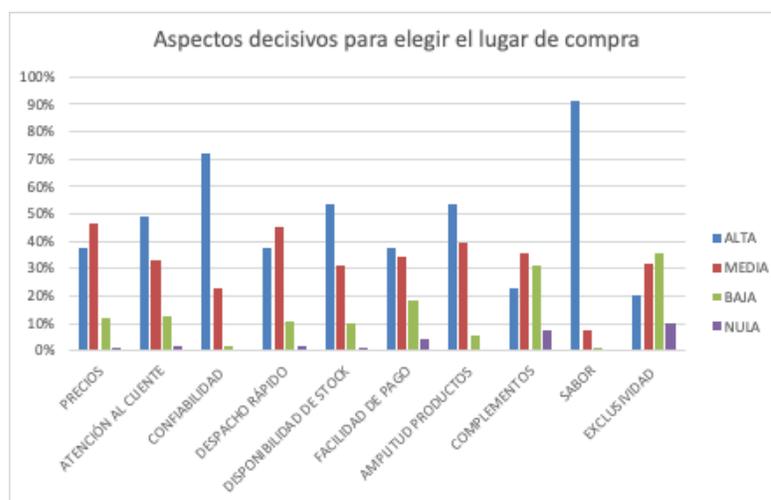


Figura 11: Clasificación de las distintas características del negocio según su importancia a la hora de elegir el lugar de compra
Fuente: Encuesta

Según los resultados, el sabor, la confiabilidad de la empresa, la disponibilidad de stock, la amplitud de productos y la atención al cliente son factores clave en la decisión de donde comprar. Los precios, el despacho rápido y la facilidad de pago son también considerados dentro de la decisión, mientras que la exclusividad de los productos o la disponibilidad de complementos al producto principal son los factores menos relevantes.

A continuación se muestra el análisis de la competencia según lo indicado, considerando tres grados de cumplimiento de cada uno de los aspectos: alto, medio o bajo (en el caso del precio, se indica directamente en qué rango de precios se encuentra la empresa). En las Tablas 14, 15 y 16 se muestra el análisis para las empresas identificadas en los grupos 1, 2 y 3, respectivamente, destacando en rojo aquellos aspectos con bajo cumplimiento.

GRADO DE CUMPLIMIENTO GRUPO 1	LÍDER	JUMBO	PULPERÍA ECHIUNCO	LA CASA DEL QUESO	TRUJILLO
PRECIOS	BAJO	BAJO/MEDIO	BAJOS	BAJOS	BAJO/MEDIO
ATENCIÓN AL CLIENTE	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
CONFIABILIDAD	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO
DESPACHO RÁPIDO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
DISPONIBILIDAD DE STOCK	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO
FACILIDAD DE PAGO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
AMPLITUD PRODUCTOS	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
COMPLEMENTOS	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
SABOR	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
EXCLUSIVIDAD	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO

Tabla 14: Grado de cumplimiento de los aspectos relevantes en la elección del lugar de compra para las empresas del grupo 1.
Fuente: Elaboración propia.

GRADO DE CUMPLIMIENTO GRUPO 2	EMPORIO NACIONAL	MERCADO PATACHE	BRUNO SALMUERÍA	LA VINOTECA	PURO OLIVO
PRECIOS	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
ATENCIÓN AL CLIENTE	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
CONFIABILIDAD	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO
DESPACHO RÁPIDO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
DISPONIBILIDAD DE STOCK	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
FACILIDAD DE PAGO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
AMPLITUD PRODUCTOS	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO
COMPLEMENTOS	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
SABOR	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO
EXCLUSIVIDAD	MEDIO	BAJO/MEDIO	BAJO	MEDIO/ALTO	MEDIO/ALTO

Tabla 15: Grado de cumplimiento de los aspectos relevantes en la elección del lugar de compra para las empresas del grupo 2.

Fuente: Elaboración propia.

GRADO DE CUMPLIMIENTO GRUPO 3	LAS BELLOTAS	LA CASA DEL JAMÓN	ALIMENTOS MEDITERRÁNEO	LES DIX VINS	QUESERÍA ITALIANA	PETERSDELI
PRECIOS	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
ATENCIÓN AL CLIENTE	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO
CONFIABILIDAD	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO
DESPACHO RÁPIDO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO
DISPONIBILIDAD DE STOCK	MEDIO	ALTO	MEDIO/ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO
FACILIDAD DE PAGO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
AMPLITUD PRODUCTOS	BAJO	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	BAJO
COMPLEMENTOS	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
SABOR	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
EXCLUSIVIDAD	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO

Tabla 16: Grado de cumplimiento de los aspectos relevantes en la elección del lugar de compra para las empresas del grupo 3.

Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis, las empresas del primer grupo son fuertes en cuanto a la disponibilidad de stock, la confiabilidad, la amplitud de productos y la disponibilidad de complementos, no obstante, no tienen atención personalizada ni un buen servicio al cliente, lo cual, junto con el sabor de los productos y su exclusividad, son puntos a mejorar.

Las empresas del segundo grupo mantienen una buena amplitud, facilidad de pago, disponibilidad de stock, confiabilidad y complementos, mejorando el sabor de los productos respecto al primer grupo, y, a consecuencia, con precios superiores. El despacho sigue siendo un punto a mejorar, al igual que la atención al cliente.

Finalmente, las empresas del tercer grupo tienen todos precios altos, buena atención al cliente y confiabilidad. El despacho depende mucho de la empresa en concreto, y la amplitud de productos y complementos es más bien limitada (excepto para La Casa del Jamón, que tiene la figura de restaurante). Todas tienen productos con gran sabor y bastante exclusivos. La disponibilidad de stock es variable, lo cual tiene sentido pensando que trabajan con productos importados directamente.

5.7.4 Identificación de los principales competidores según segmento

Como se comentó, los distintos grupos de empresas identificados están enfocadas a un público distinto, y por lo tanto, los competidores directos serán distintos según el segmento que se analice. En la Tabla 17, se muestran los principales competidores para cada uno de los segmentos, en función de las siguientes relaciones:

- Nacionalidad de interés del segmento en relación a la nacionalidad de los productos del competidor.
- Ticket promedio del segmento y precio promedio del competidor.

AUTÉNTICOS FANÁTICOS	SEGUIDORES ESPAÑOLES	INTERNACIONALES TOP	SEGUIDORES INTERNACIONALES	AMANTES DE CHILE
Las Bellotas	Trujillo	Las Bellotas	Trujillo	Lider
La casa del jamón	Lider	La casa del jamón	Lider	Jumbo
Alimentos Mediterráneo	Jumbo	Alimentos Mediterráneo	Jumbo	Pulpería Echiunco
La Vinoteca	La casa del Queso	La Vinoteca	Pulpería Echiunco	La casa del Queso
	Mercado Patache	Les Dix Vins	La casa del Queso	Puro Olivo
	Emporio nacional	La Vinoteca	Bruno Salmuería	Mercado Patache
		Quesería italiana	Mercado Patache	Emporio Nacional
		Puro Olivo	Emporio Nacional	La Vinoteca
		Petersdeli		
		La fromagerie		
		Mercado Patache		

Tabla 17: Identificación de los principales competidores según segmento.

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla anterior se puede observar que algunas empresas abarcan público de varios segmentos distintos, a la vez que aquellos segmentos de mayor tamaño son los que tienen una mayor oferta disponible.

6 Síntesis de diagnóstico

Considerando los antecedentes expuestos, se realiza un diagnóstico de la situación que debe afrontar la empresa mediante un análisis FODA, en consideración a las Oportunidades y Amenazas del mercado y el entorno, y considerando la competencia existente.

Oportunidades	Amenazas
El aumento del poder adquisitivo de la población promueve gustos del consumidor más exclusivos y caros, y mayor preferencia general por los productos gourmet.	La creación de líneas gourmet propias por parte de grandes empresas productoras y supermercados introducen al mercado un producto muy competitivo en cuanto a precio, debido al volumen con el que trabajan.
La previsión de mejora del panorama económico de Chile potencia la preferencia por los productos más caros.	El valor del tipo de cambio y el transporte internacional es un factor de gran relevancia en la competitividad de los productos.
Evolución de los hábitos de consumo debido a la pandemia y aumento de las ventas remotas (hasta un 150% entre abril del 2020 respecto al 2021). Mayor afinidad del consumidor a la compra digital.	Las estrictas regulaciones por parte del SAG y de la SEREMI de Salud en relación a la comercialización de los alimentos aumentan la complejidad del negocio y los costos asociados.

Debido a las olas migratorias de los últimos 10 años y la mayor facilidad para viajar, hoy día existe en Chile una gran comunidad internacional y mayor diversidad cultural, lo que supone mayor conocimiento de la gastronomía internacional y valoración de la misma.

Existe un gran número de competidores que cubren a los distintos tipos de público identificados, según precio y amplitud de productos.

El mercado potencial total en cuanto a productos gourmet es de MM\$83.000 al año, de los cuales MM\$15.000 son de producto español.

El crecimiento estimado anual para las distintas líneas de productos es del 27,2% en peso y del 23,2% en monto.

Existen una gran cantidad de plataformas digitales para la comercialización del producto.

El 20% de los consumidores consideran el país de origen del producto como el atributo más importante, y entre ellos, el 83% consumen jamón y embutidos, 51% queso y el 48% patas enteras de origen español, con lo que estas líneas son claves en la identidad española del negocio.

6.1 Análisis FODA por segmento

A continuación se realiza un análisis FODA para cada uno de los segmentos identificados, a fin de poder seleccionar, finalmente, el segmento o segmentos más interesantes para el negocio.

Segmento Auténticos Fanáticos

Oportunidades	Amenazas
Se trata de un segmento con un ticket promedio alto, desde los 45.000 pesos mensuales hasta los 70.000 pesos mensuales, siendo posible obtener gran rentabilidad con el segmento.	Las empresas competidoras se identifican por estar especializadas en un producto de alto sabor y autenticidad, y tienen gran cantidad de clientes fidelizados por su larga trayectoria.
El sabor es considerado como un factor muy importante en la decisión de comprar en un lugar u otro por parte del 93% de los encuestados. Existe una oportunidad si se destaca en tener un producto de excelente sabor.	Aunque las propuestas de valor son ligeramente distintas, todos los competidores del segmento tienen una buena atención al cliente, lo cual es importante para más del 50% de los consumidores del mismo.

La confiabilidad de la empresa se declara como muy importante por un 79% de los encuestados, por lo que existe una oportunidad en la retención de clientes y la estrategia de fidelización.
A pesar de que la amplitud de catálogo es muy importante o importante para el 85% de los consumidores del segmento, las empresas que lo cubren están muy especializadas en una o pocas líneas de productos.
El 83% de los encuestados utiliza los medios digitales para comprar, siendo una buena oportunidad un negocio digital.
La denominación de origen es el atributo más valorado por los consumidores pertenecientes a este segmento.
Es el segmento menos sensible al precio de los productos (solo un 45% de los consumidores lo consideran importante), por lo que se puede ofrecer valor agregado al producto manteniendo la rentabilidad.
El despacho rápido es considerado como muy importante o importante por el 85% de los usuarios, no obstante, solo una de las empresas que compiten en el segmento destaca por esta característica.

Segmento Seguidores Españoles

Oportunidades	Amenazas
La atención al cliente, que es importante para el 50% del segmento, no se encuentra bien cubierta por la competencia, puesto que se trata de empresas de gran envergadura y poca atención personalizada, con despacho lento y de difícil contacto directo.	El ticket promedio del segmento es bajo (entre 8.000 y 30.000 pesos al mes), lo que dificulta la estrategia en base a la diferenciación y la definición de un precio promedio que permita cobrar los servicios y complementos adicionales.
El sabor del producto es relevante para el 89% de los encuestados, no obstante, no hay ninguna empresa que cubra el segmento donde el sabor sea un atributo diferenciador.	El 73% de los integrantes del segmento consideran el precio como factor determinante de la compra, por lo que la sensibilidad del segmento a las variaciones de precio por tipo de cambio o transporte es muy alta.
No existen empresas que oferten en este segmento y dispongan de soluciones personalizadas para el cliente.	Ya existen competidores que disponen de gran amplitud y una gama de productos con precio acorde a la disposición a pagar del segmento, lo

	que dificulta la definición de una propuesta competitiva.
	El 100% del segmento compra sus productos en supermercados, por lo que el ser tienda especializada no agrega valor para este segmento.

Segmento Internacionales Top:

Oportunidades	Amenazas
Es el segmento más grande de todos, con MM\$59,7 mensuales, que además, declara consumir productos de nacionalidades diversas, lo que ofrece una enorme posibilidad de crecimiento para el negocio.	El precio es un factor determinante para la decisión de compra para el 60% de los encuestados del segmento, lo que hace este segmento más sensible a factores externos como la variación del tipo de cambio.
El 83% de los encuestados utiliza los medios digitales para comprar.	Se trata de un segmento que consume productos de distintas nacionalidades, por lo que existen gran cantidad de empresas con oferta para el mismo. Algunas trabajan con precios muy competitivos, captando así la parte del segmento para la cual el precio es más relevante.
A pesar de que el sabor es considerado como un factor muy importante por parte del 70% de los encuestados, muchas empresas competidoras no tienen bien cubierto este atributo.	
Gran parte de las empresas que ofertan en este segmento son empresas enfocadas en una sola nacionalidad del producto, y no disponen de soluciones integradas.	
El 83% de los consumidores compran en tiendas especializadas, por sobre del 75% que compra en supermercados, y valoran el conocimiento del producto y la atención personal.	
El 65% de los consumidores valora la denominación de origen del producto, lo que hace relevante la identidad española del negocio.	
La atención al cliente es importante para más del 50% del segmento, sin embargo, muchas de las empresas competidoras tienen una falencia en este sentido. Ninguna empresa ofrece soluciones a medida.	

La variedad de productos (parámetro muy importante o importante para el 85% de los consumidores) así como la disponibilidad de productos complementarios (muy importante o importante para el 50%) no está bien cubierta por las empresas especializadas que compiten en el segmento.

El despacho rápido es considerado como muy importante o importante por el 85% de los usuarios, no obstante, solo una de las empresas que compiten en el segmento destaca por esta característica.

Segmento Seguidores Internacionales

Oportunidades	Amenazas
Se trata de un segmento consumidor de producto de distintas nacionalidades, lo que mejora las posibilidades de captar nuevos clientes.	El ticket promedio del segmento es bajo, de 8.000 pesos al mes, por lo que hay poca disposición a pagar por un producto de precio alto dentro de su gama.
Un 87% del segmento utiliza los medios digitales para sus compras, lo que lo hace más sensible a la propuesta de valor digital del negocio.	Solo el 42% del segmento considera un factor relevante la denominación de origen del producto, lo cual dificulta la posibilidad de agregar valor a la propuesta en relación al origen.
La atención al cliente no está bien cubierta por la competencia, y no existe ninguna empresa que disponga de soluciones personalizadas.	Es un segmento con alta sensibilidad al precio, considerado como factor determinante por un 73% del segmento, haciéndolo sensible a las variaciones debido al tipo de cambio y el transporte.
	Existe gran cantidad de competidores con amplia variedad y profundidad de productos que trabajan con precios muy económicos, lo que dificulta competir utilizando una estrategia de diferenciación.

Segmento Amantes de Chile

Oportunidades	Amenazas
El ticket promedio del segmento es medio, de 27.500 pesos al mes, y el tamaño total de más de MM\$ 9.000 al mes.	Es un segmento que declara consumir exclusivamente producto de nacionalidad chilena, haciendo muy difícil la captación de estos clientes.
No existen empresas que oferten en este segmento y dispongan de soluciones personalizadas para el cliente.	Es el segmento más pequeño en cuanto a consumo de patas enteras, siendo

	esta la línea más interesante dentro de las analizadas para el producto español.
	Existe una alta oferta en productos chilenos de distintas categorías y precios, dificultando llegar a precios de venta competitivos en un segmento que, además, declara en un 67% que el precio es un factor determinante en la decisión de compra.

7 Diseño de estrategia

7.1 Definición de los segmentos objetivo

En consideración al análisis FODA realizado, se definen los segmentos objetivo del negocio.

El segmento Auténticos Fanáticos es el más interesante en relación a la valoración del producto central del negocio (producto español con DO) y su ticket promedio. Este segmento, si bien tiene competencia que cubre la necesidad de producto auténtico, no tiene ningún competidor que ofrezca una solución completa e integrada con la gastronomía chilena, y una gama con suficiente amplitud. Adicionalmente, el precio no es un factor decisivo en la compra para este segmento, lo que permite trabajar con valores que permitan una buena rentabilidad y enfocar la estrategia a la diferenciación.

El segmento Internacionales Top es el más grande de todos, y su ticket promedio es alto, por lo que es viable captar clientes en base a un producto de alto valor en concordancia a su sabor y origen. Si bien la competencia es mayor en este segmento, sigue sin existir una solución que combine autenticidad y sabor españoles con amplitud de productos, y menos aún con integración en la gastronomía chilena. Por lo tanto, se considera que también existen buenas oportunidades en este segmento, y por ello, se considera objetivo del negocio.

Los segmentos Seguidores Españoles y Seguidores Internacionales tienen un ticket promedio muy inferior a los anteriores, y su decisión de compra se basa en el precio en un 73% de los casos, por lo que es difícil que estén dispuestos a pagar por un producto más caro aunque tenga otros atributos. Añadido a ello, ya existen otras empresas de gran tamaño que compiten en el segmento, con un precio de venta muy bajo, lo que complica aún más captar este tipo de clientes. Por lo tanto, ambos públicos quedan fuera del objetivo del negocio.

Finalmente, el segmento Amantes de Chile, aunque tiene un ticket promedio interesante, es consumidor exclusivo de producto chileno, el cual no es el objetivo central del negocio, y por lo tanto, no se considera un segmento de interés para el mismo.

7.2 Tipo de Estrategia

La estrategia de negocio adoptada es de diferenciación respecto a las otras empresas que venden productos gourmet, en base a un amplio catálogo de productos de gran sabor, la oferta de combinaciones gastronómicas diversas para disfrutar en casa y la atención completamente adaptada al cliente.

En concreto, se definen los siguientes objetivos estratégicos:

- Conseguir una utilidad neta de 100 millones de pesos en un plazo de tres años.
- Recuperar la inversión inicial en un plazo menor a 2 años.
- Ofrecer productos de gran sabor y de origen auténtico.
- Ofrecer una oferta de productos suficientemente amplia para que los consumidores puedan disfrutar de una experiencia gastronómica completa en su casa sin necesidad de complementar con otros productos.
- Entregar un servicio flexible a las necesidades concretas de cada cliente.
- Crear relaciones de confianza con los clientes y fidelizarlos.
- Ser un referente experto de la cultura gastronómica española.
- Integrar la gastronomía española en la cultura chilena.
- Proveer a los clientes del producto concreto que buscan.
- Entregar los productos en menos de 24 horas.

7.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa se basa en tres pilares esenciales, producto, servicio y clientes, a partir de un amplio catálogo de productos de gran sabor, un servicio flexible y adaptado a las preferencias particulares de cada persona y el foco en la experiencia de compra del cliente.

En relación al **producto**, se consideran atributos imprescindibles el sabor excepcional y el origen realmente español. El catálogo deberá tener suficiente amplitud para que el cliente no tenga que conseguir productos complementarios por su cuenta, y suficiente profundidad para que pueda elegir distintas combinaciones de sabores. El catálogo será dinámico y estará sujeto a revisiones continuas según las preferencias de los consumidores. Finalmente, se integrarán productos chilenos (como el vino, mermeladas o panes), para facilitar la integración de los productos españoles en la gastronomía local.

En cuanto al **cliente**, se apostará a la creación de relaciones cercanas y de confianza, y se asesorará al mismo en relación a las características de los productos y su modo de consumirlos. Se pondrá foco en la experiencia de compra del cliente, a fin que sea lo más agradable y simple posible, y evitando cualquier esfuerzo adicional por su parte, de modo

que recibiendo el producto, solo tenga que disfrutar. La fidelización del cliente a través del contacto continuo mediante recomendaciones de productos, junto con la posibilidad de suscripción, será un punto clave de la estrategia.

En cuanto al **servicio**, se considera el contacto multicanal (teléfono, web, mail, redes sociales...) para facilitar la interacción con el consumidor, maximizando su comodidad. Las condiciones de entrega, presentación y formatos serán flexibles, adaptadas a las necesidades concretas de cada consumidor, e incluso se ofrecerá la posibilidad de traer productos particulares bajo pedido. El despacho rápido, por otra parte, se considerará un pilar básico del servicio.

En atención a lo anterior, la propuesta de valor se define como “El sabor y la autenticidad española directamente del origen a tu mesa, con productos seleccionados a tu medida, para que los disfrutes cuando y como prefieras”.

La empresa se llamará “Sabor Ibérico”, haciendo referencia a su promesa principal, el sabor, y al origen ibérico de los productos. Se considera un nombre apropiado puesto que resume el foco del negocio sin cerrarse en ninguna línea de producto concreta y sin excluir la integración con otras nacionalidades.

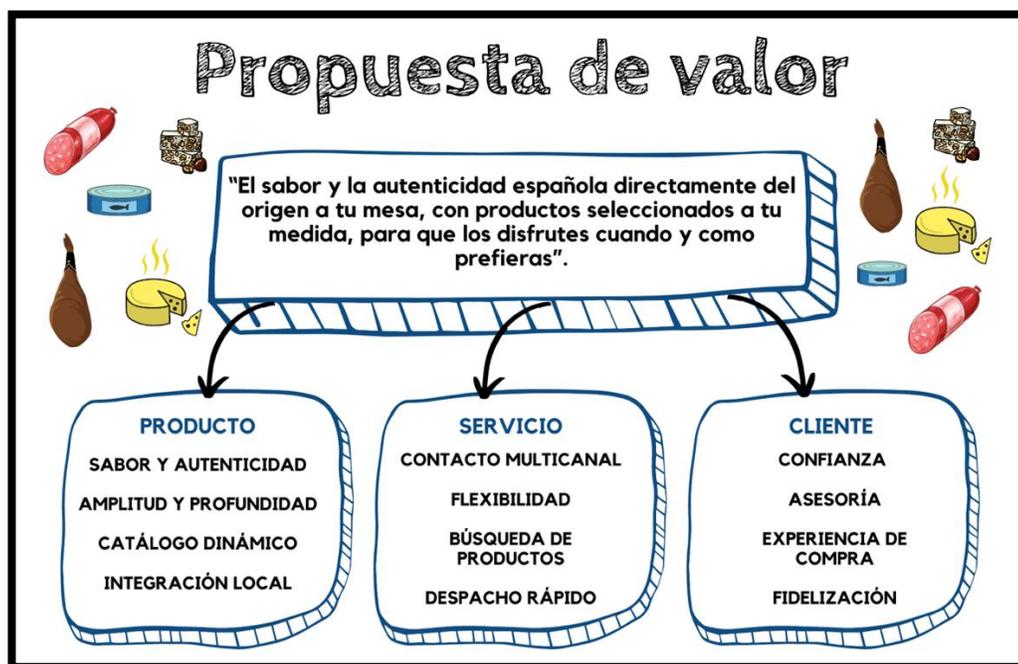


Figura 12: Propuesta de valor.
Fuente: Elaboración propia.

7.4 Canvas del modelo de negocio

La estrategia anteriormente descrita tiene como fin buscar la forma de diferenciar el servicio y crear valor al cliente. En el diagrama Canvas de la figura 13, se conceptualiza el modelo de negocio y la propuesta de valor del mismo, ilustrando a la vez las relaciones entre los diferentes actores con el fin de poder ofertar de manera eficiente los servicios y capturar así un porcentaje significativo del mercado.

<p>Socios claves</p> <p><u>Operacionales:</u> Empresas de corte y envasado Importadores y productores locales Empresas proveedoras de packaging y merchandising Empresas de reparto</p> <p><u>Comerciales</u> Clubs sociales y deportivos, Personas del mundo gastronómico Influencers Revistas Gourmet y periódicos Bancos</p> <p><u>Administrativos:</u> Bodega certificada Domicilio tributario</p> <p><u>Financieros:</u> Entidades financieras</p>	<p>Actividades claves</p> <p>Venta anticipada Testeo de productos Publicación de contenidos Coordinación de entregas Adaptación de formatos Creación de un club de socios Renovación continua del catálogo Selección de proveedores Asesoría y seguimiento de clientes Búsqueda de productos especiales</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>“El sabor y la autenticidad española directamente del origen a tu mesa, con productos seleccionados a tu medida, para que los disfrutes cuando y como prefieras”.</p>	<p>Relación con el cliente</p> <p>Relación cercana y confianza Asesoría en el consumo y acompañamientos Mejora continua de la experiencia de compra</p> <p>FIDELIZACIÓN</p> <p>Suscripciones para: Preventa Descuentos Cata de nuevos productos</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p><u>Auténticos Fanáticos:</u> -Gran disposición a pagar (entre 47.000 y 70.000 pesos mensuales) - Consumidor frecuente y exclusivo de producto español - Valora el sabor y la denominación de origen antes que el precio - Prefiere comprar en tiendas especializadas (un 80% vía digital) - El 43% considera importante el precio en la decisión de compra</p> <p><u>Internacionales Top</u></p> <p>- Gran disposición a pagar (45.000 pesos mensuales) - Consumidor frecuente de producto de varias nacionalidades -Valora el sabor por encima del precio -Prefiere comprar en tienda especializada (un 83% vía digital) -El 63% considera importante el precio en la decisión de compra</p>
<p>Estructura de costos</p> <p><u>Financieros:</u> Créditos bancarios y plataformas de pago</p> <p><u>Administrativos:</u> Domicilio tributario, patente comercial, dominio y hosting, contador externo</p> <p><u>Marketing:</u> Mantenimiento redes sociales y web, publicidad de pago, participación en eventos, regalos a personas influyentes y clientes VIP</p> <p><u>Operacionales:</u> Oficina y bodega, inventario, merma, insumos para embalaje, servicios externos de corte y envasado, software de operación y clientes, leasing de vehículos</p> <p><u>Costos de personal</u></p>	<p>Recursos clave</p> <p><u>Humanos:</u> Administración y finanzas (1), Clientes y marketing (1), Operaciones (1) Personal de apoyo para operación y reparto</p> <p><u>Físicos:</u> Oficina y bodega preparación pedidos Insumos asociados al despacho y marketing Vehículos</p> <p><u>Tecnológicos:</u> Software de control de operación y gestión de clientes Página web y redes sociales Plataformas de pago</p> <p><u>Financieros</u> Capital propio y financiamiento</p>	<p>Canales</p> <p>Página web y redes sociales Mail Teléfono y Whatsapp Publicidad a través de socios clave</p> <p>Puntos de contacto directo: Entrega de los pedidos Participación en eventos y ferias</p>		
	<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos en stock (principal y acompañamientos) - Venta de productos sobre pedido (preventa) - Ventas con descuento (suscripción y promociones, convenios y eventos) - Pedidos especiales - Servicios adicionales: corte, envasado, etc. - Despacho <p><u>Medios de pago:</u> Transferencia bancaria Plataformas de pago</p>			

Figura 13: Canvas del modelo de negocio.
Fuente: Elaboración propia.

7.5 Definición de la estrategia de producto

En primer lugar, el producto protagonista del negocio debe ser un producto auténticamente español, importado directamente desde su origen, que se identifique por su excelente sabor. Para ello será clave el contacto directo con los productores y la cuidadosa selección de cada uno de los productos que forman parte del catálogo, actividad para la cual se contará con un experto gastronómico, y además, se podrá incluir a ciertos clientes, tal como se comentará en el apartado de fidelización.

En segundo lugar, deberán integrarse en el catálogo productos complementarios que permitan ofrecer una experiencia gastronómica completa, de modo que el cliente no necesite agregar nada al producto principal, y pueda satisfacer su necesidad en una sola compra. Dentro de esta clasificación se considerarán productos de origen español de líneas distintas a las mencionadas, así como otros de origen chileno; los últimos servirán, además, de punto de entrada para aquellos consumidores que no conocen en profundidad la gastronomía española. Se consideran dentro de los complementos algunos accesorios como el soporte para el jamón y el cuchillo, que necesariamente deben ofrecerse como opcionales a las patas enteras. El propósito de esta medida es evitar al cliente la necesidad de buscar complementos al producto principal para completar su mesa, evitando tener que buscar ingredientes o alimentos adicionales en otra tienda. Así, con una sola compra, puede disponer de una cena completa o todo lo que necesita para la celebración de un evento. La elección de los productos se realizará en base a las mejores combinaciones para el producto principal, lo cual a su vez servirá para mostrar a los clientes la imagen de experto gastronómico.

En tercer lugar, deberá realizarse una revisión periódica del catálogo, en consideración a la demanda observada o a las solicitudes particulares de los clientes, los cuales podrán realizar pedidos “a medida”. La flexibilidad y la adaptación a las preferencias será clave en este sentido, y para ello, además de tener un estricto control de las solicitudes de los clientes y las ventas, junto con mantener contacto para conocer sus intereses, será imprescindible el desarrollo continuo de nuevos proveedores y la evaluación de los actuales.

Finalmente, será importante la adaptación de los productos principales del catálogo a los distintos formatos según requerimientos, por ejemplo, en el caso que se pida una pata deshuesada o laminada, una porción de queso de otro tamaño, o un mix concreto preparado para consumir.

7.5.1 Amplitud y profundidad de los productos

Acorde a lo comentado y el análisis del mercado realizado, se considerarán como líneas principales las patas de jamón enteras, los embutidos y jamón, y los quesos. Así mismo, se incluirán las líneas de conservas y turrón, que complementarán la oferta central de producto español.

A fin de ofrecer una experiencia gastronómica completa y reducir el esfuerzo del cliente, se considera la inclusión de líneas adicionales como panes, frutos secos, mermeladas o

bebidas alcohólicas, las cuales serán de origen preferiblemente chileno, como complemento a las líneas principales. De esta forma, con una sola compra el cliente dispondrá de todo lo que necesita para tener una experiencia completa, impulsando la integración del producto español en la gastronomía chilena y facilitando la captación de nuevos clientes, atraídos por la combinación de sabores (cabe recordar, en este punto, que los consumidores en términos generales califican como muy importante o importante la amplitud de productos en un 92% de los casos, y la disponibilidad de complementos en un 60%).

Por otra parte, las líneas anteriores deberán considerar suficiente profundidad para que el consumidor pueda probar distintos sabores y categorías dentro de una misma línea, y pueda apreciar las diferencias que existen entre ellas. La profundidad va asociada también a distintos precios, lo que permitirá, por un lado, ofrecer al consumidor aquella combinación que más se adecue a su disposición a pagar, y por el otro, será un punto de entrada para aquellas personas que, quizá por desconocimiento del producto, prefieran empezar probando con una opción más económica e ir descubriendo progresivamente las distintas opciones del catálogo, lo que favorecerá la captación de clientes, sobretodo pertenecientes al segmento Internacionales Top.

Finalmente, se ofrecerá la posibilidad de comprar los productos principales en distintos formatos, tanto en lo que se refiere a la cantidad como en la forma de presentación. Con ello, una misma categoría de jamón, por ejemplo, podrá ofrecerse como pieza entera, deshuesado o laminado y envasado al vacío en distintas cantidades. Para este último punto será clave la colaboración con profesionales y empresas que puedan cortar el producto y envasarlo adecuadamente según los requerimientos específicos del consumidor.

	LÍNEA	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	FORMATOS
LÍNEAS PRINCIPALES	PATAS ENTERAS	JAMÓN	4 subcategorías	1 formato
		PALETA	4 subcategorías	1 formato
	JAMONES Y EMBUTIDOS	JAMÓN	4 subcategorías	1 formato
		PALETA	4 subcategorías	1 formato
		LOMO	4 subcategorías	2 formatos
		LOMITO EMBUCHADO	1 subcategoría	1 formato
		MORCÓN	1 subcategoría	1 formato
		CHORIZO	1 subcategoría	2 formatos
		SALCHICHÓN	1 subcategoría	2 formatos
	PANCETA	1 subcategoría	2 formatos	
	QUESOS	MANCHEGO	5 categorías	2 formatos
		PURO DE OVEJA	11 subcategorías	2 formatos
		IBÉRICO	2 subcategorías	2 formatos
		ESPECIALIDADES	6 subcategorías	1 formato
	CONSERVAS	ACEITUNAS	3 subcategorías	2 formatos
		ACEITUNAS RELLENAS	3 subcategorías	1 formato
		PATÉ	3 subcategorías	1 formato
		ANCHOAS	2 subcategorías	2 formatos
		BERBERECHOS	1 subcategoría	1 formato
		MEJILLONES	1 subcategoría	1 formato
BOQUERONES		1 subcategoría	1 formato	
BONITO		1 subcategoría	2 formatos	
TURRÓN	ESPECIALIDADES	4 subcategorías	2 formatos	
LÍNEAS COMPLEMENTARIAS	PAN Y GALLETAS	PAN	2 subcategorías	1 formato
		GALLETAS SALADAS	2 subcategorías	1 formato
	MERMELADAS	MEMBRILLO	1 subcategoría	1 formato
		MERMELADAS VARIAS	2 subcategorías	1 formato
	FRUTOS SECOS	FRUTOS SECOS	4 subcategorías	1 formato
BEBIDAS ALCOHÓLICAS	VINO	3 subcategorías	1 formato	
	CERVEZA	2 subcategorías	1 formato	
ACCESORIOS	JAMÓN	ATRIL	1 subcategoría	1 formato
		CUCHILLO	2 subcategorías	1 formato
	QUESOS	CORTADOR	1 subcategoría	1 formato

Tabla 18: Líneas de producto, categorías y subcategorías del catálogo base
Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 18 se puede observar la estructura del catálogo base. En el Anexo 8 se incluye el listado completo de las variedades consideradas. Este catálogo, como se comentó, será dinámico y evolucionará en función de la demanda real del negocio, y los formatos se podrán adaptar a las solicitudes de los clientes.

Además de los productos del catálogo, se incorporarán cajas regalo y packs completo listos para consumir, con una selección de elementos que combinen entre si destacando los distintos sabores, y considerando también su maridaje. De esta forma, se evita que el cliente tenga que agregar complementos o realizar esfuerzos adicionales para disfrutar de los alimentos, solamente debe abrir y comer.

Tanto para la selección de los productos como para definir las mejores combinaciones y maridajes, se contará con el apoyo de un experto (chef o *sommelier*), con experiencia en la gastronomía española y capacitado para definir cuál es la mejor selección y combinación de alimentos.

7.5.2 Reposición de stock y venta anticipada

Debido a la amplitud del catálogo y los tiempos de importación del producto, es clave mantener un estricto control del stock disponible, con alertas cuando las cantidades sean

inferiores a un determinado umbral, así como tener un buen sistema de predicción de la demanda, para evitar quiebres de stock o sobrecarga del inventario.

Como medida para simplificar el stock y, a la vez, ahorrar en costos de bodegaje, se dará la posibilidad a algunos clientes de comprar los productos con anticipación (preventa), asegurando así parte de la venta, apoyando al financiamiento de la empresa, y reduciendo el riesgo de quiebre de producto. Esta medida, además, será parte de la estrategia de fidelización de los clientes, a los cuales se les ofrecerá descuentos considerables por encargar el producto con antelación.

7.5.3 Envasado, etiquetaje y presentación final de los productos

Acorde a la imagen de marca que se quiere mostrar y al nivel de los productos ofrecidos, es muy importante la imagen que se transmite a través del envasado y las etiquetas de los productos, así como su presentación final.

Los productos dispondrán de envasado lo más transparente posible, a fin de mostrar su contenido al cliente, para que tenga una primera impresión de transparencia de empresa cuando compre. Según el tipo de producto, se utilizará plástico o cristal. La etiqueta con el nombre de la marca y el productor de origen deberán ser elegantes y de una calidad acorde al contenido del envase. Hay que considerar aquí el tema de la normativa chilena, que exige un mínimo de información en consideración a los valores nutricionales del alimento, además de los sellos correspondientes si hay algún contenido en sal, calorías o azúcar que sobrepase los límites definidos en el Reglamento Sanitario.

En cuanto a la presentación final, se considera el embalaje en caja de cartón o madera según la tipología del producto (cartón para pedidos normales y madera para pedidos especiales), con el logo de la empresa impreso. En ambos casos el tamaño de la caja se ajustará a su contenido, y, junto con los alimentos comprados, se incorporará un instructivo de consumo enfocado a que el cliente obtenga el máximo sabor del producto que está comprando.



Figura 14: Etiquetas, envases y cajas para la distribución de los alimentos
Fuente: Elaboración propia

7.5.4 Actividades clave de la estrategia de producto

A modo de resumen, se incluyen las actividades clave que deberá considerar la empresa y que forman parte de la estrategia de producto:

- Selección estricta y cuidadosa de los elementos del catálogo.
- Definición de acompañamientos y líneas secundarias.
- Revisión y/o renovación continua del catálogo.
- Evaluación de proveedores.
- Desarrollo de nuevos proveedores.
- Control de gestión:
 - Ingresos por producto.
 - Rotación de productos.
 - Porcentaje de merma.
 - Reposición de stocks.
 - Predicción de demanda.
 - Quiebres de stock.
 - Solicitudes de productos fuera de catálogo.

7.6 Definición de la estrategia de servicio

La estrategia de servicio está enfocada completamente en la satisfacción del cliente, de manera que desee repetir su pedido y pase a ser parte de los clientes fidelizados, en base a cuatro pilares: contacto multicanal, flexibilidad, pedidos especiales y despacho rápido.



Figura 15: Pilares de la estrategia de servicio

Fuente: Elaboración propia

El primer pilar, la multicanalidad, tiene como finalidad permitir a los clientes potenciales adquirir los productos de la manera que sea más cómoda para ellos. Se utilizarán como canales las redes sociales, la página web, el correo electrónico, la atención telefónica y el Whatsapp. A pesar de que un pequeño porcentaje de los clientes solamente compran en tienda física, no se considera la implementación de esta opción dentro de la estrategia de servicio, debiendo buscar una forma alternativa de captarlos.

El segundo, la flexibilidad, se refiere a la adaptación de las condiciones de servicio y los formatos de productos a las necesidades del consumidor. Estas condiciones pueden incluir desde la coordinación de la entrega a una hora específica hasta el color de la caja en la que se entrega el producto, así como el cambio de las combinaciones de los packs si el consumidor lo requiere. La idea es que el cliente encuentre siempre aquello que encaja perfectamente con sus necesidades específicas, y no tenga necesidad de buscar en la competencia un producto más adecuado a su requerimiento.

En cuanto a los pedidos especiales, se dará la alternativa a los clientes de solicitar productos fuera del catálogo, casos en los que la empresa realizará la búsqueda de proveedores para ese producto, cotizará al cliente su valor, y, si éste está de acuerdo, se lo venderá. Este servicio, si bien tiene un alto costo en horas de personal, apuesta a la fidelización del cliente, por un lado, y sirve para investigar nuevos productos y evaluar su inclusión en el catálogo, por el otro.

Finalmente, una base indispensable del servicio será el despacho rápido (considerado como muy importante o importante por el 87% de los encuestados). Se considera la entrega de los productos que mantienen el formato del catálogo en menos de 24 horas, y en menos de 48h si hay que adaptarlos (por ejemplo, cortar una pata). Para cumplir este requerimiento será necesario, por un lado, preparar los pedidos en un tiempo máximo desde su solicitud y, por el otro, disponer de un sistema de envíos propio para poder despachar en cualquier momento.

7.6.1 Actividades clave de la estrategia de servicio

A modo de resumen, se incluyen las actividades clave de la estrategia de servicio:

- Atención al cliente multicanal.
- Búsqueda de productos especiales.
- Preparación de pedidos Just in time.
- Adaptación de formatos.
- Corte, envasado y adaptación de formatos.
- Envío Express.
- Control de gestión:

- Registro de compras por clientes.
- Registro de solicitudes especiales.
- Seguimiento de los contactos con clientes.
- Tiempos de entrega.
- Ticket promedio por cliente.

7.7 Definición de la estrategia de clientes

El cliente es uno de los elementos esenciales de la propuesta de valor, y por ello se trabajará con cuatro aspectos esenciales: creación de relaciones cercanas y de confianza, asesoría en dudas sobre los productos o su consumo, mejora de la experiencia de compra y, en atención a lo anterior, la búsqueda de la fidelización de clientes.

Para generar relaciones de confianza, se mantendrá una comunicación constante con los clientes, escuchando cuáles son sus dolores y sus dudas, y apoyándolos para encontrar solución a sus necesidades. Un valor irrenunciable será la honestidad respecto a la información sobre los productos y servicios, e igualmente, en caso de existir algún error, se admitirá ante el cliente y se reparará. Se trabajará constantemente en la mejora de las relaciones y cualquier persona de la empresa que pueda tener contacto directo con los clientes será cuidadosamente elegida y capacitada para mantener esta directriz.

Adicionalmente, se ofrecerá asesoría sobre cualquier tipo de duda o consulta que los clientes puedan tener en sobre al catálogo, cómo consumir un producto, con qué combinarlo, la forma de cortarlo, o cualquier otro aspecto relacionado.. El objetivo es que se sientan acompañados en su experiencia, a la vez que disfruten al máximo del sabor de los productos.

La mejora de la experiencia de compra también es un punto importante, y para conseguirlo, se consultará a los clientes acerca de su percepción y los puntos a mejorar, analizando detenidamente la información obtenida y modificando los procesos si es necesario. Además, el contacto y la forma de pago se adaptarán a la comodidad de cada uno de ellos.

Todos los puntos mencionados anteriormente apuestan, finalmente, a potenciar la fidelización del cliente, la cual será reforzada con la creación de un club de seguidores que permitirá obtener beneficios adicionales, según dos modalidades:

- Suscripción gratuita, la cual permitirá recibir información acerca de algunas promociones y acceder al catálogo de preventa para comprar con antelación y obtener descuentos.
- Suscripción con pago, la cual permitirá, además de lo anterior, obtener descuentos en todas las compras realizadas, además de recibir nuevos productos de forma gratuita a cambio de su opinión sobre los mismos, participando así en la definición del catálogo.

CLIENTE



Figura 16: Pilares de la estrategia de cliente
Fuente: Elaboración propia

7.7.1 Actividades clave de la estrategia de clientes

La estrategia de clientes deberá considerar las siguientes actividades clave:

- Contacto continuo con el cliente.
- Admisión y reparación de errores ágil.
- Estricta selección del personal de contacto directo con el cliente.
- Capacitación en habilidades blandas del personal.
- Consultas acerca de la experiencia de compra.
- Asesoría y acompañamiento.
- Revisión de los procesos de compra.
- Registro de clientes socios.
- Ventas anticipadas.
- Testeo de nuevos productos.
- Control de gestión:
 - Cantidad de contactos con el cliente.
 - Estadísticas de reclamos.
 - Cantidad de suscripciones.
 - Porcentaje de ventas anticipadas.
 - Evaluación de los nuevos productos.

7.8 Definición de la estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización se define entorno a la plataforma o plataformas digitales que se utilizan, las características del despacho y la definición de los tipos de venta. En la figura 17 se observan los distintos puntos considerados, los cuales se explican en los próximos párrafos.



Figura 17: Pilares de la estrategia de comercialización.
Fuente: Elaboración propia.

7.8.1 Selección de la plataforma digital para la comercialización

La selección de la plataforma más adecuada para la comercialización se realiza considerando dos factores; las preferencias en los métodos de compra de los clientes y la propuesta de valor definida para el negocio.

En relación a las preferencias, solamente un 5% de los consumidores utilizan los Marketplace o Plataformas de Delivery como método exclusivo para obtener sus productos gourmet, y un 23% compra únicamente en tienda física. En concreto, se detectó que los segmentos objetivo, Auténticos Fanáticos e Internacionales Top, compran vía web o redes sociales en un 80% y un 83%, respectivamente. y por lo tanto, el uso de estas plataformas, sin otras vías complementarias, es suficiente para su captación.

En cuanto a la propuesta de valor, cabe recordar que está completamente enfocada a una atención personalizada y la creación de relaciones de confianza. En este sentido, es determinante disponer de un buen control del servicio ofrecido y garantizar que las entregas de producto y el contacto con el cliente se realizan acorde a los lineamientos de la estrategia, y para ello, es necesario que sean actividades propias del negocio, sin tercerización. El uso de Marketplace o Plataformas de Delivery implican perder el contacto directo con el cliente en distintas partes del proceso de compra, lo que dificulta,

o incluso imposibilita, el cumplimiento de la promesa de valor, puesto que se pierde todo el control sobre estos puntos y quedan bajo responsabilidad de un tercero.

Además de lo anterior, aunque a nivel de promoción las plataformas de Delivery y los Market Place tienen una gran potencia, y permiten reducir enormemente el costo de marketing del negocio, existe una comisión de entre el 10% y el 25% sobre el valor de venta, lo que, o bien implica una reducción importante de la rentabilidad del negocio, o bien, para mantenerla, exige un aumento de los precios de catálogo por encima del precio de venta directa, haciendo perder competitividad a los productos.

Considerando todo lo anterior, se definen como plataformas digitales para la comercialización el uso de **página web** y **redes sociales**. Ambos dispondrán de un catálogo de productos en línea que se podrá adquirir en el carrito de compra de la web, y se mostrarán en ambos medios las vías de contacto disponibles para facilitar al público la realización de consultas.

7.8.2 Selección del modelo de distribución

Se definen tres tipos de despacho en virtud del tiempo de entrega: despacho urgente (menos de 2 horas), despacho agendado (entrega a una hora específica) o despacho normal (entrega en menos de 24 horas).

Los despachos se realizarán de lunes a viernes entre las 10.00 y las 19.00 horas, y los sábados desde las 10.00 hasta las 15.00 horas. En los casos en que se solicite despacho normal y el pedido sea realizado fuera del horario definido, la entrega se realizará al día siguiente hábil.

Para la distribución de productos, se utilizará un modelo mixto de reparto internalizado y externalizado, en función de la tipología del producto y de las condiciones de despacho. Por ejemplo, en el caso de clientes nuevos en los que haya contacto en la entrega o para los pedidos especiales el servicio se realizará con medios propios, para garantizar una atención adecuada y acorde al lineamiento de la empresa. En la figura 18 se puede observar el árbol de decisión.



Figura 18: Árbol de decisión para la entrega de pedidos.
Fuente: Elaboración propia.

7.8.3 Definición de los tipos de ventas

Como se comentó, se considerarán distintos tipos de ventas para la comercialización de los productos, apuntando a la fidelización de clientes, la optimización de stocks y la reducción del financiamiento necesario para la empresa.

Venta por pedido (preventa): esta alternativa sólo estará disponible para los clientes que formen parte del club de suscriptores, y dará opción a reservar productos con una antelación de 2 meses, a cambio de descuentos de hasta el 40% sobre el precio de catálogo. El despacho se realizará una vez los productos estén disponibles para su distribución en Chile, acordando previamente con el cliente la hora y día de entrega.

Venta con descuento: los socios del club con suscripción de pago podrán acceder a descuentos de hasta el 20% en todos los productos del catálogo base (los descuentos serán distintos según el producto). El tipo de despacho podrá ser urgente, agendado o normal.

Venta de stock: venta sobre el stock disponible en bodega con los valores definidos en el catálogo. Dentro de estas ventas, se realizarán también ofertas, en consideración a la cantidad de stock disponible, a las cuales podrán acceder todos los clientes indistintamente. En la venta sobre catálogo el despacho podrá ser urgente, agendado o normal.

Ventas especiales: cuando se realice un pedido con requerimientos especiales (como el deshuesado de una pata) o se solicite un producto concreto que no existe en el catálogo, tanto el precio como las condiciones de entrega serán acordadas con el cliente.

7.8.4 Actividades clave de la estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización necesariamente debe desarrollarse entorno a las siguientes actividades clave:

- Diseño y mantenimiento de la web.
- Mantenimiento de las redes sociales.
- Creación de contenidos.
- Firma de convenios con empresas de reparto.
- Contratación de personal propio para reparto.
- Agendamiento de horas de entrega.
- Elaboración de catálogo de productos preventa.
- Control de gestión:
 - Ventas según tipo
 - Cantidad de entregas por tipo.
 - Evaluación del personal.
 - Relación despachos internos y externos.
 - Costos de despacho.

7.9 Definición de la estrategia de comunicación mix

Con la finalidad de dar a conocer la marca y los productos que ofrece, se realizarán distintas acciones, teniendo en cuenta los métodos y lugares de compra de los segmentos elegidos, así como los atributos que consideran importantes en la elección de donde comprar.

- Publicidad a través de internet y redes sociales:

Teniendo en cuenta que más del 80% de los consumidores pertenecientes a los segmentos objetivo realizan compras en internet o redes sociales (y, por lo tanto, están habituados al uso de estos canales), se define la actividad y publicidad a través de redes sociales e internet como prioridad dentro del presupuesto de marketing.

Para la promoción en buscadores se realizarán campañas enfocadas a través de Google Ads, mediante publicidad Display y Anuncios en Youtube, además del SEM. En paralelo, se desarrollarán contenidos relacionados con las características y usos de los productos en el blog de la web, a fin de potenciar la aparición en búsquedas orgánicas.

En el caso de las redes sociales, se trabajará a la vez con la publicidad de pago y orgánica. Se harán campañas de pago semanales para promocionar los distintos productos y sus formatos, a través de Facebook Ads, y por otro lado, se publicará periódicamente

información útil acerca del origen los productos, las distintas clasificaciones y los modos de consumo, para potenciar el incremento del número de seguidores de las cuentas y mejorar los resultados orgánicos.

La página web y las redes sociales se mantendrán actualizadas con información relevante para los clientes objetivo, tales como alcance de los servicios, precios, descuentos y experiencias de clientes que han sido atendidos, posteando fotos y videos que muestren los resultados satisfactorios.

- Personas influyentes:

Otra forma de dar a conocer la empresa será a través de acuerdos con personas influyentes y reconocidas del rubro gastronómico, tales como chefs, *sommeliers* o críticos gastronómicos. A estas personas se les proporcionará gratuitamente producto a cambio de que lo valoren y lo recomienden de forma pública, mediante canales digitales o tradicionales, con la finalidad de mejorar la credibilidad de la empresa y captar parte del público que no compra por desconfianza.

- *Newsletter* y mailing:

Para los clientes ya existentes, o los potenciales que se registren en la web, se enviarán correos electrónicos en base a dos enfoques distintos: en los primeros se informará acerca de las novedades y promociones, mientras que en los segundos se difundirá contenido útil relacionado con los productos. Esta acción actuará como recordatorio a los clientes actuales y como enganche a los clientes potenciales, con la intención de aumentar las ventas en el primer caso y de transmitir la imagen de empresa experta en el segundo.

- Publicidad en revistas y periódicos:

Se utilizará como canal de promoción las revistas gourmet, las cuales ya se encuentran dirigidas a un público al cuál le interesa este tipo de productos. Se insertarán anuncios impresos en las publicaciones para redirigir a la audiencia a la tienda digital y las redes sociales. También se considerará la aparición en periódicos que tengan secciones puntuales enfocadas a mostrar opciones de entretenimiento y ocio, así como recomendaciones gastronómicas, como por ejemplo, las publicaciones de *La Tercera Finde*²⁰.

- Participación en eventos y ferias:

Otra alternativa de promoción será la participación en ferias de productos gourmet, lo cual permitirá a los consumidores probar el producto y evaluar su sabor, atributo más relevante de todos y que no se puede transmitir a través de las opciones de promoción anteriores. De esta forma se tendrá acceso a los clientes que pueden desconfiar a priori de la

²⁰ El diario La Tercera dispone de una publicación especial, Finde, en la cual se promocionan opciones para entretenimiento, tales como espectáculos, restaurantes o paseos, además de opciones de delivery para disfrutar de una experiencia gastronómica en el hogar.

empresa (cabe recordar, en este punto, que la confiabilidad de la empresa es un criterio muy importante o importante para el 95% de los consumidores) o que solo compran en tienda física porque necesitan ver y probar el producto antes de adquirirlo.

En la misma línea, se considera la participación como proveedor de alimentos en eventos corporativos, celebraciones en clubs de la alta sociedad chilena y catas organizadas por viñas. Será importante tener socios estratégicos que apoyen a esta propuesta y ayuden a la promoción del producto a cambio de precios preferenciales.

- Convenios con clubs de beneficios:

Se establecerán convenios con clubs y entidades que dispongan de descuentos y beneficios amplios para sus socios, tales como bancos, clubs deportivos o clubs sociales. La entidad socia obtendrá beneficios por el uso de sus medios de pago y mejorará la oferta a los clientes importantes; mientras que para el negocio gourmet, el beneficio estará en el uso de los canales de la entidad para la promoción y el acceso a un gran número de clientes potenciales.



Figura 19: Pilares de la estrategia de promoción
Fuente: Elaboración propia

7.9.1 Actividades clave en la estrategia de promoción

Se definen como actividades clave para la promoción:

- Creación de cuentas y publicaciones en redes sociales.
- Publicidad de pago en Google Ads y Business Suite.
- Publicación de contenidos relevantes en blog y redes sociales.
- Acuerdos con personajes influyentes en el mundo gourmet.
- Anuncios en revistas gourmet y periódicos.

- Participación en eventos y ferias.
- Envío de mails a clientes actuales y potenciales.
- Creación de convenios con clubs de beneficios.
- Control de gestión:
 - Presupuesto de marketing.
 - Tasa de conversiones (SEM y Business Suite).
 - Costo por conversión.
 - Porcentaje de ventas según tipo de promoción.
 - Porcentaje de nuevos clientes según tipo de promoción.
 - Cantidad de clientes fidelizados según tipo de promoción.

7.10 Definición de la estrategia de precios

7.10.1 Precios de los productos

Para la definición de la estrategia de precios se considera el posicionamiento propuesto y el rango de precios de los competidores en los segmentos objetivo.

Acorde a la estrategia de diferenciación planteada hasta este punto, el posicionamiento de la empresa no solo permite, sino que prácticamente exige, ubicar los precios en el rango más alto de las tres zonas identificadas en el análisis de la competencia. No obstante, considerando que al 63% de los Internacionales Top y al 43% de los Auténticos Fanáticos les afecta el precio en su decisión de compra, la idea es ser competitivo dentro de las empresas que ofertan en los segmentos objetivo (grupo 3). Por lo tanto, el precio de venta inicial de los **productos principales** se establecerá en base al rango de precios de los competidores. En el Anexo 9 se pueden observar los precios definidos para algunos de los productos, en base al precio de venta de la competencia.

Para los **productos complementarios** (que son valor agregado al producto principal), el rango de precios se establecerá también según los precios de los competidores, pero se compararán con las empresas del grupo 2, que disponen de un catálogo más amplio y más económico, a fin de generar interés en el segmento Internacionales Top, que valoran más el precio y para los cuales existe una mayor oferta disponible. La idea es utilizar estos productos como enganche para el consumidor, para que después se anime a comprar el producto principal.

Cuando se incorpore un **producto nuevo**, se considerarán dos alternativas: si el producto ya existe en Chile, se evaluarán los precios de la competencia en los segmentos objetivo, y se buscará un precio acorde a ellos. En caso de ser un producto nuevo, se testeará con los clientes pertenecientes al club de probadores y se les consultará acerca de su disposición a pagar por ese producto, con lo que se calibrará el precio final de venta. Si no se obtiene una rentabilidad mínima, se descartará del catálogo.

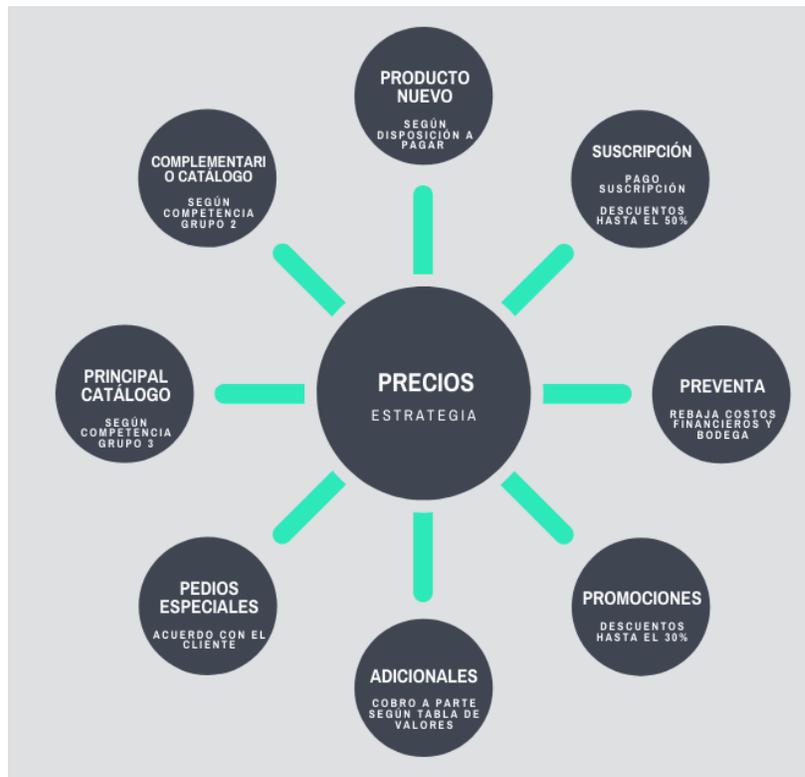


Figura 20: Estrategia de precios.
Fuente: Elaboración propia.

Para los **suscriptores del club**, se ofrecerán descuentos de hasta el 50% en productos seleccionados del catálogo base. La idea es que la suscripción que el descuento ofrecido se compense con los ingresos por la suscripción mensual, además del aumento de las ventas promocionado por la sensación de pagar menos.

En relación al **precio de la suscripción**, este se establece teniendo en cuenta el ahorro del cliente y la minimización de la pérdida de beneficio para la empresa. La cuota debe ser, a priori, inferior al ahorro que tendrá el cliente promedio y superior a la reducción de beneficio que tiene el negocio a causa del descuento. Para su determinación, se comparan tres compras ejemplo, de distinto valor, y se verifica el impacto económico para ambos actores.

En las Tablas 19 y 20 se puede ver la comparación realizada y el resultado final una vez se define una cuota. De entre las tres alternativas, se elige la del centro (cuota de \$26.000 mensuales). Se considera que es la cuota más apropiada porque, en el caso de compras inferiores, si bien la cuota supera el ahorro del cliente, puede ser un incentivo para que aumenten el valor de la compra hasta compensar la diferencia. En el caso de compras superiores, a pesar que la empresa pierde rentabilidad, esto queda compensado con el mayor volumen de la compra y el aumento de la rotación de productos.

CLIENTE	VALOR COMPRA	\$ 70.000,00	\$ 100.000,00	\$ 130.000,00
	VALOR CON DESCUENTO	\$ 49.000,00	\$ 70.000,00	\$ 91.000,00
	CUOTA PROPUESTA	\$ 19.000,00	\$ 26.000,00	\$ 33.000,00
	AHORRO CLIENTE	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	\$ 6.000,00
EMPRESA	VALOR NETO SIN DESCUENTO	\$ 58.823,53	\$ 84.033,61	\$ 109.243,70
	VALOR NETO CON DESCUENTO	\$ 41.176,47	\$ 58.823,53	\$ 76.470,59
	COSTO PRODUCTO	\$ 40.567,95	\$ 57.954,22	\$ 75.340,48
	BENEFICIO SIN DESCUENTO	\$ 18.255,58	\$ 26.079,40	\$ 33.903,22
	BENEFICIO CON DESCUENTO	\$ 608,52	\$ 869,31	\$ 1.130,11
	DIFERENCIA BENEFICIO	\$ 17.647,06	\$ 25.210,08	\$ 32.773,11
	CUOTA PROPUESTA	\$ 19.000,00	\$ 26.000,00	\$ 33.000,00
	BENEFICIO FINAL EMPRESA	\$ 19.608,52	\$ 26.869,31	\$ 34.130,11
DIFERENCIA FINAL BENEFICIO	\$ 1.352,94	\$ 789,92	\$ 226,89	

Tabla 19: Comparación de beneficios para la determinación de la cuota de suscripción

Fuente: Elaboración propia

CLIENTE	VALOR COMPRA	\$ 70.000,00	\$ 100.000,00	\$ 130.000,00
	VALOR CON DESCUENTO	\$ 49.000,00	\$ 70.000,00	\$ 91.000,00
	CUOTA PROPUESTA	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00
	AHORRO CLIENTE	\$ -5.000,00	\$ 4.000,00	\$ 13.000,00
EMPRESA	VALOR NETO SIN DESCUENTO	\$ 58.823,53	\$ 84.033,61	\$ 109.243,70
	VALOR NETO CON DESCUENTO	\$ 41.176,47	\$ 58.823,53	\$ 76.470,59
	COSTO PRODUCTO	\$ 40.567,95	\$ 57.954,22	\$ 75.340,48
	BENEFICIO SIN DESCUENTO	\$ 18.255,58	\$ 26.079,40	\$ 33.903,22
	BENEFICIO CON DESCUENTO	\$ 608,52	\$ 869,31	\$ 1.130,11
	DIFERENCIA BENEFICIO	\$ 17.647,06	\$ 25.210,08	\$ 32.773,11
	CUOTA PROPUESTA	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00
	BENEFICIO FINAL EMPRESA	\$ 26.608,52	\$ 26.869,31	\$ 27.130,11
DIFERENCIA FINAL BENEFICIO	\$ 8.352,94	\$ 789,92	\$ -6.773,11	

Tabla 20: Comparación de beneficios con una cuota definida de 26.000 pesos

Fuente: Elaboración propia

Para la **preventa** se considerará mantener la rentabilidad de los productos principales, pero descontando del precio final el ahorro en bodegaje y financiamiento debido al pago anticipado.

Los precios de **productos especiales** se acordarán con el cliente, una vez se conozca más detalle de los tiempos de entrega y el costo en Chile del producto solicitado. Se les exigirá una rentabilidad mínima del 40% sobre el costo, y se evaluará su incorporación en el catálogo.

Adicionalmente, se realizarán **promociones** a las cuales podrá acceder todo tipo de público, con el objetivo de aligerar stock o aumentar el flujo de caja a corto plazo, que llegarán hasta un valor del 30%.

Finalmente, todos los adicionales que el cliente solicite se cobrarán a parte, como puede ser el deshuesado de una pata, el laminado y envasado en formato especial o la elaboración de una tabla específica. Se establecerá un listado de precios para estos servicios, que se cobrarán en base al costo más un 5%.

7.10.2 Precios de despacho

En cuanto a los despachos, serán gratuitos para compras superiores a \$100.000. Para las compras inferiores, se cobrarán a parte, considerando un valor fijo por comuna, independiente del peso del producto, y según el tipo de despacho solicitado (urgente, agendado o normal).

COBRO DEL DESPACHO			
TIPO DE DESPACHO	INFERIORES A 50.000	ENTRE 50.000 Y 100.000	MÁS DE 100.000
NORMAL	TARIFA BASE POR COMUNA	GRATUITO	GRATUITO
AGENDADO	TARIFA BASE + 1.500	GRATUITO	GRATUITO
URGENTE	TARIFA BASE + 5.000	TARIFA BASE POR COMUNA	GRATUITO

Tabla 21: Criterios de cobro del despacho según tipo y valor de la compra
Fuente: Elaboración Propia

7.10.3 Métodos de pago

Facilitar el pago de los productos es importante para la mejora de la experiencia del consumidor, y por ello, se ofrecerán distintas opciones de pago:

- Pago por transferencia bancaria: tiene la ventaja que no supone costos financieros adicionales a la venta, y se puede promover en las compras vía redes sociales, Whatsapp y mail.
- Pago por plataforma electrónica (Flow): El carrito de compra de la web estará vinculado a la plataforma Flow para realizar el pago. En este caso es necesario considerar un costo financiero del 3,4% de la venta por la gestión de la plataforma, pero permite ofrecer al cliente la opción de transferencia, pago con tarjeta de débito o pago con tarjeta de crédito.
- Envío de botón de pago. En los casos en que se venda a través de redes sociales, Whatsapp o mail, se podrá enviar un botón de pago que permita al cliente utilizar la plataforma Flow para pagar con el medio que más le acomode. Esta opción tiene un costo financiero para la empresa del 3,4%.

7.10.4 Actividades clave en la estrategia de precios

Para poder llevar a cabo la estrategia de precios, deberán tenerse en cuenta las siguientes actividades clave:

- Evaluación de precios de la competencia (productos principales y complementarios).
- Test de nuevos productos y encuestas sobre la disposición a pagar.

- Desarrollo de una base de precios en relación a los cortes, envasados, elementos de embalaje, accesorios y cualquier adicional que se pueda solicitar más allá del catálogo.
- Promociones temporales en base a excesos de stock.
- Cobro de suscripciones mensuales a los clientes del club.
- Negociación con los clientes para los pedidos especiales.
- Control de gestión
 - Rentabilidad por línea de producto.
 - Rentabilidad por tipo de precio.
 - Control de costos de packaging.
 - Control de costos de cortes y embalajes.
 - Control de costos financieros.
 - Cantidad de ventas por sistema de pago.

7.11 Definición de los recursos necesarios

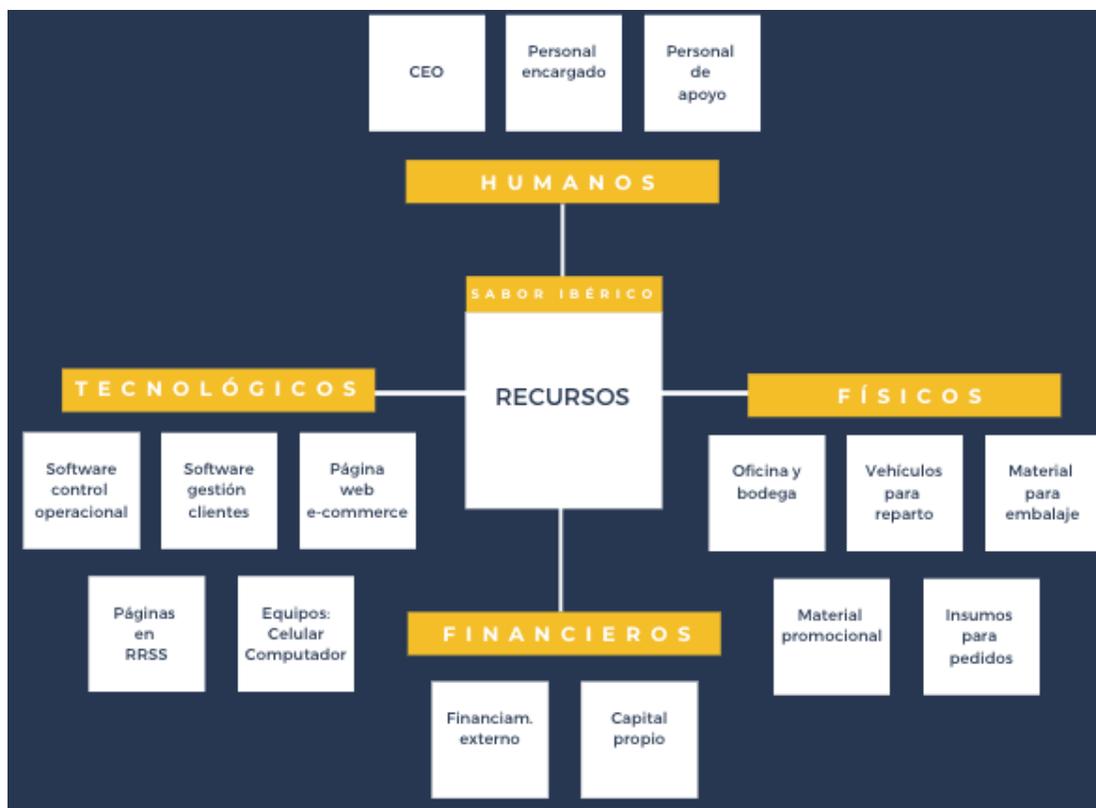


Figura 21: Recursos organizacionales
Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo la estrategia definida será necesario disponer de recursos físicos, tecnológicos, financieros y humanos que permitan ejecutar las operaciones y el servicio propuesto, acorde a los lineamientos de la propuesta de valor. En la figura 21 se muestran

los distintos tipos de recursos considerados, los cuales se tendrán en cuenta también en la evaluación económica posterior.

7.11.1 Estructura de la organización

Los recursos humanos son de mucha importancia para poder cumplir con la propuesta de valor, por lo que será necesario contar con un equipo de personas con suficientes habilidades, que realicen las funciones administrativas y operacionales necesarias, y que se enfoquen totalmente a la satisfacción del cliente. La organización propuesta se muestra en la figura 21.

Se consideran distintos cargos en atención al modelo de negocio propuesto, tal como se describe a continuación:

- CEO: será el fundador de la empresa, que definirá los principales lineamientos de la compañía, velará por su cumplimiento y establecerá las prioridades operativas y financieras; se encargará de las nuevas contrataciones y de supervisar el funcionamiento general de la empresa. Es el responsable último del desempeño del negocio.
- Encargado de administración y finanzas: Profesional o técnico en carreras administrativas y afines. Debe ser una persona proactiva y amable, con actitud servicial. Dentro de sus funciones se considera la administración del flujo de caja, administrar los contratos y el pago de nóminas del personal, negociar el crédito con proveedores, gestionar las plataformas de pago y las cuentas corrientes de la empresa y elaborar los estados financieros.
- Asistente de administración y finanzas: Se incorporará en el segundo año de operación. A medida que crezca el número de ventas y se trabaje con mayor cantidad de proveedores, a la vez que aumenta la dotación de personal, se requerirá más mano de obra para tener control sobre el tema financiero y administrativo, por lo que se incorporará un apoyo al encargado de administración y finanzas.
- Encargado de marketing: Será una persona con formación en administración o marketing, encargado de toda la estrategia de comunicación, con la misión principal de velar por la imagen de marca y la correcta comunicación de la misma. Dentro de sus funciones, está el control y gestión de cuentas en redes sociales, catálogos y promociones digitales; además, se encargará de las promociones en eventos y ferias, así como el establecimiento de convenios con clubs. Deberá revisar también los análisis relativos a la satisfacción del cliente y la experiencia de compra, y trabajará, junto al encargado de operaciones, en la imagen del producto y su presentación.
- Generador de contenidos: persona con formación en diseño gráfico que, junto al encargado de marketing, tendrá como misión la creación de contenidos para la

publicación en las redes sociales y la actualización de la página web, bajo los lineamientos indicados por el Encargado de marketing.

- Representante de atención al cliente: se encargará de contestar las solicitudes de los clientes, apoyar sus necesidades y resolver los conflictos u errores que puedan presentarse en un pedido. Considerando la estrategia de fidelización, los representantes se organizarán con una cartera fija de clientes, de modo que, para un consumidor, el interlocutor sea siempre el mismo, a fin de fomentar la confianza y la creación de vínculos. La incorporación de los representantes se realizará a medida que aumente la cantidad de clientes en la empresa, incorporando una persona por cada 160 clientes fidelizados.
- Encargado de abastecimiento: será una persona con formación en ingeniería comercial o industrial, que se encargará de realizar la búsqueda de proveedores, tanto de los alimentos, como de los accesorios y elementos para el envasado, o los insumos de marketing. Dentro de sus funciones, estarán la negociación de precios, el control del stock disponible, la planificación de la demanda y el control del correcto almacenamiento de los productos. Así mismo, se encargará de establecer los procedimientos óptimos para la reposición de stock y adquisición de materia prima para la operación.
- Jefe de operaciones: será una persona con formación en logística o ingeniería industrial, que tendrá como principal misión el control de la preparación y entrega de pedidos a tiempo y bajo los estándares de calidad requeridos. Se encargará de planificar la preparación de pedidos, tramitar los servicios adicionales y organizar el despacho. Deberá controlar el desempeño de la operación y el cumplimiento de los servicios según compromiso, además de revisar los procedimientos asociados para mejorar la eficiencia del proceso.
- Operador/repartidor: dependerá directamente del jefe de operaciones, y su misión será apoyar tanto en la preparación de pedidos como en el reparto de los mismos. Se considera la incorporación progresiva de más personas en este cargo a medida que el número de ventas aumente, en concreto, se considera la incorporación de una persona por cada 20 pedidos diarios.
- Control de calidad: será la persona encargada de revisar todos los pedidos antes de que salgan a reparto para corroborar que el pedido es el que corresponde y la presentación está en línea con la propuesta de valor. Establecerá KPI's de desempeño y un sistema de alarmas ante resultados por debajo de un umbral, reportando directamente al CEO.
- Experto gastronómico: se considera la incorporación de un experto gastronómico, un Chef o *Sommelier* especializado en productos españoles, el cuál tendrá como función la selección de los proveedores y la elaboración de combinaciones de alimentos apropiadas al valor que se pretende dar en el negocio. Trabjará en conjunto con el Encargado de marketing y el Jefe de abastecimiento.



Figura 22: Estructura organizacional.
Fuente: Elaboración propia.

El personal anterior será debidamente capacitado tanto en habilidades técnicas como blandas. Es imprescindible que, además de conocer como ejecutar sus tareas de forma consecuente a los lineamientos de la empresa, conozcan los productos y sus particularidades para que puedan entender su valor, además de conversar con cualquier consumidor y poder resolver sus dudas si es necesario. También se realizará capacitación en habilidades blandas, especialmente del personal que tenga contacto directo con los clientes, a fin de que el trato y la atención que estos reciban sea coherente con la imagen de marca que se pretende.

Como se comentó, la estructura organizacional se irá ampliando a medida que el negocio crezca, incorporando tanto personal operativo como ejecutivo, para poder mantener siempre la atención personalizada propuesta en la estrategia.

7.12 Normativa y vencimiento de los productos

Debido a la naturaleza del negocio, es de crucial importancia el cumplimiento estricto de la normativa vigente asociada a los alimentos. Por ello, se revisarán periódicamente los posibles cambios en la legislación y se mantendrán actualizados los procedimientos relacionados con el control de calidad, etiquetaje, condiciones de despacho, y, en general, todo lo que se refiera a la conservación y distribución de los productos.

En relación a lo anterior, será de vital importancia tener un estricto control de la fecha de vencimiento de los productos, a fin de que bajo ninguna circunstancia pueda llegar un producto vencido a un cliente. Tres semanas antes de la fecha de vencimiento, se realizarán promociones para agilizar la rotación de los productos con fecha de caducidad próxima, y, la parte del stock que no pueda ser vendida, se considerará como merma.

8 Evaluación de la factibilidad económica

En el siguiente apartado se realiza la evaluación económica del negocio a un horizonte de tres años, para evaluar su factibilidad económica y determinar si se cumple el objetivo principal, obtener una utilidad acumulada en tres años de 100 millones de pesos.

En los siguientes apartados se describen los costos considerados, la evolución de los ingresos, se calculan los flujos de caja a tres años y se evalúa la VAN y la TIR en distintos supuestos, para determinar la sensibilidad del negocio a algunos de los parámetros que se consideran relevantes.

8.1 Estructura de costos

Los costos relacionados con la operación normal de la empresa se clasifican en distintas categorías: costos administrativos, costos operacionales, costos en TI, costos de marketing, costos de personal y costos financieros. En la Tabla 22 se pueden observar los costos mensuales que se incluyen inicialmente dentro de cada categoría.

ESTRUCTURA DE COSTOS			
ADMINISTRATIVOS		MARKETING	
Arriendo de Oficina y bodega para despacho	18 UF	Campañas RRSS	\$ 650.000
Gastos Generales (servicios básicos)	4 UF	Campaña SEM	\$ 500.000
Insumos de oficina	3 UF	Eventos y ferias	\$ 158.000
Patente comercial	1 UF	Personas influyentes	\$ 250.000
Planes de Celular	0,5 UF/unidad	Material promocional	\$ 35.000
Provisiones	1/12 del total mensual de sueldos		
OPERACIONALES		PERSONAL	
Costo producto inventario	45% del valor de la venta	CEO	\$ 2.500.000
Costo producto preventa	40% del valor de la venta	Community Manager	\$ 1.450.000
Costo producto especial	40% del valor de la venta	Generador de Contenido Marketing	\$ 950.000
Insumos para pedidos	6% del valor de la venta	Responsable de administración y finanzas	\$ 1.900.000
Merma	5% del valor de venta	Asistente de administración	\$ 900.000
Servicios externos de corte y envasado	8% del valor de venta	Experto gastronómico	\$ 1.500.000
Bodega certificada	6 UF	Jefe de Operaciones	\$ 1.600.000
Leasing vehículo	15 UF	Ayudante repartidor (según ventas)	\$ 640.000
GASTOS EN TI		Control de calidad	\$ 850.000
Hosting	5 UF	Jefe de Abastecimiento	\$ 1.700.000
Mantenimiento sistema de correo - Plataforma	2,5 UF	Atención al cliente	\$ 600.000
Google Gmail - Personal	0,5 UF	FINANCIEROS	
Mantenimiento de plataformas	3 UF	Plataforma de pago	3,4% de la venta
Mantenimiento equipos	1 UF		
Software gestión de clientes	5 UF		
Software operacional	3 UF		
Licencias - Software - Página Web	2 UF		

Tabla 22: Estructura de costos (valores mensuales en pesos chilenos o UF).
Fuente: Elaboración propia.

En relación a los costos **administrativos** estos se consideran en UF, y por lo tanto, se van actualizando a lo largo del flujo con el incremento del valor de la misma. Adicionalmente, se incrementan en un 25% cada año, debido a la necesidad de ampliar el espacio de trabajo, tanto para el personal de oficina, como para la preparación de

envíos y pedidos. Los planes de celular, igual que las provisiones, se incrementan con el aumento de la dotación de personal a lo largo de los tres años considerados en la evaluación económica.

Los costos **operacionales** van directamente vinculados al volumen de ventas, y por lo tanto, se incrementan con el aumento de las mismas. La bodega certificada, que es necesaria para recibir los productos, se valora en UF (de modo que se actualiza su valor), y además, se considera que aumenta en 3UF por cada \$10MM de costo en producto. El leasing de los vehículos de reparto aumenta a medida que se contrata más personal para esta función (un vehículo por repartidor).

Los costos en **TI** corresponden a la mantención de plataformas (web y RRSS), los equipos informáticos y el pago mensual por los software de gestión de operaciones y clientes. Sus valores se definen en UF, de modo que se actualizan a lo largo del flujo. Además, algunos valores se incrementan con el aumento del personal de la compañía, como son el mail, la mantención de equipos, y las licencias de software.

Las costos de **marketing** parten de un valor base que se actualiza con el IPC a lo largo de los años de simulación del flujo, e incluyen material promocional, campañas de pago y revistas y periódicos. Estos costos están sujetos a un incremento del 10% en cada semestre, adicional al aumento del IPC. Por otra parte, los costos en concepto de regalos a personas influyentes, se incrementan un 30% cada semestre, y el material promocional se considera como un porcentaje del 1% de la venta.

Los costos de **personal** corresponden a sueldos por persona y aumentan proporcionalmente al incremento de la dotación.

Finalmente, los costos **financieros**, correspondientes al uso de las plataformas de pago, son de un 3,4% de las ventas realizadas mediante la plataforma Flow, las cuales se estiman en un 80% del total.

Además de lo indicado, todos los valores anteriores son revisados cada 6 meses en función del incremento del IPC, a lo largo de los 3 años de simulación.

8.2 Inversión inicial

Para el inicio de actividades, es necesario incurrir en un cierto gasto atendiendo a los recursos clave para la operación de la empresa. En la Tabla 23 se puede observar la inversión inicial considerada, la cual se amortizará de forma mensual a lo largo de los tres años de simulación.

INVERSIÓN INICIAL			
INVERSIÓN TI	Año 0	MOBILIARIO OFICINA	Año 0
Plataformas digitales	2.300.000	Estación de trabajo	900.000
Dominio y firmas	600.000	Silla Giratoria	600.000
Notebook	1.000.000		1.500.000
Licencias Office	900.000		
Impresora Multifuncional	1.000.000	INVERSIÓN TELEFONÍA	Año 0
	5.800.000	Celulares	500.000
		Central telefónica	250.000
			750.000
INVERSIÓN OPERACIONAL	Año 0		
Stock inicial	1.260.000		
Insumos packaging y marketing	1.200.000		
	2.460.000		
TOTAL INVERSION	Año 0	Depreciación / Amortización	Mensual
Inversión TI	5.800.000	Amortización mensual a 36 meses	291.944
Mobiliario Oficina	1.500.000		
Inversión inicio actividades	2.460.000		
Inversión Telefonía	750.000		
	10.510.000		

Tabla 23: Inversión inicial
Fuente: Elaboración propia

8.3 Determinación de los ingresos

La determinación de los ingresos se determina a partir de la curva de ventas, considerando un ticket promedio por venta, según si se trata de clientes nuevos, segundas compras, clientes ocasionales o fidelizados, y distinguiendo entre los pedidos normales y los especiales (en esta última categoría se consideran tanto las patas enteras como los productos específicos que puede pedir un cliente, por tener un ticket promedio mucho más alto).

8.3.1 Determinación del número de ventas

El número de ventas de cada mes se determina a partir de la cantidad de clientes que compran en un mes determinado. El proceso parte con los nuevos clientes captados, los cuales aportan una compra a ese mes. Al segundo mes, el 50% de los clientes repite compra (el resto no compra más) y en el tercer mes, de entre los clientes que repitieron, un 30% pasan a ser clientes ocasionales (y compran una vez cada 2 meses), un 35% se fidelizan (y desde entonces compran una vez al mes) y el 35% restante no vuelve a comprar. En la Figura 23 se muestra el proceso de cálculo de la curva.

El proceso de cálculo de las ventas se realiza de forma incremental, de modo que cada mes se suman los clientes nuevos con los clientes que repiten compra y los que ya están fidelizados, obteniendo con ello el número total de ventas mensual.

Los clientes fidelizados, a posterior, se distribuyen en 2 grupos: los clientes con suscripción de pago (80%) y los clientes con suscripción gratuita (20%), considerando que estos últimos están interesados solamente en el acceso a los productos de la preventa.

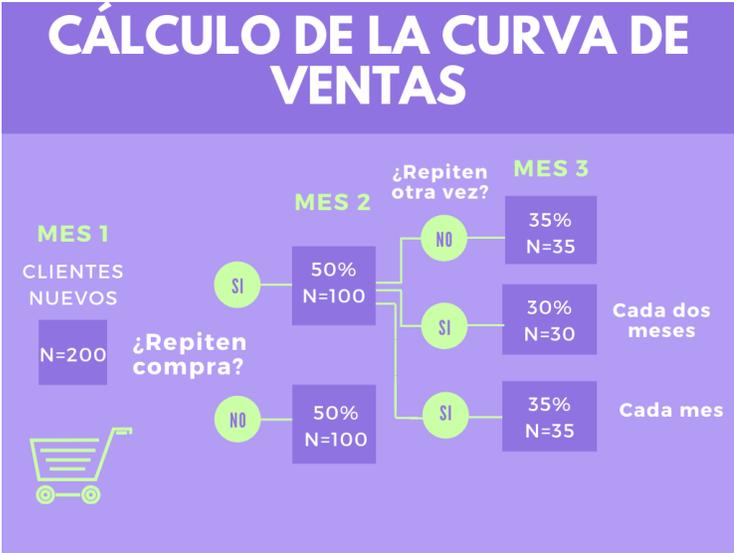


Figura 23: Método de cálculo del número de ventas mensuales
Fuente: Elaboración propia

Con el procedimiento descrito, la evolución de ventas y clientes totales es la que se muestra en la figura 24.

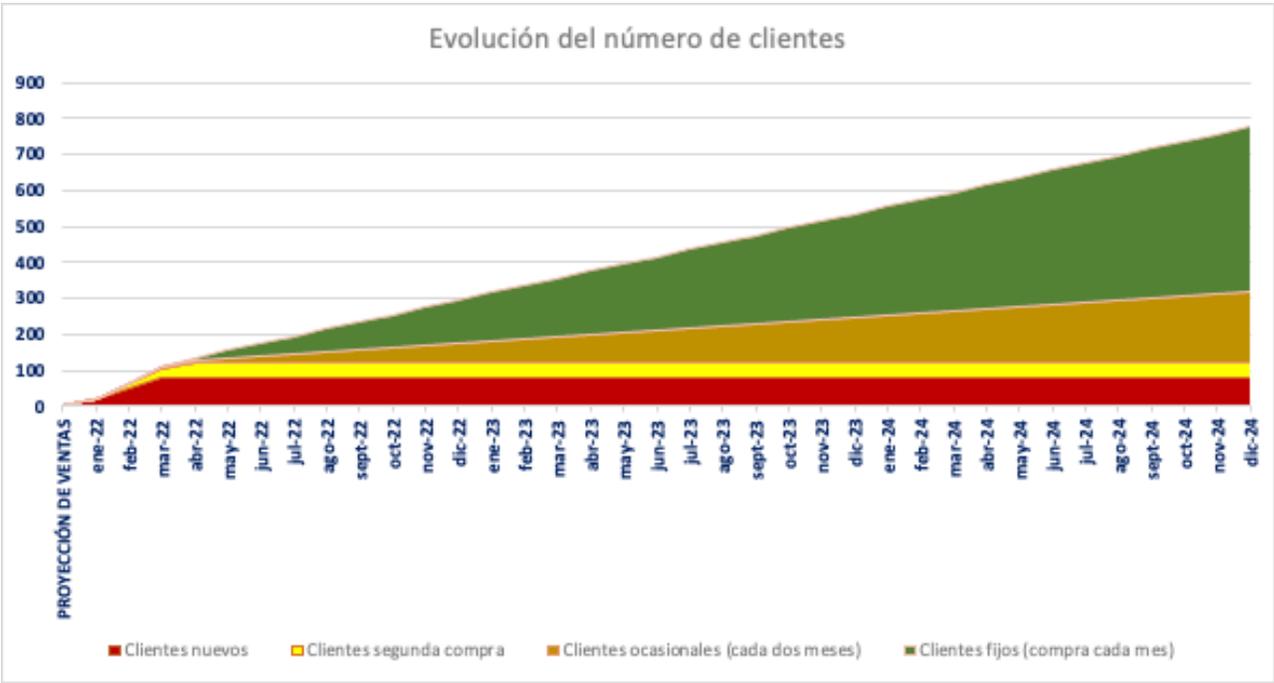


Figura 24: Evolución del número de clientes
Fuente: Elaboración propia

8.3.2 Cálculo de las ventas

El valor obtenido de ventas mensuales se multiplica por un ticket promedio mensual y se determina el ingreso por ventas. Esta operación se realiza distinguiendo distintos ticket según sea el tipo de cliente, y considerando también si se trata de un pedido normal o especial (aquí se consideran las patas enteras, que tienen un ticket promedio mucho más alto, y los pedidos de productos específicos). Cabe destacar que la determinación de la cantidad de ventas especiales se calcula como un porcentaje de las ventas totales, según tipo de cliente. En la Tabla 24 se muestran los valores de ticket promedio mensual y el porcentaje de ventas especiales según tipo de cliente.

TICKET PROMEDIO Y PORCENTAJE DE PEDIDOS ESPECIALES

	NORMAL	ESPECIAL	PORCENTAJE ESPECIALES
CLIENTE NUEVO	35.000	270.000	15%
SEGUNDA COMPRA	55.000	350.000	20%
CLIENTE OCASIONAL	33.000	450.000	10%
CLIENTE SUSCRIPCIÓN GRATUITA	100.000	350.000	30%
CLIENTE SUSCRIPCIÓN PAGO	15.000	700.000	15%

Tabla 24: Ticket promedio mensual y porcentaje de pedidos especiales según tipo de cliente.
Fuente: Elaboración propia.

8.4 Financiamiento

Se realiza una primera estimación del flujo de caja para determinar el capital de trabajo necesario, y se obtiene un valor de alrededor de 105 millones de pesos, por lo que se considera la incorporación de financiamiento externo en la simulación. En concreto, se pretende financiar aproximadamente el 40%, por lo que se incorpora la solicitud de un crédito de 42 millones, considerando una tasa de interés fija del 0,92% a 3 años. La cuota mensual correspondiente a este crédito es de \$1.375.822 (\$16.502.862 al año), valor que se descuenta a posterior en los flujos de caja como gasto financiero para obtener el resultado del ejercicio.

8.5 Estados de resultados

Con el fin de validar si el objetivo general de este proyecto es alcanzable, se proyectan los estados de resultados a tres años.

La utilidad del ejercicio durante el primer año de operación es negativa, puesto que los ingresos no alcanzan a cubrir los costos operacionales hasta el octavo mes de operación, sobretudo a raíz de la estructura fija de personal y los gastos administrativos. Al segundo año, gracias al aumento progresivo de los ingresos, ya se obtiene un resultado positivo,

superior a MM \$131, y una utilidad acumulada de MM \$32. Para el año 3, la utilidad acumulada alcanza a MM \$413.

Considerando los resultados anteriormente señalados se argumenta que el objetivo general del proyecto se cumple bajo las consideraciones realizadas, siendo por lo tanto, un proyecto factible económicamente.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		
INVERSIÓN	10.195.000					
(+) Ingresos por ventas	\$	291.914.484	\$	973.515.407	\$	1.790.873.713
(-) Costos operacionales	\$	-371.593.113	\$	-772.875.831	\$	-1.248.945.757
MARGEN BRUTO (EBITDA)	\$	-79.678.629	\$	200.639.576	\$	541.927.955
(-) Depreciación	\$	-3.398.333	\$	-3.398.333	\$	-3.398.333
EBIT	\$	-83.076.963	\$	197.241.242	\$	538.529.622
(-) Gastos financieros	\$	-16.509.862	\$	-16.509.862	\$	-16.509.862
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	-99.586.825	\$	180.731.380	\$	522.019.760
(-) Impuesto a la renta	\$	-	\$	-48.797.473	\$	-140.945.335
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$	-99.586.825	\$	131.933.908	\$	381.074.425
	\$	-	\$	-	\$	-
UTILIDAD ACUMULADA	\$	-99.586.825	\$	32.347.083	\$	413.421.508

Tabla 25: Estados de resultado proyectados a 3 años.

Fuente: Elaboración propia.

8.6 Flujos de caja

Se proyectan los flujos de efectivo y los flujos de capitales para 3 años de operación, con los cuales se pretende estimar la rentabilidad del proyecto. Se realiza el mismo ejercicio considerando tres escenarios distintos, en función de la cantidad de nuevos clientes captados; 60 en el escenario pesimista, 80 en el neutro y 100 en el optimista. Se consideran valores apropiados acorde al alcance potencial de clientes correspondiente a la inversión de marketing propuesta.

Para cada uno de los escenarios, se calcula el Valor Presente Neto del proyecto (VAN) y la Tasa Interna de retorno (TIR). Para ello se utiliza una tasa de descuento (o rendimiento mínimo exigido al proyecto) equivalente al costo promedio del capital WACC (6,21%), el cual se calcula según se indica en el Anexo 10. A este valor, se le añade un 3% adicional por el hecho de ser un negocio nuevo, lo cual aumenta el riesgo del mismo, y por lo tanto, la rentabilidad que se le exige debe ser superior.

El valor residual del proyecto es calculado mediante el método de valor presente de los flujos de caja a perpetuidad, considerando el flujo proyectado para el año 4 y actualizando su valor según la misma tasa de descuento.

En relación al VAN, en el caso neutro se obtiene un valor de MM \$261,7, y en el caso optimista un valor de MM \$526,1. Si se le añade el valor residual del proyecto, este alcanza los MM \$10.842 para el escenario neutro y los MM \$15.898 en el escenario optimista. En cuanto a la TIR, estas son del 172,8% y el 429,4% respectivamente. En ambos casos la utilidad acumulada a los 3 años supera los MM \$100 del objetivo, por lo

tanto, se puede afirmar que si el número de clientes captados mensualmente es igual o superior a 80, el proyecto es viable económicamente y se cumple el objetivo principal propuesto.

En el escenario pesimista, no obstante, los resultados no son tan positivos. La utilidad acumulada a 3 no alcanza los MM \$100, y el VAN tiene un valor negativo de casi MM \$33 (es positivo si se considera el valor residual del proyecto). Para analizar mejor el escenario, se realiza una simulación del cuarto año, obteniendo un VAN de MM \$405 y una utilidad acumulada de MM \$717, por lo que el objetivo propuesto no se alcanzaría en el plazo definido, sino a posterior, lo que haría el proyecto económicamente inviable a 3 años.

En cuanto al periodo de recuperación de la inversión, este se produce a los 1,8 años para el escenario neutro, a 1,4 años para el optimista y a los 2,5 años en el pesimista.

ESCENARIO	PESIMISTA	NEUTRO	OPTIMISTA
VAN SIN VALOR RESIDUAL	\$ -32.717.220	\$ 261.794.642	\$ 526.128.648
VAN CON VALOR RESIDUAL	\$ 5.755.654.510	\$ 10.842.091.111	\$ 15.898.361.727
TIR	33,4%	172,8%	429,4%
UTILIDAD ACUMULADA 3 AÑOS	\$ 94.568.429	\$ 413.421.507	\$ 732.274.596
PAYBACK	2,5 años	1,8 años	1,4 años

Tabla 26: Cálculos financieros para los 3 escenarios propuestos.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando lo anterior, se puede concluir que el proyecto es altamente sensible al número de clientes captados mensualmente, por lo que será clave invertir esfuerzos de marketing en la captación de nuevos clientes, a fin de mantener el mínimo de 60 clientes nuevos al mes y conseguir el objetivo propuesto.

8.7 Análisis de sensibilidad

Existen una serie de variables que pueden influir de manera significativa en la rentabilidad del proyecto; por este motivo, se realiza un análisis de sensibilidad y se evalúa el impacto de la alteración de estas variables en el resultado final del negocio.

Las variables consideradas son el valor del tipo de cambio (por su influencia directa en el costo operacional), la tasa de fidelización de clientes (por su impacto en el incremento de las ventas mensuales del negocio) y el porcentaje de pedidos especiales (por su relación directa con los ingresos a raíz del mayor ticket promedio).

Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 27. De las tres variables analizadas, la tasa de fidelización es la que más afecta al resultado económico, puesto que un incremento o reducción del 15% en el porcentaje implica una variación en la TIR del 95%. Si la tasa de fidelización se reduce en 15 puntos porcentuales, y llega al 20%, el VAN sin valor residual llega a ser incluso negativo, y la TIR disminuye hasta el 6,8%, con lo que los inversores pueden dejar de tener interés. En sentido contrario, si se puede alcanzar una tasa de fidelización del 50%, el VAN a tres años se duplica y la TIR aumenta hasta valores del 257%, siendo el negocio de gran interés. El efecto que tiene esta tasa en los

resultados económicos hace sentido si se considera la que la propuesta de valor se enfoca en la fidelización de los clientes y en las compras periódicas de los mismos como principal fuente de ingresos y mantenimiento de los flujos de efectivo.

VARIACIÓN EN LA TASA DE FIDELIZACIÓN				
	VARIACIÓN	-15%	35%	15%
	TASA DE FIDELIZACIÓN	20%	35%	50%
VAN	\$	-95.128.937	\$ 261.794.642	\$ 582.267.070
VAN CON VR	\$	3.680.886.001	\$ 10.842.091.111	\$ 17.966.845.096
TIR		6,8%	172,8%	444,3%
UTILIDAD ACUMULADA	\$	17.874.189	\$ 413.421.507	\$ 808.969.656
VARIACIÓN EN LA CANTIDAD DE PEDIDOS ESPECIALES				
	VARIACIÓN	-15%	15%	15%
	PROMEDIO PEDIDOS ESP.	0%	15%	30%
VAN	\$	172.405.620	\$ 261.794.642	\$ 347.957.597
VAN CON VR	\$	9.166.127.370	\$ 10.842.091.111	\$ 12.514.828.786
TIR		119,7%	172,8%	238,4%
UTILIDAD ACUMULADA	\$	310.764.031	\$ 413.421.507	\$ 516.078.984
VARIACIÓN DEL TIPO DE CAMBIO				
	VARIACIÓN	-15%	15%	15%
	TIPO DE CAMBIO	731 pesos/euro	860 pesos/euro	989 pesos/euro
VAN	\$	382.660.568	\$ 261.794.642	\$ 132.658.578
VAN CON VR	\$	12.730.574.062	\$ 10.842.091.111	\$ 8.894.764.954
TIR		270,9%	172,8%	98,9%
UTILIDAD ACUMULADA	\$	556.934.114	\$ 413.421.507	\$ 265.701.752

Tabla 27: Análisis de sensibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

La segunda variable que más impacta es el tipo de cambio. Al incrementarse o reducirse en un 15%, los valores del VAN varían hasta un 49%, y la TIR cambia en prácticamente 100 unidades porcentuales. Ello se debe a que el valor del tipo de cambio influye de forma directa en el costo de los productos, los cuales tienen un peso muy importante en los costos operacionales, por encima de los costos fijos de administración y personal, y además, aumentan proporcionalmente con el aumento de las ventas.

En cuanto a la cantidad de pedidos especiales, es el factor que menos impacta en los resultados económicos, no obstante, la variación del 15% implica una variación en el VAN del 32%, y un cambio en la TIR de 50 puntos. El hecho de que sea el factor menos influyente es consecuente con la estructura de ingresos considerada, puesto que, a pesar de que los pedidos especiales tienen un ticket superior a los normales, la cantidad de los mismos es muy inferior.

Finalmente, cabe destacar que, en prácticamente todos los casos, se sigue cumpliendo el objetivo de obtener una utilidad acumulada de \$MM 100 a los tres años, excepto en el caso en que la tasa de fidelización se reduce hasta un 20%. Por lo tanto, el análisis de sensibilidad muestra claramente que este es un factor crítico en el negocio y será necesario realizar un estricto control de la misma, tomando las medidas necesarias para que esta se mantenga como mínimo en el 35% propuesto.

8.8 Conclusiones en relación a la evaluación económica

Bajo el escenario neutro y considerando el objetivo general de lograr una utilidad acumulada de MM \$100 al cabo del tercer año de operación, se concluye que el proyecto es factible dado que la utilidad acumulada en el año 3 supera la cifra considerada con un valor de más de 4 veces superior al propuesto.

Las estimaciones de VAN en MM \$261 y TIR de 172,8% para el escenario neutro indican que el proyecto es rentable incluso si no se considera el valor residual del negocio, y además, tiene un periodo de recuperación de la inversión corto, de menos de dos años. Si se incluye el valor residual, el VAN alcanza a un valor de MM \$ 10.842, reflejo de la importancia de los flujos futuros en la rentabilidad del negocio.

Es importante considerar que el proyecto es muy sensible al número de clientes nuevos que se consiguen al mes, y una reducción del 25% se traduce en un VAN negativo, haciendo el proyecto inviable a los 3 años.

En relación a los otros parámetros evaluados en el análisis de sensibilidad, se concluye que la tasa de fidelización es el factor que más impacta en los resultados, siendo éste un aspecto crítico del negocio, con lo cual será necesario garantizar que la misma se mantiene dentro de unos determinados umbrales, ya que su caída del 35% al 20% provoca un resultado negativo y el no cumplimiento del objetivo principal del estudio.

Finalmente, es necesario considerar el impacto del tipo de cambio en el resultado financiero, puesto que impacta directamente en el costo de los productos, y, aunque no alcanza a generar resultados económicos negativos, el aumento del mismo impacta fuertemente en la rentabilidad del negocio, reduciendo la utilidad acumulada hasta la mitad.

9 Conclusiones y recomendaciones

Se considera que el negocio es altamente atractivo en atención al mercado potencial de MM\$ 15.570 al año y el crecimiento estimado del mismo (entre el 23% y el 27%), siendo las líneas de productos más interesantes las patas enteras, el jamón y embutidos, y, en menor grado, el queso, por la identidad española de las mismas.

Se identifican cinco segmentos de clientes según la disposición a pagar y el origen del producto que consumen, de los cuales se destacan dos por la valoración de los productos de origen español y por la disponibilidad a pagar un precio alto si el sabor y la autenticidad del producto lo merece, los Auténticos Fanáticos y los Internacionales Top, los cuales son el segmento objetivo del negocio.

A pesar de que existen empresas con gran especialización en productos importados y de tradición gastronómica española, no hay ninguna de ellas que ofrezca al cliente la suficiente variedad de productos que permita al consumidor obtener lo que necesita para un aperitivo completo en una sola compra, de modo que existe una necesidad no cubierta para el 85% de los consumidores que valoran la amplitud de productos cuando toman su decisión de compra.

El negocio propuesto, por lo tanto, se enfocará en tres líneas principales de producto: el jamón y embutidos, las patas enteras y el queso, puesto que son las que tienen mayor mercado potencial, pero se incorporarán líneas adicionales y complementos a los mismos (nacionales o españolas) para dar respuesta a la solución completa que valoran los clientes. Incluso se ofrecerá la posibilidad de buscar productos a medida si los clientes lo desean.

La propuesta de valor digital considerará el contacto multicanal con el cliente y la venta a través de página web y redes sociales, vía que utilizan el 83% de los consumidores de los segmentos objetivo, y se descartará el uso de plataformas de Delivery o Marketplace, asegurando así el contacto directo con el cliente.

El modelo de negocio se enfocará en tres ejes principales: producto de gran sabor y autenticidad, servicio personalizado y ágil, y enfoque en la fidelización del cliente, cubriendo así la falta de oferta en tiendas de producto gourmet que, además, ofrezcan un servicio rápido (valorado por el 85% de los consumidores) y con atención personalizada y de confianza (muy importante para el 98% de los consumidores).

La fidelización, por su parte, será un pilar para mantener una base mínima de ingresos y poder sustentar los costos operacionales asociados al negocio, y se conseguirá a partir de la experiencia de compra y el trato de confianza con el cliente.

La estrategia comunicacional será de gran importancia para la captación de nuevos clientes y la difusión de la propuesta de valor, y se basará en una combinación de medios digitales y físicos, los últimos enfocados a dar a conocer el principal atributo del producto, su sabor, el cual es valorado por el 93% de los Auténticos Fanáticos y el 70% de los Internacionales Top.

La evaluación económica muestra que el modelo de negocio es factible estratégica, técnica y económicamente, con un VAN de MM \$261 y una TIR del 172,8%. Al segundo año de operación la empresa muestra resultados acumulados positivos y se alcanza una utilidad acumulada superior a MM\$100, cumpliéndose por lo tanto el objetivo principal.

El análisis de sensibilidad indica que la cantidad de nuevos clientes captados impacta de forma directa en el resultado financiero, y por lo tanto, el enfoque y la correcta ejecución de la estrategia promocional es clave en la obtención de los ingresos suficientes para lograr el objetivo planteado. En la misma línea, la tasa fidelización de estos clientes debe mantenerse dentro de un cierto rango para que la rentabilidad obtenida sea interesante, ya que permite una base de ingresos estable que sustenta los altos costos operacionales asociados el negocio, gracias a la preventa y la periodicidad de compras de estos clientes.

9.1 Recomendaciones

El mercado analizado es altamente atractivo y las barreras de entrada son muy bajas. Por ello, la primera recomendación es avanzar rápido en el crecimiento y en la adquisición

y fidelización de clientes, a fin de posicionar la empresa antes de la aparición de nuevos competidores, que puedan utilizar un modelo parecido al propuesto.

Un factor crítico y complejo en el modelo propuesto es el control y reposición del stock de productos, debido a su amplitud y la rotación continua del catálogo. Por lo tanto, se recomienda, además de la implementación de un software de control operacional, realizar un análisis y predicción de la demanda con gran detalle, con una frecuencia no mayor a 15 días, a fin de evitar quiebres de stock o excesos de productos que provoquen pérdidas operacionales graves.

Por otra parte, el negocio es altamente sensible a la cantidad de nuevos clientes, por lo que se recomienda revisar continuamente la estrategia comunicacional e implementar un sistema de indicadores de gestión, a fin de revisar la distribución del presupuesto y los resultados obtenidos para poder evaluar su efectividad y, en caso necesario, revisar los procedimientos.

Debido a la importancia de la fidelización de clientes en los flujos económicos se recomienda realizar un control estricto de la retención y frecuencia de compras, junto con mantener un contacto continuo con los mismos para promover su permanencia como clientes.

En línea con lo anterior, se recomienda capacitar a todo el personal que forme parte de la estructura organizacional, tanto en la parte más técnica del producto (elaboración, sabores, categorías), como en habilidades blandas, a fin de que en cualquier punto de contacto con el cliente se mantenga la imagen de empresa experta y asesora, mejorando así la confianza del cliente.

Finalmente, se recomienda considerar en las proyecciones de flujos de caja y resultados los posibles escenarios de variación del tipo de cambio, puesto que éste impacta directamente en la rentabilidad final del negocio.

10 Bibliografía

- Prochile. Estudio de mercado de la industria Gourmet en Chile [en línea]. <<https://es.slideshare.net/LascShinigami/estudio-de-mercado-gourmet-en-chile>> [consulta:01 de abril del 2021]
- Observatorio tendencias de consumo. Productos Gourmet. <https://observatoriotendencias.wordpress.com/2015/04/25/productos-gourmet/>. [consulta:30 de marzo del 2021]
- Cámara de comercio de Santiago. Comercio on line se triplica pero tiendas físicas, turismo y entretención extienden su profunda crisis. <<https://www.ccs.cl/2020/05/29/comercio-online-se-triplica-pero-tiendas-fisicas-turismo-y-entretencion-extienden-su-profunda-crisis/>>.
- E-commerce innovation summit. 2020, (Santiago de Chile). Tendencias del e-commerce en Chile. Santiago de Chile. Cámara de comercio de Santiago. 2020. 41p.
- La Gourmeta. Todo lo que necesitas saber sobre el queso manchego. <<https://www.lagourmeta.com/blog/gourmet/queso-manchego.>>[consulta:1 de abril del 2021].
- Gobierno de España. Ministerio de trabajo y economía social. Datos sociológicos de la colonia española en Chile [en línea].<<https://www.mites.gob.es/es/mundo/consejerias/chile/emigracion/contenidos/datosoc.htm#:~:text=Hasta%201884%20el%20n%C3%BAmero%20total,total%20de%209.500%20emigrantes%20espa%C3%B1oles.>>. [consulta: 04 junio 2021]

11 Anexos

Anexo 1: Entrevista a Jorge Alarcón

1. ¿Cuál es tu cargo actual en Jumbo?

Actualmente soy subgerente de perecibles. Me encargo de las líneas de productos perecibles, el control de stocks, la reposición de productos y su disposición en los estantes. Veo también cuáles son las líneas más rentables y los precios de venta. También veo las líneas de productos gourmet

2. ¿Has observado alguna tendencia en las líneas gourmet?

Los productos gourmet van cada vez más al alza. La gente busca otros atributos a parte del precio, como el sabor, la naturalidad, la elaboración artesanal. De hecho, Jumbo ha creado su línea de productos gourmet, con productores propios que trabajan directamente para la empresa. También importan gran cantidad de productos de Europa.

3. ¿Se vende más producto importado o nacional?

Depende del producto. Hay algunos que tienen una cierta identidad, y se vende mucho por el hecho de ser importados, como las salchichas alemanas. Eso no quiere decir que no se produzcan aquí salchichas con la receta alemana, pero no es lo mismo, y una cierta cantidad de consumidores lo valoran.

Además, hay un sesgo claro según el local que uno analice. En el Alto Las Condes claramente se vende más producto gourmet que aquí en Concepción, donde la mayoría de los que vienen son estudiantes.

4. ¿En el caso del producto español, cuáles son los más vendidos?

Como identidad española se reconoce sobretodo el jamón, en su versión laminada o entera. Creo que es el producto estrella de importación española.

5. ¿Considerando el jamón, entonces, qué porcentaje del que se vende es español?
¿Hay jamón chileno?

Un 70% de las patas que se venden son importadas de España, un 4%, o tal vez un poco más, se producen en Chile.

6. ¿Y respecto al producto laminado?

El producto laminado es distinto, porque se vende también mucho producto italiano y la cantidad de producto nacional es mucho más alta. Yo diría que el porcentaje español está alrededor del 12% y el chileno alrededor del 60%. El resto es fiambrería alemana, italiana, francesa o argentina.

7. ¿Tiene salida el queso español?

El queso español se conoce y se vende también como producto gourmet. No obstante, hay mucho queso italiano y francés que también se vende en gran cantidad, y la producción de Chile en queso ha aumentado mucho en los últimos años. El porcentaje español debe ser de un 5%, y el chileno, alrededor del 19%. Claramente el último tiene ventaja competitiva por los ahorros en importación.

8. ¿Qué me puedes decir de las conservas y del turrón, comparando el producto chileno y el español?

Las conservas chilenas tienen un buen mercado, yo creo que de un 29%, para no decir el 30%. La conserva española es mucho más limitada, debe alcanzar el 4% del mercado, en este caso, como producto importado, tienen mucha más salida los patés franceses o los pepinillos alemanes.

En cuanto al turrón, bueno, el español si se conoce, pero al ser distinto del argentino tampoco tiene tanta salida, además, no es un producto que se consume cada día como otros. Debe estar alrededor del 8%, frente al 40% que se vende de Chile.

Anexo 2: Cálculos para la determinación del tamaño de mercado

a) Determinación del tamaño del mercado de queso gourmet y queso gourmet español

COMUNA	CONSUMIDORES DE PRODUCTOS DE OTRAS NACIONALIDADES													PRODUCTO ESPAÑOL			
	TOTAL HOGARES	CONSUMEN QUESO		HOGARES CONS. DE QUESO	PORCENTAJES SEGÚN PRESUPUESTO MENSUAL				PORCENTAJES. SEGÚN PRESUPUESTO EXTRA				TICKET PROMEDIO MENSUAL	VALOR MERCADO TOTAL MENSUAL (PESOS CHILENOS)	F.C.	CANTIDAD HOGARES	MERCADO MENSUAL (PESOS CHILENOS)
		SI	NO		HASTA 10.000	ENTRE 10.000 Y 50.000	ENTRE 50.000 Y 100.000	MÁS DE 100.000	HASTA 10.000	ENTRE 10.000 Y 50.000	ENTRE 50.000 Y 100.000	MÁS DE 100.000					
Q40: Huechuraba	28.945	100,00%	0,0%	28.945	0,0%	100,0%	0,0%	3,1%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	52.597	1.522.429.813	5%	31.774	1.623.436.512
Q40: La Reina	29.801	100,00%	0,0%	29.801	25,0%	75,0%	0,0%	4,1%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	36.611	1.091.034.477			
Q40: Las Condes	118.007	90,48%	9,5%	106.773	31,6%	63,2%	5,3%	19,6%	26,3%	68,4%	5,3%	0,0%	56.225	6.003.296.947			
Q40: Lo Barnechea	31.225	100,00%	0,0%	31.225	20,0%	60,0%	20,0%	5,2%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	49.180	1.535.645.500			
Q40: Macul	43.121	100,00%	0,0%	43.121	25,0%	75,0%	0,0%	4,1%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	36.611	1.578.688.557			
Q40: Ñuñoa	92.248	82,76%	17,2%	76.344	16,7%	79,2%	4,2%	24,7%	20,8%	70,8%	8,3%	0,0%	66.565	5.081.893.416			
Q40: Peñalolén	70.394	100,00%	0,0%	70.394	20,0%	80,0%	0,0%	5,2%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	41.180	2.898.824.920			
Q40: Providencia	70.965	78,57%	21,4%	55.757	36,4%	63,6%	0,0%	11,3%	18,2%	63,6%	9,1%	9,1%	46.942	2.617.354.506			
Q40: Santiago	193.628	83,33%	16,7%	161.350	26,7%	73,3%	0,0%	15,5%	13,3%	80,0%	6,7%	0,0%	51.663	8.335.836.023			
Q40: Vitacura	31.777	100,00%	0,0%	31.777	28,6%	42,9%	28,6%	7,2%	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	56.762	1.803.726.074			
TOTAL				635.488									TOTAL	32.468.730.234	TOTAL	1.623.436.512	

b) Determinación del tamaño del mercado de jamón y embutidos gourmet y jamón y embutidos gourmet español

COMUNA	CONSUMIDORES DE PRODUCTOS DE OTRAS NACIONALIDADES													PRODUCTO ESPAÑOL			
	TOTAL HOGARES	CONSUMEN JAMÓN Y EMBUTIDOS		HOGARES CONS. DE JAMÓN	PORCENTAJES SEGÚN PRESUPUESTO MENSUAL				PORCENTAJES. SEGÚN PRESUPUESTO EXTRA				TICKET PROMEDIO MENSUAL	VALOR MERCADO TOTAL MENSUAL (PESOS CHILENOS)	F.C.	CANTIDAD HOGARES	MERCADO MENSUAL (PESOS CHILENOS)
		SI	NO		HASTA 10.000	ENTRE 10.000 Y 50.000	ENTRE 50.000 Y 100.000	MÁS DE 100.000	HASTA 10.000	ENTRE 10.000 Y 50.000	ENTRE 50.000 Y 100.000	MÁS DE 100.000					
Q40: Huechuraba	28.945	100,00%	0,0%	28.945	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	48.889	1.415.101.753	12%	76.088	2.578.323.359
Q40: La Reina	29.801	100,00%	0,0%	29.801	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	33.750	1.005.783.750			
Q40: Las Condes	118.007	95,24%	4,8%	112.390	45,0%	50,0%	5,0%	0,0%	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	29.083	3.268.671.959			
Q40: Lo Barnechea	31.225	100,00%	0,0%	31.225	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	36.000	1.124.100.000			
Q40: Macul	43.121	100,00%	0,0%	43.121	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	37.917	1.635.004.583			
Q40: Ñuñoa	92.248	86,21%	13,8%	79.527	20,0%	72,0%	8,0%	0,0%	20,0%	76,0%	4,0%	0,0%	37.067	2.947.800.830			
Q40: Peñalolén	70.394	100,00%	0,0%	70.394	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	33.333	2.346.466.667			
Q40: Providencia	70.965	85,71%	14,3%	60.824	25,0%	66,7%	8,3%	0,0%	8,3%	83,3%	8,3%	0,0%	37.498	2.280.751.746			
Q40: Santiago	193.628	77,78%	22,2%	150.604	35,7%	64,3%	0,0%	0,0%	21,4%	78,6%	0,0%	0,0%	29.287	4.410.685.000			
Q40: Vitacura	31.777	85,71%	14,3%	27.236	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%	50,0%	16,7%	33,3%	0,0%	38.613	1.051.661.704			
TOTAL				634.067									TOTAL	21.486.027.992	TOTAL	2.578.323.359	

c) Determinación del tamaño del mercado de turrón y turrón español

COMUNA	CONSUMIDORES DE PRODUCTOS DE OTRAS NACIONALIDADES														PRODUCTO ESPAÑOL			
	TOTAL HOGARES	CONSUMEN TURRÓN			PORCENTAJES SEGÚN PRESUPUESTO MENSUAL				PORCENTAJES. SEGÚN PRESUPUESTO EXTRA				TICKET	VALOR MERCADO	F.C.	CANTIDAD HOGARES	MERCADO MENSUAL (PESOS CHILENOS)	
		SI	NO	HOGARES CONS. DE TURRÓN	HASTA 10.000	ENTRE 10.000 Y 50.000	ENTRE 50.000 Y 100.000	MÁS DE 100.000	HASTA 10.000	ENTRE 10.000 Y 50.000	ENTRE 50.000 Y 100.000	MÁS DE 100.000	PROMEDIO MENSUAL	TOTAL MENSUAL (PESOS CHILENOS)				
Q40: Huechuraba	28.945	0,00%	100,0%	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-	-	8%	23.321	317.800.636
Q40: La Reina	29.801	0,00%	100,0%	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-	-			
Q40: Las Condes	118.007	57,14%	42,9%	67.429	91,7%	8,3%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	8.958	603.997.057				
Q40: Lo Barnechea	31.225	40,00%	60,0%	12.490	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	23.750	296.637.500				
Q40: Macul	43.121	25,00%	75,0%	10.780	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	35.000	377.308.750				
Q40: Ñuñoa	92.248	39,29%	60,7%	36.244	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	41,7%	58,3%	0,0%	0,0%	20.764	752.566.322				
Q40: Peñalolén	70.394	40,00%	60,0%	28.158	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5.833	164.252.667				
Q40: Providencia	70.965	21,43%	78,6%	15.208	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5.833	88.712.164				
Q40: Santiago	193.628	55,56%	44,4%	107.580	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	12.500	1.344.746.460				
Q40: Vitacura	31.777	42,86%	57,1%	13.620	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	25.279	344.287.025				
TOTAL				291.508									TOTAL	3.972.507.944	TOTAL	317.800.636		

d) Determinación del tamaño del mercado de conservas gourmet y conservas gourmet españolas

COMUNA	CONSUMIDORES DE PRODUCTOS DE OTRAS NACIONALIDADES														PRODUCTO ESPAÑOL			
	TOTAL HOGARES	CONSUMEN CONSERVAS			PORCENTAJES SEGÚN PRESUPUESTO MENSUAL				PORCENTAJES. SEGÚN PRESUPUESTO EXTRA				TICKET	VALOR MERCADO	F.C.	CANTIDAD HOGARES	MERCADO MENSUAL (PESOS CHILENOS)	
		SI	NO	HOGARES CONS. DE CONS.	HASTA 10.000	ENTRE 10.000 Y 50.000	ENTRE 50.000 Y 100.000	MÁS DE 100.000	HASTA 10.000	ENTRE 10.000 Y 50.000	ENTRE 50.000 Y 100.000	MÁS DE 100.000	PROMEDIO MENSUAL	TOTAL MENSUAL (PESOS CHILENOS)				
Q40: Huechuraba	28.945	0,00%	100,0%	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-	-	4%	19.902	400.434.929
Q40: La Reina	29.801	50,00%	50,0%	14.901	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	7.917	117.962.292				
Q40: Las Condes	118.007	66,67%	33,3%	78.675	57,1%	42,9%	0,0%	0,0%	71,4%	28,6%	0,0%	0,0%	17.739	1.395.600.891				
Q40: Lo Barnechea	31.225	80,00%	20,0%	24.980	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	27.708	692.154.167				
Q40: Macul	43.121	75,00%	25,0%	32.341	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	15.555	503.046.891				
Q40: Ñuñoa	92.248	62,07%	37,9%	57.258	55,6%	44,4%	0,0%	0,0%	27,8%	72,2%	0,0%	0,0%	19.953	1.142.446.901				
Q40: Peñalolén	70.394	80,00%	20,0%	56.315	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	27.708	1.560.400.333				
Q40: Providencia	70.965	71,43%	28,6%	50.690	50,0%	40,0%	10,0%	0,0%	30,0%	60,0%	10,0%	0,0%	25.917	1.313.723.595				
Q40: Santiago	193.628	77,78%	22,2%	150.604	71,4%	28,6%	0,0%	0,0%	50,0%	42,9%	7,1%	0,0%	15.535	2.339.656.041				
Q40: Vitacura	31.777	100,00%	0,0%	31.777	42,9%	42,9%	14,3%	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%	0,0%	29.766	945.882.126				
TOTAL				497.541									TOTAL	10.010.873.237	TOTAL	400.434.929		

e) Determinación del tamaño del mercado de patas de jamón enteras y patas de jamón enteras españolas

CONSUMIDORES DE PRODUCTOS DE OTRAS NACIONALIDADES															PRODUCTO ESPAÑOL		
COMUNA	TOTAL HOGARES	CONSUMEN QUESO			PORCENTAJES SEGÚN PRESUPUESTO MENSUAL				PORCENTAJES. SEGÚN PRESUPUESTO EXTRA				TICKET	VALOR MERCADO	F.C.	CANTIDAD HOGARES	MERCADO MENSUAL (PESOS CHILENOS)
		SI	NO	HOGARES CONS. DE PATAS	HASTA 10.000	ENTRE 10.000 Y 50.000	ENTRE 50.000 Y 100.000	MÁS DE 100.000	HASTA 10.000	ENTRE 10.000 Y 50.000	ENTRE 50.000 Y 100.000	MÁS DE 100.000	PROMEDIO MENSUAL	TOTAL MENSUAL (PESOS CHILENOS)			
Q40: Huechuraba	28.945	33,33%	66,7%	9.647	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	35.000	337.657.898	70%	227.634	10.651.278.906
Q40: La Reina	29.801	100,00%	0,0%	29.801	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	43.958	1.310.002.292			
Q40: Las Condes	118.007	57,14%	42,9%	67.429	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%	9,1%	72,7%	18,2%	0,0%	44.998	3.034.162.275			
Q40: Lo Barnechea	31.225	60,00%	40,0%	18.735	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	62.501	1.170.951.551			
Q40: Macul	43.121	75,00%	25,0%	32.341	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	50.554	1.634.954.276			
Q40: Ñuñoa	92.248	44,83%	55,2%	41.355	23,1%	23,1%	30,8%	23,1%	38,5%	38,5%	15,4%	7,7%	62.889	2.600.753.766			
Q40: Peñalolén	70.394	40,00%	60,0%	28.158	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	38.333	1.079.374.667			
Q40: Providencia	70.965	64,29%	35,7%	45.623	0,0%	77,8%	0,0%	22,2%	22,2%	55,6%	11,1%	11,1%	56.479	2.576.779.132			
Q40: Santiago	193.628	22,22%	77,8%	43.024	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	28.750	1.236.944.071			
Q40: Vitacura	31.777	28,57%	71,4%	9.079	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	25.833	234.532.797			
TOTAL				325.192									TOTAL	15.216.112.723	TOTAL	10.651.278.906	

Anexo 3: Cálculos para la determinación del crecimiento de mercado

CRECIMIENTO ANUAL SEGÚN TONELADAS DE PRODUCTO						TENDENCIA	CRECIMIENTO
AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2019	ANUAL
QUESO	87%	1238%	2%	-70%	-66%	153%	31%
JAMÓN	26%	-2%	8%	-8%	32%	62%	12%
EMBUTIDOS	265%	-34%	182%	-46%	-16%	213%	43%
CONSERVAS	23%	-8%	17%	-51%	-46%	174%	35%
TURRÓN	105%	9%	22%	-12%	14%	-66%	-13%
PROMEDIO *	130,43%	291,19%	69,12%	-40,06%	-16,41%	135,84%	27,17%

CRECIMIENTO SEGÚN MONTO						TENDENCIA	CRECIMIENTO
AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2019	ANUAL
QUESO	73%	400%	18%	-61%	-40%	90%	18%
JAMÓN	31%	1%	14%	2%	23%	159%	32%
EMBUTIDOS	246%	-49%	265%	-47%	-25%	137%	27%
CONSERVAS	243%	1%	28%	-45%	-49%	64%	13%
TURRÓN	54%	8%	21%	-21%	3%	22%	4%
PROMEDIO *	135,08%	81,78%	104,17%	-35,97%	-16,26%	115,99%	23,20%

CRECIMIENTO ENTRE LOS AÑOS 2019 Y 2015		
PRODUCTO	PESO	MONTO
QUESO	153%	90%
JAMÓN	62%	159%
EMBUTIDOS	213%	137%
CONSERVAS	174%	64%
TURRÓN	-66%	22%
PONDERADO SEGÚN TAMAÑO DE MERCADO	136%	116%
PROMEDIO ANUAL EN 5 AÑOS	27%	23%

Anexo 4: Cambios en hábitos de consumo de los chilenos durante la pandemia



"Los consumidores en situaciones de crisis están más atentos que nunca al comportamiento de las empresas".

FRANCISCA LOBOS
Coordinadora de Investigación del Centro de Investigación Corporativa del ISE Business School de la U. de Los Andes.



"Después de meses y cuatro hábitos y conductas que se instalan, ya que la experiencia, pese a todas las dificultades, ha sido satisfactoria".

CLAUDIO PIZARRO
Ingeniero del Centro de Ingeniería Industrial de la U. de Chile.

El nuevo consumidor chileno tras la cuarentena: más exigente y demandante, lo que impone la necesidad de una mejor logística y experiencia

TRAS CRECIMIENTO EXPONENCIAL DE LAS VENTAS EN LÍNEA

Con la emergencia sanitaria, el e-commerce se ha posicionado cada vez más en el país: en abril las ventas online aumentaron 150% en relación al mismo mes de 2019, según cifras de la Cámara de Comercio de Santiago a partir de datos de Transbank. Expertos dicen que se trata de un consumidor que está transformándose, pasando a ser más estricto, lo que sofisticará el proceso de distribución y demandará una mejor relación de las marcas con los clientes.

POR CATALINA OVALLE V.



tendrán. "Una vez que concluye el confinamiento, es probable que los consumidores sigan más distantes por temor a contagios, el proceso de compra sea más lento y cuidadoso y la confianza disminuya, así como en todo lo referente al ahorro y la eficiencia de los recursos de estos", señala el académico de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Los Andes y experto en comportamiento del consumidor, Juan José Guerrero.

Para Francisca Lobos, coordinadora de Investigación del Centro de Investigación Corporativa del ISE Business School de la Universidad de Los Andes y coautora del libro "El poder del click" de Ediciones "El Mercurio", el estado social y la pandemia han sido dos oportunidades que han tenido las personas para evaluar la actuación de las firmas en una situación de crisis. "Los consumidores en períodos de crisis están más atentos que nunca al comportamiento de las empresas y quieren premiar a aquellas que consideran que han estado a la altura de las circunstancias", asegura.

Pizarro concuerda y explica que en un contexto sanitario delicado, económico débil y social activo, las marcas deben reformular su relación con los consumidores. "Al ser cada vez más digitales, sus hábitos migran, y con esto no me refiero al desempeño de sus productos y servicios, sino al rol que cumplen dentro de una vida en común más compleja, donde es necesario cuidar a los colaboradores, a sus clientes y a los más vulnerables de la sociedad", dice.

Para Altschwaeger son las empresas que lo hacen bien en este ámbito las que logran construir relaciones de confianza y cercanía con los consumidores, superiores a las que se han visto en el canal tradicional. "En lo mediano que la experiencia digital está construida sobre la transparencia, la responsabilidad y la genuina empatía sobre los intereses de las personas, se van marcando nuevos estándares de lo que se considera un buen servicio y una marca de alto valor para las personas. Y para las empresas ha sido un descubrimiento que esto representa una gran oportunidad de expandir su valor más allá del territorio físico o geográfico", señala.

En cuanto a los locales físicos, la gerente general de Grupo Limonada y directora y emprendedora Endosar, Paula Valverde, explica que estos tendrán un nuevo propósito: "Los locales físicos tendrán el tremendo desafío de cambiar su actual forma de operar y deberán priorizarse más de la experiencia que vive el cliente y de las estrategias que implementarán para vender en el momento de retro en tienda. Los locales toman un nuevo rol y será de exhibir colecciones, mejorar el look y transmitir la construcción de la marca".

Acorde a Reverreo, es urgente que las marcas ofrezcan una mejor experiencia al usuario. "Esto, en gran parte, se logra tomando decisiones que ponen al cliente en el centro, y aunque puede parecer trivial, en realidad requiere un cambio de paradigma. En la industria chilena hay una deuda gigante con las personas en términos de servicio, y aunque hace años que se viene mejorando, aún no estamos en un estándar de clase mundial", señala Santa María.

Desde la consultora Compite, su gerente de Estudios Felipe Miranda añade que es importante que el punto de partida sea siempre el cliente y sus necesidades. "Si las empresas consideran este proceso de adaptación solo desde sus procesos actuales o desde la tecnología corren el riesgo de no hacer calor que ofrecen con aquello que los clientes requieren", sostiene.

También, algunos advierten que lo que se está viendo acá son cambios de asignación de costos importantes. Para Coprocoides todo lo que antes se ganaba en arriendo para los comercios, podrá ser reasignado para satisfacer al consumidor con un mejor servicio, ya sea en el proceso de venta remota o en el de entrega. "Los clientes se están dando cuenta que las tiendas eran muy costosas y ya no agrippan valor al cliente final: las tiendas más baratas de añadir ese valor", explica.

Paula Valverde agrega que la diferencia está en el rol crucial que ya que el gran desafío de las empresas será lograr distinguirse en su trato con el cliente. "Todo esto, desarrollando una logística eficiente que cambie el foco del despacho en masa a un foco de miles de despachos individuales-clientes, y que vaya de la mano de un marketing personalizado que nos permita hablarle con cercanía al cliente, aunque no estemos frente a frente con ellos", señala.



"Los locales físicos tendrán un tremendo desafío de cambiar su actual forma de operar y deberán preocuparse más de la experiencia que vive el cliente".

PAULA VALVERDE
Gerente general de Grupo Limonada y emprendedora Endosar.



"Se van marcando nuevos estándares de lo que se considera un buen servicio y una marca de alto valor para las personas".

CAROLINA ALTSCHWAAGER
Socia y directora general de Altschwaeger.

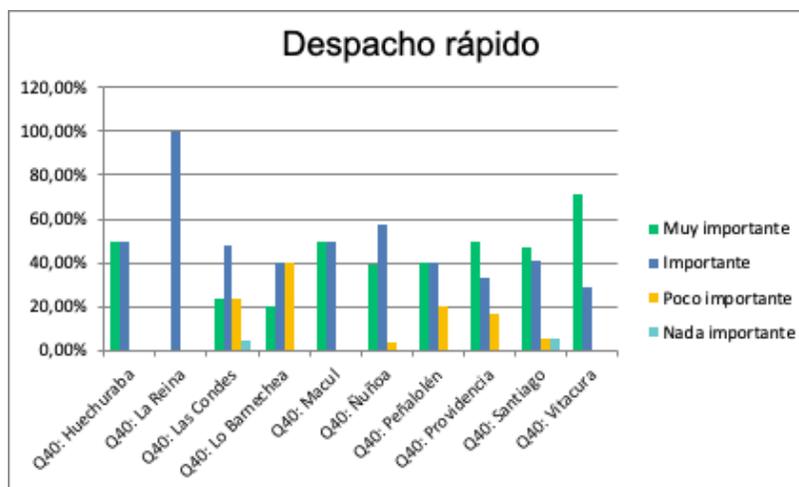
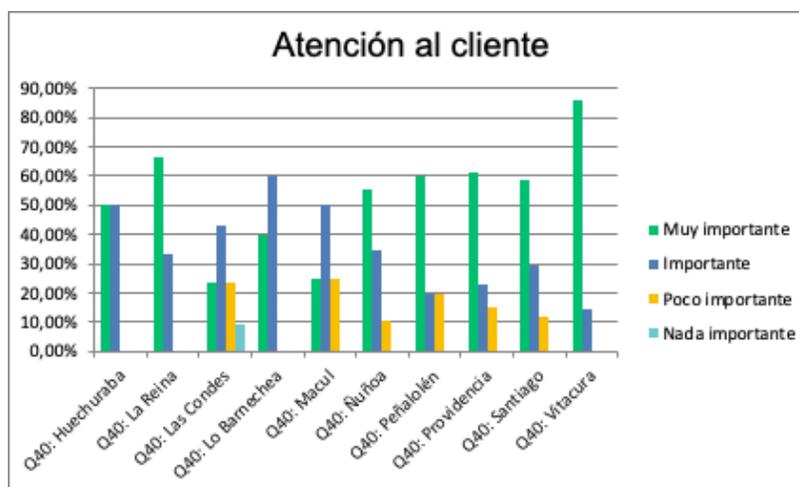
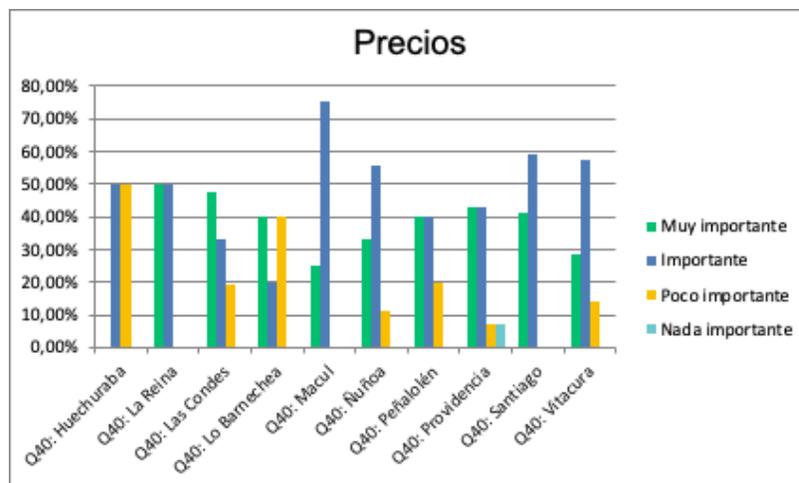


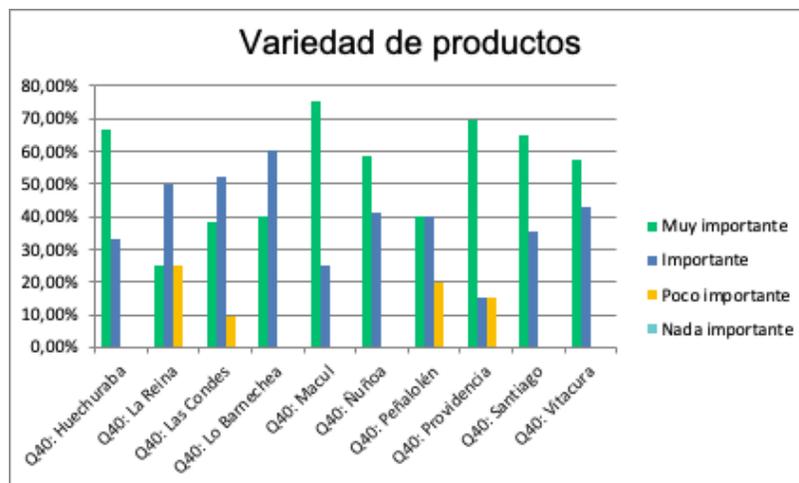
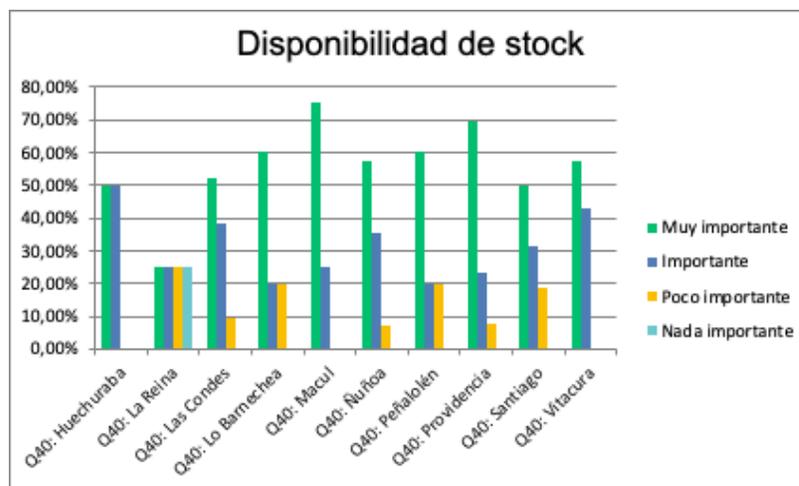
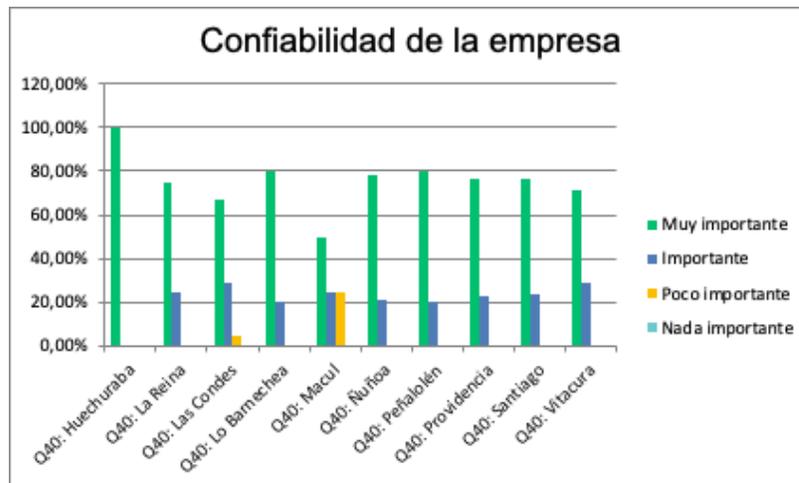
Pablo Halpern y Francisca Lobos abordan en este libro todos los inquietudes sobre cómo debe actuar las organizaciones en un mundo globalizado.

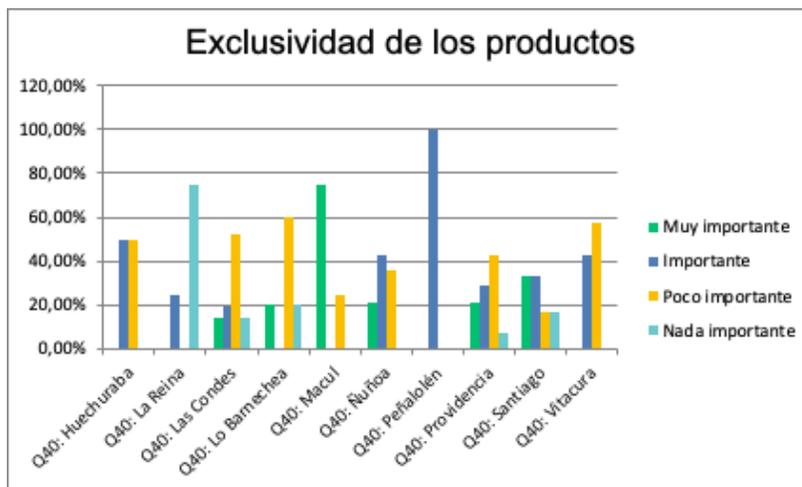
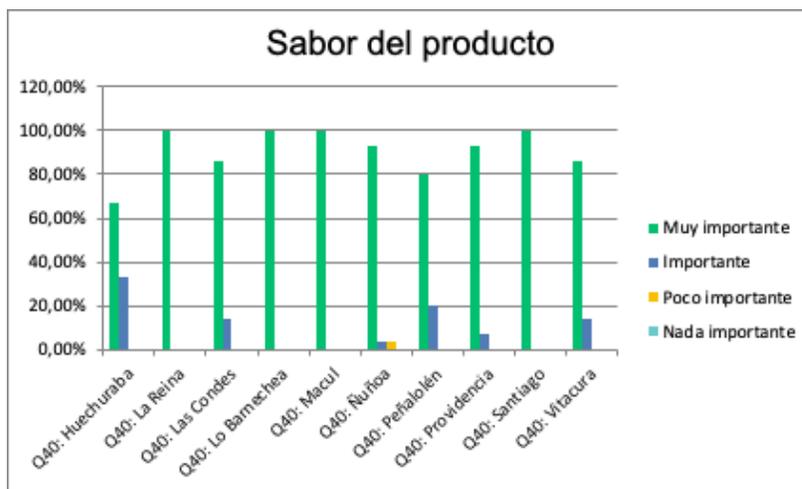
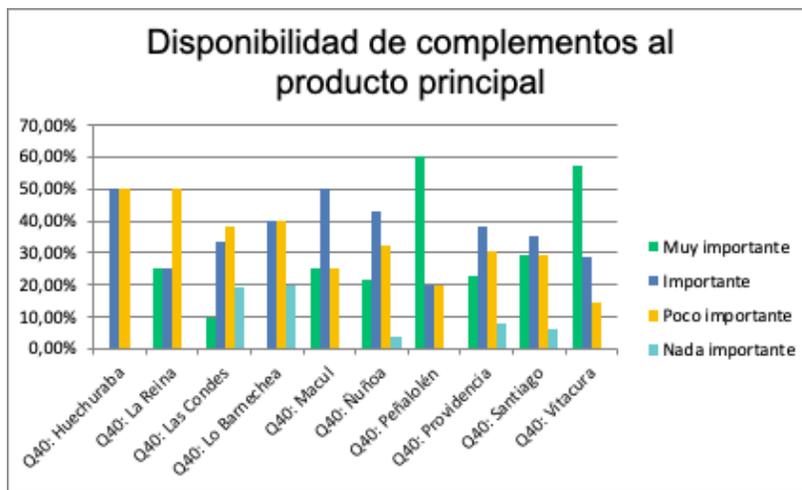
Fuente: Diario El Mercurio

Anexo 5: Resultados de la encuesta acerca de los atributos más valorados en los productos gourmet y las variables que se consideran al realizar una nueva compra

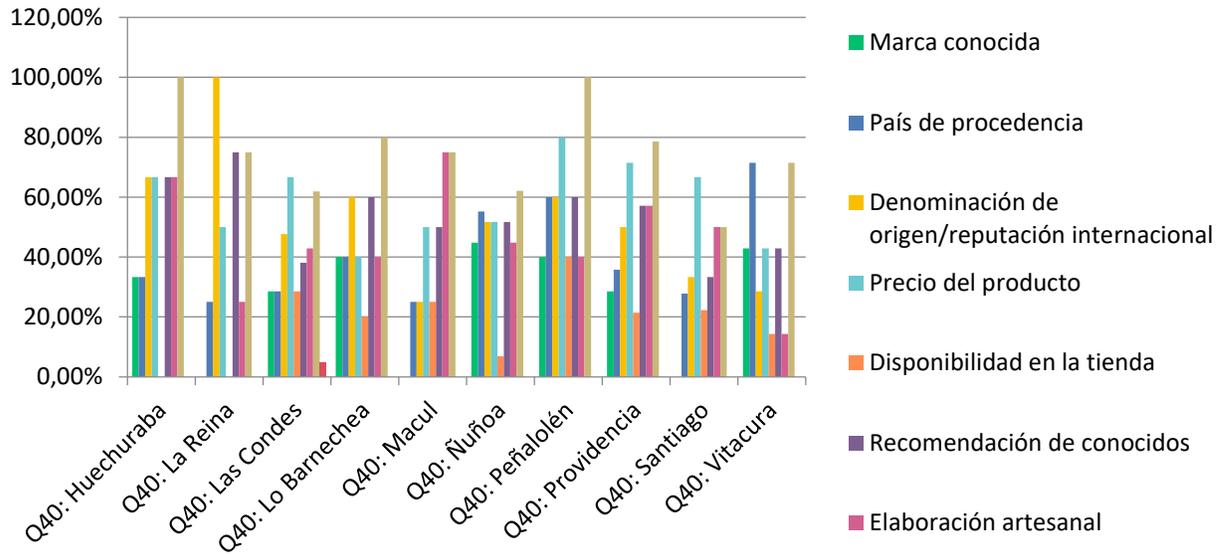
a) ¿Cuáles son los motivos por los que decide comprar en un lugar u otro?







¿Qué variables considera cuando decide comprar un nuevo producto? (marcar todas)



Anexo 6: Método de cálculo para la determinación de los distintos segmentos según el país de procedencia del producto (ejemplo de cálculo con la línea de queso).

a) Estimación de tamaños por origen del producto consumido

1. Total de hogares en las comunas: 710.111
2. Total de hogares que consumen queso gourmet: 635.488
3. Total de hogares que no consumen queso gourmet: 74.623
 $710.111 - 635.488 = 74.623$
4. Hogares consumidores de queso gourmet español (5% del total que consume queso gourmet según opinión experta): 31.774
 $635.488 \times 0,5\% = 31.774$
5. Hogares que consumen exclusivamente queso gourmet español (5% del consumidor de queso gourmet español, según encuesta): 1.718
 $31.774 \times 0,5\% = 1.718$
6. Hogares consumidores de queso gourmet chileno (80% del total que consume queso gourmet según opinión experta): 120.227
 $635.488 \times 80\% = 508.390$
7. Hogares que consumen exclusivamente queso gourmet chileno (19% del consumidor de queso gourmet chileno, según encuesta): 1.718
 $508.390 \times 19\% = 120.227$
8. El resto de hogares, consumen queso gourmet de varios países:
 $635.488 (2) - 1.718 (5) - 120.227 (7) = 513.543$

Finalmente:

HOGARES NO CONSUMIDORES	74.623
HOGARES CONS. EXCLUSIVOS PROD. ESPAÑOL	1.718
HOGARES CONS. EXCLUSIVOS PROD. ESPAÑOL	120.227
HOGARES QUE CONSUMEN DISTINTAS NACIONALIDADES	513.543
TOTAL DE HOGARES	710.711

- b) En los segmentos identificados de consumidor exclusivo de producto español y de consumidor de producto de varias nacionalidades, se realiza una segunda apertura en función del presupuesto mensual destinado a productos gourmet, apareciendo, con ello, dos segmentos más. Se obtienen, finalmente, 5 segmentos (si se excluye al no consumidor): 2 para el consumidor de producto español exclusivamente (ticket alto y bajo), 2 para el consumidor de producto internacional (ticket alto y bajo), y uno para el consumidor de producto chileno exclusivamente.

Anexo 7: Análisis de las empresas competidoras

JUMBO						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Carnes, mariscos, snacks, mermeladas, frutos secos, bebidas, cafés, té. LÍNEA PROPIA DE PRODUCTOS
SERVICIOS ADICIONALES	Servicio pick up y despacho a domicilio. Despacho gratis por encima de 30.000 pesos					
PROPUESTA DE VALOR	Basada en tres pilares: la variedad de productos, la calidad, y la atención al cliente					
FORTALEZAS	Gran variedad de productos, de distintos precios y categorías. Distribución a todo Chile. Importación en volumen, precios más bajos. Gran inversión en marketing y muy alta exposición de los productos					
DEBILIDADES	No existe un catálogo fijo de productos. No hay atención personalizada en la compra ni apoyo al cliente. No disponen de productos de productores pequeños. No disponen de imagen de empresa especialista.					
CANALES DE VENTA	Tienda física (amplia red) Web con carrito de compra Teléfono Plataformas de delivery (Rappi, Cornershop, Pedidosya)					

LÍDER						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Carnes, mariscos, snacks, mermeladas, frutos secos, bebidas, cafés, té
SERVICIOS ADICIONALES	Servicio pick up y despacho a domicilio. Despacho gratis por encima de 30.000 pesos. Tarjeta regalo.					
PROPUESTA DE VALOR	Basada en el precio (precios más bajos)					
FORTALEZAS	Gran facilidad de devolución. Importación en volumen, precios más bajos. Gran inversión en marketing y muy alta exposición de los productos					
DEBILIDADES	No existe un catálogo fijo de productos. No hay atención personalizada en la compra ni apoyo al cliente. No disponen de productos de productores pequeños. No disponen de imagen de empresa especialista.					
CANALES DE VENTA	Tienda física (amplia red) Web con carrito de compra Teléfono Plataformas de delivery (Rappi, Cornershop, Pedidosya)					

TRUJILLO						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Aceites, cafés, té, bebidas alcohólicas, guisos en conserva
SERVICIOS ADICIONALES	Despacho gratis por sobre de los 50.000 pesos.					
PROPUESTA DE VALOR	Basada en la identidad autenticidad, calidad y servicio					
FORTALEZAS	Mucha presencia, en retail y en plataformas secundarias. Empresa grande y fuerte inversión en marketing. Trabajan con grandes volúmenes, lo que mejora los costos. Buena experiencia de compra a través de la web.					
DEBILIDADES	No hay contacto directo con el consumidor final. No disponen de despacho a regiones. No todos los productos son importados ni producidos en España, lo que perjudica la imagen de autenticidad.					
CANALES DE VENTA	Tienda física de terceros Web con carrito de compra Teléfono					

PULPERÍA ECHIUNCO						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Mermeladas, snacks, cafés, bebidas alcohólicas
SERVICIOS ADICIONALES	Despacho gratuito. Cajas regalo.					
PROPUESTA DE VALOR	Variedad de productos, apoyo a los productores chilenos, precios razonables.					
FORTALEZAS	Página web fácil de usar. Gran amplitud de productos. Precios asequibles. Disponibilidad de productos exclusivos.					
DEBILIDADES	Despacho no muy rápido.					
CANALES DE VENTA	Redes sociales Web con carrito de compra Whatsapp y teléfono					

LA CASA DEL QUESO						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Salsas, frutos secos, productos veganos, congelados, snacks
SERVICIOS ADICIONALES	Servicio pick up y despacho a domicilio. Packs variados.					
PROPUESTA DE VALOR	Especialización en determinadas líneas gourmet.					
FORTALEZAS	Ofertas permanentes y precios económicos. Gran profundidad en algunas de las líneas que trabajan.					
DEBILIDADES	No despachan a todas las comunas, y solo con mínimo de compra. No hay atención personalizada en la compra ni apoyo al cliente. El catálogo de productos es similar a un supermercado, pero con oferta más limitada. No se advierte el valor agregado de la compra.					
CANALES DE VENTA	Tienda física Web con carrito de compra Teléfono Plataformas de delivery (Rappi, Cornershop, Pedidosya)					

MERCADO PATACHE						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Salsas, aceitunas, aceites, pastas de aceituna, té y cafés, chocolate
SERVICIOS ADICIONALES	Servicio de membresía que permite obtener descuentos importantes.					
PROPUESTA DE VALOR	Enfocada en productos de calidad, renovación continua del catálogo y la membresía para obtener importantes descuentos					
FORTALEZAS	Gran variedad de productos. La suscripción mensual permite adquirir el producto a precio costo más un bajo porcentaje (3%). Tiene un gran número de socios (más de 2000) Disponen de lugar físico para la venta					
DEBILIDADES	La membresía podría asustar a cierto público. Los productos no son exclusivos, y muchos pueden encontrarse en supermercados. No hay un foco claro en la tipología de productos que se pueden encontrar, por tener demasiada variedad de precios					
CANALES DE VENTA	Tienda física Web con carrito de compra Teléfono					

EMPORIO NACIONAL						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Aceites, aperitivos, patés, condimentos, bebidas alcohólicas
SERVICIOS ADICIONALES	Regalos corporativos. Servicio de coctel a domicilio.					
PROPUESTA DE VALOR	Enfocada en la solución integral, cajas regalo completas y con productos de calidad, apostando a lo mejor de Chile					
FORTALEZAS	Gran variedad de productos. Disponen de lugar físico para la venta. Gran variedad de cajas y opciones para regalo.					
DEBILIDADES	Página web desordenada. No hay renovación de la propuesta. Algunos productos son los mismos que en retail.					
CANALES DE VENTA	Tienda física Web con carrito de compra Teléfono Redes sociales					

BRUNO SALMUERIA						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Salsas, arroces y pastas
SERVICIOS ADICIONALES	Tablas y promociones con sadwiches para compartir.					
PROPUESTA DE VALOR	Integración de los mejores productos del mundo para que llegue a tu casa una solución completa y lista para consumir. Enfocado en la gastronomía italiana.					
FORTALEZAS	Gran variedad de productos. Disponen de lugar físico para la venta. Propuestas alternativas mediante las tablas o los sandwiches.					
DEBILIDADES	No hay atención personalizada. Algunos productos son los mismos que en retail. Despacho lento (hasta una semana)					
CANALES DE VENTA	Tienda física Web con carrito de compra Teléfono y Whatsapp Redes sociales					

LA VINOTECA						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Bebidas alcohólicas
SERVICIOS ADICIONALES	Regalos. Celebración de eventos en las distintas tiendas que tienen.					
PROPUESTA DE VALOR	Gran variedad de bebidas alcohólicas, de todas las calidades. Complementan la propuesta con accesorios y alguna comida para acompañar.					
FORTALEZAS	La múltiple variedad de cepas y viñas con las que trabajan les pone como referente para la compra de bebidas alcohólicas.					
DEBILIDADES	No hay atención personalizada. Hasta 8 días para el despacho.					
CANALES DE VENTA	Tienda física Web con carrito de compra Teléfono y Whatsapp Redes sociales					

PURO OLIVO						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Bebidas alcohólicas
SERVICIOS ADICIONALES						
PROPUESTA DE VALOR	Productos de la mejor calidad					
FORTALEZAS	Disponen de tienda física. Buena relación precio/calidad. Mucha profundidad en sus categorías					
DEBILIDADES	Política de despacho compleja. Frecuente quiebre de stock.					
CANALES DE VENTA	Tienda física Web con carrito de compra Teléfono y Whatsapp Redes sociales					

PETERSDELI						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Fiambrería alemana
SERVICIOS ADICIONALES						
PROPUESTA DE VALOR	Productos de calidad, sin condimentos y frescos. Hechos a tu medida bajo pedido					
FORTALEZAS	Disponen de tienda física. Muy alta calidad de la fiambrería alemana. Reconocimiento como expertos.					
DEBILIDADES	No hay posibilidad de compra on line directa, solo venta a través de otras tiendas. No tienen despacho a domicilio.					
CANALES DE VENTA	Tienda física Web con carrito de compra Teléfono y Whatsapp Redes sociales					

LES DIX VINS						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						VINO
SERVICIOS ADICIONALES	Cajas regalo. Eventos a diario					
PROPUESTA DE VALOR	Especialistas en queso francés y su maridaje. Buena atención al cliente y soluciones a medida.					
FORTALEZAS	Productos de alto valor asociado. Muy buena presentación del producto. Especialistas en maridaje. Lugar físico para compra y cata de los productos					
DEBILIDADES	El contacto con el cliente no es directo. El despacho es poco ágil.					
CANALES DE VENTA	Tienda física Web con carrito de compra Teléfono y Whatsapp Redes sociales					

QUESERÍA ITALIANA						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Café y frutos secos
SERVICIOS ADICIONALES	Cajas regalo. Catas presenciales					
PROPUESTA DE VALOR	Ofrecer la más amplia variedad de queso y embutido italiano, para poder abastecer a los distintos bolsillos					
FORTALEZAS	Tienda física. Producto reconocido internacionalmente. Expertiz en el producto que manejan. Lugar físico para compra y cata de los productos					
DEBILIDADES	No hay acceso desde las RRSS. El despacho es poco ágil. La experiencia de compra es poco amena.					
CANALES DE VENTA	Tienda física Web con carrito de compra Teléfono y Whatsapp					

ALIMENTOS MEDITERRÁNEO						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Vinos
SERVICIOS ADICIONALES	Cajas regalo. Tablas completas. Registro y recuperación de cuenta y boletas.					
PROPUESTA DE VALOR	Producto auténtico y de gran sabor, buena atención al cliente,					
FORTALEZAS	Tienda física. Producto reconocido internacionalmente. Gran énfasis en el contenido. Buen maridaje de los productos.					
DEBILIDADES	No disponen de muchos productos complementarios. La empresa es relativamente nueva y no tan conocida. Se nota cierta falta de profesionalidad en las publicaciones.					
CANALES DE VENTA	Tienda física Web con carrito de compra Teléfono y Whatsapp Redes sociales					

LAS BELLOTAS						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						
SERVICIOS ADICIONALES	Corte del producto al momento, pedidos a medida. Catas y participación en eventos.					
PROPUESTA DE VALOR	Comercializar el mejor jamón del mundo para destinar los fondos a construir escuelas para niños y niñas socialmente vulnerables.					
FORTALEZAS	Tienda física. Producto reconocido internacionalmente. Gran expertiz en el producto Tienda establecida hace años y reconocida.					
DEBILIDADES	No hay un contacto real directo por medios digitales Muy cerrados en la línea del jamón					
CANALES DE VENTA	Tienda física Web con carrito de compra Teléfono y Whatsapp Bigbox, convenios con bancos, plataformas y tiendas gourmet de terceros Redes sociales					

LA CASA DEL JAMÓN						
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	QUESO	JAMÓN Y EMB	TURRÓN	CONSERVAS	PATAS ENTERAS	OTROS
MIX DE PRODUCTOS						Chorizos, pan, sandwiches
SERVICIOS ADICIONALES	españolas. Organización de eventos.					
PROPUESTA DE VALOR	Ser la casa más rica de Chile. Promueven el sabor del producto y su identidad española, combinándolo con otros acompañamientos y recetas españolas, en un ambiente acorde a la nacionalidad de los productos que permite una experiencia completa.					
FORTALEZAS	Restaurante. Producto reconocido internacionalmente. Gran expertiz en el producto Tienda establecida hace años y reconocida.					
DEBILIDADES	No hay un contacto real directo por medios digitales Es más enfocado en la compra presencial que en la venta. Despacho no tan rápido.					
CANALES DE VENTA	Tienda física Web con carrito de compra Teléfono y Whatsapp					

Anexo 8: Listado de los productos incluidos en el catálogo inicial

Patatas enteras

Jamón Iberico Bellota 100% DOP Jabugo Summun. Etiqueta negra
Jamón Ibérico Bellota 75% Ibérico. Etiqueta roja
Jamón Ibérico Cebo campo 75%-100% ibérico. Etiqueta verde
Jamón Ibérico Cebo. 50%-75% ibérico. Etiqueta blanca
Paleta Ibérica Bellota 100% Pata Negra. Etiqueta Negra
Paleta Ibérica Bellota 50%-75% ibérico. Etiqueta roja
Paleta Ibérica Cebo campo. 75%-100% ibérica. Etiqueta verde
Paleta Ibérica Cebo campo. 50% ibérica. Etiqueta verde.

Laminados y embutidos

Jamón Iberico Bellota 100% DOP Jabugo Summun. Etiqueta negra
Jamón Ibérico Bellota 75% Ibérico. Etiqueta roja
Jamón Ibérico Cebo campo 75%-100% ibérico. Etiqueta verde
Jamón Ibérico Cebo. 50%-75% ibérico. Etiqueta blanca
Paleta Ibérica Bellota 100% Pata Negra. Etiqueta Negra
Paleta Ibérica Bellota 50%-75% ibérico. Etiqueta roja
Paleta Ibérica Cebo campo. 75%-100% ibérica. Etiqueta verde
Paleta Ibérica Cebo campo. 50% ibérica. Etiqueta verde.
Caña Lomo Ibérica Bellota. 100% ibérico
Caña Lomo Ibérica Bellota. 100% ibérico laminado
Caña Lomo Ibérica Bellota. 50% - 75% ibérico.
Caña Lomo Cebo de campo.
Caña de lomo de cebo
Lomito / cabecero embuchado
Morcón Ibérico
Chorizo Ibérico Extra pieza entera
Chorizo Ibérico Extra laminado
Salchichón Iberico Extra pieza entera
Salchichón Iberico Extra laminado
Panceta a granel
Panceta al vacío (piezas 250gr)

Quesos

MANCHEGO AÑEJO GRAN RESERVA UNICO
MANCHEGO AÑEJO GRAN RESERVA UNICO CUÑA
MANCHEGO AÑEJO GRAN RESERVA
MANCHEGO AÑEJO CUÑAS

MANCHEGO 9 MESES GRAN RESERVA LECHE CRUDA
MANCHEGO 9 MESES GRAN RESERVA LECHE CRUDA CUÑA
MANCHEGO RESERVA
MANCHEGO RESERVA
MANCHEGO SEMI CURADO
MANCHEGO SEMI CURADO MINI
MANCHEGO SEMICURADO CUÑAS
PURO DE OVEJA VIEJO
PURO DE OVEJA CURADO
PURO DE OVEJA SEMI CURADO MINI
PURO DE OVEJA SEMI CURADO CUÑAS
PURO DE OVEJA VIEJO CURADO AL ROMERO
PURO DE OVEJA CURADO CON FLORES
PURO DE OVEJA CURADO CON FLORES SILVESTRES
PURO DE OVEJA VIEJO CURADO AL ROMERO CUÑA
PURO DE OVEJA AÑEJO CURADO A LA MANTECA IBERICA
PURO DE OVEJA VIEJO CURADO EN MANTECA IBERICA CUÑA
PURO DE OVEJA AL AZAFRÁN
PURO DE OVEJA CURADO A LA TRUFA NEGRA
PURO DE OVEJA CURADO AL BRANDY
PURO DE OVEJA CON ACEITUNAS NEGRAS
PURO DE OVEJA AL CHILI
PURO DE OVEJA AL TOMATE Y OREGANO
PURO DE OVEJA CURADO CON AJO NEGRO
PURO DE OVEJA CURADO AL AJO NEGRO CUARTOS
IBERICO VIEJO
IBERICO VIEJO CUÑA
IBERICO SEMI CURADO NEGRO
IBERICO SEMI NEGRO CUÑA
QUESO TETILLA DOP VACÍO
QUESO MAHON DO
QUESO MAHON DO CUÑA
QUESO RONCAL DO
QUESO IDIAZABAL DO
QUESO AZUL DEL CAMPILLO
QUESO AZUL DE CABRA PEÑOCEO
QUESO CABRALES DO MINI

Conservas

Aceituna arbequina 220g
Aceituna manzanilla 220g

Aceituna negra de Aragón 220g
Aceituna arbequina 450g
Aceituna manzanilla 450g
Aceituna negra de Aragón 450g
Aceituna rellena con anchoa 150g
Aceituna rellena con limón 150g
Aceituna rellena con naranja 150g
Paté de arbequina 100g
Paté de aceituna negra 100g
Paté de aceituna negra picante 100g
Anchoa del cantábrico en aceite vegetal 100gr
Anchoa del cantábrico en aceite vegetal 400gr
Anchoa del cantábrico en aceite de oliva 100gr
Anchoa del cantábrico en aceite de oliva 400gr
Berechos 140g
Mejillones en escabeche 115g
Boqueron en aceite 110g
Bonito del norte en aceite de oliva 210g
Bonito del norte en aceite de oliva 450g

Turrone

Turrón alicante
Turrón jijona
Turrón blando de yema
Turrón de chocolate

Anexo 9: Ejemplos de determinación de los precios en base a la competencia

PRODUCTO	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3	PROMEDIO	PRECIO DEFINIDO
Pata 8,5kg jamón ibérico de bellota, 100%. DOP Jabugo.	840.000	830.000	865.000	845.000	820.000
Paleta entera ibérica cebo de campo	365.000	275.000	211.000	283.667	275.000
Jamón 100% ibérico de bellota, 100gr.	25.000	26.000	24.000	25.000	23.000
Paleta 100% ibérica de bellota, 100gr.	17.000	18.500	16.500	17.333	16.500
Lomo 100% ibérico de bellota, 100gr.	12.330	10.900	11.500	11.577	11.000
Chorizo ibérico de bellota. 100gr.	5.900	6.300	6.250	6.150	6.100
Manchego añejo gran reserva único, cuña 200gr	8.620	8.750	8.900	8.757	8.500
Puro de oveja viejo	8.200	8.340	8.700	8.413	8.400

*Precios en pesos chilenos

Anexo 10: Cálculo de la tasa de descuento o WACC

Se estima el costo de oportunidad del inversionista aplicando la fórmula:

$$CAPM = K_e = R_f + (R_m - R_f) * \beta, \text{ donde:}$$

Datos de referencia		Fuente
Rf	3,56%	Tasa libre de riesgo de bonos del estado chileno a 5 años https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311
E(Rm-Rf)	5,40%	Prima de riesgo de mercado para Chile http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
β	0,24	Beta de la industria <i>Business & Consumer Services</i> http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Con ello,

Ke	4,54%
-----------	--------------

Y por lo tanto

$$WACC = K_e * T_e + K_d * T_d * (1 - T_c)$$

Datos de referencia	
Ke	4,54% Costo de oportunidad del inversionista
Kd	11,04% Costo de deuda - Tasa de interés anual de crédito
Te	0,52393 Proporción de aporte inversionista
Td	0,47607 Proporción de deuda
Tc	0,27 Tasa de imposición

WACC	6,21%
-------------	--------------