

## CONTENIDOS

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	3
II.	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRODUCTO DE LA EMPRESA.....	5
2.1	Descripción.....	5
2.2	Necesidad y Oportunidad.....	6
2.3	Características, Beneficios del Producto y Precios .....	6
2.4	Estado de Desarrollo Actual.....	8
2.5	Protección de Idea o Concepto .....	8
2.6	Misión Visión y Objetivos.....	8
III.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	9
3.1	Definición de la Industria.....	9
3.2	Identificación de Macrosegmentos (Tamaños y Tendencias).....	10
3.3	Análisis del Entorno (Político, Social, Económico, Tecnológico).....	10
3.4	Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Porter) .....	11
3.5	Análisis Dinámico.....	14
IV	DESCRIPCION Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	16
4.1	Los Consumidores.....	16
4.2	Macro Segmentos y Micro Segmentos.....	17
4.3	Tamaño del Mercado Objetivo y Tendencias.....	18
V	ANÁLISIS INTERNO.....	20
5.1	Cadena de Valor .....	20
5.2	Recursos Capacidades y Competencias .....	21
5.3	Ventajas Competitivas .....	21
VI	ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA/MODELO DE NEGOCIOS .....	22
6.1	Análisis FODA.....	22
6.2	Estrategia Competitiva.....	22
6.3	Elementos del Modelo de Utilidades.....	25
6.4	Estrategia de Entrada y Crecimiento .....	26
VII	PLAN DE MARKETING.....	28
7.1	Propuesta de Valor .....	28

7.2	Plan Promocional .....	29
7.3	Marca .....	30
XI	ANALISIS DE RIESGO .....	31
11.1	Dificultades y Riesgos Posibles .....	31
11.2	Supuestos Clave para la Operación del Negocio.....	31
11.3	Escenarios Estratégicos y Financieros.....	32
11.4	Conclusiones Finales .....	33
<b>XII</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>34</b>
<b>XIII</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>36</b>

## I. RESUMEN EJECUTIVO

La oportunidad de negocios es que existe una creciente demanda de productos gourmet tanto en Chile como en Estados Unidos y Europa, en los últimos años las ventas han tenido un crecimiento sostenido llegando a 30 millones de dólares en 2010. Los productos que ofrece la empresa poseen características étnicas, con el componente de denominación de origen, de la categoría *Premium*. Son productos naturales sin aditivos, con calidad *gourmet* de exportación. Con un envase innovador y sofisticado, por su diseño de *packing* atractivo con identidad propia de marca. Se producen una variedad de combinaciones de productos en base a especies nativas del norte de Chile como la *Rica-Rica*, el Arrope de Chañar, Miel Atacameña y condimentos para preparaciones, que lo hace un producto “único”.

En general la Industria en Chile está compuesta por productores atomizados que se especializan en algunos productos específicos de nicho y los exportan y existe un bajo nivel de competencia entre productores.

Respecto a la estrategia de la empresa para posicionar la marca es en una primera etapa de aprendizaje abarcar el mercado local y posteriormente ingresar al mercado de Estados Unidos. La estrategia competitiva es por diferenciación de producto, un producto gourmet diferente, de presentación impecable, con exclusividad de origen, que muestre lujo y una fabricación - producción- natural, artesanal. La empresa proyecta generar barreras de entrada por medio de relación con los proveedores y el desarrollo de productos para distintos segmentos. El posicionamiento competitivo se logrará a través de una marca fuerte, con valor para el cliente en cuanto al carácter *premium* del producto, aporta salud y bienestar, es ético y conveniente, por lo cual el cliente estará dispuesto a pagar más.

La estrategia de *Marketing* está centrada en el valor de la marca *Ckoi Chilean Gourmet*, con especial atención en la presentación, que exprese carácter, calidad, lujo, la vinculación con las comunidades originarias a través de certificaciones internacionales de comercio justo e ISO 9001. El plan de marketing considera las diferentes estrategias de precios dependiendo el tipo de cliente, promocionando el producto tanto en medios culinarios revistas gourmet, canales de TV internacionales, como con degustaciones y participación en ferias gourmet en Chile y Estados Unidos. Se planean ventas por 90 millones de pesos el primer año, con crecimiento de las ventas de un 33% anual, y un márgenes del 60%.

Las operaciones consideran la compra de insumos y productos semielaborados a agricultores indígenas asociados, que cuentan con resolución sanitaria y protocolos de entrega establecidas en contratos de compra, estos cuentan con apoyo económico de Minera Escondida para capacitación y mantención de la cadena productiva en el largo plazo. Los productos comprados a granel serán enviados a una planta de envasado, etiquetado y empaque, para su distribución a los puntos de venta distribuidos a lo largo de Chile y en Estados Unidos.

Respecto a los aspectos financieros el proyecto se evalúa en un horizonte de 5 años, con una tasa de retorno de los recursos propios de un 17.83%, una inversión inicial total de 59 millones de pesos, de los cuales 46 millones de pesos en activos fijos (maquinaria para envasado, etiquetado, vehículos, entre otros) y 13 millones de pesos en capital de trabajo. El valor presente neto VPN del proyecto sin deuda es de 70.77 millones de pesos y la TIR de 45%. La relación Utilidad /Precio promedio es de un 37%, con utilidades (EBITDA) promedio de 69 millones de pesos anuales en los 5 años del proyecto. El valor de la empresa es de 171 millones de pesos. Con un periodo de recuperación de la inversión de 2.9 años.

La empresa se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada donde los socios Eduardo Flores y Leonardo Araya aportarán \$16.701.166 cada uno, que corresponde a un 66.7% de la propiedad. Se invitará a participar a un 3er socio con un aporte del 33.3% de la propiedad de \$16.701.166. Por ley de SRL se deben repartir las utilidades en la cantidad de socios de la empresa. La dirección del negocio estará a cargo de un gerente general, los socios serán parte del directorio de la compañía. El inversionista que acuda al aporte de capital, también formará parte de este directorio.

Los posibles riesgos que pueden afectar el éxito de la empresa y por ende la pérdida del capital invertido son asociados a posibles eventos globales como una recesión de Estados Unidos y desaceleración de China, que afecte a la demanda y las ventas proyectadas. El VPN es muy sensible al precio de los productos, una disminución de tan solo un 20% hace inviable el proyecto, esto ocurriría si hay una caída en la demanda que afecte el precio, por lo que estratégicamente el control de costos es fundamental.

Como conclusión final, estamos ante un Plan de Negocio de una empresa con potencial de crecimiento que ofrece un producto que agrega valor a los dueños. Si las condiciones económicas internacionales son estables, en que Estados Unidos no entre en recesión, y Chile mantenga su ritmo de crecimiento en torno a los 4%. El proyecto es ampliamente recomendable.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRODUCTO DE LA EMPRESA

### 2.1 Descripción

La empresa dedicada a la fabricación de productos gourmet, orgánicos con características étnicas de Chile, de carácter exótico y origen indígena.

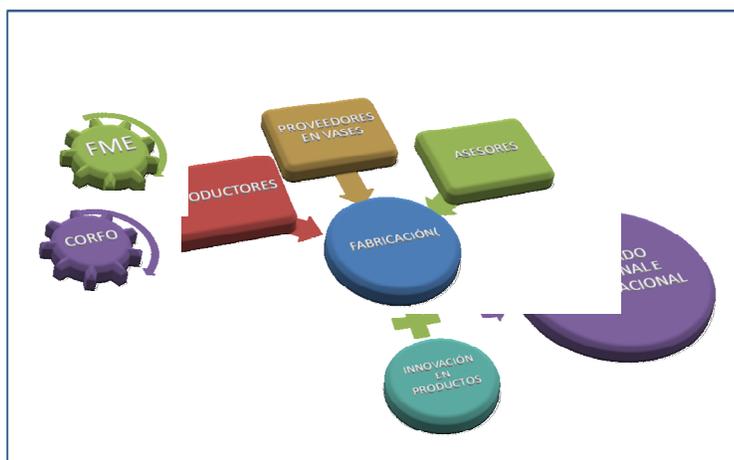


Figura 1: Diagrama general de Idea de Negocio

El modelo de negocio de la empresa es la compra directa a productores locales de productos nativos a granel que son plantados y/o recolectados y posteriormente seleccionados y/o preparados artesanalmente de acuerdo a recetas ancestrales. Los productores son apoyados por CORFO, SERCOTEC y/o la empresa privada para realizar sus emprendimientos para formar cooperativas, y con ello cumplir con las exigencias de calidad y cantidad. La empresa posee una marca, el ingrediente de innovación en desarrollo de productos, *packing* y *marketing* y son distribuidos en Chile y Estados Unidos<sup>1</sup>. Serán comercializados bajo la marca *CKOI Chilean Gourmet*.

#### 2.1.1 Definición de Producto Gourmet

Producto gourmet se define como productos que se caracterizan por ser productos de calidad, a menudo elaborados de forma artesanal y exclusiva, es decir, que no se encuentran en todos los puntos de venta. Se definen pues, como alimentos de alta calidad

<sup>1</sup> Estudio Atractividad Mercado Estadounidense. Bibliografía (10)

que se diferencian del resto por cumplir, al menos, con una o varias de las siguientes características <sup>(3)</sup>:

- Carácter único
- Origen exótico
- Procesamiento particular
- Diseño
- Oferta limitada
- Aplicación o uso atípico
- Envasado o canal de distribución diferenciado.

## **2.2 Necesidad y Oportunidad**

Durante los últimos años ha surgido una nueva generación de alimentos procesados en el país, única, sofisticada, competitiva y de altos estándares de calidad, esta generación de alimentos *premium* se han denominado Productos *Gourmet*<sup>2</sup>. Los cuales son altamente demandados por consumidores con gustos sofisticados de alto nivel adquisitivo, y por la industria culinaria conformada por prestigiosos *Chef* que ofrecen su arte en sus sofisticadas recetas, que son ofrecidas en restaurantes y hoteles a los paladares exigentes en sabor, y con especial gusto por la comida saludable. La presencia de emprendedores Chilenos en las ferias internacionales gourmet como la *Fancy* de Estados Unidos, que cada año es visitada por más de 25.000 personas, con productos exóticos que tienen una cada vez mayor demanda en segmentos jóvenes de alto poder adquisitivo y de la industria de la gastronomía<sup>3</sup>. En Chile los alimentos *gourmet* exóticos y sofisticados son consumidos principalmente como regalos personales o corporativos, y por la industria hotelera y gastronómica.

La oportunidad es la presencia de otras innumerables frutas y especies nativas en el país como la murta, la rosa mosqueta, castañas, piñón, entre otros, que presentan características exóticas para desarrollar potenciales nuevos productos otros productos gourmet aun no explorados en los mercados.

## **2.3 Características, Beneficios del Producto y Precios**

---

<sup>2</sup> Bibliografía: Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile ProChile Abril 2009

<sup>3</sup> Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile ProChileAbril 2009

Los productos que ofrece la empresa poseen características étnicas, con el componente de denominación de origen, de la categoría *Premium*. Son productos naturales sin aditivos, con calidad *gourmet* de exportación. Con un envase innovador y sofisticado, por su diseño de *packing* atractivo con identidad propia de marca. Se producen una variedad de combinaciones de productos en base a especies nativas del norte de Chile como la *Rica-Rica*, el Arrope de Chañar, Miel Atacameña y condimentos para preparaciones, que lo hace un producto “único”. Con etiquetado informativo y atractivo, que transmite la idea de alto estándar de producción y calidad orgánica certificada. Es un producto ético, amigable con el medioambiente.

Los productos poseen ingredientes con beneficios medicinales, como el caso de la rica-rica, el arrope de chañar y la miel. Ver Fichas descriptivas de los productos de la empresa en ANEXO 1. Los productos permiten satisfacer las necesidades de chefs y aficionados a la alta cocina que exploran el mercado en la búsqueda de nuevos productos para recetas innovadoras. Por otro lado el consumidor de productos *CKOI Chilean Gourmet* está apoyando al desarrollo de comunidades atacameñas de San Pedro de Atacama.

En la tabla 1 se muestra los productos de la empresa por categoría de productos.

En el Anexo 1 se muestran las fichas técnicas para todos los productos y el precio de venta en mercado nacional.

Categoría	Productos Gourmet	PRECIO SIN IVA
Regalos	Pack 2 mieles chicas 50 cc	4,723
	Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 hierbas B y 1 A) Rica Rica	6,391
	Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 hierbas B y 1 A) Rosa	6,141
	Pack Arrope (1 botella grande, 1 botella chica B y 1 aceite chico)	12,787
	Caja Hierbas y Arrope (1 hierba A, 1 hierba b y Arrope chico)	7,499
	Caja de Infusiones	1,664
	Pack Aceite de oliva (1 botella grande aceite, 1 botella arrope chico y 1 hierba B)	10,073
Condimentos	Botella Hierbas A 65 ml Rica Rica	1,678
	Botella Hierbas A 65 ml Rosa	1,427
	Botella Hierbas B 65 ml Merken	1,377
	Botella Hierbas B 65 ml Romero	1,806
Unico	Botella Arrope 55 ml	2,485
	Botella Arrope 250 ml	7,086
Miel	Frasco Miel 50 cc	1,789
	Frasco Miel 230 cc	4,534
	Frasco Miel 360 cc	6,535
Aceite Oliva	Botella Aceite 55 ml	1,719
	Botella Aceite 250 ml	3,607

Tabla 1: Productos de la empresa por categoría



Figura 2: Fichas de Marketing de Productos de la Empresa

#### **2.4 Estado de Desarrollo Actual**

Actualmente los productos están en una etapa avanzada, ya se han realizado prototipos de productos, e iniciado la estrategia de desarrollo de marca.

#### **2.5 Protección de Idea o Concepto**

El concepto de comercializar productos *gourmet* con alto valor agregado, que tienen un componente étnico, queda debidamente protegida porque son únicos en el mercado, considerando porque son en base a ingredientes y recetas atacameñas. Y tienen un alto valor ético de responsabilidad social. Si bien es relativamente fácil imitar el concepto, se posee la ventaja de contar con los contactos de productores y apalancadores como Fundación Minera Escondida que ha generado una cooperativa en San Pedro de Atacama.

#### **2.6 Misión Visión y Objetivos**

##### **Misión**

Fabricar y comercializar productos de la línea gourmet con valor agregado para los consumidores. Cumpliendo altos estándares de calidad y que tiene como característica diferenciadora la innovación continua con productos de carácter exótico y étnico.

##### **Visión**

Ser reconocida en Chile y Estados Unidos como una marca con productos *gourmet* de alta calidad e innovadores, con alta participación de mercado que es sustentable y comprometida

con el desarrollo de las comunidades originarias y al mismo tiempo generar rentabilidades para los dueños.

### **Objetivos**

- Cumplir con los estándares de calidad internacionales ISO, FDA y *BCorp*.
- Cumplir con rentabilidad de un 15%
- Utilizar productos 100% orgánicos sin aditivos.

Ver tabla ANEXO 2 detalle de objetivos con metas y responsables

### **Valores**

- Respeto
- Innovación
- Responsabilidad
- Calidad

## **III. ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

### **3.1 Definición de la Industria**

La industria a la que pertenece la empresa es la industria Agro-Alimentaria Gastronómica de alimentos procesados, los cuales incluyen cuatro grandes categorías deshidratados, conservas, congelados y jugos de fruta (aceite)<sup>4</sup>. Dentro de la categoría conservas se encuentra la de industria *delicatessen* o *gourmet*, caracterizada por estar atomizada con pequeños productores que tienen bajos volúmenes de venta, la mayoría se enfoca en exportar sus productos que tienen mayor demanda en los mercados desarrollados de Estados Unidos y Europa<sup>5</sup>, mercados maduros con consumidores con cultura culinaria y de mayores ingresos. Las exportaciones de productos gourmet son del orden de los 35 MUS\$ al año<sup>3</sup>.

El sector chileno de productos Gourmet no se requiere de un gran número de intermediarios, se utiliza generalmente un canal de distribución indirecto “corto”, los canales de distribución

---

<sup>4</sup> Diagnostico Cadena Agro Gastronómica, Fundación Innovación Agraria. Bibliografía (11)

<sup>5</sup> Estudio Mercado Industria Gourmet en Chile, ProChile. Bibliografía (1)

identificados en la industria Gourmet chilena son: supermercados, tiendas Gourmet, hoteles, restaurantes y catering.

La industria agroalimentaria Chilena es un sector clave dentro del plan de desarrollo de “Chile Potencia Alimentaria” debido a que esta industria tiene un alto potencial y es un importante exportador de productos envasados gourmet principalmente a Estados Unidos y Europa<sup>3</sup>.

### **3.2 Identificación de Macrosegmentos (Tamaños y Tendencias)**

Chile poco a poco ha comenzado a producir jóvenes chefs de calidad, esto es aprovechado por las empresas que desean dar a conocer nuevos productos. Los productos Gourmet, como se ha descrito anteriormente, están destinados a un público exquisito, que valora la prescripción de profesionales del mundo de la gastronomía que en definitiva son creadores de opinión y dictan las nuevas tendencias.

Una forma de expandir el consumo de productos Gourmet en Chile, está dada por los restaurantes, que con nuevas iniciativas están incorporando nuevos productos a sus menús, lo que fomenta en el mercado la importancia de incluir productos de calidad en las dietas para mantener un buen estado de salud. Otro macrosegmento son empresas que adquieren productos gourmet como regalos corporativos.

### **3.3 Análisis del Entorno (Político, Social, Económico, Tecnológico)**

En términos de las políticas gubernamentales, en Chile estas van de la mano con las tendencias que favorezcan el crecimiento del país y a fortalecer el emprendimiento mediante entidades gubernamentales como Corfo y ProChile. Asimismo el TLC con Estados Unidos favorece al producto chileno en la categoría de denominación de origen llegar con arancel preferencial<sup>6</sup>, esto permite una ventaja a nuestros productos por reducción de la carga impositiva al comercio internacional.

Por otro lado, nuestro país presenta una gran estabilidad económica y política durante los últimos años, y se proyecta estable en el futuro, lo que junto al bajo riesgo país de Chile, genera una mayor confianza sobre los productos chilenos en los mercados internacionales. Respecto de los requisitos legales, Chile cuenta un sector agroalimentario desarrollado y

---

<sup>6</sup> FDA, Revisar Bibliografía (5)

existe experiencia y la institucionalidad para cumplir con todas las normativas y exigencias de exportaciones vigentes.

este tema está llegando a Chile a través de canales de televisión como Travel&Living o el Gourmet Channel, Casa-Club Tv donde hay chefs que te están mostrando cosas que son posibles de hacer y la gente se está atreviendo un poquito más, como Anthony Bourdain existe un lote de chefs. Sin embargo hay cada vez más chefs jóvenes que se atreven a probar nuevos productos gourmet”<sup>7</sup>.

Cabe destacar que existe una relación de las empresas internacionales que operan cerca de las comunidades que proveerán a nuestra empresa, estas compañías realizan constante apoyo a las comunidades para que desarrollen su actividad económica y sean sustentables.

### 3.4 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Porter)

La figura 3 muestra las cinco fuerzas competitivas del sector.



Figura 3: Análisis de Cinco fuerzas de Porter

#### 3.4.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores:

La amenaza de entrada de nuevos competidores es media, y viene por el lado de competidores grandes que producen altos volúmenes de productos semi industriales con economías de escala que están incursionando con productos de categoría gourmet, ofreciendo productos de menor calidad en cuanto a elaboración y a menor precio. La categoría gourmet

<sup>7</sup> Estudio Mercado Gourmet en Chile, Prochile

de la industria en Chile está compuesta principalmente por pequeños y medianos productores agrícolas, y emprendedores que comercializan productos semi-elaborados en microempresas, en los rubros gourmet existentes en Chile: Snacks, bebestibles, carnes, confites, mermeladas, apícola, quesos, condimentos, aceite de oliva, pescados y mariscos. La competitividad del sector en Chile es baja por diversidad de productos y rubros existentes, y la característica de incipiente de nicho de la industria gourmet de Chile. Sin embargo la industria gourmet posee importantes barreras de entrada en general, asociadas a factores competitivos: tecnología, relación con proveedores, diversificación de producto, producto único difícil de imitar, con denominación de origen <sup>(3)</sup>. Ver Anexo 12, Análisis de Competidores.

#### **3.4.2 Poder de negociación de proveedores**

Existe probabilidad de que los proveedores puedan tener un alto poder de negociación, dado que es un mercado concentrado al ser pocos proveedores, principalmente de rica-rica y chañar, esto puede ver mermada la producción, y al tener como valor agregado este tipo de producto que sólo se da en la región no nos permite tener materia prima sustitutos. Esto sin duda nos lleva a mantener una excelente relación con ellos generando constantes acercamientos y manteniendo una buena relación con ellos. De igual forma dado que estos productores se encuentran agrupados puedan formalizar su propia comercializadora.

Para mitigar estos riesgos se debe mantener un precio justo en la compra de sus productos y que los haga sentir que no son menospreciados por lo que hacen ni que existe un aprovechamiento de su tradición, así como también desarrollar una diversificación de productos utilizando insumos de otras zonas del país así como el merkén entre otros.

#### **3.4.3 Poder de negociación de compradores**

Existe un alto poder de negociación de los compradores, dado que se apunta a comercializar los productos en locales ya consolidados y de alto prestigio internacional, sin embargo es de suma importancia para estas empresas estar innovando frecuentemente con las variedades que se ofrecen, y al entregar productos exclusivos que sólo se producen con ingredientes de la región de Atacama, sería un aporte a la gama de productos a ofrecer.

#### **3.4.4 Amenaza de productos sustitutos:**

Si bien el mercado ofrece una variedad de productos gourmet los productos ofrecidos por la empresa, presentan atributos que son difíciles de igualar dada su denominación de origen, es decir la materia prima sólo se puede conseguir en la región de Atacama, y al existir un mercado concentrado de proveedores existen bajas probabilidades que se puedan sustituir por productos atacameños únicos como el arropo de chañar y la *rica-rica*. Sin embargo en general este tipo de productos debe tener una muy buena diferenciación en producto y diseño de packing atractivo y de lujo, porque otros productos similares de la categoría mieles o aceite de oliva ya están posicionados en los mercados internacionales. Además existe una baja barrera de entrada para estos productos.

Adicionalmente estos productos tienen el atributo de tener propiedades medicinales, así como el chañar tiene propiedades medicinales para resfriado y tos, la *rica - rica* es conocida en la región como una hierba juratoria para malestares estomacales y problemas renales.

#### **3.4.5 Rivalidad entre competidores:**

En Chile existen más de 200<sup>8</sup> microempresas de productos procesados principalmente pertenecientes a pequeña agricultura campesina, estos productores al no poder competir con los volúmenes de las grandes empresas, han encontrado en los productos *gourmet*, que es sin duda un nicho más exigente, una oportunidad de competencia.

Estas microempresas elaboran una gran cantidad de productos entre los cuales mayormente se encuentra la producción de: mermeladas, mieles, aceite de oliva, frutos secos, deshidratados, entre otros. Estas empresas productoras se concentran en un 19% en la región del Bío-Bío, la sigue la región Metropolitana con un 17%, luego se encuentra la región de Los Ríos con un 11% y sólo el 1% de las empresas se encuentra en la Región de Antofagasta, ver Anexo 11.

Si bien existe una gran cantidad de empresas *gourmet*, para el caso de la empresa no existe una competencia tan directa, ya que éstos no sólo son únicos por su especie sino también por el rescate de tradiciones y costumbres que tienen detrás todo el conocimiento y aplicaciones de un pueblo indígena que por años han sido productores.

### **3.5 Análisis Dinámico**

#### **3.3.1 Ciclo de Vida de La Industria, tendencias, Modelo Parts**

La industria gourmet está una etapa de crecimiento, con un 40% de crecimiento anual en ventas<sup>9</sup>, en que existe la presencia atomizada de productores que en forma heterogénea exportan productos gourmet de amplia variedad, desde jamones, carne de avestruz hasta miel, productos secos, ajos etc. Existe un amplio mercado internacional que permite la entrada a muchos productores<sup>10</sup>.

Las tendencias del mercado son hacia la creación de productos diferentes para los canales de distribución diferentes: supermercados, tienda tradicional, tienda gourmet especializada, mayoristas, la hostelería tradicional, cadenas de restaurantes y alta cocina. En alimentación hay una innovación constante en el producto hacia la hipersofisticación: aguas, aceites, salsas, especias, tipos de hojas exóticas nativas. Funcionalidad en las gamas; el envasado del producto en conserva. Los productores tienden a hacer alimentos más fáciles y divertidos de comer para la gente joven o para camuflar su utilización e Introducción de nuevas texturas o aromas.

Existen entidades en que se agrupan exportadores para atacar en forma más efectiva los mercados internacionales, se da la competencia<sup>11</sup> establecida en el modelo Parts. La figura 4 muestra el flujo de la industria Delicatessen, por tamaño de productores. En verde se muestra el diagrama de flujo de nuestra empresa, con un producto especializado, y su propia red de distribución.

---

<sup>9</sup> Artículo Expansión Gourmet en Chile. Chile Potencia Alimentaria. Bibliografía (10)

<sup>10</sup> Potencial de producción y exportación del sector agroindustrial hortofrutícola. ODEPA Ministerio Agricultura. Bibliografía (16)

<sup>11</sup> Chilealimentos [www.chilealimentos.cl](http://www.chilealimentos.cl)

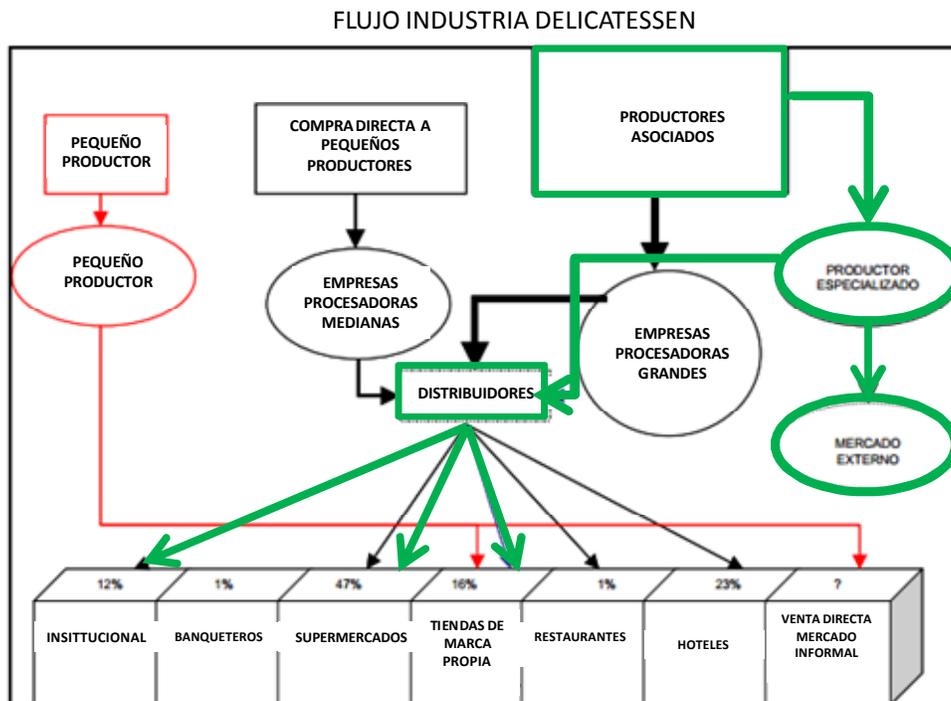


Figura 4: Flujo de la industria Gourmet en Chile, Elaboración propia en base a Estudio Indap<sup>12</sup>.

### 3.6 Análisis de Stakeholders y Otros Públicos para Sustentabilidad

La empresa interactúa una cantidad numerosa y heterogénea de actores, - desde productores agrícolas y de insumos de equipos y maquinarias, hasta prestadores de servicios y organismos gubernamentales, de certificación y aduaneros.

Para la sustentabilidad del negocio es sumamente importante que podamos mantener una estrecha relación y compromiso con los productores agrícolas locales, permitiendo y garantizando su desarrollo, esto se logra a través del comercio justo - este sentido se debe mantener un precio justo al adquirir su materia prima y logra negociar una producción constante a lo largo del tiempo – y comprometidos con su capacitación en las nuevas tendencias en procesos y en normativas sanitarias necesarias para la certificación de calidad de los productos<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Informe Industria *Delicatessen*, Indap. Bibliografía (11)

<sup>13</sup> Comercio Justo, Bibliografía(7)

## IV DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

### 4.1 Los Consumidores

Las tendencias indican que los consumidores chilenos compran cada vez más productos más caros y elaborados, lo que indica una clara preferencia por los productos Gourmet<sup>14</sup>.

Los lugares de compra de los consumidores chilenos tiene un alza constante en el sector de los supermercados y retailers, el mercado de los establecimientos tradicionales y los de consumo local suman menos del 28% del mercado. Además, el consumidor nacional posee una fuerte preferencia por los locales de autoservicio, a diferencia de la mayoría de los países que prefieren el canal tradicional.

Tendencias de los consumidores gourmet<sup>15</sup>:

- 3 factores actuales: comodidad (conveniencia); aspectos saludables y nutritivos; y el placer, el sabor  
 En algunas economías desarrolladas se ha detenido el crecimiento del consumo “fuera de casa”. Los consumidores en casa adoptan nuevas costumbres respecto a nuevos alimentos. Es decir, la hostelería mantiene su influencia y puede marcar una moda. La hostelería puede “influir” sobre la imagen de ciertos alimentos.
- En casa es posible disfrutar de comida y bebida que es tradicional del “out of home”
- Existen categorías concretas de consumidores: cocineros, empresarios de hostelería, jóvenes solteros con poder adquisitivo que cocinan en casa, embarazadas y jóvenes madres.
- El consumidor es inteligente, entiende de alimentación, exige información sobre los productos que compra.
- Diversidad cultural, el consumidor actual está viajado, desea nuevas experiencias y acepta gustos exóticos.
- Natural y auténtico, el retorno a las raíces y a las tradiciones. Sin embargo el aspecto de rústico y tradicional no está reñido, sino que la requiere, la higiene extrema y una producción que utilice la tecnología más eficiente posible
- Aumento de las clases medias en países emergentes.

<sup>14</sup> Expansión Gourmet en Chile, Bibliografía (10)

<sup>15</sup> Estrategia Productos Gourmet, Bibliografía (14)

#### 4.2 Macro Segmentos y Micro Segmentos

Los consumidores chilenos no solo se diferencian por variables económicas, también existen variables de comportamiento que los diferencian. Existe una segmentación de los consumidores según sus características y actitudes, en los que destacan consumidores innovadores, jóvenes con alto nivel educacional y socioeconómico que buscan nuevos productos de mayor precio. En la figura 5 se describen las principales preferencias por las cuales los consumidores compran productos gourmet.

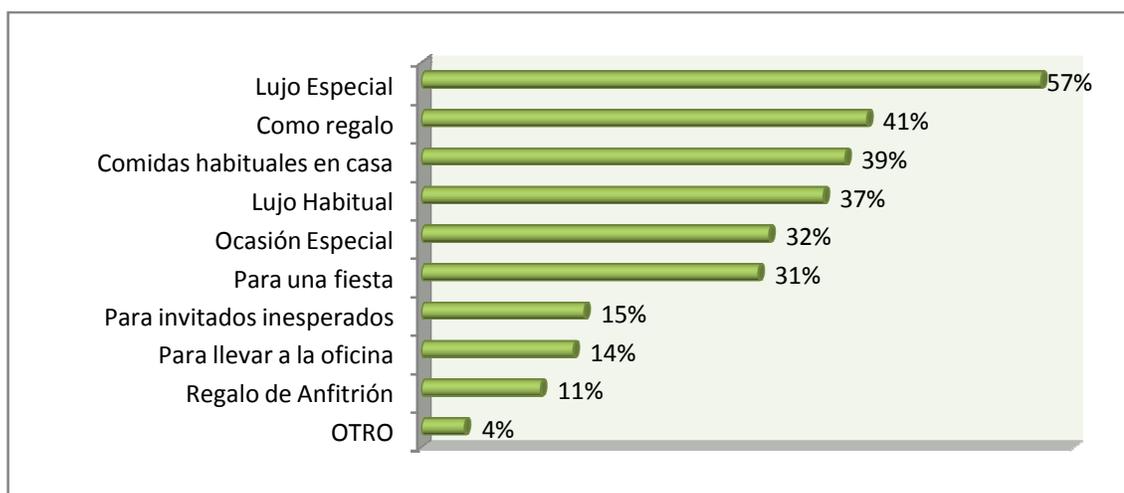


Figura 5: distribución de consumidores de productos gourmet según motivación de compra<sup>16</sup>.

Un primer microsegmento lo conforman personas jóvenes con edades entre 25 y 35 años, hombres y mujeres profesionales con buen nivel de ingresos y alto nivel de gastos en productos gourmet, que buscan nuevos sabores con atributos saludables y originarios. Otro microsegmento son los Chefs jóvenes que buscan productos con características y atributos étnicos y de calidad para sus creaciones. Un tercer microsegmento lo conforman las empresas o personas que demandan productos gourmet para regalos corporativos o especiales respectivamente.

En Estados Unidos los alimentos orgánicos resultan más atractivos para aquellos consumidores de edades entre 35 y 44 años.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Análisis de la Industria Delicatessen Nacional. Universidad Central, Indap Gobierno de Chile, 2005. Bibliografía(11)

<sup>17</sup> Estudio Mercado de Alimentos Gourmet Estados Unidos, ProChile. Bibliografía (18)

### 4.3 Tamaño del Mercado Objetivo y Tendencias

El mercado objetivo es un público exquisito, que valora la prescripción de profesionales del mundo de la gastronomía que en definitiva son creadores de opinión y dictan las nuevas tendencias.

SEGMENTACIÓN

SEXO	JOVEN	ADULTO	ADULTO MAYOR	SOCIO-ECONOMICO
HOMBRE	Segmento 1			ALTO
				MEDIO
				BAJO
MUJER	Segmento 2			ALTO
				MEDIO
				BAJO

Figura 6: Segmento objetivo etario-socioeconómico

Los consumidores objetivos son:

1.- **Chefs Jóvenes:** son innovadores de entre 24 y 35 años, que tienen una cultura culinaria gourmet, creativos con una fuerte motivación por productos étnicos con identidad.

2.- **Jóvenes Innovadores:** son por lo general personas solteras que viven solos. Profesionales, independientes que disponen de dinero para darse gustos como disfrutar de un buen menú en un restaurante gourmet, y que gustan de alimentación sana, con productos orgánicos.

Ambos grupos son sensibles al aspecto ético - social del producto, por lo que para ellos es muy importante que los productos que consume además de la calidad pertenezcan a una marca con responsabilidad social, que apoya a las comunidades originarias de donde provienen. Los principales atributos de valor considerados por la demanda son Calidad 24%, Sabor 16%, Limpieza 11% y presentación del producto con un 9%<sup>18</sup>.

3.- **Regalos:** El tercer segmento lo componen los consumidores que se interesan por comprar productos gourmet con estilo y lujo, como un regalo especial y ocasional, para impresionar al

<sup>18</sup> Análisis de la Industria *Delicatessen* Nacional. Universidad Central, Indap Gobierno de Chile, 2005. Bibliografía(11)

amigo al que va dirigido. Y además lo componen las empresas para regalos corporativos, entre ellas empresas mineras.

Se estima que en Chile el tamaño de este mercado es creciente pero limitado, con fuerte presencia en la región metropolitana en Comunas del sector oriente de la capital, y distribuido minoritariamente a lo largo del país. En cuanto al mercado en Estados Unidos el tamaño del mercado es mucho más alto, con exportaciones a Estados Unidos en 2008 superiores a 60 millones de dólares, y en que en el 2009 el 46% de todos los consumidores de alimentos compraron productos gourmet y la mayoría de sus compras fueron hechas en supermercados y en tiendas especializadas<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Estudio mercado gourmet en Estados Unidos, Bibliografía (12)

## V ANALISIS INTERNO

### 5.1 Cadena de Valor

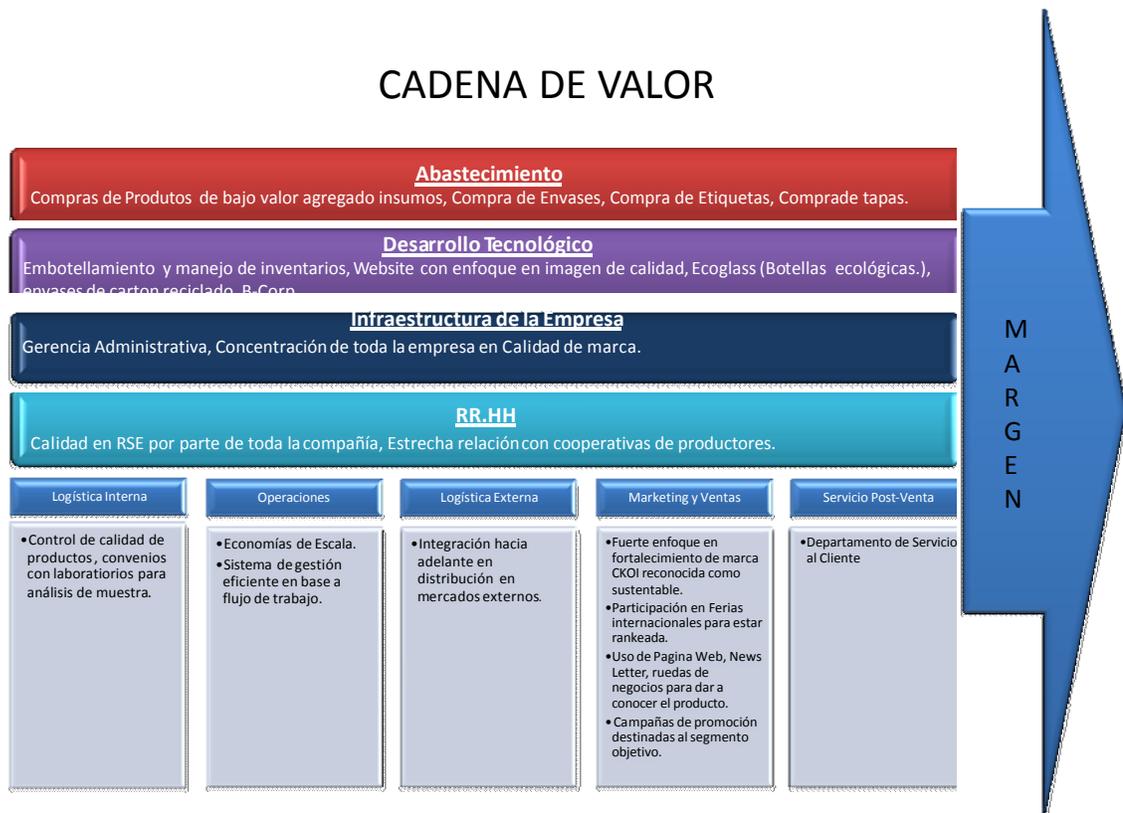


Figura 7: Cadena de valor de la Empresa

Por ser una organización pequeña y por la misión de la empresa, la cadena de valor está potenciada en el recurso humano y en el marketing. Con un fuerte sustento en desarrollo tecnológico asociado al uso de elementos reciclados en *packing* y una infraestructura que permita la concentración de la empresa en la calidad de la marca.

El Marketing y ventas debe estar enfocado en lograr posicionar los productos CKOI en los mercados internacionales, con estrategias de promoción enfocadas en los atributos de los productos y en el valor para el cliente, que es la garantía de que la empresa paga un precio justo al productor y tiene responsabilidad social. En Anexo 5 el sistema *Work Flow* que es flujo de trabajo para respaldo de datos y control de presupuesto y gestión que se implementará.

## **5.2 Recursos Capacidades y Competencias**

### **5.2.1 Recursos y Capacidades**

#### **Análisis VRIO:**

- **Valioso:** Tiene un fuerte componente de valor para el cliente de la industria culinaria, por ser productos de la categoría orgánica, exótica y con denominación de origen
- **Raro:** Productos exóticos y escasos
- **Inimitable:** El producto CKOI esta engloba el componente de responsabilidad social, con una calidad que garantiza y da confianza de que es producido en la localidad de donde proviene, y que es la identidad misma de los pueblos originarios en que se respeta su originalidad.
- **Organización:** La empresa se organiza en una estructura centralizada de manera de mantener el control de las operaciones y de la distribución.

### **5.2.2 Competencias Centrales**

La principal capacidad central de la empresa es el componente de innovación en producir nuevos productos, y el diseño de empaque son atributos que le darán excelente acogida.

Otra capacidad central de la empresa es la de establecer buenas relaciones con las comunidades locales, manteniendo la red de productores en estrecha comunicación y apoyándolos para mejorar la calidad de los productos y el aumento de la capacidad de producción de insumos.

## **5.3 Ventajas Competitivas**

Alta Calidad y Valor agregado para el cliente al tener Certificación B-Corp. La ventaja competitiva es la capacidad de fabricar productos gourmet con componentes nuevos, realizando mezclas únicas e inéditas, basado en un amplio conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes que son los *chef* y personas de paladar fino. Asociado a la entrega de una verdadera experiencia al consumidor, desde la presentación del empaque, cuidadosamente diseñado con elementos nativos y reciclados, y leer la etiqueta en que se expresan los atributos en calidad y sabor, y su origen artesanal.

## VI ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA/MODELO DE NEGOCIOS

### 6.1 Análisis FODA

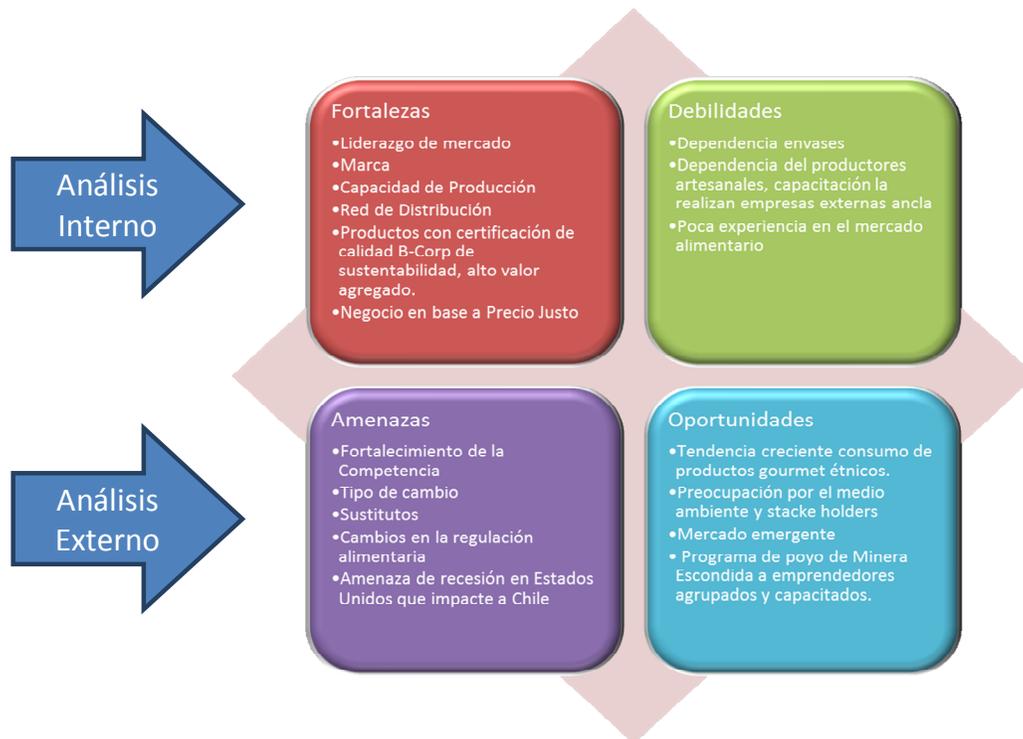


Figura 8: Análisis FODA

El análisis interno de la figura 8 nos indica que existe una dependencia importante en los productores los que tienen una alta capacidad de negociación en el caso de los atacameños. A su vez las fortalezas más importantes son la marca y el enfoque de la empresa en apoyar a los productores en su desarrollo y crecimiento, mediante la certificación B-Corp. El análisis externo nos indica que existen amenazas latentes en la salud de la economía mundial que puedan impactar las exportaciones a Estados Unidos y el tipo de cambio. Pero existe la oportunidad de que los productores tienen la capacidad, experiencia y capacitación y están agrupados con el apoyo de CORFO y Minera Escondida, además de la tendencia creciente de la demanda de productos gourmet con denominación de origen

### 6.2 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es por diferenciación de producto, un producto gourmet diferente, de presentación impecable, con exclusividad de origen, que muestre lujo y una fabricación - producción- natural, artesanal. Con atributos distintivos en base a ingredientes nativos de uso milenario como el Chañar y la Rica-Rica, ambos aportan cualidades de salud y bienestar. Con aspectos éticos de respeto al medioambiente.

La empresa proyecta generar barreras de entrada por medio de:

- Relación con los proveedores: Cultivar esta relación de manera que los proveedores agrícolas vean a la empresa como un aliado confiable, que los apoya en emprendimientos en una relación de largo plazo en que existe un beneficio mutuo, y por tanto una real fuente de seguridad futura de trabajo crecimiento.
- Valor de marca: El objetivo es lograr que la marca sea la ventaja competitiva, que proyecte la imagen de calidad y sustentabilidad, y se traspase ese valor al cliente.
- Desarrollar productos para distintos segmentos, un tipo de productos al segmento de chefs, otro a personas jóvenes con poder adquisitivo variando en el etiquetado y otro grupo de productos dirigidos a segmento de regalos, con variación de tamaños y packs de productos de menor volumen con diseño de empaque para dicho objetivo.

### **6.2.1 Posicionamiento Competitivo**

El posicionamiento competitivo se logrará a través de una marca fuerte que se asocia al campo, a las comunidades indígenas, mediante una experiencia que transporta a las raíces distantes de Chile, por medio de las fusiones y recetas ancestrales que lo conforma, lo cual es ampliamente valorado en los mercados desarrollados.



Figura 9: Atributos de la marca para posicionamiento competitivo

**6.2.2 Objetivos Financieros:** Lograr rentabilidades sobre la inversión superior al 10% anual.

**6.2.3 Recursos Estratégicos:** Personal ejecutivo con experiencia en desarrollo de productos. Capacidad para búsqueda de nuevos mercados, capacidad de diseño de *packing* distintivo.

**6.2.4 Iniciativas Estratégicas:**

- Realizar misiones especiales de prospección a Estados Unidos a través de ProChile<sup>20</sup>
- Contacto con Clientes potenciales, envío de muestras para degustación.
- Participación en ferias internacionales como la *Fancy Food* de Nueva York
- Diseñar un *packing* distintivo, con envases de vidrio innovadores.
- Realizar alianzas estratégicas con otras empresas exportadoras con productos similares que no son sustitutos directos y que ya están posicionados en los mercados como el caso del vino chileno o el queso. De manera de darse a conocer más efectivamente en Estados Unidos.
- Establecer los contactos con entidades de comercio justo como certificación Corporaciones B o pertenecer a la organización Mundial de Comercio Justo – WFTO<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Claves Para un Emprendedor. Bibliografía (20)

<sup>21</sup> <http://www.wfto.com>

### 6.3 Elementos del Modelo de Utilidades

#### 6.3.1 Modelo de Ingresos, Costos y Margen

Los ingresos se obtienen por la vía de:

- Venta a Tiendas del *retail* o tiendas especializadas a las que se distribuye a lo largo de Chile y en Estados Unidos
- Ventas por Internet por medio de catálogos on line
- Ventas a Clientes finales directamente como el caso de regalos corporativos a Minera Escondida u otras corporaciones.

El precio de venta de los productos CKOI se calcula en base al costo unitario, costos de transporte de un 10%, un *Mark up* de un 120%, comisiones por venta de un 6% y un costo de marketing de un 10% más los márgenes.

PRODUCTOS	COSTO UNITARIO	TRANSPORTE	COSTO CKOI	MARK UP CKOI	PRECIO CKOI	COMISION VENTA	MARKETING	PRECIO CKOI	PRECIO PUNTO VENTA
		10%		120%		5%	10%	S/IVA	30%
Pack 2 mieles chicas 50 cc	1,697	170	1,867	2,240	4,107	205	411	4,723	6,140
Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 hierbas B y 1 A) Rica Rica	2,297	230	2,526	3,031	5,558	278	556	6,391	8,309
Pack 3 condimentos (3 botellas chicas, 2 hierbas B y 1 A) Rosa	2,207	221	2,427	2,913	5,340	267	534	6,141	7,983
Pack Arrope (1 botella grande, 1 botella chica B y 1 aceite chico)	4,595	459	5,054	6,065	11,119	556	1,112	12,787	16,623
Caja Hierbas y Arrope (1 hierba A, 1 hierba b y Arrope chico)	2,695	269	2,964	3,557	6,521	326	652	7,499	9,749
Caja de Infusiones	598	60	658	789	1,447	72	145	1,664	2,164
Pack Aceite de oliva (1 botella grande aceite, 1 botella arrope chico)	3,620	362	3,982	4,778	8,759	438	876	10,073	13,095
Botella Hierbas A 65 ml Rica Rica	603	60	663	796	1,459	73	146	1,678	2,181
Botella Hierbas A 65 ml Rosa	513	51	564	677	1,241	62	124	1,427	1,855
Botella Hierbas B 65 ml Merken	495	49	544	653	1,198	60	120	1,377	1,790
Botella Hierbas B 65 ml Romero	649	65	714	856	1,570	79	157	1,806	2,347
Botella Arrope 55 ml	893	89	982	1,179	2,161	108	216	2,485	3,230
Botella Arrope 250 ml	2,546	255	2,801	3,361	6,161	308	616	7,086	9,211
Frasco Miel 50 cc	643	64	707	849	1,556	78	156	1,789	2,326
Frasco Miel 230 cc	1,629	163	1,792	2,150	3,942	197	394	4,534	5,894
Frasco Miel 360 cc	2,348	235	2,583	3,099	5,682	284	568	6,535	8,495
Botella Aceite 55 ml	618	62	680	816	1,495	75	150	1,719	2,235
Botella Aceite 250 ml	1,296	130	1,426	1,711	3,136	157	314	3,607	4,689

Tabla 3: Estimación del precio de los productos *CKOI Chilean Gourmet*

Respecto a la competencia los productos de la marca CKOI Chilean Gourmet están dentro de los más altos de la industria, sólo superados por Origen Chilean Gourmet, quienes venden su

producto principal de exportación el aceite de oliva con merken de 250 ml, en precios de \$4.900 en Aeropuerto Santiago.

**Modelo de Costos:** La estructura de costos unitarios asociados principalmente a la compra de insumos a productores, más la materia prima a fábricas de envases como Cristalerías Toro, tapas y empaques se estimó de acuerdo a un análisis unitario por unidad de producto, ver Anexo 9, estos son calculados en base a los costos unitarios del productor, ver Anexo 10.

Se considera una variación de los costos unitarios de insumos (precio de compra a productores) se reducirán con la mayor escala de producción, por negociación directa cuando la cantidad aumente en un 30% el precio se reducirá en un 15% de acuerdo a figura 10.

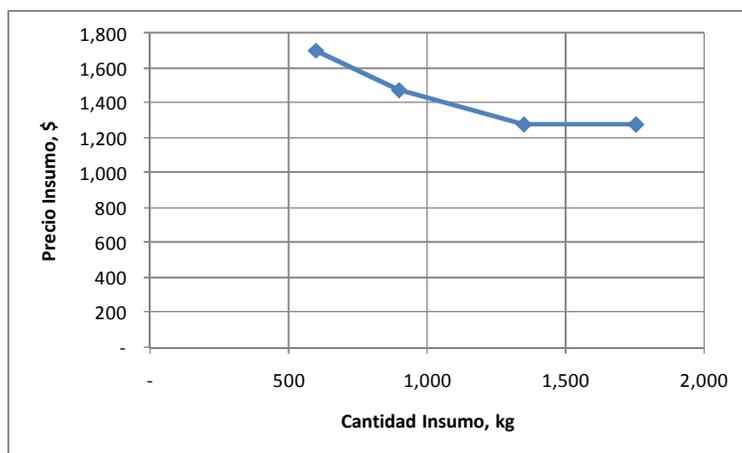


Figura 10: Variación de Precio de Insumos por cantidad

**Modelo de Margen:** El modelo de margen considera un margen superior a un 40%.

**6.3.2 Rotación de Recursos:** El modelo considera disponer de un Rondo Rotatorio de Comercialización, la generación de un Precio de venta en conjunto, el Pago fijo a 30 días y el adelanto del 50% en pedidos especiales.

## 6.4 Estrategia de Entrada y Crecimiento

### 6.4.1 Estrategia Entrada

Estrategia de entrada es dar a conocer los productos a clientes de tiendas gourmet y retail, mediante degustaciones y promociones. Con un plan de marketing de guerrilla.

Iniciar las operaciones con marca propia CKOI en la ciudad de Calama. Las operaciones incluyen una planta de producción de arropo de chañar y líneas de envasado de aceite de oliva con rica-rica, arropo de chañar y miel atacameña, y envasado de infusiones. Obtención de certificaciones sanitarias y de calidad.

Posteriormente su distribución a los puntos de venta en San Pedro, Antofagasta y Stgo.

Se considera iniciar una producción orientada mayoritariamente al mercado local.

#### **6.4.2 Estrategia de Crecimiento**

La estrategia de crecimiento que se planea para la empresa es de integración horizontal, posicionando la marca en el mercado nacional en un periodo de 1 a 2 años, y con miras al mercado internacional, donde existe una demanda más consolidada de los productos gourmet.

La estrategia es ingresar en el mediano plazo (2 años) al mercado estadounidense específicamente en los estados de Florida y Nueva York, realizando degustaciones y posicionando fuertemente el producto mediante sus atributos diferenciadores de calidad, denominación de origen, y el componente ético de comercio justo. En una primera etapa llegar al mercado global con una estructura horizontal que se adapte a los cambios y a la cultura.

A largo plazo mantener ese mercado y ampliarse a los diferentes estados para abarcar una mayor zona geográfica.

Buscar apoyo a través de los instrumentos públicos que permiten realizar visitas al extranjero y asistir a ferias a través de ProChile<sup>22</sup>. Abrir canales de Comercialización a EEUU para la exportación de productos, cumpliendo con los requisitos de la FDA<sup>23</sup> y las exigencias aduaneras.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Manual de como exportar. Bibliografía (13)

<sup>23</sup> <http://www.cfsan.fda.gov>

<sup>24</sup> establecidas en el servicio nacional de aduanas del gobierno de Chile. Bibliografía (8)

El objetivo inicial de la empresa es consolidar una base de proveedores y clientes en Chile. En una segunda etapa abrirse a otros clientes en Estados Unidos.

## **VII PLAN DE MARKETING**

### **7.1 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor para el cliente es producir productos de alta calidad, tanto en el contenido mismo del producto alimenticio con atributos orgánicos, de sabor y propiedades medicinales, como el carácter exótico y ancestral que permitirán a chefs realizar preparaciones únicas con mayor valor agregado en la industria culinaria. A su vez son productos artesanales con denominación de origen y con responsabilidad social, y perteneciente a B-Corp lo que implica que el cliente está pagando no sólo por el producto mismo sino implícitamente está apoyando al productor mismo a desarrollarse y emprender por medio del comercio justo. Las empresas con certificación B-Corp buscan redefinir el éxito de los negocios, se sentirán exitosas no sólo con el éxito comercial sino que cuando las comunidades en las que operan también sean exitosas, es decir las empresas B-corp buscan crecer junto a las comunidades donde operan, siendo respetuosas con el medioambiente, y fortaleciendo un sistema de inclusión, otorgando trabajos de calidad ofreciendo una mejor calidad de vida.

Las empresas B-Corp declaran cumplir con altos estándares de transparencia, rendición de cuentas y desempeño, teniendo una visión positiva al establecer una nueva manera de hacer negocios. Son una mezcla entre emprendedores y emprendedores sociales, es decir que su idea nace con un fin netamente comercial pero luego se mezcla con la responsabilidad social y trata de mantener este rol durante todo su crecimiento.

En este sentido Ckoi declara trabajar junto a las comunidades con un trato de comercio justo, así como también incluir a personas con necesidades diferentes dentro de su equipo de trabajo.

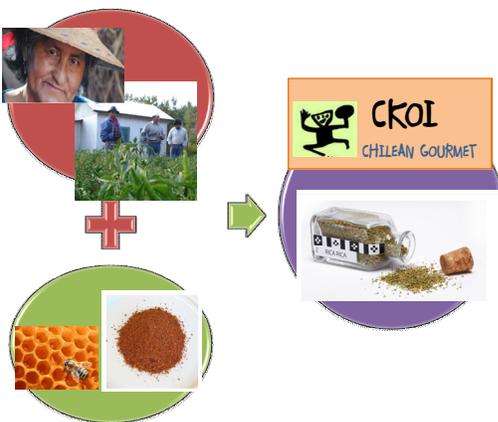


Figura 11: Diagrama propuesta valor para el cliente

## 7.2 Plan Promocional

El plan de marketing está orientado al posicionamiento de la marca en las principales tiendas especializadas *gourmet* del país y así con esto dar el primer paso para la exportación de la marca. Ckoi *Chilean Gourmet* busca desarrollar un experiencia totalmente nueva y agradable al paladar, una experiencia desde que se comienza a abrir el envase dado que su presentación está cuidadosamente diseñada, luego al leer la etiqueta y conocer los atributos expresados de forma clara dando a conocer la calidad y su procedencia hasta cuando el cliente utiliza el producto en su comida final.

Para ello se utilizarán diferentes estrategias de posicionamiento que darán a conocer el producto destacando por su envasado y etiquetado, además de la fuerte vinculación con las comunidades originarias y las propiedades medicinales que la materia prima del producto contiene.

Se desarrollará un empaque y envasado especial orientado a mostrar en el etiquetado lo anteriormente mencionado. El plan de marketing considera las diferentes estrategias de precios dependiendo el tipo de cliente.

De igual manera el producto tendrá su valor agregado en la calidad que se dará en el envasado y en la certificación que se obtendrá con certificaciones de calidad de proceso y producción, además de la postulación para ser una empresa *BCorp* en el área de inclusión, dado que sus proveedores serán comunidades originarias y tendrá RRHH a personas con necesidades especiales en la operación (etiquetado y envasado).

Detalle plan de marketing revisar Anexos 3 y 4.

### 7.3 Marca

Para encontrar el nombre de la marca se seleccionaron una serie de nombres asociados a características étnicas e indígenas, considerando nombres como Origen, pero esta ya existe en el registro de marca. Se seleccionó el nombre kunza CKOI que significa VOZ. Mediante CKOI se quiere dar a conocer la voz de la cultura indígena de Chile al mundo.

La figura 12 muestra la imagen corporativa de la marca, la cual evidentemente será mejorada con apoyo de asesores de empresa experta en diseño de imagen corporativa.



Figura 12: Imagen Corporativa de la Marca

## **XI ANALISIS DE RIESGO**

### **11.1 Dificultades y Riesgos Posibles**

Los posibles riesgos que pueden afectar el éxito de la empresa y por ende la pérdida del capital invertido son asociados a posibles eventos globales que afecten los ingresos proyectados:

#### **11.1.1 Crisis Económica Mundial**

Una crisis internacional que afecte a Estados Unidos, impactaría a Chile y la demanda interna como la externa, que son los mercados donde la empresa pretende posicionarse. Actualmente los países de Europa, con excepción de Alemania se encuentran en recesión o al borde de esta. Estados Unidos está en una difícil condición económica y existe incertidumbre en los mercados por el bajo crecimiento interno y la alta deuda pública de Estados Unidos. Sin embargo la situación de Latinoamérica es mucho más alentadora y en especial Chile proyecta un crecimiento para 2013 superior a un 4%, especialmente sustentada por la estabilidad de China destino de las exportaciones de cobre Chilenas.

#### **11.1.2 Contracción de la Demanda**

Relacionado al punto anterior una crisis económica global que afecte a Chile pondría en serio riesgo el negocio, puesto que la demanda interna del país se contraería al punto que el mercado objetivo joven de alto poder adquisitivo que demanda productos gourmet de lujo se desplazaría hacia una dieta con productos alimenticios corrientes y la capacidad de venta y posicionamiento planeada se vería en serio riesgo. Ante ello la empresa deberá modificar su estructura misión para lograr adaptarse redefiniendo su estrategia competitiva con enfoque en atender a nuevos segmentos con nuevos productos.

### **11.2 Supuestos Clave para la Operación del Negocio**

#### **11.2.1 Proveedores**

Se supone que la red de productores agrícolas atacameños que nos proveen de productos semi-elaborados, y que constituyen la base de nuestra oferta de productos, mantendrán su sociedad y nos proveerán de productos por el periodo de vida del proyecto, esto con el

apoyo del sector privado como Minera Escondida que tiene un compromiso permanente de apoyarlos en el largo plazo.

### 11.2.2 Crecimiento de la Industria

Se supone que la demanda por productos gourmet, de acuerdo a la documentación analizada en este Plan de Negocios, tanto de entidades gubernamentales como ProChile, Corfo, Indap, Sercotec, como de expertos del mundo privado que conocen el mercado nacional e internacional, respecto que la industria está en un ciclo de vida en etapa madura, con una demanda creciente y consolidada de productos gourmet innovadores y de alto valor agregado en economías maduras con culturas culinaria desarrollada como Estados Unidos y Europa.

### 11.3 Escenarios Estratégicos y Financieros

En esta sección se analiza los escenarios estratégicos pesimista, más probable y optimista, variando las variables clave del proyecto: Ingresos Totales; Costos Fijos y Costos Variable.

Var Precio Venta	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
VPN	-139.52	-96.79	-54.06	-11.32	31.41	74.14	116.88	159.61	202.34	245.08	287.81
Var Precio Insumos	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
VPN	133.25	121.43	109.61	97.79	85.96	74.14	62.32	50.50	38.68	26.86	15.04

Tabla 17: Variación del VPN con el Precio de Venta y precio de los Insumos

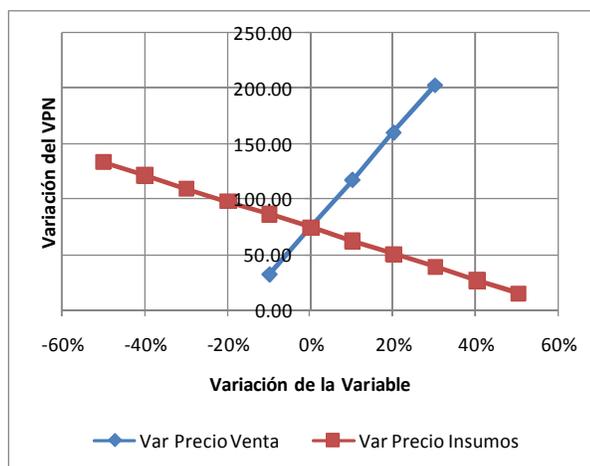


Figura 17: Sensibilización del Precio de Venta y Precio Insumos promedio

El negocio es muy sensible al precio de venta promedio, si este cae en un 20% el proyecto deja de ser rentable, esto ocurriría si hay una caída en la demanda y debe bajarse el precio para vender los productos.

Por otro lado el negocio es menos sensible a un aumento del precio de los insumos, soportando aumentos de hasta un 50% en el precio del insumo agrícola.

#### **11.4 Conclusiones Finales**

Como conclusión final, estamos ante un Plan de Negocio de una empresa con potencial de crecimiento que ofrece un producto que agrega valor a los dueños, aporta al medioambiente y con externalidades positivas al medioambiente y a sus stakeholders ayudando a comunidades indígenas de atacama a desarrollarse.

Un inversionista con 16 millones de pesos de inversión puede participar de una empresa de 170 millones de pesos de valor empresa. Es un negocio atractivo de excelente rentabilidad.

El NPV es de 74 millones de pesos evaluado en 5 años con una TIR de un 46%.

Si las condiciones económicas internacionales son estables, en que Estados Unidos no entre en recesión, y Chile mantenga su ritmo de crecimiento en torno a los 4% el proyecto es ampliamente recomendable.

## XII BIBLIOGRAFIA

- (1) Atractividad Mercado Estadounidense <http://www.amchamchile.cl/content/mercado-para-los-productos-gourmet-en-eeuu-ofrece-oportunidades-para-chile> (2) PROCHILE, Estudio de mercado industria gourmet en chile, abril 2009
- (2) PROCHILE, Estudio de mercado industria gourmet en chile, abril 2009
- (3) Diagnostico Cadena Agro Gastronómica, Fundación Innovación Agraria
- (4) [http://www.chilealimentos.com/link.cgi/Servicios/noticiero/2012\\_ESTUDIO\\_mercado\\_coyuntura/Deshidratados/21317](http://www.chilealimentos.com/link.cgi/Servicios/noticiero/2012_ESTUDIO_mercado_coyuntura/Deshidratados/21317)
- (5) FDA, website <http://www.fda.gov/AboutFDA/Transparency/Basics/ucm194877.htm>
- (6) Fundación Tacal, sitio web [www.fundaciontacal.cl](http://www.fundaciontacal.cl)
- (7) Comercio Justo <http://www.sellocomerciojusto.org/es/yotengoelpoder/queesfairtrade.html>
- (8) Servicio nacional de aduanas del gobierno de Chile [www.aduana.cl](http://www.aduana.cl)
- (9) Productos Gourmet en aumento en Feria Fancy Food USA <http://rc.prochile.gob.cl/noticia/29094/2>
- (10) Expansión Gourmet en Chile <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/180448/La-expansion-gourmet-en-Chile.html>
- (11) Estudio Industria *Delicatessen* Indap 2005 <http://www.indap.gob.cl/ObservatoriodeMercados/Documents/Estudios%20Especialidades%200Campeinas/Estudio%20del%20Mercado%20Delicatessen%20Nacional.pdf>
- (12) Estudio Productos Gourmet en Estados Unidos, Prochile 2010 [http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.gob.cl/files/documentos/documento\\_05\\_17\\_101553\\_35.pdf](http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.gob.cl/files/documentos/documento_05_17_101553_35.pdf)
- (13) Como exportar [http://www.portalcomercioexterior.cl/como\\_exportar](http://www.portalcomercioexterior.cl/como_exportar)
- (14) Estrategia de Los productos gourmet [http://www.fiagro.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2515:estrategia-en-los-productos-gourmet&catid=45](http://www.fiagro.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2515:estrategia-en-los-productos-gourmet&catid=45)
- (15) <http://www.fia.cl/>
- (16) Potencial exportador agroindustrial [http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/servicios-informacion/publica/Agroindustrial\\_hortofruticola.pdf](http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/servicios-informacion/publica/Agroindustrial_hortofruticola.pdf)

[http://www.prochile.cl/regiones\\_pro/archivos/region\\_XIV/Estudio%20de%20Mercado%20Gourmet%20en%20Chile.pdf](http://www.prochile.cl/regiones_pro/archivos/region_XIV/Estudio%20de%20Mercado%20Gourmet%20en%20Chile.pdf)

(17) Alimentos orgánicos en Chile

<http://www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/2186.pdf>

(18) Estudio mercado gourmet en Estados Unidos

[http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.gob.cl/files/documentos/documento\\_05\\_17\\_10155335.pdf](http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.gob.cl/files/documentos/documento_05_17_10155335.pdf)

(19) Estudio de la cadena de comercialización de productos Gourmet en el mercado de Estados Unidos de Norte América: <http://repositorio.redagrochile.cl/xmlui/handle/123456789/3657>

(20) Claves Para un Emprendedor

[http://www.mapuchenews.cl/index.php?option=com\\_content&view=category&id=63&layout=blog&Itemid=110&limitstart=140](http://www.mapuchenews.cl/index.php?option=com_content&view=category&id=63&layout=blog&Itemid=110&limitstart=140)

(21) <http://www.wfto.com>

(22) BCI Informe Renta Variable Embotelladora Andina, 2011

[http://www.bci.cl/medios/filiales/bciestudios/actualizacion\\_precio\\_empresas/2011-07-06\\_Actualizacion\\_Andina.pdf](http://www.bci.cl/medios/filiales/bciestudios/actualizacion_precio_empresas/2011-07-06_Actualizacion_Andina.pdf)

(23) Metodología de Valoración de Nuevas Empresas. Carlos Maqueira, Christian Willatt. 2006

[http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/estudios/Collection\\_files/E\\_A\\_2006\\_Vol13\\_N2\\_Maqueira.pdf](http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/estudios/Collection_files/E_A_2006_Vol13_N2_Maqueira.pdf)

(24) Reglamento Sanitario de Los Alimentos

[http://www.sernac.cl/sernac2011/descargas/leyes/decreto/ds\\_977-96\\_reglamento\\_alimentos.pdf](http://www.sernac.cl/sernac2011/descargas/leyes/decreto/ds_977-96_reglamento_alimentos.pdf)

(25) Decreto Supremo Nº 594, Aprueba Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo

(26) Instructivo para la Obtención de Resolución Sanitaria, Ministerio de Salud

[http://salunet.minsal.gov.cl/pls/portal/docs/PAGE/TRANSPARENCIA/G\\_SEREMI/SEREM13\\_NORMAS/07\\_REQUISITOS%20PARA%20ESTABLECIMIENTOS.PDF](http://salunet.minsal.gov.cl/pls/portal/docs/PAGE/TRANSPARENCIA/G_SEREMI/SEREM13_NORMAS/07_REQUISITOS%20PARA%20ESTABLECIMIENTOS.PDF)

(26) Manual de Gestión de Calidad Bureau Veritas

<http://www.bureauveritas.cl/pdf/t4/manualdecadidaddecesmecrev05marzo2010.pdf>

## XIII ANEXOS

ANEXO 1

Ficha Descriptiva Productos de la Empresa:

 <b>CKOI</b> CHILEAN GOURMET	<b>ARROPE DE CHAÑAR</b>
<p><b>DESCRIPCION</b></p> <p>El arrope de Chañar es un jarabe dulce similar a la miel, de un intenso sabor único, ligeramente cítrico, aroma ahumado y color acaramelado. El secreto de este milenario sirope, proviene de un laborioso y lento proceso de elaboración. Sin conservantes ni colorantes, el arrope de chañar, utilizado ancestralmente por los habitantes del territorio atacameño como parte vital de su dieta, cuenta con beneficios para combatir el resfrío y los dolores estomacales. Hoy en día se ha transformado en un sabor típico de la zona ampliamente utilizado para gastronomía y coctelería gourmet.</p> <p><b>CONTENIDO NETO</b> 55 ml, 250 ml</p>	 <p>Arrope de Chañar</p>

 <b>CKOI</b> CHILEAN GOURMET	<b>CONDIMENTOS ATACAMEÑOS</b>
<p><b>DESCRIPCION</b></p> <p>Todas nuestras especias son recolectadas, cultivadas y procesadas de manera artesanal, libre de químicos y preservantes. La tierra es regada con aguas provenientes de la Cordillera de los Andes, en el desierto más árido del mundo. Las especias son secadas a la sombra para mantener sus propiedades de manera natural.</p> <p><b>CONTENIDO NETO</b> 65 ml</p>	 <p>Condimentos Atacameños</p>

 <b>CKOI</b> CHILEAN GOURMET	<h2>MIEL ATACAMEÑA</h2>
<p><b>DESCRIPCION</b></p> <p>La miel de San Pedro de Atacama es especial por su procedencia, las barreras naturales que aporta el desierto más árido del mundo, hacen de ella un producto de agradable sabor y pureza. Su producción es limitada y posee una gran variedad de colores que se obtienen de las cosechas anuales provenientes de floración de especies endémicas de la zona, como el chañar, el peral, la alfalfa y la brea.</p> <p><b>CONTENIDO NETO</b>          45 gr, 230 gr, 360 gr</p>	 <p>Miel Atacameña</p>

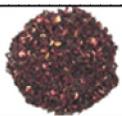
 <b>CKOI</b> CHILEAN GOURMET	<h2>INFUSIONES ATACAMEÑAS</h2>
<p><b>DESCRIPCION</b></p> <p>Todas nuestras hierbas son recolectadas, cultivadas y procesadas de manera artesanal, libre de químicos y preservantes. La tierra es regada con aguas minerales proveniente de la Cordillera de los Andes, en el desierto de Atacama, el más árido del mundo. Sus hojas y flores son secadas a la sombra para mantener sus propiedades de manera natural.</p> <p><b>Infusión Energizante:</b>          Infusión refrescante a base de Cedrón, y Rica Rica, esta última proviene de un arbusto endémico de altura, utilizado ancestralmente por los habitantes del territorio atacameño. En medicina casera se emplea contra el dolor de estómago, la tos y el resfrío.</p> <p><b>CONTENIDO NETO</b>          12 saquitos 3gr</p>	 <p>Infusiones Atacameñas</p>

**ANEXO 2**

Objetivos y Metas

Objetivos	Metas	Responsable	Plazo
Cumplir con estándares de calidad	Acreditación ISO	Jefe de Operaciones	2013
	Acreditación FDA	Jefe de Ventas	2014
Certificación <i>BCorp</i>	Certificación <i>BCorp</i> en la línea de inclusión	Gerente General	2013
Utilizar productos orgánicos sin aditivos	Realizar convenio con productores para mantener la materia prima sin aditivos	Jefe Operaciones	2013
Cumplir con plan de rentabilidad a un 15% anual.	75% de cumplimiento de plan anual	Gerente General	

**ANEXO 3**

DESCRIPCIÓN	PROCESOS	CARACTERÍSTICAS	
<b>Medio Anchocho</b>	Productos Anchochos: son 6 productores asociados en Uval U.L. Sana	Se cruegan en envases estandarizados de 2000 lit con la calidad orgánica de certificación U.L. Sana	
<b>Acidito Chile</b>	Existen varias productores de acido de otras certificaciones como Chileo entre otras	Se cruegan en envases a granel de 30 litros, acido de alta calidad en productores con certificaciones con marcas reconocidas.	
<b>Molinos: Mico Mico, Indolentes</b>	Productos Molinos: son 4 productores asociados en Uval U.L. Sana	En Molinos se cruegan en sacos estandarizados de 5 kg, los Molinos debe estar seco y con un porcentaje paralelo de selección certificada por U.L. Sana	
<b>Arropes de Chaitir</b>	Productos Arropes: son 2 productores asociados en Uval U.L. Sana	Se cruegan el arropes preparado a granel, bajo las especificaciones establecidas (peso) y certificación de calidad U.L. Sana	
<b>Molinos</b>	Productos Molinos: son 4 productores en Molinos y en Pura Molinos Asociados	El Molinos se cruegan en sacos estandarizados de 5 kg, los Molinos debe estar seco y con un porcentaje paralelo de selección	

## **ANEXO 4**

### **Plan de Marketing**

#### **1.- Producto**

##### **1.1 Marca y Elementos de la Marca**

La marca ORIGEN GOURMET, incorpora en forma implícita el contenido y características de los productos de la empresa, en base a productos con denominación de origen producidos en forma artesanal en el mismo sitio en que por miles de años se han producido por las ancestrales comunidades indígenas de Chile.

##### **1.2 Diseño**

Los referentes de diseño están dados por el Manual de estilo para la línea de productos gourmet Ckoi.

Cualquier innovación en diseño tendrá que tener en cuenta los conceptos ejes de la marca: contenido étnico, cultural y de rescate; grafica en blanco y negro; estilo minimalista en cuanto a tipografía y diagramación.

##### **1.3 Empaque**

Los empaques utilizados en la primera producción se desarrollaron a partir de información entregada en *Focus Group* realizado con potenciales clientes, quienes solicitaban que los productos sean de un tamaño adecuado y fácil de transportar.

La evaluación del uso de empaques nos indica que se debe ajustar cajas de mieles y hierbas. (troqueles, pliegues y punto de pegado, no están funcionando bien). Se debe evaluar continuidad de proveedor de imprenta o desarrollo del diseño.

Buscar solución de fábrica para distinguir pack de arrope y pack de aceite, dado a que no se puede ver su interior, se recomienda utilizar sello "Ckoi" blanco y negro según su contenido.

Diseño y elaboración de caja pack con tapa transparente para formato frasco 250 ml y 55 ml y así contar con un nuevo formato para productos actuales.

Diseño y producción de empaques para frutos secos en dos tamaños / selección de frascos adecuados para mermeladas y conservas. Elección de formatos y frascos para paste de ajo y ajos en escamas.

#### **1.4 Etiquetas**

Diseño y producción de etiquetas adhesivas para nuevos productos; Mermeladas, Arrope de Chañar y Aceite de Oliva con rica rica.

Diseño, elaboración y producción de etiquetas de tablas nutricionales.

- **Elaboración de análisis técnico de nuevos productos para elaboración de tablas nutricionales.**
- **Rediseño de mini brochure bilingüe.**
- **Diseño de librito interior con propiedades y uso de cada producto de la línea que se debe agregar a los productos.**
- **Re imprimir etiquetas adhesivas, sellos y material gráfico para producción.**

#### **1.5 Formas de Uso y Propiedades del Producto**

- **Elaboración de fichas técnicas por cada producto de catálogo. (Desarrollado pro agencia felicidad).**
- **Diseño y elaboración de recetario a partir de productos Ckoi (al menos 6 recetas). Elaboración de receta, fotografía de plato y diseño de catálogo. Edición bilingüe**
- **Elaboración de posta promocional, para distribución gratuita, idealmente foto de producto, plato o productor**

#### **1.6 Desarrollo de Producto**

- **Estilo productos de Fruticultura**
- **Mermeladas (2 formatos)**
- **Hierbas (nuevas hierbas)**
- **Evaluar el formato HORECA (Hoteles; Restaurantes y casinos) x 500 g y 250 g, empaque al vacío sin valor agregado en diseño si no que dado por la calidad, estandarización, certificaciones (cod: res sanitaria; tabla nutricional; fecha de elaboración y expiración) y disponibilidad.**

#### **1.7 Estrategia de Producción**

Se estima aumentar la producción en un 50%, como estrategia para su logro se plantea asumir un escenario de aumento de la producción en un 100%, en cuanto a la compra de insumos y materias primas (en el caso que exista disponibilidad de stock), esto es pos de conseguir mejores precios de insumos y bajar costos de producción mínimos.

Se requiere evaluar planta de proceso en el territorio, para generar valor a partir del maquilado, transferencias de conocimientos y estandarización de la producción. Para esto es necesario la implementación y puesta en marcha de la planta como la capacitación de RRHH que operará el espacio y la producción. Es necesario ya que esto implicará bajar costos de producción, especialmente referido a transportes. Es necesario en la medida de la calidad y diferenciación de la oferta “Envasado en fuente de Ckoi”, y es deseable ya que puede ser una actividad de encadenamiento con la oferta turística en el marco del TIE (Turismo de Intereses Especiales). Evaluar la posibilidad de implementar una planta de proceso ya existente (Red de productores) como planta para maquilado.

La estrategia de producción está dada por la compra de materias prima en el territorio, despacho a planta en Santiago y esta distribuye a puntos de venta en diferentes partes del país.

## **2.- Aspectos Legales**

Ckoi posee certificaciones sanitarias para su venta formal, la rotulación del envase debe llevar las tablas nutricionales fecha de elaboración, y como destacado a la denominación de Ckoi. Al mismo tiempo estas tablas deben incluir el tipo de certificación que posee.

Considerando que Ckoi poseerá certificaciones, estas deben tener en cuenta el comercio justo, y siempre enfocado a las exportaciones, es decir poseer certificaciones requeridas para la exportación.

## **3.- Precio**

### **3.1 Fijación del Precio**

La línea de productos gourmet está compuesta por una gama de 6 productos desarrollados a partir de materias primas como: miel, arropo, hierbas, merkén y aceite de oliva. Los cuales han sido elaborados en versiones pequeñas (15g., 45g. y 55ml.), medianas (85g. y 230 g.) y grandes (250 ml.) y un mix de ellos (packs) de 2 o 3 productos.

La fijación de precio estuvo dada por la sumatoria de los gastos de: Materias Primas, Insumos, Gastos de Administración, Costo de Venta y un Margen de Ganancia de un 40%. Además de existir una cadena transparente de precios donde cada uno de los involucrados conoce el % del precio que gana.

Niveles de precio: Estamos posicionados a un nivel de precio alto, relacionado con el mercado de bienes de lujo. En comparación con la competencia estamos por sobre la oferta. Se analizará estrategia de aumento de volúmenes de producción para bajar los costos de insumos.

### 3.2 Políticas de Venta

Las compras deben ser superiores a \$50.000 para enviarlas, Descuento de 5% si la empresa que paga en efectivo, 10% de sobrecargo por transporte si el envío es fuera de la Región Metropolitana y 5% de sobrecargo por transporte en Región Metropolitana.

### 3.4 Plazos y condiciones de pago

Consignaciones: Como parte de la estrategia de lanzamiento de la marca se realizan acuerdos de consignaciones en POS (Point Off Sale) por un lapso de tres meses. Las ventas realizadas son facturadas y la reposición se hace a través de guías de despacho. Toda compra extra al sugerido inicial Ckoi es a través de factura de compra.

## 4.-Distribución

La distribución de los productos Ckoi se realizará a través de:

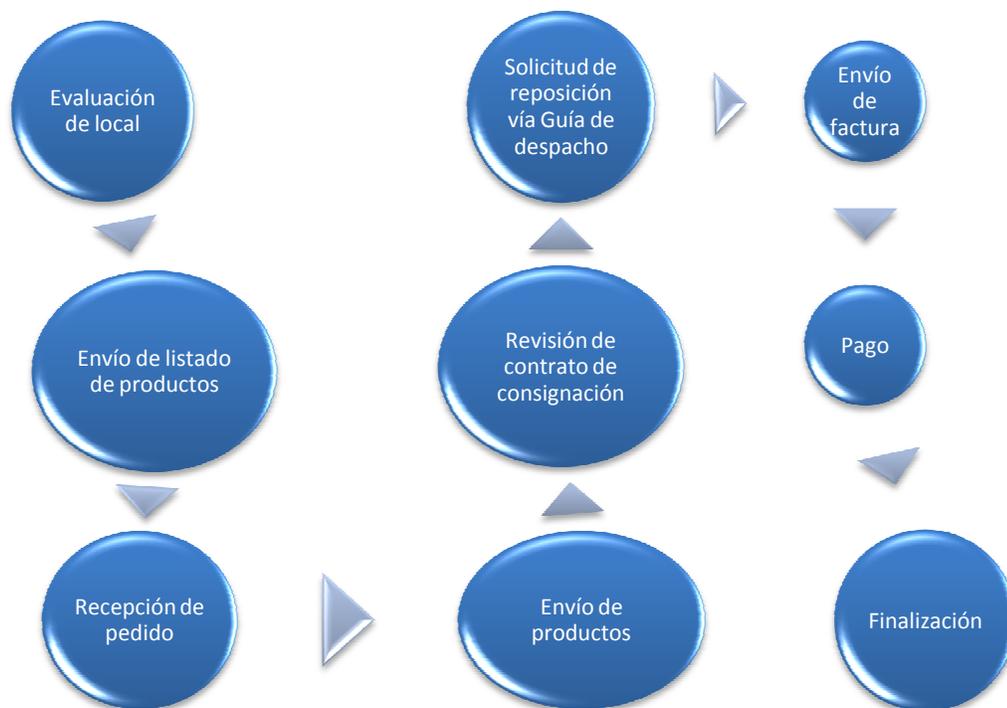
### 4.1 Puntos de Venta

#### **Características**

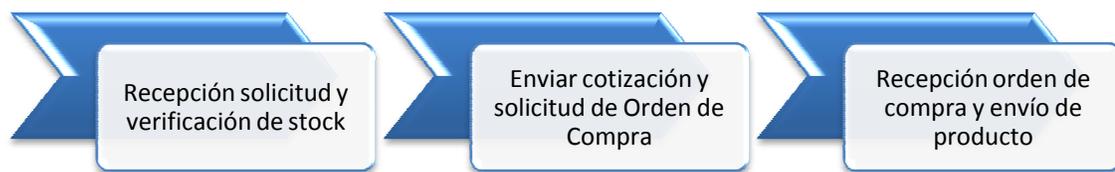
Deben ser lugares ubicados en puntos de alta afluencia de turistas y de consumidores con alto poder adquisitivo. Se deben generar alianzas con el fin de poder implementar degustaciones y promociones. Este tipo de tiendas tienen un alto margen de ventas y si los productos no tienen una rotación mediana, son eliminados de las góndolas.

### 4.2 Procedimiento de ventas:

- a) Estantería Ckoi / Productos en consignación:  
Una de las formas de venta y visibilización de los productos es la entrega de estantería a través de consignación a empresas u hoteles.  
Para que exista consignación se debe:



- b) Ventas directas a empresas:  
 Otra de las formas de venta es la venta directa a empresa e instituciones.  
 Para concretar una venta se debe:



### 4.3 Logística de Mercado (Fábrica)

Una vez adquirida materias primas en San Pedro de Atacama se envía a Planta en Santiago las materias primas pesadas e identificadas por productor.

Comercializadora: Se reciben las materias primas, se pesan, se identifican como lotes y se almacenan. Existiendo un stock bajo, se procede a envasarlas. Si hay órdenes de compra de productos, se ponen en cajas y se procede a despachar con la guía o factura correspondiente.

#### 4.4 **Canales de Distribución**

Los canales de distribución se realizan a través de venta directa a puntos de venta en Santiago y Regiones, estos puntos de venta son Tiendas Retail, tiendas gourmet y restaurantes.

En el ámbito internacional el canal de distribución utilizado es a través de un Diller que es intermediario que distribuye los productos en tiendas especializadas en el extranjero.

#### 4.5. Puntos de Venta Nacional

Se considera realizar envíos a tiendas del retail del sector oriente de Santiago, y a puntos turísticos importantes del país y aeropuertos.

##### a) **Tiendas Retail**

- Falabella La Dehesa, Alto las Condes, Parque Arauco.

##### b) **Tiendas Gourmet**

###### **Las Condes**

- **Camposorno** / Av. Las Condes 12751
- **Coquinaria** / Isidora Goyenechea 3000 / Local S-10
- **Emporio Andino** / Av Kennedy 5741 / Local 7
- **Globe Italia** / Av. Las Condes 6903
- **La Chakra** / Mariano Sánchez Fontecilla 534

###### **Parque Arauco**

- **Fermenta** / Av Kennedy 5413 / Local 364 / Boulevard Parque Arauco 1er Piso
- **Delifresh** / Av Kennedy 5413 / Local 465 / Boulevard Parque Arauco 2°Piso

###### **Vitacura**

- **Cardamomo** / Av Padre Hurtado 1647
- **Emporio Nacional** / Las Hualtatas 8842
- **Emporio Omeñaca** / Luis Pasteur 6420
- **Simonetti** / Luis Pasteur 6156
- **Verónica Blackburn** / Alonso de Córdova 4330
- **Wain** / Nueva Costanera 3955

###### **Providencia**

- **Organisk** / Andrés de Fuenzalida 91
- **La Vinoteca** / Manuel Montt 1450

###### **Ñuñoa**

- **Cielo de la Boca** / Pedro de Valdivia 2657

### **Concepción**

- **ApiNatural** / O'higgins 825, local 16 / Galería Inca/ Concepción
- **Degusta** / Camino a Chiguayante 3899 / Villuco Strip local 2 / Chiguayante
- **Santo Gourmet** / Av. Pedro de Valdivis 10 local 2-A / Concepción

### **Pucón**

- **Tienda Ocre** / fresia 224 local 2 / Pucón / IX Región

### **Villarrica**

- **Tienda Huerto Azul** / Camilo Henriquez 341 / Villarrica / IX Región

### **Puerto Varas**

- **Azulciruela** / San Francisco 242 / Puerto Varas / X Región
- **Tren al Sur** / Hotel Meliá Patagonia / Klenner 349 / Puerto Varas

### **Punta Arenas**

- **Tierra Nativa** / Bories 546 local 2 / Punta Arenas / XII Región

### **Antofagasta**

- Hotel Kimal / **Domingo Atienza 452 / San Pedro de Atacama / II Región**

### **c) Tiendas en Viñas**

- **Viña Concha y Toro** / Avda. Virginia Subercaseax 210 / Pirque / Santiago
- **Viña Casa del Bosque** / Casablanca / V Región

### **d) Restaurantes**

- **SUDOKU** / Av Pdte Riesco 5335 L101 / Las Condes / Santiago
- **World Delicatessen** / Nueva Costanera 3664 / Vitacura / Santiago /

### **e) Aeropuerto Arturo Merino Benítez**

## **4.5.1 Puntos de Venta Internacional**

### **USA Stores**

#### **Connecticut**

- Store Greenwich  
1050 East Putnam Avenue  
Greenwich, CT

#### **New York**

- Store Scarsdale

15 Palmer Avenue  
Scarsdale, NY

#### Virginia

- Store Alexandria  
600 Franklin Street  
Alexandria, VA

#### 4.5.2 Internet

[www.circulogourmet.cl](http://www.circulogourmet.cl)

Se creará la página web de la empresa:

[www.origengourmet.cl](http://www.origengourmet.cl)

#### 4.6 Promoción (Comunicación Comercial)

##### Estrategias de posicionamiento

##### a) Eventos

- Lanzamiento en Santiago: Se hace necesario un lanzamiento de la marca en Santiago dado que es la plaza en donde se concentra la mayor venta de productos y la mayoría de los medios de comunicación especializados. Se debe también invitar a autoridades gubernamentales para dar a conocer el proyecto, a empresas que hacen regalos corporativos, escuelas de cocina, periodistas, etc. Con esto se logrará darle más fuerza al proyecto y consolidar las publicaciones que hemos tenido a la fecha.
- Ruedas de negocio + *sampling*: Tanto en Santiago como en Antofagasta en pos de conseguir alianzas estratégicas con empresas anclas.

##### b) Degustaciones con promotoras en POS:

- Los productos Ckoi, salvo la miel, no son identificados por nuestros consumidores, por lo que se debe generar un plan de promociones con degustaciones en nuestros puntos de venta en común acuerdo con nuestros clientes.
- Promociones en POS con % de descuento por actividades específicas de fin de semana o fecha festiva.

##### c) Ferias:

Participación al menos en dos ferias. Se proponen seleccionar de las siguientes:

- Paula Gourmet / Santiago: Esta es la feria más importante del país de este tipo de alimentos, es fundamental tener un stand y equipo dedicado para la venta de los mismos. Se recomienda traer a productores seleccionados para que conozcan el comportamiento del mercado.

- Echinuco / Santiago: Sería importante estar presente con un equipo de venta. El público objetivo que visita la feria, es el mismo que el de Paula Gourmet, pero las ventas promedio por stand, son menores.
- INDAP Expo Mundo Rural (tanto regional como nacional: Santiago y Antofagasta). Para poder llevar a cabo esta opción, se hace necesario generar un convenio como Indap al respecto. Se sugiere la presencia en una feria regional con el fin de la difusión del proyecto. Es importante tomar en cuenta que El público que visita este tipo de feria no pertenece 100% al “target” de nuestra marca, por lo que el resultado en ventas puede ser muy menor. Si se podría difundirlo y marcar una presencia regional.
- Expomin: Esta feria puede ser importante para captar clientes de regalos corporativos.
- Pochile / Concurso Mundial de Bruselas: Este concurso es único en el país y consta de varios jurados internacionales. Lamentablemente no tiene mucha difusión, pero si vale la pena participar para saber la opinión de expertos al respecto. De obtener algún galardón, este se puede usar en las botellas de venta al público. La tendencia del consumidor es a preferir productos premiados y puede ayudar en la venta.
- Prochile / Fancy Food / WDC, USA, Agosto, 2012. La FF es la feria más importante de mundo de productos gourmet. No es un evento de ventas propiamente tal, pero sí de contactos internacionales. Puede ser interesante comenzar a prospectar el mercado de las exportaciones, pero es importante señalar que esto es una carrera de largo aliento y que se debe dar continuidad a la vista de la feria. El auspicio de Prochile, ayuda considerablemente a disminuir los costos de participación, para esto se debe presentar un proyecto.

d) Medios de comunicación:

Plan de medios anual referido a publicaciones gratuitas, cobertura a través de reportajes; notas y columnas. Seleccionar revistas y medios de comunicación en los que queremos estar presentes. Ckoi debería estar presente en los medios al menos de manera bimensual, a través de noticias y reportajes. Al ser un producto nuevo en el mercado y una iniciativa de tendencias, la estrategia se encuentra en “ser noticia” a través de actividades y propuestas de contenido periodístico.

e) **Promoción de ventas:**

La promoción en puntos de venta debe estar orientada en esta etapa inicial a dar a conocer los productos a través de “samplings” o degustaciones y en la entrega de folletería con recetas simples para la aplicación de los productos.

Es fundamental invertir dinero en este punto dado que no existe conciencia alguna de nuestros consumidores con respecto al sabor de nuestros productos.

f) **Marketing directo:**

Ruedas de negocio: Se realizarán al menos 6 ruedas de negocio, tanto en la ciudad de Antofagasta como en Santiago. Su finalidad es dar a conocer la oferta de productos gourmet y conseguir Empresas Anclas que comprometan en la generación de valor a través de la compra

de regalos corporativos. Generar un calendario de ventas anuales para asegurar producción inicial y anticipar stock.

Samplings: regalos de productos a personas estratégicas y en agradecimiento a colaboradores.

**g) E-marketing:**

Los medios de comunicación página web, Facebook, Twitter, Flickr, entre otros, estarán constantemente actualizados, los cuales incorporaran información referente al programa y la marca. Catálogo de productos y atributos de la oferta. Se incorporará también crónica de las actividades desarrolladas durante el año. Las fotos e imágenes serán fundamentales para dar vida a las plataformas web.

La empresa debe ser promocionada en la página web [www.circulogourmet.cl](http://www.circulogourmet.cl) y participar de este círculo generando aprendizajes constantes de las nuevas tendencias en esta industria.

**h) Página web:**

La página web poseerá un espacio para Foro, este será un medio de comunicación entre los productores y quienes trabajan en el programa, en cuanto a reuniones, actividades, etc.

Dada la importancia de las fotos es que se recomienda comprar una cuenta Pro en flickr de manera tal de poder administrarlas fotos en forma conjunta desde Antofagasta, San Pedro de Atacama y Santiago. Esta herramienta permitirá almacenar las fotos en sus tamaños reales y poder linkearlas con la página web o cualquier medio en Internet. También posibilitará (a través del acceso con clave) poder enviar fotos a medios de comunicación o para presentaciones cuando se necesite. La cuenta Pro por dos años cuesta \$48 US, y se puede comprar con tarjeta de crédito.

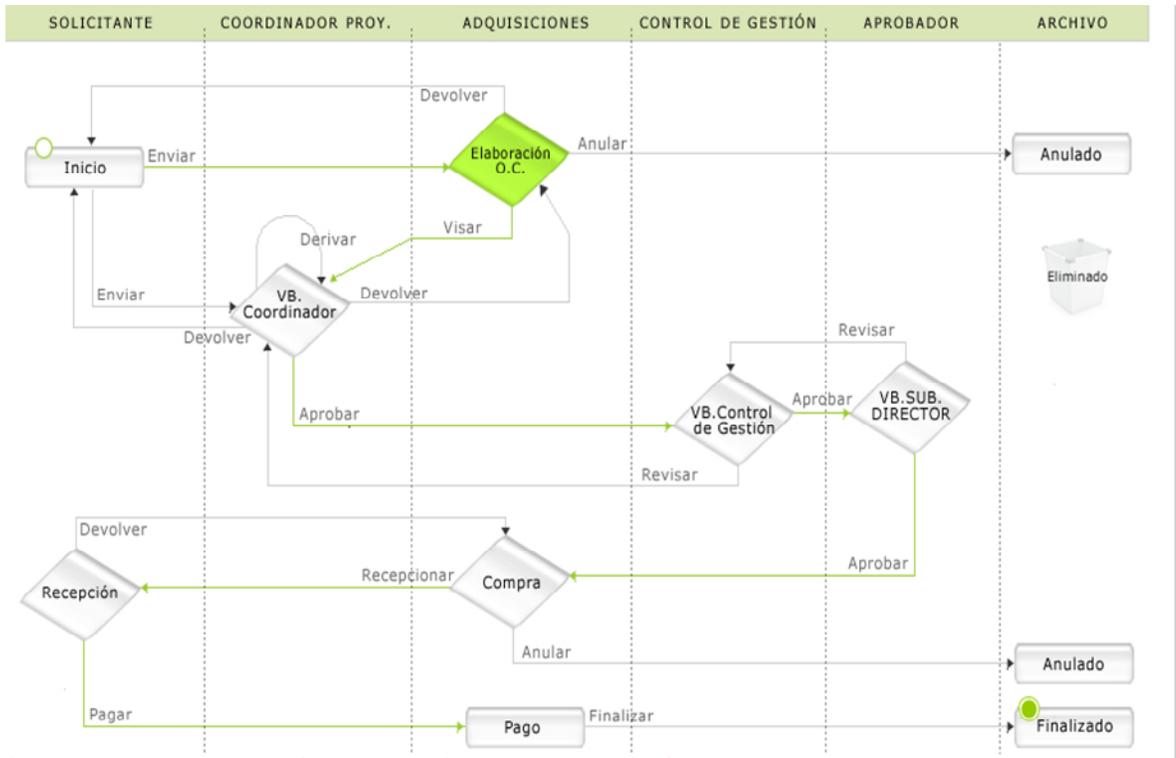
Facebook es importante mantenerlo activo, con fotos y noticias actualizadas de las actividades, promociones e innovaciones realizadas por Ckoi, este será nuestra plataforma para dar a conocer la web.

#### 4.7 Publicidad

- Producción de material de difusión bilingüe, tanto impreso como digital.
- Diseño y producción de recetario.
- Catálogo en papel que permita un mayor tiraje para repartir en puntos de ventas, eventos y ferias.

**ANEXO 5**

**Sistema Work Flow**



**ANEXO 10**

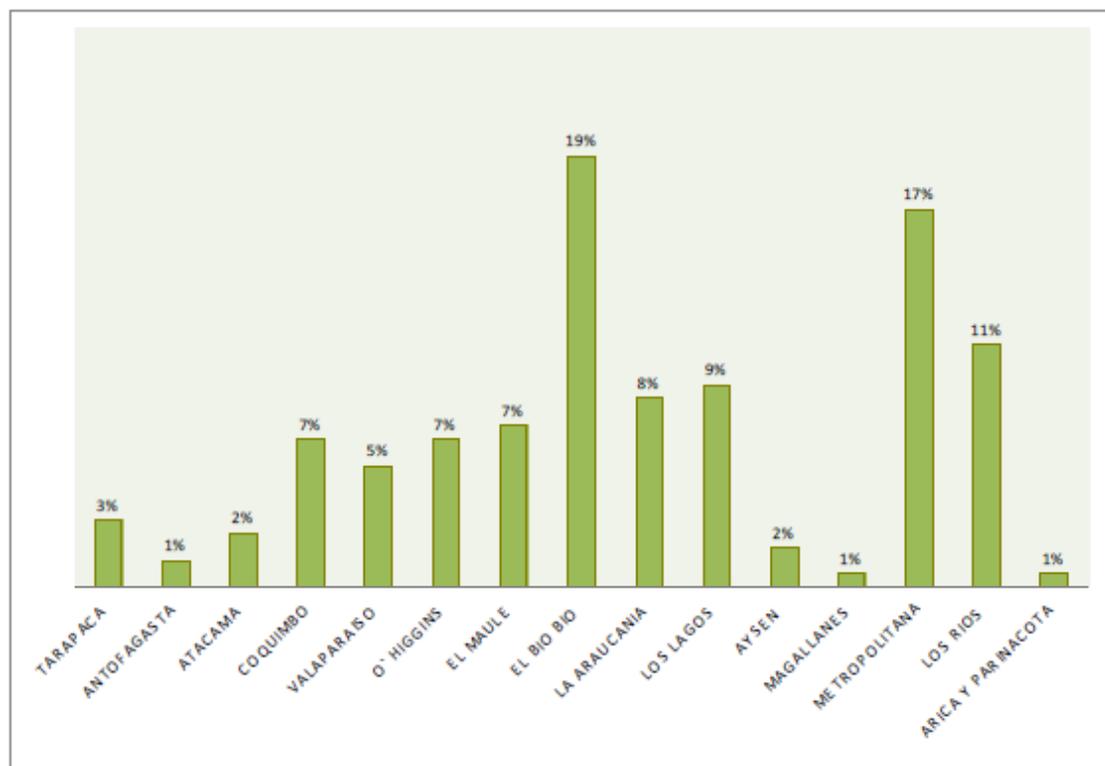
## Costo de insumos para producción unitaria

ITEM		ESPECIFICACION	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO
FRASCOS MIEL		50 grs.	1,440	110.00
		230 grs.	240	161.00
		360 grs.	240	230.00
BOTELLAS		(evento navideño ) 65 ml.	6,480	115.00
		( aceite de ajo ) 250 ml.	2,400	190.00
TAPAS PARA FRASCOS DE MIEL		38; miel chica (50 grs.)	1,440	
		58 ; miel mediana (230 grs.)	240	
		63 , miel grande (360 grs.)	240	
CORCHOS		(evento navideño ) 65 ml.	6,480	30.00
		( aceite de ajo ) 250 ml.	2,400	38.00
SOBRE INFUSION			14,400	55.95
COLGANTE INFUSION		FONDO BLANCO	7,200	16.58
		FONDO NEGRO	7,200	16.58
MINI BROCHURE			9,360	49.74
CAJAS (PACKS)		MIEL 50 GRs.	480	574.00
		CONDIMENTOS	600	650.00
		ARROPE - ACEITE	1,200	881.82
		INFUSIONES	960	178.00
STICKER	Diametro 20	NEGRO	4,080	51.80
		BLANCO	4,080	51.80
	Diametro 25	NEGRO	1,320	62.00
		BLANCO	1,320	
ETIQUETAS (Product)	MIEL	45 grs.	1,440	61.73
		230 grs.	240	
		360 grs.	240	
	HIERBAS	OREGANO	480	
		RICA-RICA	480	61.73
		ROSA	720	61.73
	ARROPE	ROMERO	1,920	61.73
		55 ml	1,200	61.73
		250 ml	1,200	61.73
	ACEITE	60 ml	1,680	61.73
		250 ml	1,200	61.73
ETIQUETAS (Inf-Nut)	MIEL	45 grs.	1,440	44.59
		230 grs.	240	44.59
		360 grs.	240	44.59
	HIERBAS	OREGANO	480	44.59
		RICA-RICA	480	44.59
		ROSA	720	44.59
	ARROPE	ROMERO	1,920	44.59
		55 ml	1,200	44.59
		250 ml	1,200	44.59
	ACEITE	60 ml	1,680	44.59
		250 ml	1,200	44.59

Calculo Costo unitario, sobre la base del costo de los insumos de acuerdo a comercio justo.

**ANEXO 12****ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

Las microempresas Gourmet se concentran con un 19% en la región del Bío-Bío, la sigue la región Metropolitana con un 17% de las microempresas, luego se encuentra la región de Los Ríos con un 11%, las regiones más extremas del país presentan baja participación de microempresas de productos Gourmet.

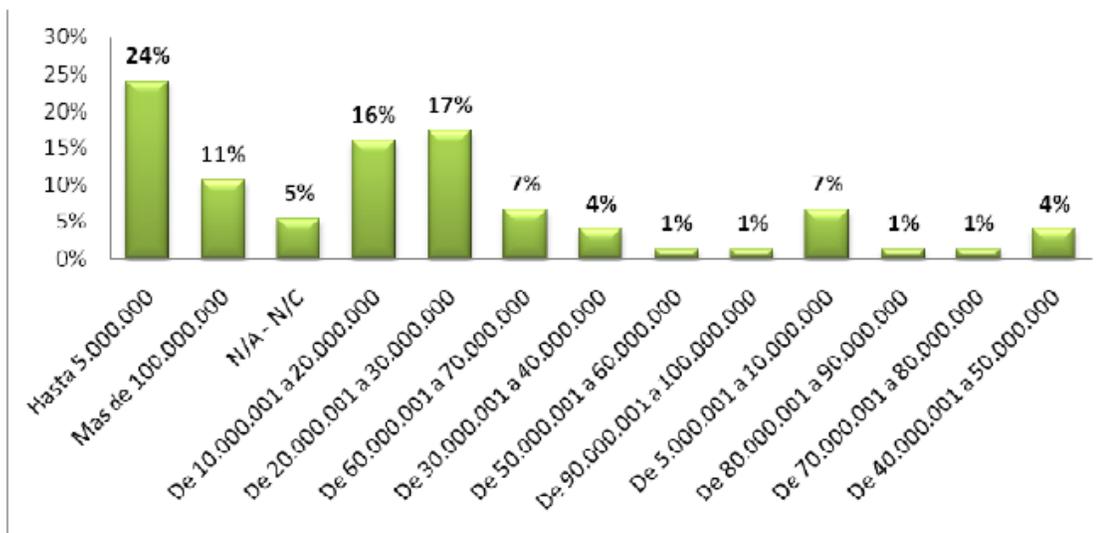


Además de las microempresas de la pequeña agricultura, existe un número indefinido de empresas que no pertenecen a la pequeña agricultura, pero que sí, son micro y pequeñas empresas que se han desarrollado con éxito en el rubro de productos Gourmet. (Hermosilla & Massardo, 2008). También se observa cómo empresas de mayor tamaño, van desarrollando líneas especializadas para productos gourmet.

Las empresas de productos procesados Gourmet, no pueden competir con los agentes medianos o grandes de la industria, debido a la imposibilidad que poseen de lograr escalamientos productivos como dichos agentes. Por lo tanto, y como lo indica un estudio de la Universidad Central, un elemento diferenciador de los productos Gourmet chilenos es la no industrialización de la producción, por lo que la viabilidad comercial de la industria Gourmet radica en ofertar un producto diferenciado de su símil industrial.

Según estudio de Universidad Central, Bibliografía (3) el 24% de las empresas declara ventas netas hasta los 5 millones de pesos, esto se debe a que la mayoría de las empresas gourmet

pertenecen a la pequeña agricultura, pero también hay grandes empresas dedicadas al rubro gourmet que representan ventas mayores a los 100 millones de pesos, estas empresas corresponden al 11% de los encuestados



## COMPETIDORES

Se presentan algunas empresas chilenas con experiencia en el mercado internacional de productos Gourmet y también algunas que están a un paso de exportar sus productos.

### 1.- Etnia Gourmet

Una de las empresas que se ha expandido con éxito en los Estados Unidos es **ETNIA**, cuya estrategia fue posicionar el merquen como un producto Premium. La empresa invirtió una gran cantidad de su capital contratando a un diseñador para desarrollar el etiquetado, además desarrollaron un trabajo con las comunidades mapuches. Apostaron por el diseño y por un producto netamente chileno. Actualmente ETNIA, exporta a Estados Unidos no solo el merquen sino que se han diversificado y están exportando pimienta y aceite de oliva al merquen. [www.etnia.cl](http://www.etnia.cl)



## 2.- Vinagres Origen

Otra empresa que está presente en el mercado Estadounidense y en Canadá es Vinagres Origen, esta empresa la constituyen principalmente dos compañeras de Agronomía de la Universidad Católica, las cuales después de un viaje a Estados Unidos, se les ocurrió producir vinagres con base de vino como cabernet sauvignon y chardonnay de las viñas Colchagua y Casablanca, guardados de seis a ocho meses en barricas de encinas francesas y macerados con un toque de almendras, menta, ají, mandarina, berries y albahaca, estos vinagres han sido todo un éxito en los mercados en los que exportan. [www.vinagresorigen.cl](http://www.vinagresorigen.cl)



## 3.- Chilean Gourmet

ChileanGourmet, es otra empresa exitosa en el mercado internacional de productos Gourmet, esta empresa comercializa merquen y aceite de oliva con merquen, además de miel y caracoles chilenos a Estados Unidos. [www.chileangourmet.cl](http://www.chileangourmet.cl)



#### 4.- Mickelsen

Conservas hortofrutícolas, esta empresa lleva más de 20 años en el mercado Gourmet y ha sabido incorporar los avances tecnológicos a sus productos que se caracterizan por su sabor casero. Actualmente exporta sus productos a Estados Unidos, Francia y Colombia.  
[www.mickelsen.cl](http://www.mickelsen.cl).



#### 5.- Epullen

Epullen, es una empresa que fabrica deshidratados de miel o más bien, miel en polvo, es sustituto del azúcar, que conserva las mismas propiedades antioxidantes de la miel, pero con un tercio de sus calorías, también tienen miel líquida con avellanas y jalea de vino con miel.  
<http://porta4.cl/clientes/epullen/>

#### 6.- Manka

Es una empresa que desde el año 2004 se dedica a la fabricación de salsas o Jelly's combinadas con distintos tipos de ají, actualmente posee cuatro variedades de productos, con un packaging muy elaborado y con etiquetas en distintos idiomas, Manka está apostando al mercado europeo y estadounidense. [www.manka.cl](http://www.manka.cl).



#### 7.- Alma Sol

Es otra empresa que está realizando acciones para exportar, esta empresa nació de la idea de crear un puente entre comer y beber, la idea se concretó a través de

De vino, desde carmenère hasta chardonnay, son utilizadas para cocinar carnes o para ponerlas en quesos como aperitivos. Actualmente estas jaleas han pisado suelos estadounidenses, belgas y suizos en donde se comenzaran a vender a partir de este mes. [www.alma-sol.cl](http://www.alma-sol.cl)



#### 8.- Organic Marker

Es una empresa que ya ha estado en el mercado de Estados Unidos por intermedio de las Fancy Food. Esta empresa produce quínoa, wine srup y pasta de aceitunas orgánicas, actualmente esta trabajando en los diseños de las etiquetas y embalajes para introducirse de lleno en el mercado estadounidense. [www.organicmarker.com](http://www.organicmarker.com).