



**“TERRA OLIVA
Aceite de oliva Untable”
Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Jennifer Silva Contador
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Santiago, 8 de Marzo de 2016

Tabla de contenido

Índice

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad del Negocio	4
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1 Industria	6
2.1.1 Entorno Externo (PESTEL)	12
2.1.2 Fuerzas de Porter	15
2.1.3 Actores Relevantes	17
2.1.4 Otros Temas Relevantes	18
2.2 Competidores	18
2.3 Clientes	19
3. Descripción de la empresa	21
3.1 Modelo de Negocios.....	21
3.1.1 Cadena de Valor	21
3.1.2 Recursos y Competencias	25
3.1.3 Estrategia Competitiva y FODA	26
3.2 Descripción de la Empresa	27
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.....	29
4. Plan de Marketing	30
4.1 Objetivos del Marketing	30
4.2 Posicionamiento y propuesta de Valor	31
4.3 Plan de segmentación	32
4.3.1 Macro Segmentación de Mercado	32
4.3.2 Micro Segmentación de Mercado	33
4.3.3 Micro Segmentación de Clientes	35
4.4 Estrategia de Producto	35
4.5 Estrategia de Precio	37
4.6 Estrategia de Distribución	38

4.7	Estrategia de Comunicación y Ventas	38
4.8	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	40
4.9	Presupuesto de Marketing y Cronograma	40
5.	RSE y Sustentabilidad	41
6.	Riesgos críticos.....	41
	Entrada de nuevos competidores	41
	Entrada del producto al Mercado	42
	Rotación en punto de Venta por desconocimiento de los productos	42
7.	Anexos.....	44

Resumen Ejecutivo

El mercado gourmet en Chile ha tenido un incremento importante a lo largo de los años, es un mercado que está creciendo, donde las empresas que conforman el mercado tienen crecimiento anual en torno a 30-40 % anual. Con respecto a la demanda, también ha ido en crecimiento y hay un público que gusta de la cocina sofisticada y de este tipo de productos, y ha crecido en los consumidores el interés por alimentos saludables y sofisticados.

Actualmente el 68% de los productos gourmet se destina al mercado nacional (según datos de ProChile), lo que implica que hay un mercado por ser satisfecho. El Plan de negocios presente se ha desarrollado para el proyecto "Terra Oliva" - Pasta de Oliva Untable, que considera el desarrollar un producto Gourmet en base a aceite de oliva saborizado con especias características de Chile. Sus atributos principales destacan por ser un producto de sabor envolvente, buena presentación, de origen natural sofisticado. Se presenta en 3 formatos saborizado con Merkén, presentación con Ajo chilote y su versión normal, en una presentación de formato de vidrio con gramaje de 200 gr., que lo hacen fácil de transportar y servir. Es un producto que puede ser utilizado para aperitivos, reuniones sociales, regalos e incluso para cocinar, entregando las características saludables del aceite de oliva.

Se comercializa en Santiago de Chile y crecerá en dos etapas de escalonamiento, comenzando con una venta en tiendas especializadas para así darse a conocer en el primer año y en el segundo año ingresando al Retail. Es un producto dirigido principalmente para personas sociables, con gustos gourmet y con ingresos que le otorguen una ocasión de compra permanente, recordando el producto por su presentación, sabor y liderazgo en el mercado. Dentro del posicionamiento y difusión, se busca ingresar en su primera etapa asistiendo a ferias gourmet, generar ventas en tiendas del rubro y darse a conocer a través su página web y diseño elegante, y con esto, pasar a un posicionamiento aún más masivo a través de la venta y promociones en supermercados.

Con respecto al financiamiento, se comenzará con aporte de capitales propios para luego en su periodo de entrada al retail, se realizará aumento de capital para financiar las operaciones de crecimiento.

1. Oportunidad del Negocio

Chile se destaca por su actividad de importación y exportación de productos agroindustriales elaborados y procesados, en la que la innovación tiene gran importancia por el valor agregado que genera a estos

productos. Han surgido en la actualidad la producción de alimentos procesados propios de Chile que se comercializan a nivel nacional y también en algunos sectores se exportan, Estos alimentos procesados tienen un sello de alimentos sofisticados, únicos y alta calidad que han permitido la creación de la Industria Gourmet, en la que la demanda se ha estado alocando en profesionales jóvenes principalmente y de aquellos que buscan nuevas experiencias a través de sabores, los que han permitido el crecimiento de este mercado en Chile.

La industria de productos gourmet se encuentra en fase de expansión y desarrollo en Chile. Esta industria está conformada de principalmente por pequeños y medianos productores que están insertos en el crecimiento de este segmento¹, canalizan sus ventas a través de tiendas especializadas o dedicadas al rubro y que, generalmente, son atendidas por sus propios creadores.

Existen variadas ofertas de productos gourmet, pasando por orgánicos, naturales, étnicos o mezclas de distintas variedades. Hoy los consumidores buscan productos que les entreguen valor agregado y experiencia de consumo, sabores exóticos, productos con características saludables, se interesan por productos con buena presentación, sofisticación y calidad, lo que ha generado que sea un mercado atractivo y se ha generado demanda sobre estos productos y servicios.

Producto autóctonos de Chile como por ejemplo, el merkén, se ha posicionado en el último tiempo, incluso ha llevado a que existan asociaciones de productores de merken de los productores de las comunas de Chol Chol, Los Sauces, Lumaco, Temuco y Angol que han permitido también al merquén posicionarse como un producto gourmet y de gran valor. Chileangourmet, es una asociación establecida el año 2005 que ha incidido y ha potenciado las redes para fortalecer por ejemplo el valor del merquen, con certificado de Universidad Católica, que indica que es un producto autóctono de Chile.

¹ La expansión de la Industria Gourmet de Chile, <https://prochilemexico.wordpress.com/2010/11/09/la-expansion-de-la-industria-gourmet-de-chile/> (9 de Diciembre de 2015)



Figura 1- sitio web mundo gourmet/ Noticias

Es así como nace Terra Oliva, una pasta unttable de aceite de oliva que se presenta en tres formatos, la cual busca satisfacer a los clientes y usuarios posicionando la marca a través de sus atributos: productos de calidad con intensos sabores con base de aceite de oliva, el que se mezcla con sabores de condimentos productos nacionales autóctonos identificados en la cocina chilena criolla, estos son el ajo chilote y el merquén.

Se presenta en formato de vidrio, material reciclable, en una sofisticada y elegante presentación, para utilizarlo preferentemente en ocasiones para compartir y sociales.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

La industria Gourtmet/Delicatessen en nuestro país es una industria que se encuentra en fase embrionaria, que está recién tomando fuerza. Según un estudio realizado por INDAP en conjunto una Universidad Nacional la definición de delicatessen acotada para tiendas de especialidad corresponde a un producto de primer orden en cuanto a calidad, rico en componentes finos, exclusivos y de alto valor² al que se le atribuye también el carácter de exclusivo, intenso sabor y que genera globalmente el placer

² INDAP – Universidad Central de Chile; Estudio de Mercado Delicatessen Nacional, Pág 25.

del consumidor y en cuanto a la percepción de los Supermercados este señala que delicatessen corresponde a un producto que certifique y refleje calidad superior a la establecida, con presentación, formato de envase que transmita distinción y exclusividad haciéndolo especial ante los ojos del consumidor³

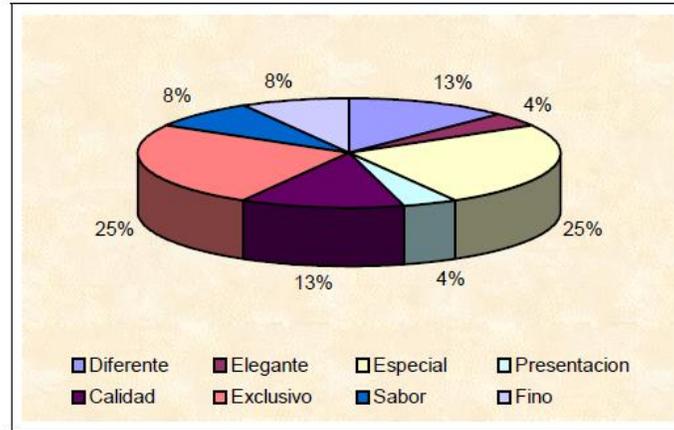
La industria Gourmet actualmente se encuentra en fase incipiente y en expansión, como se comentó anteriormente conformada por pequeños y medianos productores que agregan valor a sus productos y pueden competir en calidad e innovación. Ha habido un fuerte crecimiento con apoyo estatal, bajo el marco de “Chile Potencia Alimentaria y Forestal” donde se destinan recursos a áreas demandadas como el área de producción de alimentos y rubro gourmet asociado al desarrollo agropecuario. Pero también existen micro y pequeñas empresas que han desarrollado con éxito las líneas especializadas de productos gourmet ⁴

Con respecto a cifras del mercado, “actualmente el 68% de los productos gourmet se destina al mercado nacional (según datos de ProChile), lo que implica que como país no aprovechamos la oportunidad que presentan mercados como el de Estados Unidos, uno de nuestros principales destinos, donde el consumo de este tipo de productos crece anualmente a tasas de 20%.”⁵

³ INDAP – Universidad Central de Chile; Estudio de Mercado Delicatessen Nacional, Pág 24

⁴ Prochile, 2009, Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile

⁵ Productos Gourmet: Gran Desafío de innovación para Chile, <http://innspiralmoves.com/pt-br/news/productos-gourmet-gran-desaf%C3%83%C2%ADo-de-innovaci%C3%83%C2%B3n-para-chile.html> (23 de Diciembre 2015)



(*) La variable calidad solo incluye los atributos, aroma, inocuidad, textura, aporte nutricional e innovación, excluyendo las variables de sabor y limpieza, con el objeto de hacer más preciso el estudio.

Figura 2 - Atributos Delicatessen, Tienda de Especialidad

“De acuerdo a la Organización Mundial de Sanidad Animal (OEM), Chile está libre de Influenza Aviar, Fiebre Aftosa, Encefalopatía Espongiforme Bovina (Vaca loca) y Fiebre porcina clásica, entre otras enfermedades que afectan significativamente el comercio internacional de alimentos. Aunado a beneficios propios de la ubicación geográfica del país como: 1) Calidad de los suelos y 2) Óptimas condiciones climáticas. La combinación de un número adecuado de horas frío durante el invierno y un diferencial significativo de temperaturas en el día y la noche en las temporadas de crecimiento, le otorgan a las frutas y vegetales su exquisito color, aroma y sabor⁶

Dentro de los productos gourmet, los principales rubros de estos productos pertenecen a: snack, bebestibles, carnes, confites, rubro de mermeladas, rubro apícola, quesos, condimentos, aceite de oliva y pescados y mariscos⁷

Los productos gourmet chilenos tienen gran crecimiento por delante y esto se ve en la actualidad dado

⁶ La expansión de la Industria Gourmet de Chile, <https://prochilemexico.wordpress.com/2010/11/09/la-expansion-de-la-industria-gourmet-de-chile/>; 9 de Diciembre de 2015

⁷ Prochile, 2009, Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile

que se refleja en las ferias que se realizan donde la participación de Chile ha aumentado considerablemente, se utilizaron “500 metros cuadrados del stand chileno en la Fancy Food 2010 en Nueva York, donde participaron alrededor de 30 empresarios chilenos con sus productos”⁸

Del Estudio realizado por Pro Chile a la industria gourmet, en un universo de 75 empresa, se destaca que la distribución geográfica de los productores gourmet se concentran en la Región Metropolitana, donde se concentra el 34%, la según ciudad con mayor porcentaje de distribución de empresas gourmet es Coquimbo y en tercer lugar la Araucanía. A continuación el grafico del estudio⁹.

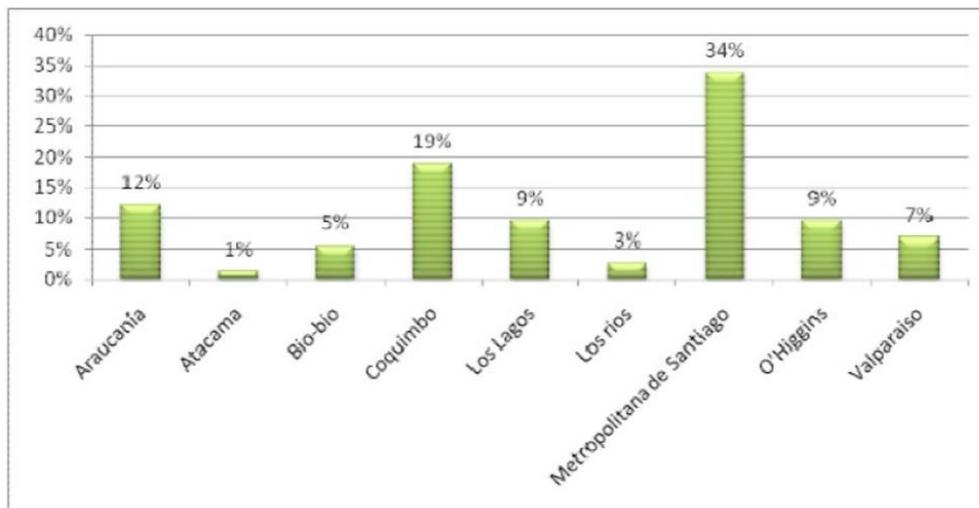


Figura 3 – Distribución Geográfica de los productos gourmet

Comercialización y distribución en el Mercado

Con respecto a la comercialización y la forma de llegar a los clientes es generalmente por 3 canales:

- 1) **Tiendas especializadas:** donde en las tiendas especializadas hay una atención más personalizadas, tienda de nicho, se compra directamente al productor o comercializador designado donde se pueden adicionar algunos productos importados para aumentar la gama de ofertas, existe una gran gama de oferta de productos gourmet de que exponen a los clientes a través de sus tiendas de especialidad y sitios web (Anexo 1)

⁸ <https://prochilemexico.wordpress.com/2010/11/09/la-expansion-de-la-industria-gourmet-de-chile/>, 9 de Diciembre de 2015

⁹ Prochile, 2009, Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile

2) **Retail:** es una forma de llegar al cliente masivamente, existen sectores y góndolas especialmente designados donde están los productos gourmet y fácilmente identificables por los clientes. La variedad y precio varía según donde está ubicada el supermercado o tienda de retail, se agrega un mix de productos complementarios a la ocasión de uso de los productos para que los clientes aumente la probabilidad de compra de diversos productos, además cabe señalar que el retail generalmente cobra un margen por tener el producto en exposición al público masivo.

3) **Rubro Horeca** (Hoteles- Restaurant – Catering) donde generalmente funciona con contratos donde se estipula el abastecimiento constante a Hoteles, restaurantes y servicios de catering en complemento de los servicios que estos entregan a sus clientes.

A continuación se muestra la cadena de comercialización de productos gourmet a nivel nacional¹⁰

Figura 26: Canales nacionales de comercialización



Diagrama 1 – Canales nacionales de Comercialización de productos gourmet

¹⁰ Prochile, 2009, Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile

Algunos datos importantes del Mercado y de crecimiento¹¹:

- La tendencia tiene proyecciones de crecimiento anual en ventas de 40%.
- Los productos gourmet chilenos tienen un diferenciador muy importante frente a los de otros países y radica en la no industrialización de su producción. Asimismo los alimentos gourmet chilenos son productos de alto valor agregado, elaborados con ingredientes de gran calidad y con una producción limitada, pero con una imagen sofisticada y atractiva, con lo cual estos productos podrían clasificarse como artículos exclusivos o boutique.
- Actualmente existen en Chile más de cuatrocientas empresas gourmet, de las cuales alrededor de 70 tienen potencial exportador.

Según el “Estudio de Mercado de la Industria Gourmet en Chile”, realizado por el Programa de Fomento a las Exportaciones Chilenas a cargo de ProChile, hoy existen entre 450 y 500 empresas nacionales dedicadas a la industria gourmet¹².

De un estudio realizado por Pro Chile a un universo de 75 empresas respecto de las Ventas, 24% declaró ventas netas hasta las \$5 MM dado que eran algunos pequeños agricultores, pero también existen grandes empresas dedicadas al rubro gourmet con ventas sobre los \$100 MM y representaban al 11% en el año 2009¹³ (Anexo 2)

Dentro de los elementos que son que toman relevancia dentro del proceso de producción corresponden al envasado, etiquetado y Packaging. Estos elementos tienen un rol importante en la agregación de valor a los productos ya que son atributos valorados por el cliente al momento de elegir un producto gourmet, por lo que es relevante considerarlo estratégico en la cadena de valor.

¹¹ La expansión de la Industria Gourmet de Chile, <https://prochilemexico.wordpress.com/2010/11/09/la-expansion-de-la-industria-gourmet-de-chile/> (9 de Diciembre de 2015)

¹² La expansión de la Industria Gourmet de Chile, <https://prochilemexico.wordpress.com/2010/11/09/la-expansion-de-la-industria-gourmet-de-chile/> (9 de Diciembre de 2015)

¹³ Prochile, 2009, Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile

La Innovación es importante dentro de esta industria por el valor agregado en los productos, además es una industria muy dinámica, de clientes exigentes y que buscan experiencias nuevas todo el tiempo, por lo que se describe que “muestran que desde la etiqueta hasta el empaque, los productos gourmet demandan soluciones y ofrecen atractivas oportunidades para innovar”¹⁴ . En un estudio que se realizó sobre producto gourmet de un universo de 75 empresas consultadas, 67% de los productores gourmet indicaron que sus productos tenían un proceso innovador, lo que asegura que es un componente importante dentro de la industria. (Anexo 3)

2.1.1 Entorno Externo (PESTEL)

En cuanto a variables externas que influyen en la industria así como también en la demanda de esta industria se encuentran las variables Políticas; en la que el país ha realizado acuerdos internacionales que permiten la entrada de nuevos productos que permiten tener acceso a más productos extranjeros de gran valor y que permiten complementar la oferta nacional además de bajar el costos que tienen por provenir de países con acuerdos internacionales.

Chile también ha fortalecido sus relaciones políticas internacionales en el objetivo de potenciar la marca “Chile Potencia Agroalimentaria”¹⁵ que ha permitido a los actores del mercado trabajar coordinadamente y potenciar la imagen país hacia afuera y en complemento ha atraído empresas que exportan a introducir productos diferentes y que como se mencionó complementan la oferta del mercado nacional. Además de potenciar la creación de múltiples empresas que buscan innovar de los sabores y procedimientos tradicionales, generando y contribuyendo al mercado gourmet.

En cuanto a factores económicos, nuestro país es un país creador de materias primas que han permitido que crezca el mercado gourmet en cuantos aquellos productos que faciliten utilizar productos naturales y de producción nacional. Se ha fomentado por parte del gobierno en la creación de PYMES y empresas de innovación, CORFO financia proyectos de capital semilla que permiten apoyar la partida de las

¹⁴ Productos Gourmet: Gran Desafío de innovación para Chile, <http://innspiralmoves.com/pt-br/news/productos-gourmet-gran-desaf%C3%83%C2%ADo-de-innovaci%C3%83%C2%B3n-para-chile.html> (23 de Diciembre 2015)

¹⁵ Lineamientos Programáticos de la Política Agroalimentaria y Forestal Chilena, MINAGRI 2006.

empresas que innovan y aportan con servicios y productos diferentes con valor agregado esperando que se materialicen y permitan a su vez generar empleos para el país. Estos concursos de carácter nacional se someten a evaluaciones de los proyectos donde aquellos que son factibles e innovadores de realizar son financiados. Además el gobierno busca constantemente apoyar al pequeño y mediano empresario a salir adelante ya que a estos generalmente por tener menos acceso a financiamiento tradicional son más vulnerables frente a desajustes del mercado global (Tipo de cambio, crisis de confianza, etc.)

En cuanto a temas legales, en general la industria alimenticia cuenta con bastante regulación y sanción a las empresas que no cumplen con las normas sanitarias e incluso pueden llegar a cerrar locales si no se manejan correctamente la empresa. La constitución de las empresas hace también que se requieran trámites legales asociados. Hay quizás un déficit o menos regulación en cuanto a este mercado específico ya que son de tendencia creciente.

Desde el punto de vista social, hoy se están marcando tendencias de consumo diferentes a los que se observaban en el pasado, hoy el consumidor es en general un consumidor mucho más informado y exigente en cómo quiere sus productos en donde, cuando y como los quiere consumir y comprar.

Los consumidores de hoy valoran los atributos diferenciadores que agregan valor al producto final, los consumidores hoy buscan experiencias nuevas, así lo representa noticias y estudios que están reflejando el comportamiento de los consumidores en áreas de alimentación, compras online, entre otros.

Chilenos lideran ranking de clientes que comparten sus malas experiencias

► Investigación, realizada en 33 países, indagó en el comportamiento de 23 mil consumidores.

► Los chilenos aparecen como los más dispuestos a socializar sus quejas. El acceso a la tecnología ha impulsado este cambio cultural.



Figura 4 - Sociedad Tendencias¹⁶

Cabe mencionar que los influencers en el mercado de los alimentos; nuevas tendencias, personas de influencia, programas culinarios, ferias gourmet, etc., también ayudan a potenciar a que los consumidores valoren más tener experiencias en el consumo de alimentos y productos para compartir; además de las formas y facilidades de pago más aún si hay convenios con otros productos de calidad que el cliente consume. Se influye que se exija mayor calidad y productos saludables en pos de mantener una vida sana y estar mejor preparados para la tercera edad, que actualmente son personas bastante activas y llegan en mejores condiciones de salud. (Anexo 4)

En lo referente a aspecto social, también se puede disgregar la ocasión de uso de los productos gourmet. A continuación se muestra las principales razones de Consumo de los productos gourmet según la Asociación Nacional para el Comercio de Producto Gourmet, donde se destaca el mayoritario consumo como alimento de lujo especial, cuando es para regalo, experiencia que se vive en comidas habituales en casa, lujo habitual, ocasión especial y para una fiesta con los mayores porcentajes de consumo.

¹⁶ La Tercera, Sociedad Tendencias, 27 de Julio de 2015

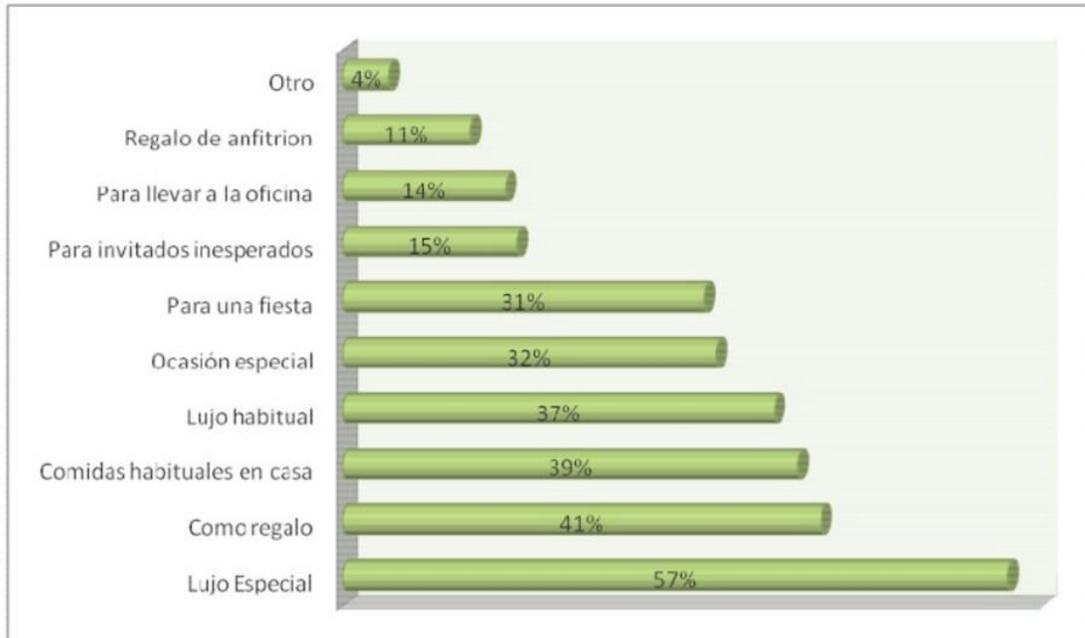


Figura 5 - Principales razones de consumos de Productos gourmet

2.1.2 Fuerzas de Porter

A continuación se describirá el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

Para analizar a los proveedores de la industria, es importante destacar la etapa en la que se encuentra la empresa, ya que se requiere tener buenas negociaciones con ellos para proveer los insumos que requiere el producto. En general el poder de los proveedores es bajo ya que existe variada oferta en cuanto a la materia prima aceite de oliva y de los insumos que requieren para la preparación de la receta como la manteca de cacao ya que en la industria es un insumo que se distribuye masivamente en industria de alimentos.

Con respecto a los proveedores de insumos para darle sabor a al producto como los condimentos ajo chilote y merkén también existe amplia oferta relacionada. En caso de buscar algunas características específicas para el merquen podría aumentar el poder negociador de ese proveedor en específico ya que no existe una receta única para el merkén. A medida que la empresa vaya creciendo se requerirán más

proveedores en caso de no cubrirlos con los buscados en la primera etapa del negocio enfocada en venta en tienda especializada.

Lo mismo ocurre en el caso de los proveedores que se requieren para el envase de vidrio y los insumos que se requieren para el etiquetado, hay gran disponibilidad en el mercado.

- **Amenaza de nuevos entrantes**

Las barreras de entrada para el negocio son relativamente bajas y la inversión requerida no tan exigente, lo que facilita la entrada de nuevos entrantes; la amenaza de nuevos entrantes se ve potenciada con las nuevas tendencias de demanda del mercado, de consumir alimentos de procedencias naturales y gourmet. Lo que influye en aumentar las barreras de entradas de nuevos actores para nuestro producto es la diferenciación y la propuesta diferente para los consumidores/clientes ya que eso podría aumentarlas en alguna medida; lo que también aumenta las barreras de entradas es la preparación de la receta que es única y difícil de imitar.

La estrategia que proponemos para aumentar las barreras de entradas de nuevos competidores y disminuir las amenazas, aumentando la propuesta de valor con nuestro producto diferenciado.

- **Amenaza de Sustitutos**

Existen bajas barreras de entradas de sustitutos, debido que en el mercado se ofrecen una variada oferta de productos sustitutos cercanos que se utilizan en la misma ocasión de uso pero que no son enfocados a calidad, dentro de las que podríamos encontrar las pastas untables, como pasta de proteína (ave, pollo, cerdo, etc.) que se venden en formatos menos sofisticados. Es allí donde se hace relevante nuestro factor diferenciador de consumir un producto de mayor calidad, de fácil consumo, enfocado a un segmento de clientes que busca sabores diferentes y que hace la diferencia en la compra final. La presentación y diferentes sabores es otro gran atributo que nos permite hacer la diferencia a la hora de compararnos con los sustitutos.

- **Poder de negociación de clientes y / o usuarios**

El Poder de negociación de los clientes es alto, ya que nuestro producto debe ser aprobado por nuestros

clientes y usuarios. Es trascendental lograr que nuestro producto sea valorado por el segmento target al que estamos apuntando y que hemos definido, que valore nuestro producto dentro de los productos que consume habitualmente.

Es un desafío capturar al cliente y usuario objetivo ya que este tipo de clientes son exigentes y de gustos refinados, exigen alta calidad y en general no perdonan las equivocaciones, ya que después no vuelven a comprar. Es relevante poder cautivarlo y posicionarnos frente a la competencia u otros productos sustitutos que pudieran reemplazarnos en la misma ocasión de uso que nuestro producto.

- **Rivalidad entre empresas existentes / Competencia**

La competencia y rivalidad directa en este mercado es baja, ya que los productos del mercado gourmet se comercializan de manera muy localizada aun, no se ofrece en el mercado el mismo producto que ofrecemos, por lo que competencia que pudiera igualar nuestra oferta aún no existe, si existen algunos productos parecidos pero no iguales que compiten en la ocasión de uso. Cabe destacar que es un producto relativamente nuevo en el mercado y que está poco explotado. Han estado saliendo productos relacionados al insumo aceituno pero no es la misma composición y preparación.

Haciendo un análisis global de las fuerzas de Porter se desprende que es un mercado competitivo, ya que tiene espacio para crecer y que dado que está enfocado a competir por **“Enfoque por Diferenciación”** el valor agregado existente lo hace un producto diferente, con diferentes sabores, innovador y con una presentación diferenciada que marcan la diferencia de la competencia.

2.1.3 Actores Relevantes

Con respecto a los actores relevantes de la industria, estos se encuentran más bien desagregados que concentrados y no son competidores fuertes. La forma de trabajo de los actores relevantes consta de empresas procesadoras de alimentos las que deben articular bien los recursos con los que cuentan entre estos los proveedores de materias primas, maquinaria disponible del mercado, recursos y capacidades disponibles, como el gobierno con sus programas de incentivo a empresas, centros de innovación y universidades, mano de obra disponible, proveedores, entre otros. Cabe mencionar que las barreras de entradas de la industria en general son bajas y no se requiere gran inversión, estas serán comentadas más adelante.

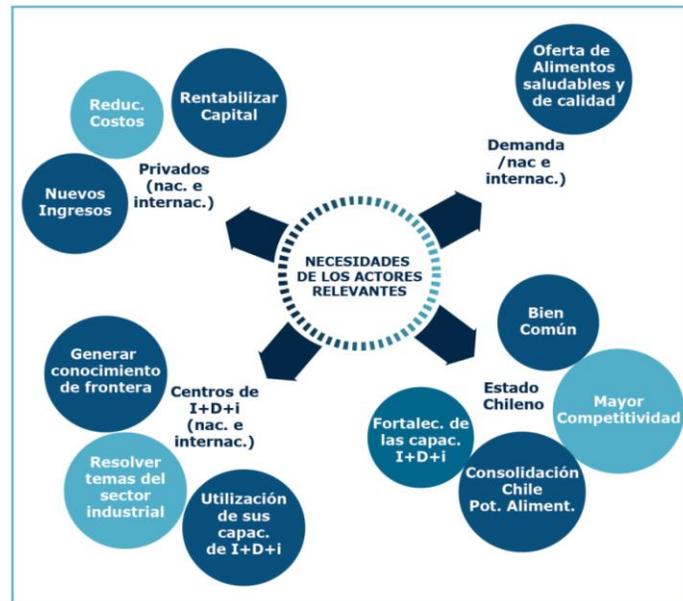


Figura 6 - Actores Relevantes¹⁷

2.1.4 Otros Temas Relevantes

En esta industria la tecnología y la innovación son un componente importante, ya que las tendencias están cambiando constantemente y se va exigiendo alimentos más saludables que sean frescos, naturales y de durabilidad. Es importante buscar apoyo en centros de investigación o especializados que tengan know how y se dediquen a los procesos alimenticios para utilizar mejores insumos y que mejoren el sabor y la conservación de los alimentos, además minimiza los costos de inversión y estudios que requieren estas materias. El respaldo de centros especializados permite respaldar la calidad de los productos como por ejemplo centro de innovación UC, DICTUC, entre otros.

2.2 Competidores

Los competidores identificados corresponden a productos cercanos características similares en lo que se refiere a pastas untables gourmet pero no exactamente el mismo producto, ya que no existen competidores que entreguen los mismos productos que Terra Oliva espera comercializar. Además estos competidores son posibles sustitutos por su frecuencia y tipo de uso.

¹⁷ Agrimundo, Las oportunidades para las empresas de Chile en los alimentos funcionales y nutraceuticos, 2013

Por esto es que se definió que sus competidores serán:

- Pasta de aceituna
- Salsa de olivo
- Pasta de oliva (solo versión natural)
- Pasta de ajo chilote ahumado
- Pimentón agridulce
- Ají almendrado



Figura 7 – Competidores Elegidos

Si bien es un mercado con alto nivel de competidores sustitutos, Terra Oliva es que se caracteriza por tener como fortaleza la diferenciación en el mercado, relación con proveedores, alto estándares de calidad y la variedad con mezcla de sabores autóctonos.

2.3 Clientes

Los clientes han cambiado sus tendencias de consumo hacia alimentos de preferencia más saludables, así lo respaldó un estudio de realizado por Fundación Chile donde también indica que la industria de

alimentos es una de las principales fuentes de innovación en la industria de alimentos, la que ha generado la categoría denominada “Salud y Bienestar” que permite satisfacer aquellos clientes que cuidan de su alimentación ya que son más conscientes de su salud y prefieren también productos en base a preparación de insumos naturales.

Con respecto al vínculo de hablar de comida gatillan asociaciones que revelan los ejes de conexión con la temática de los significados y los roles que cumplen en la vida de las personas, al respecto se destacan 3 ejes de vinculación: Afectivo, Funcional y Sensorial¹⁸ (anexo 2)

El cliente valora hoy productos Innovadores, saludables, buena presentación, productos de buena calidad y sabor, como me mencionó en el punto anterior.

El cliente está enfocado en vivir la experiencia de nuevos sabores (clientes con enfoque en experiencias).

El enfoque desde el punto de vista demográfico está enfocado en clientes:

- Hombre o Mujer que vive en Región Metropolitana en Santiago.
- En términos etarios abarca un rango entre 27 y 65 años.
- Cuenta con nivel de ingresos “Alto” a “Medio alto” de ingresos

Hoy existen “influenciadores” relevantes en las personas que gustan de los alimentos gourmet y personas que buscan vivir experiencias asociadas a los alimentos, como se mencionó en punto anterior

Con respecto al punto de vista Psicográfico, el enfoque corresponde al Cliente:

¹⁸ Odepa, 2009, Percepción de los consumidores Sobre Productos Hortícolas, Lácteos, Carnes y Pan.

- ◆ Con vida social Activa, con 1 o más reuniones por semana, que implica el consumo del producto en las mismas oportunidades, es decir, el ciclo de consumo debería ser de al menos una vez por semana.
- ◆ Que le gusta probar nuevas experiencias asociadas a los alimentos.
- ◆ Que valora la innovación y cosas nuevas.
- ◆ Que el componente económico no es determinante al comprar una pasta untable para acompañar comidas al momento de compartir.
- ◆ Valora la innovación y creatividad.

El cliente target de nuestros productos se mencionará más adelante en el capítulo de Plan de marketing.

3. Descripción de la empresa

3.1 Modelo de Negocios

Nuestro Modelo de Negocios corresponde a la elaboración y comercialización de una pasta untable a base de aceite de oliva. La idea surge de la necesidad de contar un producto natural a base de oliva que se pueda consumir de otra forma que la que actualmente existe (forma líquida) ya que nuestro producto permite consumir aceite de oliva de manera sólida y untable, además en respuesta del creciente consumo de producto con atributos diferenciados, calidad y presentación; con esto se crea un producto de consumo fácil, rápido, y sofisticado. Las presentaciones variarán desde el formato natural (sin condimentación) y las variedades condimentadas/saborizadas con insumos autóctonos de Chile, Ajo Chilote y Merkén, que permiten potenciar sus atributos de diferenciación.

3.1.1 Cadena de Valor

A través de la cadena de valor se identifican y describen las actividades primarias y secundarias de la empresa que agrega valor a nuestro producto.



Diagrama 2 – Cadena de Valor

Actividades de Primarias:

Logística Interna: Básicamente se compran los insumos que son distribuidos por los proveedores seleccionados.

- Compra de Aceite de Oliva
- Compra de los insumo de condimentos: ajo chilote y merkén
- Compra y almacenamiento del insumo Manteca de cacao
- Transporte del aceite hasta el lugar de preparación
- Almacenamiento del aceite de oliva y los condimentos en condiciones apropiadas que permitan su durabilidad.

Operaciones: Producción de nuestro producto en base a la receta minuciosamente elaborada, con aseguramiento del sabor, innovación y calidad.

- Proceso de elaboración de la receta de la pasta oliva untable
- Saborización de nuestros productos
- Se resguardan los estándares sanitarios en el proceso envasado, con envases y tapas limpios sanitizados antes de envasar.

- Etiquetado del producto, que va de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Sanitario de los Alimentos Decreto N°977/96 (D.O.F. 13.05.97), que asegura correcta información nutricional y normas de etiquetado.

Logística externa: Distribución y reposición de las pastas untables desde el lugar de producción hasta el Local punto de venta/distribución.

Marketing y Ventas: Terra Oliva se vende y comercializará en una primera etapa en tienda especializada y luego en una segunda fase de crecimiento en tienda especializada y retail.

Presencia puntual en eventos y ferias gourmet, apariciones esporádicas en revistas y constante promoción por redes sociales.

- Se realiza marketing para las pastas untables gourmet directamente a sus consumidores finales, no se utilizan promoción en medios publicitarios masivos.
- Presentación en formato de envases de vidrio, con diferentes sabores autóctonos.
- Producto con ocasión de uso “para compartir”.
- Revisión del mercado constantemente y las preferencias del consumidores.
- Levantamiento de las necesidades y nuevas oportunidades del mercado.
- Exploración constante de nuevos mercados y ampliaciones del producto.

Actividades de Secundarias:

Infraestructura de la Empresa: Se espera principalmente con considerar recursos propios en una primera etapa ya que la empresa quiere tener costos bajos para poder ganarse el margen. En medida que el negocio vaya creciendo se espera realizar planes de inversión para abordar el crecimiento. Parte de la infraestructura se considera donde se elaborará la receta de oliva untable, el envasado y el etiquetado, que partiría siendo un local arrendado.

Gestión de Recursos Humanos: En referencia a las personas, la empresa considerará un reducido número de personas, personas para comenzar y a medida que el negocio vaya obteniendo los márgenes se incluirán personal de apoyo, que se desempeñan según las leyes laborales vigentes, estos de desempeñarán para las actividades de producción de la receta, envasado, etiquetado y distribución. Se

fomentará desde un comienzo la cultura basada en innovación y orientación al cliente dentro de la organización de modo que estén empapados de la esencia del producto y también puedan aportar a las mejoras en un inicio. En el futuro se añadirá más fuerza laboral.

Desarrollo de Tecnología: Es importante el desarrollo de tecnología al preparar la receta de nuestra pasta untable de oliva, ingredientes para preservar sus sabores, potenciar los sabores típicos y autóctonos chilenos, innovación de productos que permita una experiencia única en sabor y diferente que se potencie con la instancia de uso, además en el futuro podría haber un área encargada a producir nuevos alimentos que la empresa quiera potenciar en otros mercados.

Compras: En un comienzo será desarrollada esta actividad por los dueños de la empresa para generar las primeras compras con los proveedores y llevar las negociaciones del principio, con el tiempo a medida que la compañía crezca hay posibilidades de que haya un área que encargue de las compras.

A continuación se presenta un Diagrama con las etapas estratégicas de la Cadena de Valor de Terra Oliva, las que contribuyen a generar valor agregado a nuestro producto.

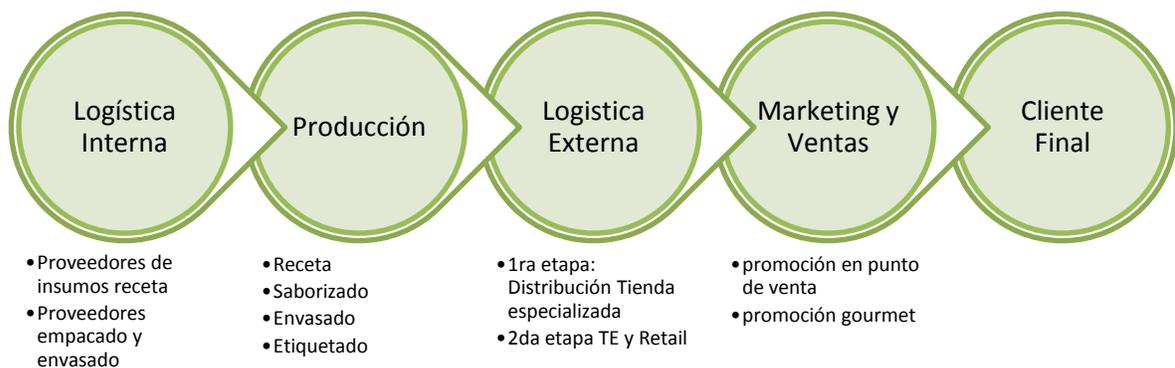


Diagrama 3 – Cadena de Valor Terra Oliva

3.1.2 Recursos y Competencias

Recursos:

Capital Humano: El capital humano es uno de los principales recursos en la elaboración del producto, actividades de operación, envasado y distribución hasta su punto de venta para el cliente final. Las actividades con enfoque de post venta, estadísticas de resultados, marketing y negociaciones claves están a cargo de los dueños en un comienzo para marcar las pautas y lineamientos que debe tener la compañía a medida que va creciendo y ganando participación.

Insumos: La selección de la materia prima que es el aceite de oliva, la manteca de cacao que permite dar consistencia a la pasta untada y la saborización, es relevante en la cadena de valor y el enfoque de calidad que tienen los productos. La selección de proveedores e insumos de calidad es importante ya que son claves dado que aportan la diferenciación.

Maquinarias: El equipamiento influye en la preparación del aceite de oliva untada, en un principio se considerará la maquinaria para partir con el proceso, y a medida que la empresa vaya creciendo se añadirán más equipo de trabajo.

Competencias Claves:

- ◆ Mejora continua
- ◆ Conocimiento del Mercado, constante orientación al mercado y sus tendencias.
- ◆ Adaptación y flexibilidad para realizar los cambios que sean necesarios
- ◆ Cultura de innovación, adaptación al cambio, creación de nuevos productos
- ◆ Orientación al cliente y que viva una buena experiencia en sus productos
- ◆ Fomentar el consumo de nuevos productos fuera de los tradicionales

3.1.3 Estrategia Competitiva y FODA

Nuestra estrategia Competitiva es de Enfoque/Nicho, con “competencia por diferenciación”, dado que apuntamos a generar productos de calidad y actividades que incrementan el valor de nuestros productos la que se traduce en mayor disposición a pagar por parte de los clientes.

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Relación con Proveedores: Buena relacion con sus proveedores, se eligen proveedores que te esten enfocado en productos de calidad• Buen posicionamiento del producto en el Mercado• Insumos estratégicos autóctonos chilenos• Receta de elaboración propia• Altos estándares de calidad
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Ampliar la variedad de sabores: Mejorar y profundizar en la oferta de productos que permita entregar una propuest atractiva a los clientes• Posicionarse en ventas gourmet dentro de supermercados Retail• Ser actor de renombre en el Rubro restaurant• Perspectivas de crecimiento del mercado gourmet• Cambios de hábitos en la forma de compartir sofisticadamente
Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Confianza de los retailes en el producto por creer baja rotación en góndola• No tener desarrollada economía de escalas en el corto plazo• Sobre stock, dado producto perecible y con fecha de consumo
Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Barreras de entrada: Nuevos competidores que imiten el producto• Lealtad de clientes: Clientes que bustan experiencia e innovacion, no son leales a un marca y que se fuguen• Otras marcas mejor posicionadas por la trayectoria

Tabla 1 – FODA Terra Oliva

3.2 Descripción de la Empresa

La Empresa productora y distribuidora de productos gourmet, “Terra Oliva S.A”, nace con motivo de generar un producto innovador, gourmet y natural. Corresponde a una empresa formada por socios jóvenes que se conocieron en un programa de postgrado MBA en la U. de Chile, que gustan de reuniones sociales y eventos, los que vieron en este producto la posibilidad de ampliar este segmento de mercado que crece con fuerza.



Figura 8 – Imagen Corporativa Terra Oliva

La empresa se encuentra en etapa de posicionamiento con su producto Terra Oliva, aceite de oliva untable, con sus diferentes presentaciones acorde a los gustos del consumidor que busca experiencias gourmet.

Los productos de nuestra empresa se enfocan en diferenciarse por calidad, producto gourmet y recetas con apoyo en los sabores autóctonos de nuestro país que los hacen particulares y únicos en cada creación que potencian nuestras ventajas competitivas. Uno de los pilares y valores estratégicos de nuestra compañía es la innovación, que nos hace estar mejorado constantemente nuestros productos.

Las etapas tempranas del nuestro producto están enfocados en la aceptación de su producto Terra Oliva y su posicionamiento en el target que se ha definido (descrito en el capítulo 4 Plan de Marketing, más

adelante) que se han definido según sus gustos y preferencias. La venta y posicionamiento se enfoca en un principio en tiendas especializadas y a partir del segundo año se vende en canales masivos como retail, donde nuestro producto pueda ir ganando participación de mercado.

Misión

Entregar a los consumidores una pasta untable gourmet en base a aceite de oliva mezclada con sabores únicos de nuestro país, generando experiencias e instancias para compartir sofisticadamente debido a su presentación elegante y calidad en la degustación.

Visión

Ser líderes en el mercado nacional de pastas untable de aceite de oliva y productos gourmet, generando experiencia de sabor.

Objetivos estratégicos

- Generar productos gourmet innovadores y de calidad que aumenten el valor de nuestros productos
- Posicionar el producto “Terra Oliva, Aceite de Oliva Untable” en el mercado gourmet y de productos para compartir con elegancia.
- Generar conocimiento de la marca a través de ferias y redes sociales, partir en tiendas especializadas para luego entrar en supermercados del retail.
- Generar un diseño para empaque/etiquetado de nuestro producto que sea valorado por el segmento objetivo.
- Ser rentable en el tiempo.

Valores

- Flexibilidad (para adaptarnos a las nuevas tendencias y cambiar en caso de requerirse)
- Innovación (sentido de estar mejorando nuestra performance de productos)
- Calidad (trabajo de excelencia en todos nuestro procesos)

- Trabajo en Equipo

3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

Dentro de la estrategia de crecimiento y posicionamiento en el mercado se determinó ingresar al mercado a través de comercialización en tiendas de especialidad para el año 1; y a partir del 2° año la segunda fase de escalamiento que involucra además de las tiendas de especialidad, el ingreso al Retail a través de firma de contratos con supermercado Jumbo y aquellos enfocados en calidad. Se determinó vender el producto en formato de 200 gr; con tres formatos de presentación: Original (sin saborizar), Ajo Chilote y Merkén. Además se contempla realizar un estudio a los clientes y usuarios para así determinar un escalonamiento en el tamaño de venta de Terra Oliva.

La estrategia elegida tiene beneficios y costos asociados, por un lado si bien nos permite exposición a mayor número de clientes también debemos considerar los costos que el retail nos exige, además se corre el riesgo de estar más expuesto a ser imitado si tienen éxito nuestro producto.

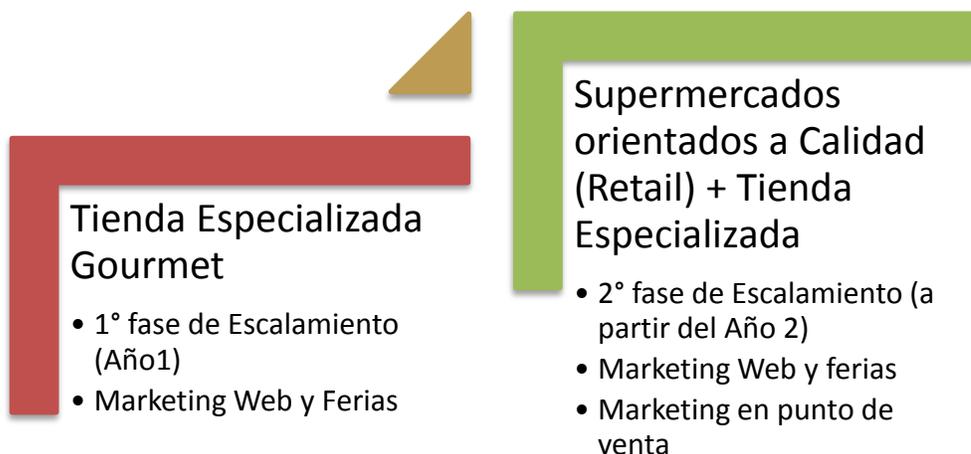


Diagrama 4 – Fases de Escalamiento

Del estudio de ProChile, en un universo de a 75 empresas se categorizaron las empresas según el

volumen de venta anual¹⁹. Con esta categorización se ha estimado el crecimiento esperado, a partir del segundo año se quiere ubicar en el tramo correspondiente al 11%, con ventas de más de \$ 100.000.000 en volúmenes de venta anual.

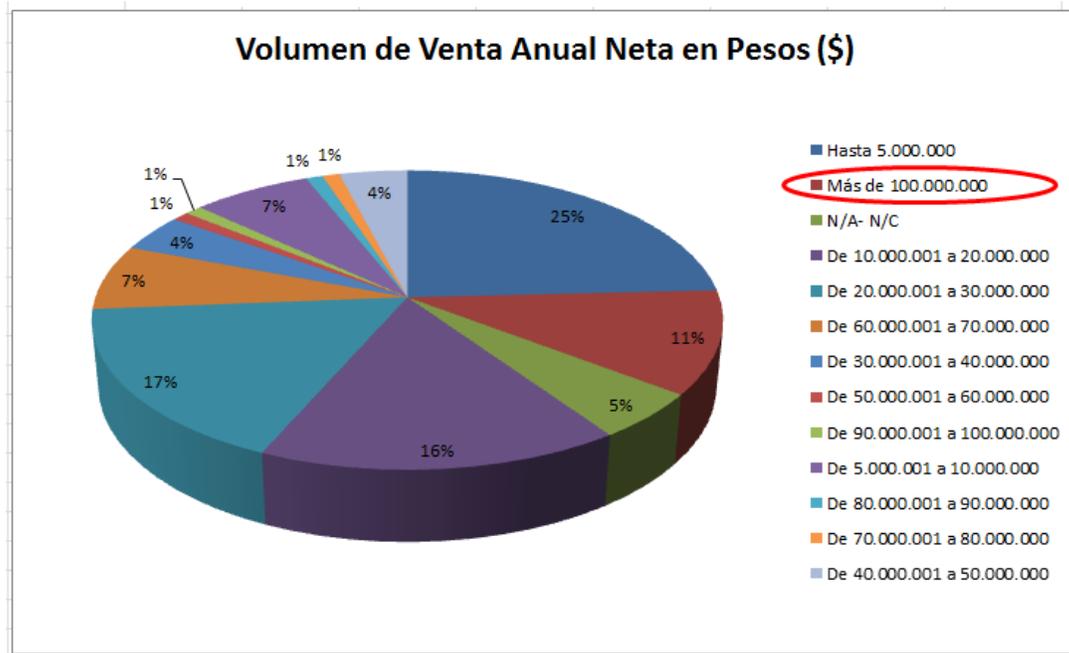


Gráfico 1 – Ventas Mercado Gourmet

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos del Marketing

Dentro de este capítulo se plantean de manera clara cuales son los clientes y usuarios finales del producto Terra Oliva así como también de identificaron KPI específicos para cada una de las estrategias (precio, producto, venta, etc.) los cuales están descritos más adelante.

Dentro de los objetivos planteados para el desarrollo y progreso del producto Terra Olivo se determinaron:

- Posicionar la marca Terra Oliva como un producto Gourmet y ser líder en aceite de oliva untable en un periodo de 2 año a través del canal retail.

¹⁹ Prochile, 2009, Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile

- Asegurar stock de venta diaria según las preferencias de los clientes y su frecuencia de uso y consumo.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa de acuerdo al precio de venta de Terra Oliva en medición con sus competidores más cercanos.

4.2 Posicionamiento y propuesta de Valor

La propuesta de valor se basa en ofrecer un producto gourmet, destacando sabores únicos y permitiendo experimentar la frescura y propiedades del aceite de oliva extra virgen a través de una pasta untable mezclado con especias autóctonas de Chile; en una presentación elegante para ser recordada.

Uno de los principales objetivos consiste en que “Terra Oliva” sea reconocido como un producto gourmet para ser compartido en familia, con amigos y de características sociales, fácil de utilizar y manipular, de contextura suave al paladar.

Una arista fundamental en la propuesta de valor tiene que ver con la incorporación de variedades de sabores basados en condimentos como el ajo chilote y merkén que son identificados dentro de la cultura chilena y logran entregarle al producto un valor sentimental.

Dentro de los ejes de posicionamiento se determinaron el “Compartir con Elegancia” y “Características de Sabores”, dando origen a la propuesta de posicionamiento: ***la elegancia de Tú oliva con sabor autóctono.***

Compartir con elegancia	Características de Sabores
<ul style="list-style-type: none"> •Fácil de servir •Siempre "algo" para compartir •Diseño elegante •Amistad y Familia •Fácil de transportar 	<ul style="list-style-type: none"> •Condimentos de nuestro país •Aroma de la cocina de Chile •Productos naturales •Frescura del aceite de oliva •Propiedades saludables

Tabla 2 – Ejes de Propuesta de Valor

4.3 Plan de segmentación

Para realizar la segmentación de mercado se identificó el público objetivo, zona geográfica, gustos y mercado en el cual se venderá el producto. De esta manera se definió la macro y micro segmentación de mercado y micro segmentación de clientes que a continuación se describen.

4.3.1 Macro Segmentación de Mercado

Dentro de la macro segmentación de Mercado definida para Terra Oliva se identificó quienes serán parte del mercado objetivo (potenciales clientes y usuarios).

- **Clientes:** Personas entre 27 y 65 años, preferente sector nororiente de Santiago, ABC1 y C2 o con poder adquisitivo; de personalidad sociables y con gusto en productos gourmet. Pueden ser solo clientes o usuarios finales.
- **Usuarios:** A diferencia de los clientes, la edad de los usuarios se amplía a mayor a los 65 y menores de 27 años., pensando en los clientes que tienen familiares y amigos y a la vez pueden consumir el producto y no necesariamente comprarlo.

Es importante destacar que Terra Oliva está orientada a un segmento en donde las variables demográficas y geográficas influyen en la compra y consumo. A continuación se presenta la UEN:

¿QUÉ? (PROPUESTA DE VALOR)

- Pasta Untable gourmet a base de aceite de oliva mezclado con manteca de cacao para otorgarle consistencia. Presentada en envases elegantes de vidrio en 3 sabores: natural, merkén y ajo chilote, listo para llevar a la mesa. Especial para una ocasión de consumo en grupo con amigos y/o familiares. No requiere preparación y puede ser transportado a distintos lugares por su tamaño y conservación. Puede ser utilizada para cocinar y/o sustituir a la mantequilla tradicional.

¿A QUIÉNES?

- Personas entre 27 y 65 años, que viven preferentemente en el sector nororiente de Santiago, que tengan gusto por consumir productos gourmet o le guste compartir con amigos o familiares. Son ABC1C2 o con poder adquisitivo y sin distinción de sexo o estado civil.

¿CÓMO?

- Se compete a través de Enfoque por Diferenciación. Ofreciendo una propuesta de valor Premium mezclado sabores autóctonos chilenos en exclusivos puntos de venta.

¿DÓNDE?

- La primera etapa consiste en vender el producto en la Región Metropolitana de Santiago de Chile en tiendas especializadas y el segundo año ingresar al retail.

Tabla 3 – UEN Terra Oliva

4.3.2 Micro Segmentación de Mercado

Se definieron los siguientes arquetipos de usuarios para el producto Terra Oliva:

Gozador de aperitivos: Hombre o mujer entre 30 y 70 años que vive en sector nororiente de Santiago y que goza de los aperitivos con productos gourmet con frecuencia de uso mínimo durante el fin de semana. ABC1 C2 con disposición de pago por un producto que le guste.

Amante del arte culinario: Hombre o mujer de entre 30 y 55 años del sector nororiente de Santiago, ABC1 C2, amante del arte culinario y que tenga como hobbies cocinar de manera semanal a sus amigos y familiares o compartir en eventos sociales (picoteo) con productos de categoría gourmet. Su frecuencia

de uso y gusto por el producto ayuda en la familiarización y conocimiento de la marca entre sus pares y conocidos. Trabajador con ingresos suficientes para invertir de manera semanal en la compra de productos gourmet.

Consumidor habitual del aceite de oliva: Hombre o mujer de entre 28 y 68 años que consume de manera habitual aceite de oliva y gusta de su sabor y lo utiliza para cocinar o para untar en pan. Con capacidad de compra mensual y frecuencia de uso semanal.

Jóvenes sociales: Hombre o mujer, solteros o parejas (sin importar estado civil), de entre 28 y 38 años, que vivan en sector nororiente de Santiago, con poder adquisitivo que le permita comprar de manera quincenal algún producto gourmet para ofrecer a sus amigos cuando los invitan a sus casas o llevar cuando son invitados. Son personas sociables y que disfrutan de compartir con los amigos. En Chile es en donde se concentra la mayor demanda de productos Gourmet.²⁰

Dueña de casa: Mujer ABC1 amante del sabor que entrega el aceite de oliva. Vive en sector nororiente de Santiago y con edad entre 50 y 65 años. Dueña de casa, con buena situación socioeconómica y con tiempo libre suficiente para ir 2 a 3 veces a pasear, tomar café y reunirse con las amigas, comprar productos locales. Con disposición de compra mayor en cantidad a la de los jóvenes, pero con uso más esporádico.

Niños y adolescentes: Niños y adolescentes, hombre o mujeres, de entre 10 y 20 años, que no son clientes pero se transforman en usuarios del producto debido a la compra de sus padres o abuelos.

Otros usuarios: Hombres o mujeres, de entre 20 y 75, amigos, familiares o pareja de los clientes del producto, pueden vivir en cualquier comuna de Santiago y que consumen el producto en eventos sociales o familiares en donde se lleve o sirva.

²⁰ ESTUDIO DE MERCADO INDUSTRIA GOURMET EN CHILE, PROCHILE, ABRIL 2009

4.3.3 Micro Segmentación de Clientes

En general los clientes se definen como personas satisfechas con el producto y con frecuencia de compra influida no por precio sino por necesidad de uso o consumo, gustos y valor.

Algunos de ellos considerados estratégicos por la promoción que pueden hacer del producto cada vez que lo compran (jóvenes sociales y amantes del arte culinario) y otros fieles y rentables por el placer que les da consumir el producto ya que satisface sus necesidades de gusto asignándoles un valor agregado a las distintas variedades comercializadas (gozador de aperitivos y consumidor habitual de aceite de oliva).

En general con capacidad de pago a través de tarjeta de crédito/débito, algunos casos con efectivo y en menor escala con cheques.

4.4 Estrategia de Producto

La estrategia seleccionada para la venta del producto está basada en una presentación elegante de un envase de vidrio transparente, con diseño y diferentes colores en sus gráficas de acuerdo a las tres variedades que se ofrecen a nuestros clientes. El envase es fácil de transportar por su tamaño y está diseñado para servir directamente en la mesa o para ser untado en un aperitivo.

Si bien la base del producto es aceite de oliva mezclado con manteca de cacao existen dos alternativas a la natural que buscan entregar el fresco sabor de la oliva mezclándolo con sabores autóctonos de Chile: ajo chilote y merkén.



Figura 9 – Variedad de Productos Terra oliva

Se venderá en formato de tamaño de 200 gr

Finalmente es importante destacar las propiedades que tiene el aceite de oliva, base del producto Terra Oliva en donde este reduce el riesgo de infarto, trombosis, envejecimiento celular y evita el aumento de colesterol por el alto nivel de antioxidante que contiene el aceite.

La variedad de productos será medida por:

- **Cantidad de tipos de sabores vendidos**

Nombre del KPI	KPI
Volumen vendido x tipo de sabor	$SO_{Sabor n} = \frac{N^{\circ} \text{ Unidades vendidas}}{1 \text{ mes de } SO}$
Volumen promedio de ventas x tipo de sabor	$< SO_{Sabor n} > = \frac{N^{\circ} \text{ Unidades vendidas } x \text{ ticket}}{\text{Total de tickets}}$

Tabla 4 – KPI N°1

Plan de seguimiento: No solamente es de interés conocer las ventas totales, sino también poder identificar los sabores que prefieren los clientes. Con este KPI se podrá realizar una estadística en función de determinar cuál es el sabor preferido y realizar comparaciones entre sí. De la misma forma se podrá

comparar el sabor preferido de Terra Oliva, con el sabor preferido de la competencia en término de cantidades vendidas.

Plan de contingencia: Se redefinirá el plan de producción en función de aumentar el número de unidades disponibles en el punto de venta del sabor preferido y según la rotación.

4.5 Estrategia de Precio

Tal como se mencionó anteriormente, el producto Terra Oliva se basa en un liderazgo por diferenciación y su valor será similar al de los productos competidores y sustitutos de pastas untables gourmet en donde Terra Oliva (200 gr.).

Será vendido a \$2.500 al retail con un **margen frontal** de 25% con lo que queda expuesto al público a un precio de \$3.333, mientras que el precio a tiendas especializadas será de \$3.100.-. La estrategia para entrar al mercado que se utilizará es será darlo a conocer por redes sociales, eventos y ferias gourmet, además de la promoción y venta en las tiendas especializadas.

N°	PASTA	GRAMOS	PRECIO
1	Terra Oliva untable	200	\$3.333.-
2	Ají almendrado	200	\$3.000.-
3	Salsa de olivo	200	\$3.000.-
4	Pasta de ajo chilote ahumado	200	\$3.000.-
5	Pimentón agridulce	200	\$3.000.-
6	Pasta de Aceituna	200	\$2.290.-

Tabla 5 - Cuadro de precio de venta de competidores en retail²¹

²¹ Fuente: www.purolivo.cl

4.6 Estrategia de Distribución

Tal como fue mencionado anteriormente, la estrategia de venta y posicionamiento está enfocada en su primer año en tiendas especializadas y a contar del segundo año se aumentara con posicionamiento en el retail. La estrategia está referida a una distribución propia desde el lugar de producción hacia las tiendas especializadas y subcontratadas el despacho hacia el punto de distribución de los supermercados. No son necesarios otro tipo de resguardos sanitarios o legales más allá de la guía de despacho y un vehículo con ventilación ya que el producto no es necesario mantenerlo refrigerado, solo no mantenerlo en ambiente no caluroso.

La distribución se evaluará de la siguiente manera:

- **Disponibilidad del producto en el punto de venta**

Nombre del KPI	KPI	Criterio
Disponibilidad en pto. de venta	$IS = \frac{\text{Cantidad de Terra Oliva}}{\text{Venta diaria}}$	100%

Tabla 6 – KPI N°2

Plan de seguimiento: Se requiere de que la disponibilidad en el punto de venta sea mayor al 100%. Este indicador se conoce como IS (*In Stock*) y se refiere a la disponibilidad que se tiene del producto en góndola para poder soportar 1 día de venta.

Plan de contingencia: En caso que no tener disponibilidad del 100% de los productos en el punto de venta se deben evaluar estrategias de aumento de producción o revisar la logística de distribución para disponer del producto.

4.7 Estrategia de Comunicación y Ventas

En cuanto a la promoción del producto esta será directamente a sus consumidores finales, no se estima una promoción agresiva en medios publicitarios masivos más allá de apariciones en redes sociales, ferias y promociones en el retail a partir del segundo año.

Medio	Penetración de			Costo del	
	Clientes Potenciales	Ocasión de Compra	Degustación	Medio	Acceso
Facebook	Alto	N/A	N/A	Bajo / Nulo	7X24
Ferias Gourmet	Alto	Alto	Alto	Medio	Ocasional
Revistas	Bajo	N/A	N/A	Bajo / Nulo	Ocasional

Tabla 7 - Medios de promoción

Los objetivos son difundir que el producto es diferenciador-innovador, uso y ocasión; y generar difusión boca a boca, transformando a clientes en Clientes Estratégicos.

El control de las ventas se hará de la siguiente manera:

- **Cantidad de producto vendido en el mes**

Nombre del KPI	KPI	Criterio
Volumen vendido	$SO = \frac{N^{\circ} \text{ Unidades vendidas}}{1 \text{ mes de } SO}$	Seguimiento operativo
Volumen por ocasión	$VxO = \frac{N^{\circ} \text{ Unidades vendidas}}{\text{Total de tickes}}$	Mayor o igual a 2 unidades

Tabla 8 – KPI N°3

Plan de seguimiento: El SO (*sell out*) se refiere a las ventas realizadas del producto, por otro lado el volumen por ocasión está asociado a las unidades de compra por acto. Este aspecto es importante controlarlo para poder hacer seguimiento respecto a un comparativo con la competencia y detectar oportunidades y puntos de mejoras al indagar el crecimiento o decrecimiento del indicador.

Plan de contingencia: De no lograrse el volumen por ocasión estimado, se evaluarán acciones

promociones o encuestas directas a los clientes para determinar oportunidades de mejora en la propuesta de valor.

4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

En cuanto a las proyecciones y demanda, se espera que Terra Oliva en primera prioridad se logre posicionar en el público objetivo / target descrito anteriormente durante el primer año dándose a conocer en el nicho al cual se apunta; y que se genere recompra en los clientes.

Se espera al Cuarto año llegar a un 20% de crecimiento anual

Ingresos Operacionales	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Nº envase Ventas (Estrategia Inicial)	6.950	8.201	9.841	11.809	13.935
% Crecimiento (Estrategia Inicial)	17%	18%	20%	20%	18%
Nº envase Ventas (Retail)	54.000	64.800	77.760	93.312	111.974
% Crecimiento (Retail)		20%	20%	20%	20%

Tabla 9 – KPI N°3

4.9 Presupuesto de Marketing y Cronograma

Tal como se mencionó anteriormente el proceso de difusión se hará llegando directamente al cliente o usuario y por redes sociales como Facebook. Se deberá incurrir en gastos cuando existan ferias gourmet atractivas para posicionar el producto y que sean apuntadas al público objetivo definido. Además se considera en el segundo año durante la entrada al retail una campaña de promociones en los locales de venta.

Para esto se estipula un presupuesto anual, de la primera etapa, de \$3.700.000.- que contempla entre otras cosas la participación en la feria gourmet **La despensa Gourmet** que se realiza en agosto o septiembre (aún no definido por sus organizadores) en Casa Piedra y la aparición en su página de Facebook que cuenta con 46.000 seguidores y más de 10.000 visitas mensuales.

Costo de MKtg	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Folletos	-\$ 300.000							-\$ 300.000				
Promociones retail												
Pág. Web	-\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño etiquetas	-\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ferías	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 1.400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 1.400.000	\$ -	\$ -
Costo Total	-\$ 600.000	\$ -	\$ -	-\$ 1.400.000	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 300.000	\$ -	-\$ 1.400.000	\$ -	\$ -

Tabla 10 - Presupuesto Marketing Año 1

5. RSE y Sustentabilidad

Dentro de las políticas de sustentabilidad adoptadas por la empresa se han determinado el uso exclusivo de envases de vidrio que influyen positivamente en la presentación del producto y también al ser un material reciclable entrega un valor agregado a Terra Oliva. Esta estrategia va de la mano con acercar el producto al cuidado del medio ambiente considerando, sobre todo, que la pasta es en base a productos saludables y algunos de ellos con origen local.

6. Riesgos críticos

Dentro de los riesgos críticos que podrían afectar al proyecto se tienen:

Entrada de nuevos competidores

Uno de los riesgo potentes es la entrada de competidores del mercado a nuestro segmento de pasta de aceite unttable, y se incrementa el riesgo si la marca introducida y el producto tienen éxito, dado que el proyecto se vuelve atractivo. Existen empresas que actualmente producen aceite de oliva y podrían entrar al mercado con un producto derivado o darse la creación de nuevas empresas. El riesgo se hace factible dado que las barreras de entradas para este negocio son bajas.

La forma de aumentar las barreras de entradas es a través de la diferenciación de nuestro producto, la propuesta de valor de nuestros formatos y los sabores, la presentación del producto. La entrada al retail también es un filtro importante ya que este exige porcentajes de margen por exponer nuestro producto

masivamente y posicionarnos frente a otros competidores, genera accesibilidad a clientes y usuarios.

Entrada del producto al Mercado

Dado que es un producto nuevo y que se está en etapa de introducción en el mercado, existe el riesgo de que haya menos ingresos y ventas de las esperadas por desconocimiento del producto. Es de vital importancia el plan de marketing y difusión para dar a conocer nuestros productos, de manera de lograr una difusión rápida e efectiva, es relevante dar a conocer al público sus atributos, su valor agregado y la ocasión de uso, englobando una propuesta atractiva para clientes y usuarios.

Si bien el precio con el que se está introduciendo al mercado es a través de una estrategia de desceme y con la cual se pretende quitar participación de mercado a la competencia más cercanas, se considera de riesgo crítico el que no se pueda alcanzar las ventas proyectadas esperadas.

Rotación en punto de Venta por desconocimiento de los productos

Otro riesgo que se podría hacer presente es el riesgo relacionada con las ventas esperadas, ya que al estar expuesto en el retail se exige también rotación del producto sino de otra forma se va quitando espacio en góndola y teniendo menos presencia para los clientes y usuarios. El no tener alcanzar las proyecciones esperadas podría generar un incumplimiento de contrato con el retail y la rotación de producto en caso de existir una clausula exigida referente a esto.

Sobre Stock / Falta de Stock de productos

Sobre Stock: Se presenta un riesgo en el sentido de que podría ocurrir sobre stock de productos al producir más de lo necesario en un comienzo por no tener claridad de la demanda que exigirá el retail y también por la lentitud de la rotación por ser un producto nuevo en el mercado.

Falta de Stock: Esto debido a que al no tener claridad de la demanda en el comienzo de la compañía, con esto no cubrir la demanda y con el requerimiento del retail en su central de abastecimiento para abastecer varios locales supermercados masivos.

También se reducen en alguna medida en los ítems que se sensibilizaron como: Crecimiento, Precio, ventas en Retail y aumento de los costos. Estos son críticos ya que afectados en gran medida pueden afectar la rentabilidad del negocio.

7. Anexos

Anexo 1: Emporios y tiendas gourmet²²

Tiendas y mercados que venden delicatessen y productos gourmet importados y nacionales.

Nombre de la Tienda	Orientación	Ubicación
Aldea Nativa (Loving Life)	Tienda de alimentos naturales, Productos Orgánicos, dietéticos o funcionales	Providencia, Región Metropolitana
Alimentos Peruanos Alfrace	Cocida Pronta	Estación Central, Región Metropolitana
Amasandería La Nonna	Amasandería, empanadas y dulcería chilena	La Reina, Región Metropolitana
AsiMarket	Supermercado de alimentos orientales	
Betica	Aceites, aliños y sales, antipastos, charcutería, conservas, jamones curados, licores, Aceites de Oliva y otros	Quinta Normal, Región Metropolitana
Cardamomo	Emporios y tiendas gourmet	Las Condes, Región Metropolitana
Círculo Gourmet	Mermeladas, Conservas, Chutneys y Miel	
Coquinaria	Emporios y tiendas gourmet	Las Condes, Región Metropolitana
Damien Mercier	Chocolates y Galletas	Vitacura, Región Metropolitana
Delikositas	Emporios y tiendas gourmet	Providencia, Región Metropolitana
Diprovena	Emporio de productos vegetarianos	Providencia, Región Metropolitana
El Mercadito	Tostaduría y cocina artesanal, Emporios y tiendas gourmet	Santiago, Región Metropolitana
El Paladar.cl	Tienda Gourmet Virtual	Providencia, Región Metropolitana
Emporio Campestre	tienda de productos gourmet	Lo Barnechea, Región Metropolitana
Emporio MackGourmet	Emporios y tiendas gourmet	Las Condes, Región Metropolitana
Fine Gourmet Specialty	Emporios y tiendas gourmet	Providencia, Región Metropolitana

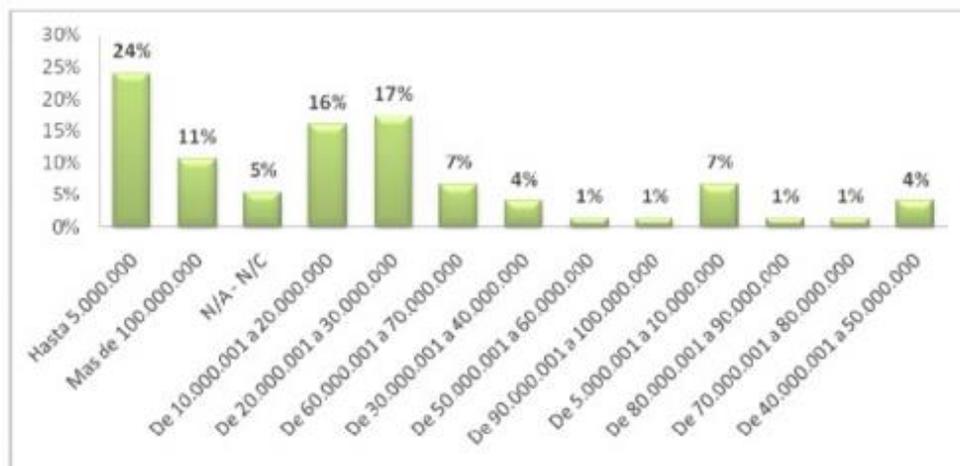
²² Elaboración en base a referencia Web , 22 de Diciembre de 2015, <http://www.guiahoreca.cl/?id=1249&idCat=238&idCan=192&t=Emporios%20y%20tiendas%20gourmet>.

Emporio Orgánico	Pan integral, quiques, pan linaza, tartaletas, masa e pizza y más.	La Reina, Región Metropolitana
Fortunata Fábrica & Emporio	Producción de pastas y helados artesanales	Vitacura, Región Metropolitana
Garden Tea Emporio	Variedad en té y productos gourmet	Providencia, Región Metropolitana
Gerling Chocolatier	Chocolates corporativos gourmet	Las Condes, Región Metropolitana
Globe Italia	Productos gastronómicos Italianos, tiendas gourmet	Productos gastronómicos Italianos Las Condes, Región Metropolitana
Gourmet	Condimentos, Sales, Aderezos y Aditivos	Cerrillos, Región Metropolitana
Gran Gourmet Italia	Pastas Secas y Rellenas	Quilicura, RM
ItalGourmet	Productos Gourmet Italianos y Accesorios para Cocina, Pastas Secas y Rellenas	Colina, Región Metropolitana
La Fete Chocolat	Chocolates y Galletas	Quilicura, Región Metropolitana
La Cututa	Frutos Secos, Tostaduras y Semillas	Lo Barnechea, Región Metropolitana
Melinka Gourmet	cestas gourmet y delicatessen.	Macul, Región Metropolitana
Mesié Quiltro	Venta de café, productos gourmet y productos campesinos, pastelería	Santiago, Región Metropolitana
Mickelsen	Emporios y tiendas gourmet	Buin, Región Metropolitana
Milagritos	Té y Delicatessen	Santiago, Región Metropolitana
Pastelería La Chocolatine	Pastelería y Repostería	Vitacura, Región Metropolitana
Patagonia Austral	Productos premium del sur de Chile, Pescados y Mariscos	Independencia, Región Metropolitana
Pibamour	productos gourmet y confitería	Región Metropolitana
Planta Maestra	Almacén Natural; vegetarianos, naturistas y gourmet	Providencia, Región Metropolitana
Purolivo	Emporio dedicado a las aceitunas	Las Condes, Región Metropolitana
Quesos Arturito	Quesos y cecinas	Recoleta, Región Metropolitana
Quesos Pucará	Productos premium naturales; Quesos, Manjares, yoghurt y Mermeladas	San Bernardo, Región Metropolitana

Sabor Patagónico	Tienda Online de Productos Gourmet Patagónicos, distribuidor de Quesos	Región Metropolitana
Santiago Food	Aceites de Oliva y otros	Región Metropolitana
Sushi Boy	Insumos japoneses, Alimentos orientales	Providencia, Región Metropolitana
Tiento - Food Shop	Platos preparados o congelados	Vitacura, Región Metropolitana
Tostaduría El Maní	Frutos Secos, Tostaduras y Semillas	Ñuñoa, Región Metropolitana
Toty	Antipasto, Emporios y tiendas gourmet	Las Condes, Región Metropolitana
Valles y Montañas del Sur	Productos 100% Orgánicos Certificados	San José de Maipo, Región Metropolitana
Wellness Foods & Co. (WFC)	Chocolates belgas, tés orgánicos,	Providencia, Región Metropolitana
Ycocina	Productos gourmet, regalos y artesanías	Las Condes, Región Metropolitana
Zunino	Platos preparados o congelados , empanadas y pastas	Santiago, Región Metropolitana

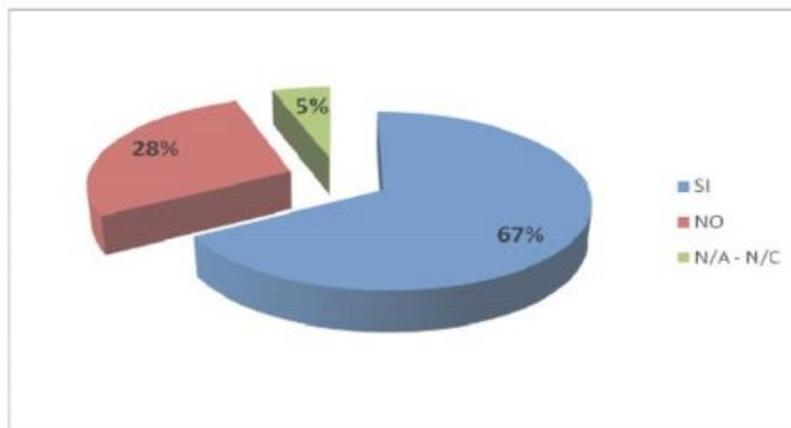
Anexo 2: Volumen de Ventas Anual neta actual de empresas gourmet (en Pesos)

Figura 20: Volumen de venta anual neta actual de su empresa (en pesos)



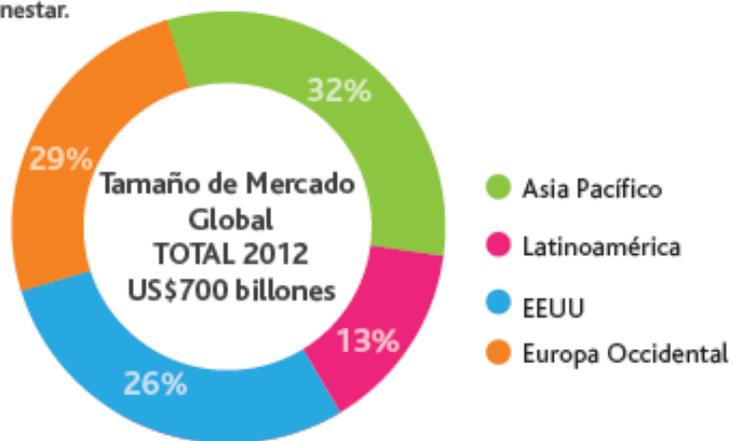
Anexo 3: Innovación en Productos Gourmet²³

Figura 21: En proceso de desarrollo de algún producto o proceso innovador



Anexo 4: Distribución del Mercado Mundial de Alimentación Categoría Salud y Bienestar

Figura 2.4. Distribución del Mercado Mundial de Alimentación Categoría Salud y Bienestar.



Fuente: Fundación Chile, a partir de información de Euromonitor.

²³ Prochile, 2009, Estudio de Mercado Industria Gourmet en Chile

