



UN SISTEMA MARKETPLACE MERCADO ARTESANAL

Parte I

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

Alumno: Gerson Miguel Bolivar Contreras
Profesor Guía: Arturo Toutín

Santiago, Agosto 2018

Contenido

1.	Introducción	5
1.1.	Antecedentes y oportunidad de negocio.....	5
1.2.	Descripción general propuesta de negocio.....	6
1.3.	Descripción de los servicios y productos ofrecidos	8
1.4.	Cómo opera Mercado Artesanal.....	9
2.	Análisis de la industria, competidores y clientes	10
2.1.	Definición de la industria	10
2.2.	Análisis de la industria, competidores y clientes	10
2.2.1.	Análisis Pestel	10
2.2.2.	Análisis de la Industria.....	10
2.2.2.1.	Estado de la industria	10
2.2.2.2.	Análisis de Porter	11
2.2.2.3.	Análisis de Stakeholders o personas interesadas.....	12
2.2.2.4.	Competencia.....	16
2.2.2.5.	Matriz de perfiles competitivos	17
2.2.2.6.	Análisis de potenciales Clientes	18
3.	Descripción de la empresa y Propuesta de Valor	20
3.1.	Misión – Visión.....	20
3.2.	Propuesta de Valor y Valores.....	20
3.3.	Objetivos estratégicos	21
3.4.	Modelo de Negocios y Cadena de Valor de Mercado Artesanal.....	21
3.5.	Recursos y Capacidades	22
3.6.	Análisis FODA.....	23
3.7.	Estrategia Competitivas.....	23
3.8.	Estrategia de Entrada.....	24
3.9.	Estrategia de Crecimiento	25
3.10.	Estrategia de Salida	25
4.	Plan de Marketing	26
4.1.	Objetivos	26
4.1.1.	Corto plazo	26
4.1.2.	Largo Plazo	27
4.2.	Estrategias de segmentación.....	27
4.2.1.	Macrosegmentación	27
4.2.2.	Microsegmentación:	29
4.2.3.	Microsegmentación de clientes:	29
4.3.	Estrategia de producto y servicio	30
4.4.	Estrategias de precio.....	32
4.5.	Estrategia de Distribución	33
4.6.	Estrategia de comunicación y ventas.....	34
4.7.	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento	34
4.8.	Presupuesto de marketing y cronograma.....	36
5.	Operaciones.....	38
5.1	Estrategia y alcance de operaciones	38

5.2 Flujo de Operaciones.....	38
5.3 Plan de Desarrollo de la Operación.....	38
5.4 Dotación	38
6. Organización y Gestión de Personas	39
6.1 Equipo Gestor.....	39
6.2 Estructura Organizacional	39
6.3 Incentivos y Compensaciones	39
7. Plan Financiero.....	40
7.1. Supuestos utilizados en estimaciones del análisis financiero y de comercialización	40
7.2. Estimación de ingresos.....	40
7.3. Plan de inversiones y financiamiento.....	40
7.4. Capital de trabajo	40
8. Riesgos Críticos	41
9. Propuesta a Inversionistas	42
10. Conclusiones.	43
11. Anexos.....	44
Anexo 1: Imágenes referenciales productores consultados.....	44
Anexo 2: Encuesta.....	47
Anexo 3 Focus Group	54
Anexo 4. Competencia focalizada.....	58
Anexo 5. Modelo de negocio Canvas.....	68
Anexo 6 Canales de Venta	69
Anexo 7 Proceso de compra y venta en Mercado Artesanal.	70
Anexo 8. Roles que puede tener un cliente	71
Anexo 9. Análisis PESTEL.....	72
Anexo 10. Análisis PORTER.....	74
Anexo 11. Evaluación Comparativa de Competencia.....	75
Anexo 12. Matriz FODA.....	76
12. Bibliografía	77

Resumen Ejecutivo

El presente documento describe las operaciones y resultados del plan de negocios denominado Mercado Artesanal, cuyo propósito es la comercialización de productos artesanales del ramo alimenticio que son difíciles de conseguir en los mercados tradicionales de las principales ciudades / comunas del país y cuyo sabor solo es posible encontrarlo en las fuentes de origen.

Mercado Artesanal es un canal de venta de productos alimenticios de tipo artesanal que propone llegar a los clientes mediante tres alternativas diferentes que son: compra en línea, venta física en local comercial y la venta a través de su Marketplace como un apoyo a los artesanos y pequeños productores que no tienen medio de comercialización fiable y conocido.

El documento se estructura en nueve capítulos que abarcan desde el análisis estratégico del proyecto hasta su evaluación financiera describiendo el soporte viable tecnológico que hace posible la comercialización de productos alimenticios artesanales.

Asimismo, se detalla la base fundamental de la propuesta que no es más que un robusto plan de marketing digital por ser una opción que permite reducir sustancialmente el costo de la promoción y se transforma en una fuente de ingresos por concepto de publicidad de otros servicios complementarios a Mercado Artesanal.

En este mismo orden de ideas, desde el punto de vista estratégico, se comprueba que existe un nicho de mercado poco explorado dado que la comercialización de productos alimenticios similares se basa en la producción masiva o industrial totalmente desconectada del cuidado de los sabores originales que entrega la producción artesanal.

De esta manera, se valida la necesidad existente en el mercado mediante la aplicación de encuestas en línea y focus group con grupos de interés (información detallada en los anexos de este documento).

Desde el punto de vista financiero, los resultados esperables del proyecto, con capital inicial de \$26.190.000 (CLP) y una tasa de descuento del 20,076%, producen un VAN de \$250.626.993 (CLP) lo que lo hace un proyecto atractivo.

1. Introducción

1.1. Antecedentes y oportunidad de negocio

Actualmente, en el país, hay una tendencia hacia los sabores Gourmet y en particular a aquellos que ofrecen un origen artesanal y en éstos los productos de origen orgánico cada vez tienen más aceptación por el consumidor urbano.

Los alimentos artesanales tienen relación con la idea de separar lo común de lo extraordinario y en muchos casos dan al consumidor una sensación de status, placer y de exclusividad (lograr llegar a sabores únicos), de ahí que el consumidor privilegia la tendencia artesanal en la elaboración de productos, siendo las nuevas generaciones las que lideran las preferencias por dichos gustos.¹

El plan de negocios que define este documento tiene por objeto proponer la iniciativa de crear **Mercado Artesanal**, un portal web tipo MarketPlace y una tienda física que permitirá satisfacer de distintas formas los placeres culinarios de los amantes del Mundo Artesanal.

Un **MarketPlace** es un sitio web que permite que compradores y vendedores se relacionen para llevar a cabo una transacción comercial. El comprador se enfrenta a un único sitio el que por detrás administra varios proveedores o vendedores. La mejor forma de entender un MarketPlace es a través del representante por excelencia Amazon.com.

La propuesta se caracteriza por ofrecer a productores artesanales un canal único de comercialización, administrado por una plataforma tecnológica robusta y con un soporte operativo que permita un proceso de comercialización exitoso. La apuesta del negocio es hacer **un match** entre consumidores deseosos de adquirir productos artesanales y sus productores.

La oportunidad que se pretende aprovechar radica en que el concepto artesanal cada vez se posiciona de mejor forma en el mercado, moviendo cifras que superan con largueza los 550 millones de dólares al año². Este crecimiento se ha traducido en nuevos actores que participan, principalmente nuevos productores que ven en lo Gourmet y Artesanal la posibilidad de crecimiento y lo más importante de diferenciación³.

¹ <https://www.altonivel.com.mx/estilo-de-vida/55991-cocina-artesanal-un-fragmento-de-arte-en-un-bocado/>

² diario.latercera.com/2015/04/19/01/contenido/27-187889-9-lujo-a-la-chilena.shtml

³ <http://www.mundogourmet.cl/boton1/3-noticias/8-crecimiento-de-la-industria-gourmet-ha-abierto-nuevas-oportunidades-a-pequenos-productores.html>

Por otro lado, el acceso a los medios de comercio electrónico por parte de la población ya sobrepasa el 84%⁴, lo que permite el acceso al consumo en la internet. La transaccionalidad en la red, permite biunívocamente (ambas puntas) el acceso de consumidores y proveedores, y en especial el acceso a productores **altamente especializados** y de difícil ubicación, ya sea por razones geográficas o simplemente por desconocimiento.

1.2. Descripción general propuesta de negocio

La propuesta de negocio consiste en un Marketplace denominado **Mercado Artesanal**, cuyo propósito es la comercialización de productos artesanales de calidad (ver Anexo 7 A – Proceso general de compra y venta).

Mercado Artesanal proyecta posicionarse con dos canales de venta (uno físico y otro virtual) y un canal red social que permita la interacción constante de clientes y visitantes que le facilite transformarse en un referente a nivel nacional (ver Anexo 6).

En forma adicional, la red de “contacto artesanal” permitirá:

- A potenciales clientes identificar lugares de consumo, debidamente acreditados por compra artesanal, tanto en calidad de preparación como gusto.
- A productores un canal de difusión constante para potenciales compradores

Mercado artesanal permitirá a los usuarios registrados identificar, vía geolocalización, los lugares cercanos a su ubicación, donde podrá adquirir variados productos artesanales. El anexo 7B ejemplifica la red de contacto artesanal.

¿Qué distingue y facilita mercado artesanal?

- Acerca al Cliente urbano a sabores tradicionales que no los encuentra con facilidad en su lugar de residencia
- Exclusividad en encontrar productos difíciles de conseguir.
- Un medio de información que ayuda a los Clientes a conocer los productos y sabores del país.
- Un medio de comercialización asequibles para los Clientes (web y local)

⁴ <http://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2016/12/15/835694/Penetracion-de-internet-en-Chile-alcanza-el-84-con-fuerte-uso-de-las-redes-moviles.html>

- Garantiza los mismos precios (excluyendo transporte en algunas situaciones) que el lugar de origen de los productos. Inclusive por economías de escala proveerá en algunos casos menores valores
- Otorgar a productores visibilidad y una alianza constante con la empresa
- Ofrece un medio de publicidad a empresas con negocios relacionados: educación en gastronomía, turismo, aerolíneas por mencionar algunas.

La tendencia al consumo de sabores tradicionales de preparación tradicional, tendrá como restricción la mantención constante de calidad e higiene. Lamentablemente el comercio tradicional, representado principalmente por supermercados, ofrece productos de grandes corporaciones y cuyos sabores no crean la misma sensación de un producto de origen. Por otro lado, no existe un medio que provea información confiable sobre locales donde un cliente pueda comprar con relativa seguridad y al mismo tiempo a un precio que no cambie de acuerdo con la percepción que los productores tengan en el momento de atender a cada cliente.

Para un análisis de productos se hicieron encuestas (ver Anexo 1) y el detalle de encuesta y focus group que permite comprobar la necesidad detectada se encuentra en los Anexo 2 y 3 respectivamente.

En forma complementaria y no menos importante, el servicio dará acceso a proveedores de productos artesanales, con un canal de entrada para comercializar sus productos permitiendo la creación de una alianza estratégica con **Mercado Artesanal**. El proveedor tendrá disponible un servicio de comunicación y de comercialización con la Empresa, creándose un joint venture que proveerá beneficios para ambos.

La búsqueda de proveedores exclusivos será fundamental. Afortunadamente existe una institución del estado que los apoya y que, para el desarrollo de esta propuesta, puede ser un gran aliado INDAP⁵.

De acuerdo a la investigación realizada en el focus group (ver Anexo 2) y de acuerdo a los resultados de las encuestas se puede desprender que existe una clara **disposición a pagar por parte de los potenciales clientes**, esto ayuda a potenciar la propuesta de Mercado Artesanal. Lo importante será proveer un nexo entre su rutina de compra en vacaciones y el Marketplace.

⁵ Información obtenida de INDAP Los Angeles. Sr. Miguel Matus encargado zonal

1.3. Descripción de los servicios y productos ofrecidos

A continuación, se describen los participantes y/o elementos que conforman, tanto a nivel de servicio, como producto el proyecto **Mercado Artesanal**. Se detalla el cliente final, los productos y servicios asociados en función a al rol con que participan y los proveedores.

En cuanto a cliente final, se identifica un tipo de cliente, que se denominará consumidor urbano, el cual tendrá cuatro roles:

- Rol Suscriptor
- Rol comprador Portal
- Rol Tienda
- Rol social

El detalle de cada uno de los roles identificados puede verse en el Anexo 8.

En cuanto a los proveedores, éstos proveerán los productos artesanales y trabajarán a la par con el portal de Mercado Artesanal en la modalidad MarketPlace. Serán cuidadosamente seleccionados y el servicio les servirá para ampliar su espectro comercial el cual está, típicamente, asociado a su entorno geográfico. La alianza que se producirá permitirá acortar las distancias con los Clientes de Mercado Artesanal.

El portal será un nexo con los proveedores artesanales, existirá un acceso sólo para proveedores donde podrán obtener información de retroalimentación de sus productos, recibir pedidos y controlar el proceso de pagos. Con el tiempo este portal servirá como un medio para recibir solicitudes de nuevos proveedores.

En cuanto a los servicios, se pueden mencionar cinco servicios. El primer servicio es la suscripción normal que permite el envío periódico de un paquete de productos artesanales, el envío será mensual o bimensual. Todo Cliente que opte por este tipo de suscripción deberá registrarse como tal y definir un medio de pago con cobro mensual o el equivalente a la periodicidad de su despacho.

El segundo servicio es la suscripción ocasional se puede planificar para fechas especiales: navidad, fiestas patrias, día del padre, día de la madre. Un cliente periódico puede optar a este tipo de suscripción también.

El tercer servicio es la compra directa que se puede realizar a través del portal.

El cuarto servicio, corresponde a la entrega de información, que a través del

portal ofrece a la comunidad de amantes de la comida Gourmet y Artesanal, dando acceso a tips informativos, comunicaciones generales y acceso a información publicitaria relacionada y la posibilidad de retroalimentación e interacción, lo que permitirá a creación del club Mirada Artesanal. Este servicio de información tendrá una alternativa móvil que permitirá a los clientes registrados obtener información en línea sobre locales artesanales disponibles en las cercanías a la posición de un Cliente, principalmente cuando este se encuentre en carretera.

1.4. Cómo opera Mercado Artesanal

Sitio WEB mimercadoartesanal.cl

A través del sitio **mimercadoartesanal.cl**, los clientes y visitantes tendrán acceso a un mundo de información gastronómica de productos de origen artesanal, debidamente “certificados” y que podrán ser adquiridos vía e-commerce.

Todo visitante podrá quedar registrado de modo de crear con éstos una base de datos de difusión.

Los proveedores de productos artesanales tendrán acceso a un sitio web de acceso restringido donde llegará la información de los pedidos.

Local Mi Mercado Artesanal

El local funcionará como un centro de entrega de mercadería pero al mismo tiempo como un lugar de venta directa con los productos de los proveedores que serán cuidadosamente seleccionados. La idea del local es que el Cliente cuente con una cara visible y no virtual del negocio.

El local atenderá en calle Lastarria, calle de un flujo constante de gente, que calza con el perfil de Cliente de Mi Mercado Artesanal.

Red Social Mi Mercado Artesanal

La red social de Mi Mercado Artesanal dará información culinaria en forma. La versión mobile de Mi Mercado Artesanal permitirá la geolocalización, vale decir que los Clientes con acceso podrán tener información en línea de lugares de interés culinario y que corresponden a los mismos proveedores debidamente registrados. Si un cliente compra directamente en algunos de los locales de los proveedores, es el proveedor quien podrá registrar el cliente que compró o bien el mismo cliente, con dicha información se alimentará la base de datos donde el marketing digital hará su parte en forma posterior.

2. Análisis de la industria, competidores y clientes

2.1. Definición de la industria

Mercado Artesanal compete en la industria que **comercializa, distribuye y consume** productos artesanales, con un foco prioritario en el reparto a domicilio (delivery). La industria abarca desde los productores que producen y/o distribuyen los productos hasta su posterior venta al detalle, sean a través de canales masivos como supermercados o bien a través de tiendas especializadas, ambos casos con canales de distribución tradicionales (tienda física) o a través de la red o digital (internet).

El objetivo de las empresas que participan en esta industria está en aportar nuevas sensaciones y sabores en la alimentación sea esta la tradicional de todos los días o bien de carácter social producto de la necesidad de socialización de las personas.

2.2. Análisis de la industria, competidores y clientes

2.2.1. Análisis Pestel

De acuerdo con la situación que atraviesa actualmente el País y tomando como referencia el análisis de cada una de las variables en cuanto a política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, es determinante aseverar que las condiciones son estables y favorables para la apertura y puesta en marcha de un modelo de negocio del tipo market place (ver Anexo 9) además del realce que tienen los temas ecológicos en la nueva era que van en consonancia con la propuesta de generar lazos entre consumidores y productos artesanales.

2.2.2. Análisis de la Industria

2.2.2.1. Estado de la industria

La industria alimenticia puede catalogarse como diversa, dado que el calificativo puede utilizarse en servicios de restaurantes (comida preparada) como locales de venta de productos alimenticios tanto en puntos de venta masivos como a menor escala, inclusive puede usarse en vestuario, pero no es el caso de este proyecto.

Para el propósito de este proyecto, la industria se orienta a la venta de productos artesanales exclusivos aunque el nicho que se pretende atacar es fundamentalmente el de venta a través de la red (internet) con base de operación en tienda física.

Los productos pueden ser variados, abarcando desde vinos, mermeladas, quesos, especias, y diversas exquisiteces.

El mercado del vino está relativamente afianzado, existiendo locales exclusivos de venta de productos Premium y sitios web que ofrecen el servicio de suscripción. En este caso (modelo de negocio planteado), es más amplio dado que la variedad en productos y exclusividad es lo que caracteriza a este modelo de negocio y el vino es sólo un elemento más de una potencial canasta.

Gran parte de los proveedores son pequeños artesanos que no tienen acceso a grandes mercados o bien capacidades de una buena comercialización, llegar a ellos y promover sus productos exclusivos es actualmente un gran desafío.

Respecto a la comercialización vía web (e-commerce) de los productos artesanales, es un canal que aún no se ha masificado, los sitios WEB existentes, apuntan a modelos de negocios de tipo corporativo más que individual con excepción de un sitio dedicado a explorar la geografía chilena con la finalidad de identificar productos de buena calidad para revenderlos al consumidor final.

Otro competidor directo son las cadenas de supermercados porque estos, con el pasar de los días han comenzado a incluir en su set de productos líneas artesanales.

2.2.2.2. Análisis de Porter

Se presenta a continuación el análisis de la industria de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter: Rivalidad entre competidores, Amenaza de nuevos competidores, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de sustitutos, Poder de negociación de los clientes. La siguiente ilustración resume el análisis (ver Anexo 10).



De acuerdo con el análisis realizado, resulta una industria con poco atractivo para ingresar puesto que existe una alta probabilidad de tener competencia por su facilidad para ingresar pero con la salvedad de que este modelo de negocio, estará basado en relaciones sobre contratos de exclusividad con los proveedores. Además, en la actualidad no se vislumbran negocios con iguales características al que se propone sino que se observan modelos especializados en uno o dos productos pero no en un Marketplace solo de productos artesanales lo que representa un incentivo para ingresar e iniciar operaciones.

2.2.2.3. Análisis de Stakeholders o personas interesadas

Se identifican los siguientes stakeholders, cuyo impacto se detalla en la tabla que se adjunta en la siguiente página:

Externos:

- Clientes

- Inversionistas
- Competencia directa
- Proveedor Transporte
- Proveedores de Productos
- Medios de comunicación digital
- Estado

Internos:

- Socios
- Nutricionistas
- Chef
- Empleados

Interesados Externos

Interesado	pacto	Su Aporte	Nuestro Aporte	Influencia	Estrategia a seguir
Cliente rol Suscriptor	Permite obtener flujos constantes	Información de consumo, de pago, su fidelización	Un servicio que se ajusta a sus expectativas	ALTA	Cumplimiento de servicio de calidad Packs de alta calidad y garantía de exclusividad
Cliente rol no suscriptor (tienda, social)	Permite hacer conocida la empresa	Información estadística de navegación y gustos. Nuevos Clientes	Información de mundo Gourmet	MEDIA	Proveer un servicio WEB agradable al visitante y que permita volver a visitar el sitio
Inversionista	Proveen recursos para sostener la empresa	Recursos financieros que permiten levantar la empresa	Retorno de inversión valorado por los inversionistas	ALTA	Definir metas alcanzables que garanticen un retorno de la inversión
Competencia Directa	Pueden definir directrices de mercado y comportamiento y acceder a la cartera de clientes	Mayor conocimiento del mercado. Atención a nuevos gustos que deben ser considerados. Competencia Justa	Ser competidores leales y justos en el tiempo	ALTA	Diferenciación por enfoque
Proveedor Transporte	Realiza el transporte de los pedidos	Ser una cara visible al servicio ofrecido	Un contrato justo y valorable por ambas partes	ALTA	Control exhaustivo de envío de pedidos
Proveedor de Productos	Entrega el insumo que llegará a los Clientes	Productos de calidad y exclusividad	Un aporte a su desarrollo como empresa	ALTA	Estrategia de búsqueda de los mejores proveedores de productos Gourmet
Medios de Comunicación Digital	Permitirán dar a conocer Mercado Artesanal	Un canal para dar a conocer Mercado Artesanal	Un nuevo servicio en la red	MEDIA	Estrategia de marketing digital exhaustiva
Estado	Regula y restringe las actividades comerciales	Marco para poder comercializar nuestro servicio	Cumplir con normativas comerciales y laborales	BAJA	Apego estricto a la legalidad vigente Aporte a través de instituciones que subsidian producción (INDAP)

Tabla 1 Interesados Externos

Interesados Internos

Interesado	Impacto	Su Aporte	Nuestro Aporte	Influencia	Estrategia a seguir
Socios	Definen estrategia competitiva	Know how tecnológico Lineamientos comerciales	Cumplimiento de objetivos y puesta en marcha del negocio	ALTA	Justa definición de lineamientos de largo, mediano y corto plazo
Empleados	Permiten coordinar las actividades tendientes a dar un excelente servicio	Ser capaces de cumplir la estrategia y al mismo tiempo ver cómo esta se lleva a operación	Desafío laboral para satisfacer necesidades profesionales y familiares	ALTA	Plan de compensaciones
Chef	Garantiza que los packs que se envían tengan carácter Gourmet	Conocimiento arte culinario Confección packs	Medio de hacerse conocido en el mercado Gourmet	ALTA	Selección de un socio-chef
Nutricionista	Avala la información nutricional del pack enviado y ayuda armar packs específicos	Conocimiento nutricional Generar pack balanceados Aporte en regulación sanitaria	Medio de reconocimiento en el mundo Gourmet	MEDIA	Selección de un socio-nutricionista

Tabla 2 Interesados Internos

2.2.2.4. Competencia

Desde una perspectiva del servicio ofrecido, Mercado Artesanal tiene pocos competidores que ofrezcan una variedad de servicios amplia: suscripción, tienda física, venta e-commerce, canal social.

Algunos sitios se orientan a productos muy específicos y grupo de potenciales clientes muy restrictivo (lovinglife.cl, productos artesanales limitados), pulmay.cl o aperitivo.cl.

Además, existen servicios similares pero focalizados como lo es El Mundo del Vino o Globe Italia (productos gourmet para preparar comida italiana). Podría catalogarse la competencia como masiva que es aquella que involucra a los supermercados y focalizada a aquellos negocios que se orientan casi exclusivamente a productos Gourmet. Para ambos casos, gran parte de los actores tiene la posibilidad de ofrecer transacciones en línea.

Competencia masiva:

- Supermercados, en especial los hipermercados, que tienen entre su oferta ciertos tipos de productos Gourmet. Se detalla a continuación los principales actores que participan del consumo masivo de productos Gourmet.
 - Jumbo Cencosud, www.jumbo.cl
 - Walmart, www.lider.cl
 - Telemercados Europa (Unimarc). www.telemercados.cl
 - Tottus (Falabella). www.tottus.cl
 - Otros competidores de menor embergadura como Globe Italia o Betica Gourmet.
 - Y por último y no menos importante, está el **marketplace de ripley**, sitio especializado en comercio electrónico de una gran variedad de productos pero sin especialización o rubro definido. De este sitio se rescata el modelo de operación para comercializar productos a través de internet.

Competencia focalizada:

- En este contexto se pueden individualizar todas las tiendas especializadas y que disponen de un canal de internet como vía de comunicación aunque no necesariamente involucra el comercio electrónico (no potenciado lo que incide en que no hay acciones concretas de fidelización a través del sitio web). Se

encuentra en Anexo información adicional respecto a los competidores focalizados.

2.2.2.5. Matriz de perfiles competitivos

De acuerdo con la competencia descrita en la evaluación comparativa (ver Anexo 11), es posible identificar algunas empresas con visibilidad en el mercado local que ofrecen algunos productos genéricos enmarcados entre lo que se puede clasificar como artesanal pero no son productos de su especialidad a diferencia del modelo de Mi Mercado Artesanal que propone ser especialista en productos creados de forma artesanal por productores provenientes de las diferentes regiones del País.

En base a la competencia definida y sobre la base de las potencialidades del servicio ofrecido, se definen los factores que más impactan en el servicio propuesto de modo de lograr entregar y captar valor de los futuros clientes.

Se definen los siguientes ítems de evaluación, recogidos a partir de encuestas realizadas con compradores de productos Gourmet:

Ítem	Valoración
Exclusividad del producto ofrecido: El cliente espera tener exclusividad en los productos artesanales que adquiere, es parte de la esencia de este tipo de consumo.	25%
Transacción en línea. El e-commerce ya es parte de la rutina de compra de muchos consumidores, tener dicho canal abierto y disponible es fundamental.	20%
Delivery de productos. Es necesario contar con un medio de distribución adecuado y oportuno para el consumidor, que no involucre un gran gasto o sea influyente en la decisión de compra.	10%
Disponibilidad de información productos artesanales. El amante del producto artesanal requiere información, necesita saber qué consume y como hacerse conocedor del concepto.	15%
Red Social. La red social puede ser una opción de fidelización a cada negocio, además quien realmente comparte el sabor artesanal verdadero piensa que adquiere un cierto nivel de status.	10%
Fidelización (suscripción). Retener al cliente y obtener flujos continuos resulta fundamental.	20%

Tabla de valoración. Fuente elaboración propia

Tabla 3 Matriz Perfiles Competitivos

De acuerdo a la tabla de valoración recién descrita será posible construir una matriz de comparación que considerará a toda la competencia descrita anteriormente. Se realiza una valoración de 0 a 5, donde 0 implica que el concepto no está considerado y 5 lo considera en forma óptima.

	Exclusividad 0,25	Tx línea 0,2	Delivery 0,1	Información 0,15	R.Social 0,1	Fidelización 0,2	Valoración
Supermercados	3	5	5	0	2	3	3,05
Mercado Ripley	4	5	5	4	0	2	4,0
Emporiofia	3	0	0	5	5	0	2,00
Coquinaria	5	0	0	5	4	4	3,20
Puroolivo	3	4	4	4	1	2	3,05
Ushop	2	5	4	0	0	1	2,10
Emporio Nacional	5	5	4	5	3	2	4,10
Tendencia Gourmet	2	5	4	3	1	2	2,85
Makaya	2	5	4	4	2	2	3,10
FelipeDidier	2	5	4	2	0	2	2,60
Mercado Artesanal	5	5	3	5	5	5	4,80

Tabla 4 Matriz de Comparación Competencia

Los resultados obtenidos que dan un lugar preponderante a Mercado Artesanal se explican por la poca importancia que dan los negocios Gourmet actuales a la entrega de información y lo más importante a la fidelización.

2.2.2.6. Análisis de potenciales Clientes

Los clientes de Mercado Artesanal, de carácter urbano, pertenecerán principalmente al segmento ABC1-C2, con cobertura nacional para caso e-commerce (el delivery es un factor crítico de éxito para esta instancia) y cobertura en la región metropolitana para el caso de la tienda física.

Los clientes abarcan todo el rango etario, identificándose grupos de afinidad (revisar plan de marketing).

Se espera que Mercado Artesanal tenga impacto inicial en determinadas comunas y ciudades del país, estimándose en una población cercana a los tres millones de personas que pueden ser parte de esta propuesta⁶. Se espera una buena recepción en las comunas de: Las Condes, Providencia, Santiago, Ñuñoa, La Reina, Vitacura, Chicureo (Colina), Peñalolén, Macul, Maipú y Huechuraba en la región metropolitana.

Por otro lado, es necesario identificar el poder adquisitivo, el cual será determinando sólo para roles de suscripción, la idea es llegar en forma masiva con la propuesta de mercado artesanal.

La siguiente tabla muestra los ingresos medios por hogares en las comunas indicadas anteriormente.

Comuna	Ingreso Medio
Las Condes	3.700.000
Vitacura	3.300.000
Santiago	1.300.000
Ñuñoa	1.400.000
Colina	900.000
Providencia	2.500.000
Peñalolén	900.000
Macul	1.100.000
Maipú	1.100.000

Tabla 5 Ingresos medios por grupo familiar comunas de interés. Elaboración Propia

Fuente:

http://www.observatoriourbano.cl/indurb/indicadores.asp?id_user=&id_indicador=80&idComCiu=1

⁶ Instituto Nacional de Estadísticas, año 2015

3. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

3.1. Misión – Visión

Se detalla a continuación la misión y visión de Mercado Artesanal

Misión:

Ofrecer productos artesanales exclusivos a través de un servicio e-commerce y tienda física, en un contexto de MarketPlace, con cobertura nacional y variadas opciones comerciales, basando la estrategia de negocios en un contexto socialmente responsable con los proveedores.

Visión:

Lograr reconocimiento en un plazo de cinco años como el principal referente en gustos Artesanales, basado en un crecimiento sostenido en el número de clientes suscriptores.

3.2. Propuesta de Valor y Valores

Se detallan a continuación la propuesta de valor y valores de Mercado Artesanal

Propuesta de Valor:

Ser referente en la pasión culinaria de los clientes con sabores Gourmet de fabricación artesanal para satisfacer gustos con sabores sorprendentes y únicos en la comodidad del hogar.

Análisis de propuesta de valor:

- **Referente:**

Ser una organización reconocida en el mercado artesanal donde las opiniones serán valoradas en el mercado. La red social será de vital importancia

- **Acompañar:**

Estar en los momentos en que la pasión culinaria necesite a Mercado Artesanal, en una reunión formal, en una visita inesperada, en una ocasión especial.

- **Sorprender:**

El factor sorpresa es fundamental, reluciendo la sensación de gula, status y ansiedad que hará de cada Cliente un seguidor.

- **Valores**

- **Compromiso:** Con la entrega de un servicio responsable, de calidad y oportuno.

- **Excelencia:** En búsqueda constante de la excelencia en todas las actividades del modelo de negocios.
- **Responsabilidad social:** Apertura a distintos sectores productivos, de modo de dar facilidades a su desarrollo personal y profesional.
- **Ética:** Valoración del compromiso ético en todo el proceso de negocio de Mercado Artesanal.
- **Innovación:** Permanente búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo e investigación
- **Integridad:** Ser coherente con lo que se hace y se dice

3.3. Objetivos estratégicos

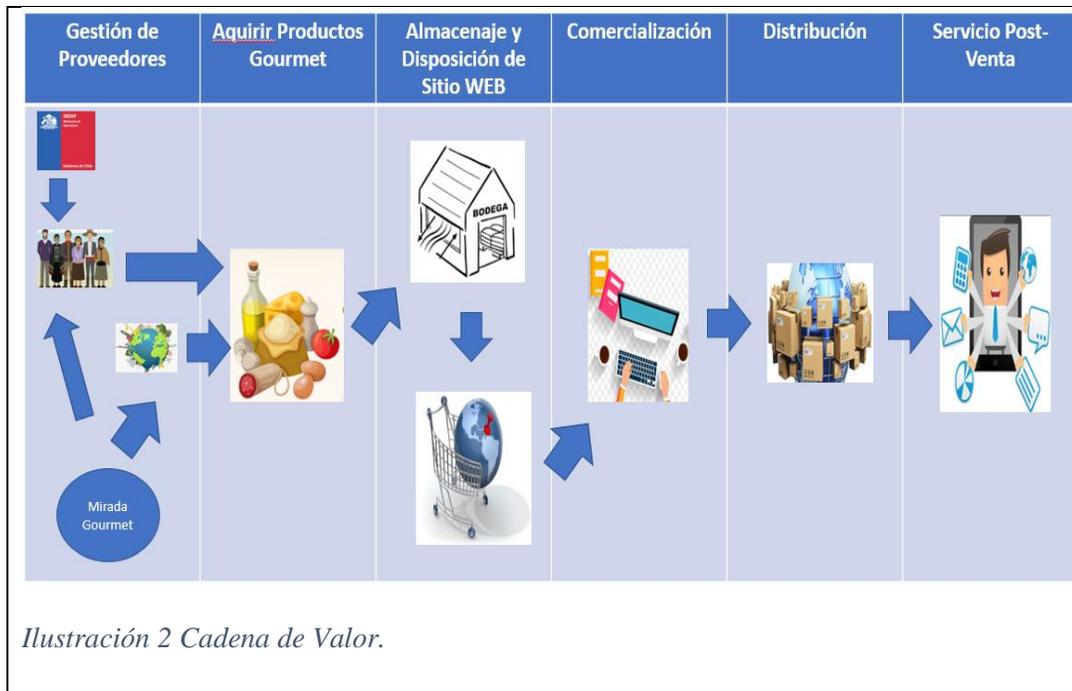
Los objetivos estratégicos de Mercado Artesanal son los siguientes y consideran tanto definiciones financieras como no financieras (Kaplan & Norton, 2012)

- Lograr una rentabilidad sostenida en el tiempo
- Tener un crecimiento sostenido en el número de visitas al sitio WEB que permitan el conocimiento de la marca y el negocio.
- Contar con un número de suscriptores no menor a los 1000 clientes al cabo de 5 años, con un crecimiento anual sostenido.
- Contar con un número de clientes artesanales no menor a los 20 que permita tener una variedad de productos para los Clientes de Mercado Artesanal
- Lograr un equilibrio financiero a partir del tercer año de operación.

3.4. Modelo de Negocios y Cadena de Valor de Mercado Artesanal

El anexo 5, describe el modelo CANVAS del modelo de negocios (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El siguiente esquema detalla, genéricamente, la cadena de valor de Mercado Artesanal.



Los ejes que fundamentales recaen en:

- **Gestión de proveedores.** Para poder obtener exclusividad es fundamental contar con buenos proveedores, tanto nacionales, como extranjeros. La gestión de proveedores extranjeros implica una serie de exigencias, pero es necesario contar con exclusividades foráneas. Respecto a lo nacional INDAP puede ser un muy buen aliado para llegar a proveedores destacados.
- **Comercialización.** La comercialización es fundamental en sus distintas alternativas, ya sea a través de suscripción o compra directa en el sitio web.
- **Distribución.** La distribución implica el uso de empresas externas, resulta crítico pues el éxito en una nueva compra dependerá de una distribución oportuna y cuidadosa.

3.5. Recursos y Capacidades

Mercado Artesanal, requiere, de diferentes capacidades y recursos de modo de actuar en forma competitiva, permitiendo capturar y dar valor a los Clientes.

La siguiente tabla detalla los elementos que en forma básica debe contemplar el modelo de negocio.

Tipo	Concepto	Descripción
CAP	Reconocer necesidades de Clientes	Es necesario que al momento de armar pack u ofrecer distintas alternativas culinarias tengan un real impacto en el cliente.
REC	Logística de distribución	Es necesario contar con una logística de distribución que garantice el correcto envío de los paquetes o pedidos a los Clientes.
CAP	Conocimiento de Clientes	Es necesario contar con un conocimiento acabado de la conducta de los Clientes.
REC	Proveedores de excelencia	Se requiere contar con un stock de proveedores de excelencia que garanticen el abastecimiento constante de Mercado Artesanal.

Tabla 6 Capacidades, Recursos. Fuente elaboración propia

3.6. Análisis FODA

De acuerdo a la naturaleza del modelo que se plantea, se identificaron una serie de características que reflejan la realidad de este modelo inmerso en las condiciones actuales que vive el País y su economía (ver Anexo 12).

3.7. Estrategia Competitivas

Basado en la descripción del texto Estrategia Competitiva, (Porter, 2008), la estrategia de Mercado Artesanal es una **estrategia por diferenciación**.

La estrategia escogida se basa en la entrega de productos diferenciados, exclusivos y a través de un servicio de alto valor para el Cliente. Mercado Artesanal ofrece:

- Productos difíciles de encontrar
- Acceso a un sitio transaccional, web y móvil, amistoso, proactivo y de relacionamiento con personas de gustos similares.
- Una tienda especializada y debidamente ambientada para los amantes de gustos artesanales.

La diferenciación se manifiesta en dar acceso al Cliente a sabores distintivos, artesanales y de exclusividad en su entorno geográfico, aspecto no destacado en la competencia.

La diferenciación debe ser sostenida dado que la probabilidad que exista una copia de la propuesta de valor es alta. Lo importante es ser los primeros en prestar el servicio y lograr la fidelización en el menor tiempo posible.

Aunque la cobertura será nacional (el costo de envío estará asociado a cada Clientes), la primera focalización estará en las comunas detalladas anteriormente.

Para lograr una adecuada diferenciación la clave estará en el modelo de negocios, ello implica:

- Socio chef que permita garantizar que los productos ofrecidos correspondan a la categoría Gourmet, permitan realizar packs con sentido y al mismo tiempo ofrecer la información mínima que cada Cliente requiera.
- Adecuada definición de packs de envíos y productos a ofrecer a los Clientes
- Selección de proveedores exclusivos y de calidad, para ello se requerirán de partners que apoyen la certificación
- Adecuada selección de personal
- Logística de distribución de pedidos
- Logística de actualización y control del Sistema WEB de Mercado Artesanal
- Determinación de formas de pago para todos los Clientes
- Adecuado plan de fidelización

Lo importante es lograr que la propuesta de valor sea entendida por el Cliente y la captura de su valor se haga extensiva a otros Clientes.

3.8. Estrategia de Entrada

Mercado Artesanal es esencialmente un servicio WEB con respaldo en tienda física, cuyos principales clientes son “tecno-adictos”, ello significa que cualquier política de difusión debe, principalmente usar estos medios.

Mercado Artesanal debe darse a conocer inicialmente a través buscadores, donde el concepto Gourmet y Artesanal es buscado.

Tener acceso a las primeras páginas de acceso de Google será fundamental.

En forma adicional se requerirá de lograr publicidad directa a través de redes sociales, principalmente Facebook, Instagram y Google.

3.9. Estrategia de Crecimiento

El crecimiento de Mercado Artesanal, se sustenta directamente a través de la comercialización de sus productos, sea a través de la suscripción o venta directa desde el sitio web. El crecimiento estará acompañado de fuertes alianzas con los proveedores.

La Visión de Mercado Artesanal se orienta a ser un referente, ello significa que el crecimiento a nivel de ventas debe ir acompañado de un crecimiento en la red social que acompaña al portal de e-commerce.

El crecimiento debe considerar:

- Un mínimo de 5000 personas, durante el primer año de vida, como parte de la red social de MercadoArtesanal.
- Una relación 1:4 respecto a la relación de clientes v/s contacto red social
- Una relación 1:2 respecto a rol suscripción v/s rol de compra directa
- Lograr que el 50% de los clientes compra directa vuelva a comprar en el plazo de seis meses
- Lograr que el contrato de suscripción de cada cliente tenga una duración promedio de dos años

3.10. Estrategia de Salida

Mercado Artesanal se pondrá a la venta en el año seis, ya sea con la liquidación del negocio o bien entregando a un precio de mercado convenido con los socios inversionistas.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos

4.1.1. Corto plazo

- Lograr una alta afluencia de usuarios (tráfico) por minuto en el sitio web (100 visitas diarias) mediante promoción en las principales redes sociales segmentando inicialmente el público objetivo en la región metropolitana, showrooms, eventos especializados en comidas en la ciudad de Santiago. El indicador para determinar alcance de hitos es el número de usuarios en línea por instante de tiempo.
- Posicionamiento en los principales motores de búsqueda de internet (marketing digital) con el empleo de herramientas especializadas en publicidad por enlace, conteo de clics, google adwords y publicidad sugerida en las redes sociales. El indicador para lograr medición es el reporte de usuarios por orígenes de clic y número de ventas en línea
- Expandir el concepto de mercado artesanal a través del portal mediante la penetración en el mercado objetivo (lograr nuevos clientes - 100) con la ayuda de campañas de publicidad y propaganda agresivas (llamativas, intrigantes) en redes sociales y medios escritos especializados como por ejemplo revista weekend de EL Mercurio. El indicador para este objetivo está representado por una relación inversión en marketing tradicional vs número de ventas efectivas.
- Promocionar la imagen corporativa mediante canales digitales y sitios de comercialización propios de la marca para crear vínculos directos con los potenciales clientes. El indicador para lograr medición es el número de clientes interesados en productos (suscripciones o contactos por canales digitales).
- Incentivar la visita a tienda física mediante el uso de canales de comunicación masivos como radio y redes sociales. La medición de este objetivo estará dada por el número de visitantes que ingresen al local comercial así como también, el número de visitantes con referencia comprobada de los canales digitales y propaganda por emisora de radio)

4.1.2.Largo Plazo

- Fortalecer el concepto de Mercado Artesanal para posicionar la marca como un servicio de calidad y prioritario para paladares refinados para captar mayor número de clientes por semana (10 clientes semanales) mediante campañas publicitarias que realcen el estilo de vida asociado a la buena alimentación y salud, así como también el sentido sustentable y amistoso con el medio ambiente (materiales de empaquetado y distribución reciclables). El indicador para este objetivo es lograr un retorno de inversión en marketing de al menos 30% y el incremento en las ventas de productos gourmet por segmento (definidos en sección anterior en el apartado tipos de cliente).
- Lograr integración con modelo de negocio de distribución y logística para envío de packs de productos.

4.2. Estrategias de segmentación

4.2.1.Macrosegmentación

Mercado Artesanal, por tratarse de un modelo de negocio Business to Client (B2C), llegará a sus clientes, en una primera etapa, en Chile a través de la comercialización por internet y con una tienda física y al mismo tiempo, mediante un mix de estrategias de marketing que implican plataformas digitales (redes sociales) y medios tradicionales (revistas, periódico y radio).

A continuación, se presenta el detalle de la segmentación acorde con el modelo B2C:

¿Qué?

- Poner al alcance de los usuarios el estilo de vida propuesto por Mercado Artesanal, para lograr diferenciación o distinción de acuerdo a sus preferencias de alimentación.
- Vida con estilo.
- Productos en casa con frecuencia o de acuerdo a plan de suscripción (ocasiones especiales, al detalle).
- Sustentable y amigable con el medio ambiente.
- Canal de distribución para pequeños empresarios y artesanos.

¿Dónde?

- Mercado B2C.

- Tienda Física

Primera etapa:

Ventas directas a clientes en región metropolitana.

Mix de estrategias de marketing (digital / tradicional).

Segunda etapa:

Expandir el modelo a regiones con grandes urbes (Viña – Valparaíso, Gran Concepción, Antofagasta)

¿Cómo?

- **Estrategias de diferenciación**
 - Estilo de vida.
 - Vida saludable.
 - Sustentable y amigable con el medio ambiente.
 - Tiempos de servicio.
 - Calidad de productos diferenciados.
 - Packs de productos de acuerdo con exigencias de clientes.
 - Sugerencias de productos acorde al consumo (histórico)
- **Estrategia de competitividad**
 - Enfoque en calidad de productos.
 - Tiempos de atención y entrega de pedidos.

¿Quién?

- **Enfoque B2C:**

Personas mayores a 18 años (según encuesta), sexo, con formación académica superior.

Negocios de venta de alimentos que están clasificados como PYME.

4.2.2. Microsegmentación:

Mercado Artesanal llegará a todos sus clientes a través de su línea de negocio B2C. Aún cuando se trata de perfiles distintos, el enfoque y característica común entre los tipos de clientes es el mismo: Un estilo de vida gourmet.

Clientes B2C: personas de cualquier edad, sexo, nivel educativo, pequeñas empresas especializadas en la venta de productos diferenciados.

- Se identifican con el concepto de Mercado Artesanal.
- Sienten preferencias por alimentos considerados refinados y que proporcionan un estatus y estilo de vida.
- Aquellas empresas dedicadas a la comercialización de alimentos no convencionales pero que son consideradas pymes (castaños, Ok market).

4.2.3. Microsegmentación de clientes:

De acuerdo al concepto de Mercado Artesanal y a sus principales objetivos, se pueden categorizar los clientes B2C de la siguiente manera:

- **Entusiastas por la diferenciación:** personas que están en constante búsqueda de nuevas experiencias que les proporcionen un estatus diferenciador de vida y que dan prioridad al concepto único de la mano con lo gourmet en su cotidianidad.
 - Edad: personas mayores a 18 años (según encuesta) con capacidad para compras en línea y gustos gourmet.
 - Ingresos: 1.000.000 en adelante (en grupo familiar)
 - Estado civil: casados, solteros.
 - Número de hijos: con o sin hijos.
 - Sectores Geográficos: Todo Chile y países cercanos
- **Expertos en vida sana:** se incluyen en este grupo a los padres o madres de familia que buscan un estilo de vida saludable asociado con la buena alimentación y degustación de productos cuidadosamente elaborados y seleccionados cuya principal preocupación es el bienestar de su familiar sin importar el valor monetario de los productos con contenidos nutricionales altos (evitan químicos y aditivos en sus comidas).

- Edad: 18-60 años
 - Ingresos 1.000.000 en adelante (en grupo familiar)
 - Estado civil: casado
 - Número de hijos: 1 en adelante
 - Sectores geográficos: Región metropolitana.
- **Larga vida saludable:** personas que se preocupan en todo momento por su salud y evitan una alimentación con excesos de azúcares, grasas, carbohidratos. Estas personas priorizan el bienestar y calidad de vida dando especial importancia al disfrute de productos con sellos de calidad y que a su vez les permiten degustar sabores únicos sin alterar sus indicadores vitales.
 - Edad: 50-75 años
 - Ingresos: 2.000.000 en adelante
 - Estado civil: casados, viudo.
 - Número de hijos: con o sin hijos
 - Sectores geográficos: Región Metropolitana.

4.3. Estrategia de producto y servicio

Los productos responden a tres tipos de necesidades básicas de consumo gourmet artesanal. Por una parte, están los productos destinados a los principales clientes que son los suscriptores a los cuales, se les ofrecerá un pack de productos cuidadosamente seleccionados, tratados, empacados y distribuidos, que responderán a un plan de suscripción mensual basados en algunas especificaciones descritas por los usuarios al momento del registro en el portal Mercado Artesanal y que podrán ser despachados de acuerdo a dos modalidades. Por un lado está presente la modalidad “sorpréndeme” que básicamente despachará en su pack de productos, una selección aleatoria premium y bajo la segunda modalidad está la “selección frecuente” que incluye todos los productos elegidos por el usuario para despacho a domicilio con frecuencia programada de días, semanas, meses. Ambas modalidades están pensadas en que el usuario no pierda mucho de su tiempo realizando una selección mes a mes a menos que él(ella), así lo desee.

Por otra parte, está presente la modalidad para los clientes compradores de portal que está basada es un compendio de productos finamente elaborados, seleccionados y distribuidos cuyo valor radica en la compra al detal de la mercadería gourmet. Este modelo está pensado para las

personas que no desean suscribirse pero que aun así disfrutan de uno de los placeres de la vida (la comida) y con un toque de distinción apegados al concepto de Mercado Artesanal.

De igual manera, estará disponible una modalidad ideal y adaptada especialmente para los clientes de ocasiones especiales, es decir, estará compuesta por una mezcla de los dos modelos anteriores porque involucra en el mismo servicio las modalidades de distribución del cliente por suscripción con la ausencia de frecuencias del cliente comprador del portal. Es por esto, que esta modalidad ofrece a quienes quieren sorprender a seres queridos o amistades una opción en la que tendrán en su domicilio o dirección indicada un set de productos Gourmet finamente elaborados, seleccionados, empacados y distribuidos solamente en las fechas indicadas durante un año es decir, si una persona desea en el día del cumpleaños de su pareja, el aniversario de boda, una cena romántica para esa ocasión especial, podrá configurarlo a través del portal y así recibir el servicio.

Cabe destacar que los productos corresponden a una amplia gama y variedad, provenientes de diferentes proveedores con especial detenimiento en lo gourmet, artesanal, delicatessen, apuntando siempre a los conceptos propios e inherentes a la elaboración, selección, empaque y distribución de óptimas y especiales cualidades que los diferencian de los productos que comunmente se consiguen en los supermercados y grandes cadenas de tiendas. En palabras sencillas, los productos de Mercado Artesanal se componen de los siguientes ejes estratégicos y de valor

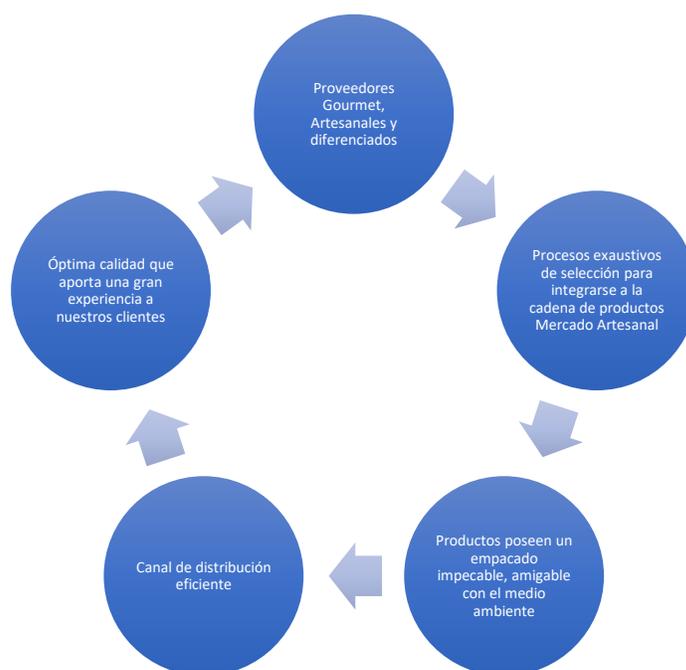


Ilustración 3 Estrategia de Producto y Servicio

En una primera fase, la empresa iniciará operaciones con la tienda física y con la modalidad del comercio electrónico siendo así también la campaña de marketing basada en plataformas digitales para disminuir costos de operación y facilidad penetración en el mercado. De esta manera, los clientes llegarán al portal Mercado Artesanal desde tres orígenes diferentes que son: cliente comprador de productos, proveedor que busca vender sus productos artesanales, persona que desea una suscripción a sitios de comida especializada Gourmet. Para todos los casos, el portal ofrecerá un asistente de registro en el cual las personas seleccionarán el tipo de plan que desean o si es el caso, solo observar productos y comprar al detal. Para el caso del registro, los usuarios deberán seleccionar alguno de los packs preestablecidos de productos premium o armar su cesta de mercadería y también la frecuencia con la que desea recibirlos. En este punto, se solicitará ingreso de modalidad de pago y será despachada la primera orden. Con este modelo, se busca generar una relación a largo plazo con las personas. De acuerdo a lo anterior, también se involucran en la cadena de distribución los costos de despacho que el cliente podrá dejar a cargo de Mercado Artesanal o podrá cubrir con fondos propios al momento de la entrega.

Estos planes de suscripción varían dependiendo de las necesidades del usuario. Así por ejemplo, es posible obtener planes de alimentación semanal electrónicos, elaborados por especialistas en el plan Premium, también se podrán obtener obsequios por fidelidad y tiempo de estadia en el sitio, productos sugeridos y la cualidad principal que diferencia a los clientes por suscripción de los cliente de compra al detal: preferencia con respecto a los inventarios de los proveedores de nuevos productos.

4.4. Estrategias de precio

Mercado Artesanal potenciará operaciones electrónicas para disminuir costos de operación y evitar impactar directamente los precios de venta al público. Asimismo, la intención es penetrar en el mercado con bajos precios, que puedan equipararse con los ofrecidos por cadenas de supermercado y otras grandes cadenas Retail para lograr masificarse. Una vez lograda la meta de masificación (objetivo de corto plazo es lograr 100 clientes), los precios comenzarán su ajuste para lograr el equilibrio y rentabilidad adecuada para la primera fase de ejercicio económico.

La empresa deberá en el mediano plazo lograr una amplia red de proveedores de productos evaluados por nuestros especialistas como Gourmet para ampliar paulatinamente el listado de productos disponibles para nuestros clientes así como también, lograr una variedad de precios dependiendo de sus características con lo que se podrá aumentar el nicho al cual se apunta y así ganar nuevos clientes.

En la siguiente tabla y a modo de ejemplo, se muestra un listado de los productos que se comercializarán por Mercado Artesanal en el inicio de sus operaciones junto con su costo y rentabilidad por producto / canal. Se espera que el valor del paquete al cabo del tercer año pueda ser incrementado en \$2.000.

Pack de productos	Unidades	Precio Unitario	Precio Final
Aperitivos gourmet paquete premium			
<ul style="list-style-type: none"> Dulce de leche artesanal con avellanas, almendras y nueces. 	1 x 220 g	5000	5000
<ul style="list-style-type: none"> Queso artesanal de poca maduración (blanco). 	500 g	3000	3000
<ul style="list-style-type: none"> Mermelada de vino blanco. 	500 g	4000	4000
<ul style="list-style-type: none"> Alfajores artesanales con cubierta de chocolate y baño de coco. 	1	1000	1000
<ul style="list-style-type: none"> Queso de cabra de alta maduración (amarillo) 	500 g	5000	5000
Total			18.000
Tabla 7 Estimación valor pack de suscripción			

Fuente: Elaboración propia

4.5. Estrategia de Distribución

La distribución formará parte del core business de la empresa durante los dos primeros años de operación. De esta manera, el despacho contempla el retiro de la compañía de distribución en sitio indicado por Mercado Artesanal y el posterior despacho a destino (cliente).

4.6. Estrategia de comunicación y ventas

De acuerdo con datos de la Subtel, Chile presenta una proporción de personas que tienen acceso a internet en seis de cada diez personas. Si a esta cifra se le complementa con el dato de que el 80% de las personas se conecta a la red a través de dispositivos móviles, es evidente que durante la primera fase de la aplicación se debe penetrar el mercado a través de plataformas digitales y redes sociales. Hoy en día, la gran mayoría de personas cuentan con accesos a todas o casi todas las redes sociales. Es por esto que, hoy en día, debido a la baja inversión inicial, lograr una masificación en internet resulta atractivo.

Una vez que se logre la meta objetivo de la primera fase (100 clientes), el planteamiento es realizar inversión en medios no digitales como prensa escrita, revistas y radio porque en este punto ya se contará con datos suficientes para proponer a nuevos clientes potenciales el concepto y lo que significa ser gourmet. También es el momento ideal para asistir a charlas informativas, showrooms, y otro tipo de actividades de emprendimiento que sirvan de trampolín para conquistar nuevos usuarios y ampliar aun mas las posibilidades de contacto con proveedores de diversas latitudes.

Asimismo, en el largo plazo, será necesario realizar campañas publicitarias en medios más masivos como la televisión con la finalidad de captar mas usuarios y de manera creativa, utilizando el medio audiovisual, proyectar en nuestros clientes la imagen de empresa con rol social además de estar en equilibrio con el medio ambiente sin dejar a un lado el reforzamiento de la imagen de marca.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento

De acuerdo con las proyecciones y por la fuerte estrategia de marketing (digital) y a la masificación debido al uso de las plataformas digitales, se estima que el crecimiento sea de un 5% mensual en número de clientes con servicio de suscripción con la excepción del mes de diciembre por ser un mes de festividad. En este sentido, el mes de diciembre podría tener un eventual crecimiento del 10 o 15% en clientes por suscripción. Para el segundo año, la tasa de crecimiento tendrá la tendencia a la baja y de igual manera en los años posteriores hasta el año cuatro, donde se estima un crecimiento anual de cerca del 30% alcanzando un 60% de la cuota del mercado estimada. (viralización de las propuestas en conjunto con nuevos productos / servicios).

Durante el tercer año, del ejercicio económico, se estima ampliar la oferta geográficamente llegando así a las regiones con mayor importancia en Chile.

El servicio se estimó en un 5% del total de ventas del modelo propuesto B2C.

A continuación, se presenta el plan de escalamiento basado en los ciclos estimados de crecimiento de la empresa:

Hitos	Año1	Año2	Año3	Año4
Lanzamiento venta online y tienda física	Tienda física como centro de operaciones y de venta. Página web operativa con eshop y contacto en línea. Abarca región metropolitana	Ventas abarcan viña – valpo. Gran concepción Antotofagasta	Ventas a nivel nacional.	
Showrooms	Ventas diarias móviles, región metropolitana posicionando la marca en diferentes puntos de la ciudad (eventos). Estadios sociales, eventos deportivos de elite.		Ventas móviles en V y VIII región por su cercanía con el centro de operaciones principal (Santiago)	
Ventas por suscripción	Ventas al detalle para personas en cualquiera de sus modalidades		Apertura del modelo a otros países vecinos	
Ventas a pymes				Asociación para ventas en empresas consideradas pymes como castaño.

Tabla 8 Plan de Escalamiento

4.8. Presupuesto de marketing y cronograma

Para el primer año, se requiere la inversión en el arriendo del local comercial y el sitio de comercialización y de marketing digital, todo esto con la apuesta amplia y agresiva por masificar el servicio a través de las distintas redes sociales.

A continuación, se plantea el plan de inversiones en publicidad para el primer año llegando a una inversión inicial de 15.940.000.

Presupuesto inicial		Valor (CLP)
Marca	Diseño de marca	200.000
Mix de promoción	Merchandising	1.000.000
	Marketing Digital	12.000.000
Página web	Inscripción del dominio	40.000
	Desarrollo web	1.500.000
	Hosting robusto (anual)	1.200.000
Total		15.940.000

Tabla 9 Presupuesto Marketing

A continuación, se presenta el cronograma de actividades planteadas para el desarrollo del plan durante el primer año del ejercicio económico y operaciones:

Carta gantt Mercado Artesanal	Respon.	2018			2019			Recursos Financieros
		T1	T2	T3	T1	T2	T3	
Etapa 1 Actividades previas								
Implementar plan de marketing	GB/JD							
Implementar sitio web y app móvil	GB/JD							
Soporte digital (en línea)	GB							

Reclutamiento de personal	JD							
Gestión comercial	JD							
Etapa 2 Inicio de operaciones								
Seguimiento de planificación	GB/JD							
Seguimiento gestión comercial	JD							
Reclutamiento de personal	JD							
Seguimiento del plan de marketing	GB							

Tabla 10 Cronograma de Actividades

5. Operaciones

5.1 Estrategia y alcance de operaciones

El alcance de la operación está orientado a la gestión de producto / servicio de acuerdo a la propuesta de valor del negocio. El insumo necesario para garantizar productos en sus diferentes modalidades (pack, individual), será la medición al cierre de cada semana de acuerdo a la retroalimentación de los clientes lo que permitirá ampliar la oferta y variedad, así como también los proveedores que serán la clave en las operaciones puesto que el modelo plantea relación directa con los clientes.

De esta manera, en una primera instancia, se ejecutará un plan agresivo de marketing a través de los diversos canales disponibles en redes sociales y en segunda instancia, se efectuará la apertura del local comercial ubicado en un punto neurálgico y estratégico de la capital para lograr captar clientes en horas de alta afluencia de personas.

5.2 Flujo de Operaciones

La operación de Mercado Artesanal está constituida por tres flujos de operaciones: selección y compra de productos, registro y selección de proveedores y venta tienda física virtual.

5.3 Plan de Desarrollo de la Operación

El plan de desarrollo para este modelo de negocio considera en su fase inicial la puesta en marcha de la tienda física y una aplicación prototipo y sitio web con los que se pretende alcanzar a los clientes potenciales. En una primera etapa, la aplicación (móvil – web), tendrá propósito informativo de productos. En la segunda etapa, podrá procesar ventas de productos y en su tercera fase, se contemplarán los packs de productos y sugerencias de compras basada en algoritmos inteligentes.

5.4 Dotación

La dotación necesaria para lograr los objetivos de Mercado Artesanal es la siguiente:

Roles transversales			Roles principales	Nº
Encargado de logística de despacho	Call center y atención cliente	Asesor tecnológico	Community Manager	1
			Encargado de adquisiciones	
			Gerente general	
			Encargado de local	1
			Encargado de local reemplazo	1

Tabla 11 Dotación

Para obtener mayor detalle sobre las operaciones, consulte a la Parte2 del informe.

6. Organización y Gestión de Personas

6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor está conformado por los siguientes roles: Community manager (desarrollo comercial de la marca a través de las redes sociales), Encargado de ventas (responsable de las operaciones de venta en local), Encargado de ventas de reemplazo (continuidad operacional los fines de semana), Call Center (responsable de dar solución a necesidades de los clientes), Encargado de logística de despacho y Gerente general.

6.2 Estructura Organizacional

Para garantizar la correcta operación del negocio, se ha definido la siguiente estructura organizacional.

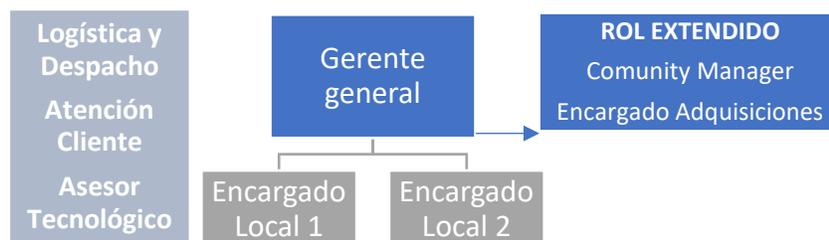


Ilustración 4 Estructura Organizacional

6.3 Incentivos y Compensaciones

Se promoverá una cultura organizacional basada en la metodología OKR (Objective Key Result) que ha sido ampliamente implementada en organizaciones de carácter tecnológico.

Asimismo, para el plan de desarrollo y selección del personal, será contratados servicios de empresas expertas en el área, pero con base a dos pilares fundamentales: orientación a resultados y proactividad.

De igual manera, para el plan de compensaciones, sólo el área de ventas tendrá remuneraciones variables calculadas en base a desempeño mensual. Las demás áreas, tendrán compensaciones fijas y establecidas por contrato digital.

Para obtener mayor detalle sobre la organización y gestión de personas, consulte la Parte 2 del informe.

7. Plan Financiero

7.1. Supuestos utilizados en estimaciones del análisis financiero y de comercialización

La confección del plan financiero se realizó tomando como base algunos supuestos según se indican a continuación: horizonte de 5 años, tasa impuesto a utilidades del 25%, ipc proyectado máximo de 3%, comisión vendedor 1%.

7.2. Estimación de ingresos

Mercado Artesanal considera ingresos directos por ventas de suscripción de paquetes, ventas directas en local y un ingreso por transacción directa entre proveedor y cliente. A continuación, se describen los ingresos proyectados:

- El valor de la suscripción inicial es de 18.000 (sin iva), de acuerdo al paquete básico.
- Tasa de conversión inicial del 1% aumentando para el final del quinto año hasta un 9%.
- Mercado Artesanal obtendrá una comisión del 20% por venta directa.

7.3. Plan de inversiones y financiamiento

Para la implementación de Mercado Artesanal se requiere de una inversión inicial de 26.190.000 CLP para arriendo, acondicionamiento del local y compra de mobiliario. No se contemplan inversiones adicionales para el proyecto.

7.4. Capital de trabajo

Para el cálculo del Capital de trabajo se utiliza el método del mayor déficit operacional acumulado que para el mes de marzo de 2019 y corresponde a \$3.755.053. este proyecto solo contempla pago al contado por lo que no será necesario un nuevo requerimiento de capital de trabajo.

7.5. Proyecciones de estado de resultado

Para el primer año se proyecta una utilidad después de impuesto de \$8.762.226 logrando un aumento significativo para los años subsiguientes debido al posicionamiento de la marca.

7.6. Proyección del flujo de caja

De acuerdo con la proyección, al realizar el cierre al quinto año de operaciones, recuperando el capital de trabajo y obteniendo utilidad por la venta de los activos (valor residual) se espera un flujo de caja de 259.899.795 CLP.

Para obtener detalles sobre el plan financiero y todas las variables calculadas y proyectadas, consulte la Parte 2 del informe.

8. Riesgos Críticos

Como empresa dedicada a la comercialización de alimentos artesanales a través de diversos canales, se identifican los siguientes factores de riesgo críticos que pueden afectar las operaciones, reputación y por ende la sustentabilidad del negocio:

Riesgo Interno	
Problemática	Mitigación
<ul style="list-style-type: none"> • No disponer de los productos seleccionados por el cliente al momento de realizar el pedido en tienda física. • Que los productos tengan mala calidad. • Que no se venda de acuerdo con las proyecciones (Porcentaje de conversión inferior al estimado) o que no se vendan productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio continuo y acucioso sobre el volumen y tipos de productos que los clientes prefieren para ajustar stock. • Realizar controles de calidad constantes (periódicos) a los proveedores. • Adherir a los contratos con proveedores, cláusulas de responsabilidad. • Ajustar el plan de negocio para invertir en publicidad en otros medios no considerados inicialmente como la radio o prensa, volantes y flyers.

Riesgos Externos	
Problemática	Mitigación
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en gustos y preferencias de los clientes que afectan directamente a las ventas. • Tiempos de entrega de productos fuera de los plazos comprometidos. • Cambios en la economía que afectan el flujo de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de marketing flexible que permita adaptaciones rápidas ante los cambios. • Análisis de variables producto de Marketing para identificar debilidades y ajustar. • Realizar encuestas de satisfacción de clientes para determinar estado del servicio. • Ajuste de precios hasta que el punto de equilibrio lo permita.

9. Propuesta a Inversionistas

Mercado Artesanal es una empresa orientada a la comercialización de productos artesanales con foco en la alimentación que actualmente se encuentra en fase de desarrollo gracias al talento humano que la conforma. Sólo para el primer año se estiman ventas anuales de 114MM (CLP) con un margen aproximado de 30MM (CLP), con una proyección de 500 visitas diarias al sitio y 180 en local comercial con buenos promedios de conversión.

En este mismo orden de ideas, la estabilización de las ventas se espera lograr en el segundo año con 1000 visitas diarias en sitio y 250 en la tienda física logrando 270MM (CLP) anuales y un margen aproximado de 67MM (CLP). Asimismo, Mercado Artesanal ofrece una perspectiva de crecimiento sostenido durante los primeros 5 años de operaciones del negocio y un escalamiento en volumen de ventas para el quinto año de 1355 MM (CLP) con margen aproximado de 400MM (CLP).

10. Conclusiones.

Basado en el análisis del entorno realizado, así como de los recursos necesarios para poner en marcha el emprendimiento se puede concluir que la propuesta de negocio basada en un Marketplace de productos artesanales es viable técnica y económicamente.

Con esta iniciativa se ofrece al mercado una opción poco explorada a la fecha, tanto por clientes como por proveedores de productos artesanales con sabores únicos.

Dar énfasis en la calidad facilitará su visibilidad y comercialización, así como también el ahorro de tiempo y dinero por ofrecer productos creados en las regiones con acceso poco frecuente.

La estrategia de posicionamiento definida más una adecuada organización interna a través del modelo de negocio, permitirá maximizar el beneficio (uso de tecnología en conjunto con modelo de ventas tradicional) que vincula a dos partes (personas y proveedores) que necesitan de un producto o lo pueden ofrecer.

Desde el punto de vista financiero, las métricas soportan la iniciativa demostrando que es una opción para inversionistas que deseen explorar en un segmento de mercado dinámico y en crecimiento, con valores de TIR y VAN coherentes con el tipo de emprendimiento, sumado a un payback de menos de 2 años.

Puede resultar vital una prueba de concepto en el corto plazo, aplicando las potencialidades del marketing digital, lograr analizar el posicionamiento del negocio en forma previa a su salida, de este modo se podrá obtener un mayor respaldo a la hora de presentar la propuesta a los inversionistas.

11. Anexos

Anexo 1: Imágenes referenciales productores consultados



Quesos. Sector Cañete - Tirúa



Fábrica de jamón Capitán Pastene IX región



Sector Caicupil

Anexo 2: Encuesta

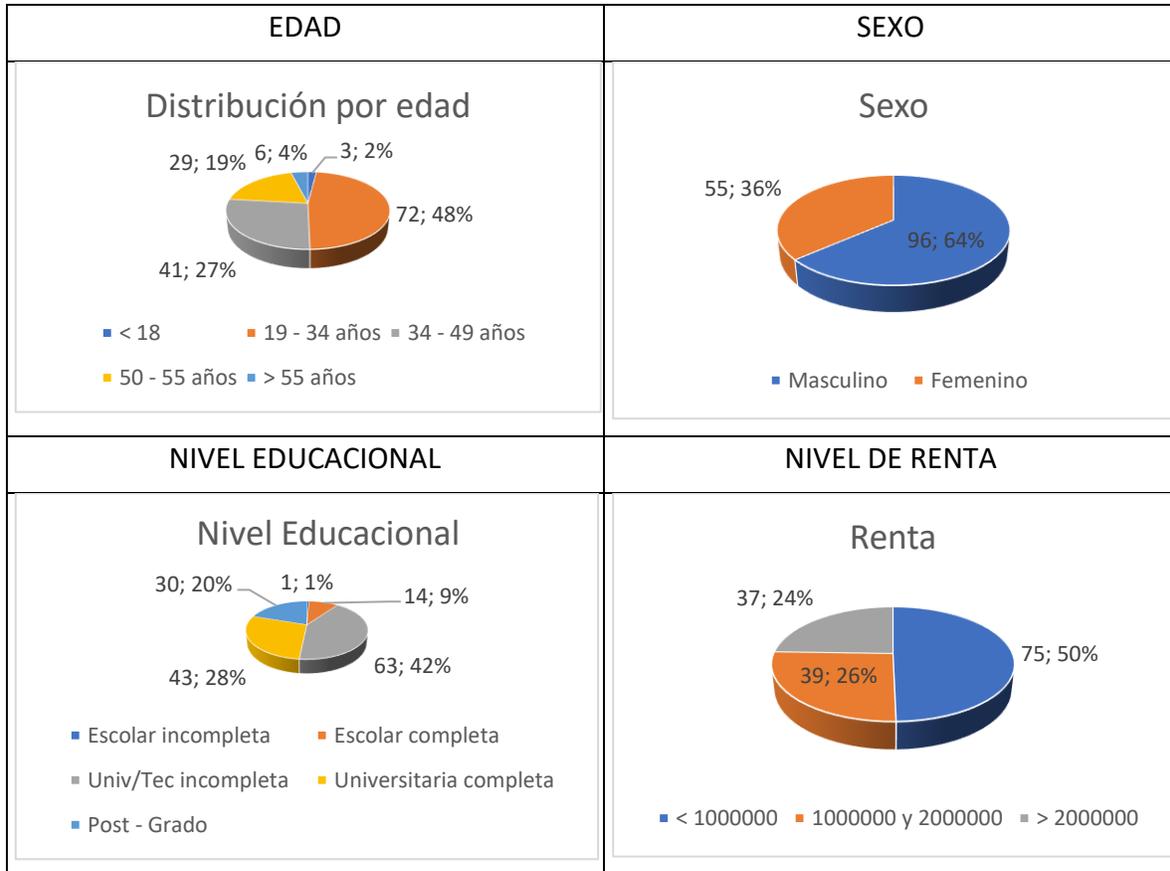
La encuesta permitió obtener los siguientes resultados

- De las personas que viajan (al menos una vez al año), un 82% compra productos de origen artesanal, de este porcentaje:
 - Un 84% gusta consumir con frecuencia dichos productos.
 - **Un 60% lo encarga en forma directa o indirecta para su consumo.**
 - **Un 92% le agrada la posibilidad de tener un canal cercano para adquirir dichos productos.**
- Los principales productos que se adquieren son:
 - Quesos
 - Mermeladas
 - Licores
 - Frutos secos
- Un 88% de las personas o encuentra los productos a un valor superior o simplemente no los encuentra en su ciudad de origen.

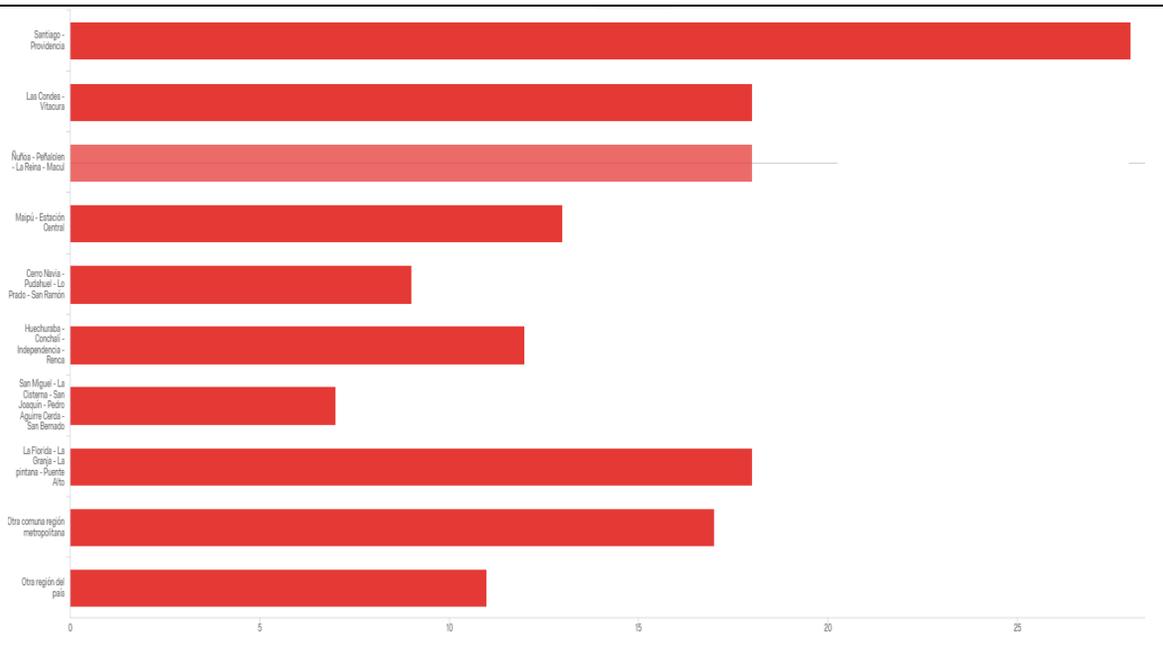
La mayoría de los encuestados hace sus búsquedas a través del canal digital, aunque para efectos de comercialización un porcentaje alto mantiene la vigencia del local físico.

El detalle de la encuesta es el siguiente:

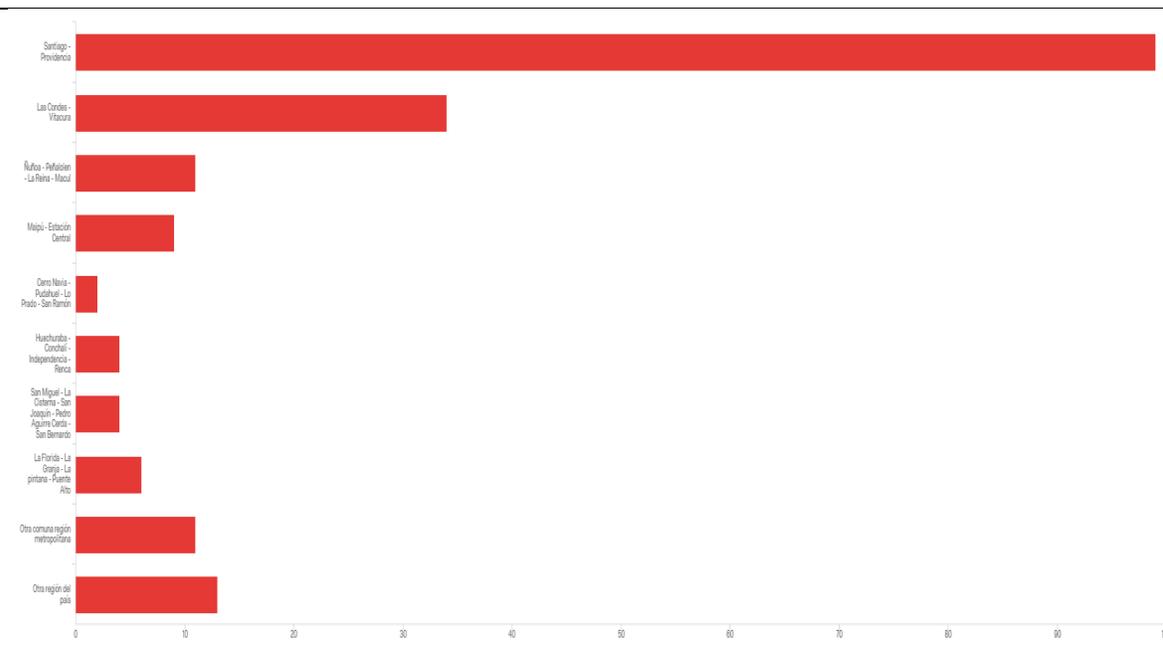
- Contestó un total de 152 personas, las características de la muestra es la siguiente:



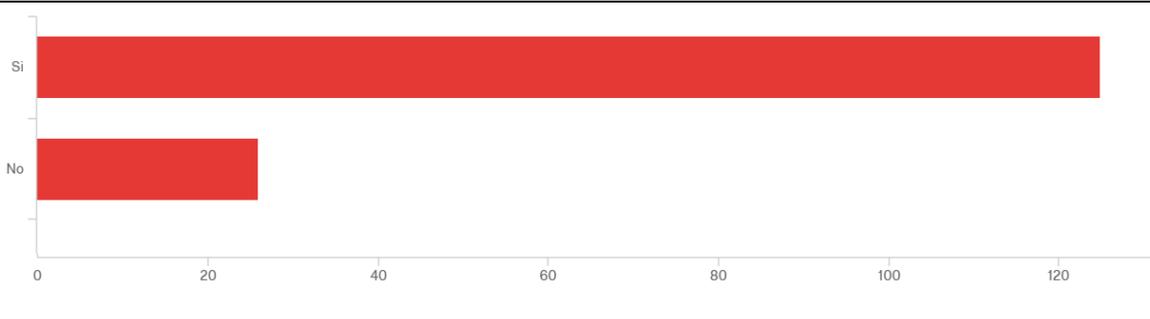
Residencia



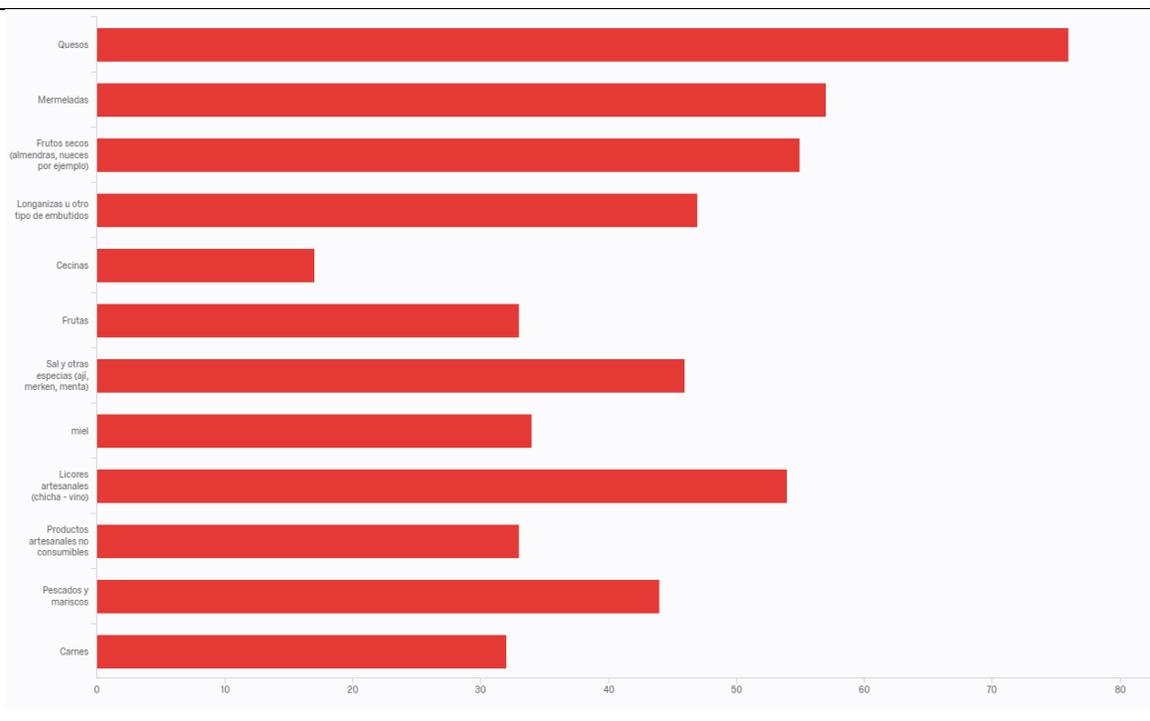
Movilidad por trabajo o estudio



Personas que compran productos artesanales en sus salidas



Tipos de Productos que se consumen con mayor frecuencia

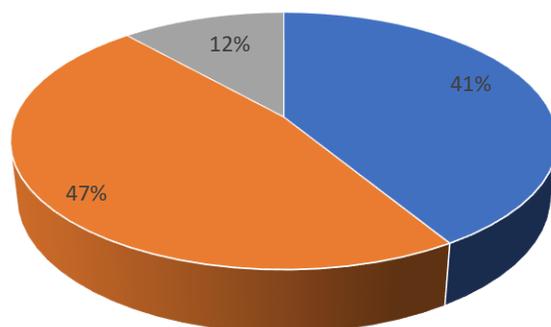


Gustan sabores de preparación artesanal



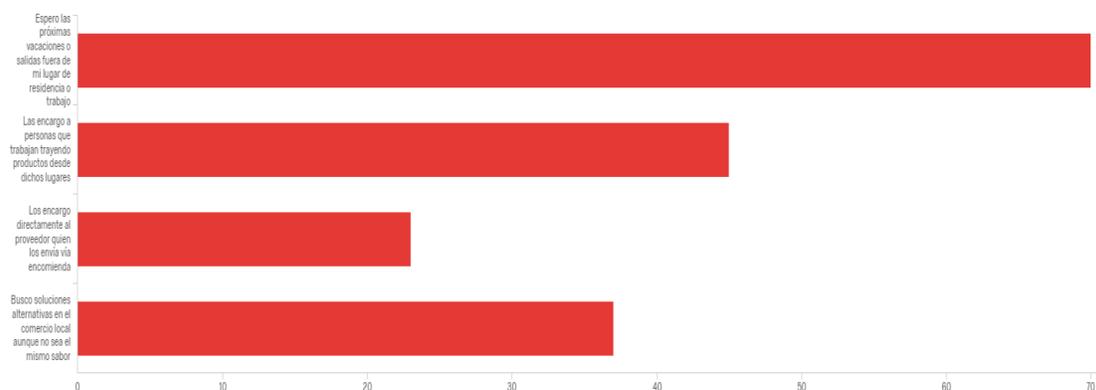
Al adquirir los mismos productos en su lugar de origen con qué valor lo adquiere o no lo encuentra

El producto que compra en su lugar de origen

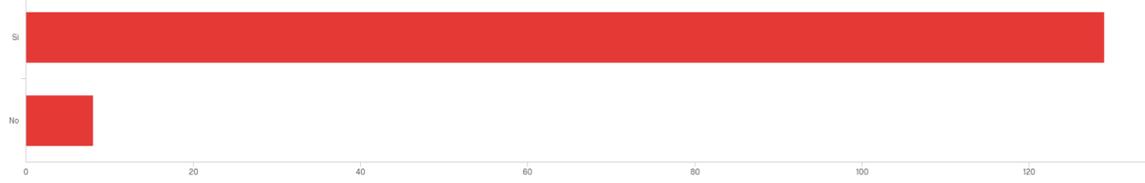


■ Producto no lo encuentra ■ Lo encuentra más caro ■ Lo encuentra al mismo precio

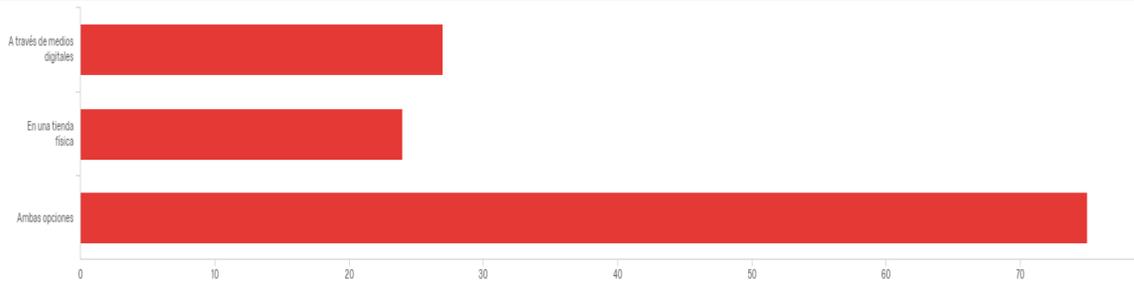
Qué hace para consumir los productos



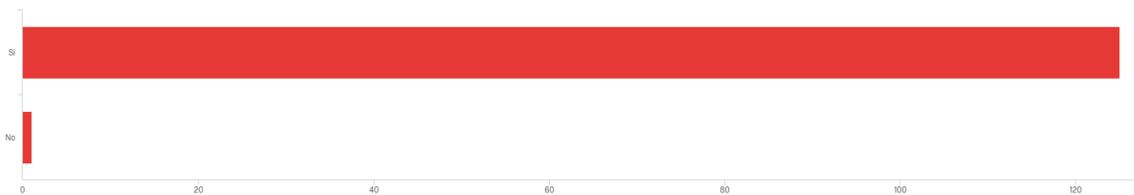
Gustaría contar con un lugar que provee los productos artesanales



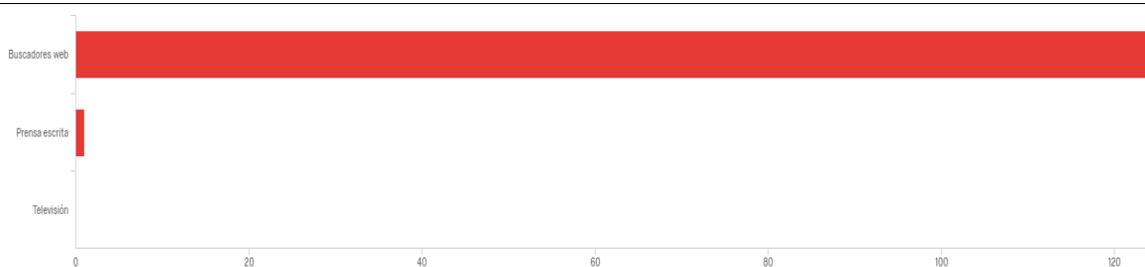
Lugar de comercialización deseado



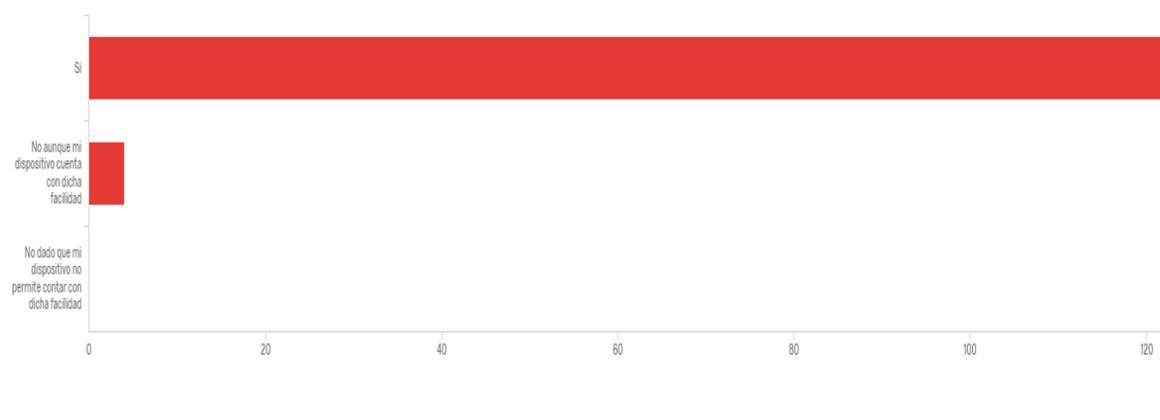
Interés por ser parte activa en definición de proveedores



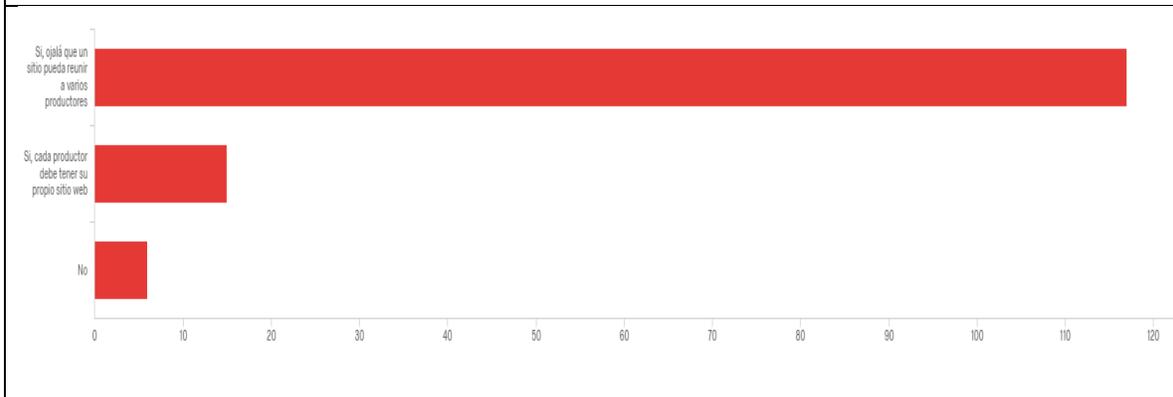
Canales utilizados para búsqueda de información



Desearía que al viajar se le informe lugares de interés con productos artesanales



Le interesa que los proveedores cuenten con un canal WEB



Anexo 3 Focus Group

El análisis del focus group es el siguiente:

- Primeros 3 grupos
 - Cada persona que viaja gasta, en forma individual, en promedio \$30.000 por cada viaje.
 - Existe un adicional al monto anterior producto de encargos que realizan familiares y amigos, el monto anterior se puede duplicar.
 - Compran los productos dado que en su lugar de origen no encuentran los mismos productos, considerando que existe un factor de sabor, que, aunque puede ser psicológico, incide en la compra.
- Grupo comercial
 - Tienen una cartera de aproximadamente 40 clientes, de los cuales 20 compran en forma mensual. Los clientes los han obtenido principalmente por el “boca a boca” y contactos directos.
 - Los clientes son leales y al menos realizan una compra cada tres meses.
 - El promedio de ingreso mensual para una persona de dedicación completa puede llegar a los 800.000 mensuales.

Estudio básico de movilidad desde región metropolitana

Un 73% de los chilenos sale de vacaciones durante el verano (<https://www.publimetro.cl/cl/diario-pyme/2016>), porcentaje significativo si se quiere identificar personas que asocian sabores con los lugares que visitan.

Además, en fines de semana largo, durante el año la cantidad de gente que sale del gran Santiago puede sobrepasar las 800.000 personas. Se realizaron consultas respecto al porcentaje de residentes que viajan durante fines de semana largo en edificios de la comuna de Santiago (fuente: Administradores de propiedades). Se consultó el sector céntrico de Santiago (Portugal a santa Isabel), y algunas

edificaciones de Las Condes. EL porcentaje se obtuvo por los estacionamientos que dejan de estar ocupados en dichos períodos.

Lo que interesa es identificar que existe una gran población que se traslada y que encuentra sabores locales que de una u otra forma desearía probar en su lugar de residencia.

Detalle de Focus Group

Focus Group: Grupo 1

Sujeto 1: Macarena, 41 años, Analista Financiera. Usualmente viaja a la ciudad de Cañete y Contulmo, en la octava región, en donde compra quesos, cecinas, especias, dulces de frutos, licores de maqui, mora, chicha de manzana.

Sujeto 2: Teresa, 46 años, Prevención de Riesgos, pasa sus vacaciones en el lago Llanquihue, desde donde trae, cecinas y quesos de la zona de Osorno.

Sujeto 3: Victoria, 38 años, Diseñadora Gráfica, realiza viajes usuales a San Pedro de Atacama, desde donde trae, sal, frutos secos, conservas. Indica además que va a la ciudad de Cauquenes, donde compra cecinas y longanizas, dulces y vinos.

Sujeto 4: Carolyn 41 años, viaja continuamente a Punta Arenas, compra mermeladas y licores de calafate.

Sujeto 5: Andrea, 48 años, Profesora. Realiza viajes de vacaciones a la ciudad de Arica e Iquique, donde realiza compras como artesanía en lana de Alpaca y madera, especias, queso de cabra y dulces de mango.

Sujeto 6: Patricio, 56 años. Sociólogo. Realiza viajes a la isla de Chiloé, donde adquiere licores, salmón, artesanía de lana de oveja, madera.

Focus Group: Grupo 2

Sujeto 1: Héctor, 59 años, Estudios de ing. Química, analista de sistemas. Viaja con frecuencia a Puerto Montt, Iquique. Compra mariscos y pescados (siempre y cuando tengan sello sanitario y estén sellados), compra quesos y mermeladas.

Sujeto 2: Mónica, 53 años, Profesora de Historia, viaja con frecuencia a la ciudad de Temuco y Chillán. Trae, quesos, charqui y en temporada dihueños.

Sujeto 3: Irma, 52 años, Secretaria Ejecutiva, realiza viajes usuales a Puerto Varas y La Serena, desde donde trae, quesos tradicionales y de cabra, manjar.

Sujeto 4: Francisco, 47 años, Ing. Civil mecánico. Por trabajo recorre todo Chile y distintas ciudades del mundo. Siempre compra productos y tiene planificadas las compras cada vez que vuelve a un lugar.

Sujeto 5: Mauricio, 33 años, Sicólogo. Realiza viajes de vacaciones a la ciudad de Curicó, donde realiza compras de tortas curicanas de distintos proveedores.

Sujeto 6. Carol, Ing. Comercial, Mg Control de Gestión. Constantemente viaja a Chillán donde compra longanizas, charqui y quesos.

Focus Group: Grupo 3

Sujeto 1: Alexander, 44 años, Ing. Ejecución informática. Viaja con frecuencia a La Serena, y desde Valdivia a Puerto Montt. Compra con frecuencia quesos, lácteos.

Sujeto 2: Jorge, 29 años, Ing. Informático, viaja con frecuencia a Chillán. Trae, quesos, longanizas, frutos secos y charqui.

Sujeto 3: Daniel 1, 31 años, Ing. Informático, realiza viajes con frecuencia al norte de Chile. No detalla en específico que productos trae, pero siempre trae productos para él y su familia.

Sujeto 4: Daniel 2, 49 años, Ing. Informático, realiza viajes a Concepción, Los Ángeles, Quidico. Fundamentalmente trae quesos, mermeladas, frutos secos.

Sujeto 5: Héctor, 40 años, Ing. químico. Diariamente se traslada desde los Andes a Santiago. Siempre trae productos locales que le encargan sus compañeros de trabajo.

Sujeto 6: Fabián, 28 años, Estudiante. Viaja con frecuencia a balnearios de la zona central. Siempre compra productos locales.

Focus Group: Grupo comercial

Sujeto 1: Alejandra, 37 años, Contadora. Viaja alrededor de Santiago, IV, V región, VI y VII. Se abastece de quesos, mermeladas, miel, paltas. Dedicación completa.

Sujeto 2: Víctor, 22 años, Estudiante, viaja con frecuencia a Chillán. Trae sólo longanizas. Viajes quincenales.

Sujeto 3: Andrea, Asistente Social, viaje con frecuencia a la octava región, trae longanizas, pan minero, tortillas, queso, miel, frutos secos. Viajes quincenales.

Anexo 4. Competencia focalizada

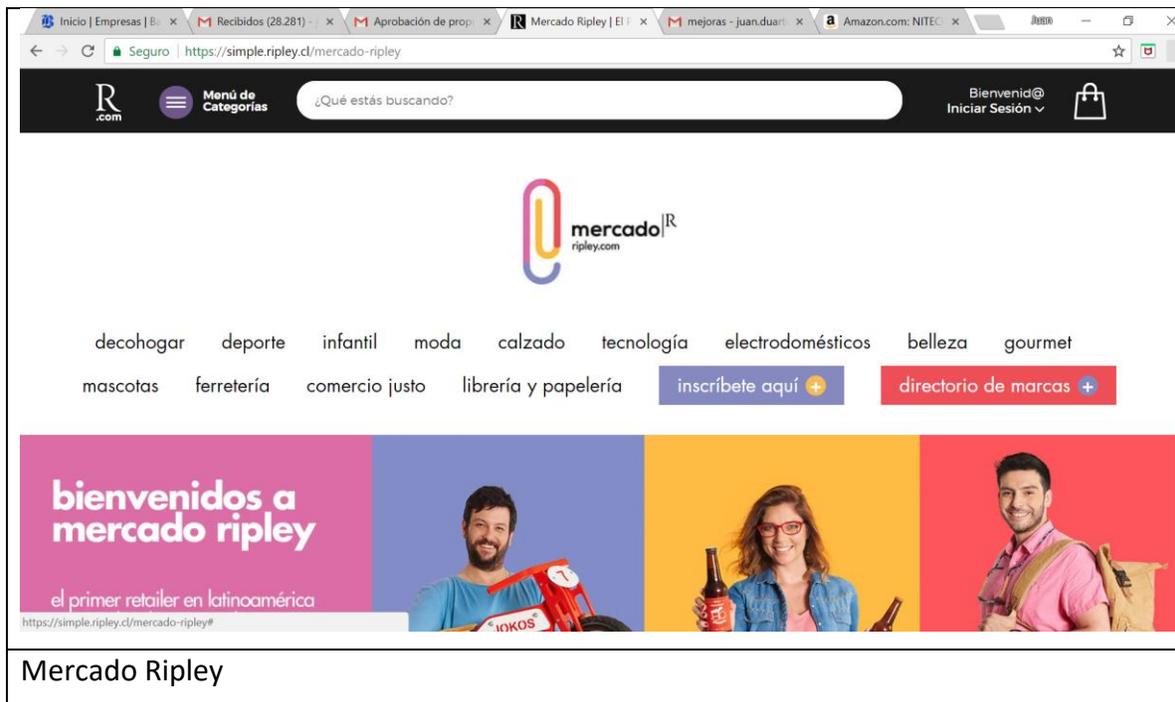
- **Emporiofia:** Corresponde a un sitio web que aunque no comercializa productos artesanales si los aglutina como un sitio informativo. Claramente puede estar a un paso de la comercialización por lo que su análisis es de cuidado.
- **LovingLife:** Sitio de comercialización de productos comestibles pero no especializado en artesanales. También ofrece artículos para cuidado de piel, embellecimiento facial entre otros productos de belleza.
- **Betica Gourmet Foods:** venta de productos gourmet pero con opciones limitadas para compra y débil en modelo de comercio electrónico. Sin tienda física.
- **Coquinaria:** Fuerte en gastronomía y venta de productos Gourmet, focaliza su atención en el local como canal distribución y el sitio web opera desde un punto de vista comunicacional.
- **Puroolivo.cl:** Venta directa de productos Gourmet, buen catálogo y variedad de productos.
- **Ushop.cl:** Venta genérica de packs Gourmet, la opción Gourmet es sólo una alternativa que abarca desde productos publicitarios en adelante.
- **Emporionacional.cl:** Amplia variedad de productos Gourmet, no considera como parte de su estrategia la fidelización al sitio.
- **Tendenciagourmet.cl:** Buen sitio, pero orientado sólo al consumo de té.
- **Globe Italia:** Oferta de productos gourmet pero especializado en productos para preparación de comidas italianas.
- **Makaya.cl:** Orientado sólo a la venta de productos Gourmet preparados.
- **FelipeDidier.cl:** Aunque genérico, ofrece entre su oferta productos Gourmet.
- **Pulmay.cl:** ofrece cajas de obsequios con productos gourmet o artesanales.

- **Aperitivo.cl:** enfocada en el mundo de los negocios corporativos, ofrece una diversidad de cajas de regalo para los colaboradores con productos del mundo gourmet.
- Emporiofia. Orientado a la difusión de productos artesanales



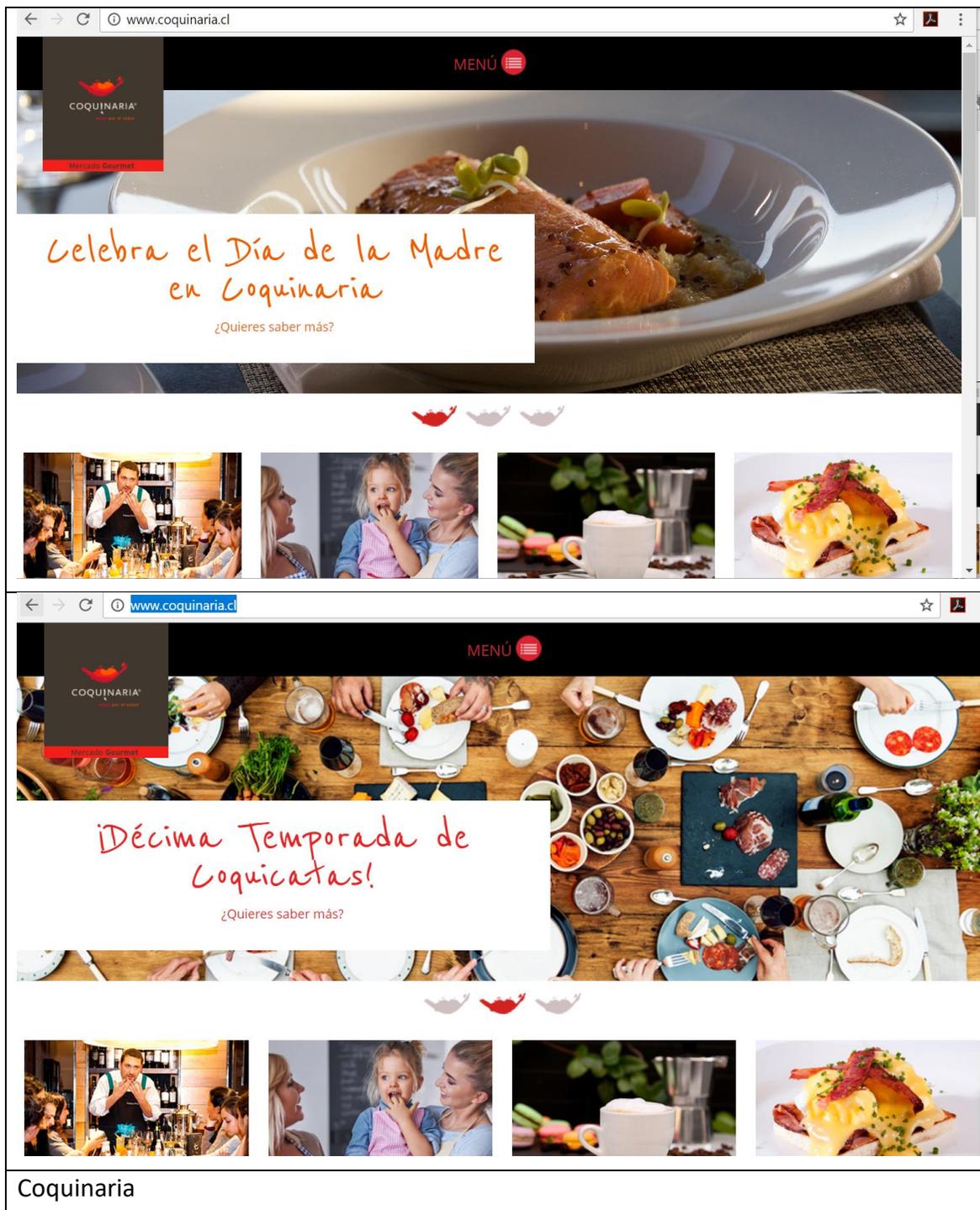
Este sitio cumple un rol principalmente de difusión de las producciones artesanales.

- Mercado Ripley



Es un Marketplace abalado por la empresa Ripley S.A., la variedad de productos es amplia, pero el nicho artesanal es muy reducido y con poca información relevante a la fabricación.

- Coquinaria. Orientado a venta de productos y utensilios para el consumo Gourmet pero en local, fuerte presencia a nivel de restaurant.



Coquinaria

Puroolivo.cl

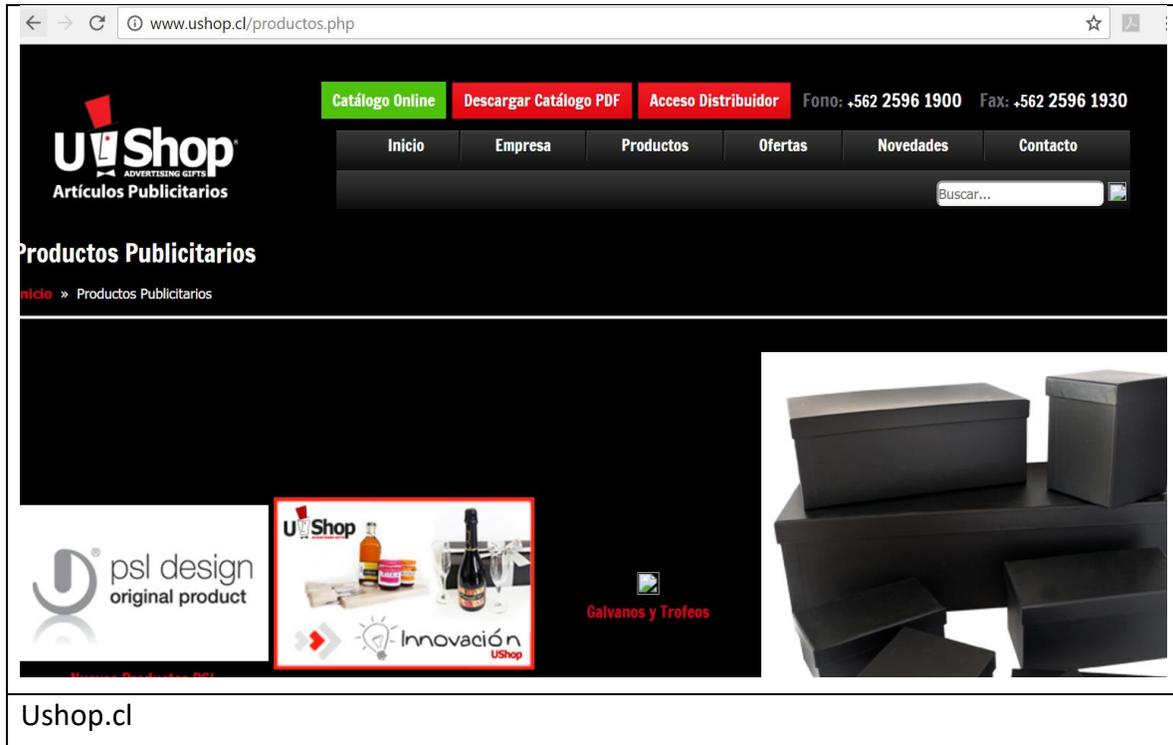
Sólo venta de productos Gourmet, cuenta con catálogo y amplia variedad de productos

The screenshot shows the Puroolivo.cl website interface. At the top, there is a browser address bar with the URL https://www.puroolivo.cl. Below the address bar is a navigation bar with a search field labeled 'Búsqueda', a search icon, and links for 'INICIAR SESIÓN | REGISTRARSE' and 'CARRO DE COMPRAS'. The main navigation menu includes the Puroolivo logo and icons for 'RECETAS', 'TIENDAS', 'REGALOS', and 'NOTICIAS'. A secondary menu lists product categories: 'ACEITUNAS', 'CONDIMENTOS', 'ACETOS Y VINAGRES', 'ACEITES', 'TE Y CAFÉ', 'DULCES & CHOCOLATES', 'SALSAS Y MERMELADAS', and 'PASTAS GOURMET'. The main content area features a large banner for 'EXCLUSIVO PUROLIVO TÉ CON DISEÑO Y SABOR CHILENO' with a 'BASILUR CHILE' tea tin and a glass teapot. To the right, there are two smaller promotional boxes: one for 'ÚLTIMA RECETA' (Last Recipe) featuring 'FISH RASPBERRY PRESERVE' and another for 'DESCARGA NUESTRO CATÁLOGO DE REGALOS' (Download our gift catalog).

Puroolivo.cl

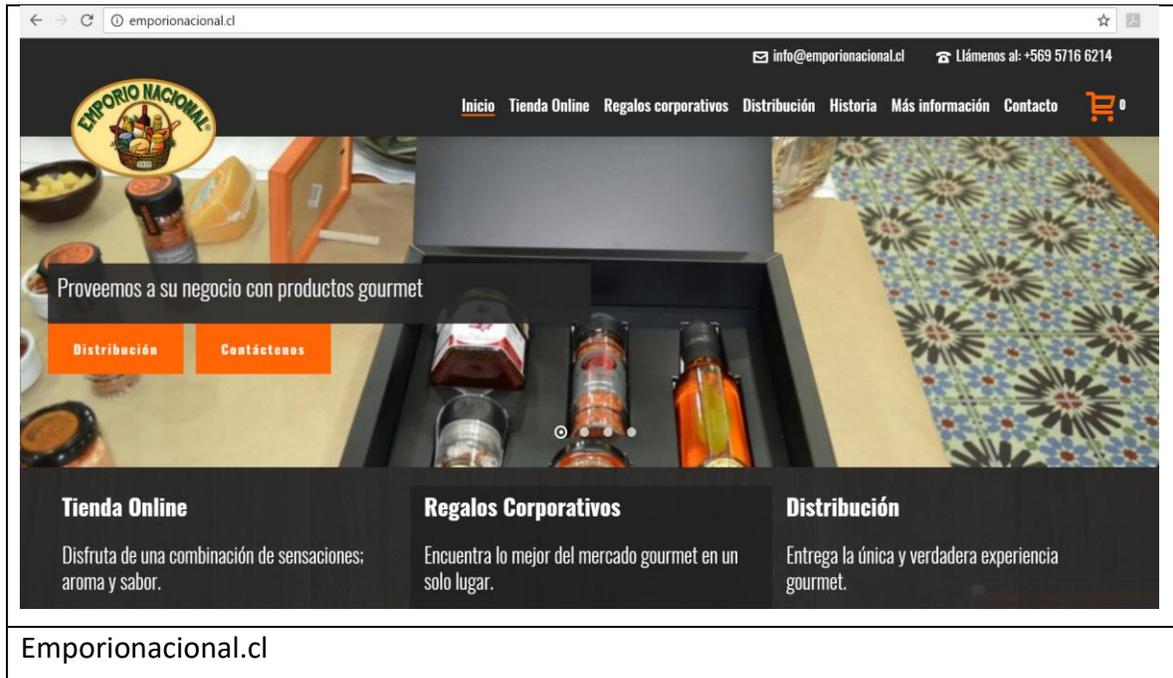
- Ushop.cl

Venta genérica de packs Gourmet, la opción Gourmet es sólo una alternativa que abarca desde productos publicitarios en adelante



- Emporionacional.cl

Amplia variedad de productos Gourmet muchos de fabricación artesanal, no considera un registro para fidelización



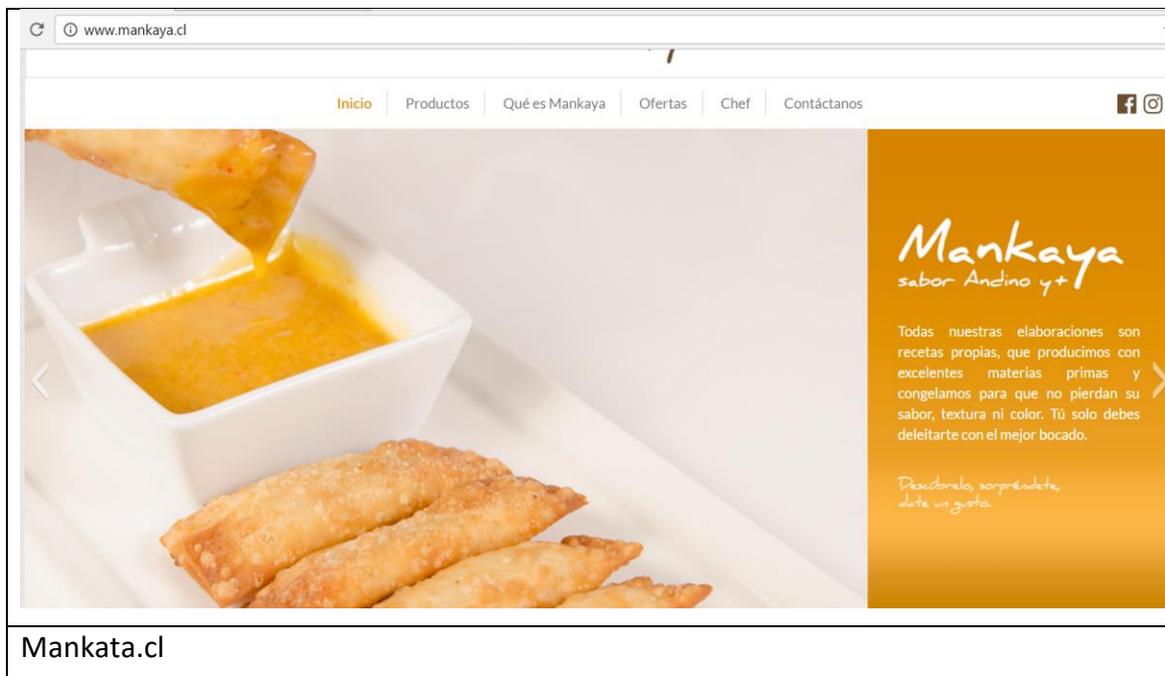
- Disfrutate.cl

Orientado sólo al te.



- Mankaya.cl

Orientado solo a platos Gourmet preparados



- FelipeDidier.cl

De mayor masividad pero orientado a platos preparados

The screenshot shows the homepage of Felipe Didier's website. At the top, there is a red navigation bar with the text "Español", "Fono: 600 2434 600 - 22 9493 490 - 22 9493 491", "Login", and "Información de despacho". Below this is the main header area featuring the Felipe Didier logo on the left, which includes a circular emblem with a man's face and the text "BAKERY & PIZZA" and "Felipe Didier". To the right of the logo, the text reads "VENTA TELEFONICA", "600 2434 600 - 22 9493 490 - 22 9493 491", "Atención de lunes a viernes", and "precios despacho a domicilio región Metropolitana". A shopping cart icon with "0" items and "\$ 0" is visible in the top right. A secondary navigation bar contains the links "HOME", "PRODUCTOS", "QUIENES SOMOS", "LOCALES", "EVENTOS", "CONTACTO", and "VENTA EMPRESAS". Below this is a large promotional banner with a wood-grain background, featuring the text "★ Nuevos ★ Platos Preparados". Underneath the banner are three colored buttons: "Lasaña Boloñesa" (green), "Tridipasta" (red), and "Pastel de Choclo" (yellow). At the bottom of the page, the text "Felipe Didier" is displayed.

Anexo 5. Modelo de negocio Canvas

Relaciones Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Mercado Meta Clientes
Gestión Proveedores de inf. (chef, catálogos) Gestión de Partners ámbito alimentario. Estado de Chile (INDAP)	Mantener Portal WEB 24x7	Acercar los productos que el cliente ha saboreado en su origen manteniendo la misma calidad y precio Ser referente al momento de buscar y conocer los mejores sabores artesanales. Sorprender con nuevos y diferentes sabores en tu hogar.	Sitio Web / Sitio Mobile	Personas región metropolitana urbana: Comunas Santiago, Providencia, Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, Providencia, búsqueda de sabores exclusivos y de origen artesanal comparable a la fuente productiva, con preferencia por lo único, tradicional y original, con énfasis en calidad y sabor, estatus y distinción por usar y compartir sabores gourmet. Con acceso a internet y medios de pago on line, con holgada posición económica, de estilo de vida sofisticado con carácter social, comparte en círculos muy íntimos sus gustos y preferencias.
	Gestión información y Red Social: Productores, Chef, Catálogos, influenciadores		Comunicación e-mail	
	Búsqueda de proveedores exclusivos		Foros Usuarios	
	Gestión de certificación de proveedores		Blog consumo artesanal	
	Gestión delivery		Consultas WEB	
	Marketing digital			
	Recursos Clave		Canales de Distribución	
	Local bien ubicado, Bodega,		Portal WEB	
	Variedad y Stock disponible		Redes Sociales	
	Sistema de Información, Plataforma y Recursos WEB		Local comercial	
	SOCIOS (Chefs, Influencers)			
Estructura de Costos			Flujo de Ingresos	
Fijos: Operación: Arriendo local y gastos de administración Hosting/Almacenamiento Desarrollo y Mantención sitio WEB Profesional que certifica calidad de productos Certificados de desarrollo móvil Variables: Publicidad (comprar Audiencia para Conversión) Sueldos Personal: Editor, Comunicación, Convenios, Costo Información: Costo catálogo Productos			ESTRUCTURA DE INGRESOS Fijos: Suscripción canal informativo proveedores Variables: Publicidad Ventas directas local Ventas comisionadas vía Marketplace	

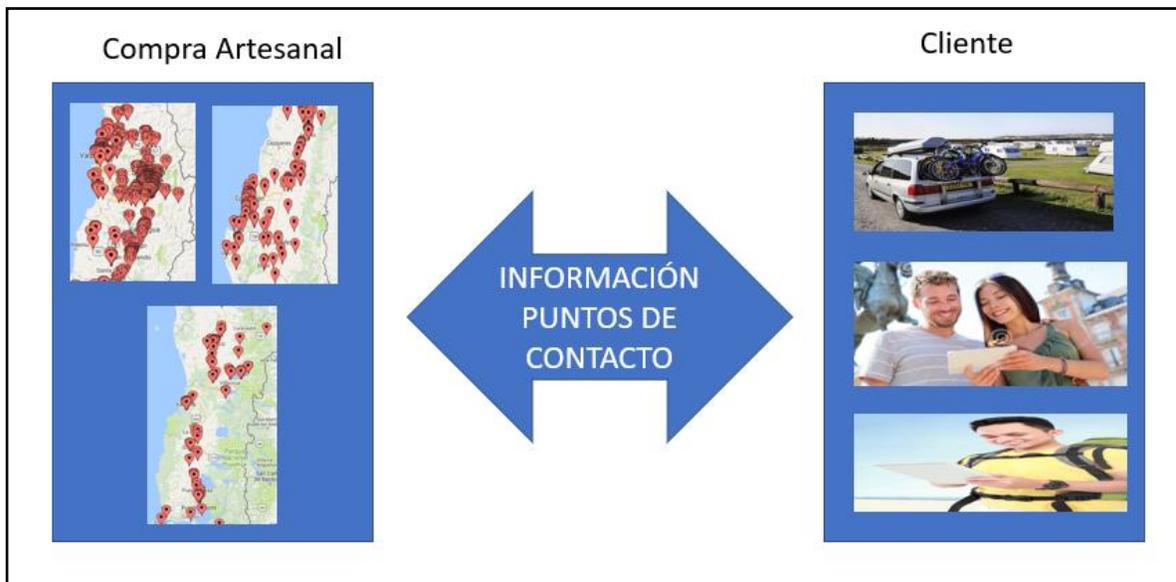
Anexo 6 Canales de Venta

Canal de Venta 1	MarketPlace
	Un Marketplace, sitio web transaccional y responsivo (puede visualizarse independiente de la plataforma de conexión: móvil, notebook o pc), que permita acercar a compradores urbanos deseosos de adquirir productos artesanales y vendedores debidamente validados, tanto en calidad como sabor, como oferentes de productos de fabricación artesanal.
Canal de Venta 2	Tienda Física
	Un local comercial que se transforme en un centro de venta directa y de distribución de algunos productos que serán comercializados en el Marketplace. El local comercial cumplirá con el rol de dar una cara visible al negocio, de modo que no sólo detente el nicho virtual sino que ofrezca al Cliente una opción de poder sentir con quién está transando
Canal de Venta 3	Red social
	Apoyado fuertemente en premisas del marketing digital esta red pretende crear un nexo constante entre clientes, visitantes, productores artesanales y la empresa. A través de la red social Mercado Artesanal espera transformarse en un referente a nivel nacional
<p>Apoyado en este concepto tanto el sitio web como la red social se transformarán en un medio comercial a través de publicidad pagada para buscadores.</p>	

Anexo 7 Proceso de compra y venta en Mercado Artesanal.



Compartir información sobre proveedores exclusivos



Anexo 8. Roles que puede tener un cliente

<u>Rol Suscriptor</u>	<p>Mercado Artesanal, despachará en forma periódica un producto artesanal a los clientes debidamente registrados quienes pagarán una cuota dependiendo de la periodicidad de envío: mensual, bimensual, festividades (fiestas patrias, navidad, fechas seleccionadas por clientes).</p> <p>Este rol tendrá beneficios especiales como notificaciones anticipadas, pedidos especiales para un mismo día, permitiendo una diferenciación que facilite su fidelización.</p>
<u>Rol Portal</u>	<p style="text-align: center;">Tienda Física</p> <p>Haciendo uso del portal Mercado Artesanal, busca determinados productos y los asocia a una canasta de compra por la que pagará una sola vez, teniendo que adaptarse a las restricciones de tiempo y costo asociada al delivery.</p>
<u>Rol Tienda</u>	<p style="text-align: center;">Red social</p> <p>Este rol es aquel que visita y compra en la tienda física de Mercado Artesanal, puede, al mismo tiempo, ser usuario del Portal o Suscriptor, en tal caso recibirá un trato preferencial reflejado en algún tipo de descuento.</p>
<u>Rol Social</u>	<p>Es aquel que navega por el sitio y que puede transformarse en una vía de promoción del portal y de la tienda física. Puede navegar sólo como visitante siendo probable su conversión en caso de que se transforme en un consumidor urbano. Este rol tiene importancia, dado que se transforma en un nuevo canal de comunicación para personas que no conocen el portal. Con este rol se logrará hacer conocido el sitio esperándose que muchos negocios se generen a partir de nuevos contactos utilizando técnicas de marketing digital</p>

Anexo 9. Análisis PESTEL

	<p style="text-align: center;">Análisis Político</p> <p>El contexto político chileno es estable, ha habido alternancia en el poder, no produciéndose un cambio brusco en la institucionalidad ni la gobernabilidad del país. No obstante, casos de corrupción detectados últimamente, en todos los ámbitos, puede hacer suponer un cambio en las facciones políticas que competirán en el futuro.</p> <p>Cambios en la reforma tributaria, aún no concluida, pueden impactar en el poder adquisitivo de las personas e influir en el consumo Premium.</p>
	<p style="text-align: center;">Análisis Económico</p> <p>En el contexto temporal de esta tesis, el país está ante la expectativa de crecimiento económico a causa del cambio de gobierno, que influye fuertemente en inversiones y crecimiento. El crecimiento del país el año 2017 fue tan sólo de un 1,3%⁷, esperándose que el crecimiento del año 2018 oscile en alrededor de un 3%.</p> <p>Por otro lado, la tasa de desempleo del último trimestre Septiembre-Noviembre 2017 fue de un 6,4%⁸, un alto desempleo influye en el poder adquisitivo y al mismo tiempo un entorno que tiene inestabilidad laboral obliga a las familias a priorizar los gastos. Se espera una reactivación en los próximos años, aunque lenta, que permitirá aumentar el consumo familiar en forma sostenida.</p>
	<p style="text-align: center;">Análisis Social</p> <p>Independiente de los problemas económicos que puedan afectar al país, ha habido un desarrollo social sostenido que ha permitido una movilidad social ascendente, dicho cambio ha facilitado el crecimiento de una clase media emergente y consumista.</p> <p>Las clases Alta, Media Acomodada, Media Emergente y Media Típica representan el 70% del consumo nacional⁹.</p>

⁷ Banco Central de Chile

⁸ INE Instituto Nacional de Estadísticas

⁹ <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>

Análisis Tecnológico

La tecnología se ha transformado en un catalizador del crecimiento, su acceso ha sido transversal y ha permitido la llegada del conocimiento a todos los sectores, pero al mismo tiempo permite un nuevo canal de distribución que cada vez se potencia más: el comercio electrónico.

La tecnología impulsa la innovación y al mismo tiempo crea nuevos negocios a veces inimaginables.

Análisis Ecológico

El impacto de las actividades productivas en el medio ambiente es cada vez más regulado y monitorizado. El cuidado por la naturaleza y un crecimiento sustentable forma parte del perfil de las nuevas generaciones. La preocupación por el medio ambiente y al mismo tiempo la producción de alimentos orgánica está siendo un denominador común en los consumidores actuales.

La preparación de alimentos tiene una fuerte relación con el cuidado ambiental. Uso del agua pura, el alejamiento de lugares contaminantes para un suelo fértil son requisito de una producción sustentable del punto de vista ecológico

Análisis Legal

Existe un marco regulatorio para las transacciones de comercio electrónico y al mismo tiempo toda actividad comercial está supeditada a las reglamentaciones tributarias y legales vigentes del país.

Por otro lado, existen regulaciones fitosanitarias estrictas que las empresas alimenticias sean artesanales o no

Anexo 10. Análisis PORTER

	<p style="text-align: center;">Rivalidad entre competidores (BAJA)</p> <p>A la fecha el mercado de venta de productos artesanales a través de internet (e-commerce) y en tiendas físicas especializadas en este tipo de productos es muy baja por no decir que es nula. Gran parte de los sitios que se disponen son de difusión y muy mal administrados.</p> <p>Además, los productores artesanales sólo compiten en su localidad siendo difícil que puedan movilizar clientes de un lugar a otro.</p>
	<p style="text-align: center;">Amenaza de nuevos competidores (ALTA)</p> <p>Aunque el mercado e-commerce de productos artesanales es bajo, la facilidad con que pueden entrar nuevos competidores es alta dado que la infraestructura tecnológica es fácil de adquirir y no requiere de una gran inversión inicial. Por otra parte, el desarrollo de negocios especializados en venta de productos artesanales desde tienda física ha sido bajo por los costos que representa tener a disposición un local comercial.</p>
	<p style="text-align: center;">Amenaza de productos sustitutos (MEDIO)</p> <p>Considerando productos sustitutos a la venta a través de vías tradicionales se puede considerar un impacto medio, dado que ciertos tipos de Clientes Artesanales son solo temporales y no necesariamente necesitarán satisfacer su necesidad de consumo a través de un portal e-commerce.</p>
	<p style="text-align: center;">Poder de negociación de los proveedores (MEDIO)</p> <p>El éxito en un servicio de ventas de productos artesanales, dependerá de la gestión que se tenga con los proveedores, la oportunidad en las entregas y la calidad de las mismas es fundamental para un servicio Premium al Cliente final. No obstante lo anterior, será posible contar con una amplia variedad de proveedores y será posible contar con una gran cantidad de proveedores que querrán sumarse a la iniciativa de ofrecer sus productos a un mercado mayor</p>

Anexo 11. Evaluación Comparativa de Competencia

Empresa	Ventaja Competitiva	Presencia	Servicios	Posición Competitiva
Supermercados	Proveedor de una amplia variedad de productos y distintos canales de distribución	Nacional	Venta de todo tipo de productos alimenticios	MEDIA
MarketPlace Ripley	Asociado a una gran empresa, apoyo de sitio web y forma de pago propia	Nacional	Marketplace genérico, vende productos artesanales, poco informativo	ALTA
Emporiofia	Informa lugares de producción artesanal	Nacional	Información relacionada a producción artesanal	ALTA
Coquinaria	Ser un actor relevante en productos Gourmet y en categorización	Metropolitana, sector oriente	Venta de productos relacionados al mundo Gourmet Venta de comida Gourmet (Restaurant)	MEDIA
Puroolivo.cl	Venta vía web de una gama de productos Gourmet de Calidad	Metropolitana	Venta vía web de productos Gourmet	MEDIA
Ushop.cl	Venta de variados productos para variados segmentos	Metropolitana	Venta vía web de productos Gourmet	BAJA
Emporionacional.cl	Venta de productos Gourmet de excelencia	Metropolitana	Venta vía web de productos Gourmet	MEDIA
TendenciaGourmet.cl	Venta de té de alta calidad	Metropolitana	Venta de te vía web	BAJA
Makaya.cl	Venta de productos Gourmet ya preparados	Metropolitana	Comida preparada vía WEB	BAJA
FelipeDidier.cl	Venta de productos Gourmet ya preparados	Metropolitana	Comida preparada vía WEB	BAJA

Tabla, perfiles comparativos. Fuente elaboración propia

Anexo 12. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena ubicación para tienda física (barrio Lastarria). • Equipo de negocio especialista en marketing digital y en tecnologías web y mobile, con accesibilidad para personas que no se manejan en medios digitales. • Productos artesanales que no se comercializan en grandes cadenas de supermercados. • Buena atención al cliente proporcionado por canales web disponibles a toda hora. • Conocimiento sobre las tecnologías de desarrollo de aplicaciones de este tipo • Local comercial en barrio alto con concurrencia de personas con perfil de empleado ejecutivo, con alto nivel adquisitivo • Red de contactos interesados en comercializar vía web o móvil. • Estrategias de promoción y publicidad a través del mismo canal (digital). • Gerente de operaciones con experiencia en relaciones comerciales y gestión de equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia al alza en nicho de mercado al que apunta el negocio (productos artesanales) • Creación de joint-ventures con empresas asociadas al mundo Gourmet. • Crecimiento de todas las partes involucradas en el proceso (clientes, proveedores y mercado de productos artesanales) • Promoción de productos artesanales de calidad. • Explotación de nicho de mercado poco atendido en la actualidad. <p>Dinamismo de redes sociales permite acercarse y conocer de mejor forma al cliente</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poco posicionamiento de la marca en la partida • La cadena de distribución gestionada por terceros. • Cantidad de proveedores validados con productos de buena calidad. • Proveedores con permisos sanitarios para producción de alimentos artesanales. • Incursionar en un canal de venta (e-commerce) sin imagen conocida o marca diferenciada. • Lograr el inicio de operaciones para Marketplace depende del correcto balance entre oferta y demanda (inexistentes en este modelo de negocio al comienzo). <p>El mundo del comercio electrónico es vulnerable 100% a experimentar competencia en las primeras fases de un negocio (facilidad de réplica o copia).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de competidores por débiles barreras de entrada (el posicionamiento en buscadores por ende resulta fundamental) • Competencia desleal en particular con grandes competidores • Falta de liquidez para hacer frente a aumentos de demanda • Vulnerabilidades a nivel de página web producto de ataques no deseados. • Disminución de proveedores validados y certificados por mala calidad de productos. • Problemas de imagen producto de redes sociales • Pérdida de clientes recurrentes en portal por mala lectura de variables impulsadoras de Marketplace. <p>Políticas de control de precio.</p>
<p>Fuente. Elaboración Propia.</p>	

12. Bibliografía

Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

NASSIR, S. C. (2011). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. Santiago: Pearson.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.