



**FACULTAD DE ARQUITECTURA  
CARRERA DE GESTIÓN EN TURISMO Y CULTURA**

**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIOS Y PILOTAJE DE UNA PYME DEDICADA A  
LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS GOURMET SELLADOS AL VACÍO**

Proyecto de título para optar al título profesional de Administrador Turístico-Cultural  
y grado académico de Licenciado en Turismo y Cultura

Autor: Ignacio Sepúlveda Manzano  
Profesor guía: Rodrigo Kaplan

Valparaíso, Chile  
2019

## Dedicatoria

El éxito de este quijotesco periplo está dedicado a mi familia, amigos y pareja.  
A los que me retaron, me insistieron y me apoyaron... gracias.

## **Agradecimientos**

Si existen dos personas en este lugar que se merezcan el agradecimiento de esta tesis, ¿Y por qué no? De esta carrera, son la Jo y la Flaca, gracias por tanto, perdón por tan poco.

## Resumen

El presente proyecto de título tiene como objetivo el desarrollo de un plan de negocios para una empresa de elaboración y distribución de productos gourmet envasados al vacío. Gourmet Company introducirá al mercado mayorista chileno una nueva forma de cocción de alimentos, el sousvide, el cual vuelve mucho más eficiente los procesos productivos y permite con pocas horas de trabajo directo, conseguir grandes volúmenes productivos y una calidad excepcional en sus productos finales, resaltando al máxima las cualidades de la materia prima en sus atributos de color, sabor y jugosidad. La justificación del proyecto nace en respuesta a la tendencia creciente que ha experimentado la técnica a nivel global y el interés que ha despertado en el rubro HORECA.

La metodología utilizada comienza con el modelo de Porter, el cual permite analizar estratégicamente el sector en que se sitúa el negocio. Continúa con un estudio de mercado, el cual posibilita la determinación del mercado meta. Luego se procede a definir las características de la organización y las variables del marketing mix para el plan de marketing. Consiguiente a eso, se plantea un plan de implementación que evalúa los recursos necesarios para la puesta en marcha. Por último, se desarrolla un plan financiero para la evaluación económica del proyecto.

Se propone seguir una estrategia que mezcla diversas técnicas del marketing moderno con la industria gastronómica, impregnando a Gourmet Company de un aire joven y dinámico que le permita ganarse un espacio en el mercado y crear un sólido reconocimiento de marca a nivel regional.

## Abstract

*The objective of the present grade proyect is the development of a bussines plan for making a bussines of elaboration and distribution of vacuum selled gourmet products. Gourmet Company would introduce to the chilean wholesale market a new method of food cooking. The sousvide technique it's a efcient method that reduce the direct effort hours of production, and allow to obtain large production volume and exceptional quality in the final products. Thanks to the sousvide, the final products have a unique flavor, color and juicyness. The justification of the proyect born in response to the global growing trend of the interest in this technique, specially in the gastronomy sector.*

*The methodology start with Porter model, a model that permite analyze strategically the sector of the bussines. Continue with a market research who determinate the meta market. After that, the organization characteristics and the marketing mix variables are defined. Consequent that the Implementation Plan evaluate the necessary resources to iniciate the bussines. Finally a financial plan evaluate the economic viability of the proyect.*

*The Project propose to follow a mixed strategy that include modern marketing tools with the gastronomic industry, giving a Gourmet Company a Young and dinamic soul who allow to obtaint a space in the market and make a solid branding at regional level.*

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	1
CAPÍTULO I: METODOLOGÍA .....	5
1.1 Objetivo general .....	5
1.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 Metodología.....	5
Capítulo II: MARCO CONCEPTUAL .....	7
2.1 Marco conceptual.....	7
Capítulo III: INDUSTRIA GOURMET .....	10
3.1 La industria Gourmet.....	10
3.2 Sous Vide.....	11
3.3 Volumen de Mercado .....	12
3.4 Análisis del macroentorno .....	14
3.5 Análisis del microentorno .....	17
3.5.1 Poder de negociación de los compradores.....	18
3.5.2 Poder de negociación de los proveedores.....	19
3.5.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	20
3.5.4 Amenaza de productos sustitutos.....	20
3.5.5 Rivalidad entre los competidores.....	21
3.5.6 Conclusiones.....	22
Capítulo 4 La organización .....	23
4.1 La empresa .....	23
4.2 Marco legal de la organización.....	23
4.2.1 Rubros.....	23
4.2.2 Permisos y resolución .....	24
4.3 Misión.....	24
4.4 Visión .....	24
4.5 Valores.....	25
4.6 Propuesta de valor .....	25
4.7 Objetivo general .....	25
4.8 Metas organizacionales.....	26
4.9 Estructura organizacional.....	26
4.10 Organigrama .....	28
4.11 Remuneraciones .....	29
4.12 Perfil del cargo .....	29
4.13 Reclutamiento .....	30
Capítulo 5 Estudio de mercado .....	31
5.1 Segmentación del mercado objetivo.....	31
5.2 Mercado objetivo.....	32

5.2.1 Supuestos .....	33
5.3 Resumen.....	35
5.4 Estimación de la demanda .....	37
Capítulo VI: Plan de Marketing .....	38
6.1 Objetivo general .....	38
6.2 Objetivo específico .....	38
6.5 Marketing mix.....	38
6.5.1 Líneas de productos .....	39
6.5.2 Fijación de precios.....	45
6.5.3 Plaza y distribución.....	49
6.5.4 Promoción y estrategia comunicacional.....	52
CAPÍTULO VII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	65
7.1 Procesos productivos .....	65
7.2 Diagrama de flujo .....	69
7.2.1 Diagrama de abastecimiento .....	69
7.2.3 Diagrama elaboración de purés.....	71
7.3 Tecnología .....	73
7.4 Equipo e instalaciones .....	73
7.5 Materias primas.....	74
7.6 Capacidad instalada.....	75
7.7 Layout de las instalaciones .....	78
CAPITULO VIII: Plan financiero.....	79
8.1 Inversión inicial y capital de trabajo .....	79
8.2 Ingresos .....	80
8.3 Costos.....	81
8.3.1 Costos variables .....	81
8.3.2 Costos fijos.....	81
8.4 Proyecciones y flujo de caja .....	83
8.5 Indicadores financieros .....	83
CAPÍTULO IX: Conclusiones.....	84
Bibliografía.....	85

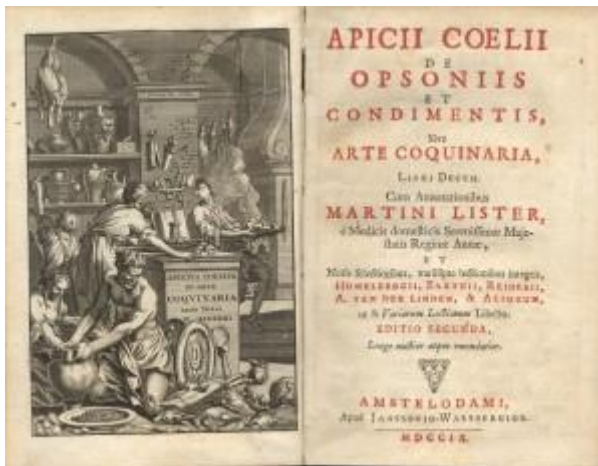
## Lista de tablas

Tabla 1 Rubros de la industria de la restauración .....	13
Tabla 2 Rubros de interés .....	14
Tabla 3 Poder de negociación de los compradores .....	19
Tabla 4 Resumen fuerzas de Porter .....	21
Tabla 5 Remuneraciones RR.HH.....	29
Tabla 6 Perfiles de cargo de la organización .....	29
Tabla 7 Tamaño de empresas según ventas .....	32
Tabla 8 Segmentación por ventas en porcentaje.....	33
Tabla 9 Empresas de interés segmentadas por ID de Actividad.....	34
Tabla 10 Empresas de interés segmentadas por tamaño en porcentaje .....	34
Tabla 11 Empresas y tamaños de interés segmentadas en porcentaje .....	35
Tabla 12 Tabla de cocciones.....	41
Tabla 13 Precio referencia COEXCA.....	46
Tabla 14 Precios referencia carnes SUSARON.....	46
Tabla 15 Precios referencia delacarne.cl .....	47
Tabla 16 Precios referencia cordero .....	47
Tabla 17 Precio referencias Knorr .....	48
Tabla 18 Presupuesto base I año de Marketing .....	64
Tabla 19 Proceso productivo cárnicos .....	66
Tabla 20 Proceso productivo sándwiches .....	67
Tabla 21 Tecnología requerida para la implementación.....	73
Tabla 22 Equipo e instalaciones para la implementación.....	73
Tabla 23 Materias primas para la implementación .....	74
Tabla 24 Distribución de maquinaria.....	76
Tabla 25 Inversión inicial .....	79
Tabla 26 Capital de trabajo.....	79

# Introducción

No fue hasta el imperio romano, en que aparece el primer *gourmet* de la historia, Marcus Gavius Apicius. Un hombre que para la modernidad podría ser clasificado de hedonista<sup>1</sup>, un hombre de placeres que exigía a los cocineros de la época, platos sofisticados y mesas rebosantes de lujo. Es a el mismo, a quien se le atribuye la creación del primer libro de cocina, “de re coquinaria”, libro en el que hablaba sobre estilos de comida y recetas clasificadas.

Figura 1 Portada de "de re coquinaria"



Fuente: Blog Stravaganza

De Roma hasta Francia, y con varios siglos de diferencia, precisamente durante el S.XVI, en donde abundaban las hosterías de alojamiento sin servicios de alimentación, la fuerza de la demanda obligó a los dueños a ingeniárselas para ofrecer guisos y sopas sencillas, recibiendo el nombre de *restaurant*, derivado del francés “*restaurer*, que significa restaurar. Sin embargo, no fue hasta la Revolución Francesa, en donde los cocineros reales abandonan los palacios, y llegan hasta los restaurantes de calle, para ofrecer y deleitar con sus preparaciones a la plebe.

Con el crecimiento de esta tendencia, y su posterior expansión por el mundo, Augusto Escoffier (1846-1935), junto a un selecto grupo de chefs, profesionalizó la cocina, estandarizando las cocinas, e implementando el tan reconocido traje de chef y de cocineros, que hasta día de hoy reconocemos.

---

<sup>1</sup> Relacionado al Hedonismo, corriente filosófica que apunta a la búsqueda del placer como el bien final.

<sup>2</sup> Crustáceo similar a los camarones.

<sup>3</sup> **Lucio Anneo Séneca** (en latín, **Lucius Annaeus Seneca**; Corduba, 4 a. C.-Roma, 65 d. C.), fue un filósofo, político, orador y escritor romano conocido por sus obras de carácter moralista.

Para los antiguos sibaritas<sup>4</sup>, gourmet era una idea cultural asociada a las artes culinarias de la buena comida y bebida. La palabra, proviene del francés “*gourmand*”, que a su vez deriva de “*gout*”, o en español, gusto. “*Gourmand*” se define como amor refinado y sin control por la comida.

Hoy en día, entendemos además de “gourmet” como un adjetivo para personas, restaurantes y comidas, como un mercado. Éste, está compuesto no sólo por productos, sino que: ferias, productores, establecimientos de restauración, intermediarios y experiencias. Es en este contexto que se describe a la industria gourmet como una que ofrece productos y experiencia de la más alta calidad, acompañada de procesos extractivos y de manufactura con máximos estándares, usualmente ligado a procesos artesanales y naturales.

Ya vuelto tendencia, este mercado se instala en Chile, y no paró de crecer. Un país lleno de riquezas naturales, y de variedad de alimentos a lo largo de su geografía, se ha vuelto un perfecto caldo de cultivo para empresas del rubro.

Figura 2 Restaurant Bocanariz



Fuente: Web restaurant Bocanariz

Poco a poco la industria gourmet en Chile se va abriendo paso, tanto en el sector de la oferta, abriendo nuevas empresas nacionales, e incluso muchas de ellas con capacidad exportadora a países con alto consumo de estos productos como son Estados Unidos o países europeos en general. Para el año 2015, la industria exportadora de

productos gourmet de Chile hacia USA presentó un alza de un 55%

respecto al año anterior<sup>5</sup>, siendo este un importante indicio de la potencia que tiene el proceso de “*gourmetización*” de los productos. A día de hoy la tendencia sigue creciendo, a menos velocidad (con un crecimiento en las exportaciones en USA para el periodo 2017-2018 de un 7%), <sup>6</sup>pero a un paso firme, y con un dato muy importante: el cambio en la edad del perfil del consumidor en Chile, que antes se posicionaba en rangos superiores a los 60 años, y que, a día de hoy, está bajando a segmentos más jóvenes.

---

<sup>4</sup> Adjetivo que hace referencia a la antigua ciudad de Síbaris, reconocida por su esplendor y el refinamiento de sus habitantes,

<sup>5</sup> Portal economía y negocio

(<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=271767>)

<sup>6</sup> <https://www.prochile.gob.cl/int/noticia/chilean-gourmet-products-to-be-featured-in-the-2018-summer-fancy-food-show/?lang=en>

Ilustración 1 Caja de productos gourmet. El cosmonauta.



Fuente: Web el cosmonauta.

Según el estudio Chile Gourmet elaborado en el año 2017<sup>7</sup>, al menos el 45% de los mayores de 25 años, hombres y mujeres de los segmentos socioeconómicos C1 y C2 se pueden considerar consumidores gourmet, lo que habla de un cambio de hábitos en el comportamiento de consumo relacionado al área de la alimentación.

Según el mismo, los encuestados están en su mayoría de acuerdo en que un producto gourmet presenta las siguientes características:

- ✚ Entrega una mejor experiencia en el paladar, su sabor es sobresaliente.
- ✚ Entrega sabores distintos o mezcla sabores
- ✚ Tiene una calidad sobresaliente de los ingredientes
- ✚ Tiene un precio más elevado

Es por esto, que las empresas que ofrecen establecimientos dedicados al rubro gastronómico (restaurantes, cafeterías, catering) y otros rubros que requieren de estos productos (servicios de transporte, hotelería, servicios turísticos de larga duración, etc) deben amoldar su oferta para satisfacer nuevas necesidades del mercado. Es innegable a día de hoy, que la gastronomía ha tomado un carácter importante en la evaluación de la experiencia turística que los viajeros vivencian en sus destinos.

Como respuesta a las necesidades crecientes de estos consumidores gourmet nace la propuesta del “Desarrollo de un plan de negocios y pilotaje de una PYME dedicada a la producción y distribución de productos gourmet sellados al vacío”, orientado a un producto B2B, que, mediante la utilización de tecnología de nuevas tendencias gastronómicas, como la cocción ‘*Sous vide*’, posea altos estándares de calidad en el producto final.

En consecuencia, la propuesta atiende a problemáticas que presentan algunos de estos servicios como, por ejemplo:

---

<sup>7</sup> American Retail Consultora (<https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-la-gourmetizacion-del-consumidor-chileno/>)

- ✚ Posibilidad de ofrecer un producto de calidad excepcional que complemente experiencias y servicios turísticos.
- ✚ Reducir costos de elaboración en cafeterías pequeñas, brindando la posibilidad de entregar un producto de calidad superior.

La PYME<sup>8</sup> sustenta su creación en un conjunto de factores tales como: nuevas tendencias en el mercado gastronómico, nuevas tendencias en el mercado turístico, y nuevas tendencias en tecnologías aplicadas a la cocción ('Sous Vide').

### *Sous Vide*

La cocción al vacío o *sousvide* es una técnica culinaria que va más allá de sólo convertirse en una moda. La característica estrella de esta nueva forma de cocinar es la preservación de los nutrientes e integridad de los alimentos, al ser calentados en bolsas de plástico selladas al vacío a bajas temperaturas por periodos largos de tiempo. Este proceso permite controlar con exactitud la cocción, ajustando los parámetros de tiempo y temperatura para cada alimento, reduciendo el margen de error, y entregando resultados profesionales y consistentes en cada comida.

Originalmente era empleada en la alta cocina, pero hoy, se ha popularizado, permitiendo a más públicos acceder a alimentos de esta calidad. En este caso, a más restaurantes, que, si bien no están clasificados dentro de lo comúnmente conocido como "picada", si son de acceso más económico.

---

<sup>8</sup> Corresponde a una clasificación de empresas que significa Pequeña y Mediana Empresa

# CAPÍTULO I: METODOLOGÍA

## 1.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la realización de una PYME dedicada a la producción y distribución de productos de calidad gourmet envasados al vacío, utilizando técnicas modernas de cocción que permiten notorias ventajas frente a otras técnicas de cocción y producción.

## 1.2 Objetivos específicos

- ✚ Realizar una estimación del volumen del mercado objetivo de la PYME y la correspondiente demanda estimada.
- ✚ Realización de un estudio sobre las nuevas tendencias gastronómicas del consumidor chileno.
- ✚ Desarrollar un plan de negocio que se componga de las partes esenciales para el desarrollo y ejecución de la tesis, es decir, que involucre las áreas de Marketing, Operación, Organización y Finanzas

## 1.3 Metodología

Para lograr los objetivos propuestos, la tesis se compondrá de 9 etapas, las cuales se traducen en los capítulos a desarrollar.

*Figura 3 Metodología de tesis*



Fuente: Elaboración propia

- a) **Planteamiento del trabajo de tesis:** Etapa en que se plantea el tema a tratar en la tesis, se entregan definiciones en el marco conceptual y se define la estructura de la tesis.
- b) **Marco conceptual:** Etapa en donde se presenta al lector los conceptos relacionados a la estructura de los planes de negocio y, la industria gourmet en la que está inserto el proyecto.
- c) **Situación actual:** Etapa en que se presenta el estado del arte de la industria Gourmet en Chile y del uso de la técnica del *sousvide* alrededor del mundo. En esta parte se busca, además, establecer volúmenes aproximados de los mercados en el que se inserta la propuesta. En esta fase, además, se utilizarán herramientas de análisis del entorno, como lo son Las 5 fuerzas de Porter, caracterización del cliente, y una aproximación a los requerimientos legales para la realización del negocio.
- d) **La organización:** En esta etapa el objetivo principal es identificar la organización, su misión, su visión y el valor que se le entrega finamente a los clientes.
- e) **Estudio de mercado:** En esta etapa, dado los antecedentes de la Situación actual, y mediante estudio estadístico y de data proveniente de fuentes secundarias (Sistema de Impuestos Internos, Estudio Gourmet 2017 y plataformas digitales relacionadas a establecimientos de alimentación) se busca establecer y validar la potencial demanda que tendría el negocio.
- f) **Plan de Marketing:** En esta fase se identifica al cliente mediante la realización de entrevistas para la construcción de un Perfil de consumidor. Y a través de éste, estructurar el plan de marketing, construir la propuesta de valor final y el *Marketing Mix*.
- g) **Plan de implementación:** En esta etapa se define y se estructura un plan para la implementación de la propuesta en el mercado actual, identificar todos los pasos y procesos operativos para la ejecución de la PYME. Considerando su ubicación,

*layout*<sup>9</sup>, personal, software y equipamiento necesario, protocolos y un mapeo del servicio y la atención a los clientes.

- h) **Plan financiero:** En esta etapa se cuantifica monetariamente todos los recursos necesarios en el Plan de implementación. Contempla, además, la construcción del flujo de caja y la rentabilidad del proyecto a través de análisis de indicadores como el VAN y el TIR.
- i) **Conclusión:** Etapa final en donde se presenta el resultado final del análisis realizado a lo largo de la tesis, y la determinación si el proyecto es viable tanto técnica, como legal y financieramente.

## Capítulo II: MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 Marco conceptual

Un plan de negocios es un documento ordenado y que describe de manera general y específica un negocio en marcha o un proyecto de inversión. Se compone de diversas partes que variarán de acuerdo a los modelos plantados por diversos autores. En otras palabras, se presenta como un plan de acción que ha de seguirse para alcanzar los objetivos propuestos por el mismo.

Usualmente tiene a contener los aspectos básicos de: análisis interno y externo, análisis de mercado, estratégicos, de organización, aspectos operacionales, de *marketing* y financieros. Estos planes son utilizados regularmente tanto por emprendedores a modo de guía para elaborar sus proyectos, como a inversionistas para permitirles realizar una evaluación previa. Para la realización de análisis interno y externo de las organizaciones se utilizan dos herramientas muy difundidas: Las cinco fuerzas de Porter y el análisis PEST.

Según Porter, “existen cinco fuerzas que deberían moldear la estrategia de una empresa” (Porter, 2008), es decir, como el entorno y las fuerzas propias de él, orientan los planes definidos por las empresas para hacer frente a los asuntos propios de la organización y cómo estos le permiten tomar decisiones para obtener los mejores resultados posibles. Estas cinco fuerzas son: la amenaza de entrada de competidores al mercado, el poder de negociación de

---

<sup>9</sup> El concepto de layout suele utilizarse para nombrar al esquema de distribución de los elementos dentro un diseño. Específicamente en los planes de negocios, se refiere a la distribución en un plano de los espacios dedicados a la producción.

los competidores y su capacidad de influenciar el entorno competitivo (por ejemplo, cómo podrían afectar el nivel de precios), el poder de negociación de proveedores, la amenaza de productos o servicios que puedan sustituir los bienes o servicios ofertados, y finalmente, la rivalidad entre los competidores existentes. Dice, además, que la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector, y se transforman en los elementos más importantes para la elaboración de una estrategia, por lo que es crucial identificarla(s).

Por su parte el análisis PEST fue planteado por primera vez por Francisco Aguilar (Aguilar, 1967) en el libro "Análisis del entorno empresarial" como una herramienta de análisis del entorno, en éste, se estudian cuatro factores que podrían o intervienen en el desarrollo de una empresa, como lo son los factores: Políticos-legales, relacionados a la regulación legislativa del gobierno; Económicos, que puedan afectar o incluso, que definan el desempeño de una empresa (tasas de interés, crecimiento del PIB, valor de la moneda, etc); Socio-culturales, analizando temas relacionados a los integrantes del mercado; Tecnológicos, estudio del desarrollo y disponibilidad de la tecnología que pretende implementar la organización.

Para llevar a cabo el cometido de las empresas, es necesario construir estrategias que sean eficaces, una estrategia, es una "... fórmula extensa de cómo un negocio va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos, qué políticas serán necesarias para llegar a esos objetivos" y la "...combinación de los fines para los cuales trabaja la organización y los medios con los cuales llegará ahí." (Porter, 1998). Además, construir organizaciones que sean sólidas y funcionales por lo demás, pues es de este equipo de quien depende gran parte del éxito.

Una organización es "en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad" (A., 1985). En otras palabras, corresponde al grupo estructurado de personas de alguna forma, ya sea por jerarquias, funciones u otra manera, con el fin de alcanzar objetivos comunes, en este caso, las labores correspondientes al negocio y orientarlas hacia la misión y visión del mismo.

La misión, según Geoffrey hirt es "el propósito general de una empresa" (Ferrel, 2004), siendo esta una mirada muy pragmática. En su lugar, la visión toma un sentido más profundo y se define "como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad" (Fleitman, 2000).

Previo al análisis financiero en un plan de negocio, que nos dará las conclusiones finales en términos monetarios, ha de pasar por dos apartados: las operaciones y el *marketing*. Las operaciones involucran un análisis de todos los procesos que permiten el funcionamiento de la empresa, es decir, como se desarrollarán paso a paso las acciones para transformar las materias primas en productos finales, y cuáles serán los recursos necesarios para lograrlo, considerando insumos, recursos humanos, tecnología, entre otros.

Para Heizer y Render, la administración de operaciones “es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones” (Heizer, 1993).

El *marketing*, por su parte, se define como “El proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios” (Kotler, 1999) o según otros autores como “el marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (Stanton, Etzel & Walker, 2004). En otras palabras, el marketing es un conjunto de ideas, nociones, estrategias y herramientas que estructuran la forma en que la empresa hace sus negocios, respondiendo a preguntas como ¿cómo se harán los tratos? ¿Desde dónde? ¿Cómo serán los productos? ¿Cómo se promocionará? Entre otras. Los planes de marketing han variado durante los años, pero una de las estructuras más difundidas es la de las 4 P's. Según E. Jerome McCarthy, 1979, el *marketing* se puede reducir a 4 P's esenciales: producto, aspectos propios del mismo; Precios, la fijación de precios de los productos comercializados; Posición o plaza, cómo el producto llega al cliente (distribución); Promoción, que incluye la publicidad y las técnicas de promocionar la marca, la empresa y los productos. Por último, la evaluación final se realiza de forma monetaria en el plan financiero, el cual utiliza la herramienta más difundida para esto: el flujo de caja. Éste es un informe financiero que presenta en detalle los flujos de ingresos y egresos que tiene una empresa en un periodo proyectado o determinado, considera aspectos como: ingresos por ventas, costos, intereses, inversión fija y capitales de trabajo. De este es posible extraer indicadores financieros que permiten vislumbrar el rendimiento del proyecto objeto de estudio, estos son el VAN y la TIR.

El VAN o Valor Actual Neto, corresponde al valor actual del flujo de caja proyectado, que es actualizado a través de una tasa de descuento. Esta corresponde a la tasa de rendimiento esperado o rentabilidad mínima para que el proyecto sea interesante. En otras palabras, es un indicador de rentabilidad que dice si un proyecto vale o no el esfuerzo.

La TIR o Tasa Interna de Retorno, es un porcentaje que mide la viabilidad de un proyecto o empresa, determinando la rentabilidad que ofrece la misma, esto permite realizar una comparación entre esta y otras opciones de inversión de bajo riesgo.

# Capítulo III: INDUSTRIA GOURMET

## 3.1 La industria Gourmet

La industria gourmet solía ser algo apartado de la población general, puesto que eran productos diseñados para consumidores en busca de cosas exclusivas. De a poco, la cultura popular ha ido adoptando nuevos hábitos de consumo, todo catapultado por diversos factores socioculturales y económicos. Además, lo gourmet se ha ido instalando en los entornos más comunes. La popularización de programas de cocina internacionales como *Kitchen Nightmare*, o el aterrizaje en Chile del formato Master Chef han hecho lo suyo, posicionando en la mente de las personas, el querer ser “gourmet”, más bien dicho, como en Chile, el ser “*gourmé*”.

La masificación de este concepto ha sido tendencia, sobre todo a nivel mundial siendo estrellas de este fenómeno países como Francia, Italia y España, pero expandiéndose a reconocer no sólo a los gigantes del Viejo Continente, sino que, a revalorizar las culturas gastronómicas locales, retomando y revalorizando la alimentación de antiguas culturas más pequeñas y menos masificadas.

Grandes mercados gourmet del mundo, son paradas obligatorias para millones de turistas alrededor del globo. Un paseo por el Mercato Centrale de Florencia, Markthal de Rotterdam o el Mercado de San Antón son imperdibles de cada lugar.

‘*Gourmet*’ es una idea cultural, un concepto o una noción relacionadas a las artes culinarias de buena comida y buena bebida. Es decir, se refiere a comidas y bebidas de exquisitez. Cuando nos referimos a la ‘Industria Gourmet’, estamos hablando de una industria en torno a estos productos, que son elaborados con ingredientes seleccionados, de un buen origen, con prácticas de control e higienes máximas, que permitan la preservación de las cualidades y bondades de los alimentos. Dentro de esta industria, podemos agrupar tanto a empresas dedicadas a la producción, al procesamiento, a la distribución y a la restauración. Estas empresas, se encargan de llevar a los consumidores, estos productos, agregando el máximo valor posible en sus distintas etapas productivas, mejorando sus prácticas a nivel extractivo, utilizando mejor tecnología, innovando en las presentaciones y sabores, etc.

Sólo para el año 2015, y con USA como cliente, Chile logró un alza de un 55% en sus exportaciones de productos Gourmet, denotando así, que la Industria Gourmet hoy es un caballo de batalla potente para productores tanto en Chile como en el mundo. No sólo en el extranjero está el fenómeno, pues según los datos entregados por Estudio Gourmet (estudio realizado en el año 2017), el consumidor chileno va sumándose a la tendencia, entregando que un notable 45% de los chilenos mayores de 25 años, de los segmentos

socioeconómicos C1 y C2 puede ser considerado un consumidor gourmet. Entonces, estamos hablando de una industria al alza, y con fuerza, pues la suma de factores entre el querer saber la proveniencia de los alimentos, el aumento del poder adquisitivo y una preocupación por la salud, nos ha dado una baja en el segmento etario de estos consumidores, que antes no bajaba de los 60 años promedio.

*Figura 4 Barrio Lastarria*



Fuente: Diario la Tercera

### 3.2 Sous Vide

*Figura 5 Cocción Sousvide*



Fuente: Portal sous-vide.com

La cocción *Sous Vide*, refiere a una forma de preparación de alimentos que se está volviendo tendencia en el área gastronómica moderna, debido a la calidad de sus productos finales, y la facilidad de producir alimentos en grandes cantidades con una cocción perfecta.

Consiste en la cocción de alimentos sellados al vacío en un baño de agua a baja temperatura (50°C ~ 70°C) mediante la utilización de termocirculadores de agua, por periodos prolongados de tiempo (+1:30HR). Actualmente, se utiliza en mayor medida en carnes de todo tipo, tales como: pescado, cordero, cerdo, pavo, pollo y vacuno. Debido a la posibilidad de obtener un producto final en

el punto perfecto de cocción deseado (por el control de la temperatura). No obstante, su uso también puede extenderse a la cocción de verduras.

La cocción '*Sous Vide*' presenta variados beneficios contra otros tipos tradicionales de cocción como los son:

- ✚ Control perfecto de la temperatura interna de los productos finales (permitiendo lograr carnes a los puntos de cocción deseados y consistencia en los productos finales).
- ✚ Carnes más blandas, tiernas y jugosas debido a la utilización de vacío y las largas cocciones a baja temperatura.
- ✚ Menor pérdida de volumen y peso en la cocción de los alimentos, reduciendo la merma y control preciso de raciones y costos.
- ✚ Menor pérdida de nutrientes en los alimentos.
- ✚ Mayor sabor y mejor color en los productos finales.
- ✚ Reducción del uso de sal y grasas en la preparación, por ende, un producto final más sano y "limpio".
- ✚ Versatilidad y fácil manejo de grandes volúmenes de producción en '*Sous Vide*'.
- ✚ Reducción en los costos de inversión iniciales y mano de obra.

Dadas estas ventajas, y las características que mantienen los alimentos, podemos considerar esta técnica, como un proceso que nos permite obtener alimentos procesados con la calidad gourmet que el proyecto persigue.

### **3.3 Volumen de Mercado**

Para realizar un primer acercamiento al volumen del mercado, se considera la data proveniente de los contribuidores al Sistema de Impuestos Internos, precisamente del documento 'Estadísticas de empresas ordenadas por región, comuna, rubro, sub-rubro y actividad económica'. En este documento se presenta información relevante para el proyecto, tales como la cantidad de empresas dedicadas al rubro, como las ventas anuales en UF por actividad económica. En este caso, es de interés los sub-rubros 'Hoteles, campamentos y otros tipos de hospedajes temporal' y 'Restaurantes, bares y cantinas' ubicados en la zona central del país, específicamente de la V Región y la Región Metropolitana. Según el procesado de datos segmentándolos bajo esas especificaciones mediante tabla dinámica, se determina que existen 21.881 establecimiento del rubro de interés.

Si bien estás con una primera segmentación, este no es en sí el volumen del mercado objetivo, el cual será estudiado en el capítulo del Plan de Marketing, este es más bien, una aproximación al volumen total del mercado, en donde se inserta la propuesta.

A continuación, se presenta la tabla creada a partir del documento del SII.

*Tabla 1 Rubros de la industria de la restauración*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Número de Empresas</b>
<b>551010 – HOTELES</b>	1263
<b>551020 – MOTELES</b>	69
<b>551030 – RESIDENCIALES</b>	677
<b>551090 - OTROS TIPOS DE HOSPEDAJE TEMPORAL COMO CAMPING, ALBERGUES, POSADAS, REFUGIOS Y SIMILARES</b>	680
<b>552010 – RESTAURANTES</b>	6702
<b>552020 - ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RAPIDA (BARES, FUENTES DE SODA, GELATERIAS, PIZZERIAS Y SIMILARES)</b>	5443
<b>552030 - CASINOS Y CLUBES SOCIALES</b>	235
<b>552040 - SERVICIOS DE COMIDA PREPARADA EN FORMA INDUSTRIAL</b>	1139
<b>552050 - SERVICIOS DE BANQUETES, BODAS Y OTRAS CELEBRACIONES</b>	2819
<b>552090 - SERVICIOS DE OTROS ESTABLECIMIENTOS QUE EXPENDEN COMIDAS Y BEBIDAS</b>	2854
<b>Total general</b>	<b>21881</b>

Fuente: Sistema Impuestos Internos

Si bien muchos de estos podrían estar dentro del target de la propuesta, se deberá realizar una mayor segmentación para hacer una aproximación más precisa al volumen del mercado. En ese caso, será necesario descartar actividades económicas que no son del interés de la empresa, los cuales son: moteles, residenciales, otros tipos de hospedaje temporal como camping, albergues, posadas, refugios y similares y servicios de comida preparada de forma industrial.

Bajo estos parámetros ajustados resulta lo siguiente:

Tabla 2 Rubros de interés

Etiquetas de fila	Suma de Número de Empresas
551010 – HOTELES	1263
552010 – RESTAURANTES	6702
552020 - ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RAPIDA (BARES, FUENTES DE SODA, GELATERIAS, PIZZERIAS Y SIMILARES)	5443
552030 - CASINOS Y CLUBES SOCIALES	235
552050 - SERVICIOS DE BANQUETES, BODAS Y OTRAS CELEBRACIONES	2819
552090 - SERVICIOS DE OTROS ESTABLECIMIENTOS QUE EXPENDEN COMIDAS Y BEBIDAS	2854
<b>Total general</b>	<b>19316</b>

Fuente: Sistema Impuestos Internos

Se presenta así, un volumen de mercado sin segmentaciones específicas del target de Marketing (que se desarrollará más adelante) de 19.316 establecimiento dedicados a la restauración o al hospedaje en la V Región y Región Metropolitana de Chile. Es así, este, al entorno al que se presenta la empresa propuesta en la tesis.

### 3.4 Análisis del macroentorno

Para llevar a cabo el análisis del macroentorno al que se ve enfrentada la empresa, se utilizará la herramienta PEST.

#### a) Político – legal

Hoy en día Chile se encuentra en una situación política en que los representantes están con bajos niveles de aprobación, lo que genera un escenario un tanto inestable, notorio sobre todo en el área social y laboral. En el área empresarial, el actual gobierno presenta como políticas base, el desarrollo económico del país, lo que lo vuelve un terreno favorable para el desarrollo de nuevos emprendimientos. Estas políticas bases no se han quedado solamente en los discursos, sino que se ve reflejado en distintos programas que fomentan el emprendimiento en Chile, entre estos, el fortalecimiento de CORFO y su insigne fondo

concurso Yo emprendo (capital semilla), el cual otorga a los emprendimientos ganadores fondos de hasta 3.5 millones de pesos. Este fondo, junto a otros programas han sido la base de miles de emprendedores a lo largo de los años, y con el cambio de gobierno se prevé que sigan aumentando. No sólo queda ahí, sino que además se ha propiciado el espacio para la creación de nuevos fondos, tanto con fondos públicos como público privado, existiendo dadas distintas alianzas, fondos como Semilla CORFO, Brain Chile, Capital Abeja, The S Factory, Youth Action Net, entre otros.

Todo este contexto, nos da luces de que el contexto político actual, si bien no favorece a las problemáticas sociales a las que se hoy enfrenta Chile, si está encaminando las políticas públicas al desarrollo de emprendimiento y negocios, con sus falencias en los programas, como la dependencia a fondos públicos no reembolsables, pero que, de algún modo, sigue funcionando.

## **b) Económicos**

Hoy Chile se encuentra en un periodo de recuperación, que, si bien no alcanza los porcentajes esperados en su crecimiento, lo está volviendo a hacer lentamente. Se han notado bajas en la actividad minera, relacionadas al cobre, sin embargo, durante los primeros tres meses del año 2019 se ha registrado un crecimiento en las actividades no mineras, lo que si bien se detecta una desaceleración en el área de inversiones, en que durante el mismo periodo sólo creció un 2.9%, esta avanza a un paso lento<sup>10</sup>, mas no detenido. Además, dentro de la misma evaluación por parte del Banco Central, se ha detectado que el consumo también tuvo un alza de 2.9%.

Pese a que todos los datos indican una desaceleración del crecimiento económico chileno, Chile sigue siendo una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica, lo que propicia un espacio para un boom de emprendimientos en el país, esto, beneficiando tanto a la creación misma del proyecto, como el crecimiento de potenciales clientes, considerando a la empresa como una empresa B2B. Tan así que en el año 2017, en Chile, las ventas de restaurantes y bares sumaban un total de US\$4.700 millones<sup>11</sup>, entregando un crecimiento respecto a una década atrás de un 42%. Esto nos habla de que el emprendimiento en el país va avanzando, y la industria gastronómica no se queda atrás, abriendo cientos de establecimientos de restauración todos los días, llegando a la cuantiosa suma de 40.000 locales de comida en el año 2017.

---

<sup>10</sup> Radio Universidad de Chile (<https://radio.uchile.cl/2019/05/20/el-crecimiento-no-repunta-banco-central-informa-alza-de-solo-16-por-ciento/>)

<sup>11</sup> American Retail Consultora (<https://www.america-retail.com/sin-categoria/chile-ventas-de-restaurantes-y-bares-suman-us-4-700-mills/>)

Otro punto fuerte de la economía nacional es que, a pesar del alza de precio del dólar durante los años pasados, hoy en día el peso chileno se ha quedado en una posición estable respecto al mismo, asegurando una estabilidad en los precios que se manejan, y poniendo en terreno firme los cálculos y proyecciones de costos.

Por último, los esfuerzos realizados por instituciones financieras tanto nacional e internacional, como reguladoras, están dando fruto, incrementando poco a poco la inversión en proyectos, dando énfasis hoy en día, en la pequeña y mediana empresa como fuente de creación de empleos y de competitividad en el mercado<sup>12</sup>.

### **c) Socio-culturales**

El país ha ido cambiando, tanto en su estructura como en los hábitos de los consumidores chilenos, en un entorno globalizado, lleno de información de todas las partes del mundo, la mente del chileno va buscando nuevos horizontes en todas las áreas de su vida, y en la gastronomía no es la excepción. Hoy en día el paladar chileno se ha vuelto más exigente, pero con una altura de mira, pues en Chile, aún existe una percepción de que lo 'gourmet' es caro, aunque sí existe una diferencia de precio (absolutamente justificada por el origen y proceso de los alimentos), no es tan notoria como el pensamiento colectivo cree, usualmente dichos productos pueden estar muy al alcance en ferias y mercados locales.

Independiente de esto, los datos entregados por el estudio Chile Gourmet realizado en 2017 nos arroja luces importantes respecto a la realidad de los nuevos hábitos de consumo, llegando a que actualmente el 45% de los chilenos mayores de 25 años, de los segmentos socioeconómicos C1 y C2 puede ser considerado un consumidor gourmet, es decir, que hoy en día chilenos, y no sólo eso, chilenos jóvenes (considerando que antes, la media del consumidor gourmet se posicionaba en los 60 años) están en busca de nuevas experiencias gastronómicas, tanto al momento de adquirir productos, como al de ir a restaurantes. ¿Qué significa eso? Que las empresas relacionadas al rubro de la restauración se están viendo obligadas (dados sus segmentos de clientes) a mejorar su oferta gastronómica, y no sólo en técnica o el tipo de preparación, sino que, en los productos, sus cualidades y características nutricionales y la preservación de las mismas.

Por estas mismas razones, existe hoy un auge en las tendencias de estilos de vida, tanto vegetariano, comida saludable, comida orgánica, técnicas nuevas de cocción que se van ampliando en los hogares, como la cocción al vapor, etc.

---

<sup>12</sup> Banco Mundial (<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#3>)

#### **d) Tecnológicos**

Hoy en Chile es muy sencillo importar tecnología por parte de otros países, dado los diversos TLC. Esto se vuelve algo muy positivo para el proyecto pues requiere tecnología que apenas está siendo importada a nivel domiciliario en Chile (para uso en casa y no a nivel industrial) lo que reduce tanto los tiempos para la puesta en marcha como los costos asociados a la misma.

Además, el uso de internet y software, permite tanto el control de la producción de manera remota, como facilitar su distribución mediante sistemas de suministro con los clientes.

#### **e) Conclusiones**

La situación que se vive en nuestro país respecto al emprendimiento es favorable, al menos en el análisis que respecta al proyecto Gourmet Company. Esto principalmente al crecimiento económico (aunque desacelerado), y al crecimiento del consumo. Por otra parte, el aumento significativo de establecimientos dedicados a la restauración y el incremento de la facturación anual en el área, se vuelve una atractiva oportunidad de negocios para proyectos de ésta índole. Además, la facilidad que hay en Chile hoy, para acceder a las tecnologías necesarias para el proyecto, es decir, que ya están en el país, reduce considerablemente la puesta en marcha, ya que no será necesario recurrir a la importación de las mismas. A modo de conclusión, se determina que el escenario que presenta el macroentorno es propicio para el desarrollo de la iniciativa.

### **3.5 Análisis del microentorno**

Ésta parte está enfocada en el estudio de los compradores, los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. Todo esto con el fin de darnos una aproximación más certera al entorno en el que se desempeñará la empresa. Para dicho análisis, se utilizará como herramienta Las cinco fuerzas de Porter.

### 3.5.1 Poder de negociación de los compradores

Comenzando por la parte de compradores se procede a evaluar la importancia de los compradores sobre la empresa, específicamente su influencia sobre el nivel de precios y las condiciones de compra.

En primera instancia, un factor importante es la cantidad de clientes que existen, y de cuantos dependerá la empresa. En este caso, se presentan datos que sirven de aproximación que sólo en Santiago hay alrededor de 12.390 establecimientos dedicados a la restauración en el sub-rubro Restaurantes, bares y cantinas según el Sistema de Impuestos Internos. Por lo que, dado este factor, la cantidad de clientes potenciales es alta, restándole poder de negociación a estos.

En segunda instancia, ¿qué tan clave es el proveedor en la cadena de suministro de los potenciales clientes? En este caso, dependerá absolutamente del tipo de cliente que se esté tratando, puesto que los productos pueden o no ser claves de acuerdo a la propuesta que estos tengan en su oferta. Es decir, pueden ser clientes que utilicen como base de su oferta los productos ofrecidos por la empresa, que, en ese caso, se volvería clave como proveedor. No así aquellos clientes que lo utilicen como un producto para complementar su oferta actual. Por lo que en este punto se considera intermedio el poder de negociación.

En tercer lugar, si la oferta es amplia y los compradores son relativamente escasos, nos enfrentamos a un alto poder de negociación por parte los compradores. En este caso, los compradores son muchos, y además hay una buena variedad de proveedores de productos para restaurantes, sólo que hasta ahora no en competencia directa con el valor que ofrece el proyecto, pero que, sin más, no dejan de ser productos sustitutos. Dada esta información y bajo este parámetro, el poder de los compradores es bajo.

En el siguiente factor a considerar, ¿Pueden los clientes convertirse en sus propios proveedores? En este punto tenemos un importante elemento, que el proyecto está inserto en el medio de la cadena de abastecimiento, pues, en todos los productos, no es el productor de la materia prima, si no, un procesador de estas. En ese caso ¿Pueden los clientes procesar sus propias materias primas? Efectivamente, pueden hacerlo, sin embargo, esto tiene un gran costo asociado, tanto en factores tecnológicos, de logística, de capacidad instalada y otros. Sería conveniente sí y solo sí, la propuesta de valor del proyecto es igual a la del establecimiento, y buscan entregar exclusivamente ese tipo de productos. Con estos datos, se estima que el poder de negociación bajo este punto es bajo.

Por último, la diferenciación de la propuesta es clave, y esto sobre todo como percepción por parte de los clientes, por lo que, si bien los productos de la propuesta no son en sí mismos distintos, si lo son como producto final dada su preparación, por lo que mostrarle el valor al cliente al momento de realizar tratos es la clave principal para reducir su poder de negociación. Bajo este contexto se determina que el poder de negociación es intermedio,

dada la variabilidad que podría presentar entre un cliente y otro. Finalmente, a modo resumen, para estimar que tanto es el poder de negociación de los compradores de forma global, se presenta la siguiente tabla.

*Tabla 3 Poder de negociación de los compradores*

Ítem a evaluar	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES				
	MUY BAJO(1)	BAJO(2)	INTERMEDIO(3)	ALTO(4)	MUY ALTO(5)
Cantidad de compradores	X				
Importancia del proveedor (proyecto)			X		
Cantidad de oferta v/s demanda		X			
Capacidad de auto-abastecimiento	x				
Diferenciación			X		

Fuente: Elaboración propia

Si se considera una valoración numérica a cada punto a evaluar (expresados en la tabla), diríamos que de 1 a 5, el poder de negociación de los compradores quedaría en 2, es decir, BAJO.

### 3.5.2 Poder de negociación de los proveedores

Esta parte de las 5 fuerza de Porter se vuelve más sencillo de analizar, pues la sencillez de los productos que aportan los proveedores hace que exista una gran variedad. Siendo las principales materias primas carnes y vegetales, en Santiago (lugar en que se radica la producción) existe una gran variedad de proveedores de las mismas, siendo una fuente de estas La Vega Central, feria de abarrotes, verduras y carnes que cuenta con una amplia cartera de proveedores.

Además de existir diversos proveedores, también el nivel de precios se mantiene estable entre unos y otros, por lo que es difícil que un proveedor pueda tener mucha incidencia sobre este.

Por último, los proveedores no están agrupados y organizados de forma colectiva, lo que genera un ambiente de competencia que les resta poder de negociación.

Finalmente, se deduce que el poder de negociación de los proveedores es MUY BAJO.

### 3.5.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Esta es una de las partes críticas para lograr consolidarse dentro de los clientes, pues se da que, por la naturaleza del proyecto, su amplitud de proveedores, la facilidad de importar tecnología, los costos no excesivos de la puesta en marcha y la cantidad de clientes, no es un negocio ciertamente “blindado” ante la entrada de nuevos competidores. Además, considerando que se suma a una tendencia gastronómica naciente en Chile, que finalmente puede terminar de entrar, esto puede ser un trampolín para la creación de una vasta competencia. Es por esto que se determina que es crítico para la empresa la construcción, consolidación y creación de confianza en la marca a través de la consistencia y la responsabilidad como proveedores, logrando crear tratos firmes con los potenciales clientes como una estrategia responsiva ante la posible entrada de la competencia en el mercado.

Dadas estas condiciones, la amenaza de nuevos competidores entrantes es ALTA.

### 3.5.4 Amenaza de productos sustitutos

En este caso el proyecto compite directamente con todas las empresas que proveen a restaurantes, por lo que realmente también es una amenaza potente los productos sustitutos, pero sólo antes de convertir un cliente potencial en comprador, pues el proyecto busca consolidar a sus clientes mediante la muestra de un valor agregado importante en sus productos, lo que si bien es una característica intrínseca del mismo, también es un tema de percepción por parte de los clientes, en ese caso, teniendo clientes consolidados con el valor de la marca, no se prevé que los productos sustitutos puedan convertirse en un problema. También considerando la segmentación de los establecimientos del mercado objetivo, los precios relativos a los sustitutos no serían un mayor inconveniente, dado que los clientes presentan a sus clientes, una oferta más especializada en que sus consumidores no son tan sensibles al precio.

Otro factor a considerar es que, a día de hoy, aún no está en desarrollo o tendencia en la industria gastronómica otra tecnología que pueda competir directamente con la cocción *sousvide*, por lo que un sustituto directo que presente mejores cualidades no se vislumbra en el corto plazo.

Se deduce entonces, que la amenaza de productos sustitutos es INTERMEDIA.

### 3.5.5 Rivalidad entre los competidores

Actualmente sólo existe un proveedor de carnes con cocción Sousvide, sin embargo, este no está orientado a la distribución a negocios, está diseñado para consumo personal o familiar dados los formatos que ofrece. En este caso, se puede determinar que la rivalidad entre competidores directos es baja, pues no hay quien ofrezca productos iguales. Aun así, un análisis así quedaría bastante escueto y desapegado a la realidad en la que se inserta el proyecto, es por esto que también ha de considerarse la competencia con productos sustitutos, como lo son todos los que ofrecen abastecimiento directo a establecimientos dedicados a la restauración. En ese caso, en el portal Chile Gastronomía, presenta al menos 160 empresas registradas como proveedores en Santiago, lo que, si bien son muchos, no podemos olvidar el gran volumen del mercado en la misma ciudad, que asciende a más de 12.000 establecimientos, por lo que de todas maneras, aun considerando que este análisis deja fuera a otros proveedores menos 'online' como lo es La Vega Central, podemos llegar a la conclusión que la Rivalidad entre los competidores es INTERMEDIA.

Finalmente, a modo conclusión se presenta la siguiente tabla.

*Tabla 4 Resumen fuerzas de Porter*

Cinco Fuerzas de Porter	NIVEL DE MEDICIÓN				
	MUY BAJA	BAJA	INTERMEDIO	ALTA	MUY ALTA
P. Neg. Compradores		X			
P. Neg. Proveedores		X			
Amenaza de nuevos competidores				X	
Amenaza de productos sustitutos			X		
Rivalidad entre competidores			X		

### 3.5.6 Conclusiones

La extensa cantidad de clientes potenciales, sumados a la variedad de proveedores ubicados en las zonas que el proyecto abarca, mantiene estable el mercado, reduciendo la posibilidad de pequeños monopolios, y derribando barreras de entrada. En su contraparte, dificulta la creación de marca, poniendo este escenario como necesidad la creación de un plan de marketing sólido que trabaje constantemente en la construcción de la percepción de diferenciación por parte de los clientes y los potenciales.

El hecho además de que el *sousvide* sea una tendencia creciente, pone en amenaza el proyecto, el cual, nuevamente debe verse fortificado con la creación de una marca consolidada en el mercado previendo la entrada de nuevo competidores en el mediano plazo.

Además, aún no hay en desarrollo nuevas tecnologías que en el corto plazo puedan superar en características técnicas al *sousvide*, por lo que la posibilidad de creación de productos sustitutos de calidad superior es bastante baja.

En conclusión, el análisis del microentorno entrega un escenario que no está exento de complejidades, pero en el que tampoco se detectan factores que impidan la creación del proyecto Gourmet Company.

# Capítulo IV: La organización

## 4.1 La empresa

Gourmet CO. Nace como propuesta en respuesta a la creciente demanda de productos gourmet por parte de los consumidores, esto sumado a las ventajas de las nuevas tecnologías aplicadas al área gastronómica, entrega como resultado una nueva línea de productos que potencialmente son una solución para otras empresas, solución que les permita responder a dicha demanda. Gourmet Co. Es una PYME dedicada a la producción y distribución de productos gourmet sellados al vacío mediante la técnica de cocción sousvide, entre las que se encuentran productos tales como: carnes en puntos de cocción específicos, sándwiches que aplican las mismas técnicas en sus proteínas base, acompañamientos en base a vegetales(purés) y postres al vacío.

La PYME se centra especialmente en entregar un trato personalizado, responsable, puntual y de alta calidad, asegurando un producto que además es consistente en cada una de sus unidades, brindando a sus clientes confianza y seguridad.

## 4.2 Marco legal de la organización

Gourmet Company se constituirá como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) dado que las decisiones de la empresa se tomarán individualmente, además, no será necesario la formación de una sociedad con otra persona o socio, y reduce los riesgos inherentes a la actividad comercial, dada la limitación de responsabilidad del titular sólo al patrimonio de afectación.

### 4.2.1 Rubros

Esta empresa estará registrada bajo los siguientes giros del SII:

- **VENTA AL POR MAYOR DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS**
- **ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS**

- **ELABORACIÓN DE COMIDAS Y PLATOS PREPARADOS ENVASADOS, ROTULADOS Y CON INFORMACIÓN NUTRICIONAL**
- **VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO**

#### 4.2.2 Permisos y resolución

- a) Autorización sanitaria:** Gourmet Company utilizará las dependencias de la empresa Cocínalo Aquí mediante arriendo, por lo que toda la producción realizada será najo la resolución necesaria de ellos.
- b) Constitución de empresa:** Gourmet Company se constituirá como una EIRL a través del portal tuempresaneundia.cl, el cual permite realizar la constitución sin costos asociados.
- c) Patentes municipales y otros:** Todas las patentes comerciales estarán cubiertas bajo el uso de las dependencias de Cocínalo Aquí en calidad de arriendo.

#### 4.3 Misión

Entregarles a los establecimientos de restauración y hospedaje productos del mejor sabor, color y calidad al vacío preparados bajo cocción sousvide que les permita ampliar y mejorar su actual oferta a sus clientes.

#### 4.4 Visión

Posicionarse en el mercado nacional como una empresa innovadora en el área gastronómica, tanto por el constante desarrollo y aplicación de la cocción sousvide en sus productos, como por su alta calidad en atención y distribución a lo largo del país.

## 4.5 Valores

Como valores de la empresa se pueden destacar:

- ✚ Constante desarrollo y experimentación de recetas sousvide para la creación de una oferta más amplia.
- ✚ Productos de alta calidad, excelente sabor y brillante color.
- ✚ Flexibilidad en su oferta para adaptarse a sus clientes y sus requerimientos.
- ✚ Servicio y atención especializada para cada uno de nuestros clientes.
- ✚ Responsabilidad, puntualidad y consistencia en su producción siendo conscientes del ambiente gastronómico en el que se inserta.

## 4.6 Propuesta de valor

La propuesta de valor del presente plan de negocios se puede describir en la siguiente frase: “Productos de calidad gourmet, con la sencillez de uno empaquetado”. Lo que se presenta como una idea atractiva para los clientes potenciales, dada la facilidad de poder mejorar la oferta gastronómica de sus establecimientos, sin involucrar los costos asociados a la producción de esa oferta, es decir, implementación de equipamiento específico, largas preparaciones, logística y abastecimiento de diversos ingredientes, reduciendo en algunos casos el servicio sólo al calentado y emplatado.

## 4.7 Objetivo general

Convertirse en un reconocido distribuidor de productos gourmet al vacío para establecimientos de alimentación y alojamiento en la zona central de Chile, mediante la creación de fuertes lazos empresariales con sus clientes y la consistencia en la producción de su oferta aplicando las últimas tecnologías y técnicas de cocción en el área gastronómica.

#### 4.8 Metas organizacionales

- ✚ Introducir los productos de Gourmet Company en los establecimientos dedicados a la restauración y hospedaje en la V región y R.M mediante estrategias de marketing orientadas a la atención personalizada.
- ✚ Generar *engagement* con los consumidores finales, creando un reconocimiento de los productos de la marca al momento de sus experiencias gastronómicas a través de la generación de contenido de valor.
- ✚ Posicionarse como distribuidor de insumos entre los restaurantes más destacados de la V región y R.M por medio del reconocimiento otorgado por los clientes.

#### 4.9 Estructura organizacional

La empresa Gourmet Co. Funcionará como una organización reducida en tamaño, presentando en su estructura un organigrama funcional, el cual organiza a las personas en base a sus funciones a desempeñar.

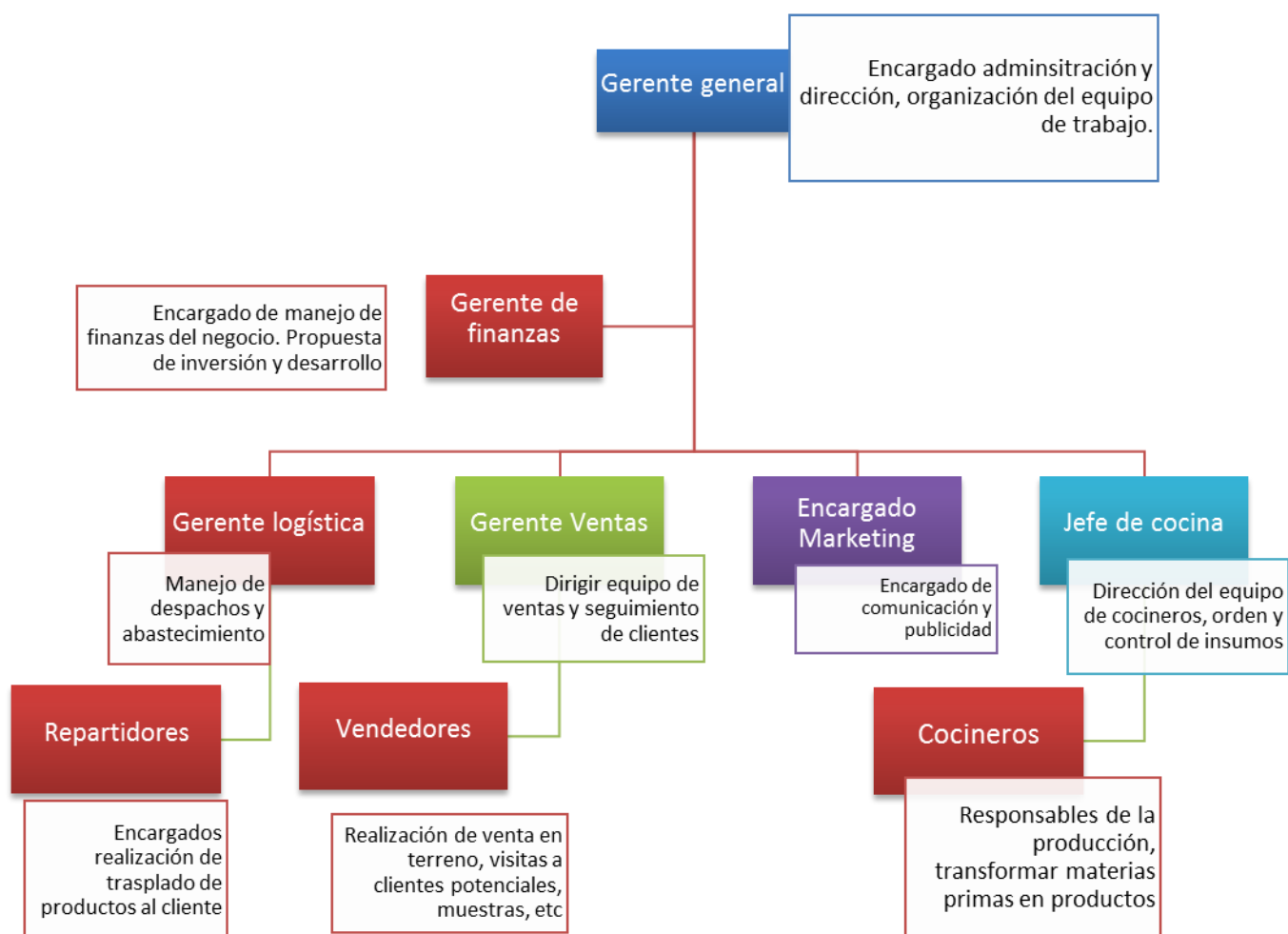
Se identifican entre estas funciones las siguientes:

- a) Gerencia general: Responsable de la administración y dirección del negocio, organizar y dirigir al equipo de trabajo, proyectar y planificar los objetivos de la empresa en el corto y largo plazo.
- b) Gerente de finanzas: Responsable de manejar las finanzas del negocio, además de proponer decisiones de inversión y desarrollo junto al gerente general.
- c) Gerente de logística: Responsable de manejar el despacho de los productos a los clientes y de gestionar el abastecimiento de insumos para una correcta producción.
- d) Repartidores: Encargados de realizar el traslado de los productos desde la bodega hacia los clientes.
- e) Gerente de Ventas: Responsable de dirigir y ordenar al equipo de ventas, además de realizar seguimiento de los clientes captados y los potenciales.

- f) Encargado de Marketing: Responsable de crear, dirigir, presupuestar y ejecutar campañas publicitarias y de comunicación tanto a nivel off-line como on-line.
- g) Vendedor: Encargados de realizar ventas en terreno, visitas a potenciales clientes, muestras de productos y asistir a eventos relacionados al marketing de la empresa.
- h) Jefe de cocina: Responsable de velar por el orden en el área de trabajo, organizar al equipo de cocineros en el día de trabajo y llevar el orden de los insumos y sus correspondientes caducidades.
- i) Cocineros: Responsables del área productiva, son los encargados de transformar las materias primas en productos, y de asegurarse de una correcta manipulación de alimentos.

## 4.10 Organigrama

Figura 6 Organigrama de la organización



Fuente: Elaboración propia

#### 4.11 Remuneraciones

Tabla 5 Remuneraciones RR.HH

ITEM	COSTO MENSUAL	CANTIDAD
<b>RR.HH</b>		
<b>Gerente general</b>	\$1.200.000 /mes	1
<b>Gerente de finanzas</b>	\$800.000 /mes	1
<b>Gerente de logística</b>	\$750.000 /mes	1
<b>Repartidores</b>	\$350.000 /mes	3
<b>Encargado de marketing</b>	\$550.000 /mes	1
<b>Gerente de ventas</b>	\$750.000 /mes	1
<b>Vendedores</b>	\$500.000 /mes	3
<b>Jefe de cocina</b>	\$650.000 /mes	1
<b>Cocineros</b>	\$450.000 /mes	3

Fuente: Elaboración propia

#### 4.12 Perfil del cargo

Tabla 6 Perfiles de cargo de la organización

RRHH	Perfil
<b>Gerente general</b>	Persona seria, proactiva, de mente creativa, ordenada. Capacidad de dirigir equipos. Al menos tres años de experiencia a cargo de negocios en el área de la gastronomía. Requisito carrera profesional universitaria: Ingeniería Comercial, Administración y carreras afines.
<b>Gerente de finanzas</b>	Metódico y ordenado, capacidad de trabajar bajo presión. Experiencia en cargos similares al menos 3 años. Requisito estudios técnicos nivel superior o universitario: Contador, Contador auditor y carreras afines.
<b>Gerente de logística</b>	Metódico, ordenado, capacidad de trabajar en equipo. Experiencia en cargos similares al menos tres años, experiencia en empresas de logística deseable. Estudios técnicos nivel superior o universitario: Control de logística, administrador o carreras afines.
<b>RRHH</b>	<b>Perfil</b>
<b>Repartidores</b>	Responsable y proactivo. Experiencia mínima de 1 año

<b>Encargado de marketing</b>	Proactivo y creativo, capacidad de trabajar en equipo. Experiencia mínima de un año. Requisitos estudios superiores en Marketing, menciones o carreras afines. Deseable manejo de software de creación visual.
<b>Gerente de ventas</b>	Proactivo, capacidad de dirigir equipos y motivación orientada a la venta. Experiencia mínima de tres años en ventas del rubro alimenticio. Formación deseada diplomados y capacitaciones en ventas.
<b>Vendedores</b>	Proactivo, responsable, ordenado y de buen trato. Experiencia mínima de un año en ventas del rubro alimenticio.
<b>Jefe de cocina</b>	Capacidad de dirigir y trabajar en equipos, proactivo y ordenado. Experiencia mínima de dos años en cocina fría. Deseable experiencia en sousvide. Requisito estudios técnico nivel superior en gastronomía.
<b>Cocineros</b>	Capacidad de trabajar bajo presión, proactivos y capacidad de trabajo en equipo. Experiencia mínima de un año en cocina fría.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.13 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se llevará a cabo en tres etapas: Llamado, Entrevista y Selección. Este estará a cargo del gerente general, el cual será designado por el inversionista del proyecto.

- a) Llamado: se realizará una publicación abierta en todos los medios posibles de plataformas de trabajo, para postular, debe ser enviado el Curriculum a la organización, la cual se encargará de elegir quienes serán citados a entrevista.
- b) Entrevista: Serán citados en base a sus Curriculum a una entrevista personal con el Gerente General, este se encargará de evaluar los aspectos y el perfil descrito en la sección anterior.
- c) Selección: Posterior a la realización de las entrevistas, se designarán a los seleccionados finales, los que serán contactados para comenzar su jornada laboral. Estos serán puestos a prueba según su desempeño durante los primeros dos meses, posteriormente a eso, se decidirá su permanencia o retiro.

# Capítulo 5 Estudio de mercado

El mercado, en este caso en el que se inserta, si bien tiene características gourmet, finalmente los clientes son otros establecimientos, por lo que, para evaluar y segmentarlo, se usarán datos del SII para lograr cuantificarlo. Los parámetros para realizar la aproximación vista en el capítulo anterior fueron seleccionar a las empresas que:

- ✚ Según SII están en el sub-rubro Hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje temporal y/o Restaurantes Bares y Cantinas.
- ✚ Según el SII corresponden a empresas de la V Región y/o Región Metropolitana
- ✚ Según el SII corresponden al año comercial 2015.

Dada esta primera segmentación se logró ver que existía un volumen del mercado dentro de los sub-rubros de interés de 21.881 establecimientos. Sin embargo, esta segmentación es demasiado vaga, por lo que se procede a volver a segmentar ese mercado. Esta vez bajo los siguientes parámetros.

- ✚ Se consideran sólo las empresas que según el SII presenten los siguientes ID de actividad: Hoteles, restaurantes, establecimientos de comida rápida, casinos y clubes sociales, servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones, servicios de otros establecimientos que expenden comida y bebidas.

Realizado este ajuste, se reduce el número a 19.316 establecimientos.

## 5.1 Segmentación del mercado objetivo

- a) Volumen de ventas

Según el Sistema de Impuestos Internos de Chile, las empresas se pueden subclasificar en 13 categorías según su volumen de ventas:

Tabla 7 Tamaño de empresas según ventas

TAMAÑO DE EMPRESA	VENTAS (UF)
<b>SIN VENTAS/SIN INFORMACIÓN</b>	No se permite determinar por falta de información declarada
<b>MICRO 1</b>	0,01 UF a 200 UF
<b>MICRO 2</b>	200,01 UF a 600 UF
<b>MICRO 3</b>	600,01 UF a 2.400 UF
<b>PEQUEÑA 1</b>	2400,01 UF a 5.000 UF
<b>PEQUEÑA 2</b>	5000,01 UF a 10.000 UF
<b>PEQUEÑA 3</b>	10.000,01 UF a 25.000 UF
<b>MEDIANA 1</b>	25.000,01 UF a 50.000 UF
<b>MEDIANA 2</b>	50.000,01 UF a 100.000 UF
<b>GRANDE 1</b>	100.000,01 UF a 200.000 UF
<b>GRANDE 2</b>	200.000,01 UF a 600.000 UF
<b>GRANDE 3</b>	600.000,01 UF a 1.000.000 UF
<b>GRANDE 4</b>	+1.000.000 UF

Fuente: Sistema de Impuestos Internos (SII).

## 5.2 Mercado objetivo

Para la realización de la segmentación final, se define el mercado objetivo bajo un parámetro extra. Se descartarán de los anteriores a todas las empresas correspondientes a los siguientes segmentos según el SII, que corresponden a volumen de ventas: SIN VENTAS/INFORMACIÓN, MICRO1, MICRO2, GRANDE 2, GRANDE 1, GRANDE 3 y GRANDE 4.

Esto debido a que generalmente, las clasificadas en MICRO suelen presentar bajos niveles de precios, lo que no es de interés para el proyecto, considerando que las líneas de productos presentan un alto valor. Las clasificadas en GRANDE también quedan excluidas, debido a que, por su volumen de ventas, la capacidad productiva para abastecerlos debe ser muy superior a lo planteado en el presente proyecto.

Es por esto, que, para segmentar, se consideran las empresas en los grupos desde MICRO 3 hasta MEDIANA 2.

### 5.2.1 Supuestos

Dada la falta de cruces de información entregada por el Sistema de Impuestos Internos, es que, para llevar a cabo la última segmentación por tamaño, se considerará como verdadera la separación de empresas por tamaño a nivel nacional en los sub rubros aplicada en nuestro mercado objetivo de la V Región y Región Metropolitana.

*Tabla 8 Segmentación por ventas en porcentaje*

<b>TAMAÑO</b>	<b>Suma de Número de Empresas</b>		<b>Porcentaje</b>
<b>GRANDE 1</b>	781	781	0,17%
<b>GRANDE 2</b>	562	562	0,12%
<b>GRANDE 3</b>	122	122	0,03%
<b>GRANDE 4</b>	81	81	0,02%
<b>MEDIANA 1</b>	4228	4228	0,92%
<b>MEDIANA 2</b>	1891	1891	0,41%
<b>MICRO 1</b>	149061	149061	32,46%
<b>MICRO 2</b>	100345	100345	21,85%
<b>MICRO 3</b>	104600	104600	22,78%
<b>PEQUEÑA 1</b>	31454	31454	6,85%
<b>PEQUEÑA 2</b>	18517	18517	4,03%
<b>PEQUEÑA 3</b>	12122	12122	2,64%
<b>SIN VENTAS / SIN INFORMACIÓN</b>	35408	35408	7,71%
<b>Total general</b>	<b>459172</b>		100,00%

Fuente: Sistema Impuestos Internos

Considerando el supuesto anterior, se utiliza el volumen de empresas anteriormente calculado como base para calcular porcentajes segmentados, es decir, que, aplicando los porcentajes resultantes de la distribución nacional de las empresas por volumen de venta, se recalcula usando los 19.316 establecimientos como el total.

Tabla 9 Empresas de interés segmentadas por ID de Actividad

ID DE ACTIVIDAD	Suma de Número de Empresas
551010 - HOTELES	1263
552010 - RESTAURANTES	6702
552020 - ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RAPIDA (BARES, FUENTES DE SODA, GELATERIAS, PIZZERIAS Y SIMILARES)	5443
552030 - CASINOS Y CLUBES SOCIALES	235
552050 - SERVICIOS DE BANQUETES, BODAS Y OTRAS CELEBRACIONES	2819
552090 - SERVICIOS DE OTROS ESTABLECIMIENTOS QUE EXPENDEN COMIDAS Y BEBIDAS	2854
<b>Total general</b>	<b>19316</b>

Fuente: Sistema Impuestos Internos

Tabla 10 Empresas de interés segmentadas por tamaño en porcentaje

Tamaño	Número de Empresas	Porcentaje
GRANDE 1	33	0,17%
GRANDE 2	24	0,12%
GRANDE 3	5	0,03%
GRANDE 4	3	0,02%
MEDIANA 1	178	0,92%
MEDIANA 2	80	0,41%
MICRO 1	6271	32,46%
MICRO 2	4221	21,85%
MICRO 3	4400	22,78%
PEQUEÑA 1	1323	6,85%
PEQUEÑA 2	779	4,03%
PEQUEÑA 3	510	2,64%
SIN VENTAS / SIN INFORMACIÓN	1490	7,71%
<b>Total general</b>	<b>19316</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Sistema Impuestos Internos

A raíz de esta tabla, se retiran de la segmentación las empresas clasificadas por volumen de ventas que no son de nuestro interés. Presentando una tabla como la que se muestra a continuación:

*Tabla 11 Empresas y tamaños de interés segmentadas en porcentaje*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>de Porcentaje</b>
<b>MEDIANA 1</b>	178	0,92%
<b>MEDIANA 2</b>	80	0,41%
<b>MICRO 3</b>	4400	22,78%
<b>PEQUEÑA 1</b>	1323	6,85%
<b>PEQUEÑA 2</b>	779	4,03%
<b>PEQUEÑA 3</b>	510	2,64%
<b>Total general</b>	7270	37,64%

Fuente: Sistema Impuestos Internos

A modo resumen, la tabla anterior representa a las empresas:

- ✚ De la V Región y Región Metropolitana
- ✚ De los sub-rubros: Hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje temporal y Restaurantes, bares y cantinas
- ✚ Con IDs de actividades correspondientes a: Hoteles, Restaurantes, Establecimientos de comida rápida(bares, fuentes de soda, gelaterías, pizzerías y similares), Casinos y clubes sociales, Servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones y Servicios de otros establecimientos que expenden comidas y bebidas.
- ✚ Segmentados por volumen de ventas.
- ✚ Finalmente se llega a la conclusión, que el volumen del mercado objetivo es de 7270, correspondiendo a un 37,64% del volumen total del mercado de establecimientos entre la V Región y la Región Metropolitana.

### 5.3 Resumen

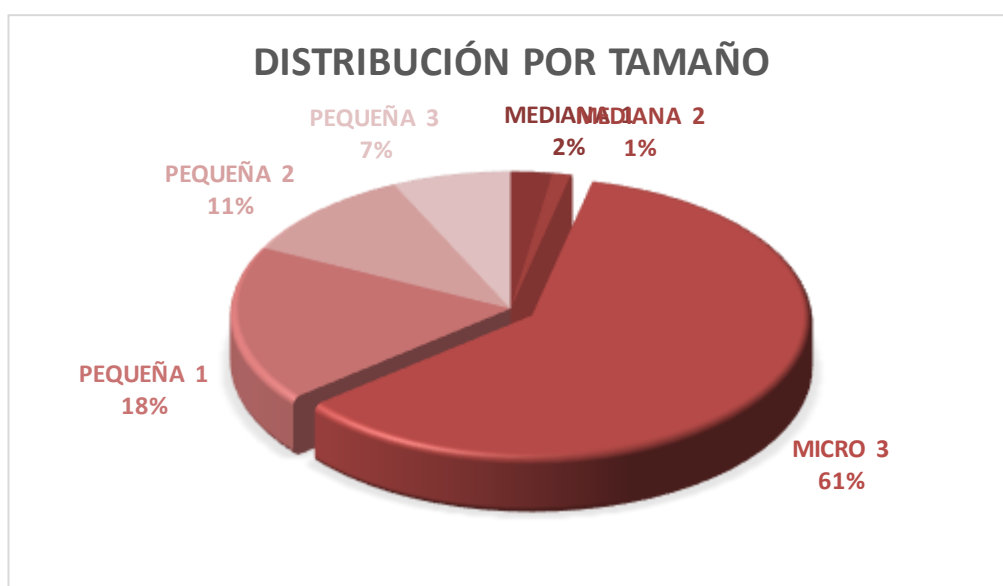
Se estima gracias a los cálculos, que el tamaño del mercado al que apunta el proyecto es bastante grande, teniendo en cuenta que cada cliente no sólo consume un producto, sino que varios, y reiteradas ocasiones.

La segmentación de mercado quedó definida bajo parámetros específicos extraídos de los registros del Sistema de Impuestos Internos, gracias a dicha segmentación, se logra determinar que el segmento del mercado al que apunta este plan de marketing tiene un tamaño de **7270** clientes potenciales distribuidos en las distintas comunas pertenecientes a la V Región y Región Metropolitana de Chile.

Estos potenciales clientes corresponden a empresas de la V Región y Región Metropolitana clasificadas por el SII según ventas en MICRO3, PEQUEÑA1, PEQUEÑA2, PEQUEÑA3, MEDIANA1, MEDIANA2 del año comercial 2015, bajo los 'IDs de Actividad': Hoteles; Restaurantes; Establecimientos de comida rápida (bares, fuentes de soda, gelaterías, pizzerías y similares); Casinos y clubes sociales; Servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones; Servicios de otros establecimientos que expenden comidas y bebidas.

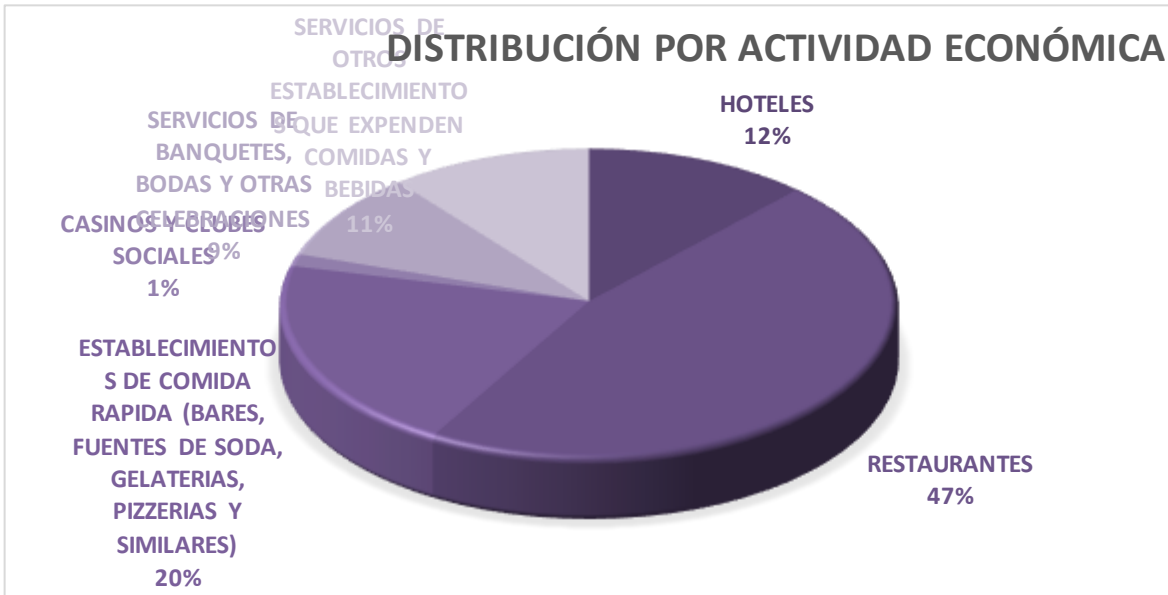
Estas empresas de interés o clientes potenciales se distribuyen de la siguiente manera:

*Figura 7 Distribución de clientes potenciales por tamaño de empresa*



Fuente: Elaboración propia

Figura 8 Distribución de clientes potenciales según actividad económica



Fuente: Elaboración propia

#### 5.4 Estimación de la demanda

Dadas las características del sistema productivo planteado para este proyecto, es decir, su capacidad reducida en comparación a la cantidad de clientes potenciales, se calculará la demanda y las ventas esperadas, en base a la capacidad de carga del sistema. Dado que, utilizando el dato más pequeño obtenido mediante encuesta a operadores del rubro, los resultados son optimistas y superan la capacidad de carga con una mínima captación de la demanda.

Es decir:

El resultado más bajo en el consumo de carnes obtenido en un establecimiento de comida rápida, ubicado en una ciudad de sólo ~90.000 habitantes es de 50Kg/mensuales de vacuno. En base a ese dato se estima que sólo con ese nivel de consumo bastaría con captar alrededor del 0,6% de los potenciales clientes para alcanzar la capacidad carga máxima del sistema productivo. Finalmente, para fines de cálculo de ingreso de ventas se utilizará sólo la capacidad del sistema.

# Capítulo VI: Plan de Marketing

Una parte fundamental para el éxito de una empresa es el área de marketing o mercadotecnia, corresponde a un conjunto de técnicas que tienen por objeto mejorar la comercialización de un producto, utilizando diversas estrategias, desde acciones *offline* (como la antigua entrega de *flyers*) hasta técnicas digitales de comunicación (como el uso de redes sociales). Gourmet Co. Seguirá una estrategia relacionada al marketing de contenidos y orientada a la atención personalizada de clientes, teniendo sumo cuidado en mantener, además, una imagen de marca potente que refleje conceptos tales como: calidad, limpieza, sabroso, Premium, responsabilidad. Para montar y consolidar dicha imagen de marca, es necesario un detallado plan de marketing, que involucre desde la forma de atención a los clientes, hasta el diseño del *packaging* a utilizar.

## 6.1 Objetivo general

El plan de marketing propuesto en esta tesis, tiene por objetivo general introducir y construir la marca Gourmet Company en el mercado con el fin de lograr una primera captación de clientes que permita sostener la empresa en su etapa inicial.

## 6.2 Objetivo específico

- ✚ Captar los clientes necesarios para alcanzar un 50% de la capacidad de carga durante el primer año (correspondiente a un aproximado de 25~50 clientes) mediante la utilización de las estrategias desarrolladas en el plan.
- ✚ Definir y crear la identidad de la marca Gourmet Company mediante la utilización de piezas gráficas en las estrategias comunicacionales.

## 6.5 Marketing mix

El marketing mix es el análisis de la estrategia interna del negocio segmentado en cuatro partes: Producto, precio, plaza y promoción. Los cuales describen de forma detallada qué se venderá, qué precio tendrá, donde se produce y cómo se distribuye y como se promociona. Esta herramienta permite dar un rápido vistazo a los aspectos del negocio.

### 6.5.1 Líneas de productos

Gourmet Company cuenta con tres líneas principales de productos, las cuales se subdividen en sus correspondientes categorías.

#### **a) Sándwich:**

Línea de productos orientada principalmente a establecimientos de alimentación pequeños, locales de restauración insertos en otros establecimientos (cafeterías de hospitales, negocios de terminales, kioscos, etc). Consiste en sándwichs elaborados con pan frica, verduras, y un cárnico como ingrediente principal, existiendo las variantes de: cerdo, vacuno y pollo. Todos los ingredientes utilizados para la elaboración son de la máxima calidad disponible, y los métodos de cocción de la carne, aseguran una consistencia en los productos y un sabor de calidad superior.

*Figura 9 Foto referencial sándwich sousvide*



Fuente: Sous-videeverything.com

#### **b) Purés:**

Ésta línea de productos está orientada principalmente a restaurantes, brindado la posibilidad de ofrecer purés de la mejor calidad sin la necesidad del proceso que requiere. Esta línea de productos no se subdivide, y presenta 4 productos en los cuales sólo varía su formato.

##### *Puré de papas*

Puré elaborado a base de papas, con una cocción en agua a baja temperatura sellada al vacío que brinda beneficios en sabor, textura y color.

### **b.1) Puré de zanahorias**

Puré elaborado a base de zanahorias, con una cocción en agua a baja temperatura sellada al vacío que brinda beneficios en sabor, textura y color.

*Figura 10 Foto referencial puré de zanahorias*



Fuente: Blog [thefrenchcookingguy.com](http://thefrenchcookingguy.com)

### **b.2) Puré de papas**

Puré elaborado a base de papas, con una cocción en agua a baja temperatura sellada al vacío que brinda beneficios en sabor, textura y color.

*Figura 11 Foto referencial puré de papas*



Fuente: elaboración propia

### c) Cárnicos con pre-cocción

Línea de productos orientada principalmente a restaurantes, bares, cafeterías, y todo establecimiento de restauración que tenga una oferta gastronómica propia. Ésta línea de productos cuenta con 5 principales productos, subdivididos en otras categorías y variantes como se representa a continuación:

*Tabla 12 Tabla de cocciones*

Origen animal	Corte	Cocción
<b>Cerdo</b>	Lomo vetado	Medio punto
<b>Vacuno</b>	Tomahawk	Tres cuartos
<b>Cordero</b>	Picanha	Cocción completa
	Porterhouse	

Fuente: Elaboración propia

En esta línea de productos, es donde más sub-productos se pueden derivar, dada la variedad de cortes, animales y formatos.

Para presentarlos más en detalle, se presentan a continuación fichas de cada uno separados por origen animal

### c.1) Cerdo


Del cerdo se extraen distintos cortes de exquisita calidad. Gourmet Company considera los cortes: Ribeye, Pork Chop, Arrachera y lomo centro, dados que son los cortes de mayor sabor y más utilizados por los restaurantes en sus preparaciones.

CERDO		
Corte	Formato	Cocción
<b>Ribeye (Costilla sin hueso)</b> 	Medallones envasados al vacío (1KG aprox)	Cocción completa
<b>Pork Chop (Chuletas)</b> 	Chuletas envasadas al vacío (1Kg aprox)	Cocción completa
<b>Lomo centro</b> 	Lomo centro entero (3-4KG)	Cocción completa
<b>Lomo Vetado</b> 	Medallones envasados (1KG <u>aprox</u> )	Cocción completa

Fuente: elaboración propia

## c.2) Vacuno

Vacuno		
Corte	Formato	Cocción
<b>Tomahawk</b> 	Porcionado (1.5 KG)	A punto/Medio punto/ Bien cocido
<b>Lomo Vetado</b> 	Medallones porcionado (1-1.2 Kg)	A punto/Medio punto/ Bien cocido
<b>Lomo liso</b> 	Medallones porcionado (1-1.5)kg	A punto/Medio punto/ Bien cocido
<b>Picana</b> 	Pieza completa (1-1.5KG)	A punto/Medio punto/ Bien cocido
<b>Asado de tira</b> 	Porcionado (1-2 KG)	A punto/Medio punto/ Bien cocido

Corte	Formato	Cocción
<b>Porterhouse</b> 	Porcionado (600gr)	A punto/Medio punto/ Bien cocido

Fuente: elaboración propia

### c.3) Cordero

Una proteína menos común, pero que no deja de reflejar parte del patrimonio gastronómico del país. Solicitada y servida en restaurantes de mayor nivel, destacan un corte en especial por ser el mejor valorado y más vistoso: el French Rack, o rack de costillas francés. Corte proveniente del costillar del animal, específicamente de las costillas centrales, suele tener dos formatos de presentación, formato completo (French Rack) o en porciones, por un corte transversal en cada costilla junto a su hueso, conocido como chuleta francesa.

CORDERO		
Corte	Formato	Cocción
<b>French Rack</b> 	5 Racks envasados (2.5-3 KG)	Cocción completa/Cocción a punto

Fuente: Elaboración propia

## 6.5.2 Fijación de precios

Al ser los productos de Gourmet Company, de alto valor agregado, es pertinente utilizar para la fijación de precios una mezcla entre dos enfoques habituales, el de precio por competencia y precio según valor. Queda descartado de este ejercicio la fijación de precios por costes, dadas las razones anteriormente mencionadas.

### Precio según competencia

En primera instancia, cabe aclarar que no existe competencia directa actual en el mercado, pues no hay empresas que distribuyan carnes con cocción sous vide, por lo que para fines de esta evaluación, se consideran los proveedores de cárnicos comunes, envasadas al vacío sin cocción.

Tras la realización de un análisis a diversos proveedores de carnes de la zona central, serán considerados los que poseen estándares de calidad alineados con los de la propuesta, es decir:

- ✚ Presentan un producto de alto valor agregado (por su procedencia, proceso productivo, calidad y/o presentación)
- ✚ Orientados a clientes Premium. (En este caso, a restaurantes con altos estándares de calidad)
- ✚ Sean reconocidos en el mercado

### Precio referencia proveedor de cerdo

Camponible.cl <sup>13</sup>es una empresa dedicada a la distribución de cerdo de calidad de exportación, se encargan de distribuir los mejores cortes de carne de COEXCA SA, una empresa que unifica a diversos productores de cerdo a través de su planta de procesado de 15.000 m<sup>2</sup> ubicada en la región del Maule. Es un producto de máxima calidad que es exportado a más de 15 países.

Sus precios para los productos propuestos son los siguientes, en formato de cajas de 5 kilos:

---

<sup>13</sup> Web proveedores Campo Noble (<http://camponible.cl/nuestro-origen/>)

Tabla 13 Precio referencia COEXCA

Producto	Precio
Ribeye o costilla sin hueso	\$3890
Chuleta centro	\$4100
Lomo centro	\$4990
Lomo vetado	\$4790
Costillar	\$4790

Fuente: Elaboración propia

### Proveedor de vacuno

Chile Gastronomía es una empresa virtual dedicada al rubro del gastro-marketing digital y el *foodblogging*<sup>14</sup>. Se conforma como una red colaborativa entre diversos agentes de la industria gastronómica, entre *bloggers*, restaurantes, medios de comunicaciones, fotógrafos, entre otros. Además de ofrecer sus servicios de marketing, también posee un sistema de cotización donde conecta a los cotizantes con un abanico de proveedores en Chile. Entre esos proveedores se encuentra uno de mucha calidad. Susaron, es una empresa de origen familiar, con más de 45 años de experiencia en el rubro de los cárnicos, la misma, está involucrada en toda la cadena productiva, desde la engorda hasta el faenado, distribución y ventas. Es por estos factores, y por su prestigio, que se considera para el análisis, sus precios en los cortes considerados para el proyecto son los siguientes:

Tabla 14 Precios referencia carnes SUSARON

Corte	Precio
Lomo Vetado	\$6250
Lomo Liso	\$5590
Asado de tira	\$3890
Punta Picana	\$3700

Fuente: Elaboración propia

---

<sup>14</sup> Tipo de blogging relacionado a la creación de contenido en torno a la gastronomía.

Sin embargo, los cortes más especializados no se encuentran en estos distribuidores mayoristas, por lo que se requiere cotizar en otro tipo de carnicerías, como lo son las carnicerías Premium.

Se considerará en el estudio de los precios a Delacarne.cl, carnicería especializada en cortes diferentes a los habituales y de excelente calidad:

*Tabla 15 Precios referencia delacarne.cl*

Corte	Precio
<b>Porterhouse (entrecot)</b>	\$9990
<b>Tomahawk (lomo vetado con hueso largo)</b>	\$9990

Fuente: Elaboración propia

Estos cortes poseen un precio sobre la media, dada su exclusividad. Sin embargo, Delacarne.cl sigue presentando precios muy competitivos respecto al precio mercado de los mismos productos, los cuales rondan entre los \$13.000 y \$15.000 por kilo.

#### **Precio referencia proveedor cordero**

En este caso, proveedor directo hay muchos menos, y a precios más elevados que los otros, sólo venden en formato de Rack completo, lo que aumenta la cantidad de trabajo requerido para la elaboración de las chuletas francesas.

Se identifica a la empresa Prontobeef, como un proveedor competitivo, y uno de los que presenta el producto deseado. Sus precios son los siguientes:

*Tabla 16 Precios referencia cordero*

Corte	Precio
<b>Rack francés</b>	\$18900

Fuente: Elaboración propia

### Precio referencia proveedor sándwich

En este caso, los proveedores que operan en Chile se dedican principalmente al sándwich de miga, muchos de estos destinados a kioskos, *minimarkets*, tiendas de aeropuerto y terminales de buses, entre otros. Ofreciendo una calidad normal, por lo que no hay “precio competencia” como tal, sin embargo, se usarán como referencia algunos de estos. La empresa elegida para analizar sus precios es Arcoalimentos, una empresa dedicada al rubro de la producción y distribución de alimentos envasados de Copec.

En este caso en especial, el promedio de precios de los sándwiches calidad gourmet es de \$1800.

### Precio referencia proveedor purés

Se usará como precio referencia los purés de papas Knorr, purés en formato escamas, se presentan en un formato de 2 kilos, que rinden una vez preparados, 14 kilos.

*Tabla 17 Precio referencias Knorr*

Corte	Precio
Purés de papas Korr	\$8231

Fuente: Elaboración propia

### Fijación de precios Gourmet Company

Como es descrito anteriormente, Gourmet Company define su precio en una mezcla entre los precios de competencia y fijación con enfoque en valor. Además, considerando el costo de producción de cada uno de sus productos. Los precios de Gourmet Company quedan definidos así:

Precio ref. de otros distribuidores + 50% (este recargo está dado por el valor agregado que ofrece, además del proceso de cocción)

Tabla 18 Fijación de precio Gourmet Company

Producto	Precio	Producto	Precio
Lomo vetado (vacuno)	\$9000	Costillas sin hueso(cerdo)	\$5400
Lomo Liso (vacuno)	\$8300	Lomo vetado (cerdo)	\$4800
Porterhouse (vacuno)	\$15.000	Sándwich (vacuno)	\$2200
Tomahawk (vacuno)	\$15.000	Sándwich (pollo)	\$1900
Asado de tira (vacuno)	\$6000	Puré de papas	\$1100
Punta Picana	\$6000		
Lomo centro (cerdo)	\$6750	Puré de zanahorias	\$1200
Chuletas (cerdo)	\$5500	Rack francés (cordero)	\$25.000

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.3 Plaza y distribución

#### Plaza

Gourmet Company estará destinado a proveer con sus productos a dos regiones del país, la región de Valparaíso y la región Metropolitana, esto por los siguientes factores:

- ✚ La mayor concentración demográfica del país se encuentra entre esas dos ciudades, lo que en consecuencia incrementa la cantidad de negocios que se crean alrededor de estos, dado los potenciales consumidores.
- ✚ Son ciudades altamente urbanizadas, por lo que sus calles y rutas de conectividad están en buen estado y son accesibles.
- ✚ Concentran gran parte de la actividad turística del país.
- ✚ Concentran la mayoría de los negocios dedicadas a la restauración.

Hoy en día están en alza nuevas formas colaborativas de realizar negocios, de la mano de estas preferencias es que nacen los co-works, espacios colaborativos de trabajo, usualmente

amplias oficinas, que permiten a través de módicas sumas, acceder a servicios tales como oficinas, salas de reuniones, internet, etc.

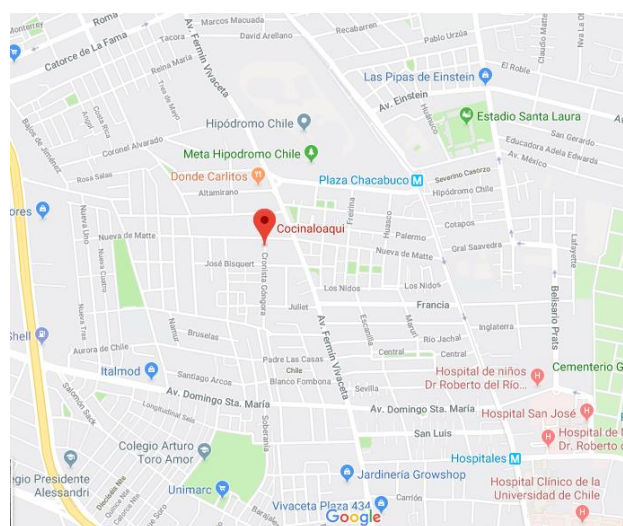
A raíz de estas tendencias, se crea en Santiago el primer Co-Work gastronómico llamado Cocínalo aquí. Un espacio dedicado a emprendedores gastronómicos, en el cual se les ofrecen comodidades y servicios que reducen considerablemente tanto los costos, como el tiempo de la puesta en marcha. Para fines de este proyecto, se considera que es una buena opción para el desarrollo de la iniciativa, pues da lugar a nuevas formas flexibles de trabajo y dadas las condiciones ofrecidas por el lugar, merma la cantidad de tareas a realizar, agiliza los procesos y reduce los costos.

Cocínalo aquí ofrece los siguientes servicios:

- 🚦 Acceso 24/7
- 🚦 Bodega de insumos
- 🚦 Duchas y lockers
- 🚦 Impresión de documentos
- 🚦 Internet Wifi
- 🚦 Recepción de despachos
- 🚦 Espacio de oficina
- 🚦 Bodega de producto terminado
- 🚦 Asesoría comercial
- 🚦 Capacitaciones de higiene y BPM

Cocínalo aquí se encuentra ubicado en la comuna de Independencia, en Santiago de Chile, en la dirección Cronista Góngora 1760:

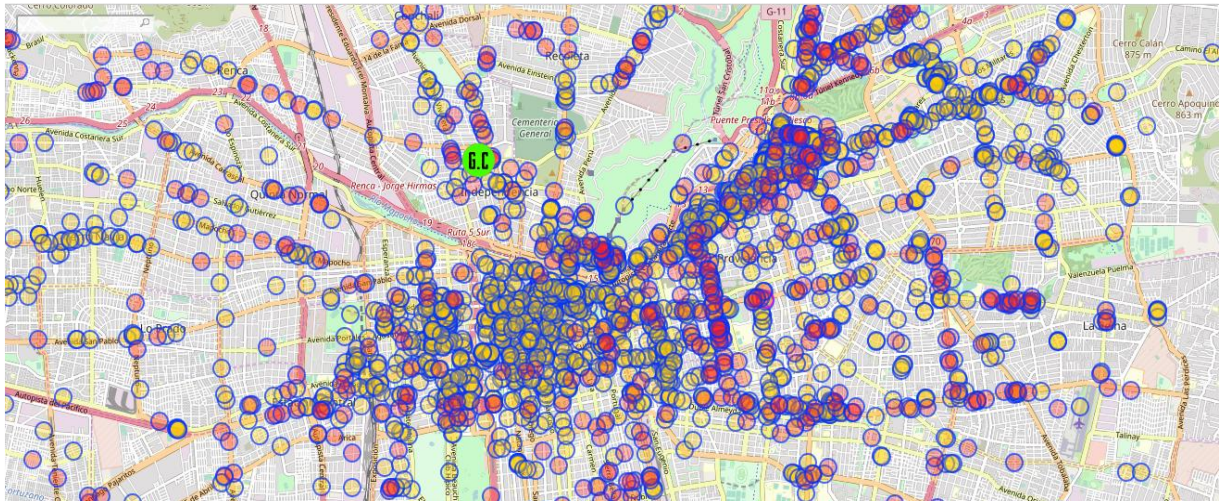
Figura 11. Mapa Independencia



Fuente: Elaboración propia.

Este punto se encuentra en una ubicación favorable para la distribución en los lugares propuestos, para ilustrarlo de mejor manera, se creó un mapa con la mayoría de las localizaciones de restaurantes ubicados en la RM, en base a inquiries en un mapa opensource entregado por overpass-turbo.es, utilizando las etiquetas “restaurants”, “café”, “bar” y “fast\_food”. Resultando lo siguiente:

*Figura 12 Mapa de concentración de restaurantes*



Fuente: Elaboración propia

Siendo el punto verde con nomenclatura G.C la ubicación de la bodega y el lugar de producción, es posible apreciar, que la concentración de restaurantes no es lejana, y existe conectividad entre los puntos dada la alta urbanización de la ciudad.

## Distribución

La empresa Gourmet Company distribuirá sus productos bajo dos modalidades:

- ✚ Página web: Canal de distribución a través del cual los clientes y potenciales, pueden comunicarse con vendedores especializados para su atención personalizada, además, los que ya estén registrados como compradores, pueden realizar pedidos directamente.
- ✚ Venta directa: A través de un equipo de ventas especializado, Gourmet Company realizará constantes visitas a establecimientos, llamadas y comunicación por mail a potenciales clientes, para convertir en ventas.

En cuanto a la distribución física de los productos o entregas, serán coordinadas para las primeras horas de trabajo del día, repartiendo los encargos desde la bodega ubicada en el lugar de producción, mediante el uso de camionetas refrigeradas para mantener los productos en óptimas condiciones.

#### 6.5.4 Promoción y estrategia comunicacional

En primera instancia, como un buen plan de marketing, ha de definir el target al que apuntará su plan, puesto que, de este mismo, deriva la planificación de las acciones de marketing que se propongan.

Target: Dueños y/o administradores de establecimientos dedicados al rubro HORECA que se encuentren en la tipología de tamaño de empresas según ventas entre MICRO3 hasta MEDIANA2 ubicados en las regiones Metropolitana y Valparaíso.

Mensaje: Gourmet Company es una solución gastronómica para tú negocio, que a través de la tecnología te puede ayudar a ofrecer un producto de calidad Premium, sin tener que invertir en las maquinarias, el personal y la logística necesaria.

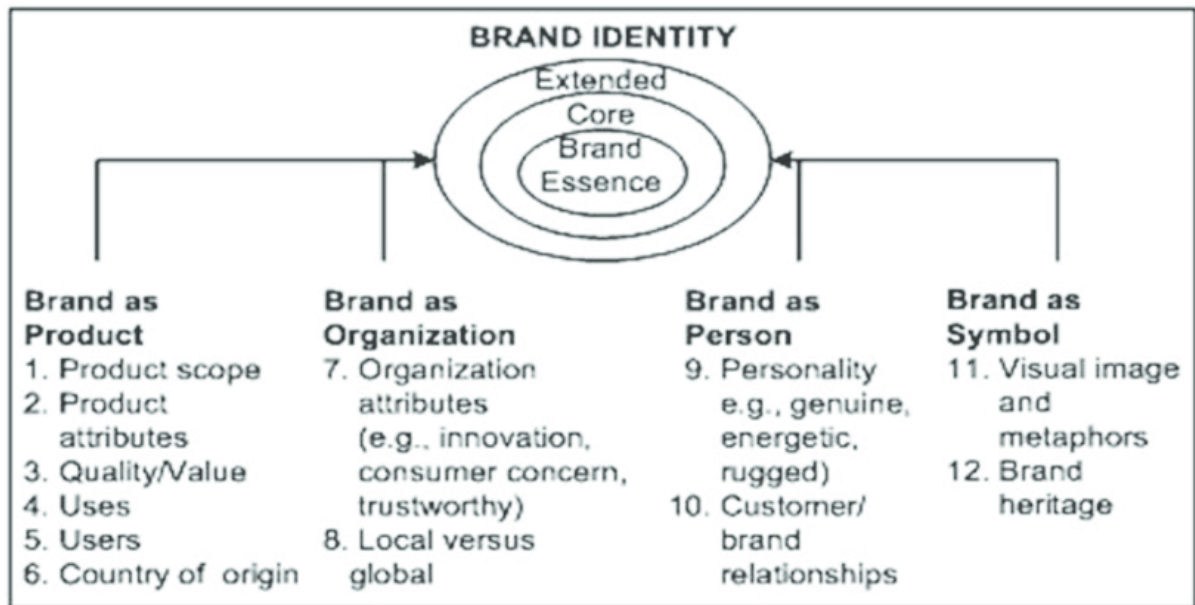
Objetivo: Introducir Gourmet Company en el mercado HORECA y fortalecer lentamente el *branding* en base a acciones de marketing participativas.

#### La marca

Para la construcción de la marca, se utilizará el modelo propuesto por los autores David Aaker. Dicho autor considera la marca como una combinación de conocimiento, lealtad y asociaciones de marca que entre ellas proporcionan valor a un producto o servicio. Finalmente, la identidad de marca se presenta como un conjunto de 12 elementos segmentados en cuatro perspectivas:

Marca como producto – Marca como organización – Marca como persona – Marca como símbolo

Figura 13 Modelo de Aaker de identidad de marca



Fuente: Blog marketingparatodos.com

**a) Marca como producto:**

**a.1) Propósito del producto:** Gourmet Company tiene un producto que está destinado al rubro de la restauración. Es un producto B2B que brinda la posibilidad a negocios de ofrecer un producto de calidad Premium, con un costo asequible, esto, gracias a nuevas tecnologías aplicadas a la cocción de los alimentos.

**a.2) Atributos del producto:** Dentro de los atributos que se relacionan con el producto y la marca, está la calidad en los productos, enfocado principalmente a los aspectos de jugosidad, color y textura.

**a.3) Calidad/valor:** La propuesta del proyecto se centra justamente en ofrecer un alto valor agregado en el producto mediante la aplicación de tecnología de cocción a baja temperatura, lo que permite entregar productos de muy alta calidad, a precios moderados.

**a.4) Usos:** Producto utilizado para satisfacer la necesidad de restauración de los consumidores finales, es un producto consumible.

**a.5) Usuarios:** Gourmet Company se enfoca en ser un negocio B2B. Los usuarios son establecimientos involucrados en el rubro de la restauración, ya sea directamente, o que lo ofrezcan en sus dependencias, como: hoteles, restaurantes, kioskos, etc.

## **b) Marca como organización**

**b.1) Atributos de la organización:** Una organización que valora el trabajo de cada uno de los colaboradores y es consciente de sus clientes como organizaciones que buscan generar valor. Además, es afable, puntual y de una atención personalizada. Gourmet Company cuida de los detalles en cada uno de sus procesos, no sólo en la parte productiva, sino que en cada uno de los puntos que conlleva relacionar un trato, es decir, desde el contacto, hasta el despacho del producto. Por último, es consciente de que no solo ha de ser reconocido por sus clientes, sino que también por sus consumidores finales, por lo que se centra mucho en generar un branding potente, sumando valor a los negocios que trabajan con la marca.

**b.2) Local o global:** Gourmet Company se desarrollará como una empresa a nivel local, funcionado en primera instancia, en dos regiones de Chile, usando, además, esta característica de local como una de las que componen la imagen de la marca, comunicando que al ser “acotada”, se enfoca en atender a sus clientes de forma lo más personal posible.

## **c) Marca como persona**

**c.1) Personalidad:** La personalidad de la marca puede definirse entre los siguientes conceptos: joven, puntual, responsable, dinámica e innovadora. Estos atributos se verán reflejados en las operaciones de la empresa, tanto a nivel interno, como por ejemplo en su ambiente laboral y trato, como a nivel externo en sus eventos, catas privadas y comunicación en los medios. Ha de ser concordante con los colores gráficos que utilizará.

**c.2) Relación marca-consumidor:** Se focalizará en un trato personalizado con los consumidores, dado que Gourmet Company busca aportar en el valor de sus clientes a través de un producto de altísima calidad. Por esto, se centrará en que la comunicación establecida entre los consumidores y la marca, sea orientada a trabajar en toda la innovación y aporte que les pueda entregar Gourmet Company con su tecnología, ya sea en la elaboración de nuevos productos, como en el desarrollo de nuevas recetas y combinaciones para sus negocios.

## **d) Marca como símbolo**

**d.1) Imagen visual y metáfora:** Gourmet Company quiere transmitir en sus estrategias comunicacionales conceptos como una marca dinámica, entretenida e innovadora, pero a la vez seria, responsable, puntual y sobretodo gourmet, para esto, en sus gráficas, Gourmet Company considera la utilización de colores asociados al apetito según la psicología de colores, estos son principalmente el amarillo y el rojo, muy usados por la

industria de la comida rápida, industria que no es muy “seria” ni “gourmet”, y que mal utilizado puede caer en una imaginería más “burda”. Para balancear los conceptos visualmente, se utilizarán fuentes que apunten a la elegancia y lo gourmet, en conjunto al uso del color negro, que evoca sobriedad, seriedad y elegancia.

Fig. 14 Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

**d.2) Herencia de la marca:** Gourmet Company trae su origen desde los sibaritas como término conceptual, una marca destinada a mostrar el buen comer. Su comunicación y contenido estará impregnado de esta esencia del “gourmet” y de lo “Premium”, pues es su origen mismo, e historia. Esto sumado al uso de la tecnología y términos asociados a “tecnología” e “innovación”.

### **Identidad de marca**

**Esencia de la marca:** Sabor, textura y jugosidad en todos sus productos.

**Identidad central:** Una marca dinámica, activa y colorida. Llena de sabor y preocupada por sus clientes y sus consumidores finales, de aportarles valor con contenido útil y entretenido.

**Identidad extendida:** Marca responsable, puntual, ordenada y enfocada en la calidad de los procesos productivos. Informal, pero seria y de una comunicación activa con su entorno. Creativa.

### **Posicionamiento de marca**

Gourmet Company introducirá un producto nuevo en el mercado chileno en el rubro de los distribuidores HORECA, es por esto, que todos los esfuerzos estarán en la construcción de

un branding potente, orientado a ser la marca número uno, anticipando la amenaza de entrada de futuros competidores, y consolidarse como un distribuidor confiable, y sobre todo, consistente, capaz de mantener la calidad en cada una de sus entregas.

### **Concepto matriz comunicacional**

Finalmente, con la descripción dada anteriormente se construye el concepto matriz comunicacional, el que será utilizado a través de los canales de comunicación, y estará presente en cada una de las acciones de la organización, tanto internas como externas. Este concepto, descrito a modo de frase:

*“Gourmet Company tiene productos de calidad Premium, y quiere colaborar con tú negocio para aportarte valor a ti y tus clientes, a través de una jugosidad, textura y sabor inigualables”.*

Además de este concepto como frase, el concepto comunicacional estará relacionado a términos como: “Premium”, “Gourmet”, “Sibarita”, “Creatividad”, “Innovación” y “Dinamismo”. Estos serán comunicados a través de los colores descritos en los apartados anteriores, del uso de un lenguaje más informal y la creación de contenido entretenido y dinámico.

### **Estrategias**

Gourmet Company pondrá un gran énfasis en su estrategia comunicacional y de promoción, esto dado que, si bien es conocido en el ámbito gastronómico la técnica de sousvide, aún no se ha masificado, lo que significa que en primera instancia, gran parte de los operadores de la industria HORECA aún no conoce las ventajas que les puede ofrecer esta técnica, y la superioridad en calidad de los productos obtenidos por la misma. En ese mismo sentido, es que el marketing debe ir orientado al “poder mostrar”, y permitir que los potenciales clientes descubran por si mismos los productos que se les ha ofrecido. Dada esta premisa, se decide que las estrategias a utilizar serán las siguientes:

- ✚ Patrocinios
- ✚ Email marketing
- ✚ Anuncios webs especializadas
- ✚ Marketing de contenido
- ✚ Video marketing
- ✚ Marketing *influencers*
- ✚ Web marketing
- ✚ Social Media marketing
- ✚ Marketing offline

## **Patrocinios**

El patrocinio consiste en el apoyo en gastos de una actividad a cambio de publicidad, técnica usualmente utilizada para el fortalecimiento del *branding*, puede ser útil también para la introducción de un producto sustituto de una industria específica, mediante la organización de actividades relacionadas al rubro de interés. En este caso, una parte del rubro HORECA de alto interés para Gourmet Company son los establecimientos que ofrecen sándwich como plato principal de su carta, entre estos están las sangucherías y algunos bares. Con estos antecedentes, se planifica que la primera actividad de marketing de la empresa, para realizar su lanzamiento al mercado, será la organización de una competencia de sándwich, en la ciudad de Santiago, en donde Gourmet Company invitará a bares y sangucherías a concursar, mediante un llamado abierto, el que consiste en que cada establecimiento que entre en competencia deberá enviar un máximo de dos cocineros en representación. En el lugar, se ofrecerán a todos los concursantes los insumos para la elaboración de sus sándwiches, sin embargo, como condición, han de usar como base de cárnicos sólo productos de la marca Gourmet Company que estarán a libre disposición.

## **Email marketing**

Al ser una empresa B2B, la cantidad de clientes en número son mucho menores a un B2C, lo que permite personalizar en mayor medida la publicidad a realizar, si bien el email marketing suele ser más masivo, Gourmet Company propone la realización de emails orientados a los clientes específicamente, lo que podría permitir una mayor tasa de conversión. Los emails van orientados a mostrar mediante material audiovisual, los productos y los beneficios que podría traer a los clientes.

## **Web especializada**

En Chile existen webs especializadas en la industria relacionada a la restauración, precisamente del rubro HORECA, es por esto que se considera utilizarlas como medios de difusión para Gourmet Company. Entre ellas hay webs estilo blogs y webs directorios, en donde los operadores de negocios pueden encontrar fácilmente a proveedores.

Entre estos se encuentran: [eevistaenfoque.cl](http://eevistaenfoque.cl), [guiahoreca.cl](http://guiahoreca.cl), [chefandhotel.cl](http://chefandhotel.cl), [chilegastronomia.cl](http://chilegastronomia.cl), [vivirparacomer.cl](http://vivirparacomer.cl), [platosycopas.cl](http://platosycopas.cl), que son de especial interés para el proyecto dada su línea editorial.

## **Marketing de contenido**

Enlazado a la página web propia de Gourmet Company, existirá el blog de la misma, la cual se centrará en entregar contenido que pueda ser útil a los futuros clientes, entre estos, formas de utilizar los insumos en forma de recetas nuevas, datos sobre la industria gastronómica y demostraciones de los productos. Esta estrategia durante los últimos años ha tenido un gran crecimiento pues se nota su efectividad de realizar *engagement* con los clientes, dada la utilidad del contenido.

## **Video Marketing**

Conjunto al blog, también se considera la creación de un canal de youtube que permita mostrar los productos en formato multimedia, esto debido al alto atractivo visual que presentan los mismos, por las técnicas de preparación que son “innovadoras” y para reforzar el *branding* que se realiza a través de las diversas estrategias aplicadas.

## **Marketing *influencers***

Ésta estrategia de marketing ha sido cuestionada durante los últimos años, dada la crítica a los influencers, personajes que para algunos no han sido de su agrado, considerándolos falsos ante las redes sociales. Sin embargo, existen algunos youtubers en Chile, que tienen gran influencia en las personas. Esta estrategia, principalmente será utilizada para fortalecer el branding, puesto que el principal público de estos canales son personas que cocinan en sus casas, y en menor porcentaje, gente relacionada al rubro gastronómico. Entre estos se encuentran algunos canales como: Recetas del Sur (profesor Klocker), Álvaro Barrientos Montero y Mr Wagyu.

## **Web marketing**

Estrategia utilizada para posicionamiento en red. Al utilizar un trato directo mediante vendedores, esta parte de la estrategia no destaca especialmente, siendo más un canal mediante el cual mostrar los productos y establecer contacto para leads alcanzados mediante otras redes.

## **Social Media Marketing**

El uso de redes sociales estará principalmente al fortalecimiento del branding de la empresa, esto dado que los bienes comercializados no son de uso masivo, si no más bien B2B. No obstante, de igual manera el producto ha de ser reconocido por los consumidores finales

como un producto de alta calidad. En redes sociales se consideran solamente dos, que son las más populares: Facebook e Instagram.

### Marketing offline

Esta estrategia de marketing será la principal utilizada por Gourmet Company, esto debido a que, al ser un producto poco conocido en Chile, es necesario ser visto y probado de forma presencial. Entonces, se requiere un equipo de ventas que constantemente esté en búsqueda de nuevos clientes, invitándolos a probar precisamente. Dentro de esta estrategia, se proponen 4 actividades principales:

- ✚ Visitas a clientes potenciales: visitas realizadas por el equipo de ventas de forma sectorizada, analizando y seleccionando a establecimientos de alimentación que estén dentro del target de Gourmet Company, para ofrecerles la gama de productos Gourmet Company.
- ✚ Cata de productos: Catas cerradas organizadas bimensualmente en donde se darán a probar los productos Gourmet Company a cargo de un chef, los invitados serán potenciales clientes de Gourmet Company identificados por el equipo de ventas.
- ✚ Eventos: Principalmente la creación de un concurso de sandwich auspiciado por Gourmet Company.
- ✚ Ferias: Asistencia a ferias gastronómicas especializadas, con el fin de reforzar el branding y la realización de networking con operadores HORECA.

### Plan de medios

El lanzamiento de la marca Gourmet Company se proyecta para el mes de Agosto, tres meses antes del comienzo de la temporada alta turística, esto dado que se prevé mayor demanda en dicho periodo, por lo que ya ha de tener presencia en el mercado. El año se dividirá en dos campañas principalmente, coherentes con los periodos de mayor o menor demanda turística en las regiones consideradas. Esto además de la campaña inicial o de lanzamiento.

- ✚ Campaña de lanzamiento: orientada a dar a conocer los productos de la marca Gourmet Company, se propone una duración de tres meses, entre el comienzo de la campaña hasta que se alcanza el inicio de la temporada alta de verano en Chile. Esta campaña se compone principalmente del Concurso de Sándwich, visitas localizadas y realización de catas privadas de productos.

- ✚ Campaña de temporada alta: campaña a realizarse entre los meses de diciembre hasta finales de febrero, orientada principalmente al fortalecimiento de marca y presencia en algunas ferias gastronómicas. Es decir, simplemente cambiará el tipo de contenido distribuido durante esa temporada, y potencialmente la realización de eventos para marcar presencia de marca.
- ✚ Campaña de temporada baja: orientada principalmente a la captación de clientes. Se considera el periodo del año desde marzo hasta noviembre. En esta campaña se trabajará agresivamente en redes y se intensifican las visitas a los prospectos por el equipo de ventas.

Conjunto a la ejecución de estas campañas, se complementarán con la constante presencia en las redes, trabajando en la realización de contenido tanto para la página, como para los canales de comunicación como lo son Facebook e Instagram, además del canal de youtube y el trabajo de email marketing.

A continuación, se presentará la planificación a realizarle al menos durante el primer año de lanzamiento, y también como estrategia base para los años siguientes. Variarán de acuerdo al desarrollo del mercado las distintas estrategias en mayor o menor proporción, y la realización de actividades durante el año.

Figura 14 Planificación marketing I año

	MESES											
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Publicidad pre-lanzamiento	X											
Selección e invitación de concursantes	X											
Apertura de concurso y lanzamiento	X											
Campaña Facebook Ads e Instagram Ads de lanzamiento	X	X										
Publicaciones en prensa	X	X										
Concurso Sandwich Lanzamiento de marca		X										
Lanzamiento página web	X											
Cata privada de productos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Publicación de contenido en plataformas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E-mail marketing con prospectos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Influencers I: Álvaro Barrientos			X									
Influencers II: Mr. Wagyu				X								
Influencers III: Profesor Klocker						X						

Fuente: Elaboración propia

## Indicadores

Para evaluar el desempeño de las estrategias de marketing se utilizarán indicadores propios de las actividades mismas, por ejemplo, los entregados por *Facebook Business Analytics*, o *Google Analytics* en el caso de publicidad por Youtube, estos indicadores permiten medir la eficacia de las campañas realizadas. En el caso de las medidas que no están dentro de las plataformas (como el marketing offline) el rendimiento se irá midiendo de acuerdo a la naturaleza de cada uno.

### Facebook

- ✚ Seguidores: principal indicador para medir la audiencia, se expresa en cantidad de seguidores, y el movimiento de éste entrega las primeras luces de la calidad del contenido, es decir, de acuerdo al contenido publicado, la cantidad de seguidores sube, cae o se mantiene.
- ✚ Alcance: indicador que expresa la cantidad de cuentas a las que llegó el anuncio o campaña, se mide en “cantidad de cuentas alcanzadas”, indicador complementario para evaluar el desempeño de la relación entre pesos invertidos/cuentas alcanzadas. Se divide en dos, entre alcance orgánico y alcance/pagado. Da indicios del atractivo de las piezas publicitarias.
- ✚ Comentarios: Importante indicador que muestra la cantidad de comentarios en las publicaciones, siendo el comentario, la actividad más importante que puede realizar un usuario junto a los mensajes.
- ✚ Mensajes: Mensajes enviados a través de botones de acción, considerando la naturaleza del negocio, los mensajes son potenciales clientes.
- ✚ Seguidores/peso: ratio resultante entre los seguidores y la cantidad de dinero invertida en una campaña, permite vislumbrar la rentabilidad del dinero en seguidores y la efectividad de los anuncios.

### Instagram

- ✚ Seguidores: principal indicador para medir la audiencia, se expresa en cantidad de seguidores, y el movimiento de éste entrega las primeras luces de la calidad del contenido, es decir, de acuerdo al contenido publicado, la cantidad de seguidores sube, cae o se mantiene.
- ✚ *Engagement*: mide el nivel de interacción de los usuarios, es un ratio entre comentarios y *likes* contra el número de seguidores

- ✚ Mensajes y mails: Número de mensajes y mails enviados a través de la plataforma, son el principal interés de Gourmet Company, dado que al ser B2B, los mensajes recibidos podrían ser potenciales clientes.
- ✚ CTR: Mide la cantidad de *clicks* realizados en los enlaces publicados en Instagram, es decir, cuantos *clicks* se dirigen hacia la página web de Gourmet Company.

#### Youtube

- ✚ Seguidores: igual a las otras redes sociales.
- ✚ Visitas: número que indica la cantidad de visitas realizadas a los videos publicados.

#### Web

- ✚ Visitas: número que indica la cantidad de visitas realizadas a la página web, se puede segmentar por fechas o periodos de tiempo.
- ✚ Clientes: número de clientes convertidos a través de la página web.
- ✚ Costo por lead: cociente obtenido entre los leads y los costos, permite cuantificar el precio de cada uno.
- ✚ Conversión de tráfico a leads: porcentaje entre el tráfico y los leads obtenidos.
- ✚ Conversión de leads a clientes: porcentaje de los leads que efectivamente se transforman en clientes de la empresa.
- ✚ Búsquedas orgánicas: permite cuantificar la cantidad de búsquedas que ha tenido el sitio web a través de motores de búsqueda, esto da luces de la efectividad de las campañas realizadas a través de los otros medios.

#### Offline

- ✚ Ventas: uno de los factores principales a considerar, es el volumen de ventas realizados por el equipo de ventas, siendo más relevante el volumen de ventas en pesos, que la cantidad de clientes captados.
- ✚ Captación: número de clientes captados por el equipo.
- ✚ Detección de prospectos: número de prospectos detectados mensualmente.
- ✚ Conversión: permite ver el desempeño en porcentaje, de la conversión de prospectos a clientes por el equipo de ventas.

## Presupuestado del plan de marketing

Tabla 19 Presupuesto base I año de Marketing

Item	Descripción	Presupuesto	Periodo	Q
<b>Publicidad pre-lanzamiento</b>	Campaña publicitaria a través de Facebook Ads	\$ 100.000	Mensual	1
<b>Selección e invitación</b>	Invitaciones	\$ 30.000		1
<b>Apertura de concurso y lanzamiento</b>	Campaña publicitaria de apertura de concurso	\$ 7.000	diario	4
<b>Campaña de lanzamiento</b>	Campaña del evento de lanzamiento	\$ 100.000	mensual	2
<b>Publicaciones de prensa</b>	Publicación en prensa sobre el evento	\$ 850.000	diario	2
<b>Evento lanzamiento</b>	Costos de producción	\$ 7.000.000	diario	1
<b>Página web</b>	Página web plataformas	\$ 20.000	mensual	12
<b>Catas privadas</b>	Costos de producción	\$ 40.000	mensual	12
<b>Estrategia influencers</b>	Costos aproximados de influencers	\$ 200.000	mensual	3
<b>Publicidad paga</b>	Campaña anual promoción contenido	\$ 100.000	mensual	12
<b>TOTAL PRIMER AÑO</b>		<b>\$11.578.000</b>		

Fuente: elaboración propia.

# CAPÍTULO VII: PLAN IMPLEMENTACIÓN

DE

En este capítulo se identificará y expresará todo lo necesario para la implementación de la empresa, sus procesos y el plan de puesta en marcha, para posteriormente realizar una valoración cuantitativa de los costos asociados al mismo

## 7.1 Procesos productivos

Para comenzar a mapear los procesos involucrados en la producción de Gourmet Company se requiere segmentar según las tres líneas de productos.

Macro- procesos generales

- 1- Abastecimiento de insumos
- 2- Almacenaje
- 3- Procesado
- 4- Almacenaje

Estos cuatro procesos son la base de la producción completa, sin embargo, para definir correctamente el funcionamiento productivo de Gourmet Company se requiere una subdivisión más precisa.

### Producción de cárnicos cocidos sous vide

1. Retiro de insumos
2. Porcionado
3. Condimentado
4. Cocción
5. Retiro y detención de cocción
6. Rotulación
7. Empaquetado
8. Almacenaje

Tabla 20 Proceso productivo cárnicos

Proceso	Subproceso, actividad y tareas	Recursos físicos y tecnológicos	RR.HH
<b>Retiro de materias primas</b>	Contacto con proveedores	Internet, medios de comunicación (teléfono, computador, mail)	Gerente de logística
	Solicitud de compra		
	Recepción en bodega	Bodega	Jefe de cocina
	Rotulación		
	Registro de insumos	Bodega	
<b>Porcionado</b>	Retiro de insumos	Computador, software Excel para registro	Jefe de cocina
	Registro de retiro		
	Desempaquetado	Implementos de cocina (cuchillería, tablas, etc)	Cocineros
	Corte y porcionado		
<b>Condimentado</b>	Condimentado de cárnicos	Condimentos	Cocineros
<b>Cocción</b>	Envasado al vacío	Maquinaria envasado al vacío	Cocineros
	Cocción sousvide	Maquinaria sousvide (termocirculador y estanques)	
<b>Retiro de cocción</b>	Retiro de sousvide	Baño frío(estanque agua helada)	Cocineros
	Baño frío		
<b>Rotulación</b>	Rotulación de paquetes	Etiquetas, computador, software de registro	Jefe de cocina
			Cocineros
<b>Empaquetado</b>	Empaquetado en cajas	Etiquetas, packaging	Jefe de cocina
			Cocineros
<b>Almacenaje</b>	Acomodado de cajas	Computador.	Jefe de cocina
	Registro	Software Excel	Cocineros

Fuente: Elaboración propia

## Producción de sándwich

1. Retiro de insumos
2. Corte de insumos (cárnicos y vegetales)
3. Elaboración
4. Rotulación
5. Empaquetado
6. Almacenaje

Tabla 21 Proceso productivo sándwiches

Proceso	Subproceso, actividad y tareas	Recursos físicos y tecnológicos	RR.HH
<b>Retiro de insumos</b>	Revisión plan semanal de producción	Internet, medios de comunicación (teléfono, computador, mail)	Jefe de cocina, cocineros
	Retiro de insumos en bodega		
	Registro de retiro	Bodega	Jefe de cocina
<b>Elaboración</b>	Apertura de panes	Condimentos	Cocineros
	Preparación base cárnica	Implementos de cocina(cuchillería, tablas, etc)	
	Agregado de vegetales	Maquinaria envasado al vacío	
	Envasado al vacío	Insumos cárnicos y vegetales	
<b>Rotulación</b>	Rotulación de paquetes	Etiquetas, computador, software de registro	Jefe de cocina
			Cocineros
<b>Empaquetado</b>	Empaquetado en cajas	Etiquetas, packaging	Jefe de cocina
			Cocineros
<b>Almacenaje</b>	Acomodado de cajas	Computador.	Jefe de cocina
	Registro	Software	Cocineros

Fuente: Elaboración propia

## Producción de purés

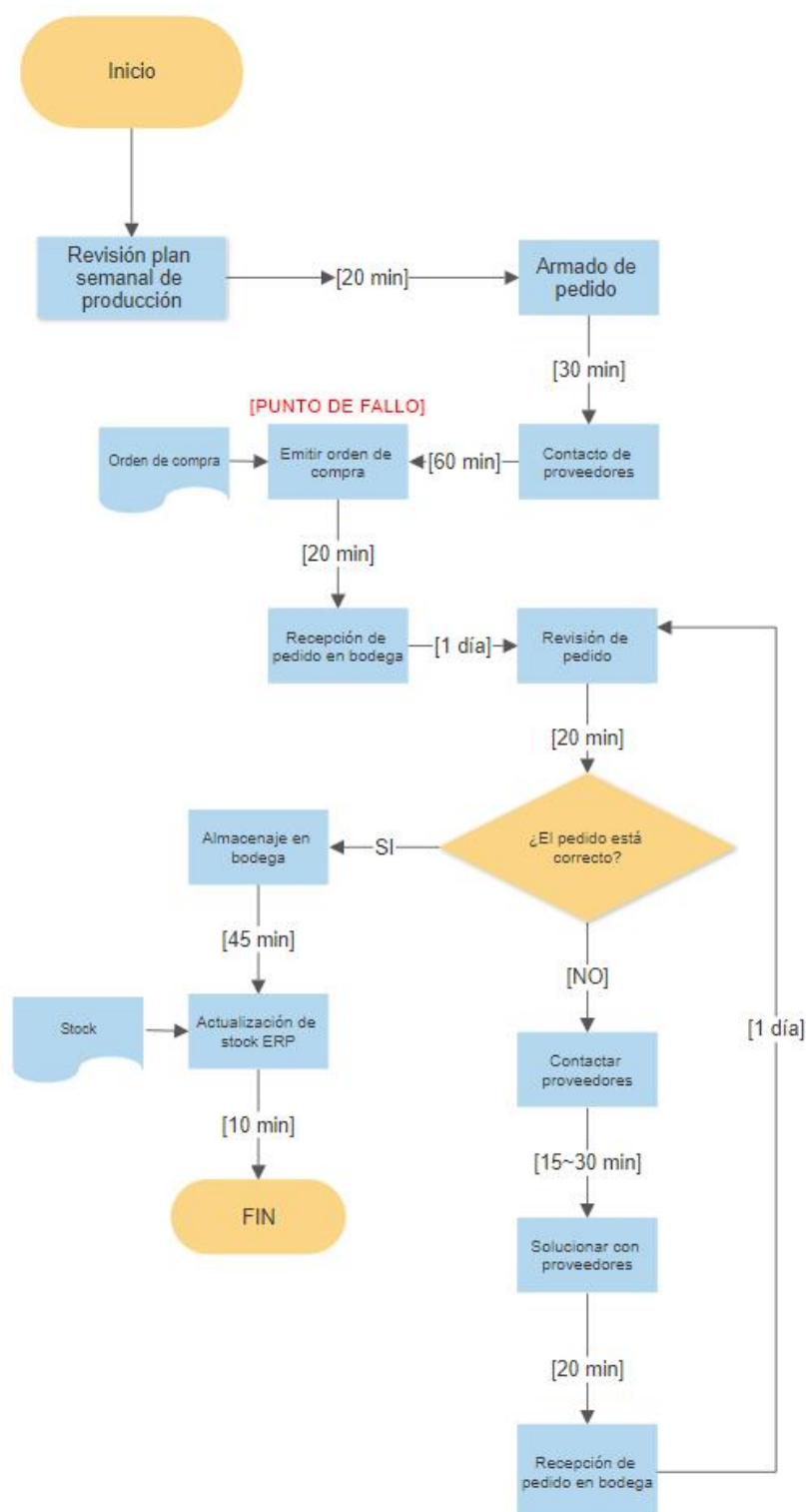
1. Retiro de insumos
2. Corte de insumos (vegetales)
3. Elaboración
4. Retiro y detención de cocción
5. Rotulación
6. Empaquetado
7. Almacenaje
8. Distribución

Proceso	Subproceso, actividad y tareas	Recursos físicos y tecnológicos	RR.HH
<b>Retiro de insumos</b>	Revisión plan semanal de producción	Internet, medios de comunicación (teléfono, computador, mail)	Jefe de cocina, cocineros
	Retiro de insumos en bodega		
	Registro de retiro	Bodega	Jefe de cocina
<b>Corte de insumos</b>	Desempaquetado	Implementos de cocina	Cocineros
	Pelado de verduras	Maquinarias corte y pelado	Cocineros
	Corte y porcionado		
<b>Elaboración</b>	Condimentado	Condimentos	Cocineros
		Implementos de cocina(cuchillería, tablas, etc)	
	Sellado al vacío	Maquinaria envasado al vacío	
	Cocción sousvide	Maquinaria sousvide	
<b>Retiro y detención de cocción</b>	Retiro de sousvide	Baño frío	Cocineros
	Baño frío		
<b>Rotulación</b>	Rotulación de paquetes	Etiquetas, computador, software de registro	Jefe de cocina
			Cocineros
<b>Empaquetado</b>	Empaquetado en cajas	Etiquetas, packaging	Jefe de cocina
			Cocineros
<b>Almacenaje</b>	Acomodado de cajas	Computador.	Jefe de cocina
	Registro	Software	Cocineros

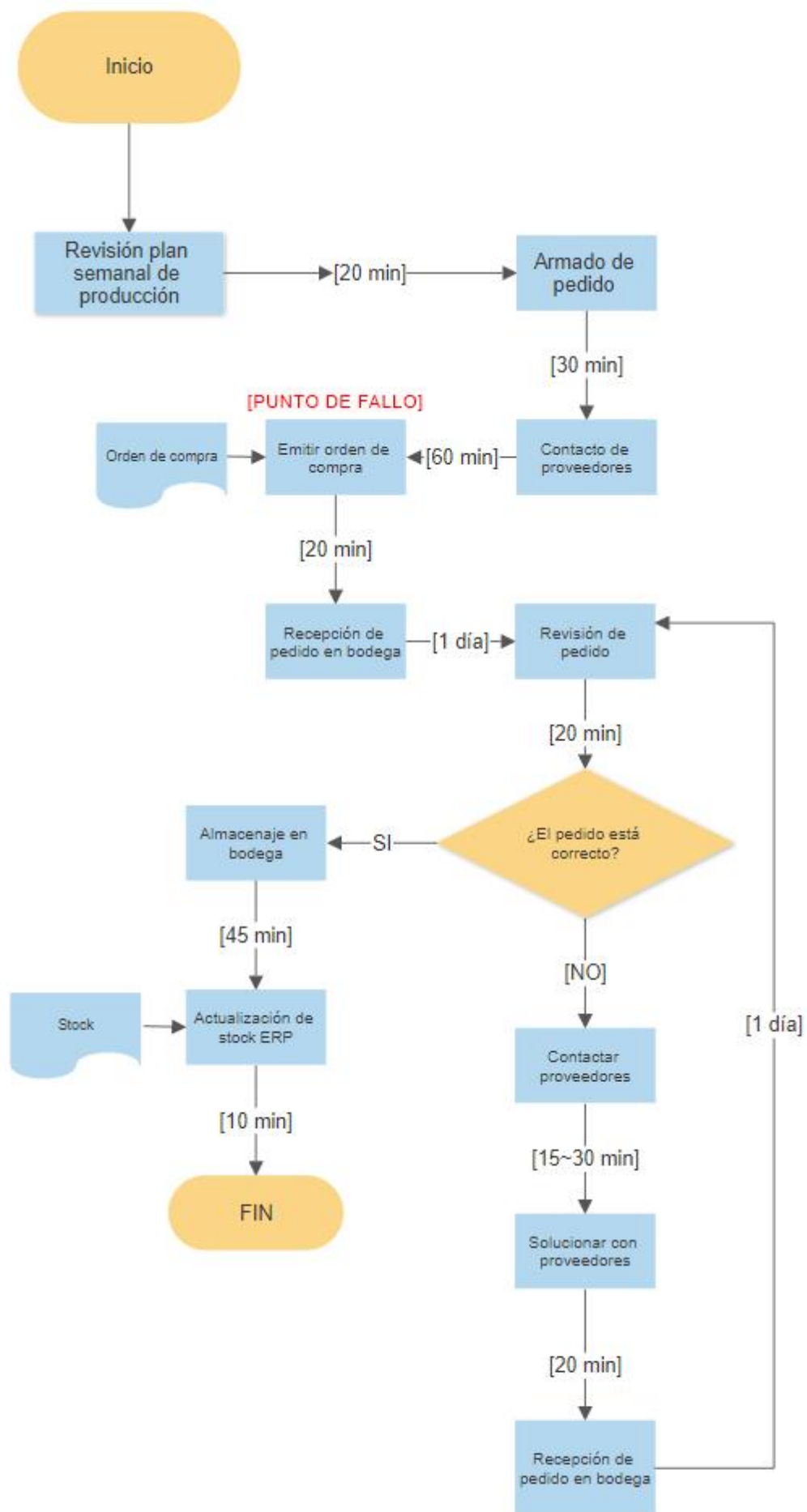
## 7.2 Diagrama de flujo

Para realizar una definición más detallada de los procesos, se realizará un diagrama de flujo o de procesos, creado bajo la notación BPMN (Business Process Model and Notation), que a día de hoy es la más aceptada. Posee 24 símbolos distintos, en el que su uso variará de acuerdo a la naturaleza de los proyectos, en este caso, se utilizarán los siguientes

### 7.2.1 Diagrama de abastecimiento

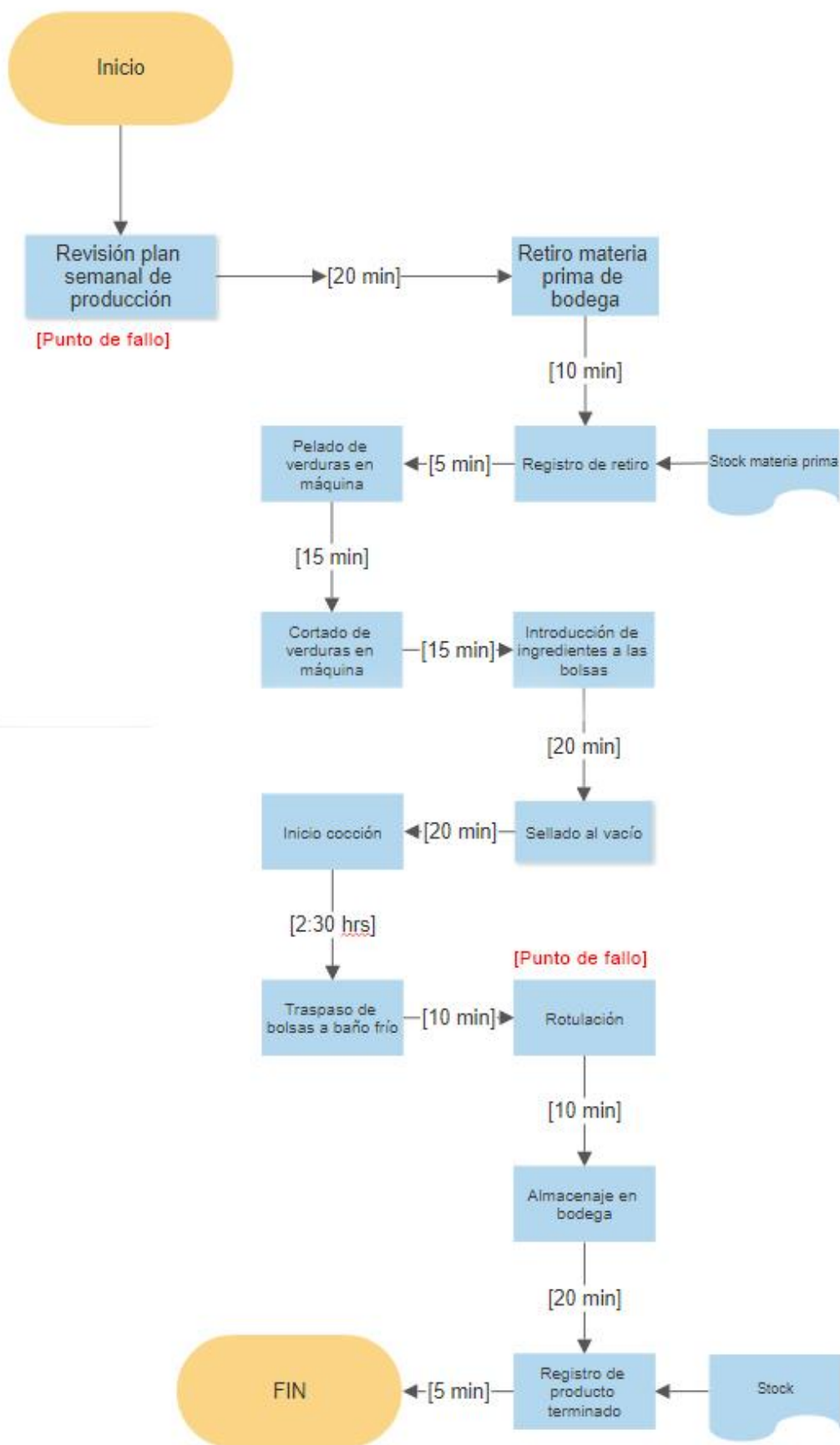


### 7.2.2 Diagrama de elaboración de sándwich



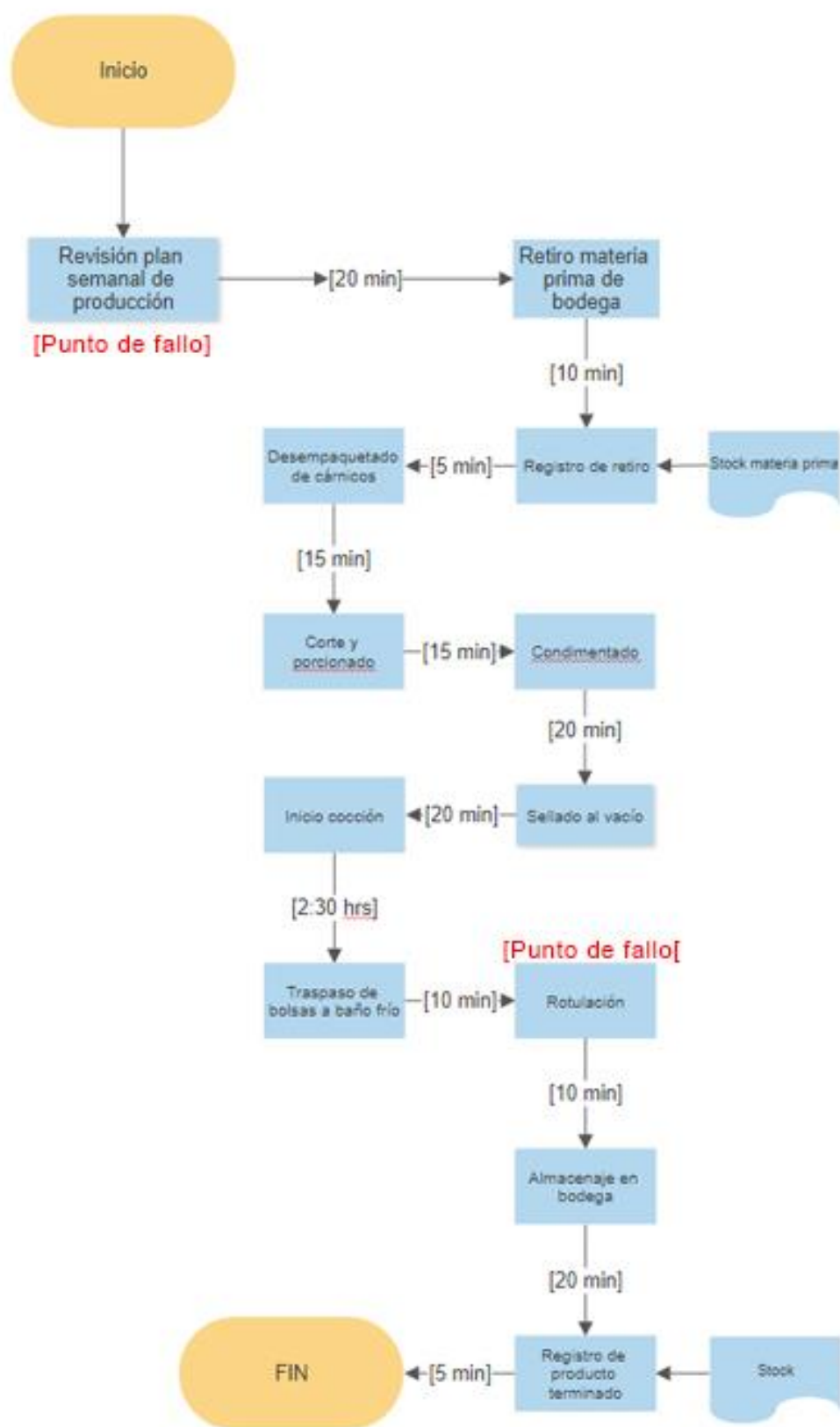
Fuente: Elaboración propia

### 7.2.3 Diagrama elaboración de purés



Fuente: Elaboración propia

### 7.2.4 Diagrama de elaboración de cárnicos



Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Tecnología

Tabla 22 Tecnología requerida para la implementación

ITEM		COSTO UNITARIO
<b>Tecnología</b>		
<b>Smartvide 8</b>	Termocirculadores sousvide para la cocción	\$1.290.000 + IVA
<b>Envasadora SV204T</b>	Envasadora al vacío industrial	\$1.390.000 + IVA
<b>Peladora vegetales</b>	Peladora vegetales industrial	\$389.800 + IVA
<b>Cortadora vegetales VPV-65D</b>	Cortadora de vegetales industrial	\$471.000
<b>Notebook Lenovo V130-14IKB</b>	Computador para el personal	\$161.490
<b>ERP</b>	Software de gestión	Gratuito
<b>Furgón refrigeración</b>	Furgón utilizado para la distribución	\$7000000

Fuente: Elaboración propia

### 7.4 Equipo e instalaciones

Tabla 23 Equipo e instalaciones para la implementación

Equipo e instalaciones	
<b>Cuchillo medio golpe 25 cm</b>	\$2990
<b>Cuchillo dentado pan 20 cm</b>	\$2990
<b>Tabla de cortar 45*30</b>	\$7090
<b>Afilador cuchillo 2 biseles</b>	\$13590
<b>Cuchillo jamonero 28cm</b>	\$8090
<b>Chaqueta chef</b>	\$14390
<b>Balanza digital</b>	\$5690
<b>Molinillo sal</b>	\$4990
<b>Molinillo pimienta</b>	\$4990
<b>Tenazas</b>	\$1390
<b>Contenedor alimentos 7.5L</b>	\$7090
<b>Soplete auto encendido BTS-8056C</b>	\$11990
<b>Instalaciones (costo de uso)</b>	\$10000/hora

Fuente: Elaboración propia

## 7.5 Materias primas

Tabla 24 Materias primas para la implementación

<b>Materias primas</b>	
<b>Pan frica</b>	\$130
<b>Tomate</b>	\$500~\$900/kg
<b>Lechuga</b>	\$500~\$800
<b>Rúcula</b>	\$800~\$1000
<b>Pimienta</b>	\$15000(KG)
<b>Mostaza</b>	\$3000(100g)
<b>Paprica</b>	\$6000 KG
<b>Cárnico(asiento)</b>	\$4598/KG
<b>Cárnico(pollo, pechuga deshuesada)</b>	\$2450/KG
<b>Bolsas vacío sousvide (100u)</b>	\$5000
<b>Queso mantecoso</b>	\$3970
<b>Papas</b>	\$350~600
<b>Zanahoria</b>	\$400~600
<b>Mantequilla</b>	\$5000/KG
<b>Leche</b>	\$650/Lt
<b>Sal</b>	\$500/Kg
<b>Nuez mozcada</b>	\$6200 (100gr)
<b>Tomahawk (vacuno)</b>	\$10000/KG
<b>Lomo liso (vacuno)</b>	\$5998/KG
<b>Lomo vetado (vacuno)</b>	\$5298/KG
<b>Porterhouse (vacuno)</b>	\$10000/KG
<b>Asado de tira (vacuno)</b>	\$3890/KG
<b>Lomo vetado (cerdo)</b>	\$3698/KG
<b>Costilla sin hueso (cerdo)</b>	\$4898/KG
<b>Chuleta (cerdo)</b>	\$2798/KG
<b>Rack francés (cordero)</b>	\$19.000/KG
<b>Chuleta francesa (cordero)</b>	\$19.000/KG

Fuente: Elaboración propia

## 7.6 Capacidad instalada

Para calcular la capacidad instalada, es necesario definir la cantidad de maquinaria y RR.HH que se encargarán de la producción. Se determina que para el primer año, se realizará la inversión en la siguiente maquinaria:

- ✚ 4 Termocirculadores Smartvide8
- ✚ 2 Selladoras al vacío SV204T

Además, se contará con tres cocineros más un jefe de cocina.

La maquinaria de la que depende la producción realmente son las máquinas de cocción sousvide, cada termocirculador tiene la capacidad para funcionar en estanques de 56 litros, lo que según el foro sous-vide.cooking significa alrededor de 120 porciones de 200gr cada una<sup>15</sup>, o el equivalente a 24 kilos.

Los cárnicos requieren una media de cocción de 2.5 horas para estar en condiciones óptimas en cuanto a su temperatura interna deseada, jugosidad y textura. Ósea, que en un día de 8 horas de trabajo, las máquinas podrían tener solamente 2 ciclos completos, contando con que las horas restantes se usaran en labores de envasado y preparación de los mismos.

Con todos estos datos, podemos establecer la siguiente fórmula que indicará la cantidad de carne en kilos que es capaz de procesar:

$$[\text{Kgtot}] = \text{cic} * \text{cap} * \text{nmaq}$$

[Kgtot] = Kilos totales capaces de producirse

Cic = Ciclos realizables en un día de trabajo

Cap = Capacidad en kilos de procesado por máquina

Nmaq= Número de máquinas disponibles

Entonces:

$$[\text{Kgtot}] = 24 * 2 * 4$$

$$[\text{Kgtot}] = 192 \text{ Kg}$$

En otras palabras, las cuatro máquinas *SmartVide* son capaces de procesar aproximadamente 192Kg de alimentos por día de trabajo. Tomando estos datos como base, es necesario repartir esos 192KG de alimentos en las tres líneas de productos.

---

<sup>15</sup> Portal Sous Vide (<https://www.sous-vide.cooking/real-capacity-in-food-of-a-smartvide-immersion-circulator/>)

Cada máquina es capaz de procesar 48KG de alimentos en un día de trabajo separado en dos ciclos de 2.5H. El uso de las máquinas será destinado de la siguiente manera, siendo estos variables de acuerdo a los resultados reales de la demanda:

*Tabla 25 Distribución de maquinaria*

Máquina	Uso
Máquina 1	Cárnicos
Máquina 2	Cárnicos
Máquina 3	Cárnicos para sándwich
Máquina 4	Purés

Fuente: Elaboración propia

Para ilustrar de mejor manera el ciclo de trabajo de un día, se utiliza la siguiente tabla:

*Tabla 26 Procedimientos del día*

Procedimiento	1	2	3	4	5	6	7	8
Preparación, envasado al vacío de carnes e inicio cocción	X			X				
Retiro de carnes, rotulación y almacenaje			X			X		
Elaboración de sándwich		X	X		X		X	
Almacenaje sándwich								X
Preparación, envasado al vacío de vegetales e inicio de cocción	X			X				
Retiro de vegetales, rotulación y almacenaje			X			X		
Despacho	X	X						

Fuente: Elaboración propia

## Sándwich

Estos son los que requieren más trabajo para realizarse, pues su proceso involucra horas de trabajo directo, los sándwiches son trabajados durante los tiempos que el resto de los productos están en proceso de cocción (dado que no se necesita trabajo directo). Es decir, que se podrán destinar alrededor de 5 horas diarias a la producción de sándwich.

Cada uno de los sándwiches toma aproximadamente 4 minutos de producir, desde el corte de ingredientes hasta el armado y envasado, considerando a los 4 operarios en total (3 cocineros y un jefe de cocina), se estima una producción de 60 sándwich por hora, a 5 horas dedicadas a la producción de sándwich por día, el máximo a producir es de 300 sándwich por día.

## Purés

El proceso de los purés es sencillo, dada la utilización de tecnología. Se pasan los vegetales por las máquinas peladoras, luego por las picadoras y se procede al preparado de las bolsas para introducirlas al sousvide.

En este caso la capacidad de producción está dada por la capacidad de los estanques sousvide, que como está descrito en la tabla de asignación de máquinas, hay sólo una disponible para la realización de purés. Por lo que la máxima capacidad es de 48KG de purés al día.

## Cárnicos

De la misma manera, el proceso de los cárnicos es el más simple de todos, pues consiste en el condimentado, envasado al vacío y cocción. Por lo que su capacidad queda delimitada por la maquinaria. Según la tabla, son dos máquinas asignadas al proceso de cárnicos, lo que se traduce en 96KG diarios.

A modo resumen, la capacidad completa del sistema productivo de Gourmet Company:

*Tabla 27 Capacidad de carga*

Línea de producto	Capacidad máxima mensual
<b>Cárnicos sous-vide</b>	2304 KG
<b>Sándwich</b>	7200 unidades
<b>Purés</b>	1152 Kilos

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, el proyecto planea escalar año a año a medida que va captando un mayor porcentaje de clientes, para esto, se considera que existen dos factores claves que significan el aumento de producción: máquinas sousvide y personal. Este crecimiento está dado que por cada dos máquinas sousvide nuevas, será necesario un cocinero más. Se planifica la compra de una máquina cada dos años, desde el segundo año.

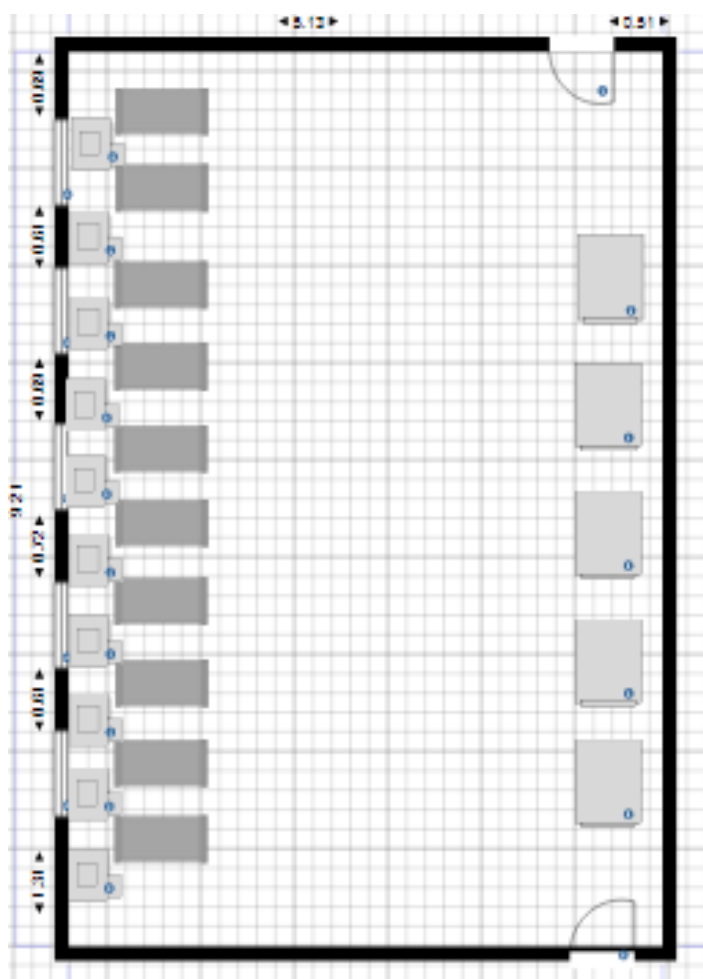
La capacidad de carga crecerá de la siguiente manera

*Tabla 28 Estructura capacidad de carga*

Línea de producto	Cap. 1	Cap. 2	Cap. 3	Cap. 4	Cap. 5
<b>Cárnicos</b>	2304KG	2304KG	2304	3456	3456
<b>Sándwich</b>	7200U	7200U	7200U	9000U	9000U
<b>Purés</b>	1152KG	1152KG	1152KG	1152KG	1152KG

Fuente: Elaboración propia

### 7.7 Layout de las instalaciones



Fuente: Elaboración propia

El layout de Cocinalo aquí se compone básicamente de diez estaciones de trabajo, de las cuales una será utilizada por Gourmet Company para el desarrollo de sus operaciones.

## CAPITULO VIII: Plan financiero

### 8.1 Inversión inicial y capital de trabajo

*Tabla 29 Inversión inicial*

ITEM	PRECIO	Q	TOTAL
<b>Smartvide 8</b>	1.535.100	4	6.140.400
<b>Envasadora SV204T</b>	1.654.100	2	3.308.200
<b>Peladora vegetales</b>	462.910	1	462.910
<b>Cortadora vegetales VPV-65D</b>	471.000	1	471.000
<b>Notebook Lenovo V130-14IKB</b>	161.490	6	968.940
<b>Furgón refrigeración</b>	7.000.000	2	14.000.000
<b>Implementos de cocina</b>	425.950	1	425.950
<b>Contenedores sousvide</b>	40.000	4	160.000
<b>TOTAL</b>			25.937.400

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 30 Capital de trabajo*

ITEM	PRECIO
<b>Costos fijos + costos variables de insumos por seis meses de trabajo considerando los gastos en marketing de ese año.</b>	90.899.355

Fuente: Elaboración propia

## 8.2 Ingresos

La estructura de los ingresos está construida de la siguiente manera:

- ✚ El plan de marketing plantea orientar los esfuerzos a alcanzar la captación suficiente para durante el primer año alcanzar el 50% de la capacidad de carga del segundo año según el apartado Capacidad de carga. Lo que en esta fase se traduce en los ingresos esperados para el mismo periodo.
- ✚ El segundo año se estima alcanzar el 100% de la capacidad de carga, por lo que los ingresos son calculados en base a esa capacidad productiva.
- ✚ Se plantea la adquisición de una nueva máquina *sousvide* para el año 4, lo que amplía la capacidad de carga, que se traduce en ventas. También se suma al equipo un nuevo cocinero, que permitiría también incrementar la capacidad productiva de sándwiches.
- ✚ La capacidad de producir purés se mantiene, estimando que ha de ser la línea de productos con menor demanda en el mercado.
- ✚ El precio utilizado para los cálculos en cada una de las líneas de productos está dado por un promedio entre los precios de cada uno en su categoría.

Tabla 31 Estructura de ingresos

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cárnicos</b>	117.116.928	234.233.856	234.233.856	351.350.784	351.350.784
<b>Sándwich</b>	88.560.000	177.120.000	177.120.000	221.400.000	221.400.000
<b>Purés</b>	6.912.000	13.824.000	13.824.000	13.824.000	13.824.000
<b>Total</b>	212.588.928	425.177.856	425.177.856	586.574.784	586.574.784
<b>Total S/IVA</b>	178.646.158	357.292.316	357.292.316	492.919.987	492.919.987

Fuente: Elaboración propia

## 8.3 Costos

### 8.3.1 Costos variables

La estructura de costos variables está conformada con estas características:

- ✚ La variación entre años está calculada de la misma manera que los ingresos.
- ✚ El costo de los cárnicos está calculado en base a un promedio de los costos de la base cárnica, sumado a los insumos requeridos.
- ✚ El costo de los sándwiches está construido entre la suma de las materias primas (pan, base cárnica, vegetales y especias), sumado a los insumos necesarios para su elaboración. El costo de los purés está construido de la misma manera.
- ✚ El consumo de combustible está calculado bajo el supuesto en que los despachos son realizados en Santiago, en las zonas de mayor concentración de clientes potenciales.

Tabla 32 Costos variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cárnicos</b>	77.220.864	154.441.728	154.441.728	231.662.592	231.662.592
<b>Sándwich</b>	30.240.000	60.480.000	60.480.000	75.600.000	75.600.000
<b>Puré</b>	4.492.800	8.985.600	8.985.600	8.985.600	8.985.600
<b>Cajas embalaje</b>	606.874	1.213.747	1.213.747	1.820.621	1.820.621
<b>Combustible</b>	895.104	895.104	895.104	1.074.125	1.074.125
<b>Total</b>	111.953.664	223.907.328	223.907.328	316.248.192	316.248.192
<b>total s/iva</b>	94.078.709	188.157.418	188.157.418	265.754.783	265.754.783

Fuente: Elaboración propia

### 8.3.2 Costos fijos

La estructura de costos fijos está definida de la siguiente forma:

- ✚ El arriendo del espacio de trabajo, descrito en capítulos anteriores incluye todos los servicios básicos (electricidad y agua).
- ✚ Los sueldos están calculados considerando las estructuras anteriores, es decir, con menos empleados que los mencionados en el capítulo de Recursos Humanos para el

primer año, alcanzando en el segundo el 100% de capacidad de carga. Además, en el cuarto año se contempla la contratación de un cocinero extra.

- ✚ La variación dada en los costos de marketing está dada por la planificación de la realización del concurso de sándwich descrito en el apartado de Marketing, una vez cada dos años.

*Tabla 33 Costos fijos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Arriendo espacio de trabajo (incluye gastos básicos)</b>	\$11.520.000	\$23.040.000	\$23.040.000	23.040.000	23.040.000
<b>Sueldos</b>	\$76.200.000	\$93.000.000	\$93.000.000	98.400.000	98.400.000
<b>Marketing</b>	\$11.578.000	\$2.520.000	\$9.820.000	\$2.520.000	\$9.820.000
<b>Total</b>	\$87.720.000	\$116.040.000	\$116.040.000	121.440.000	121.440.000

Fuente: Elaboración propia

## 8.4 Proyecciones y flujo de caja

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por venta		\$ 178.646.158	\$ 357.292.316	\$ 357.292.316	\$ 492.919.987	\$ 492.919.987
Interés por Depósitos						
Otros Ingresos						
Costos fijos		-\$ 99.298.000	-\$ 118.560.000	-\$ 125.860.000	-\$ 123.960.000	-\$ 131.260.000
Costos variables		-\$ 94.078.709	-\$ 188.157.418	-\$ 188.157.418	-\$ 265.754.783	-\$ 265.754.783
Pago de Intereses por Créditos						
Ganancias (perdida) de Capital						
Depreciación Legal		-\$ 3.476.592	-\$ 3.476.592	-\$ 3.476.592	-\$ 3.153.612	-\$ 3.153.612
Pérdidas acumuladas		\$ -	-\$ 18.207.143	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-\$ 18.207.143</b>	<b>\$ 28.891.163</b>	<b>\$ 39.798.306</b>	<b>\$ 100.051.592</b>	<b>\$ 92.751.592</b>
Impuesto primera categoría (25%)		\$ -	-\$ 7.222.791	-\$ 9.949.576	-\$ 25.012.898	-\$ 23.187.898
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>-\$ 18.207.143</b>	<b>\$ 21.668.372</b>	<b>\$ 29.848.729</b>	<b>\$ 75.038.694</b>	<b>\$ 69.563.694</b>
Depreciación Legal		\$ 3.476.592	\$ 3.476.592	\$ 3.476.592	\$ 3.153.612	\$ 3.153.612
Ganancias (perdida) de Capital						
Pérdidas acumuladas						
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 14.730.551</b>	<b>\$ 25.144.964</b>	<b>\$ 33.325.322</b>	<b>\$ 78.192.306</b>	<b>\$ 72.717.306</b>

Inversión fija	-\$ 25.937.400				-\$ 1.535.100	
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo	-\$ 90.899.355					
Rec. Capital Trabajo						\$ 90.899.355
Préstamos						
Amortizaciones						
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-\$ 116.836.755</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 1.535.100</b>	<b>\$ 90.899.355</b>

<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$ 116.836.755</b>	<b>-\$ 14.730.551</b>	<b>\$ 25.144.964</b>	<b>\$ 33.325.322</b>	<b>\$ 76.657.206</b>	<b>\$ 163.616.661</b>
----------------------	------------------------	-----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

VAN	\$ 46.817.463
-----	---------------

TIR	22%
-----	-----

TASA	13%
------	-----

Fuente: Elaboración propia

- ✚ La tasa de descuento utilizada es de un 13,3%, rentabilidad promedio del sector gastronómico para el año 2015<sup>16</sup>.

## 8.5 Indicadores financieros

El proyecto arroja un resultado de un VAN de \$46.817.463 lo que indica que tenemos un resultado favorable para el desarrollo del proyecto, y que efectivamente, es un riesgo que valdría la pena asumir. Este resultado significa, que actualizando los valores proyectados a un precio actual y restando la inversión inicial, entrega números positivos.

<sup>16</sup> CSIMarket Agencia

Por otra parte, la TIR resultante de esta evaluación financiera es de un 17%, lo que implica que es una muy buena opción en contraparte de opciones de inversión más seguras, que ofrecen tasas de interés muy por debajo de este número, por lo que, la TIR respalda la conclusión anteriormente descrita.

## **CAPÍTULO IX: Conclusiones**

Gourmet Company se presenta como un proyecto absolutamente viable, que ofrece ganancias atractivas y fácilmente escalables por el tipo de maquinaria que se utiliza. La creación de esta empresa y su posterior puesta en marcha e introducción al mercado, no está exenta de dificultades, pues al ser un producto que presenta técnicas nuevas es desconocido para gran parte de su mercado, sin embargo, no deja de ser un bien con muchas cualidades atractivas y que ofrece grandes oportunidades a establecimientos relacionados al rubro de la restauración para mejorar su servicio sin involucrar todos los costos asociados. Tanto como para los clientes, como para la producción, es revolucionario, pues la cantidad de horas de trabajo directo es mínima, otorgando tiempos libres que permiten la elaboración de diversas líneas de productos, y dotando así a la empresa de una gran eficiencia en su sistema.

El uso de nuevas tecnologías, y la introducción de esta al mercado posee el potencial de cambiar la forma en que se producen y distribuyen los alimentos en esta categoría, siendo, aun así, a pesar de los años, una técnica joven en la que aún queda terreno sin explorar, por lo que variantes y potencialidades pueden ser desarrolladas con el correcto uso de las habilidades creativas de la organización.

El entorno al que se enfrentaría este proyecto, hoy es favorable, con una facilidad de ingresar al mercado dadas las condiciones, en donde el ambiente político y económico va creciendo en el sector gastronómico, y siendo la actual tendencia en las experiencias relacionadas a la comida uno de los principales impulsores de este factor.

Hoy en día tanto como para el turismo interno como para el receptivo, el componente gastronomía se ha vuelto uno de los pilares a la hora de evaluar la calidad de la experiencia, por lo que propuestas destinadas a mejorar este punto (uno que tiende a flaquear en algunos establecimientos como los hoteles) son bien valoradas dada su capacidad de mejorarlo.

Es imperativo que, para el éxito de la implementación de esta propuesta, se haga mucho hincapié en el desarrollo de su plan de marketing, que está orientado a los clientes de una forma personalizada, y que les permita a estos, siempre en una primera instancia probar los productos, y juzgar por sí mismos.

Por último, no sólo es atractivo de forma cualitativa y subjetivo, sino que el plan financiero propuesto para esta arroja números positivos, de los cuales se extraen los dos principales

indicadores financieros: el VAN y la TIR. Entregando el VAN de \$46.817.463 y una TIR de 22%, esto, implica que el proyecto es muy atractivo monetariamente.

El sousvide es la cocina del futuro, y no tardará en ganarse el corazón de los gastrónomos.

## Bibliografía

A., L. B. (1985). *Organización y administración: un enfoque de sistemas*. . Ed. Norma.

Agulilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. London: Macmillan.

Ferrel, O. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. McGrawHill.

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio* . McGraw-Hill Interamericana, 2000.

Heizer, J. H. (1993). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Education.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Harvard Business Review América Latina.