



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

DISEÑO DE UN PRODUCTO A TRAVÉS DE METODOLOGÍAS DE DESIGN
THINKING PARA LA CREACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE BON APPÉTIT,
UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE MEAL KIT

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

MARTINA BEATRIZ VALENZUELA LEVI

PROFESOR GUÍA:
FRANCISCO MOLINA JARA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
FRANCISCO IVAN DÍAZ CAMPOS
RICARDO LOYOLA MORAGA

SANTIAGO DE CHILE

2016

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial
POR: Martina Beatriz Valenzuela Levi
FECHA: 31/12/2016
PROFESOR GUÍA: Francisco Molina Jara

DISEÑO DE UN PRODUCTO A TRAVÉS DE METODOLOGÍAS DE DESIGN THINKING PARA LA CREACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE BON APPÉTIT, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE MEAL KIT

Este documento es una propuesta de modelo de negocio para Bon Appétit, una empresa dedicada a la venta y distribución de “meal kit” en la ciudad de Santiago de Chile. El producto consiste en un paquete que se despacha a domicilio que contiene una receta y los ingredientes frescos, orgánicos y en las medidas exactas para cocinarla.

Se utiliza una metodología dividida en cuatro etapas.

En la primera etapa, se realiza un diagnóstico de la situación actual del mercado, entendiendo que en Chile aún no se ha desarrollado. Se presenta un análisis de datos secundarios y un Benchmarking de las principales empresas del sector de EEUU, que en 2015 registró ventas globales de más de mil millones de dólares. Asimismo, se caracteriza a las empresas chilenas que venden productos similares y se realiza un análisis de las 5 fuerzas de Porter para estudiar la competitividad del mercado.

En la segunda etapa, se utiliza la metodología de Design Thinking para la creación y validación de un Prototipo. Se exponen los resultados de la investigación de mercado orientada a identificar potenciales clientes y definir los atributos clave del producto. Luego iniciar el emprendimiento y vender el producto a través de un proceso iterativo donde se recogieron evaluaciones de los consumidores, se define el Producto Mínimo Viable y se caracteriza a los clientes a través de una nueva investigación de mercado.

En la tercera etapa, se realiza un análisis FODA y se utiliza la metodología Lean Canvas para la definición del modelo de negocio. Asimismo, se presenta un plan de Marketing que define el producto como un meal kit para dos personas a un precio de venta de \$8.000 + despacho.

En la cuarta y última etapa se realiza un análisis de factibilidad técnica a través de un flujo de caja proyectado a un año (trimestral) y tres años. El primer año tiene una proyección de pérdidas cercanas a 7 millones de pesos y se requiere de una inversión de \$15.757.419, de los cuales \$15.308.800 corresponden a capital de trabajo para cubrir los costos operacionales del primer año. Para lo anterior se considera una tasa de descuento de 10,02% para evaluar el proyecto en un horizonte temporal de 3 años y se obtuvo un VAN = \$55.004.481 y una TIR=86%.

Finalmente, entendiendo que los principales determinantes para la creación de un negocio son el atractivo del mercado y la estrategia de la empresa, se sugiere a Bon Appétit analizar el equipo adecuado para iniciar el negocio con especial atención en las áreas de marketing y operaciones, además de una estrategia de retención de clientes que asegure la sostenibilidad del negocio.

Make it simple

DEDICATORIA

A Rosa y Darío por ser los únicos imprescindibles.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia no tengo palabras para agradecer el apoyo incondicional durante toda mi vida, pero voy a hacer el intento. A mis hermanos, por las tallas, las críticas y las noches en vela. A mis padres, por el apoyo en todas y cada uno de mis logros y tropiezos. A la Tita, que me enseñó, aunque ella no lo sabe, lo que significa ser feminista y luchar por los derechos de las mujeres.

A quienes se sumaron a mi familia porque la vida los llevó a ella: mi tía Raquel, el Pedrito, el Mati, el Gabo y la Kathleen, que llegaron para quedarse.

A la Nachi, el Ro y Simón que siempre me aportaron desde su experiencia y cariño.

A mis amigos industriales con los que pasé días y noches redactando desde tareas hasta proyectos para centros de estudiantes. A la Nico, Martín, Maca, Fran, Pivo y Perrin, que siempre apañaron.

A la Paz, por ser mi pañuelo de lágrimas y mi fuente de ánimo.

A la Alix, que llegó a vivir a mi hogar siendo una extranjera y ahora vuelve a Francia siendo una hermana.

Al negro, por ser mi pepe grillo.

A la Isi, por jamás haberme fallado, por la compañía y por la amistad.

A la Fran, que incluso fuera del país, nunca dejó de preguntar cómo van las cosas.

A Tareq, por haberme acompañado en este proceso.

A la Rocío, que aunque rara vez hemos estado de acuerdo en algo, siempre hemos sido un buen equipo.

A mis compañeras de Balonmano, por el aguante y las garras. A Víctor, mi entrenador, por mostrarme que de buenas intenciones no se vive y nunca hay que dejar de luchar.

Y finalmente a mis compañeros Comunistas. A la jota y al Partido por hacer de la vida universitaria un espacio de sueños y luchas, un espacio de transformaciones y de fraternidad. Porque la universidad me formó para ser Ingeniera, pero ellos me formaron para ser persona. A mis viejos amados: al Jano, al Lucho, Solis, la Yunny y el Vicente, que han sido y seguirán siendo ejemplos de vida. A los jotosos, por jamás rendirse: a la Ange, el Felipe, el Lira, al Rusio y el Oscar Emilio.

“Gracias a la vida, que me ha dado tanto”

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
2. OBJETIVOS	2
2.1 OBJETIVO GENERAL	2
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
3. MARCO TEÓRICO	2
3.1 Innovación	2
3.2 Design Thinking	3
3.3 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	4
3.4 Investigación de mercados	5
3.5 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	6
3.6 Lean Canvas	7
4. METODOLOGÍA	8
CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10
1. EL MERCADO GLOBAL	10
1.1 CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO Y PRODUCTO ENTREGADO POR LAS PRINCIPALES MARCAS EN EEUU	10
1.2 BENCHMARK DE PRINCIPALES MARCAS EN EEUU	12
2. EL MERCADO CHILENO	16
2.1 5 FUERZAS DE PORTER	17
CAPÍTULO 3: PROTOTIPO	19
1. IDENTIFICACIÓN DE PERFILES Y POTENCIALES CLIENTES	19
1.1 ENCUESTA	19
1.2 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	21
2. ITERACIONES Y DESIGN THINKING	22
2.1 RESULTADOS DE LAS ITERACIONES	23
CAPÍTULO 4: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	28
1. ANÁLISIS FODA	28
1.1 OPORTUNIDADES	28
1.2 AMENAZAS	29
1.3 FORTALEZAS	29

1.3 DEBILIDADES	30
2. LEAN CANVAS	30
2.1 PROBLEMA	30
1.2 SEGMENTO DE CLIENTES	31
1.3 PROPUESTA DE VALOR	31
1.4 SOLUCIÓN	31
1.5 CANALES	31
1.6 ESTRUCTURA DE COSTOS	31
1.7 ESTRUCTURA DE INGRESOS	32
1.8 MÉTRICAS CLAVE	32
1.9 VENTAJA COMPETITIVA	32
2. PLAN DE MARKETING	32
3.1 CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO	32
3.2 MARKETING MIX	33
CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD	36
1. INVERSIÓN INICIAL	36
2. ESTRUCTURA DE COSTOS	36
2.1 COSTOS FIJOS	36
2.2. COSTOS VARIABLES	37
3. PROYECCIÓN DE INGRESOS	37
4. CAPITAL DE TRABAJO	37
5. TASA DE DESCUENTO	37
6. FLUJO DE CAJA	38
6.1 FLUJO DE CAJA TRIMESTRAL DEL PRIMER AÑO	39
6.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 3 AÑOS	40
CONCLUSIÓN	41
BIBLIOGRAFÍA	43
ANEXOS	46

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO ENTREGADO POR BLUE APRON, HELLO FRESH Y PLATED. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS SITIOS WEB DE LAS EMPRESAS	11
TABLA 2. HABITANTES POR COMUNA EN EL RANGO ETARIO 20-35 AÑOS DESAGREGADO POR SEXO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ESTADÍSTICAS DEL INE.....	19
TABLA 3. RESULTADOS DE LA ITERACIÓN DEL PROTOTIPO Y SUS VARIACIONES.	24
TABLA 4. ATRIBUTOS DE PROTOTIPO DE SMOOTHIE KIT	26
TABLA 5. PRECIOS DEL PRODUCTO SEGÚN NÚMERO DE PORCIONES Y COMUNA DE DESPACHO.	34
TABLA 6. INVERSIÓN INICIAL	36
TABLA 7. COSTOS FIJOS DE BON APPÉTIT MENSUALES PARA EL PRIMER AÑO.....	37
TABLA 8. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PARA EL PRIMER AÑO (TRIMESTRAL) EN MILES DE PESOS CHILENOS.	39
TABLA 9. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PARA LOS 3 PRIMEROS AÑOS EN MILLONES DE PESOS CHILENOS.	40

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. PROCESO CREATIVO DEL DESIGN THINKING.....	3
ILUSTRACIÓN 2. ÍNDICES DE BÚSQUEDA RELATIVOS PARA LAS TRES MARCAS EN EL ÚLTIMO AÑO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE GOOGLE TRENDS.....	13
ILUSTRACIÓN 3. EVOLUCIÓN DE LOS SEGUIDORES EN TWITTER DE LAS TRES MARCAS EN EL ÚLTIMO AÑO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE KOMPYTE.	13
ILUSTRACIÓN 4. PUBLICACIONES EN TWITTER DE LAS TRES MARCAS EN EL ÚLTIMO AÑO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE KOMPYTE.	14
ILUSTRACIÓN 5. EVOLUCIÓN DE "ME GUSTA" DE LAS PÁGINAS DE FACEBOOK DE LAS TRES MARCAS EN EL ÚLTIMO AÑO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE KOMPYTE.	14
ILUSTRACIÓN 6. PUBLICACIONES EN LAS PÁGINAS DE FACEBOOK DE LAS TRES MARCAS EN EL ÚLTIMO AÑO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE KOMPYTE.	15
ILUSTRACIÓN 7. EVOLUCIÓN DE LA INTERACCIÓN DE LAS PUBLICACIONES DE LAS TRES MARCAS CON USUARIOS DE FACEBOOK. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE KOMPYTE.	15
ILUSTRACIÓN 8. OPERACIONES DE BON APPÉTIT DURANTE LA ETAPA DE PROTOTIPEO	23
ILUSTRACIÓN 9. PUNTUACIONES PROMEDIO DE EVALUACIÓN DE LOS CLIENTES EN ENCUESTA DE POST VENTA A LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.	25
ILUSTRACIÓN 10. CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO. FUENTE: ARMOSTRONG & KOTLER, 2012.	32
ILUSTRACIÓN 11. BOLSA BON APPÉTIT DE GNOCCHIS DE PAPA Y MERKÉN CON BOLOGNESA DE CALLAMPAS SECAS.....	33
ILUSTRACIÓN 12. RECETA DE LA BOLSA DE GNOCCHIS DE PAPA Y MERKÉN CON BOLOGNESA DE CALLAMPAS SECAS.....	34

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES GENERALES

Los hábitos de compra de los consumidores están cambiando y los nichos de compra online en la categoría “grocery” (alimentos) están ganando terreno y, a pesar del bajo nivel de desarrollo que presenta este nicho de mercado entre los principales actores de la industria de alimentos, han aparecido algunos modelos de start up que se han focalizado en innovar el modelo de compra de alimentos online y ofrecen servicios que realmente tienen una diferenciación respecto a la compra tradicional de supermercado, con un impacto importante en la forma en que el consumidor compra alimentos. Estos modelos ofrecen servicios como la venta por suscripción, lo cual entrega al consumidor una experiencia distinta en la forma de entrega de alimentos.

La venta de alimentos online representa una oportunidad y la tendencia apunta a un consumidor cada día más interesado en comer bien y de la manera más conveniente y rápida posible.

El 2007 nace en Suecia el primer servicio de meal kit del mundo: Middagsfrid, un servicio online que entrega recetas con fotos e instrucciones paso a paso y las porciones y medidas exactas de los ingredientes necesarios para elaborar distintos platos creados por un chef: si una receta pide una cucharadita de un aderezo o condimento estará incluido en el kit. El objetivo no solo es ayudar a optimizar el tiempo que conlleva pensar que comer y hacer las compras, sino a trabajar en la reducción de residuos alimenticios y en el ahorro de dinero.

Si bien la categoría “food and beverage” en Estados Unidos es una de las más grandes en el retail, con más de U\$600 miles de millones de dólares en ventas en 2014, es aquella con menor presencia en el canal de venta online. Solo 1% de ella se realiza por este medio según estudios de ProChile. No obstante, esta industria naciente de meal kit, en 2015 registró ventas globales en Estados Unidos de más de mil millones de dólares¹, representa el 40% de la industria global y se proyecta un crecimiento de hasta US\$5 mil millones durante la próxima década. Actualmente, existen aproximadamente 150 empresas que componen esta industria en Estados Unidos y, según la firma de investigación de mercados Packaged, este año el volumen global de ventas estimadas corresponde a US\$1.5 mil millones.

En Estados Unidos son solamente tres los grandes competidores: Blue Apron, Plated y HelloFresh donde, por ejemplo, Blue Apron Inc. fue valorada el año pasado en US\$2 mil millones y cerró el año 2015 vendiendo 3 millones de platos al mes, lo cual corresponde a us\$360 millones de facturación al año.

En Chile, aunque en los últimos dos años han nacido diferentes start-ups que adscriben al mercado de los meal kit, aún es un mercado desconocido y poco explorado. Si bien los productos gourmet están diseñados para un selecto grupo de consumidores y han sido característicos de la influencia extranjera en los hábitos de consumo, la alta presencia de

¹ Fuente: consultora Technomic

inmigrantes de diferentes regiones y el éxito de las cocinas a nivel mundial, nos permiten hablar de “globalización del sabor”.

Esta tendencia creciente de consumo de comida internacional, ha originado una gran demanda de productos gourmet típicos de cada cultura y región. Entre las cocinas más destacadas están: las tradicionales cocinas italiana y mediterránea, la sofisticada comida japonesa, la fuerte comida mexicana y la exótica comida tailandesa. Todas estas cocinas tienen carácter gourmet y sus elementos principales se encuentran en casi todos los supermercados del mundo en forma de productos típicos o como productos procesados, pues la globalización del paladar y tanto el mercado interno como externo, están a la búsqueda de productos con características definidas que van desde las diferenciaciones de sabor hasta la forma de empaque y practicidad.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de negocios utilizando metodologías de Design Thinking y Lean Canvas para una empresa de despacho a domicilio de meal kit: una bolsa que contiene una receta gourmet con todos los ingredientes frescos y proporcionados para elaborarla.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Investigar y conocer el mercado gourmet de Santiago, identificando hábitos, gustos, intereses y preferencias de potenciales clientes de Bon Appétit.
2. Diseñar distintos productos para Bon Appétit utilizando metodologías de Design Thinking orientadas, principalmente al embalaje y las recetas utilizadas.
3. Diseñar una estrategia comercial.
4. Realizar el análisis de factibilidad técnica y económica de la empresa que permita concluir si el negocio planteado es rentable.

3. MARCO TEÓRICO

Esta memoria trabaja bajo metodologías relacionadas a la ingeniería y al diseño, es decir, se mezclarán metodologías de diseño de negocios con diseño de productos a través de un proceso iterativo de testeo de productos en el mercado.

3.1 Innovación

Existen numerosas definiciones de innovación en la literatura, sin embargo hay convergencia en alguna de éstas en el sentido de la novedad y de la utilidad que tiene para las personas. Govindarajan (2010) la define como la ejecución de la ideas, que radica en convertir una idea en un negocio exitoso puntualizando que la creatividad no es innovación, la creatividad es el mecanismo para generar una gran idea.

La innovación es el proceso de transformación e invención de algo que es comercialmente útil y valioso. Otra manera simple de definirla podría ser: la disciplina que gestiona y comercializa la creatividad. Es importante puntualizar que no solo existe innovación tecnológica, ésta puede ser de carácter económico, social y organizativa (Ortiz y Pedroza, 2006).

Existen métodos que permiten gestionar la innovación que tienen aspectos que coinciden con el Design Thinking. Kelley (2011) describe la metodología para innovar con cinco pasos básicos:

1. La comprensión y entendimiento del mercado, el cliente y de la tecnología disponible para establecer el problema.
2. Observar las situaciones reales que enfrentan las personas en relación a los servicios y productos que están utilizando para cubrir sus necesidades.
3. Visualizar el concepto desde la percepción del cliente.
4. Evaluar y refinar el prototipo ya que ninguna idea es tan buena como para ser perfecta y no se necesite mejora.
5. La implementación está sujeta a la comercialización del nuevo concepto.

3.2 Design Thinking

El Design Thinking es una actividad flexible y a pesar de los esfuerzos por descubrir sus orígenes en alguna área de las ciencias ya sea naturales, artísticas o sociales no se ha podido establecer sus bases y por lo tanto no tiene una definición única (Buchanan, 1992). Brown (2008) establece que el Design Thinking es una disciplina que utiliza la sensibilidad del diseñador a través de métodos para conectar las necesidades de las personas con la factibilidad tecnológica y con una estrategia viable. Loockwood (2010), por otro lado, lo describe como un proceso de innovación esencialmente centrado en el humano con énfasis en la observación, colaboración, visualización de ideas, prototipos y análisis de negocios, donde estos factores influyen en la estrategia e innovación del negocio.

El Instituto de Diseño de la Universidad de Stanford en 2012 diseñó un guía que muestra los cinco pasos elementales de la metodología del Design Thinking los cuales están integrados por: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar.



Ilustración 1. Proceso creativo del Design Thinking

Fase 1: Empatizar

Es el elemento central del proceso de diseño porque es indispensable conocer a los usuarios para crear innovaciones significativas (González, 2012). Las cuestiones básicas para llevar a cabo este paso es observar y escuchar a las personas potenciales a convertirse en clientes, buscar hacer una conversación con éstos y hacer preguntas esenciales ¿por qué? o ¿cómo? con la finalidad de encontrar necesidades y deseos que tal vez no se imaginaban. El diseño de negocios inicia con la empatía la cual debe establecer una comprensión significativa de las personas, debiéndose considerar factores: sociales, físicos, emocionales, de comunicación e identidad (Fraser, 2007). Existen herramientas que ayudan a ordenar y visualizar al consumidor como el mapa de empatía (Osterwalder, 2010).

Fase 2: Definir

La etapa de definición busca delimitar el problema para lograr una solución adecuada. Es indispensable tener claridad en el enunciado para poder transmitir la necesidad al equipo para enmarcar el rumbo de motivación durante el proceso.

Fase 3: Idear

Se busca generar una cantidad importante de ideas para entregar conceptos que se puedan prototipar (González, 2012). Existen diversos métodos para lograr este punto como la lluvia de ideas, mapas mentales e historias que permiten intercambiar roles y presentar mejor las ideas.

Fase 4: Prototipar

Prototipar es el proceso en el que se desarrolla un modelo preliminar (Seidel y Fixson, 2011). Este paso es diferenciador en el Design Thinking para los negocios ya que se basa en crear elementos que permitan la interacción con las ideas o conceptos previamente creados que son susceptibles a evaluarse y que definan una experiencia en los usuarios. Los prototipos permiten crear una percepción que puede ser mejorada o bien eliminada antes de llegar a la implementación esto es fundamental para alcanzar la innovación.

Fase 5: Evaluar

Es necesario probar el prototipo con el propósito de evaluar el trabajo realizado en las etapas previas. Lo relevante en esta etapa son los comentarios y experiencias de las personas con el diseño, quienes generaran las ideas para la mejora del prototipo antes de su lanzamiento en el mercado (Kelley, 2011). Algunas veces al evaluar, no solo se muestra los errores y aciertos de la solución al problema sino que entrega elementos que no habían sido considerados por lo que también es una etapa de aprendizaje (González, 2012).

3.3 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Las 5 fuerzas son:

- Amenaza de la entrada de los nuevos competidores. Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.
- Poder de negociación de los proveedores. Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.
- Poder de negociación de los compradores. Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

- Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos. Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.
- Rivalidad entre competidores. Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

3.4 Investigación de mercados

Se considera que el proceso de investigación de mercados consta de seis pasos: definición del problema, desarrollo del enfoque del problema, formulación del diseño de la investigación, recopilación de datos, análisis de datos y presentación de los resultados (Malhotra, 2008).

Paso 1: definición del problema

Se debe considerar el propósito del estudio, la información antecedente pertinente, la información que se necesita y la forma en que se utilizará para la toma de decisiones. La definición del problema supone hablar con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del sector, análisis de los datos secundarios y, quizás, alguna investigación cualitativa, como las sesiones de grupo. Una vez que el problema se haya definido de manera precisa, es posible diseñar y conducir la investigación de manera adecuada.

Paso 2: desarrollo del enfoque del problema

El desarrollo del enfoque del problema incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Este proceso está guiado por conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y consideraciones pragmáticas.

Paso 3: formulación del diseño de investigación

Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Expone con detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, determine las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcione la información que se necesita para tomar una decisión. El diseño también incluye la realización de investigación exploratoria, la definición precisa de las variables y el diseño de las escalas adecuadas para medirlas. Debe abordarse la cuestión de cómo deberían obtenerse los datos de los participantes (por ejemplo, aplicando una encuesta o realizando un experimento). También es necesario diseñar un cuestionario y un plan de muestreo para seleccionar a los participantes del estudio. De manera más formal, la elaboración de un diseño de investigación incluye los siguientes pasos:

1. Definición de la información necesaria.
2. Análisis de datos secundarios.
3. Investigación cualitativa.
4. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación).
5. Procedimientos de medición y de escalamiento.

6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
8. Plan para el análisis de datos

Paso 4: trabajo de campo o recopilación de datos

La recopilación de datos implica contar con personal o un equipo que opere ya sea en el campo, como en el caso de las encuestas personales (casa por casa, en los centros comerciales o asistidas por computadora), desde una oficina por teléfono (telefónicas o por computadora), por correo (correo tradicional y encuestas en panel por correo en hogares preseleccionados), o electrónicamente (por correo electrónico o Internet). La selección, capacitación, supervisión y evaluación adecuadas del equipo de campo ayuda a minimizar los errores en la recopilación de datos.

Paso 5: preparación y análisis de datos

La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario o forma de observación se revisa y, de ser necesario, se corrige. Se asignan códigos numéricos o letras para representar cada respuesta a cada pregunta del cuestionario. Los datos de los cuestionarios se transcriben o se capturan en cintas o discos magnéticos, o se introducen directamente a la computadora. Los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y, de esta forma, brindar información al problema de decisión administrativa.

Paso 6: elaboración y presentación del informe

Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; donde se describa el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los resultados y los principales resultados. Los hallazgos deben presentarse en un formato comprensible que facilite a la administración su uso en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, debe hacerse una presentación oral para la administración, en la cual se usen tablas, figuras y gráficas para mejorar su claridad e influencia.

3.5 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. (Ramírez, 2009).

- **Fortaleza.** Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen

institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

- Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas, éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.
- Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.
- Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

3.6 Lean Canvas

Es una forma más práctica y sencilla de diseñar y analizar modelos de negocio enfocados a emprendedores. Corresponde a un método híbrido basado en Canvas Business Model y la metodología Lean, tal que de la adaptación surge una herramienta específica para que las startups puedan diseñar modelos de negocio de la forma más eficaz. Fue desarrollado por Ash Maurya en 2012 y su diferencia fundamental con el Canvas es que en éste el “lienzo” se divide en dos partes (entorno y empresa), mientras que en el caso del Lean Canvas se desarrolla una visión más práctica en busca de un modelo de negocio viable, tal que se conserva la parte del entorno en la derecha, pero en la parte izquierda se enfoca en la reflexión sobre los productos o servicios entregados. El cambio principal no se refiere a los bloques, sino al enfoque en los productos o servicios, una unidad de trabajo más real y adaptada a una startup.

Lean Canvas ayuda a descomponer el modelo de negocio en nueve partes que serán sistemáticamente sometidas a pruebas en orden de menor a mayor riesgo.

1. Segmentos de clientes: se debe conocer los segmentos de clientes e identificar quién puede ser *Early Adopters*.

2. Problemas: identificar los problemas del segmento de clientes objetivo y cuáles podrían ser las soluciones alternativas a los productos o servicios que están utilizando para resolverlos.
3. Proposición única de Valor: clara y sencilla, qué es lo que hace especial al producto o servicio.
4. Solución: definir las características del producto o servicio que resuelven las necesidades del segmento de clientes objetivo.
5. Canales: responde a cómo se llega a los clientes y cómo se presenta el servicio o producto propuesto. Se debe tener en cuenta no solo la venta, sino la experiencia del cliente.
6. Flujos de ingreso: estrategia para generar ingresos.
7. Estructura de costes: definición de gastos.
8. Métricas clave: los elementos más importantes del modelo de negocio: qué medir y cómo medirlo.
9. Ventaja competitiva: definir qué hace a la empresa diferente y única.

4. METODOLOGÍA

La metodología propuesta para el estudio cuenta con 5 etapas:

Etapas 1: Diagnóstico de la situación actual del mercado

Para esta etapa se realizará un análisis del mercado actual y potencial con el objetivo de estimar su demanda y rentabilidad. Para la obtención de estos resultados se realizará un análisis de datos secundarios acompañado de un análisis del entorno externo a través de un benchmarking y un análisis de Porter.

Etapas 2: Prototipo y Design Thinking

En esta etapa se definen las primeras hipótesis sobre potenciales clientes para ser testeadas en primera instancia a través de una encuesta con el objetivo de conocer sus hábitos de compra, hábitos de consumo y preferencias con el objetivo de identificar potenciales perfiles de clientes y validar hipótesis.

Con los perfiles encontrados se realizarán entrevistas para identificar los atributos relevantes del producto para el testeo.

Una vez definidos los atributos, se iniciarán las iteraciones del prototipo con el objetivo de definir un Producto Mínimo Viable (PMV) donde se venderá el producto a través de un canal de ventas en redes sociales con publicidad pagada en Facebook para la difusión del producto. Para la venta se solicitará registro y pedido con mínimo 48 hrs de anticipación y se enviará una encuesta de post venta para conocer la evaluación de los clientes a los diferentes atributos del producto.

Con lo anterior, se busca validar las 3 fuerzas del Design Thinking: Desirability (humano), Feasibility (técnico) y Viability (negocio).

Etapas 3: Definición de la estrategia Comercial

Para esta etapa, con el PMV definido y testado, se elaborará la primera versión del Lean Canvas y se presentará un plan de marketing a través de la identificación de las “4p”.

Etapas 4: Análisis de factibilidad técnica

En esta etapa se estudiarán los aspectos normativos y legales, además se definirá una segunda propuesta de Lean Canvas que incluya una propuesta de distribución y ventas.

Etapa 5: Análisis de factibilidad económica

En esta etapa se presentará un flujo de caja con el objetivo de obtener los retornos esperados para los primeros 3 años del negocio y se discutirá sobre alternativas de financiamiento.

CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El mercado en Chile de meal kits aún representa un océano azul, pues simboliza una idea de negocio que hoy es desconocida en Chile. Para entender esta tendencia, se usará como caso de estudio el mercado de meal kit en Estados Unidos que, junto a algunos países de Europa, ha mostrado un crecimiento sostenido y empiezan a reproducirse sus experiencias en otros países del mundo.

1. EL MERCADO GLOBAL

Considerando que en Chile este mercado aún no tiene indicadores, y con el fin de entender las tendencias globales que envuelven este mercado, se estudiarán en profundidad las tres empresas líderes mundiales en el mercado de los meal kits: Blue Apron², Plated³ y HelloFresh⁴. Para esto, se realizará primero una caracterización y comparación del servicio que ofrecen las marcas y, luego, un Benchmark externo no competitivo, pues, se obtendrá información sobre empresas que no son competencia directa, pues es un mercado geográficamente no coincidente. Primero, se identificarán los productos ofrecidos por las distintas marcas, se comparará la estrategia de venta y sus participaciones en redes sociales. Para esto, se utilizarán las páginas de las marcas y herramientas de marketing como Google Trends y Kompyte. La primera es una herramienta de acceso libre y gratuito que permite comparar la tendencia de palabras o marcas durante un período de tiempo y zonas geográficas determinadas con el fin de conocer las variaciones en las búsquedas de las palabras comparadas. La segunda es una herramienta privada que permite comparar la presencia de hasta 5 marcas a través de su presencia en las redes sociales (esta herramienta será usada en modo de prueba durante el mes de Agosto de 2016).

1.1 CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO Y PRODUCTO ENTREGADO POR LAS PRINCIPALES MARCAS EN EEUU

Blue Apron es una start-up neoyorkina que se mueve en la industria “Online Food Delivery” en EEUU y ofrece por US\$59.94 una suscripción semanal de una caja refrigerada con ingredientes para la preparación de tres cenas para dos personas. Su propuesta de valor relaciona la alimentación sana con el ahorro de tiempo y dinero. Blue Apron fue fundado en 2012 por Matt Salzberg, Ilia Papas, and Matt Wadiak con una inversión de US\$800.000 financiada por Bessemer Venture Partners, James Moran y Jason Finger. Hasta la fecha, han levantado 5 rondas de financiamiento (incluida la inicial) que alcanzan una inversión total de US\$193.8 M⁵. Antes de la última recaudación

² <https://www.blueapron.com/>

³ <https://www.plated.com/>

⁴ <https://www.hellofresh.com>

⁵ Fuente: Crunch Base

en Junio de 2015 la empresa fue valorada en la bolsa por US\$2 B y registra utilidades de US\$300 M⁶.

HelloFresh es una empresa de delivery de meal kits con presencia en EEUU, los Países Bajos, el Reino Unido, Australia, Bélgica, Austria, Suiza y Canadá. La empresa fue fundada en 2011 en Berlín por Dominik Richter, Thomas Griesel y Jessica Nilsson. Al igual que Blue Apron, ofrece una suscripción mensual de una caja que incluye ingredientes procedentes de proveedores locales y recetas paso a paso creadas por el equipo. A finales de 2015 se asocian con el famoso chef británico, Jamie Oliver quien es el actual chef que crea las recetas que ofrecen. Hasta la fecha, la empresa ha levantado US\$275.5 M en 5 rondas de financiamientos y fue valorada en US\$2.83 B a fines del 2015.

Plated es una empresa Nueva Yorkina fundada en 2012 por Nick Taranto y Josh Hix. Ofrece una suscripción de meal kits que contienen recetas e ingredientes gourmet para ser elaboradas en no más de 30 minutos. Hasta la fecha ha recaudado US\$56.4 M en 8 rondas de financiamiento.

La tabla 1 muestra los principales atributos de las tres empresas antes descritas para caracterizar y contrastar el producto ofrecido por cada una.

Tabla 1. Características del servicio entregado por Blue Apron, Hello Fresh y Plated. FUENTE: Elaboración propia en base a información disponible en los sitios web de las empresas

	Blue Apron	Hello Fresh	Plated
Ventas mensuales (# porciones)	8 millones	7.2 millones	-
Característica distintiva	Ingredientes frescos provenientes de granjas pequeñas que no se encuentran en supermercados (ej: limones rosados)	Ingredientes frescos, comida sana y asociación con Jamie Oliver.	Recetas elaboradas por un chef con ingredientes artesanales y sustentables.
Precio por porción (USD)	\$9.90	\$11.50	\$12
Tipo de suscripción	Suscripción para dos personas con tres recetas semanales.	Suscripción clásica y vegetariana para 2 o 4 porciones y familiar con 4 porciones. Incluye 2 a 7 recetas.	Suscripción para dos personas con 2 a 7 recetas semanales. Se escoge entre 9 recetas cada semana.

⁶ Fuente: The Wall Street Journal.

	Blue Apron	Hello Fresh	Plated
Precio de prueba (USD)	Descuento de \$30 en la primera compra (mín \$59.94)	Groupon de \$31 (Ahorra \$38)	\$48 por primera compra (ahorro \$24)
Tiempo de preparación de la receta	15 - 45 min	30 - 45 min	20 - 60 min
Flexibilidad	Las recetas no se repiten el mismo año.	Plan clásico y vegetariano de 2 o 4 porciones y familia de 4 porciones. Planes con 2 a 5 recetas semanales.	Plan omnívoro, vegetariano y amante de los mariscos. Se puede agregar postre por \$4.
Valor nutricional	Solo especifica calorías. Las recetas son de 500 - 800 calorías por porción.	Calorías, grasas, grasas saturadas, proteínas, carbohidratos, azúcar, sodio y fibra. Las recetas son de 500 - 800 calorías por porción.	Solo calorías. Las recetas son de 600 - 800 calorías por porción.
Características de la página web	Videos tutoriales de cocina. Se presentan los proveedores. Recetas en línea.	Recetas publicadas con opiniones de usuarios	Recetas disponibles. Presentación de granjas y productos utilizados.

1.2 BENCHMARK DE PRINCIPALES MARCAS EN EEUU

Se parte analizando el interés de búsqueda de usuarios de google para las tres marcas durante los últimos 12 meses en la categoría “Food & Drink” de las búsquedas en la web. La Ilustración 1 muestra la evolución mensual del interés de búsqueda para cada una de las marcas. Acá, el número 100% corresponde al momento de mayor popularidad del término – en este caso, marca – en la web y el valor 1% significa que el término fue menos del 1% de popular respecto al peak. Vemos, entonces, que Blue Apron y Hello Fresh son considerablemente más buscadas en la web que plated, donde, en promedio en el último año obtuvieron 69%, 60% y 24% de popularidad en la web respectivamente.

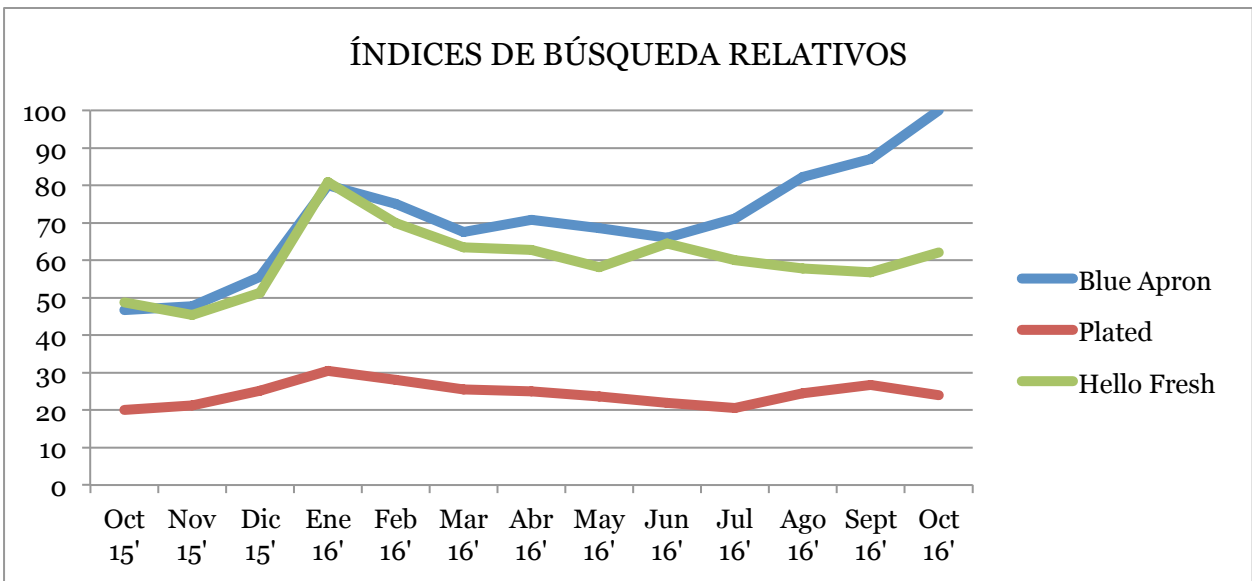


Ilustración 2. Índices de búsqueda relativos para las tres marcas en el último año. FUENTE: elaboración propia en base a datos de Google Trends.

Llama la atención que, aunque Blue Apron y Hello Fresh tienen índices de búsqueda similares durante el año 2015, Blue Apron aumenta el número de búsquedas en 2016 y tiene una concentración del 99% de las búsquedas en Estados Unidos, mientras que Hello Fresh tiene orígenes de búsqueda en Australia (37%), Estados Unidos (28%) y Reino Unido (35%), lo cual tiene sentido considerando que Blue Apron solo opera en EEUU y Hello Fresh en tres continentes.

Además, Google Trends entrega los siguientes resultados de búsquedas relacionadas, es decir, los términos que más han sido buscados por usuarios que buscaron la marca en la web: Pech Dish, Purple Carrot, Marley Spoon, Freshly, Green Chef. Lo anterior llama la atención, puesto que todos estos términos corresponden a otras marcas que compiten en el mercado aunque tienen una menor participación de mercado.

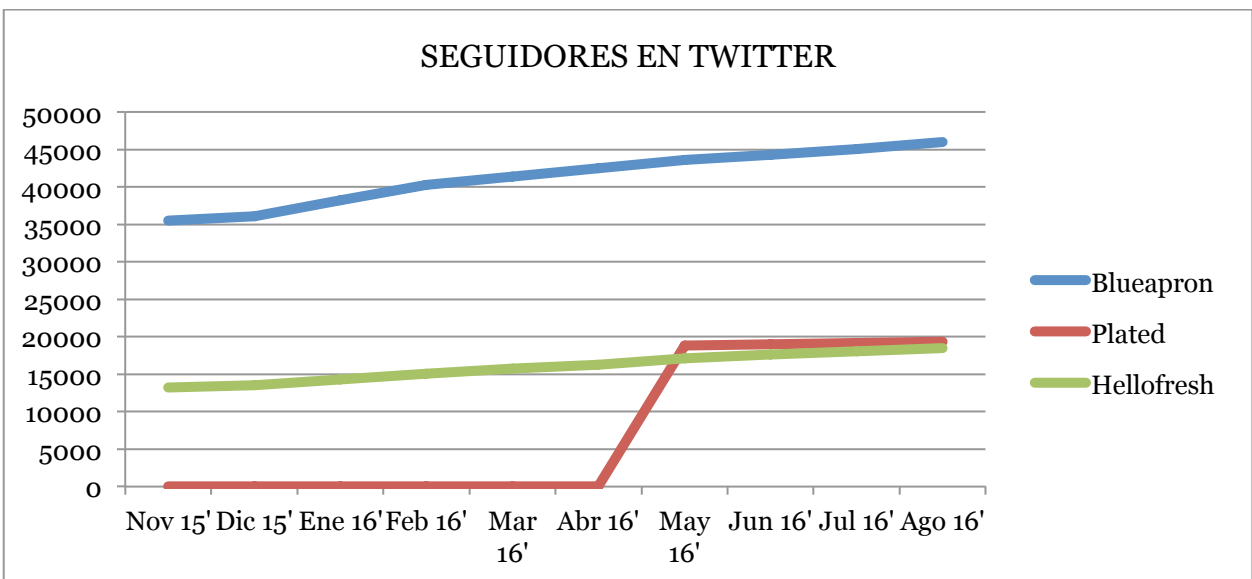


Ilustración 3. Evolución de los seguidores en Twitter de las tres marcas en el último año. FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Kompyte.

Se puede ver que Blue Apron es la marca con mayor presencia en las redes sociales como muestran las ilustraciones 2 y 4, sin embargo, no es la que más las utiliza. Vemos en la ilustración 3 que HelloFresh ha sido la marca con más publicaciones en Twitter y la figura 5 nos muestra que HelloFresh es la que más ha publicado en Facebook, seguido de Plated que solo en el último año ha utilizado las redes sociales y es la que menos presencia tiene de las tres en todas las redes sociales.

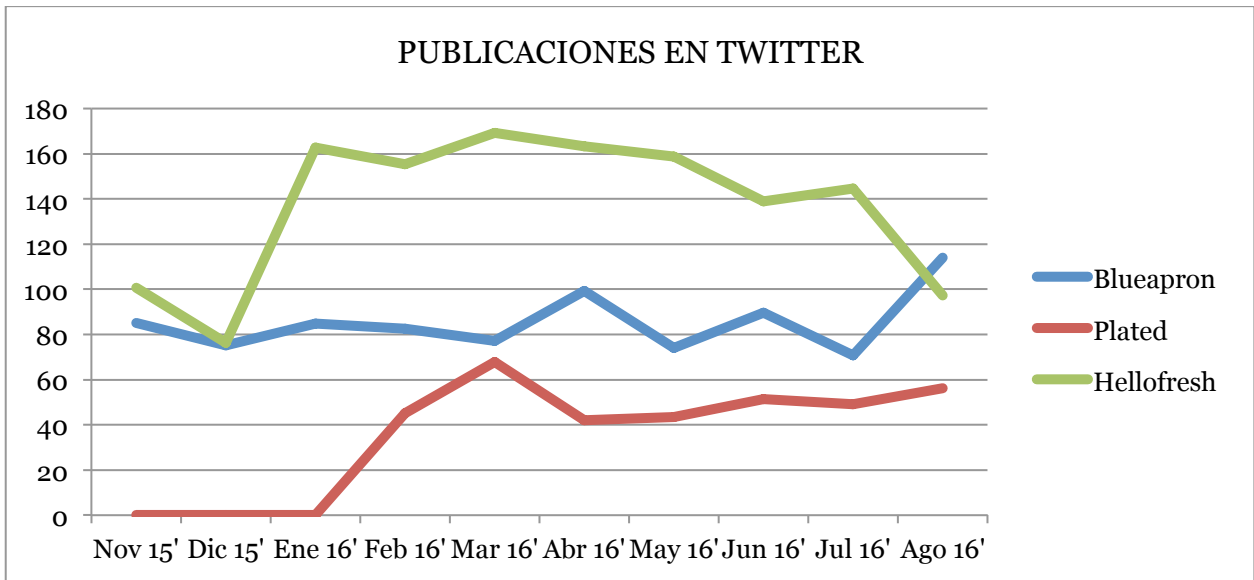


Ilustración 4. Publicaciones en Twitter de las tres marcas en el último año. FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Kompyte.

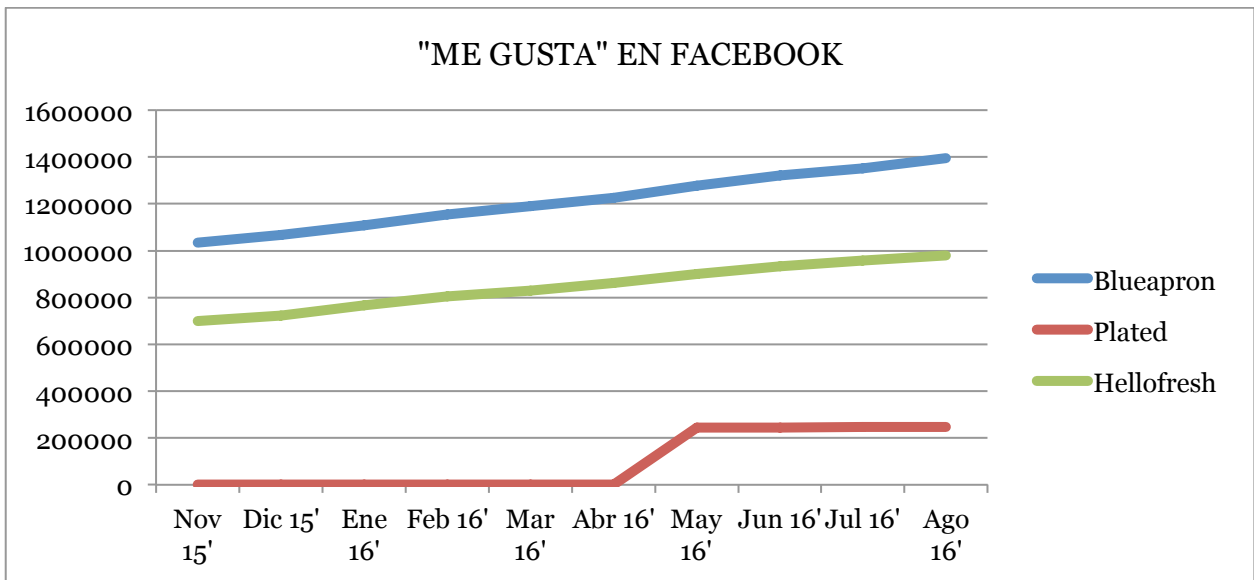


Ilustración 5. Evolución de "Me gusta" de las páginas de Facebook de las tres marcas en el último año. FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Kompyte.

Como muestra la figura 4, Plated es la marca que más tarde aparece en el mercado y ha tenido un posicionamiento lento en redes sociales, aunque se ve que existen los esfuerzos por el posicionamiento considerando sus publicaciones tanto en Twitter como Facebook.

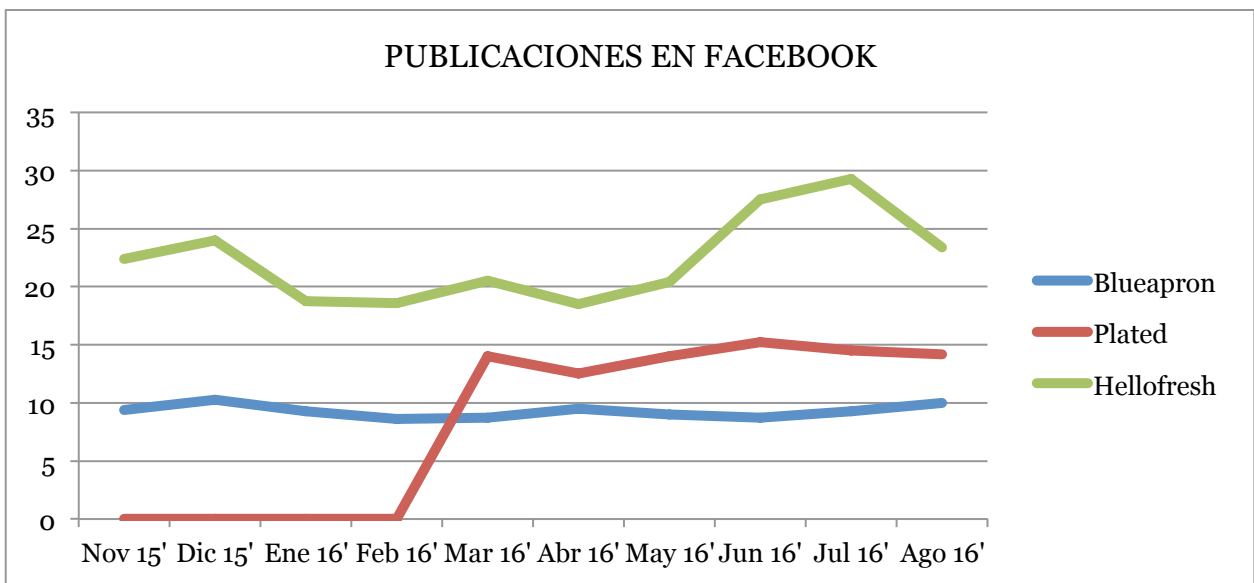


Ilustración 6. Publicaciones en las páginas de Facebook de las tres marcas en el último año. FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Kompyte.

Finalmente vemos que, aunque Blue Apron es la marca que menos utiliza las redes sociales, es la que más interacciones tiene con usuarios de redes sociales, lo cual tiene sentido, pues es la marca mejor posicionada en el mercado, la que más vende y la que es más conocida.

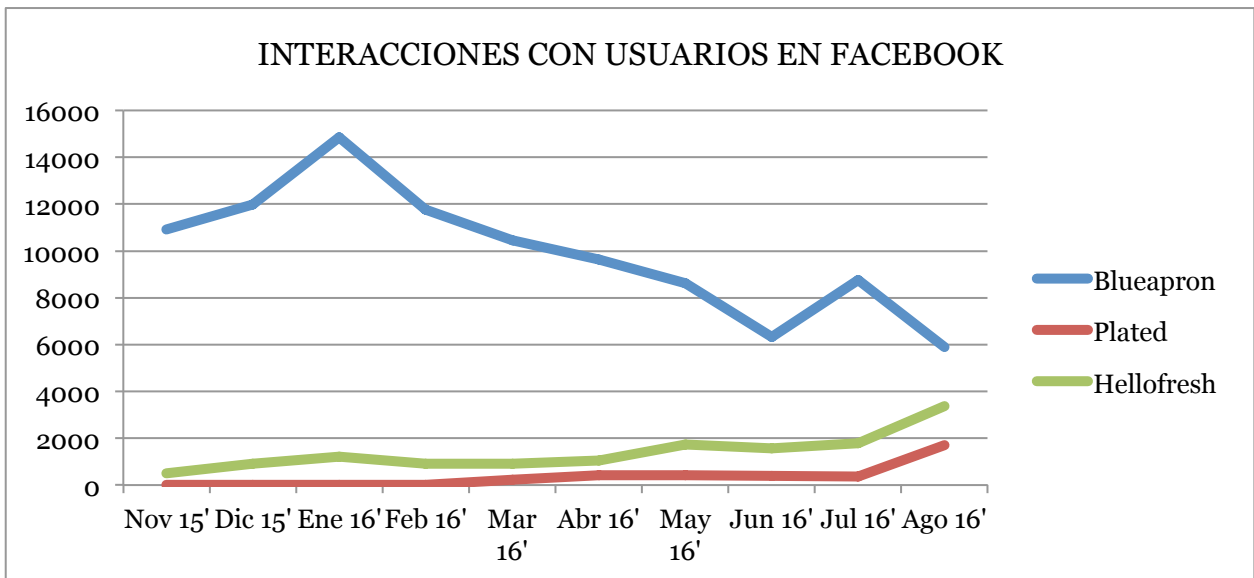


Ilustración 7. Evolución de la interacción de las publicaciones de las tres marcas con usuarios de Facebook. FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Kompyte.

Si hacemos una revisión del comportamiento de estas tres marcas directamente en las redes sociales, se tiene que, por ejemplo, Blue Apron en su publicación más popular donde llaman a apoyar al equipo de USA en las olimpiadas a través de la comida – publicada el 6 de Agosto de 2016 - obtiene 1352 “me gusta”, 40 comentarios y es 18 veces compartida. Por otro lado, vemos el aumento de interacciones con el público de helloFresh en el último tiempo donde, por ejemplo, su publicación más popular fue el 13

de Agosto de 2016 y obtuvo 2917 “me gusta”, 38 comentarios, fue compartida 218 veces y explica cómo hacer un smoothie tropical y llama a una votación en la página para escoger futuros productos. Plated, por otro lado, obtuvo su publicación más popular el 20 de Agosto de 2016 promocionando un sandwich y obtuvo 197 “me gusta”, 25 comentarios y fue compartido 119 veces.

2. EL MERCADO CHILENO

Aunque en Chile existen modelos de suscripción como La Cav, Buen Campo o Caulin, entre otros, que despachan vinos gourmet, alimentos orgánicos y productos gourmet del sur de Chile respectivamente, no los consideraremos dentro de la competencia de Bon Appétit, puesto que centraremos el análisis en el delivery de productos orientados a preparar un plato de comida, no a su consumo directo.

- **HelloWine:** ofrece una caja con 4 botellas de 375cc de vinos. Tiene un modelo de suscripción mensual clásica o explorer con vinos de reserva o artesanales/Premium por \$10.990 y \$24.990, respectivamente. Se caracterizará a HelloWine como un modelo de suscripción interesante, pues sus principales desafíos fueron por un lado, la formación de sus proveedores en el formato de embotellado de vino de 375cc y, por otro, la formación de sus clientes, ya que su propuesta de valor es acercar al segmento adulto-joven al mundo del vino mostrándole los distintos vinos y viñas del país, además de enseñarles a beberlo.
- **MeatMe:** ofrece una *MeatBox* mensual que contiene una combinación de cortes de carnes y productos de parrilla junto a las instrucciones para prepararlas. Cada Meatbox está diseñada para 6 personas, cada mes son diferentes y vende por suscripción mensual (\$ 35.900 / mes x 3 Meses, \$ 34.900 / mes x 6 meses o \$ 33.900 / mes x 12 meses) o compra unitaria por \$ 38.900.

Definimos como competencia en Chile de Bon Appétit a las empresas Cook & Eat, FUUD, ComeIn y Ucook.

- **Cook & Eat:** Es un servicio de preparación de recetas: raciona, pica, lava, corta y prepara los ingredientes para las recetas que ofrece. Tienen 4 líneas: Gourmet, casera, bebé y temática. No existe un precio por receta, sino que los clientes escogen los elementos que quieren incorporar en su cocina y ellos los entregan.
- **FUUD:** Es la primera empresa que ofrece meal kits en Chile. Tiene un modelo de suscripción mensual que entrega una caja con los productos principales (no todos) de recetas gourmet. Existen dos planes: 1 receta mensual para 4 personas (\$12.990 + envío) o 2 recetas mensuales para 4 personas (\$18.990 + envío). Fue la primera empresa del rubro. Actualmente tienen una línea de regalos corporativos orientada a empresas.
- **ComeIn:** ofrece una suscripción mensual de meal kits que incluye planes desde \$15.580 por una comida para dos, hasta planes para 4 personas con 2 comidas y postre por \$61.520. Cada caja incluye la receta y los ingredientes ya racionados.
- **UCook:** ofrece una suscripción mensual de meal kits que incluye todos los ingredientes necesarios para seguir la receta menos sal, pimienta y aceite de oliva. Los planes son para 2 o 4 personas con 2, 3 o 4 recetas con precios desde \$23.000 hasta \$61.000

2.1 5 FUERZAS DE PORTER

Con el objetivo de comprender las fuentes de la competencia en el mercado estudiado, en término de las relaciones entre las fuerzas competitivas y los motores claves en el macro entorno.

1. Amenazas de nuevos entrantes: Alta.
 - El mercado de los meal kits en Chile, como ya se ha dicho, es un mercado que representa un océano azul y se encuentra en etapa de desarrollo aún poco explorada.
 - No existen marcas posicionadas (existen, pero tienen un bajo nivel de ventas) en el mercado y, por lo tanto, no hay represalias esperadas.
 - No existe lealtad de marca.
 - El mercado no tiene regulaciones más allá de las patentes sanitarias.
 - La principal barrera de entrada al mercado es el capital necesario para ingresar. Además, el negocio se sustenta con economías de escala (considerando los datos internacionales, se requieren 10.000 clientes para ser un negocio sostenible).
2. Amenaza de posibles sustitutos: Alta
 - Los meal kit son un producto nuevo e innovador que antes de posicionarse, necesita educar a sus consumidores, por lo tanto, se plantea como un sustituto general y de necesidad, es decir, es fácil de sustituir si es que no se crea la necesidad de tener el producto. Ejemplo de ello es hacer las compras personalmente, las salidas a comer “afuera” o el acceso a los ingredientes gourmet.
 - La amenaza de posibles sustitutos es alta. Actualmente existen pocas empresas que ofrecen meal kits, sin embargo, al ser un mercado en etapa de desarrollo, a medida que avance a la etapa de crecimiento entrarán nueva empresas que ofrezcan el producto y tomará mayor relevancia la diferenciación y el precio de venta.
 - Actualmente, no existe fidelidad de los clientes ni al producto ni a la marca.
3. Poder de negociación de los proveedores: Media.
 - El negocio propone una relación con proveedores pequeños y orgánicos, donde la relación opera bajo las reglas del comercio justo, lo cual representa un componente de diferenciación importante de los insumos y, por lo tanto, del producto.
 - El que los proveedores sean pequeños productores pone en amenaza la escalabilidad del negocio, pues, no tienen capacidad de producción para volúmenes altos.
 - Existen productos sustitutos para los insumos básicos que son comprados al retail, sin embargo, los ingredientes orgánicos y gourmet no son altamente producidos en Chile, no cual representa una amenaza para la calidad del producto.
 - Al considerar que los meal kits incluyen productos de proveedores con el objetivo de darlos a conocer y abrirles mercado, se cae en el riesgo de que los compradores puedan relacionarse directamente con los proveedores para la adquisición de los productos para su consumo o comercialización y el producto se vuelva prescindible.
4. Poder de negociación de los compradores: Baja.

- No existe concentración de los consumidores. Sin embargo, si el negocio abre una línea de meal kits corporativos como en el caso de FOOD, existe un alto poder de negociación, pues representan un alto porcentaje de las ventas.
 - Existe alta migración en el mercado. Al ser un producto que se comercializa por internet, existe alto nivel de información de los consumidores en términos de comparación de productos.
5. Rivalidad competitiva del mercado: Media.
- El tamaño de venta de los competidores es similar, por lo tanto, en esta etapa de desarrollo del mercado existe competencia por la captación de los primeros clientes, pero no por capturar la demanda de otros.
 - La tasa de crecimiento del mercado va a influir en la organización, pues el crecimiento de la marca es dependiente del crecimiento del mercado.
 - Entendiendo los puntos anteriores, para lograr el posicionamiento de la marca se requiere de un alto nivel de diferenciación.

Es importante entender que estas fuerzas competitivas determinarán la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales inmediatos, sin embargo, al encontrarnos en la etapa de desarrollo tanto de la empresa como del mercado, éstas no representan las relaciones a lo largo del tiempo. Es posible que la ventaja competitiva de la organización se erosione o transforme debido a un cambio en las fuerzas analizadas anteriormente. En la etapa de desarrollo del mercado, por ejemplo, es posible que los competidores logren superar las fuerzas adversas y el mercado se vuelva altamente competitivo, por lo tanto, será importante repetir este análisis a medida que el mercado se fortalezca.

CAPÍTULO 3: PROTOTIPO

El período de prototipo se realizó durante los meses de Mayo y Junio de 2016 donde, a través de la revisión bibliográfica, se genera como hipótesis un primer potencial de clientes. Se crea un prototipo y se vende con una estrategia orientada a este público, se evalúa el resultado obtenido en cada iteración y se define el Producto Mínimo Viable. En Anexos se puede ver la evolución del prototipo considerando el logo, las recetas, los insumos y el producto final.

1. IDENTIFICACIÓN DE PERFILES Y POTENCIALES CLIENTES

Se toma como hipótesis inicial que el público objetivo son jóvenes estudiantes y profesionales, hombres y mujeres de entre 20 y 35 años que viven en el sector oriente de la capital, específicamente en las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura. Este segmento, corresponde a 304.940 personas como muestra la tabla 1 y en anexos se puede ver la zona geográfica de la capital que abarca.

Tabla 2. Habitantes por comuna en el rango etario 20-35 años desagregado por sexo. FUENTE: Elaboración propia en base a estadísticas del INE.

Comuna	Hombres	Mujeres	Total general
Las Condes	32850	39979	72829
Ñuñoa	25890	27002	52892
Providencia	20628	21574	42202
Santiago	63484	51685	115169
Vitacura	9245	12603	21848
Total general	152097	152843	304940

Esta segmentación no es suficiente, por lo que se debe considerar que el producto está orientado a foodies, es decir, a sujetos amantes de la cocina sin estudios en el tema: leen blogs de comida, comentan recetas y utilizan las redes sociales como fuente de conocimiento; comparten fotos de sus recetas, comentan publicaciones de sus contactos y prueban constantemente nuevos desafíos culinarios. Lo que caracteriza a un foodie es que no se dejan llevar simplemente por los 'restaurantes premiados' o los más elegantes, sino por los lugares que tienen la calidad e innovación como primer objetivo.

Es decir, Bon Appétit, apunta a un segmento de nicho.

1.1 ENCUESTA

Para conocer cualitativamente los hábitos de potenciales consumidores y establecer hipótesis para ser validadas en las etapas de Prototipo, se realizó una encuesta a 438 personas durante el mes de Mayo de 2016. El rango etario es de 18 a 65 años de los cuales 310 (71%) son mujeres y 126 (29%) hombres de distintas comunas del país. Así, los datos son segmentados acorde al mercado objetivo identificado, es decir, a mujeres y hombres de entre 20 y 35 años que residen en las comunas de Santiago, Providencia,

Ñuñoa, Las Condes y Vitacura. Es decir, se seleccionaron 135 respuestas, que corresponden a cerca del 31% del total.

El 16% de los encuestados cocina 6 o 7 veces a la semana y lo hacen no solo pensando en la cena, sino en el almuerzo del día siguiente. Es decir, llevan comida a la universidad o el trabajo. El 32% de los encuestados cocina entre 2 y 3 veces a la semana, el 24% cocina entre 4 y 5 veces a la semana y el 38% de los encuestados cocina a lo más una vez a la semana y lo hace cuando invitan a un familiar o amigo a cenar.

Adicionalmente, se tiene que aquellas personas que cocinan a lo más una vez a la semana compran los ingredientes necesarios para cocinar principalmente en el supermercado (53%) y hay quienes (13%) compran en verdulerías cercanas a sus hogares. Entre aquellas personas que cocinan entre 2 y 3 veces a la semana, alrededor del 30% gasta entre \$6000 y \$9000 por los ingredientes para una porción y cerca del 63% compra sus productos en verdulerías y ferias cercanas a sus casas además del supermercado. Además, entre las personas que cocinan más de 4 veces a la semana, se tiene que solo el 16% de los encuestados compra sus productos en supermercados, a pesar de que prefieren comprar sus ingredientes en almacenes gourmet o la vega.

El 73% de los encuestados sale a comer a lo más una vez a la semana a un restaurant. De éstos, el 49% gasta entre \$3000 y \$6000 por un plato de comida, y el 32% gasta más de \$6000 en un plato. El 30% sale a comer a restaurant entre 2 y 3 veces por semana y de éstos el 68% gasta entre \$3000 y \$6000. En general, la gente sale a comer para ocasiones especiales, celebraciones y cuando quieren disfrutar de una comida en específico.

Del total de encuestados, el 38% gasta entre \$3000 y \$6000 en un plato de comida en un restaurant y, en general, agregan bebestible (bebida). El 47% de los encuestados gasta entre \$6000 y \$9000 en un plato y además de bebestible (en general vino, cerveza o jugo natural) agregan una entrada o un postre. Finalmente, el 14% de los encuestados dice gastar más de \$9000 por un plato de comida en restaurant y suelen pedir un “picoteo” para empezar y café para terminar.

El 30% de los encuestados sale a cenar a la casa de amigos o familiares más de una vez por semana.

El 83% de los encuestados pide Delivery a lo más una vez a la semana y, en general, lo hacen por falta de tiempo para cocinar, cuando no hay alimentos en casa o cuando sienten cansancio. El 47% de los encuestados gasta entre \$3000 y \$6000 por una porción despachada a su casa y el 33% gasta entre \$6000 y \$9000 cuando utilizan el servicio de delivery. Sin embargo, el 15% gasta más de \$9000 por una porción, utiliza el servicio a lo más una vez a la semana y recurre a este para reunirse con su pareja o amigos.

Se tiene que el 56% de los encuestados probaría Bon Appétit y que, además, de éstos un 66% valora o valora mucho el diseño de un producto como el que se ofrece; el 76% valora o valora mucho que un producto pueda ser reutilizado; un 70% valora o valora mucho que no sobren ingredientes que compraron a la hora de cocinar una receta; casi el 80% valora o valora mucho que exista despacho a domicilio de un producto; 65% valora o valora mucho poder seguir una receta a la hora de cocinar; el 69% valora o valora mucho poder conocer la opinión de otras personas respecto a la receta que va a cocinar; el 74% valora o valora mucho tener fotos de la receta que cocinará y el 96% valora o valora mucho que el despacho del producto llegue a la hora pedida.

Con lo anterior, se crea un primer perfil de clientes que será utilizado para orientar el prototipo. Este perfil corresponde a hombres y mujeres adultos jóvenes de 20 a 35 años que viven en las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura, siguen las tendencias foodies, además de valorar el diseño y la practicidad de los productos.

1.2 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Para la realización de entrevistas, se buscó gente que cumpliera con el perfil antes descrito a través de una publicación en Facebook pagada. Ésta se dirigió a usuarios de Facebook pertenecientes al rango de 20 a 35 años de edad, con intereses en las categorías “Food” “Gourmet” y “Foodie” y que vivieran en un rango circular de 20 km de diámetro con centro en la comuna de Providencia. Se escogió a 5 sujetos de estudio, de 21, 25, 28, 31 y 33 años, de los cuales 3 fueron mujeres y 2 fueron hombres.

Los objetivos de la entrevista fueron:

1. Conocer sus hábitos de compra, preparación y consumo de comidas.
2. Conocer su vínculo al concepto de meal kits: si no lo conocen, presentárselos y conocer sus apreciaciones. En caso de conocerlo, investigar su relación y/o experiencia con éstos.

De los principales resultados convergentes, se tuvo que la experiencia en la cocina viene dada por la historia familiar y personal de los usuarios, siendo fuertes indicadores del gusto por la cocina que un familiar cercano cocine regularmente, donde existe una transferencia de conocimiento, prácticas y recetas. Por otro lado, se tiene la etapa de “vivir solo”, donde se siente como una necesidad aprender a cocinar y diversificar lo que se come con el objetivo de tener una dieta balanceada.

Por otro lado, llama la atención que la mayoría de los encuestados ha viajado por Latino América y Europa, lo cual indican como un importante componente su interés por la comida, pues les ha permitido conocer platos diferentes y, en especial, el uso de alimentos o especias que no son comunes ni fáciles de encontrar en nuestro país.

En términos de hábitos de compras, la mayoría de los encuestados afirma que disfrutan comprar y buscar los ingredientes para cocinar, especialmente cuando se trata de ocasiones especiales donde van a preparar un plato más complicado y que necesita ingredientes específicos. En este sentido, identifican tres problemas para las compras: el tiempo, la dificultad para encontrar los productos que buscan y la diferencia entre las porciones que necesitan y que tienen que comprar.

Sobre los hábitos para cocinar, generalmente prefieren seguir recetas que, idealmente, estén acompañadas de fotografías que explican el “paso a paso”. Además, aparece el uso de otras redes sociales relacionadas a la cocina, como lo es Pinterest: una plataforma para publicar fotografías, que reiteradamente fue nombrada como fuente de búsqueda de ideas.

Dentro de los resultados que no son comunes a todos los encuestados, pero pueden ser útiles especialmente en la etapa de prototipo, se tiene que uno de los encuestados, a pesar de su gusto por las tendencias foodies, no sabe cocinar y solicita servicios de delivery de comidas internacionales al menos 4 veces por semana. Asimismo, otro de los encuestados sostiene que cena fuera de casa todos los días porque las utiliza para reunirse con amigos o para trabajar, no obstante, cuando cocina en su casa lo hace para

ocasiones especiales, como cumpleaños o citas y siempre es una elección completa qué cocinar y cómo hacerlo.

Así, se identifican algunos de los retos fundamentales en el modelo de negocio de venta de alimentos en línea orientado a la experiencia de los clientes:

1. Diseñar un servicio de pedidos que ahorre tiempo a los consumidores.
2. La superación de la percepción negativa de hacer las compras en línea (por ejemplo, es difícil seleccionar frutas y vegetales sin verlos en persona).
3. Asegurarse de que el cliente esté en casa cuando llegue el pedido.
4. Proporcionar precios en línea que sean igual o comparables con los adquiridos en las compras en tienda.
5. Proporcionar un servicio de entrega a domicilio a los clientes a un costo razonable sin incurrir en el riesgo de perder dinero en el pedido.

2. ITERACIONES Y DESIGN THINKING

Las iteraciones del prototipo fueron realizadas durante los meses de Mayo y Junio de 2016. Se vendió a través del botón “comprar” en la página de Facebook de Bon Appétit. Para cada compra, se pidió datos de contacto de los clientes (nombre, teléfono, mail) y datos para la entrega del producto (dirección, comuna, fecha y hora de entrega). Además, se envió una encuesta post venta solicitando evaluar el producto en los siguientes atributos con nota de 1 a 7 y si volverían a comprar el producto:

Packaging: Calidad del embalaje considerando la bolsa general y los envases de cada producto.

Receta: Cuán fácil de seguir son las instrucciones y fotos en la receta.

Calidad de los alimentos: Calidad de los ingredientes considerando que son de origen orgánico y frescos.

Puntualidad en la entrega: Puntualidad en la entrega respecto a la hora solicitada de despacho.

Precio: Relación precio/calidad.

Durante esta etapa las operaciones realizadas para la entrega del servicio completo de Bon Appétit se detallan en la ilustración 8. En términos generales, el proceso tiene 5 etapas: clientes hacen pedidos, se hace una planilla de demanda, se compran los productos, se arma la bolsa y se despacha en bicicleta.

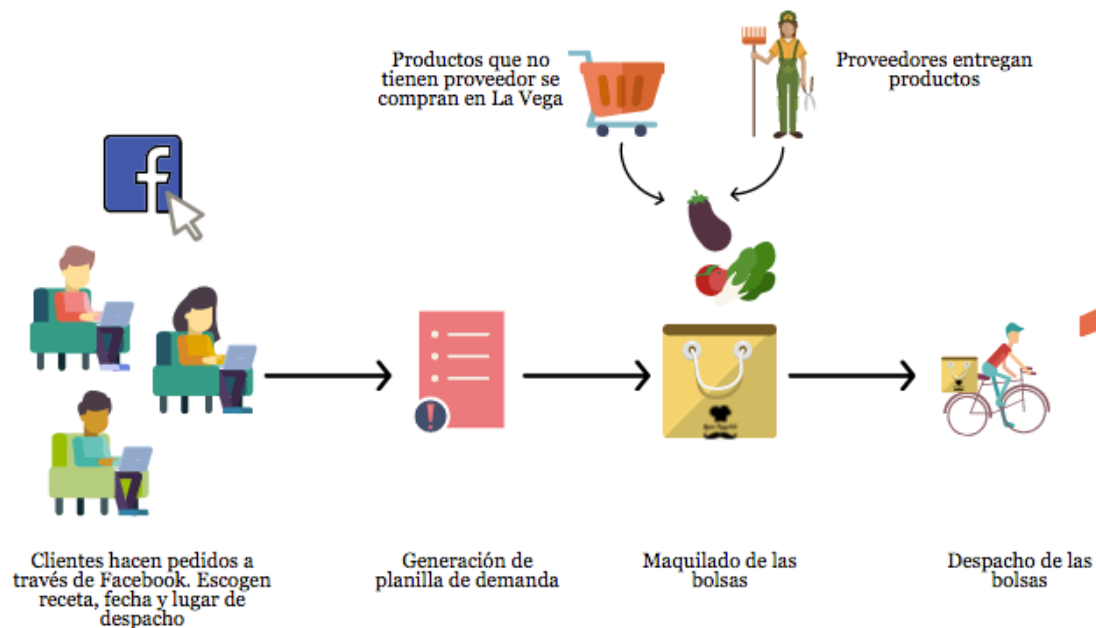


Ilustración 8. Operaciones de Bon Appétit durante la etapa de prototipo

Para la adquisición de los productos que componen la bolsa se trabajó directamente con algunos proveedores bajo la lógica del comercio justo:

- Hierbas y hortalizas: Agrupación Fuerza y Voluntad a través de su huerta urbana “Tarpukui”, la cual es un proyecto financiado por el Fondo Mixto del Ministerio de Desarrollo Social en La Serena.
- Aceite de Oliva: Díaz Guerrero, una empresa de Carlos Díaz ubicada en el valle de Colchagua.
- Bolsas y empaquetado: Omega Pack.
- Stickers y recetas: La Factory Sticker, una empresa digital ubicada en el barrio Franklin de Santiago.

Aquellos productos con los que no se tenía proveedor directo, se adquirirían en La Vega el día antes de la fecha de despacho.

2.1 RESULTADOS DE LAS ITERACIONES

El primer meal kit ofrecido por Bon Appétit correspondió a una bolsa de 20x40x10 cm con el logo escrito a mano, la receta impresa en hoja de papel tamaño carta, los ingredientes sólidos se envasaron en papel mantequilla, las hierbas en bolsas ziploc y los líquidos en envases de plástico. El último meal kit se envasó en bolsas de 40x20x10 cm con el logo de Bon Appétit estampado en tinta, la receta impresa en papel couché de 170 gr, los vegetales se envasaron en bolsas plásticas con el logo de Bon Appétit y las hierbas y aceite de oliva venían envasados desde los proveedores en bolsas y botellas de vidrio respectivamente. Estas variaciones se presentan en anexos utilizando como ejemplo el meal kit de Gnocchis de Zapallo con pesto de albahaca y menta, receta con cuál se inició el proceso.

La tabla 3 muestra las variaciones que se implementaron en cada iteración respecto al número de porciones que se podían comprar, el número de recetas que se ofrecían, en

qué comunas se despachó, si se restringió los días de despacho, si se pagó por publicidad en redes sociales, el precio de venta y el número de ventas realizadas.

Tabla 3. Resultados de la iteración del prototipo y sus variaciones.

Atributos	P1	P2	P3	P4	P5
Producto	Meal Kit	Meal Kit	Meal Kit	Meal Kit	Meal Kit
Porciones	2	2	2	2 o 3	2 o más
Variedad de recetas	1	3	3	3	3
Comunas de despacho	2	3	4	7	7
Días de despacho	Fin de Semana	S/R	Fin de Semana	Fin de Semana	Fin de Semana
Tiempo de venta	1 semana	1 semana	1 semana	1 semana	1 semana
Publicidad	no	no	si	si	si
Precio (2 porciones)	\$12.000	\$12.000	\$10.000	\$10.000	\$9.000
# Ventas	8	5	15	18	31

En la primera y segunda iteración se ofreció el despacho a dos comunas: Santiago y Providencia. Sin embargo, en la segunda iteración, un comprador solicitó el producto a Lo Barnechea y se aceptó la compra, por lo que se decidió no restringir las comunas de despacho en las siguientes iteraciones. Así, en la tercera iteración se despachó a Santiago, Providencia, San Miguel y Ñuñoa y en la cuarta y quinta iteración se despachó a Santiago, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Las Condes, Vitacura y Peñalolén.

Además, en la segunda iteración se decidió liberar los días de despacho, es decir, no fijar la distribución del producto en los horarios de fin de semana (Viernes después de las 17:00 hrs, Sábado todo el día y Domingo hasta 15:00 hrs). Se registró un único pedido en día de semana (jueves), que el comprador solicitó para tener con seguridad el viernes, por lo que se decidió volver a la restricción de fin de semana que permite organizar las compras y los despachos.

La ilustración 9 muestra la variación de la evaluación de los clientes en la encuesta de post venta para cada uno de los atributos de los productos. En anexos se puede ver la tabla con los valores promedios de estas evaluaciones.

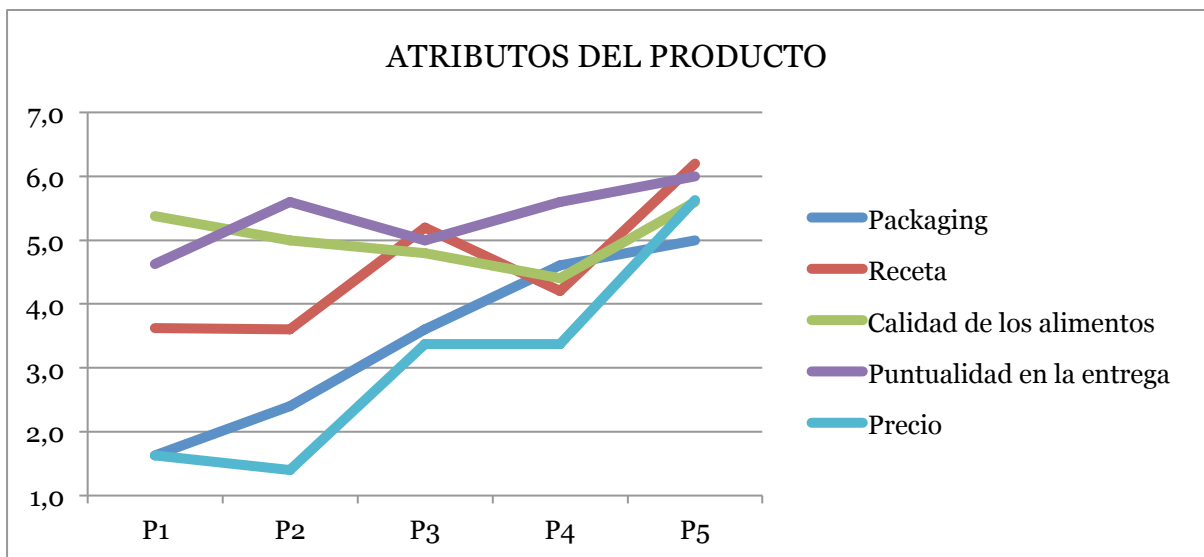


Ilustración 9. Puntuaciones promedio de evaluación de los clientes en encuesta de post venta a los atributos del producto.

Como se dijo anteriormente, los atributos que fueron modificados intencionalmente en el producto fueron el packaging, la receta y el precio. La puntualidad en la entrega y la calidad de los alimentos no fueron variadas intencionalmente, es decir, los productos fueron despachados en bicicleta con recorridos que buscaron entregar todos los productos en el rango de tiempo definido por los compradores y los productos se compraron a los mismos proveedores.

Así, vemos que en las primeras iteraciones los atributos peor evaluados son precio y packaging, lo cual responde al alto precio y al envasado sencillo y casero de los productos, los cuales se ven corregidos en las siguientes iteraciones, lo cual responde a la mejora de estos atributos del producto. Sin embargo, llama la atención la variación del atributo “calidad de los alimentos”, lo cual podría explicarse por la relación precio/calidad, es decir, en las primeras iteraciones, se obtiene una alta evaluación promedio de la calidad de los alimentos y luego, al bajar el precio, la evaluación de la calidad de los alimentos disminuye en promedio. Sin embargo, no es posible afirmar que existe esta relación entre la percepción de los distintos atributos.

2.1.1 CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

En la primera iteración se regaló a los clientes una bolsa pequeña de regalo donde una mitad recibió chifa (plátano frito) y la otra una bolsa con los ingredientes para la realización de un batido de espinaca, plátano, frutilla y mantequilla de maní. Tres de los clientes, en las sugerencias de post venta preguntaron por el mecanismo de compra del batido, por lo que se decidió crear un nuevo producto que contiene 5 bolsas con ingredientes exactos para la elaboración de un batido o smoothie de alto componente nutricional orientado a desayunos saludables. Se dejó de vender por las dificultades logísticas y las bajas ventas que registró. Sin embargo, la tabla 3 muestra los atributos de las dos iteraciones de este producto y la ilustración 9 muestra los productos que contenían. En anexo se presenta el producto y la tabla 3 muestra los resultados obtenidos en las dos iteraciones que se realizaron con el producto.

Tabla 4. Atributos de prototipo de Smoothie Kit

Atributos	P1	P2
Producto	Smoothie Kit	Smoothie Kit
Tiempo de venta	1 semana	1 semana
Promoción	no	sí
Precio (2 porciones)	\$12.000	\$10.000
# Ventas	3	5

El principal motivo por el cual este producto no siguió siendo parte de las iteraciones fue la dificultad logística de su distribución, puesto que al solo contener alimentos altamente perecibles, no permite la tenencia de inventario de la materia prima y la compra de ingredientes y la distribución del producto no puede tener una ventana de tiempo mayor a 24 hr.

Además, para entender la disposición a pagar por parte de los consumidores, se realizó una encuesta a 300 personas donde el 74.4% de los encuestados manifiesta que compraría el producto, sin embargo, el 48.9% de éstos no pagaría más de \$8.000 pesos por éste, lo cual podría explicar el bajo nivel de ventas que se obtuvo en el experimento.

2.1.2 PRECIO

En la tabla 3 se puede ver la evolución del precio y de la cantidad de veces. Se tiene que el precio que aumenta las utilidades manteniendo un margen de utilidad del 20% (ver capítulo 4, sección 3.2.2 para detalle del precio de venta y capítulo 5, sección 2 para la estructura de costos) es \$9.000. Sin embargo, al estudiar otros modelos de suscripción como Hello Wine y negocios similares como FUUD y uCook, se decide diferenciar el precio según distancia de despacho, es decir, fijar un precio y cobrar el envío según la comuna de destino. Lo anterior bajo la lógica de mostrar un precio fijo más bajo del producto y externalizar el despacho sin cobrar más de lo que cuesta el servicio.

2.1.3 DESCUBRIMIENTO DE NUEVOS CLIENTES

Dentro de los principales descubrimientos sobre los compradores del producto se tiene que el rango etario de éstos es entre los 23 y 42 años, teniendo una alta concentración de compradores entre los 30 y 40 años en las últimas iteraciones. Para facilitar la definición de la estrategia, se realizó una segunda investigación de mercados orientada a conocer más características del segmento objetivo: conocer su nivel de ingresos, con quién/es viven, si están suscritos a otros servicios y cuánto pagan por ellos, si conocen el concepto “meal kit” y finalmente al exponerlos al producto conocer si lo comprarían y cuánto estarían dispuestos a pagar por ello.

La encuesta se orientó a hombres y mujeres de entre 20 y 45 años que viven en las comunas de La Reina, Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Santiago y Vitacura, lo cual corresponde a una población total de 486.416 habitantes (ver anexo 7). Para un nivel de confianza del 95% y un 5% de error, se obtuvo 488 (384 alcanzan los niveles deseados)

respuestas. Fue implementada entre los días 16 y 22 de Octubre de 2014 y distribuida a través de redes sociales.

De los datos, en términos generales se desprende que, luego de exponer a los encuestados a fotos del producto, el 74,5% (363) comprarían una Bolsa Bon Appétit. De éstos, sin conocer el precio del producto, solo el 4,9% de los encuestados pagarían el precio actual (\$9.000), 38,37% pagaría más del precio actual y 56,73% pagaría menos del precio actual (Ver anexo 8 para el total). No obstante, llama la atención que el 26,8% de los encuestados pagarían \$10.000 por una bolsa para 2 personas, siendo ésta la opción más marcada.

Asimismo, se obtuvo que el 73,3% de los encuestados no conocía el concepto “meal kit” antes de responder la encuesta y que, el 72,1% de los encuestados se encuentra actualmente suscrito a algún producto y servicio.

Con lo anterior, después de un análisis exploratorio se llegó a dos perfiles de potenciales compradores, ambos con una disposición a pagar similar:

Jóvenes Estudiantes

Estudiantes Universitarios y jóvenes profesionales entre 23 y 28 años, principalmente mujeres, que viven en las comunas de Santiago, Ñuñoa y Las Condes con sus padres y/o hermanos o su pareja (sin hijos). No pagan por suscripciones a servicios básicos, sin embargo, pueden estar suscritos a servicios como Netflix o Spotify. Independiente de su nivel socioeconómico, son de una generación conectada, viajera y que buscan nuevas experiencias.

De este segmento, entre quienes sí comprarían el producto, 1 de cada 4 personas pagarían \$10.000 por el producto y lo comprarían principalmente para probar algo nuevo.

El principal motivo por el cual no comprarían el producto es porque no sienten que les ahorra dinero.

Adultos

Hombres y Mujeres entre 28 y 35 años que viven en las comunas de La Reina, Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Santiago. Viven con su pareja e hijos (si los tienen). Tienen títulos universitarios y estudios de post-grado o magíster y ganan sobre \$1.000.000. Están suscritos a servicios básicos relacionados al hogar y a servicios como Netflix y Spotify. Pueden estar suscritos a periódicos y revistas académicas o a servicios televisivos como CDF o NBA league.

De este segmento, entre quienes sí comprarían el producto, 1 de cada 3 personas pagarían \$10.000 por el producto y lo comprarían principalmente por comodidad: es un producto práctico, que ahorra tiempo y permite aprender y probar recetas nuevas. Sin embargo, son altamente exigentes: su disposición de compra es alta para probarlo pero no para suscribirse, pues dependerá de la primera experiencia y no lo ven como una necesidad diaria, sino para ocasiones especiales.

El principal motivo por el que no comprarían el producto es porque no les gusta cocinar y si les gusta, prefieren escoger una receta, ir a comprar los ingredientes y escogerlos ellos mismos.

CAPÍTULO 4: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia para Bon Appétit será de diferenciación orientada a un segmento de nicho.

1. ANÁLISIS FODA

Se partirá con el análisis de las oportunidades y amenazas, debido a que son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo.

1.1 OPORTUNIDADES

- Hoy el sector food service le reporta al país alrededor de US\$ 20 mil millones y se espera que, en los próximos 10 años, las ventas asciendan a US\$60 mil millones. De este hecho surge, entre otros, el fuerte impulso que tanto el gobierno como las distintas entidades privadas están dando a la industria, con diversos programas y proyectos con el claro desafío de transformar a Chile en una real potencia alimentaria, en donde los productos chilenos sean reconocidos por su calidad, seguridad, valor agregado y sustentabilidad.⁷
- Existe un alto fomento del Estado al desarrollo de productos nacionales e innovaciones. Las nuevas estrategias de inversión hacen foco en evaluar la eficiencia y la productividad. Por ejemplo, se aprobó una cartera de proyectos financiado por el Fondo de Inversión Estratégico del Ministerio de Economía por un total de 11 mil 500 millones de pesos.
- En el futuro cercano, los avances del e-commerce pueden ser aún más agresivos, en la medida en que los instrumentos transaccionales comienzan a llegar en forma prácticamente continua a los consumidores, apoyados por la masividad de las redes sociales (aún no explotada por el comercio) y, sobre todo, por el impresionante despliegue de la conectividad móvil, que multiplica los potenciales puntos y momentos de contacto con los clientes.
- Crecimiento y posicionamiento de productos y servicios que se ofrecen a través de modelos de suscripción.
- Pese al retraso actual del pago móvil, según la cámara de Comercio de Santiago, se prevé una adopción masiva en los próximos años dentro de los mercados de distribución en Chile.
- En 2015, según estudios de Chile3D, el porcentaje de chilenos que pide comida a domicilio y que salen a comer aumentaron en un 14% y 15% respectivamente.
- Los hábitos de consumo de los consumidores están cambiando: las tendencias apuntan a un mayor consumo sano, conveniente y rápido. La demanda por alimentos frescos y gourmet ha crecido.
- Se observa una creciente presión de parte de los consumidores por el cambio en la relación con los tiempos libres.
- El comercio se basa cada vez más en sincronizar en forma óptima una función de compra con otra de venta y llegar a tiempo al lugar de destino del consumidor. Los nuevos soportes tecnológicos ayudan a estimar en forma cada vez más certera el ciclo de consumo y a generar órdenes de manera automática para mantener niveles de inventario adecuados.

⁷Datos entregados en la convocatoria a la feria “Espacio Food & Service” por la Asociación de Emprendedores de Chile

- Existen un mercado potencial con disposición a pagar y adquirir el producto diseñado.
- Alta cantidad de productores de las principales materias primas permiten una estabilidad en los precios de la oferta y por ende en los costos de operación.
- El mercado de meal kits en Chile representa un océano azul: es un mercado aún en desarrollo y no existen marcas posicionadas o con alta capitalización de clientes.
- A pesar de existir otras empresas que ofrecen meal kits en Chile, éstas tienen un bajo nivel de ventas.
- La oportunidad de importar la experiencia de consumo que relaciona el delivery de alimentos con la educación lúdica vinculada a la cocina, los amigos o la familia, es la principal fuente de valor del producto.

1.2 AMENAZAS

- El comercio electrónico representa sólo el 3% de las ventas totales en retail, aunque la categoría “food & beverage” es una de las más vendidas en retail, solo el 1% de ésta se hace por el canal de venta online.
- Aunque el comercio electrónico se mueve hacia el centro estratégico del retail, no lo hace aún en el pequeño comercio.
- El comercio entró, a partir de 2014, en una etapa de desaceleración (económica) debida al desempleo, el ingreso de los hogares y las expectativas de los consumidores.
- Los consumidores son cada vez más exigentes, se centran en las tendencias y las modas y al momento de comprar un producto se preocupan de conocerlo y compararlo entre marcas o productos similares.
- El e-commerce B2C crece 10 veces más rápido que el resto de la economía y 10 millones de personas toman decisiones de compra basadas en Internet.
- Existe una presión sobre el comercio, tanto en términos de atención al cliente como de diseño de la experiencia de compra.
- Consumidores buscan tendencia a la productividad y la automatización, por lo que el diseño del producto y la experiencia de compra son componentes esenciales en el negocio.
- Ya existen empresas de meal kit en Chile que pueden capitalizar el mercado.
- Los consumidores no conocen el producto y aún no se percibe como una necesidad el uso de los meal kits.
- Como el sector representa un mercado nuevo existe una alta amenaza de ingreso de nuevos actores en la competencia.

1.3 FORTALEZAS

- Bon Appétit ya ha probado el producto en el mercado y existe una alta valoración del producto y disposición a pagar por éste por parte de los consumidores.
- Bon Appétit ofrece un producto sano, sofisticado, gourmet, de calidad y con un alto componente de diseño del producto. El producto ofrecido representa un servicio atípico, de carácter único en Chile y de origen exótico.
- Las recetas son propias y representan una simplificación de recetas sofisticadas a través de la optimización del proceso de elaboración de ésta.
- Creación de nuevas recetas y productos en conjunto a los clientes.

- Bon Appétit es la única empresa que ofrece la compra de una sola comida (otras incluyen varias recetas por caja) donde, además, se puede escoger el número de porciones que se quieren cocinar.
- Bon Appétit es una empresa con responsabilidad social a través de sus alianzas estratégicas con pequeños productores y fundaciones sociales que producen sus productos artesanalmente y son de origen orgánico. Las alianzas funcionan a través de criterios de comercio justo.
- El sistema de gestión logística de la empresa vincula directamente a los proveedores, es decir, no se necesita una estructura con alta capacidad de almacenamiento (bodega), sino un espacio con capacidad para el armado de las bolsas. Esta optimización del espacio físico disminuye costos operacionales y mejora el rendimiento del stock de capital.

1.3 DEBILIDADES

- Existe un desconocimiento del mercado: solo existen tres empresas que distribuyen meal kits en Chile y ninguna ha tenido éxito en término de las utilidades registradas.
- Existen grandes barreras de entrada al mercado de los meal kits, especialmente en términos de acceso a financiamiento, dado que necesita una alta inversión de capital inicial, pero también en la obtención de permisos y patentes.
- Los meal kits no son un producto posicionado en el mercado Chileno.
- La experiencia de las empresas existentes muestra que existen grandes dificultades para insertar el producto en el mercado local.
- El precio del producto es más alto que el que ofrecen otras empresas con productos similares, si es que se calcula el precio para una cena para dos personas (no ofrecen esta modalidad).
- Bon Appétit aún no se ha constituido como empresa y, por lo tanto, solo vende informalmente.
- Existe una percepción negativa de los consumidores para comprar en línea, especialmente a través de redes sociales.
- Los consumidores son cada vez más informados, empoderados y exigentes, por lo que la primera experiencia con Bon Appétit es muy relevante en términos de retención de clientes, pues éstos muestran disposición a probar el producto y su suscripción va a depender de este primer encuentro.
- El modelo operacional actual no permite distribuir a grandes escalas y el negocio necesita de economías de escalas para ser sostenible en el tiempo.

2. LEAN CANVAS

Se utilizará el orden propuesto por Maurya en su libro Running Lean para la presentación del Lean Canvas final, que responde al orden en que fue diseñado e iterado.

2.1 PROBLEMA

Existe una creciente valoración del tiempo de ocio por parte de los consumidores, lo cual se manifiesta en poca disposición para ciertas actividades, entre ellas, la cocina. Cocinar significa pensar qué cocinar, definir los ingredientes necesarios, definir dónde conseguirlos, comprarlos y finalmente cocinar.

Además, existen problemas como el poco acceso a los productos gourmet y que existe una mala relación entre las porciones en que se venden los productos y las que se necesitan para una receta.

2.1.1 ALTERNATIVAS EXISTENTES:

- Cocinar en casa (pensar la receta, buscar los ingredientes y cocinar).
- Empresas que ofrecen delivery de comidas preparadas.
- Empresas de meal kits (ver capítulo 2, sección 2: el mercado Chileno).

1.2 SEGMENTO DE CLIENTES

Existen dos segmentos de clientes (Ver capítulo 2, sección 2.1.2):

- Jóvenes estudiantes que buscan experimentar cosas nuevas.
- Adultos jóvenes que buscan ahorrar tiempo y aprender nuevas recetas, pero por sobre todo, valoran la practicidad del producto.

1.2.1 EARLY ADOPTERS

Jóvenes estudiantes o adultos jóvenes foodies, que siguen las modas y las tendencias y son usuarios activos de redes sociales como Facebook e Instagram.

1.3 PROPUESTA DE VALOR

Bon Appétit ofrece un servicio de despacho a domicilio de una bolsa que incluye una receta fácil de cocinar con todos los ingredientes de origen orgánicos exactos para aprender a preparar una comida para dos personas. Bon Appétit ofrece una experiencia: aprender haciendo en la cocina, sin que falte nada.

1.4 SOLUCIÓN

- Servicio que ahorra tiempo: elimina la selección de la receta y la búsqueda de los ingredientes.
- Ahorro de dinero: no se deben comprar ingredientes en grandes cantidades y tiene un precio de mercado menor a tiendas gourmet.
- Producto que reduce el desperdicio de materia prima: trae los ingredientes exactos.
- El producto enseña a cocinar a aquellos que no son experimentados en la cocina.
- El producto es personalizado a las necesidades del cliente: alergias, opción vegetariana, etc.

1.5 CANALES

- Redes sociales para posicionamiento.
- Página web para ventas.
- Ferias gourmet para promoción.

1.6 ESTRUCTURA DE COSTOS

- Inversión inicial de \$448.619 que incluye creación de página web, implementos básicos y la creación de la empresa
- Costos unitario promedio de una bolsa= \$4.900

- Costo unitario promedio de despacho = \$1.500
- Costos fijos mensuales \$1.500.000 aprox, incluye sueldos, maquilado, creación de recetas, arriendo de oficina y publicidad en redes sociales.

1.7 ESTRUCTURA DE INGRESOS

- La única fuente de ingresos es la venta de meal kits. Una bolsa para dos tiene un precio de venta de \$8.000 + despacho. (ver sección 2.1.2).

1.8 MÉTRICAS CLAVE

- Registro en la página (datos de usuario).
- Probar una bolsa (retención de clientes).
- Compartir plato elaborado.
- Invitar a amigos, si prueban obtiene descuento en suscripción.
- Suscripción (fidelización).

1.9 VENTAJA COMPETITIVA

- Recetas propias.
- Rol social a través de alianza con proveedores.
- Comercio justo.

2. PLAN DE MARKETING

La estrategia que adopta una empresa para un determinado producto varía con el paso del tiempo, porque depende de componentes relacionadas al ciclo de vida de un producto.

3.1 CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

Los procesos de venta de un producto siguen, en general, un patrón de ventas a través de tiempo que comúnmente se divide en cuatro etapas como muestra la ilustración 10.

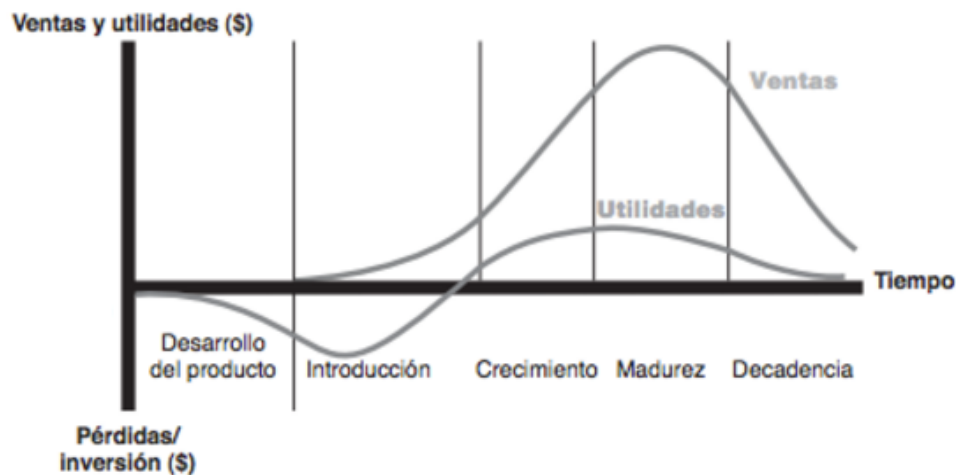


Ilustración 10. Ciclo de vida de un producto. FUENTE: Armstrong & Kotler, 2012.

La estrategia dependerá de la etapa en la que se encuentra el proyecto y Bon Appétit se encuentra en la etapa de introducción, la cual suele ser la más arriesgada y costosa.

Hubo investigación de mercado y se creó un producto, es decir, se realizó un trabajo previo al lanzamiento del producto. En esta etapa, las ventas fueron bajas, los costos bastante altos, y, por lo tanto, los beneficios son casi inexistentes. Para evolucionar, es esencial que se invierta en publicidad y en promoción para el producto, por lo que una buena definición del marketing mix es esencial.

3.2 MARKETING MIX

3.2.1 PRODUCTO

Bon Appétit ofrece el servicio de despacho a domicilio de un meal kit que incluye una receta como muestra la ilustración 11 y todos los ingredientes frescos, orgánicos y en medidas exactas como muestra la ilustración 10 para la preparación de la receta.

El producto permite que personas que saben y no saben cocinar puedan preparar un plato sin dificultad. Además, asegura que no faltarán ingredientes, ahorra tiempo, ya que no hay que pensar qué cocinar ni buscar los ingredientes y ahorra la generación de desperdicios, pues entrega las porciones exactas.



Ilustración 11. Bolsa Bon Appétit de gnocchis de papa y merkén con bolognesa de callampas secas.

La receta incluye fotos de los ingredientes, del plato preparado y las instrucciones paso a paso para su realización. Asimismo, en los casos necesarios incluye fotos de las etapas que pueden ser difíciles de comprender como se ve en la ilustración 11, en el paso 3 de las indicaciones de la preparación de los gnocchis.

Gnocchi time

Always fresh, always organic

Gnocchi de papa y merken con Bolognesa de callampas secas

Ingredientes

- 200 gr de harina
- 3 papas
- 10 gr de merkén artesanal
- 2 tomates
- 1 zanahoria
- 1 cebolla
- 1 diente de ajo
- 20 gr de callampas secas
- 1 botellín de 50 ml de aceite de oliva
- 20 ml de vino blanco
- 5 gr de sal de mar
- 20 gr de queso parmesano

Todos los vegetales son de origen orgánico

Para los gnocchis

- 1 Pelar las papas, cortar en trozos pequeños y poner a cocer hasta que estén blandas. Añadir sal a gusto a la cocción.
- 2 Poner las papas en un bol y dejar enfriar unos minutos. Moler las papa. Agregar la harina, sal a gusto y el merkén. Mezclar hasta obtener una mezcla homogénea *Se recomienda agregar huevo si la masa no es homogénea
- 3 Hacer cilindros de masa. Cortar los cilindros cada 2-3 cm Aplastar los gnocchis con un tenedor o dedo
- 4 Poner los gnocchis en una olla con agua hirviendo a fuego medio. Sacar cuando los gnocchis floten en la superficie.

Para la bolognesa

- 1 Picar la cebolla y el ajo en cuadritos. Agregar el aceite de oliva a una sartén a fuego alto, calentar unos segundos y añadir la cebolla y el ajo hasta que la cebolla esté "transparente".
- 2 Pelar y rallar la zanahoria. Picar los tomates en cubos (pelar si gusta) y añadirla a la sartén y revolver. Bajar a fuego lento y revolver de vez en cuando.
- 3 Dejar remojando 2-3 minutos las callampas secas en agua caliente para agregarlas (con o sin el agua, es a gusto) a la salsa.
- 4 Añadir el vino blanco, revolver y seguir cocinando con la sartén tapada a fuego lento hasta obtener el espesor deseado (Aprox. 10 min). *Se recomienda agregar concentrado de tomates (o salsa) si es que se quiere dar color rojo a la presentación.

Más información en: <http://www.BonAppetit.cl>

Comparte tu plato con nosotros! bonappetitcl

Ilustración 12. Receta de la bolsa de gnocchis de papa y merkén con bolognesa de callampas secas.

3.2.2 PRECIO

Una bolsa Bon Appétit tiene un precio total = \$4.000 x #Porciones + Despacho con un mínimo de 2 porciones. La tabla 5 muestra el precio de una bolsa para 2 a 5 personas.

Tabla 5. Precios del producto según número de porciones y comuna de despacho.

Porciones	Precio	Despacho en Santiago, Providencia y Ñuñoa	Despacho en La Reina, Las Condes y Vitacura	Total con despacho en Santiago, Providencia y Ñuñoa	Total con despacho en La Reina, Las Condes y Vitacura
2	\$8.000	\$1.000	\$2.000	\$9.000	\$10.000
3	\$12.000	\$1.000	\$2.000	\$13.000	\$14.000
4	\$16.000	\$1.000	\$2.000	\$17.000	\$18.000
5	\$20.000	\$1.000	\$2.000	\$21.000	\$22.000

3.2.3 PLAZA

El producto se vende a través la página web <http://www.bonappetit.cl>.

Se utilizará la plataforma de e-commerce Wix para operar con el sistema de pago en suscripciones.

Se despachará los días viernes utilizando el servicio BiciMensajeros, que despachará el producto en bicicleta.

3.2.4 PROMOCIÓN

Entendiendo que el uso de redes sociales es esencial para la masificación del producto, la principal fuente de publicidad y promoción será Facebook.

Las ventas, al ser realizadas por la página, incluirán un descuento del 20% en la primera compra. Esto debe ser analizado a posterioridad cuando se estudie la implementación de la suscripción.

Por otro lado, entendiendo que el producto acata a un segmento de nicho, será importante la participación en ferias gourmet que se realizan en las comunas, principalmente, de Santiago, Providencia y Vitacura.

CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD

1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial del proyecto es baja, debido a que para empezar el negocio se necesita un monto de \$1.060.319, que corresponde al desglose de la tabla 6. Los requerimientos y trámites necesarios para la autorización sanitaria⁸ se pueden ver en anexos.

Tabla 6. Inversión inicial

Item	Monto
Autorización sanitaria ⁹	\$611.700
Firma electrónica	\$50.000
Plan de casilla de correo	\$32.174
Plan E-commerce	\$127.485
Dominio BonAppetit.cl	\$18.990
Pesa	\$14.990
Cuchillos	\$24.990
Selladora al Vacío	\$129.990
Timbres	\$50.000
Inversión Total	\$1.060.319

2. ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos mensuales consideran costos fijos y variables. Los costos fijos se pagan mensualmente y los variables semanalmente.

2.1 COSTOS FIJOS¹⁰

Los costos fijos se componen de un sueldo mensual para un gerente, el maquilado que incluye el pago de \$20.000 por jornada de trabajo y N es el número de personas contratadas, la creación de una receta mensual que incluye gastos de fotografía y diseño del material gráfico, el arriendo de la oficina y el gasto en publicidad en Facebook.

⁸ Permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y/o expenden alimentos o aditivos alimentarios.

⁹ Información entregada por Chile Atiende. Los aranceles son actualizados anualmente cada 10 de enero y se considera el tope máximo de pago (\$611.700). El arancel se calcula en base al arancel de los "fines" o "actividades" que se realizan en una instalación, más el 0,5% de la declaración de capital presentado ante el Servicio de Impuestos Internos (SII).

¹⁰ Los costos presentados representan el funcionamiento mínimo necesario para la operación del emprendimiento y no considera los sueldos de un equipo ampliado.

Tabla 7. Costos Fijos de Bon Appétit mensuales para el primer año.

Costos Fijos	
Sueldos (1er año)	\$800.000
Maquilado	\$80.000 x N
Creación de receta	\$200.000
Arriendo Oficina	\$250.000
Publicidad (1er mes)	\$100.000

2.2. COSTOS VARIABLES

Los costos variables hacen referencia a los costos totales gastados mensualmente en la elaboración de una bolsa (calculado como el valor promedio de éstas), que incluye su materia prima, empaquetado y despacho. Así, los costos variables se calculan como $\$6.400 \times \#Bolsas$ vendidas.

3. PROYECCIÓN DE INGRESOS

Los ingresos se calculan como el precio de venta de una bolsa \times #Bolsas vendidas. Se estima una venta inicial de 50 bolsas en el primer mes, que corresponde aproximadamente a la venta de 12 bolsas mensuales. Éste es un escenario desfavorable, pues en la etapa de prototipeo se logró una venta mensual máxima de 49 bolsas, correspondientes a las últimas dos iteraciones.

Se consideró una tasas de crecimiento mensual lineal del 30% para el primer año, del 5% para el segundo año y del 1% para el tercero. Esto, en base al actual tamaño del mercado, a los crecimientos obtenidos por empresas similares y la capacidad de venta del negocio.

4. CAPITAL DE TRABAJO

Considerando que el capital de trabajo es la parte del activo circulante que es financiada con recursos de carácter permanente, es decir, es el monto necesario para cubrir los gastos necesarios para poder operar el primer año. Se calculó como la diferencia entre costos e ingresos del primer año, sin embargo, el monto obtenido no es suficiente para cubrir los gastos operacionales del primer año, por lo que se sumaron los montos mensuales necesarios para pagar los costos, considerando que los ingresos se perciben a fin de mes y los costos se desembolsan antes.

Así, el capital de trabajo para el proyecto es de \$15.308.800.

5. TASA DE DESCUENTO

Para la evaluación económica del proyecto se consideró una tasa de descuento de 10,02%, calculada bajo el modelo CAPM con la siguiente fórmula:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

Donde:

- r_f es la tasa libre de riesgo, que fue estimada respecto a la tasa de interés de mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh a 5 años, correspondiente a 4,2%.
- β_{im} es el Beta, que representa la cantidad de riesgo con respecto al portafolio de mercado y fue estimado como $\beta_{im} = 0.8\beta_{Retail (Grocery \& Food)} + 0.2\beta_{Restaurant/Dining}$. Ambos betas fueron obtenidos de los Betas por sector en EEUU entregados por la Universidad de Nueva York. Como la empresa no cotiza en la bolsa, se usó el Beta desapalancado, donde $\beta_{Retail (Grocery \& Food)} = 0,76$ y $\beta_{Restaurant/Dining} = 0,63$. Así, el beta utilizado es de 0,734.
- r_m es el rendimiento del mercado, que fue estimada según las cotizaciones del IPSA de Chile en los últimos 3 años según el detalle de índices bursátiles de la Bolsa de Comercio de Santiago. La tasa utilizada es 12,06%.

6. FLUJO DE CAJA

Existen varias formas de construir el flujo de caja de un proyecto, dependiendo de la información que se desee obtener. En este caso, se quiere medir la rentabilidad del proyecto y la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto.

6.1 FLUJO DE CAJA TRIMESTRAL DEL PRIMER AÑO

Tabla 8. Flujo de caja del proyecto para el primer año (trimestral) en miles de pesos chilenos.

	“Mes 0”	1er trimestre	2º trimestre	3er trimestre	4º trimestre
Ingresos	\$0	\$1.900	\$4.199	\$7.087	\$20.235
Costos	\$0	\$-5.530	\$-7.259	\$-10.958	\$-18.542
Pérdidas del ejercicio anterior	\$0	\$0	\$-3.630	\$-6.690	\$-10.561
Utilidades antes de impuesto	\$0	\$-3.630	\$-6.690	\$-10.561	\$-8.868
Impuesto (22,5%)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidades después de impuesto	\$0	\$-3.630	\$-6.690	\$-10.561	\$-8.868
Pérdidas del ejercicio anterior	\$0	\$0	\$3.630	\$6.690	\$10.561
Flujo de caja operacional	\$0	\$-3.630	\$-3.060	\$-3.871	\$1.693
Inversión	\$-1.060	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de trabajo	\$-15.309	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de caja de capitales	\$-16.369	\$0	\$0	\$0	\$15.309
Flujo de caja total	\$-16.369	\$-3.630	\$-3.060	\$-3.871	\$17.002

Para el primer año, se tiene un VAN=-\$12.269.675 y una TIR=-14%.

6.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 3 AÑOS

Tabla 9. Flujo de caja del proyecto para los 3 primeros años en millones de pesos chilenos.

	0	1	2	3
Ingresos	\$-	\$35.549	\$143.175	\$224.932
Costos	\$-	\$-42.289	\$-122.174	\$-168.928
Pérdidas del ejercicio anterior	\$-	\$-	\$-6.740	\$-
Utilidades antes de impuesto	\$-	\$-6.740	\$14.260	\$56.004
Impuesto (22,5%)	\$-	\$-	\$3.209	\$12.601
Utilidades después de impuesto	\$-	\$-6.740	\$17.469	\$68.605
Pérdidas del ejercicio anterior	\$-	\$-	\$6.740	\$-
Flujo de caja operacional	\$-	\$-6.740	\$24.209	\$68.605
Inversión	\$-1.060	\$-	\$-	\$-
Capital de trabajo	\$-15.309	\$-	\$-	\$-
Recuperación capital de trabajo	\$-	\$-	\$-	\$15.309
Flujo de caja de capitales	\$-16.369	\$-	\$-	\$15.309
Flujo de caja total	\$-16.369	\$-6.740	\$24.209	\$83.914

Para la evaluación del proyecto en un horizonte temporal de 3 años, se tiene un VAN=\$55.005.481 y una TIR=86%.

CONCLUSIÓN

El Design Thinking responde a las nuevas necesidades que tienen los emprendedores de ver un problema. La sinergia entre el diseño y la ingeniería se han vuelto esenciales en el desarrollo de un proyecto y en particular para Bon Appétit. Esta metodología se ajustó para la creación de un nuevo producto y permitió hacer un análisis profundo de las necesidades de los consumidores y de los atributos clave que lo definen. Además, el énfasis en los procesos, la gestión, la dirección estratégica, el marketing y la investigación de mercados se convirtieron en los principales aportes de la formación académica para el desarrollo de esta memoria.

Es difícil analizar el mercado de los meal kits en Chile pues aún no existen marcas posicionadas ni datos que permitan describirlo. Las empresas que se han abierto en el sector aún no registran un margen positivo de ingresos, lo cual proyecta al mercado como poco atractivo, entendiendo que una de las principales determinantes para la utilidad de la empresa es el comportamiento del sector donde opera.

El análisis de factibilidad del proyecto muestra que el negocio alcanza un punto de equilibrio en las 520 ventas, lo cual, según las proyecciones de crecimiento de la oferta se alcanza en el mes 10 del primer año. No obstante, el flujo de caja muestra que el primer año se incurre en pérdidas cercanas a los 7 millones de pesos, pues los costos operacionales son altos (incluso considerando sueldos por bajo los niveles del mercado), lo que indica que el proyecto requiere una alta inversión en el primer año. El capital de trabajo del proyecto es de \$15.308.800, lo cual cubre las pérdidas del primer año y permite estabilizar el negocio para empezar a marginar en el segundo año de operaciones.

El proyecto evaluado en un horizonte temporal de tres años tiene un VAN = \$55.004.481 y una TIR=86%, lo cual muestra que el negocio es rentable en el largo plazo. Llama la atención el alto valor de la TIR, el cual podría disminuir al ajustar la proyección de costos asociados a las instalaciones necesarias para soportar el crecimiento de los niveles de producción.

Para disminuir los costos operacionales en etapa temprana, es posible que la empresa pueda funcionar como negocio “de garage” como lo hicieron Walt Disney y Steve Jobs en los inicios de sus emprendimientos, sin embargo, el crecimiento del negocio obligará a la empresa a disponer de un espacio físico para operar. Para solucionar este problema, se sugiere evaluar alianzas estrategias de colaboración, por ejemplo, con algún restaurante que subarriende su cocina en tiempos no operativos.

Una de las principales dificultades de esta memoria fue no contar con un equipo que apoye no solo las operaciones del negocio, sino también las decisiones estratégicas del emprendimiento. Así, toma relevancia la adecuada conformación del equipo, entendiendo que la captación de talentos es un recurso clave dentro de la empresa. Sin embargo, es difícil levantar un equipo con estas características cuando no se cuenta con financiamiento para ello. Una posible solución a este problema durante la etapa temprana del negocio es que los distintos integrantes del equipo sean socios de la empresa, es decir, entregándoles una participación en la empresa que les ofrezca una contrapartida al riesgo de ser parte del proyecto.

Quedan abiertas algunas discusiones que este estudio no abordó, pues, se encuentran fuera del alcance de la investigación.

Cómo conseguir el dinero suficiente para evitar la insolvencia, disponiendo de capital suficiente para demostrar la viabilidad del proyecto con métricas reales es una de las principales discusiones que la empresa tiene que definir. Se sugiere analizar la pertinencia de postular a dos programas: “The S Factory” de Start-Up Chile que entrega financiamiento a equipos con al menos una mujer fundadora para llevar en 3 meses una idea a un producto mínimo viable financiando hasta 10 millones de pesos no reembolsables con un máximo de 90% de financiamiento del proyecto. Capital Abeja de Sercotec, orientado a empresarias, dueñas de micro o pequeñas empresas, que premia a los proyectos ganadores con dinero en efectivo para promover el crecimiento de sus empresas a través de su desarrollo en nuevos mercados.

Por otro lado, en términos de análisis interno de la empresa, será necesario realizar un plan estratégico de operaciones que respondan al crecimiento del negocio y, además, definir una estrategia de retención de clientes. Además, las necesidades asociadas al crecimiento de la empresa no fueron desarrolladas en esta investigación, lo cual puede afectar la estructura de costos, en específico, en lo referente a la definición del equipo, pues, áreas como las de marketing y operaciones, por ejemplo, son esenciales en una empresa de distribución de meal kits según muestra la experiencia internacional.

Se deberá avanzar en superar la percepción negativa de hacer las compras en línea y de la suscripción a productos. Para esto, será clave en la estrategia de Bon Appétit, dotar al negocio de una reputación no solo en términos del posicionamiento del producto y la marca, sino de la confianza en los medios de pago que se ofrece.

Entendiendo que los dos principales determinantes para la creación de un negocio son, en primer lugar el atractivo del sector y, en segundo, la estrategia competitiva del mismo, se decide no continuar con el negocio, pues, aunque se tiene una evaluación financiera positiva del emprendimiento, no se conoce el verdadero comportamiento del mercado ni del emprendimiento, lo cual representa un riesgo muy alto para los inversionistas y los emprendedores mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- ASECH. Espacio food & service, la feria de la industria alimentaria más importante del país, prepara su versión 2016. [En Línea] <http://www.asech.cl/noticias/espacio-food-service-la-feria-la-industria-alimentaria-mas-importante-del-pais-prepara-version-2016/> [Consulta: 11/10/2016].
- Asociación de Emprendedores de Chile. (2012). Manual para el emprendedor.
- Armstrong & Kotler (2012). Marketing.
- Beausoleil, A. (2012). Design Thinking, Innovation and Business Incubators: A Literature Review. University of British Columbia.
- Bloomberg Technology. HelloFresh Valued at \$2.9 Billion After Financing Round. [En Línea] Bloomberg Technology <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-17/hellofresh-valued-at-2-9-billion-after-venture-financing-round> [Consulta: 12/9/2016]
- Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review.
- Brown, T. (2009). Change by Design.
- Brown, T. (2015). When Everyone Is Doing Design Thinking, Is It Still a Competitive Advantage?
- Brown, T. & Martin, R. (2015). Design for Action.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in Design Thinking.
- Cámara de Comercio de Santiago (2016). Tendencias del retail en Chile.
- Crunch Base. Blue Apron. [En Línea] <https://www.crunchbase.com/organization/blue-apron#/entity> [Consulta: 20/10/2016].
- Crunch Base. Hello Fresh. [En Línea] <https://www.crunchbase.com/organization/hellofresh#/entity> [Consulta: 20/10/2016].
- Crunch Plated. [En Línea] <https://www.crunchbase.com/organization/plated#/entity> [Consulta: 20/10/2016].
- Fraser, H. (2007). The practice of breakthrough strategies by Design.
- Fraser, H. (2012). Design Works. How to tackle your toughest innovation challenges through business Design.
- González F. (2012). Guía del proceso creativo. d.school de la Universidad de Stanford.
- Govindarajan, V. (2010). Innovation in not creativity. Harvard Business Review.
- Hayes P. (2010). Design Thinking: It's emerging but why isn't it mainstream?. Demonstrating the value of Design (Thinking).
- Kelley, T. (2011). The art of innovation.
- Lockwood, T. (2010). Design Thinking. Integrating innovation, customer experience, and brand value.

- Martin, R. (2009). The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Gobierno lanza programa para potenciar a Chile como líder en la exportación de alimentos saludables innovadores. [En Línea] <http://www.economia.gob.cl/2016/07/26/gobierno-lanza-programa-para-potenciar-a-chile-como-lider-en-la-exportacion-de-alimentos-saludables-innovadores.htm> [Consulta: 11/10/2016].
- Mootee, I. (2013). Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School.
- Nielsen, S. y Lassen A. (2012). Opportunity Design: Understanding Entrepreneurial Opportunities Through Design Thinking.
- Ortiz, S. & Pedroza, A. (2006). ¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología?
- Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation. Wiley and Sons. New Jersey Us. 2010.
- Porter, M. (1979) How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March 1979.
- Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review.
- Porter, M. E. & Stern, Scott (1999) The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index. Council on Competitiveness, 1999.
- Porter, M. E. & Stern, Scott (2001) Innovation: Location Matters. MIT Sloan Management Review, Summer 2001.
- Porter, M. E. & Kramer, Mark R. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, Dec. 2006
- Porter, M. E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, Jan. 2008.
- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Seidel, V. y Fixson, S. (2011). Adopting Design Thinking in novice multidisciplinary teams: The application and limits of Design methods and reflexive practices. Journal of Product Innovation Management.
- Tech Crunch. Eurocorn? HelloFresh Raises Another \$84.7M. [En Línea] <https://techcrunch.com/2015/09/16/eurocorn-hellofresh-raises-another-84-7m-from-rocket-internet/> [Consulta: 21/09/2016].
- The Wall Street Journal. Blue Apron Confirms \$2 Billion Valuation in Latest Funding Round. [En Línea] <http://blogs.wsj.com/venturecapital/2015/06/09/blue-apron-confirms-2-billion-valuation-in-latest-funding-round/> [Consulta: 25/10/2016].
- The Wall Street Journal. Blue Apron Seeking \$2 Billion Valuation in New Funding Round. [En Línea] <http://www.wsj.com/articles/blue-apron-seeking-2-billion-valuation-in-new-funding-round-1431384151> [Consulta: 25/10/2016].
- Verganti, R. (2006). Innovating Through Design. Harvard business review.

Walters, H. (2012). Design Thinking” Isn’t a Miracle Cure, but Here’s How It Helps. Fast company magazine.

ANEXOS



Anexo 1. Mapa de la Región Metropolitana desagregada por comuna y sector.

Encuesta sobre hábitos de consumo de comida

Esta encuesta es parte del análisis exploratorio del trabajo de título de Ingeniería Civil Industrial (UCH) de la estudiante Martina Valenzuela Levi, la cual tiene por objetivo ser un primer acercamiento al comportamiento de potenciales consumidores de Bon Appétit. Bon Appétit es un servicio de entrega a domicilio de ingredientes a granel (ya medidos y proporcionados) para cocinar un plato Gourmet para dos personas. Esta información será entregada a la empresa y también puede ser utilizada en el trabajo de título de la estudiante. La información personal de los encuestados no será publicada.

Muchas gracias por ayudarme en este proceso! Les pido que respondan con la mayor sinceridad posible. Entre quienes respondan la encuesta, Bon Appétit sorteará una bolsa con ingredientes para que prueben la receta que el/la ganador/a escoja. Este premio será entregado el 29 de Mayo.

* Required

Acepto que mis datos sean utilizados por Bon Appétit y por la estudiante en su memoria *

- Si
- No

NEXT

Información personal

Edad *

Your answer

Sexo *

Mujer

Hombre

Comuna de residencia *

Your answer

Déjanos tu mail si te interesa participar del sorteo

Your answer

Hábito de consumo de comida

En una semana, en promedio ¿Cuántas veces cocinas tu cena?

*

- 0 - 1
- 2 - 3
- 4 - 5
- 6 - 7

En una semana, en promedio ¿Cuántas veces sales a cenar a un restorant? *

- 0 - 1
- 2 - 3
- 4 - 5
- 6 - 7

En una semana, en promedio ¿Cuántas veces sales a cenar a la casa de un amigo/a-familiar-pareja? *

- 0 - 1
- 2 - 3
- 4 - 5
- 6 - 7

En una semana, en promedio ¿Cuántas veces pides comida a domicilio? *

- 0 - 1
- 2 - 3
- 4 - 5
- 6 - 7

En general, ¿para qué ocasiones cocinas en tu casa? *

Your answer

En general, ¿para qué ocasiones sales a comer a un restaurant? *

Your answer

En general, ¿para qué ocasiones pides despacho de comida a tu casa? *

Your answer

Quando comes en un restorant para cenar, ¿Qué pides? Ej: picoteo, entrada, plato de fondo, bebida, vino, postre. *

Your answer

Quando pides despacho de comida a tu casa, ¿qué ? Ej: picoteo, entrada, vino, postre.

Your answer

Quando cocinas en casa, en general ¿dónde consigues los ingredientes? *

- Supermercado
- Feria/Vega
- Tiendas especialidad/gourmet
- Almacén/verdurería cercana a la casa
- Other: _____

Quando cocinas tu cena, en general ¿cuánto gastas en los ingredientes? *

- \$1 - \$3000
- \$3001 - \$6000
- \$6001 - \$9000
- Más

Quando sales a comer, en general ¿cuánto gastas en un plato? *

- \$1 - \$3000
- \$3001 - \$6000
- \$6001 - \$9000
- Más

Quando pides despacho de comida a domicilio, en general ¿cuánto gastas en un plato? *

- \$1 - \$3000
- \$3001 - \$6000
- \$6001 - \$9000
- Más

¿Comprarías un paquete donde vienen los ingredientes exactos para que cocines una receta gourmet en tu casa? *

- Si
- No

Anexo 2. Primera encuesta sobre consumo de alimentos descrita en capítulo 3, sección 1.



Anexo 3. Evolución de presentación y packaging del producto meal kit.



Anexo 4. Evolución de la publicidad del plato terminado.



Receta de Gnocchis de papa-merkén

a la bolognesa de callampas secas

Para los gnocchis:

1. Pelar las papas, cortar en trozos pequeños y poner a cocer hasta que estén blandas. Añadir sal a gusto a la cocción.
2. Poner las papas en un bol y dejar enfriar unos minutos.
3. Moler las papas (como puré). Agregar la harina, sal a gusto y el merkén. Mezclar hasta obtener una mezcla homogénea. *Se recomienda agregar huevo si la masa no es homogénea.



4. Hacer cilindros de masa.
5. Cortar los cilindros cada 2-3 cm.
6. Aplastar los gnocchis con un tenedor o dedo.
7. Poner los gnocchis en una olla con agua hirviendo a fuego medio. Sacar cuando los gnocchis floten en la superficie.

Para la bolognesa:

1. Picar la cebolla y el ajo en cuadritos. Agregar el aceite de oliva a una sartén a fuego alto, calentar unos segundos y añadir la cebolla y el ajo hasta que la cebolla esté "transparente".
2. Pelar y rallar la zanahoria. Picar los tomates en cubos (pelar si gusta) y añadirla a la sartén y revolver. Bajar a fuego lento y revolver de vez en cuando.
3. Mientras, dejar remojando 2-3 minutos las callampas secas en agua caliente para agregarlas (con o sin el agua, es a gusto) a la salsa.
4. Añadir el vino blanco, revolver y seguir cocinando con la sartén tapada a fuego lento hasta obtener el espesor deseado (Aprox. 10 min). *Se recomienda agregar concentrado de tomates (o salsa) si es que se quiere dar más color rojo a la presentación.

Bon Appetit!



Ingredientes

- 200 gr de harina
- 3 papas
- 10 gr de merkén artesanal
- 2 tomates
- 1 zanahoria
- 1 cebolla
- 1 diente de ajo
- 20 gr de callampas secas
- 1 botellín de 50 ml de aceite de oliva
- 20 ml de vino blanco
- 5 gr de sal de mar
- 20 gr de queso parmesano

Todos los vegetales son de origen orgánico



Para los gnocchis

1

Pelar las papas, cortar en trozos pequeños y poner a cocer hasta que estén blandas. Añadir sal a gusto a la cocción.

2

Poner las papas en un bol y dejar enfriar unos minutos. Moler las papa. Agregar la harina, sal a gusto y el merkén. Mezclar hasta obtener una mezcla homogénea *Se recomienda agregar huevo si la masa no es homogénea

3

Hacer cilindros de masa. Cortar los cilindros cada 2-3 cm Aplastar los gnocchis con un tenedor o dedo



4

Poner los gnocchis en una olla con agua hirviendo a fuego medio. Sacar cuando los gnocchis floten en la superficie.

Para la bolognesa

1

Picar la cebolla y el ajo en cuadritos. Agregar el aceite de oliva a una sartén a fuego alto, calentar unos segundos y añadir la cebolla y el ajo hasta que la cebolla esté "transparente".

2

Pelar y rallar la zanahoria. Picar los tomates en cubos (pelar si gusta) y añadirla a la sartén y revolver. Bajar a fuego lento y revolver de vez en cuando.

3

Dejar remojando 2-3 minutos las callampas secas en agua caliente para agregarlas (con o sin el agua, es a gusto) a la salsa.

4

Añadir el vino blanco, revolver y seguir cocinando con la sartén tapada a fuego lento hasta obtener el espesor deseado (Aprox. 10 min).

*Se recomienda agregar concentrado de tomates (o salsa) si es que se quiere dar color rojo a la presentación.

Más información en:
<http://www.BonAppetit.cl>

Comparte tu plato con nosotros!
 bonappetitcl

Anexo 5. Evolución de la receta incluida en la bolsa.



Anexo 6. Evolución del logo de la empresa.



Anexo 7. Publicidad de Smoothie kit.

	P1	P2	P3	P4	P5
Packaging	1,6	2,4	3,6	4,6	5,0
Receta	3,6	3,6	5,2	4,2	6,2
Calidad de los alimentos	5,4	5,0	4,8	4,4	5,6
Puntualidad en la entrega	4,6	5,6	5,0	5,6	6,0
Precio	1,6	1,4	3,4	3,4	5,6

Anexo 8. Ponderaciones promedio obtenidas en la evaluación post venta de los clientes para los atributos del producto.

Encuesta sobre suscripción de productos

Esta encuesta es parte del trabajo de título de una estudiante de Ingeniería Civil Industrial en la Universidad de Chile, la cual tiene como objetivo ser uno de los instrumentos de estudio del mercado de meal kits en Santiago de Chile.

Un meal kit es una caja o bolsa que contiene una receta y todos los ingredientes exactos para prepararla.

• Required

Edad *

Choose ▼

Sexo *

Choose ▼

Comuna de Residencia *

Choose ▼

Nivel educativo *

Choose ▼

Nivel de ingresos (mensual) *

Choose ▼

¿Con cuántas personas vives en tu hogar? *

Choose ▼

Si tu respuesta anterior es distinta de 0, ¿con quién vives en tu hogar?

Choose 

Actualmente, ¿estás suscrito a algún producto/servicio? *

Cualquier tipo de suscripción, ej: Netflix, periódicos, spotify, editoriales de libros, alimentos, etc.

- sí
- no

Si tu respuesta anterior fue sí, ¿a qué productos?

Your answer

¿Cuánto pagas en total por tus suscripciones mensualmente?

- Menos de \$10.000
- \$10.001 - \$20.000
- \$20.001 - \$30.000
- \$30.001 - \$40.000
- \$40.001 - \$50.000
- Más de \$50.000

¿Conocías el concepto "meal kit" antes de responder esta encuesta? *

- sí
- no

Bon Appétit ofrece el servicio de despacho a domicilio de una bolsa que incluye una receta, sus instrucciones y todos los ingredientes exactos para preparar una cena para 2 personas. En la foto hay un ejemplo del producto con la receta de "Gnocchis de papa-merkén con bolognesa de callampas secas"



¿Comprarías una bolsa Bon Appétit? *

- sí
- no

Si tu respuesta anterior es sí, ¿cuánto pagarías por una bolsa con ingredientes para una comida para dos personas?

Choose ▼

¿Por qué comprarías o no comprarías una bolsa Bon Appétit?

Your answer

Encuesta sobre consumo de productos

• Required

El producto se despacha a domicilio y contiene 5 bolsas con ingredientes orgánicos exactos para la elaboración de 5 batidos de alto componente nutricional



¿Comprarías el producto? *

- Sí
- No

Si tu respuesta anterior es sí, ¿Cuánto pagarías por el producto?

- Menos de \$8.000
- \$8.000
- \$9.000
- \$10.000
- \$11.000
- Más de \$11.000

¿Por qué comprarías o no comprarías el producto? *

Your answer

Anexo 10. Encuesta sobre consumo de producto: smoothie kit descrita en capítulo 3

Dependiendo del tipo de instalación, se deben presentar los siguientes documentos:

- Zonificación municipal.

- Boletas de servicios de agua potable y alcantarillado otorgadas por la empresa sanitaria correspondiente o autorización sanitaria del servicio particular de agua potable y alcantarillado.
- Memorias técnicas de los procesos productivos.
- Memoria de control de disposición de residuos sólidos domésticos.
- Plano o croquis de las instalaciones en escalas 1:50 a 1:100.
- Croquis de los sistemas de eliminación de calor, olor y vapor.
- Listado de materias primas a utilizar.
- Sistema de control de calidad sanitaria.
- Listado de los alimentos que se elaborarán.

Para instalaciones en un centro comercial:

- Compromiso de la administración para el no cobro del uso de servicios higiénicos públicos.
- Carta de autorización para uso exclusivo de los servicios higiénicos del personal manipulador de alimentos, los cuales no deberán estar a más de 75 metros de ellos.

Para instalaciones en la vía pública (carros, módulos, casetas, kioscos, puestos de feria):

- Certificado de emplazamiento municipal, cuando corresponda.
- Carta de autorización para uso de servicios higiénicos a no más de 75 metros para el personal manipulador de alimentos, cuando corresponda.

Anexo 11. Documentación requerida para la autorización sanitaria