

## Tabla de contenido

<b>PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>1     Antecedentes de Consumo .....</b>	<b>9</b>
<b>2     Objetivos del Trabajo .....</b>	<b>10</b>
2.1   Objetivo General .....	10
2.2   Objetivos Específicos.....	10
2.3   Resultados Esperados .....	10
2.4   Alcance .....	11
<b>3     Marco Metodológico.....</b>	<b>11</b>
3.1   Etapas de recopilación de antecedentes .....	11
3.1.1   Revisión Bibliográfica.....	11
3.1.2   Investigación de Mercado .....	11
3.1.3   Análisis del Medio .....	12
3.2   Etapas de Diseño de Servicio .....	12
3.2.1   Detección de Quiebres .....	12
3.2.2   Modelos.....	13
3.2.3   Diseño de modelo de negocios y prototipo .....	13
3.2.4   Rediseño .....	13
<b>4     Empresa patrocinadora.....</b>	<b>13</b>
4.1   Descripción general.....	13
4.2   Productos y servicios.....	14
<b>5     Quiebres Observados .....</b>	<b>15</b>
5.1   Poca comodidad al comprar .....	16
5.2   Percepción de baja calidad de los productos .....	16
5.3   Falta de variedad en la oferta.....	16
5.4   Desconocimiento culinario .....	17
5.5   Alto valor de pescados y mariscos .....	17
5.6   Consumo peligroso para niños .....	17
5.7   Conclusiones .....	18
<b>6     Posibles causas de los quiebres.....</b>	<b>18</b>
6.1   Fragilidad de los productos del mar .....	18
6.2   Conservación de la cadena de frío y trazabilidad .....	18
6.3   Disponibilidad de surtido .....	19
6.4   Falta de orientación en cuanto a la preparación del producto .....	20
6.5   Alto valor de pescados y mariscos .....	20
6.6   Formato .....	20

6.7	Conclusiones .....	20
<b>SEGUNDA PARTE: DESARROLLO .....</b>		<b>21</b>
<b>7</b>	<b>Marco Conceptual.....</b>	<b>21</b>
7.1	Lean Startup.....	21
7.2	Customer Development.....	22
7.3	Blue Ocean Strategy [8] .....	22
7.4	Modelo Lean Canvas [9].....	23
7.5	Fuerzas de Porter [3] [4].....	25
7.6	Análisis FODA [3] [4] .....	28
7.7	Análisis PESTE [5].....	29
7.8	Customer Lifetime Value .....	30
7.9	Problema del Vendedor Viajero (TSP) [10] .....	31
7.10	Heurística “Vecino más cercano” [11].....	32
7.11	Modelo de demanda aleatoria con sistema de revisión continua [12] .....	33
<b>8</b>	<b>Investigación de Mercado.....</b>	<b>35</b>
8.1	Hipótesis.....	35
8.2	Requerimientos de información .....	35
8.3	Datos estadísticos .....	35
8.4	Estimación consumo promedio del segmento objetivo .....	40
8.5	Investigación cualitativa del segmento objetivo .....	42
8.6	Benchmarking.....	42
	8.6.1 Club de Amantes del Vino .....	42
	8.6.2 Natura.....	42
	8.6.3 Ensucasa.cl .....	43
	8.6.4 Clark Fish.....	44
	8.6.5 South Andes .....	45
8.7	Conclusiones .....	46
<b>9</b>	<b>Análisis del Medio .....</b>	<b>47</b>
9.1	Fuerzas de Porter.....	47
	9.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	47
	9.1.2 Amenaza de productos y servicios sustitutivos .....	48
	9.1.3 Poder de negociación de los proveedores .....	48
	9.1.4 Poder de negociación de los clientes .....	48
	9.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	48
9.2	Análisis FODA.....	49
	9.2.1 Fortalezas .....	49
	9.2.2 Oportunidades.....	50
	9.2.3 Debilidades .....	50
	9.2.4 Amenazas .....	51
9.3	Análisis PESTE .....	51

9.3.1	<b>Ámbito político</b> .....	51
9.3.2	<b>Ámbito económico</b> .....	53
9.3.3	<b>Ámbito social</b> .....	54
9.3.4	<b>Ámbito tecnológico</b> .....	57
9.3.5	<b>Ámbito ecológico</b> .....	59
9.4	<b>Conclusiones</b> .....	60
10	<b>Descripción del proyecto</b> .....	60
11	<b>Modelo General del Negocio</b> .....	61
11.1	<b>Dinámica General</b> .....	61
11.2	<b>Constitución de FAM Hogar como empresa</b> .....	62
11.3	<b>Relación con el cliente</b> .....	63
11.3.1	<b>Importancia económica</b> .....	63
11.3.2	<b>Validación de supuestos</b> .....	65
11.3.3	<b>Recopilación de <i>feedback</i></b> .....	65
11.4	<b>Lean Canvas General</b> .....	66
11.4.1	<b>Segmentos de Clientes</b> .....	66
11.4.2	<b>Problemas</b> .....	66
11.4.3	<b>Proposición única de valor</b> .....	66
11.4.4	<b>Solución</b> .....	67
11.4.5	<b>Canales</b> .....	67
11.4.6	<b>Flujos de ingreso</b> .....	68
11.4.7	<b>Estructura de Costos</b> .....	68
11.4.8	<b>Métricas clave</b> .....	68
11.4.9	<b>Ventaja diferencial</b> .....	68
12	<b>Diseño del servicio</b> .....	68
12.1	<b>Variables</b> .....	68
12.1.1	<b>Tipo de Stock</b> .....	69
12.1.2	<b>Variedad de Productos</b> .....	69
12.1.3	<b>Tipo de Suministro</b> .....	70
12.1.4	<b>Punto Freezer</b> .....	70
12.1.5	<b>Periodicidad del Suministro</b> .....	71
12.1.6	<b>Modo de abarcar el mercado</b> .....	71
12.1.7	<b>Productos</b> .....	71
12.2	<b>Modelos Específicos</b> .....	73
12.2.1	<b>“Suministro personalizado”</b> .....	73
12.2.2	<b>“Combos”</b> .....	75
12.2.3	<b>“Edificios”</b> .....	76
12.2.4	<b>“Institucional”</b> .....	78
12.2.5	<b>“Internet”</b> .....	80
12.3	<b>Factores a considerar dentro de todos los modelos</b> .....	82
12.3.1	<b>Calidad de servicio</b> .....	82
12.3.2	<b>Métodos de evaluación</b> .....	83
12.3.3	<b>Ventanas de tiempo</b> .....	83

	12.3.4 Formato.....	84
	12.3.5 <i>Packaging</i> [30].....	85
	12.3.6 Variabilidad de los requerimientos de productos .....	86
	12.3.7 Canibalización de clientes.....	87
13	<b>Blue Ocean Strategy.....</b>	<b>87</b>
	13.1 Propuestas del servicio.....	87
	13.2 Esquema de cuatro acciones.....	88
	13.3 Curvas de valor .....	90
	13.4 Conclusiones .....	91
14	<b>Puntos de diferenciación del servicio .....</b>	<b>91</b>
	14.1 Del mar a su mesa .....	91
	14.2 Certificado de calidad.....	92
	14.3 Relación de confianza .....	92
	14.4 Simplicidad.....	92
	14.5 Entrega de Recetario .....	92
15	<b>Cálculo de utilidades de los Modelos .....</b>	<b>93</b>
	15.1 Modelo básico de producción .....	93
	15.2 Inversión Inicial.....	93
	15.3 Modelos de distribución directa .....	94
	15.3.1 Inversión inicial de estos modelos.....	94
	15.3.2 Supuestos.....	95
	15.3.3 Evaluación .....	96
	15.4 Modelos de distribución indirecta.....	97
	15.4.1 Inversión inicial de estos modelos.....	97
	15.4.2 Supuestos.....	97
	15.4.3 Evaluación .....	98
	15.5 Conclusiones .....	100
	<b>TERCERA PARTE: PROTOTIPO PESCA FREEZER.....</b>	<b>101</b>
16	<b>Implementación del prototipo del modelo de servicio de suministro personalizado .....</b>	<b>101</b>
	16.1 Diseño e implementación del prototipo .....	101
	16.2 Feedback del prototipo .....	102
	16.3 Relación con el distribuidor y capacitación .....	103
	16.3.1 Entregar productos al cliente.....	103
	16.3.2 Conocer productos y estándares de conservación .....	103
	16.3.3 Documentación del <i>feedback</i> .....	103
	16.4 Plan de operaciones Pesca Freezer .....	104
	16.4.1 Inventario .....	104
	16.4.2 Salida de producto .....	105

16.4.3 Despacho a domicilio .....	105
16.4.4 Comercial.....	105
<b>CUARTA PARTE: CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>107</b>
<b>17 Aprendizajes .....</b>	<b>107</b>
<b>18 Cumplimiento de objetivos .....</b>	<b>107</b>
<b>19 Principales conclusiones.....</b>	<b>108</b>
<b>20 Recomendaciones.....</b>	<b>108</b>
<b>21 Bibliografía.....</b>	<b>110</b>
<b>22 Anexos.....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo A: Estructura entrevista aplicada a clientes objetivo no           expuestos al servicio.....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo B: Resultados entrevista a clientes objetivo no expuestos al           servicio. ....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo C: Estructura entrevista aplicada a clientes expuestos al           servicio. ....</b>	<b>114</b>
<b>Anexo D: Resultados entrevista a clientes expuestos al servicio. ....</b>	<b>115</b>
<b>Anexo E: Contrato consultora Natura.....</b>	<b>117</b>
<b>Anexo F: Resolución sanitaria transporte de productos del mar           congelados.....</b>	<b>118</b>
<b>Anexo G: Evaluación comercial modelos .....</b>	<b>121</b>
<b>Anexo H: Cota inferior de venta .....</b>	<b>122</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura N° 1: Ubicación de FAM en la cadena de distribución. ....</b>	<b>14</b>
<b>Figura N° 2: Ventas por producto 2012 .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura N° 3: Manejo de productos ya recepcionados por el cliente mayorista .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura N° 4: Circuito de feedback, Lean Startup .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura N° 5: Diferencia entre decisión siguiendo heurística "Vecino más cercano" y resolución a optimalidad .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura N° 6: Niveles de existencias .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura N° 7: Distribución de probabilidad de la demanda .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura N° 8: Estadísticas de ingresos del hogar por decil .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura N° 9: Estadísticas de ingresos del hogar por percentiles del décimo decil</b>	<b>36</b>

Figura N° 10:.(Tabla dividida en dos partes): Porcentaje de ingreso gastado en productos del mar de los cinco quintiles de la población.....	39
Figura N° 11: Gráfico distribución normal de ingreso del décimo decil y búsqueda de valor Z .....	41
Figura N° 12: Método de envío por correo de Clark Fish.....	45
Figura N° 13: Canales de consumo de productos del mar. ....	54
Figura N° 14: Esquema de distribución modelo general .....	62
Figura N° 15: Tabla variables de cada modelo específico .....	73
Figura N° 16: Panilla de disposición de horas médicas por especialista en página web .....	81
Figura N° 17: Imagen formato interfoliado, merluza austral.....	85
Figura N° 18: Imagen formato empaques de poliéster, diseñados para venta a cliente final.....	86
Figura N° 19: Esquema de las cuatro acciones .....	88
Figura N° 20: Curvas de valor comparando FAM Hogar con la oferta tradicional..	90
Figura N° 21: Tabla de comparación de curvas de valor .....	91
Figura N° 22: Diagrama plan de operaciones .....	104
Figura N° 23: Gráfico respuestas pregunta 1, entrevista clientes no expuestos al servicio.....	112
Figura N° 24: Gráfico respuestas pregunta 2, entrevista clientes no expuestos al servicio.....	113
Figura N° 25: Gráfico respuestas pregunta 3, entrevista clientes no expuestos al servicio.....	113
Figura N° 26: Gráfico respuestas pregunta 4, entrevista clientes no expuestos al servicio.....	114
Figura N° 27: Gráfico respuestas pregunta 5, entrevista clientes no expuestos al servicio.....	114
Figura N° 28: Gráfico respuestas pregunta 1, entrevista clientes expuestos al servicio.....	115
Figura N° 29: Gráfico respuestas pregunta 2, entrevista clientes expuestos al servicio.....	115
Figura N° 30: Gráfico respuestas pregunta 3, entrevista clientes expuestos al servicio.....	116
Figura N° 31: Gráfico respuestas pregunta 4, entrevista clientes expuestos al servicio.....	116
Figura N° 32: Gráfico respuestas pregunta 5, entrevista clientes expuestos al servicio.....	117
Figura N° 33: Gráfico respuestas pregunta 6, entrevista clientes expuestos al servicio.....	117
Figura N° 34: Tablas de evaluación comparativa de modelos y explicación de las variables.....	121