



“MeGusta Box” Parte I

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

**Alumno: Claudia Salcedo Moraga
Profesor Guía: Erich Spencer R., Rodrigo Fuentes D.**

Santiago, Octubre 2021



ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	4
1. Oportunidad de Negocio.....	5
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	6
2.1 Industria.....	6
2.1.1 Definición y contexto de la Industria.....	6
2.1.2 Análisis Externo – Entorno: PESTEL.....	7
2.1.3 Análisis Externo – Industria: Cinco Fuerzas de Porter.....	11
2.1.4 Actores claves.....	12
2.2 Competidores.....	13
2.3 Clientes.....	14
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	16
3.1 Modelo de Negocios.....	16
3.1.1 Modelo Canvas.....	18
3.2 Descripción de la Empresa.....	18
3.2.1 Capacidades de la empresa.....	18
3.2.2 Análisis FODA.....	20
3.2.3 Análisis VRIO.....	21
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	21
3.4 RSE y Sustentabilidad.....	23
4. Plan de Marketing.....	24
4.1 Objetivos de Marketing.....	24
4.2 Estrategia de Segmentación.....	25
4.3 Estrategia de producto / servicio.....	26
4.4 Estrategia de precio.....	28
4.5 Estrategia de Distribución.....	29
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.....	30
4.7 Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual.....	32
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	34
5. Plan de Operaciones (resumen).....	36
6. Equipo del proyecto (resumen).....	37
7. Plan Financiero (resumen).....	38
8. Riesgos críticos (resumen).....	39
9. Propuesta Inversionista (resumen).....	39
10. Conclusiones.....	40
11. Anexos.....	41
11.1 Anexo 1: Ciclo de Vida del producto.....	41
11.2 Anexo 2: Análisis PESTEL.....	41
11.3 Anexo 3: Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	51
11.4 Anexo 4: Mapa de Empatía.....	54
11.5 Anexo 5: Gráficos crecimiento del E-commerce.....	54



11.6	Anexo 6: Investigaciones de mercado realizadas.....	56
11.7	Anexo 7: Investigación de Mercado Exploratoria: Industria y Competencia	58
11.8	Anexo 8: Investigación de Mercado Exploratoria: Tendencias de compra on-line.....	67
11.9	Anexo 9: Investigación de Mercado Exploratoria: Tendencias de consumo en restaurantes en Chile y hábitos de consumo post Covid-19.....	70
11.10	Anexo 10: Tendencias migración de extranjeros en Chile.....	71
11.11	Anexo 11: Caracterización del Cliente y Diagrama de Persona	73
11.12	Anexo 12: Investigación de Mercado Encuesta 2.....	74
11.13	Anexo 13: Cotizador Delivery	78
11.14	Anexo 14: Detalle Costos y Gastos	79
11.15	Anexo 15: Detalle Inversión Inicial y de Reposición	80
11.16	Anexo 16: Tasa de descuento	81
11.17	Anexo 17: Calculo Capital de Trabajo	82
11.18	Anexo 18: Comparación Principales competidores	82
11.19	Anexo 19: Gráfico de Redes Sociales más usadas.....	83
11.20	Anexo 20: Inscripción de marca en NIC Chile	84
11.21	Anexo 21: Vista referencial página de producto	85
11.22	Anexo 22: Funnel de Ventas online.....	85
11.23	Anexo 23: Proceso de generación de Leads	86
11.24	Anexo 24: Categoría de productos más comprados según ANDA	86
11.25	Anexo 25: Mapa de Posicionamiento y Atributos más valorados de la marca.....	87
11.26	Anexo 26: Detalle Estimación de Tamaño de Mercado	87
11.27	Anexo 27: Rueda de esencia de marca deseada	87
11.28	Anexo 28: Fuentes y Bibliografía.....	88



Resumen Ejecutivo

Los cambios de hábitos, demográficos y la apertura del mercado a nivel mundial que ha experimentado Chile en los últimos años, ha impactado directamente en el negocio de ventas online B2C, creciendo de forma importante hasta alcanzar el año 2020 ventas por más de US\$ 9 mil millones¹. Debido a las restricciones de movimiento por la pandemia Covid-19 y a los cambios de hábitos de los consumidores en Chile (y el mundo), cada vez son más las personas que buscan nuevas formas de entretenimiento vía online. Adicionalmente, las tendencias de migración en aumento entre las distintas naciones² y el aumento en los viajes turísticos alrededor del mundo³, han desencadenado en el deseo de conocer nuevos países y sus culturas.

El proyecto **MeGusta Box** es una caja/concepto con productos típicos de distintos países sumado a una nueva experiencia de entretenimiento para compartir con la familia o amigos, tener opciones de regalo novedosas, y ser una alternativa ante la dificultad de encontrar productos tradicionales típicos y variados de distintos países en un mismo lugar. Los productos principales son el Snack Box y Premium Box, a los que se unirá en el futuro el formato Corporativo y otros productos relacionados. El canal de venta es 100% online, a través de su página web, Marketplace y compras desde redes sociales.

La estrategia de Marketing incluye inversiones iniciales importantes para desarrollar una marca fuerte, y de esta manera poder ocupar una posición dominante en el mercado, fidelizando a los consumidores. Se considera un plan para desarrollar constantemente nuevas experiencias e ir incorporando paulatinamente los países a ofrecer, manteniendo una fuerte presencia en los canales de venta, redes sociales y una estructura de costos baja.

El Tamaño Total del Mercado se ha estimado en 333 mil personas y **\$ 87.984 millones anuales (US\$ 112,8 millones)**. La proyección de ingresos durante el primer año de operación alcanza los \$150 millones, alcanzando **\$ 980 millones y 29.000 unidades vendidas** en el año 5 de evaluación. Para realizar el proyecto, la **inversión** requerida asciende a **\$87 millones**, de los cuales \$35 millones serán aportados por un Inversionista, al que se ofrece una **participación** del **35%** de la propiedad con una **TIR** esperada del **45%** al año 5. Se proyecta que el flujo de caja acumulado de la empresa al final del período de evaluación corresponderá a **\$ 643 millones**.

¹ Cámara de Comercio de Santiago (CCS), Perspectivas Económicas del Sector Comercio, noviembre 2020

² [Ver Anexo 10: Tendencias migración de extranjeros en Chile](#)

³ En los últimos 10 años (2010-2019), el turismo mundial ha crecido un 70%. Organización Mundial del Turismo (OMT)



1. Oportunidad de Negocio

Con la finalidad de identificar la oportunidad o necesidad que atiende el negocio, se utilizó la metodología Design Thinking y Lean Start Up, que, junto a investigaciones de mercado, encuestas, entrevistas y un Mapa de Empatía, permitieron desarrollar y descubrir qué es lo que los clientes quieren que se resuelva por ellos y definir el perfil del cliente objetivo. El proceso y metodologías empleadas se encuentran respaldadas en los anexos del trabajo (ver [Anexo 3: Investigaciones de mercado realizadas](#) y [Anexo 1: Mapa de empatía](#)). Según lo anterior, las necesidades que atiende **MeGusta Box** se refieren a:

- 1) Encontrar **nuevas formas de compartir** con amigos y familiares, asociado a crear comunidad, experiencia, recuerdos y nostalgia.
- 2) Tener opciones de **regalo novedosas**
- 3) La dificultad de encontrar productos tradicionales, típicos y variados de distintos países **en un mismo lugar**.
- 4) La **comodidad** de recibir estos productos en la casa, sin salir a comprarlos a distribuidores o comercios, concentrados mayoritariamente en una zona alejada de su lugar de residencia (tiempo, seguridad, gasto de traslado).

El formato “Box” ha tenido un “boom” de crecimiento para distintos rubros, donde destacan las ideas innovadoras en el sector alimentos. En Chile existe infinidad de empresas, principalmente PYMEs, que ofrecen sus productos en formatos boxes y que ayudan a las personas a encontrar los productos que requieren para consumo personal o regalar en un formato amigable y fácil.

Debido a las restricciones de movimiento por la pandemia Covid-19 y a los cambios de hábitos de los consumidores en Chile (y el mundo), cada vez son más las personas que buscan nuevas formas de entretenimiento vía online. Adicionalmente, las tendencias de migración en aumento entre las distintas naciones⁴ y el aumento en los viajes turísticos alrededor del mundo, han desencadenado en el deseo de conocer nuevos países y sus culturas.

Identificadas estas necesidades y el contexto actual, la oportunidad de negocio que se presenta busca **facilitar, satisfacer, recordar, sorprender y alegrar a personas que les gusta consumir productos típicos de otros países y tienen curiosidad por probar nuevas experiencias**.

De esta manera nace **MeGusta Box**, una experiencia de entretenimiento que incluye una

⁴ [Ver Anexo 10: Tendencias migración de extranjeros en Chile](#)



caja/concepto con un diseño atractivo y con productos típicos especialmente elegidos de diferentes países, videos y playlist de música del país, datos curiosos, tips y recetas, adquirir productos asociados como souvenirs, delantales, posavasos, etc, y generando comunidad con el “unboxing” (evento online a través de redes sociales en que todos los consumidores abren juntos la caja para ver y probar su contenido). Se ofrecerán dos formatos de boxes para diferentes países asociados a la experiencia ya descrita: **Snack Box y Premium Box** (para más detalle ver capítulo [4.3 Estrategia de producto / servicio](#)).

A través de la encuesta 2 realizada (ver [Anexo 12: Encuesta 2](#)) se validó la **deseabilidad** (76% compraría el producto), **frecuencia de compra** (31,8% compraría el producto/concepto una vez al mes y el 31% 1 vez cada 3 meses) y **disposición a pagar** (59% pagaría entre \$25.000 a \$45.000 pesos por el box Premium, y el 84% pagaría entre \$15.000 a \$25.000 por el box Snack).

El mercado objetivo al que apunta la idea de negocio está enfocado en personas que tienen interés por otras culturas y países, les gusta viajar, buscan facilidad en la compra y les gusta compartir con amigos y familia, con un alto poder adquisitivo (GSE AB-C1A) y que viven en Chile en zonas urbanas. Se ha estimado un **Tamaño total del Mercado de 333.264 y US\$ 112,8 millones anuales**. Si al menos se captura el 1% del total del Tamaño de Mercado, el **Mercado Objetivo** tendría un tamaño de **US\$ 1.128.000 anual** (para más detalle, ver capítulo [4.7 Estimación de la Demanda y Proyección de Crecimiento](#)).

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1 Industria

2.1.1 Definición y contexto de la Industria

Industria: Venta de Boxes o cajas con distintos tipos de productos de consumo internacionales, vía online.

Existe un crecimiento exponencial del concepto “Box” para distintos rubros, donde destacan las ideas innovadoras en el sector alimentos. Se puede resaltar que en Chile existe infinidad de empresas, principalmente PYMEs, que ofrecen sus productos en formatos boxes.



Por otro lado, el e-commerce ha tenido un fuerte aumento en los últimos años en el mundo y particularmente en Chile. Según estudios previos a la pandemia del Covid-19⁵, 8 de cada 10 chilenos (83%) ha comprado por internet en los últimos 6 meses, y entre las personas que declaran adquirir productos con frecuencia, casi un 10% lo hace una vez a la semana o más seguido, y un 60% lo hace una vez al mes. Según un estudio de la CNC⁶, en 2020 se estima que se hicieron compras en el comercio digital (no incluye Turismo y Entretenimiento) por un total de US\$11.508 millones, donde un 15% del gasto realizado fue informal implicando US\$ 1.696 millones.

Al recordar que el negocio que se presenta es la venta de un Box-caja/concepto con productos típicos de diferentes países asociados a una experiencia, la categoría de productos corresponde a **productos de consumo internacional que son vendidos al por menor vía online en formato Box**. El alcance de ventas es a nivel nacional. Sin embargo, para la industria se considera la venta de productos de consumo internacional al por menor a través de los distintos canales de distribución, online y offline. Para el análisis, se incluyen los productos de consumo internacional que son vendidos a través de Importadoras, Distribuidoras, Comercializadoras, tiendas especializadas y supermercados que tengan sección especializada en productos extranjeros (principalmente Jumbo, Líder y Tottus), así como también productos de consumo (no necesariamente internacionales), que son vendidos en formato Box, a través de canales de venta online.

La etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto es de **Introducción**, debido a que no existe un producto igual y con las mismas características en Chile, sin embargo, si se considera la venta de distintos tipos de productos en formato Box, Importadoras y Distribuidoras, así como Supermercados y tiendas especializadas, el ciclo de vida es de **Crecimiento** en cuanto a que cada vez son más los productos de este tipo que se ofrecen⁷. (Ver en [Anexo 7: Investigación Industria y Competencia](#), los principales actores de la industria y [Anexo 18: Comparación Principales Competidores](#)).

2.1.2 Análisis Externo – Entorno: PESTEL

Para realizar el análisis externo del Entorno, se utilizó el Análisis PESTEL el cual describe los factores Político, Económico, Social, Ambiente y Legal que rodean a la Industria de venta de Boxes/cajas con productos de consumo. A continuación, se presenta un resumen del Entorno PESTEL (el análisis completo se puede ver en [Anexo 2: Análisis PESTEL](#)):

⁵ Estudio GFK-Mercadolibre 2019: Radiografía del consumidor online chileno

⁶ Índice Informalidad en el E-Commerce

⁷ Ver Imagen [Anexo 1: Ciclo de Vida del Producto](#)

1. Político:

En el ámbito político, se observa un **riesgo medio** para los emprendimientos de alimentos o productos que no son de primera necesidad.

Chile se encuentra actualmente (al igual que varios países de la región), en un entorno político, económico y social muy agitado, debido a las protestas sociales, elecciones y nueva constitución, crisis económica y pandemia COVID, entre otros. Existe incertidumbre entre los gremios de emprendedores, PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas), turismo y gastronomía sobre la evolución política y económica del país en los próximos meses.

Sin embargo, el gobierno chileno promueve la inversión y desarrollo económico de productos locales. Chile se mantiene como un país con legislaciones claras para inversiones y cuenta con políticas de regulación para nuevas empresas, se destaca la Fiscalía Económica Nacional (FNE), el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (Tribunal o TLDC) y la Corte Suprema. La Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) es un servicio público que apoya el emprendimiento, la innovación y la competitividad. Esto, sumado a una serie de instrumentos económicos de impulso y fomento, las cuales apoyan a las PYMES.

Lo anterior permite que, a pesar de las dificultades políticas que existen actualmente en el país, se puedan desarrollar de manera segura los pequeños emprendimientos.

2. Económico:

En el ámbito económico, se observa un riesgo **medio**.

En el contexto mundial, Chile es una de las economías que creció más en los países de Latinoamérica en los últimos años, debido a su entorno económico sólido, sin embargo, la desigualdad interna de ingresos aún es muy elevada y cerca del 30% de la población es económicamente vulnerable.

Según el análisis del Banco Central, en su informe IPOM de diciembre 2020⁸, la economía continuará una gradual senda de recuperación en los próximos trimestres, con un crecimiento estimado entre **5,5 y 6,5% en el 2021** y entre 3 y 4% el 2022. Se estima que la inflación anual fluctuará en torno a **2,8%** promedio durante 2021.

Por otro lado, según un estudio de Euromonitor International, el e-commerce en Chile creció un 234% en los últimos 5 años y solo entre 2019 y 2020 las ventas online de bienes de consumo crecieron 50%, pasando de US\$3.260 millones a US\$4.889 millones. El gasto per cápita en comercio electrónico saltó 49% en un año, en 2019 este fue de US\$172 promedio, pasando a

⁸ Banco Central de Chile, Informe de Política Monetaria diciembre 2020



US\$256 en 2020. Se espera, sin embargo, que el crecimiento del e-commerce desacelere en los próximos 5 años, con un aumento de solo un 53%.

Lo anterior orienta a seguir el desarrollo de la presente idea de negocio a través de canales digitales, madurando y potenciando la propuesta de valor que permita cumplir la promesa de la experiencia.

3. Social:

En el ámbito social, se observa un riesgo **bajo**.

A raíz de los efectos del COVID se han evidenciado con más fuerza la relevancia del e-commerce y la digitalización, lo que genera nuevos hábitos en los consumidores y estilos de vida asociados a satisfacer sus necesidades en confinamiento.

Las tendencias para el 2021 se caracterizan por un consumidor más ahorrador, realizará un consumo más consciente, por lo que, requerirá más información para comprar y demandará una exigencia de canales digitales optimizados, además tendrá alta demanda de inmediatez y tener acceso a los productos o servicios de manera sencilla pues valora mucho la experiencia online. Por lo anterior, estos nuevos usuarios valorarán más las empresas que ofrezcan productos o servicios en función a sus necesidades e intereses principalmente.

Estos cambios de hábito en las conductas de consumo de los chilenos se han intensificado principalmente con la cuarentena producto de la pandemia Covid-19: un 125% han crecido los pedidos online de los usuarios en Chile⁹. El comercio electrónico se ha ido estableciendo como un aliado natural para toda la gente que quiere adquirir productos sin salir de la casa, en el menor tiempo posible y para que miles de pymes puedan seguir funcionando. No solo adelantó un cambio de hábito, sino que también permitió contribuir a la sociedad, siendo un catalizador de las economías locales.

Hoy se conoce más sobre productos de consumo de otros países que son preferidos por los chilenos y que respalda la oportunidad que se presenta en este Plan de Negocios¹⁰. Por otro lado, se ha registrado un alza de la migración internacional hacia Chile, lo cual conlleva nuevos aprendizajes para la sociedad. Según estimaciones del INE¹¹, el número de personas extranjeras residentes habituales en Chile bordea los 1,5 millones al 31 de diciembre de 2019, lo que implica un **aumento relativo de 19,4% respecto del año 2018**. Si bien, el alza se debe principalmente a colectivos de

⁹ Estudio Mercado Libre 2020: Efecto cuarentena.

¹⁰ [Anexo 8 Tendencias de compra on-line](#) y [Anexo 9 Tendencias de consumo en restaurantes en Chile y hábitos de consumo post Covid-19](#).

¹¹ Informe “Estimación de personas extranjeras residentes habituales en Chile al 31 de diciembre de 2019”; INE (Instituto Nacional de Estadísticas) y DEM (Departamento de Extranjería y Migración).

países provenientes de Latinoamérica¹², buscando mejores oportunidades de vida en Chile, la movilidad de extranjeros permite que el consumo de productos internacionales aumente y que la exposición de la población chilena a esos productos también aumente, favoreciendo la búsqueda de productos de origen internacional.

4. Tecnológico:

En el ámbito Tecnológico, se observa un riesgo **bajo** e importantes oportunidades para el e-commerce.

Durante la pandemia se ha demostrado que las telecomunicaciones son muy importantes en la vida de las personas, según datos de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel), un 58,8% de los hogares en Chile ya cuentan con internet fija y el 85% de los chilenos son usuarios de internet¹³, cifra similar a la de los países OCDE.

Según un estudio realizado por Cisco, Chile posee tecnologías avanzadas para hacer una economía digital fuerte y de primer nivel¹⁴, destacando formas de pago digitales, sistemas avanzados de comunicaciones además de un e-commerce desarrollado. Por otro lado, el fuerte desarrollo del e-commerce en el último año (ver Imagen 6: Crecimiento venta de durables, e Imagen 7: e-commerce B2C en Chile en [Anexo 2: Análisis PESTEL](#)) genera una gran oportunidad para las ventas a través de este medio digital, la logística, los servicios de última milla, servicios de acceso online y no touch. Todo esto es de gran importancia para la venta del producto presentado, al ser el canal de ventas una plataforma 100% web, permitiendo tener un mayor alcance al llegar a un número mayor de personas a través de las distintas opciones de acceso a internet.

5. Ambiental:

En el ámbito Ambiental se observa un riesgo **bajo**.

Este aspecto es relevante pues hay un grupo de consumidores que se identifica con empresas socialmente responsables en relación con el cuidado del medio ambiente y reutilización de recursos a través del reciclaje o energía renovable. También, existe una preferencia por elegir productos que en sus procesos de elaboración contengan menos sellos de productos químicos o altos en sodio o azúcares. Todo lo anterior, asociado al cuidado de su salud y peso principalmente.

¹² [Anexo 10 Tendencias migración de extranjeros en Chile](#).

¹³ Series Estadísticas de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL)

¹⁴ Índice de Preparación Digital Global 2019, Cisco.



En este sentido, los consumidores valoran que se logre incorporar productos artesanales, así como incluir productos de origen local para compensar todo lo relacionado a mejorar estos hábitos de consumo y estilo de vida saludable en su día a día.

El producto que se presenta en este Plan de Negocios incluye productos de empresas de talla internacional y local que también están orientadas a incorporar estas características de nuevos consumidores, ofreciendo líneas de productos sin azúcar, libres de gluten u otros atributos valorados por los consumidores actuales. Por otro lado, las empresas locales fomentan y aportan a la cadena de distribución de negocios como pequeñas y medianas empresas, pues también se apuesta a utilizar proveedores que aporten y sumen valor al producto final.

6. Legal:

En el ámbito Legal, se observa un riesgo **bajo**.

A través de las facilidades que entrega el gobierno, se impulsa y permite la formalización de empresas pequeñas y medianas que nacen de emprendimientos locales en la búsqueda por ofrecer productos y servicios que satisfagan las distintas necesidades de los consumidores. En ese sentido, Chile permite la creación de empresas a través de mecanismos simples como la creación de empresas en un día que nace para dar facilidad a los emprendedores que parten sus negocios apostando por la formalización de su nueva actividad comercial y colaborando también al desarrollo del país.

Conclusión PESTEL: Se concluye, en base al análisis PESTEL realizado, que no existen mayores impedimentos para realizar este negocio.

2.1.3 Análisis Externo – Industria: Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite analizar y entender la dinámica competitiva de la industria y ubicar la posición en la que se encuentra la empresa.

Industria: Venta de Boxes o cajas con distintos tipos de productos de consumo internacionales, vía online.

- **¿Por qué se decide entrar?**

Luego del análisis realizado de las 5 Fuerzas de Porter, se concluye que existe un riesgo medio de entrar en esta industria, siendo el mayor riesgo la amenaza de nuevos entrantes y los productos



sustitutos. El principal atractivo es ser un producto novedoso, original, y que tiene oportunidades de crecimiento. Cada vez más gente adquiere estos Boxes para distintos fines como consumo personal, regalo, para compartir con amigos y familias, o para regalos corporativos, y la dificultad de encontrar productos de consumo internacionales, hacen esta idea atractiva. Las nuevas tendencias respecto al e-commerce, las restricciones de desplazamiento por pandemia, y la búsqueda de nuevas formas de compartir o recordar algo sobre otro país, validan el atractivo para los consumidores. Sin embargo, como se mencionó, existe un gran número de competidores y productos sustitutos por los cuales el cliente se podría cambiar, para esto es importante desarrollar una marca fuerte, ocupar una posición dominante, fidelizando a los consumidores y entregando siempre nuevas experiencias, manteniendo una fuerte presencia en los canales de venta, redes sociales y una estructura de costos baja.

- **Factores que aumentan el atractivo**

- Es un producto diferenciado del resto de productos en formato box, es novedoso, ofrece una nueva forma de compartir con amigos y familiares, asociado a crear comunidad, experiencia, recuerdos y nostalgia.
- No existe algo igual en Chile.
- Crecimiento del formato box en la industria, comodidad y conveniencia para el cliente.
- Existe un riesgo bajo de integración hacia adelante o hacia atrás de los proveedores.
- Costos fijos bajos.

- **Factores que disminuyen el atractivo**

- Un gran número de competidores de formato Box de productos de consumo.
- Bajas barreras de entrada y salida.
- Costo de cambio de competidores y sustitutos es bajo para los clientes.

En el [Anexo 3](#) se describen en detalle cada una de las Cinco Fuerzas de Porter.

2.1.4 Actores claves

A continuación, se describe a los actores claves y su impacto en el negocio:

- **Proveedores**

Los proveedores para el producto presentado corresponden a:

- Importadoras y comercializadoras de productos internacionales, son los más importantes y con los que se tiene que generar una relación de confianza y apoyo.
- Empresas de cajas/envases que permitan tener un diseño atractivo, sean ecológicas y seguras.
- Empresas internacionales en caso de tener que importar directamente algunos productos.
- Empresas de servicio de mantenimiento de la operación, tales como servicio de hosting y página web.

- **Distribuidores**

La distribución de nuestro producto/concepto se realizaría en forma directa al cliente a través de empresas de delivery.

- **Otros Stakeholders**

- Empresas de Delivery y Packing (de ser necesario).
- Influenciadores y embajadores de la marca: Personajes públicos y con fuerte actividad en redes sociales, Blogueros de comida/viajeros, programas de TV de comidas/viajes, extranjeros reconocidos en Chile, cámaras de comercio, Marketplace, ferias gastronómicas y de emprendedores.
- Alianzas estratégicas con empresas relacionadas.
- Expertos de otros países que aporten conocimiento sobre los productos más valorados.

2.2 Competidores

Los competidores de esta categoría de negocio son muy variados en cuanto al producto final que ofrecen, los canales de venta y distribución. Según las investigaciones realizadas para el estudio de **MeGusta Box**, los consumidores están más dispuestos a comprar distintos tipos de productos y servicios vía on-line¹⁵. Parte de la cadena de valor que se ofrece, se refiere a la tendencia de negocios delivery de “última milla”, los cuales han crecido fuertemente en los últimos meses y su desarrollo es relevante pues apoya a la experiencia de compra a través de canales digitales. Como ya se ha mencionado, en el último tiempo ha habido un boom de emprendimientos en formato Box, con fuerte presencia en venta online a través de redes sociales como Instagram, por lo que existen muchos competidores en esta categoría. (Ver [Anexo 25](#) Mapa posicionamiento)

¹⁵ Ver [Anexo 8 “Investigación de Mercado Exploratoria: Tendencias de compra on-line”](#)



Se ha separado a los competidores de acuerdo con la propuesta de valor que ofrecen, siendo los principales competidores aquellos que ofrecen distintos tipos de productos en formato Box por venta vía online y que tengan en común entregar un momento de entretención y de compartir con amigos y familia.

Los competidores se pueden clasificar en 3:

- a) **“Productos concepto” en formato Box:** competidores **directos** que venden vía online distintos tipos de productos, ninguno identificado con productos exclusivamente internacionales, que son entregados en formato Box, y pueden tener o no asociada alguna experiencia adicional, pero que a través de sus productos entregan un momento de entretención para compartir con la familia y amigos.

- b) **Importadores y Distribuidores:** comercios al por menor y mayor que venden productos internacionales a supermercados, tiendas especializadas, restaurantes, y otros negocios, pero generalmente no a cliente final y con ciertas limitaciones en los canales de distribución y venta, representan a los competidores **indirectos** en cuanto a los productos que contiene el Box, pero no los venden en este formato ni tienen una experiencia asociada. Están ubicados generalmente en el Centro de Santiago (Ej. Mercado La Vega, Plaza de Armas, Patronato, etc). Estas zonas al encontrarse alejadas para un segmento de la población, hace difícil que puedan comprar directamente en estos locales, ya sea por falta tiempo, inseguridad de las zonas o simplemente porque a algunas personas no les agrada ir a estos lugares

- c) **Supermercados y tiendas especializadas:** competidores **indirectos**, venden algunos de los productos a cliente final, pero presentan muy poca variedad de la gran diversidad de productos de otros países existentes, y no en formato Box ni tienen una experiencia asociada.

En el [Anexo 18](#), se puede encontrar una tabla resumen de los Competidores de **MeGusta Box**.

2.3 Clientes

Para desarrollar la hipótesis del perfil del cliente, se usó una herramienta de Lean Start Up, el **Diagrama Persona**. De esta manera, se pudo identificar la hipótesis del Perfil del Cliente Objetivo

y el “Early Adopter”, que es aquel cliente que sería el primero en comprar el producto (ver [Anexo 11 Caracterización del Cliente y Diagrama de Persona](#))

Una vez realizado el análisis anterior y ajustando a las últimas investigaciones realizadas, se puede definir la segmentación del cliente objetivo y Early Adopter de la siguiente manera:

Tabla 1: Segmentación Clientes

Segmento 1	Personas extranjeras (o tienen relación con otro país), que buscan recordar los productos típicos de su país, buscan facilidad en la compra, detallista y le gusta compartir con amigos y familia.
Segmento 2	Personas y familias en general que tienen curiosidad y apertura a probar cosas nuevas, conocer nuevas culturas y tradiciones, y les gusta probar productos típicos de otros países.
Segmento 3	Negocios relacionados con la gastronomía y/o empresas en general que quieran adquirir los boxes para vender o comprar para regalar a sus clientes o colaboradores, personalizando el producto a sus necesidades.
Early Adopter	Silvia, 30-40 años, profesional, AB/C1A, en una relación, trabaja, compra usualmente por internet, tiene tarjetas de crédito, es extranjera o tiene alguna relación con extranjeros o ha viajado por distintos países, es amante de la comida internacional, le gusta probar cosas nuevas, sigue nuevas tendencias, es detallista, hace regalos dedicados, vive en zona urbana, se preocupa por el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

Basándose en el análisis realizado, junto con las investigaciones de mercado desarrolladas, se ha podido definir las propuestas de valor para cada segmento de clientes, estas son:

- Pack de productos de consumo variados internacionales con una temática típica del país de elección, con opción de suscripción, a través de canales digitales y con entrega a domicilio, generando recuerdo y nostalgia para quienes tienen alguna relación con el país de origen.
- Ofrecer una opción tipo snack con todos los productos listos para compartir, regalar y conocer más sobre los países elegidos con amigos y familiares.
- Pack de productos de distintos países personalizable para empresas que quieran vender el box o regalar a sus clientes o colaboradores.

Definido esto, los principales beneficios que recibirá el cliente y que hoy no tiene se refieren a:

- Tener una opción novedosa para regalar o sorprender.



- Adquirir productos difíciles de encontrar en Chile en un solo lugar.
- Tener opciones de compra de productos de distintos países.
- Tener la posibilidad de recibir en la comodidad de su casa estos productos.
- Pertener a una comunidad a través de las redes sociales, la cual genera experiencia, conocer más de los países, sus productos y les permite recordar su país en el caso de extranjeros, en un momento de entretenimiento.
- Tener la opción de adquirir estos productos periódicamente a través de una suscripción.

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1 Modelo de Negocios

El modelo de negocio corresponde a B2C y consiste en la venta de una experiencia con productos típicos originarios de distintos países para consumir, que serán vendidos en un Box o caja con un concepto y diseño atractivo relacionado al país seleccionado. La experiencia incluye **videos y playlist de música del país, datos curiosos, tips y recetas, adquirir productos asociados como souvenirs, delantales, posavasos, etc., y generar comunidad con el “unboxing” (evento online a través de redes sociales en que todos los consumidores abren juntos la caja para ver y probar su contenido). Esta caja/concepto puede ser comprada para regalo, consumo personal o disfrutar con amigos y familia.**

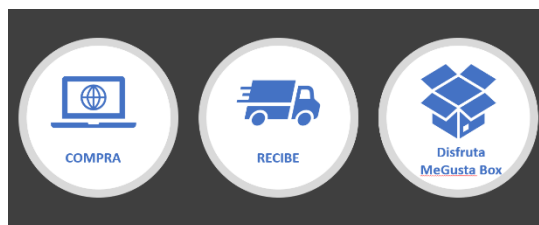
El negocio contará con una página web para revisar las distintas opciones y comprar los productos. También se podrán realizar las compras directamente desde distintas redes sociales o Marketplace, como Instagram Shopping, Facebook Store o Cornershop, entre otros. Además de brindar el servicio de atención al cliente a través de WhatsApp o desde mensajería interna de las redes sociales.

Forma de operar

La forma de operar es de la siguiente manera:

1. Escoger el box del país que desea el cliente y seleccionar forma de pago y despacho. Puede optar a la opción de suscripción para recibir todos los meses una nueva Box.
2. El cliente (o a quien se lo regale) recibe el Box seleccionado con la información para acceder a la experiencia.
3. El cliente (o a quien se lo regale) disfruta y comparte con familia o amigos de esta experiencia.

Imagen 1: Modelo de operación del negocio B2C



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el modelo de negocio también incluye el relacionamiento con empresas B2B a partir del segundo año de operación. El segmento de clientes empresas se refiere a negocios relacionados con la gastronomía y/o empresas de distintos ámbitos de negocios o que tengan alguna relación con otros países y que quieran adquirir los boxes para vender o comprar para regalar a sus clientes o colaboradores, personalizando el producto según sus necesidades. Generalmente, las empresas adquieren este tipo de productos con la finalidad de fidelizar a sus propios clientes, generar lealtad y conectarse con ellos; y también para mantener la motivación alta entre sus colaboradores, mejorar el clima organizacional, y hacer sentir valorados a las personas que trabajan en la organización. La forma de operar en este segmento será directamente con la empresa, para ajustar el Box según las necesidades particulares de cada una ofreciendo la personalización de su compra.

Propuesta de Valor:

Basándose en el análisis realizado junto con las investigaciones de mercado desarrolladas en los anexos, se ha podido definir las **propuestas de valor** para cada segmento de clientes, estas son:

- Ofrecer una opción de entretenimiento y que facilita la búsqueda de productos de consumo de origen internacional a través de un Box que incluye una experiencia adicional asociada con una temática típica del país de elección, con opción de **suscripción**, a través de canales digitales y con entrega a domicilio, generando recuerdo y nostalgia para quienes tienen alguna relación con el país de origen.
- Ofrecer una opción tipo snack con todos los productos listos para **compartir, regalar y conocer** más sobre los países elegidos con amigos y familiares.
- Pack de productos de distintos países **personalizable** para empresas que quieran vender el box o regalar a sus clientes o colaboradores.

Beneficios que recibirá el cliente:


Ser una opción novedosa para regalar o sorprender. Adquirir productos **variados** y **difíciles** de encontrar en la comodidad de su casa, así como, pertenecer a una comunidad y obtener un momento de entretenimiento junto a las personas que desee.

En resumen, el beneficio con esta propuesta de valor es la conveniencia de comprar y recibir en la casa distintos **productos de gran calidad, tradicionales y típicos de otros países, con una experiencia adicional asociada, generando recuerdos y un momento de entretenimiento.**

3.1.1 Modelo Canvas

En la siguiente imagen se muestra el modelo Canvas desarrollado para este Plan de Negocios.

Imagen 2: Modelo Canvas

SOCIOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> - Expertos de otros países que aporten conocimiento sobre los productos más valorados. - Importadoras - Distribuidores - Proveedores - Influenciadores - Alianzas con Servicios de delivery 	ACTIVIDADES CLAVES <ul style="list-style-type: none"> - Relación con importadores y distribuidores. - Generación de contenido. - Servicios de delivery, rápido y confiable. - Evaluación de las oportunidades de negocio. - Publicidad y marketing - Alianzas estratégicas - Servicio al cliente 	PROPUESTAS DE VALOR <p>Experiencia que incluye una caja/concepto con un diseño atractivo con productos típicos especialmente elegidos de diferentes países, videos y playlist de música del país, datos curiosos, tips y recetas, adquirir productos asociados como souvenirs, delantales, posavasos, etc, y generando comunidad con el “unboxing”.</p>	RELACIONES CON CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> - Compra por autoservicio, con asistencia personal. - Captación por redes sociales: facebook, instagram, blogs, anuncios. - Fidelización con promociones, “boca a boca”, videos tutoriales, generar experiencias. - Influenciadores, comunidad 	SEGMENTOS DE CLIENTES <p>S.1: Personas extranjeras (o tienen relación con otro país), que buscan recordar los productos típicos de su país, buscan facilidad en la compra, detallista y le gusta compartir con amigos y familia.</p> <p>S.2: Personas y familias en general que tienen curiosidad y apertura a probar cosas nuevas, conocer nuevas culturas y tradiciones, y les gusta probar productos típicos de otros países.</p> <p>S.3: Negocios relacionados a la gastronomía y/o empresas en general que quieran adquirir los boxes para vender o comprar para regalar a sus clientes o colaboradores personalizando el producto a sus necesidades.</p>
	RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> - Página web y servicio de hosting - Personal - Comunicación redes sociales - Financiamiento inicial 	Pack de productos premium tradicionales con una temática típica del país de elección. <p>Pack de productos tipo snack listos para consumir.</p> <p>Pack de productos de distintos países personalizados para necesidades corporativas.</p>	CANALES <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta online web 2. Venta en redes sociales 3. Venta en marketplace 4. Delivery a través de servicios de despacho 5. Promoción a través de influencers que marcan tendencias 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> - Compra de materia prima (Cajas) - Compra de productos y mantención de stock - Mantención de sitio web y rrss - Marketing digital - Empresa de servicios packing y delivery 		FUENTES DE INGRESO <ul style="list-style-type: none"> - Venta de box - Suscripción - Convenio de beneficios de empresas para sus colaboradores - Venta de box personalizados para eventos especiales para empresas - Venta de publicidad en el box - Venta de productos relacionados - Venta de gift cards 		

Fuente: Elaboración propia

3.2 Descripción de la Empresa

3.2.1 Capacidades de la empresa

El profundo análisis y las investigaciones de mercado realizadas y descritas han permitido entender



en profundidad las necesidades y el segmento de clientes al cual enfocar el negocio. Se ha podido confirmar en la encuesta realizada que existe deseabilidad de comprar el producto (76% de los encuestados respondió que compraría este producto¹⁶), siendo una buena opción para regalar (especialmente a extranjeros o personas que quieren conocer más de un país) o para compartir con amigos y familia. Desde el punto de vista de la innovación, el equipo de trabajo es parte de una generación que está al tanto de las tendencias de mercado, valora las experiencias y está dispuesta a probar productos novedosos y que faciliten la vida. En las investigaciones exploratorias, se ha empatizado con las necesidades que tiene cierto segmento de clientes al igual que este equipo. Desde el punto de vista del negocio, ambas tienen relación con el mercado peruano, por lo que conocen sus gustos, productos, y también conocen el mercado chileno, de modo tal de poder desarrollar una idea que sea atractiva para el segmento objetivo. Conocen los canales de distribución donde poder adquirir los productos, ambas tienen contactos con países extranjeros, no solamente Perú, que pueden apoyar en la propuesta de valor de esta idea de negocio. Tienen acceso a la banca y, por lo tanto, capacidad de endeudamiento, junto a la posibilidad de postular a programas de apoyo a los emprendedores. Y finalmente, por la formación académica, tienen conocimiento en las áreas de estrategia, marketing, negocios, finanzas, etc. que son parte importante para el desarrollo de este plan de negocios.

PROPÓSITO:

Entregar un momento de entretenimiento y alegría, facilitando el acceso a quienes buscan productos de otros países.

VALORES Y COMPROMISO:

Pasión por lo que hacemos	Respeto y buenas relaciones con todos los stakeholders.
Ética empresarial, transparencia y honestidad	Preocupación por los trabajadores y su calidad de vida, trabajo en equipo
Calidad y orientación al cliente, el producto ofrecido debe cumplir con la promesa realizada	Preocupación por el medio ambiente y responsabilidad social

RECURSOS CLAVES

Página web y servicio de hosting	Diseño de las cajas y su contenido
----------------------------------	------------------------------------

¹⁶ ver resultados Encuesta 2, [Anexo 12](#)

Comunicación y redes sociales	Servicio rápido y confiable de delivery
Stock de productos altamente valorados	Equipo humano

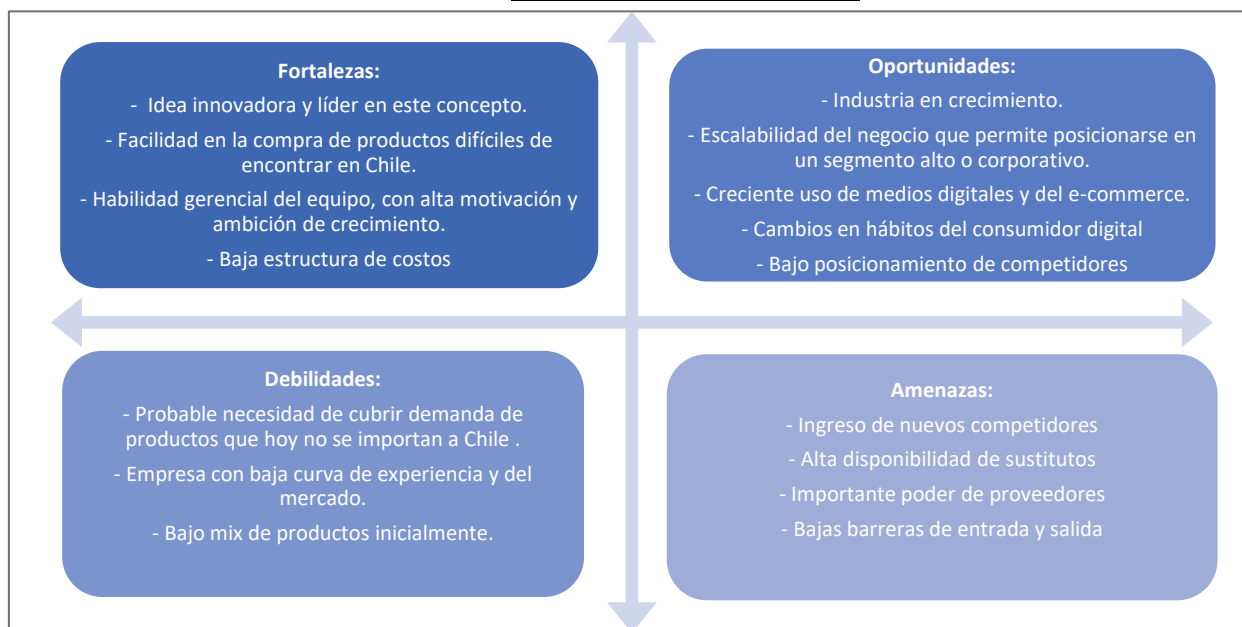
ACTIVIDADES CLAVES:

Relación con importadores y proveedores	Evaluación e implementación de nuevas oportunidades de negocios
Plataforma web ágil, fácil y atractiva	Alianzas estratégicas para potenciar producto
Generación de contenido y experiencia asociada a los Boxs	Retroalimentación y servicio al cliente, mantener comunicación constante con ellos

3.2.2 Análisis FODA

El análisis FODA permite evaluar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa en su entorno interno y externo. Se puede concluir que las habilidades gerenciales del equipo de **MeGusta Box** es una de las principales fortalezas que, junto a la idea innovadora y ser líder del mercado, permiten desarrollar una correcta planificación para el desarrollo y posterior implementación exitosa del negocio, aprovechando las oportunidades del mercado a través de la expansión hacia nuevas líneas de negocios según las necesidades cambiantes de los consumidores.

Imagen 3: Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Análisis VRIO

El análisis VRIO se utiliza para identificar recursos y capacidades relevantes de la empresa. La ventaja competitiva de MeGusta Box se basará en su propuesta de valor y se definirá como el primer Box que ofrece la experiencia de estar en otro país sin salir de casa, en un momento de entretenimiento, de compartir, facilitando la búsqueda de productos de otros países.

Imagen 4: Análisis VRIO

VALIOSO	RARO
Ser el primero en el segmento permite posicionarse como líder buscando obtener el reconocimiento, la preferencia y rentabilidad en transacciones y awareness.	Producto innovador, incorpora una experiencia única en el mercado.
DIFÍCIL DE IMITAR	ORGANIZACIONAL
No es difícil de imitar pues no existen barreras altas para la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, al ser los primeros en el mercado en ofrecer este producto, esta ventaja competitiva permitirá generar un plan de introducción potente con alta atractividad.	La empresa cuenta con un equipo organizacional competente que permitirá la mantención de la explotación ventajosa de los recursos.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión Análisis VRIO:

El análisis VRIO desarrollado, indica que existen los recursos y capacidades para lograr desarrollar la ventaja competitiva.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento

En las entrevistas iniciales realizadas para profundizar en la preferencia de los consumidores potenciales, se identificó que dentro de los principales países que resaltan por su variedad, cultura gastronómica y/o influencia migratoria, se encuentran Perú, México, Venezuela, Colombia, Ecuador, España, China, Tailandia, Japón e India.

En la co-creación con el cliente, se pudo descubrir que tienen una marcada preferencia por la comida y productos de consumo de Perú, debido a la cercanía, la migración y la apertura de nuevos restaurantes típicos peruanos en Chile. Esto lleva a elegir a Perú como uno de los países para el producto/concepto Box.



Posteriormente, se realizaron entrevistas para profundizar un poco más sobre las preferencias de la gastronomía internacional, la cual mostró que la comida mexicana es conocida y preferida por los chilenos al ser productos más masivos y comunes, por otro lado, los productos de origen venezolano o colombiano también resultan atractivos por representar una población de extranjeros con una alta migración en Chile (31% de la población extranjera en Chile corresponden a venezolanos), y finalmente existe también una preferencia por países más alejados como Japón e India.

Estrategia de Entrada:

Dado lo anterior, se considera viable partir inicialmente con 3 países de mayor preferencia por los chilenos y extranjeros residentes en Chile, siendo los más representativos Perú, México y Venezuela para el desarrollo de este negocio durante los primeros 6 meses. Previo al lanzamiento de estos boxes, se deberá desarrollar el producto y su experiencia asociada, se realizará versiones demo y en marcha blanca de la página web y redes sociales, de manera tal de poder realizar los ajustes necesarios. Se ejecutarán los distintos planes estratégicos de marketing, las acciones para comunicar y promocionar la marca para que el cliente tenga la oportunidad de conocer el producto y su propuesta de valor. Más detalles en Plan de Marketing.

En una **segunda etapa** del negocio, y en la medida de la buena recepción de los clientes, se irán incorporando nuevos países gradualmente hasta lograr un mix de 6 a 8 naciones distintas al cabo de 2 años. Para esto se realizarán nuevas investigaciones y encuesta para validar los países más deseados. También se irán incorporando ediciones especiales o limitadas para algunos meses en particular y en paralelo se trabajará con el segmento corporativo, desarrollando productos personalizados a cada necesidad, generando alianzas con socios estratégicos.

En una **tercera etapa** y si el producto es exitoso, se proyecta aumentar las líneas de negocios e internacionalizar el producto, a través de despachos a otros países.

En este aspecto, se considera que hay oportunidad de escalar la idea de negocios en distintos ejes, tales como:

- 1. Eje del producto:** se puede ampliar el mix de productos a ofrecer y que no sean solo de consumo, agregando productos como ropa, artesanía, recuerdos, etc. característicos de cada país.
- 2. Eje nuevos segmentos o consumidores:** dado que el producto cubre la necesidad social, permite explorar opciones para ofrecer alternativas en distintos segmentos de mercado. Durante la última encuesta se abrieron necesidades que hoy este producto/concepto no cubre, como la preferencia de productos “más saludables” y en otra opción de productos “libre de gluten” que se explorará más adelante como otros segmentos de interés.



3. **Eje Alianzas Estratégicas:** con empresas locales dedicadas al entretenimiento, ocio, organizadores de eventos, las cuales podrían sumar y mejorar o complementar la experiencia de sus clientes con boxes personalizados a sus necesidades y con una temática relacionada con otros países o culturas.
4. **Eje expansión territorial,** tener presencia u oportunidad para que personas que se encuentran fuera de Chile puedan comprar estos productos ya sea para consumirlos en el extranjero (Box “Chileno”), o para regalar a sus amigos o familiares quienes viven en Chile y que inclusive puedan tener mayor capacidad y disposición de compra y pago.

Estrategia de Salida:

Si luego del primer año de operación, el negocio no logra los resultados deseados, se realizará una evaluación y revisión de las posibles causas, ya sea por problemas administrativos o de gestión, con el fin de realizar los ajustes necesarios en la cadena de valor. O bien, si el problema es el producto o no está teniendo una buena llegada con los clientes, se realizarán entrevistas y encuestas con los consumidores y una revisión del plan estratégico de marketing para redefinir el producto y negocio ajustado a las necesidades de los clientes, en la medida de lo posible. Si aun así no se logra el repunte esperado, se procederá a evaluar si vender el negocio a un competidor o empresa más grande si es que existe interés en el mercado, o a la liquidación del negocio vendiendo los activos, principalmente el stock de productos.

3.4 RSE y Sustentabilidad

Con relación a la RSE y Sustentabilidad, se han identificado los principales públicos de interés para la empresa: clientes, medio ambiente, proveedores, marco legal y sociedad. Para cada uno de ellos se desarrolla las siguientes propuestas:

Cliente: los productos que se incluirán dentro del Box tendrán información respecto a su impacto en la salud, procesos de reciclaje y tendrán márgenes de utilidad éticos en relación con la industria.

Medioambiente: se procurará que la mayor cantidad de los materiales utilizados en el Box sean reciclables, no tengan pruebas en animales y, si es posible, se incorporará la huella de carbono.

Proveedores: se incentivará las alianzas con proveedores de pequeñas y medianas empresas y proveedores locales, procurando tener términos de pago establecidos en el sello PYME, es decir máximo de pago de 30 días.



Marco Legal: todas las ventas cumplirán con los pagos de impuestos correspondientes y el negocio se establecerá según menciona la ley con los respectivos pagos de contribuciones al Estado (patentes, renta, contribuciones, entre otros según corresponda).

Sociedad: “Sello solidario”, a través de la página web todas las ventas tendrán la posibilidad de realizar un aporte opcional a alguna fundación con la cual la empresa se compromete a apoyar.

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos planteados buscan optimizar la gestión de todos los canales para conseguir los resultados del negocio.

Objetivos de Marketing durante el primer año (final periodo).

- Lograr awareness en el 20% del público objetivo
- Lograr que el 25% de los clientes recomiende al menos una persona
- Lograr un 20% de leads (middle of funnel) al año
- Optimizar el funnel de conversión en la etapa de generación clientes (bottom of funnel) en un 10% de visitas
- Participar con el 1,5 % del mercado en el primer año.

Tabla 2: Objetivos de Marketing

Objetivo	Métrica	CP	Medición
Awareness	MeGusta Box como primera mención espontánea / total de primeras menciones del público objetivo	20%	Encuesta
Recomendación del producto	Número de recomendación / número total de clientes	25%	Web analytics
Participación de mercado	Incremento #ventas ultimo Q / #ventas Q anterior	1,5%	Web analytics
Leads	Obtener datos clientes que llegan a la web / total de visitas que llegan a la web	20%	Web analytics
Conversión funnel ventas	# clientes que terminan la etapa de pago / # clientes que no terminaron esta etapa	10%	Web analytics

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, dado que la estrategia de venta será 100% digital se hace relevante tener una estrategia de conversión orientada al canal online y poder establecer distintas acciones en el proceso de funnel desde la etapa inicial y atraer potenciales clientes de calidad según el segmento objetivo, luego obtener sus datos para dirigir acciones en base a sus necesidades y preferencias, y, finalmente, convertirlos en clientes.

4.2 Estrategia de Segmentación

Se realiza una segmentación del público objetivo, donde se busca agrupar los potenciales clientes en ciertas categorías homogéneas para personalizar la experiencia en base a los distintos comportamientos, deseos y necesidades. El público objetivo pertenece al GSE AB-C1A, hombres y mujeres entre 30 y 50 años, que viven en Chile en zonas urbanas. Como se ha mencionado anteriormente, se tiene 3 segmentos objetivos:

Tabla 3: Segmentación

Segmento	Como se espera que se comporte el segmento objetivo	Nivel Posicionamiento
Extranjeros o que tengan relación con otros países.	Elijan este producto pues genera recuerdos y que en su deseo de compartir con seres queridos busquen cosas innovadoras y detalles para disfrutar junto a los que más quieren.	Alto Posicionamiento sobre beneficios y necesidades
Personas que les guste compartir y tengan curiosidad de probar cosas nuevas o nuevas tradiciones y que les guste probar cosas de otros países.	Elijan un detalle diferente, novedoso y que sorprenda a sus seres queridos y que además les permita compartir una nueva experiencia.	Medio Posicionamiento sobre beneficios y necesidades
Empresas en general o relacionadas a la gastronomía y/o turismo que quieran adquirir estos boxes para regalar a sus clientes o empleados.	Encuentren en MeGusta Box un lindo detalle para sus clientes o colaboradores que transmita una experiencia innovadora y que sorprenda.	Alto Posicionamiento sobre ocasiones específicas

Fuente: Elaboración propia

Si bien en esta etapa de lanzamiento de la marca **MeGusta Box** se ha pensado abarcar ciertos países de mayor consumo, actualmente, permitirá conocer e identificar las distintas necesidades y preferencias de los clientes y ofrecerle distintas alternativas a futuro.

MeGusta Box se posicionará como una empresa innovadora y con alta orientación hacia el cliente, sobre el beneficio y necesidades que entrega a través del producto/concepto.

4.3 Estrategia de producto / servicio

MeGusta Box es una caja/concepto con un diseño atractivo con productos para consumir típicos de diferentes países, videos y playlist de música del país, datos curiosos, tips y recetas, adquirir productos asociados como souvenirs, delantales, posavasos, etc, y generando comunidad con el “*unboxing*”. Esta caja/concepto cubre la necesidad de personas chilenas o extranjeros residentes en Chile que busquen opciones innovadoras y entretenidas para regalo, consumo personal o disfrutar con amigos y familia

Se ofrecerán dos formatos de boxes asociados a la experiencia ya descrita:

Snack Box:

Contiene una variedad de deliciosos snacks dulces y salados de marcas locales y tradicionales del país seleccionado, brindando una nueva opción para compartir con amigos, familia y/o niños (hasta 4 personas). Ejemplo: Snacks Hawai (foto referencial)

Imagen 5: Contenidos (referencial) del Producto formato Snack



Fuente: Elaboración Propia

Premium Box:

Contiene productos especialmente seleccionados para brindar una experiencia superior. Incluye un licor premium o cóctel de preparación fácil y entretenida característico del país seleccionado, junto

a una variedad productos salados y algunos dulces, siendo una excelente opción para distintas ocasiones especiales o de celebración (hasta 4 personas). Ejemplo: Box Peruano (foto referencial).

Imagen 6: Contenido (referencial) del Producto formato Premium



Fuente: Elaboración propia

El valor de este producto “MeGusta Box” es brindar una experiencia relacionada al país de preferencia de los clientes donde se entregarán productos listos para consumir y que estará desarrollado bajo una propuesta concepto. Ej. “MeGusta Box País Inglaterra” ofrecerá una variedad de productos bajo una temática definida de ese país.

Los aspectos distintivos de este producto/concepto son:

- Producto novedoso, no existe algo igual en Chile.
- Entregar una experiencia relacionada con el país que seleccione el cliente, generando recuerdos y sensaciones. Principalmente en extranjeros residentes.
- Facilidad en la compra de productos difíciles de encontrar en Chile.
- La posibilidad de adquirir una suscripción mensual.
- Alianzas estratégicas con restaurantes, empresas o negocios para personalizar los boxes según sus necesidades.
- Entrega a domicilio por delivery

El desarrollo de la idea de negocio ha sido un proceso gradual e iterativo. Esto ha significado validar las primeras hipótesis con potenciales clientes para co-crear y pivotear la idea, con el fin de generar una propuesta de valor que cubra las necesidades actuales y atributos que más valoran.

En el [Anexo 18](#), se muestra cómo están ubicados los principales competidores en base a los atributos que más valoran el segmento objetivo.

En el [Anexo 27](#) se busca representar la esencia de MeGusta Box y vincular la percepción que tienen los clientes de la marca con lo que realmente se desea ser reconocidos.



También se espera fortalecer el posicionamiento y asociar la marca en la mente de los consumidores.

En función a los principales elementos de la esencia de marca, se busca que los consumidores nos identifiquen con estos atributos:

- Social, es lo principal al momento de buscar cubrir esta necesidad básica de compartir y/o regalar en una ocasión especial y disfrutar junto a los que más quieres.
- Difícil de encontrar, es un elemento diferenciador y se busca que sea el más valorado por los consumidores.
- Novedoso, al ser una opción nueva y pioneros en el concepto de vivir la experiencia de probar productos de otro país sin salir de casa.

Logo: El logo es de color Naranja que representa la innovación y modernidad, se busca que **MeGusta Box** se convierta en una opción para personas que buscan algo que los haga sentir especiales, libres y satisfechos.

Imagen 7: Logo Marca MeGusta Box



Fuente: Elaboración propia

Slogan: Imagínatelo y Pruébalo

Promesa: Vive la experiencia de estar en otro país probando productos típicos sin salir de casa

4.4 Estrategia de precio

El precio es una variable crítica dentro de la estrategia de marketing debido que a través del precio se valoriza y por lo tanto es importante detenerse a analizarlo y elaborar un plan a medida.

El precio engloba el valor de la marca, la percepción del cliente con respecto al bien o servicio y el valor que se entrega a los consumidores.

Para poder definirlo correctamente, es necesario conocer los factores internos: costos directos tales como costos de marketing, costos de distribución, así como márgenes brutos o de ventas. Por otro lado, los factores externos como: precio de competidores, demanda, mercado, entre otros.

La política de precios es basada en el valor, es decir, en la percepción de los clientes y no en el costo de este.



Con lo anterior, se busca identificar el valor que aporta un nuevo cliente, el monto de inversión de marketing que se necesita para lograr este objetivo y los beneficios que aporta a la relación marca-cliente.

La estrategia de precio será ofrecer un pricing neutral, es decir, ofrecer opciones similares a los precios de mercado pues permite reducir los riesgos y también ser más adaptable la introducción del producto. Las investigaciones de mercado y los focus group realizados en el desarrollo de este plan de negocios, entregan una disposición de pago promedio de mercado y variaciones de precios al ofrecer opciones Snack y Premium en rangos de precio entre \$25.000 hasta \$45.000 CLP IVA incluido.

Finalmente, a través de esta variable importante, permitirá posicionar en el segmento de mercado elegido, generar una ventaja competitiva, lanzar acciones de corto o mediano plazo, entre otros.

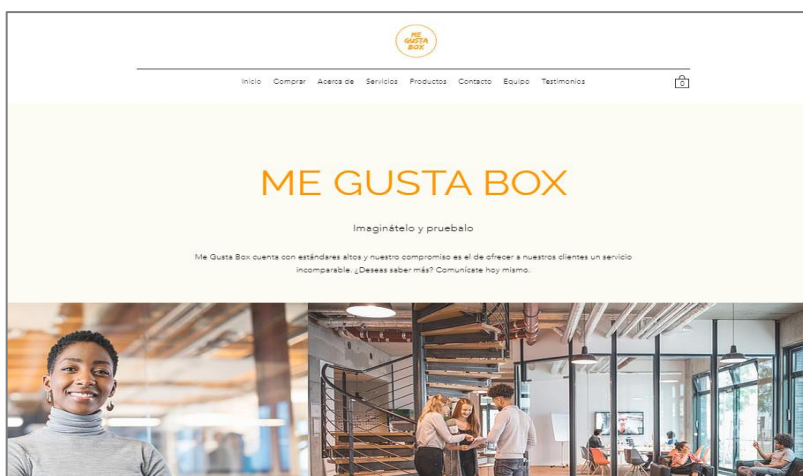
4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución será a través de canales directos e indirectos.

El canal de venta será 100% online, principalmente a través de una página web propia www.megustabox.cl

En esta plataforma web se ofrecerá una experiencia fácil, segura y rápida. El principal atributo será el contenido de los productos como descripción, fotos, videos que entregarán información actualizada para que se tenga una buena experiencia y apoye la decisión de compra.

Imagen 8: Vista diseño referencial de la página web MeGusta Box



Fuente: Elaboración Propia



Por otro lado, el funnel de compra tendrá 3 pasos simples:

Paso 1, elige el producto de tu preferencia

Paso 2, utiliza el medio de pago de tu elección

Paso 3, indica el lugar de envío

Otro canal de venta Indirecto será comercializar los productos a través de Marketplace de Facebook e Instagram. Según ANDA (Asociación Nacional de avisadores en Chile), son Facebook e Instagram las Redes Sociales de más uso para generar compras de bienes y servicios en Chile ([Anexo 24](#)). Según la muestra usada para el estudio, el 51% realiza compras en Facebook siendo los más recurrentes los *millenials* que son parte del público objetivo de este producto, seguido de Instagram, donde un 43% realiza uso de esta plataforma para adquirir bienes y servicios.

- Facebook: Es la red que tiene más usuarios mensuales a nivel mundial. Es dueña de whatsapp e Instagram, alrededor del 25% de usuarios tienen entre 25 y 34 años que es el grupo de edad que tiene más uso de esta red social.
- Instagram: Permite mayormente compartir videos y fotos para generar contenido de interés para los consumidores. Además, a través de los stories se espera compartir la experiencia de otros consumidores.

La etapa del Delivery se realizará con proveedores, tanto para Región Metropolitana y Regiones, a través de servicios externos que existen hoy disponible en el mercado, tales como Starken o Chilexpress u otros que tienen servicios de última milla y entregan flexibilidad y mayor cobertura a nivel nacional. Por último, el costo de este servicio se trasladará al cliente dependiendo el medio de distribución que elija.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Se ejecutarán distintas acciones con el fin de comunicar y promocionar la marca para que el cliente tenga la oportunidad de conocer la propuesta de valor y los productos disponibles.

La estrategia de Marketing será comunicacional dirigido a público objetivo y utilizaremos 100% en medios online.

Los medios online buscarán generar visitas en la web. La conversión dependerá del diseño del sitio y el funnel de compra.

Las acciones se realizarán de la siguiente manera:

- Google Adwords: Inversión para llevar internautas al sitio web de **MeGusta Box**.
- SEO: Identificar palabras claves para aumentar la probabilidad de aparecer en la primera



página de búsqueda en google.com

- SEM: Búsqueda con selección de *display*, permitirá aparecer en resultados superiores y laterales de las búsquedas en Google Search.
- Redes sociales: Permitirá interactuar con los usuarios y consumidores potenciales, además se habilitarán sus canales de compra en los Marketplace de Facebook e Instagram y el direccionamiento a la página web.
- Facebook Ads: Se generarán anuncios segmentados al público objetivo.
- Instagram: Se buscará desarrollar la imagen de la marca, contenidos y habilitar el canal de compra.
- YouTube: Generar contenidos y publicidad en los videos dado que es un sitio web altamente visitado por los internautas.

Plan de Medios

El plan será enfocado al 100% en medios digitales. Se considerará dentro de los canales a Google Search, Google Display, Youtube banner, Youtube display, Face Ads (Facebook y Instagram); canales que son actualmente los que tienen mayor presencia y participación activa del público objetivo.

Otros como Tik Tok, enfocado en un público más joven (15 años en promedio), o LinkedIn, de uso más corporativo, se ha decidido descartar, respecto a la campaña del primer año de operación. Se considera que con los canales, inicialmente mencionados incluidos en este plan de medios, se logrará llegar directamente al público objetivo.

El embudo de captación de ventas será entonces desde las redes sociales, motores de búsqueda, páginas asociadas a google display, y llevados hacia el sitio web, donde se buscará el cierre de ventas con banners, y landings atractivas que generen el impulso de compra.

Promociones de Venta

Para generar tracción en el mercado, se dará una gran relevancia a los "Referidos".

El concepto Referidos, tendrán gran visibilidad en las campañas de Mailing y Remailing.

Esto buscará generar boca a boca, para que los potenciales nuevos clientes, indicando el código de descuento o de cliente suscrito, accedan a mejores precios.

4.7 Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual

De acuerdo del Censo del año 2017¹⁷, la población estimada de Chile corresponde a **17.574.003**, de los cuales el 24% son personas entre 30 y 50 años que viven en área urbana, es decir **4.272.611**. Según la última actualización de los Grupos Socioeconómicos (GSE)¹⁸, los segmentos AB y C1A corresponden al **7,8%** de la población total Chile y **14,4%** de la RM, en donde la edad promedio del Principal Sostenedor del Hogar es entre 44-48 años. Con lo cual, podemos estimar la población total Chile de 30 a 50 años del segmento AB-C1A área urbana en **333.264**, **el cual correspondería al Tamaño de Mercado.**

Por otro lado, la VIII Encuesta de Presupuesto Familiar elaborada por el INE, indica que respecto al Gasto promedio mensual per cápita del quintil de ingreso más alto de la población (Quintil V), el gasto en alimentos y bebidas preparadas listas para su consumo con entrega a domicilio y para llevar, corresponde a \$22.000 a nivel nacional. Considerando que la compra del Box de nuestra idea de negocio corresponde a alimentos y bebidas preparados, y utilizando este gasto bastante conservador (pues este valor debería aumentar para el segmento objetivo), podemos estimar nuestro **Tamaño Total de Mercado en términos monetarios** en **CLP\$ 87.984 millones o US\$ 112,8 millones anuales**. Y el **Mercado Objetivo anual en US \$ 1.128.000** (ver detalle en [Anexo 26](#)).

Objetivos de Ventas

A continuación se presentan los objetivos de Ventas para cada año.

Tabla 4: Objetivos de Ventas

Objetivo	Métrica	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Instrumento de medición
Cientes totales	# de personas que compren una Box	4.999	8.332	11.664	14.997	16.663	Registro interno
Frecuencia de Compra	# de unidades al año	7.498	14.580	20.412	23.328	29.161	Web analytics
Suscripciones mensuales	# de clientes que suscriban envíos mensuales	10%	15%	15%	15%	15%	Web analytics

Fuente: Elaboración propia

Corto Plazo (al finalizar el año 1)

- Alcanzar 5.000 clientes.

¹⁷ Base de datos INE, Censo 2017

¹⁸ AIM: Asociación Investigadores de Mercado, 2019



- Lograr una frecuencia de compra de 1 Box cada 2 meses, en promedio
- Generar fidelización del 10% de los clientes, reflejada en suscripción mensual.
- Se agrega un criterio de adopción para los 6 primeros meses de operación hasta llegar al 100% a contar del mes 7 en adelante.

Largo Plazo (al finalizar el año 5)

- Alcanzar crecimiento de 233% respecto al año 1, 16,663 clientes.
- Generar fidelización del 15% de los clientes, reflejada en suscripción mensual.

Proyección de Ventas

De acuerdo con los objetivos de ventas, se obtiene la siguiente proyección mensual durante el primer año de operación, ventas que ascenderán a **CLP \$ 150 millones**.

Tabla 5: Proyección de Ventas en CLP

Proyección de Ventas Año 1	Adopción	Snack	Premiun	Otros Productos	TOTAL UNIDADES	Venta Snack \$CLP	Venta Premium \$CLP	Venta Otros Productos \$CLP	TOTAL VENTA \$CLP
Mes 1	10%	25	34	3	63	504.202	1.328.782	26.261	1.859.244
Mes 2	15%	38	52	5	94	756.303	1.993.172	39.391	2.788.866
Mes 3	30%	75	103	9	188	1.512.605	3.986.345	78.782	5.577.731
Mes 4	50%	125	172	16	313	2.521.008	6.643.908	131.303	9.296.218
Mes 5	50%	125	172	16	313	2.521.008	6.643.908	131.303	9.296.218
Mes 6	75%	188	258	23	469	3.781.513	9.965.861	196.954	13.944.328
Mes 7	75%	188	258	23	469	3.781.513	9.965.861	196.954	13.944.328
Mes 8	100%	250	344	31	625	5.042.017	13.287.815	262.605	18.592.437
Mes 9	100%	250	344	31	625	5.042.017	13.287.815	262.605	18.592.437
Mes 10	100%	250	344	31	625	5.042.017	13.287.815	262.605	18.592.437
Mes 11	100%	250	344	31	625	5.042.017	13.287.815	262.605	18.592.437
Mes 12	100%	250	344	31	625	5.042.017	13.287.815	262.605	18.592.437
Total Año 1		2.013	2.767	252	5.031	40.588.235	106.966.912	2.113.971	149.669.118

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, el año 2 se incorpora el producto corporativo para el segmento empresas que busca ampliar la oferta de productos ofreciendo una opción personalizada que se adapte a las necesidades de este segmento. La composición de ventas a contar del año 2 y 3 donde se espera que el mix de venta logre su nivel óptimo.

Tabla 6: Proyección de Ventas (Año 2)

Proyección de Ventas Año 2	Snack	Premiun	Corporativo	Otros Productos	TOTAL UNIDADES	Venta Snack \$CLP	Venta Premium \$CLP	Venta Corporativo \$CLP	Venta Otros Productos \$CLP	TOTAL VENTA \$CLP
Mes 1	250	417	125	42	833	5.042.017	16.106.443	6.302.521	350.140	27.801.120
Mes 2	250	417	125	42	833	5.042.017	16.106.443	6.302.521	350.140	27.801.120
Mes 3	250	417	125	42	833	5.042.017	16.106.443	6.302.521	350.140	27.801.120
Mes 4	250	417	125	42	833	5.042.017	16.106.443	6.302.521	350.140	27.801.120
Mes 5	250	417	125	42	833	5.042.017	16.106.443	6.302.521	350.140	27.801.120
Mes 6	250	417	125	42	833	5.042.017	16.106.443	6.302.521	350.140	27.801.120
Mes 7	250	417	125	42	833	5.042.017	16.106.443	6.302.521	350.140	27.801.120
Mes 8	250	417	125	42	833	5.042.017	16.106.443	6.302.521	350.140	27.801.120
Mes 9	250	417	125	42	833	5.042.017	16.106.443	6.302.521	350.140	27.801.120
Mes 10	250	417	125	42	833	5.042.017	16.106.443	6.302.521	350.140	27.801.120
Mes 11	250	417	125	42	833	5.042.017	16.106.443	6.302.521	350.140	27.801.120
Mes 12	250	417	125	42	833	5.042.017	16.106.443	6.302.521	350.140	27.801.120
Total Año 1	3.000	5.000	1.500	500	10.000	60.504.202	193.277.311	75.630.252	4.201.681	333.613.445

Fuente: Elaboración propia

Tabla 07: Mix de Productos

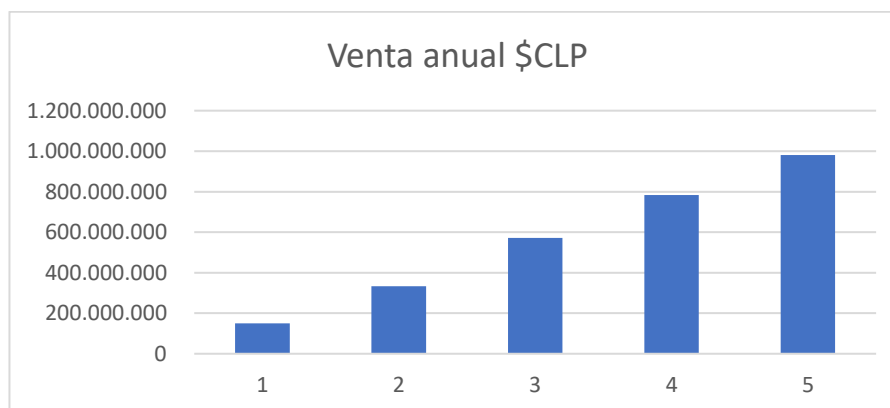
	Proporción Vta Año 1	Proporción Vta Año 2	Proporción Vta Año 3 +	Precio Venta (con IVA)	Precio Venta (sin IVA)
Snack	0,4	0,3	0,25	24.000	20.168
Premium	0,55	0,5	0,5	46.000	38.655
Corporativo	0	0,15	0,17	60.000	50.420
Otros Productos	0,05	0,05	0,08	10.000	8.403

Fuente: Elaboración propia

El mix de productos está compuesto de la siguiente manera 40% Box Snack y 55% Box Premium y 5% de otros productos para el primer año de operación. Recién a partir del año 2 considera iniciar la venta de productos para el segmento corporativo.

En un periodo de 5 años se espera alcanzar ingresos por **\$980.188.235 CLP**.

Imagen 9: Proyección de Ventas



Fuente: Elaboración propia

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Objetivos de Marketing al finalizar el año 1 son:

- Lograr que el 25% de los clientes recomiende al menos una persona
- Lograr awareness en el 20% del público objetivo

Las acciones estarán enfocadas en medios digitales

Tomando el benchmark de e-commerce del rubro, se considera lo siguiente:

- 800 mil pesos generarán 2.750.000 impresiones y a su vez, esto generará 27.500 clicks.



- Del total de Clicks generados en los anuncios de medios digitales, la Tasa de conversión en compras será de 0,54%.

Manejando estos ratios, el plan de inversión y cronograma se muestra en el próximo cuadro, donde la inversión total en Marketing Digital el primer año será de CLP \$ 29.288.727.

Se debe considerar para efectos de la puesta en marcha que se debe destinar un monto inicial como inversión en Marketing previo al inicio de operación y que servirá para ingresar al mercado con una fuerte campaña digital para dar a conocer nuestra marca.

Tabla 8: Inversión en Medios Digitales

AÑO 1	Inversiones	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sept-22	oct-22	nov-22	dic-22
15%	Google search	54.982	82.036	164.073	273.164	273.164	409.309	409.309	545.455	545.455	545.455	545.455	545.455
15%	Google display	54.982	82.036	164.073	273.164	273.164	409.309	409.309	545.455	545.455	545.455	545.455	545.455
10%	Youtube banner	36.655	54.691	109.382	182.109	182.109	272.873	272.873	363.636	363.636	363.636	363.636	363.636
10%	Youtube display	36.655	54.691	109.382	182.109	182.109	272.873	272.873	363.636	363.636	363.636	363.636	363.636
25%	Facebook	91.636	136.727	273.455	455.273	455.273	682.182	682.182	909.091	909.091	909.091	909.091	909.091
25%	Instagram	91.636	136.727	273.455	455.273	455.273	682.182	682.182	909.091	909.091	909.091	909.091	909.091
		\$ 366.545	\$ 546.909	\$ 1.093.818	\$ 1.821.091	\$ 1.821.091	\$ 2.728.727	\$ 2.728.727	\$ 3.636.364	\$ 3.636.364	\$ 3.636.364	\$ 3.636.364	\$ 3.636.364

Total Inversión en Mktg Digital	\$ 29.288.727
--	----------------------

Fuente: Elaboración propia

El costo asociado a la estrategia de Marketing y Ventas representa un 17% de las ventas/ingresos, dado que el canal digital será el principal canal de ventas se ha considerado todos los recursos para generar acciones y contenidos en los principales medios digitales.

Tabla 9: Inversión en Medios Digitales

Items / Años	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Marketing	\$29.272.727	\$58.181.818	\$98.909.091	\$135.726.545	\$169.661.673

Fuente: Elaboración propia



5. Plan de Operaciones (resumen)

La Estrategia de Operaciones de este plan de negocios considera operar en mercado chileno. El canal de venta será 100% digital, y para ello se contará con una página web propia donde se permitirá realizar transacciones de usuario/cliente final, además de estar presente en todas redes sociales y market place relevantes.

Se contará con una oficina/bodega en la Región Metropolitana en un sector industrial como Quilicura o Independencia. Se utilizará básicamente para almacenar productos y tener un stock de los mismos, así mismo, esta oficina/bodega será también el centro de operaciones para elaboración de los boxes, preparación de pedidos y se destinará para la logística de última milla hacia los distintas zonas de la región Metropolitana y regiones de Chile, las cuales se distribuirán a través de empresas de Delivery. No se contará con atención al público.

En este capítulo, se detallan los Flujos Operacionales del negocio para su correcta implementación, tales como: Flujo de Adquisición/importación de productos, Producción/Elaboración de los boxes, Proceso de Ventas, Atención a Clientes y Delivery.

El Plan de Desarrollo e Implementación considera 3 etapas críticas, las que están definidas por una Carta Gantt de Implementación para un período de dos meses:

Etapas 1: Constitución de la empresa

Etapas 2: Contratación de Cargos clave

Etapas 3: Desarrollo de Página web y Hosting

Por otro lado, los Gastos Operacionales consideran flujos de 5 años, incorporando un presupuesto del año 0 de operación en el cual se refleja el gasto para el inicio de la operación.

Finalmente, en cuanto a la Dotación de la empresa, se requiere la contratación de 4 personas claves: CEO, Gerente de Operaciones y Clientes, Logística y Community Manager . Los roles de apoyo (contabilidad, legal, tecnología) serán cubiertos con servicios externos. Después del año 1 se espera contratar una persona para un rol administrativo de control de gestión y una persona adicional en logística para el año 2 y otra para el año 3 de operación.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios.

6. Equipo del proyecto (resumen)

En relación al equipo y estructura organizacional del proyecto, ésta será plana y liviana. El equipo gestor de este proyecto (Liz Hernández y Claudia Salcedo) son profesionales de alto nivel y MBA de la Universidad de Chile, cada una en su área de experiencia complementará en conocimientos técnicos y otras habilidades para liderar la puesta en marcha y escalabilidad del negocio.

La Empresa estará compuesta por un CEO, Gerente de Operaciones y Clientes, Logística (aumentando gradualmente), Encargado Administrativo para apoyo al control de gestión (a partir del año 2) y un Community Manager. El objetivo del equipo será generar cercanía con los potenciales clientes, contenido de valor y atractivo, y una comunidad bidireccional, manteniendo a su vez flexibilidad para adaptarse a los cambios y consolidar el negocio.

Imagen xx: Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

A continuación se detalla la estructura de salarios del personal, los que consideran un aumento del sueldo de 5% anual como incentivo de retención.

Tabla 11: Gastos de Planilla

Incentivo y Compensaciones		Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Remuneraciones	Costo Unitario	\$54.600.000	\$77.580.000	\$91.381.500	\$95.950.575	\$100.748.104
CEO	\$2.000.000	\$24.000.000	\$25.200.000	\$26.460.000	\$27.783.000	\$29.172.150
Gte Operaciones y Clientes	\$1.300.000	\$15.600.000	\$16.380.000	\$17.199.000	\$18.058.950	\$18.961.898
Comunity Manager	\$500.000	\$6.000.000	\$6.300.000	\$6.615.000	\$6.945.750	\$7.293.038
Administrativo	\$900.000	\$0	\$10.800.000	\$11.340.000	\$11.907.000	\$12.502.350
Logística	\$750.000	\$9.000.000	\$18.900.000	\$29.767.500	\$31.255.875	\$32.818.669

Fuente: Elaboración propia

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios.



7. Plan Financiero (resumen)

El Plan Financiero de **MeGusta Box** se realiza en un horizonte de evaluación de 5 años y permite tener una visión amplia sobre el análisis financiero de este proyecto.

Las ventas de los distintos tipos de Box son la principal fuente de ingreso. El precio promedio bruto del ticket de venta corresponde a \$ 29.412 (\$ 35.000 IVA incluido), con un mix de productos que incorpora nuevos formatos en el tiempo. Las ventas crecen también capturando un mayor número de clientes y se proyecta al año 5 de evaluación que las ventas alcancen \$ 980 millones de pesos y 29.000 unidades vendidas.

Este proyecto requiere de una inversión inicial compuestas por activos tangibles e intangibles, además de inversiones de reposición a lo largo de los años. El monto total de inversión inicial corresponde a \$ 31,5 millones y la reposición de activos alcanza un promedio de \$ 1,4 millones anual con un máximo de \$ 4,4 millones el año 3¹⁹. Por otro lado, el Capital de Trabajo necesario para llevar a cabo el proyecto varía a lo largo del tiempo en función del incremento de ventas y sus costos y gastos. El Capital de Trabajo para el Año 0 corresponde a **\$ 55,4 millones** y el total necesario en el horizonte de evaluación corresponde a \$ 239 millones²⁰, el cual será financiado por los fundadores, inversionistas y préstamos bancarios.

En cuanto a los resultados de la evaluación y del Flujo de Caja con deuda, se destacan los siguientes: tasa de descuento 15,5% (y 12,5% a perpetuidad²¹), VAN con deuda de **\$226 millones**, con una **Tasa Interna de Retorno (TIR) con deuda del 49,6%**. En el año 5 se incorpora al flujo el **Valor de Continuidad** del proyecto, que corresponde a **\$ 755 millones**.

El proyecto presenta utilidad neta positiva a partir del año 3, alcanzando el año 5 una **utilidad neta** positiva de **\$ 73 millones**. En relación con el **EBITDA**, al año 5 corresponde a **\$ 120 millones**.

El proyecto presenta VAN positivo, TIR Positiva, lo que implica que es una inversión atractiva, rentable y que genera riqueza.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios.

¹⁹ Ver detalle de Inversión Inicial e Inversión de reposición en [Anexo 15](#).

²⁰ Ver detalle de cálculo de capital de trabajo en [Anexo 17](#).

²¹ Ver detalle de cálculo tasa de descuento en [Anexo 16](#)



8. Riesgos críticos (resumen)

Los principales riesgos críticos del negocio, parte inherente de la operación, contemplan el alza de precio de los insumos por posición dominante debido a que gran parte de los productos son importados, un bajo cumplimiento de las ventas proyectadas por la existencia de productos sustitutos, la falta de liquidez debido a que el medio de pago más usado será a través de comercios con tarjeta de crédito, y la inestabilidad económica del país por los efectos de pandemia COVID o el entorno político/social.

El detalle del plan de mitigación de cada uno de estos riesgos críticos se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios.

9. Propuesta Inversionista (resumen)

Para este proyecto, se considera una inversión inicial de \$ 87 millones, aportando los socios fundadores \$ 52 millones y un inversionista \$ 35 millones.

Los socios fundadores tendrán una participación del 65% de la propiedad de la empresa. Al inversionista se le ofrece una participación del 35%.

La TIR esperada del inversionista corresponde al 45% al año 5. Mientras que la TIR esperada de los fundadores es de 51,6% al término del período de evaluación.

Al año 5, se proyecta que el Flujo Acumulado será \$ 643 millones, el cual considera el valor de continuidad del proyecto a perpetuidad traído a valor presente. Recibiendo el inversionista, \$ 225 millones y los socios fundadores \$ 418 millones.

El detalle de la Propuesta al Inversionista se encuentra en la parte II de este Plan de Negocios.



10. Conclusiones

En la industria del entretenimiento cada día se incorporan nuevas formas de vivir experiencias, conocer países, culturas, productos y sabores. **MeGusta Box** es un producto que se une al boom del formato box, y atiende las necesidades de encontrar formas nuevas de compartir y de entretenimiento, tener opciones de regalos novedosas, encontrar productos tradicionales de distintos países en un mismo lugar, y la comodidad de recibir estos en la casa, posicionándose así como una propuesta innovadora.

Del análisis de la industria realizado a través de PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter, se puede concluir que, a pesar de las turbulencias económicas y políticas que vive el país, no existen mayores impedimentos para realizar este negocio, el cual presenta un riesgo medio de entrar en la industria.

Debido a que la estrategia de ventas será completamente digital, este proyecto cuenta con un potente **Plan de Marketing** para posicionar a la marca MeGusta Box y cumplir con los objetivos de crecimiento planteados. Los principales canales de venta serán la página web, Marketplace, Facebook e Instagram. La estrategia comunicacional estará dirigida a público objetivo y se utilizará 100% medios online.

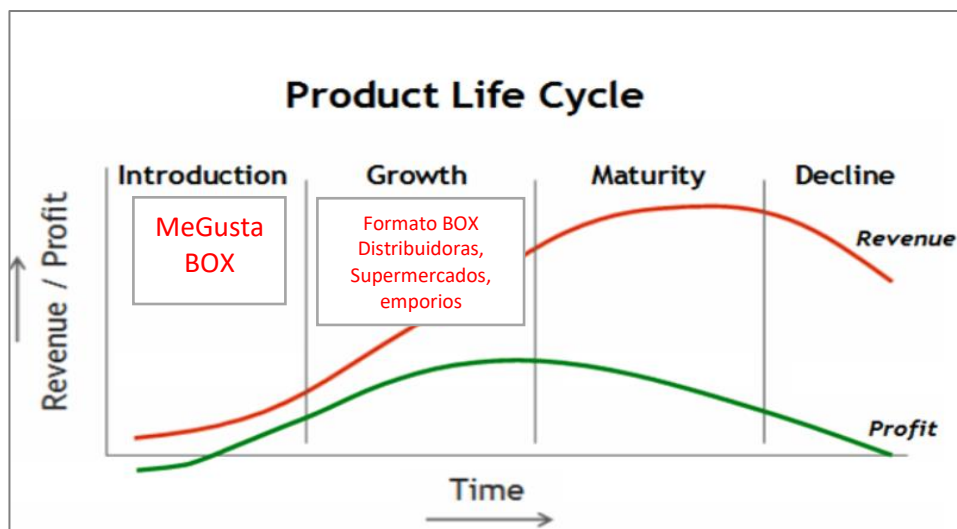
La principal fuente de ingreso es la venta directa del Box en sus distintos formatos, para luego ir evolucionando al segmento corporativo y alianzas estratégicas, aumentando fuertemente el número de unidades vendidas en el período de evaluación del proyecto. Se proyecta que las ventas anuales alcancen al año 5 las **29.000 unidades** vendidas y **\$980 millones de pesos**, correspondiente a un crecimiento de 555% respecto a las ventas del año 1. La **Utilidad Neta** alcanza al año 5 los **\$73 millones**, con un **EBIT** y el **EBITDA** de **\$97 millones** y **\$120 millones** respectivamente.

El **Patrimonio** de la empresa al año 5 corresponde a **\$127 millones**. Por su parte, el **VAN** del proyecto alcanza los **\$226 millones**, con una **TIR** del **49,6%** y un **Payback** de 5 años. El **capital** necesario para cubrir la inversión inicial asciende a **\$87 millones**, los cuales serán aportados por las socias fundadoras (\$52 millones) y por un Inversionista (\$35 millones). Se ofrece al **inversionista** una **participación** del **35%** de la propiedad con una **TIR** del **45%**. Lo anterior refleja un retorno atractivo para el inversionista y es consecuente con los riesgos del negocio, lo que, sumado al relativamente bajo monto de inversión requerido, hacen de este un proyecto viable y atractivo de realizar e invertir.

11. Anexos

11.1 Anexo 1: Ciclo de Vida del producto

Ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia en base a clases de Gerencia de Marketing

11.2 Anexo 2: Análisis PESTEL

1. Político:

En el ámbito político, se observa un **riesgo medio** para los emprendimientos de alimentos o productos que no son de primera necesidad.

Chile se encuentra actualmente (al igual que varios países de la región), en un entorno político, económico y social muy agitado, debido a las protestas sociales, elecciones y nueva constitución, crisis económica y pandemia COVID, entre otros. Existe incertidumbre entre los gremios de emprendedores, PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas), turismo y gastronomía sobre la evolución política y económica del país en los próximos meses. Según el informe "Riesgo Político para América Latina 2021" elaborado por el Centro de Estudios Internacionales de la Universidad Católica de Chile (Ceiuc)²², se señalan, entre otros, los siguientes riesgos para los países de la región:

²² <http://centroestudiosinternacionales.uc.cl/images/publicaciones/publicaciones-ceiuc/Riesgo-Politico-America-Latina-2021.pdf>

- Incapacidad del Estado de dar respuesta a las demandas sociales.
- Nueva ola de protestas violentas en la región. Por altas tasas de desempleo, mayor desigualdad y aumento de la pobreza.
- Aumento de la corrupción, el narcotráfico y el crimen organizado. Ante el debilitamiento del estado de derecho, los organismos de control y la falta de orden público.
- Mayor apoyo a líderes autoritarios y populistas.
- **Debilidad institucional y del estado de derecho. Afecta la seguridad jurídica de los negocios y de la inversión.**
- Crisis migratoria.
- Utilización de las fuerzas armadas. Para fines políticos o de orden público interno, generando inestabilidad política.

Respecto a la corrupción, a pesar de que en la región de Latinoamérica no ha habido mejoras, Chile se mantiene como uno de los países mejor calificados, con un segundo lugar luego de Uruguay. A nivel mundial ocupa el lugar N°26²³.

Sin embargo, el gobierno chileno promueve la inversión y desarrollo económico de productos locales. Chile se mantiene como un país con legislaciones claras para inversiones, cuenta con políticas de regulación para nuevas empresas, se destaca la Fiscalía Económica Nacional (FNE), el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (Tribunal o TLDC) y la Corte Suprema, instituciones encargadas de velar por la libre competencia, defender y promover la competencia en todos los mercados o sectores productivos de la economía chilena a través de la Ley de Defensa de Libre competencia (DL 211). Adicionalmente, en Chile existen tratados y acuerdos de libre comercio con distintos países que facilitan y permiten la comercialización de bienes y servicios, lo que posibilita la escalabilidad de los negocios a nivel internacional.

La Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) es un servicio público que apoya el emprendimiento, la innovación y la competitividad, fortaleciendo el capital humano y las capacidades tecnológicas. Corfo apoya el emprendimiento en todo Chile a través de subsidios directos, el fortalecimiento del ecosistema local y metodologías de formación de alto potencial. Durante 2020, Corfo apoyó más de 2.200 emprendimientos cofinanciados, con más de 80 instituciones que forman parte de su ecosistema (Cowork, Red de mentores, Incubadoras y Aceleradoras)²⁴. Esto, sumado a una serie de instrumentos económicos de impulso y fomento (como

²³ Según el Índice de Percepción de Corrupción (CPI) 2020, elaborado por la organización Transparencia Internacional.

²⁴ Información en www.corfo.cl

Capital Semilla), y otros como Tu empresa en un día (elimina la burocracia para crear nuevas empresas), las cuales apoyan a las PYMES.

Lo anterior permite que, a pesar de las dificultades políticas que existen actualmente en el país, se pueda desarrollar de manera segura los pequeños emprendimientos.

2. Económico:

En el ámbito económico, se observa un riesgo **medio**.

En el contexto mundial, Chile es una de las economías que creció más en los países de Latinoamérica en los últimos años, debido a su entorno económico sólido, sin embargo, la desigualdad interna de ingresos aún es muy elevada y cerca del 30% de la población es económicamente vulnerable.

Según el análisis del Banco Central, en su informe IPOM de diciembre 2020²⁵, la economía continuará una gradual senda de recuperación en los próximos trimestres. Con todo, el nivel de incertidumbre sigue siendo mayor que lo habitual, ya que la economía transita por un proceso de recuperación que enfrenta tanto los desafíos de la evolución de la pandemia como de la situación política tras la crisis social iniciada hace poco más de un año:

Proyección principales indicadores Macroeconómicos

CRECIMIENTO ECONÓMICO Y CUENTA CORRIENTE			
	2020 (f)	2021 (f)	2022 (f)
	(variación anual, porcentaje)		
PIB	-6,25/ -5,75	5,5- 6,5	3,0-4,0
Ingreso nacional	-4,8	7,0	3,0
Demanda interna	-9,1	9,4	2,9
Demanda interna (sin var. de	-7,8	9,6	2,5
Formación bruta de capital fijo	-13,0	7,3	5,1
Consumo total	-6,3	10,3	1,8
Exportaciones de bienes y	-1,7	4,3	4,8
Importaciones de bienes y	-12,6	16,0	3,4
Cuenta corriente (% PIB)	0,9	-1,5	-1,8
Ahorro Nac. Bruto (% PIB)	19,7	17,0	17,6
Inversión Nac. Bruta (% PIB)	18,9	18,5	19,4
FBCF (% PIB nominal)	20,5	20,6	21,2
FBCF (% PIB real)	20,2	20,4	20,8
	(millones de dólares)		
Cuenta corriente	2.200	-4.400	-5.500
Balanza comercial	16.500	12.300	11.800
Exportaciones	71.100	80.200	83.200
Importaciones	54.600	67.900	71.400
Servicios	-4.700	-5.500	-6.300
Renta	-10.700	-12.600	-12.500
Transferencias corrientes	1.100	1.400	1.500

(f) Proyección.
Fuente: Banco Central de Chile.

Fuente: Banco Central, IPOM diciembre 2020

²⁵ Banco Central de Chile, Informe de Política Monetaria diciembre 2020

- **Tasa de crecimiento:** para el 2020 se proyecta que la economía se contrajo entre 6,25 y 5,75% anual; por otro lado, se espera que el estímulo fiscal sea positivo y la economía chilena reciba un impulso externo de socios comerciales, con un crecimiento estimado entre **5,5 y 6,5% en el 2021** y entre 3 y 4% el 2022. La actividad continuará una gradual senda de recuperación en los próximos trimestres, y se sigue proyectando que solo hacia el 2022 retornará a los niveles de septiembre del 2019. Esto considera que la evolución de la pandemia permitirá mantener niveles de movilidad mayores a los de mediados del 2020, y que durante el 2021 se avanzará en el proceso de vacunación, acorde con lo señalado por el Gobierno. El retiro de ahorros previsionales tendrá un efecto relevante en el consumo y las actividades ligadas al comercio durante el año 2021.
- **Inflación:** Según el análisis del Banco Central, el impulso al consumo de bienes transables por el retiro de ahorros previsionales provocó el alza de algunos precios en los últimos meses, llevando la inflación por sobre lo esperado. Sin embargo, estos aumentos de precios difícilmente repercutirán sobre la inflación a mediano plazo, dada la amplia brecha de actividad abierta por la pandemia. En efecto, la devolución en noviembre de varios de los incrementos de meses previos confirma el carácter volátil y transitorio de estas sorpresas. Se estima que la inflación anual fluctuará en torno a **2,8%** promedio durante 2021.

Proyección Inflación 2020-2022

INFLACIÓN (1)				
	2019	2020 (f)	2021 (f)	2022 (f)
	(variación anual, porcentaje)			
IPC promedio	2,3	3,0	2,8	2,8
IPC diciembre	3,0	2,8	2,6	3,0
IPC en torno a 2 años (2)				3,0
IPC subyacente promedio	2,3	2,7	3,2	2,8
IPC subyacente diciembre	2,6	3,2	2,7	3,0
IPC subyacente en torno a 2 años (2)				3,0

(1) La inflación subyacente se mide a través del IPC sin volátiles.
 (2) Corresponde a la inflación proyectada para el cuarto trimestre del 2022.
 (f) Proyección.
 Fuente: Banco Central de Chile.

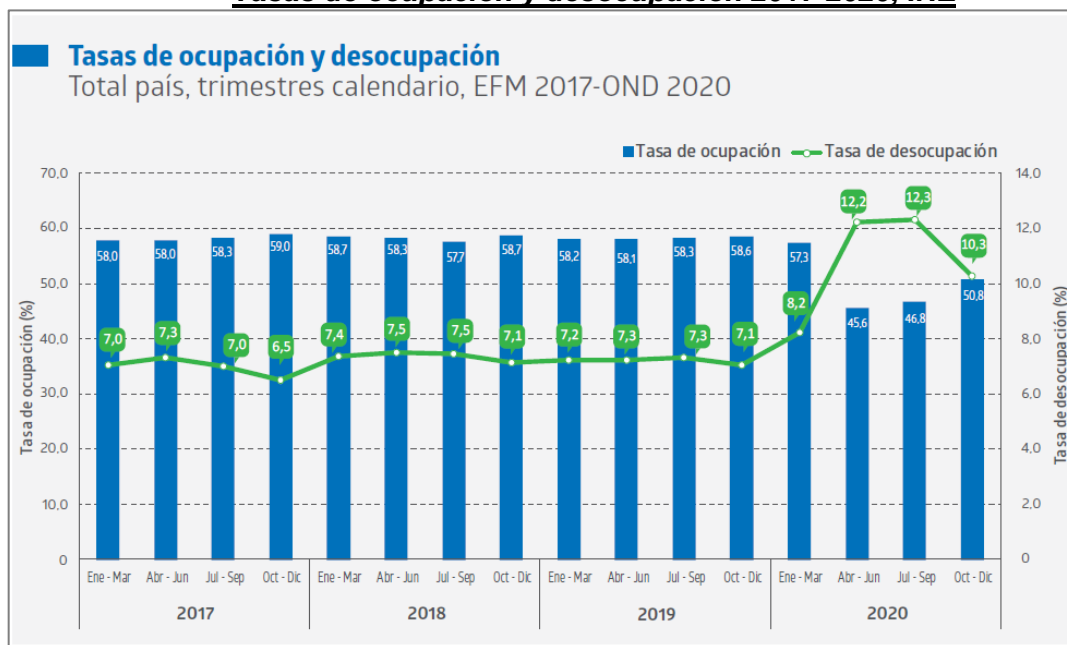
Fuente: Banco Central, IPOM diciembre 2020

- **Tasas de interés:** El Consejo ha señalado que mantendrá un elevado impulso monetario por un periodo prolongado de tiempo, de modo de asegurar la consolidación de la recuperación económica y el cumplimiento de los objetivos del Banco. En particular, prevé

que la TPM seguirá en su nivel mínimo (0,5%) durante gran parte del horizonte de política monetaria de dos años.

- **Desempleo:** algunos escenarios como la agitación social y contexto COVID generaron un aumento en la tasa de desocupación en Chile, con un promedio anual de 10,7%²⁶, un alza de 3,5 puntos porcentuales en comparación con 2019. Los sectores económicos que más incidieron en la disminución de los ocupados fueron comercio (-13,9%), construcción (-20,3%) y actividades de alojamiento y servicio de comidas (-33,5%). De acuerdo con la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), el mercado laboral en Chile ha logrado recuperar más de un millón de trabajos, sin embargo, la reactivación se ve débil en el corto y mediano plazo.

Tasas de ocupación y desocupación 2017-2020, INE



Fuente: INE

Por otro lado, según un estudio de Euromonitor Internacional, el e-commerce en Chile creció un 234% en los últimos 5 años y solo entre 2019 y 2020 las ventas online de bienes de consumo crecieron 50%, pasando de US\$3.260 millones a US\$4.889 millones. El gasto per cápita en comercio electrónico saltó 49% en un año, en 2019 este fue de US\$172 promedio, pasando a US\$256 en 2020. Se espera, sin embargo, que el crecimiento del e-commerce desacelere en los próximos 5 años, con un aumento de solo un 53%.

²⁶ Encuesta Nacional de Empleo 2020 (ENE), Instituto Nacional de Estadística (INE).

Lo anterior orienta a seguir el desarrollo de la presente idea de negocio a través de canales digitales, madurando y potenciando la propuesta de valor que permita cumplir la promesa de la experiencia.

3. Social:

En el ámbito social, se observa un riesgo **bajo**.

A raíz de los efectos del COVID se han evidenciado con más fuerza la relevancia del e-commerce y la digitalización, lo que ha generado también nuevos hábitos en los consumidores y estilos de vida asociados a satisfacer sus necesidades en confinamiento. Esto generó un crecimiento exponencial del e-commerce en el mundo, lo que ha impulsado también el desarrollo de medios de pago y la tendencia muy marcada y de alta relevancia en la distribución última milla.

Según últimos estudios²⁷, se han desarrollado nuevos hábitos de compra en 3 grandes conceptos: compra más responsable, compra online más organizada y sin prioridad de marca. Lo anterior da pase a nuevos perfiles de consumidores donde se destaca 5 principales:

- El perfil resistente, principalmente mujeres de 40 años de bajos ingresos y que se espera que reduzcan sus gastos en un 58%.
- El perfil asustado, son principalmente que destacan por ser preocupados, precavidos y responsables, personas adultas entre 45 y 55 años de ingresos medios.
- El perfil empoderado, quienes no han sufrido ningún impacto emocional o económico, mayormente hombres de nivel socioeconómico alto.
- El perfil expectante, son personas que piensa en su futuro a largo plazo, su economía es estable y se destaca por ser jóvenes entre 18 y 24 años.
- El perfil shockeado, son los más afectados emocionalmente por la pandemia, se preocupan por su salud y economía y miran su futuro a largo plazo, formado por gente joven y tiene un nivel socioeconómico medio-bajo.

Las tendencias para el 2021 se caracterizan por un consumidor más ahorrador, realizará un consumo más consciente, por lo que, requerirá más información para comprar y demandará una exigencia de canales digitales optimizados, además tendrá alta demanda de inmediatez y tener acceso a los productos o servicios de manera sencilla pues valora mucho la experiencia online. Por lo anterior, estos nuevos usuarios valorarán más las empresas que ofrezcan productos o servicios en función a sus necesidades e intereses principalmente.

²⁷ Sequra.es (ver detalle de fuente en Anexos)

El e-commerce está penetrando transversalmente en toda la población chilena, en todo el país y en diferentes realidades etarias y socioeconómicas. Se piensa que, en el futuro, las tiendas de los centros comerciales pasarán de ser un lugar de compra a una sala de exhibición de productos y entretenimiento. Estos cambios de hábito en las conductas de consumo de los chilenos se han intensificado principalmente con la cuarentena producto de la pandemia Covid-19: un 125% han crecido los pedidos online de los usuarios en Chile²⁸. El comercio electrónico se ha ido estableciendo como un aliado natural para toda la gente que quiere adquirir productos sin salir de la casa, en el menor tiempo posible y para que miles de pymes puedan seguir funcionando. No solo adelantó un cambio de hábito, sino que también permitió contribuir a la sociedad, siendo un catalizador de las economías locales.

Debido a la apertura de nuevos mercados y al crecimiento en el rubro de restaurantes de comida internacional, hoy se conoce más sobre productos de consumo de otros países que son preferidos por los chilenos y que respalda la oportunidad que se presenta en este Plan de Negocios. Para más detalle, ver en [Anexo 5 Tendencias de compra on-line](#) y [Anexo 6 Tendencias de consumo en restaurantes en Chile y hábitos de consumo post Covid-19](#).

Por otro lado, en los últimos años, se ha registrado un alza de la migración internacional hacia Chile, lo cual conlleva nuevos aprendizajes para la sociedad. Según estimaciones del INE²⁹, el número de personas extranjeras residentes habituales en Chile bordea los 1,5 millones al 31 de diciembre de 2019, lo que implica un **aumento relativo de 19,4% respecto del año 2018**. Si bien, el alza se debe principalmente a colectivos de países provenientes de Latinoamérica, buscando mejores oportunidades de vida en Chile, la movilidad de extranjeros permite que el consumo de productos internacionales aumente y que la exposición de la población chilena a esos productos también aumente, favoreciendo la búsqueda de productos de origen internacional. Para más detalle ver en [Anexos 7 Tendencias migración de extranjeros en Chile](#).

4. Tecnológico:

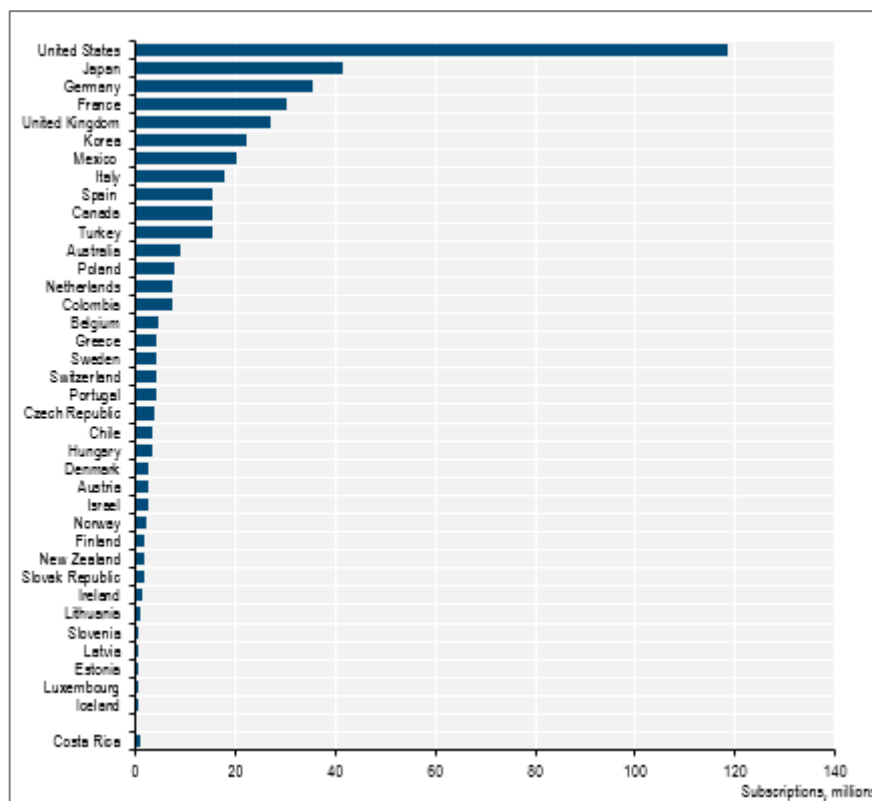
En el ámbito Tecnológico, se observa un riesgo **bajo** e importantes oportunidades para el e-commerce.

²⁸ Estudio Mercado Libre 2020: Efecto cuarentena.

²⁹ Informe “Estimación de personas extranjeras residentes habituales en Chile al 31 de diciembre de 2019”; INE (Instituto Nacional de Estadísticas) y DEM (Departamento de Extranjería y Migración).

Durante la pandemia se ha demostrado que las telecomunicaciones son muy importantes en la vida de las personas, según datos de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel), un 58,8% de los hogares en Chile ya cuentan con internet fija y el 85% de los chilenos son usuarios de internet³⁰, cifra similar a la de los países OCDE. También existe la declaración de trabajar en una agenda de conectividad multisectorial que permita reducir la brecha digital en el país. Hoy Chile se encuentra en el puesto 22 de los países con suscripción a banda ancha fija según ranking OCDE.

Número de suscripciones banda ancha fija (MM US\$)



Fuente: OCDE

Según un estudio realizado por Cisco, Chile posee tecnologías avanzadas para hacer una economía digital fuerte y de primer nivel³¹, destacando formas de pago digitales, sistemas avanzados de comunicaciones además de un e-commerce desarrollado. Chile destaca por cubrir las necesidades básicas para que una población sobreviva y prospere, lo que sitúa al país en el puesto número 30 del ranking de 141 países. Asimismo, resalta por cumplir con la infraestructura básica y las políticas

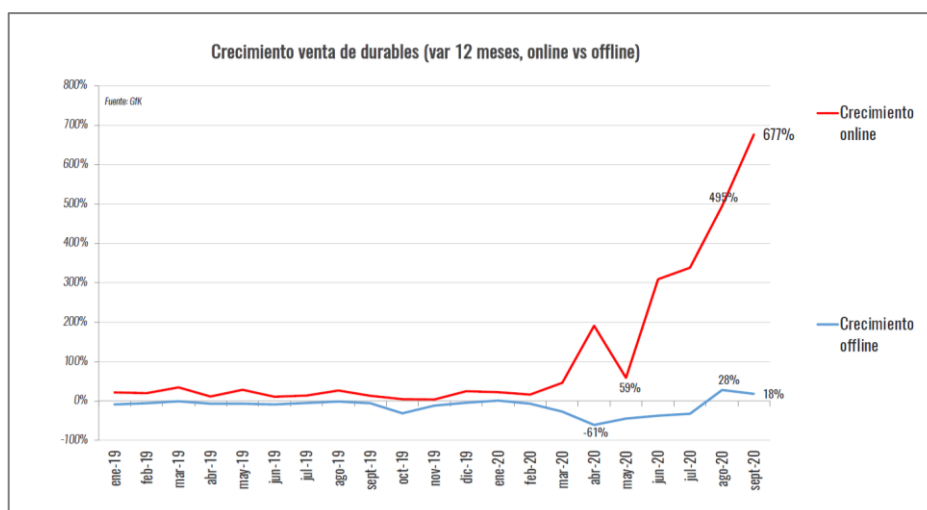
³⁰ Series Estadísticas de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL)

³¹ Índice de Preparación Digital Global 2019, Cisco.

necesarias para respaldar la continuidad de los negocios, y contar con fuerza laboral calificada para apoyar, construir y mantener la innovación digital.

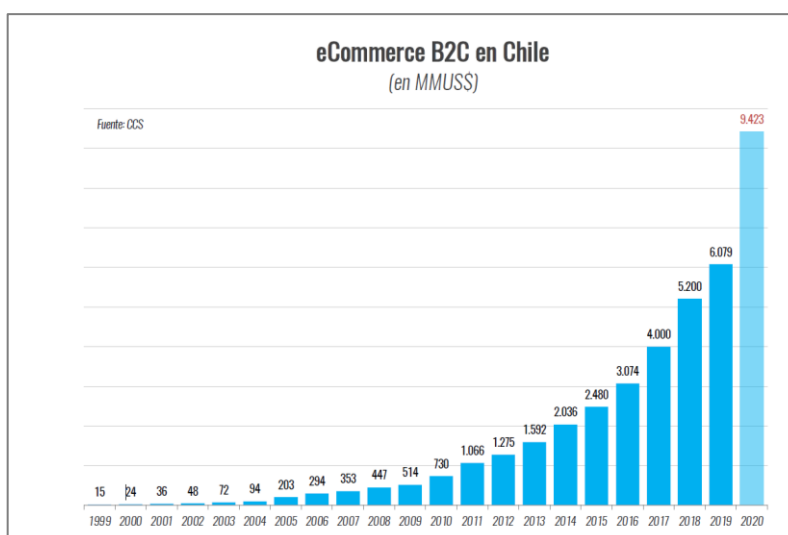
Por otro lado, el fuerte desarrollo del e-commerce en el último año (ver Imagen 6: Crecimiento venta de durables, e Imagen 7: e-commerce B2C en Chile) genera una gran oportunidad para las ventas a través de este medio digital, la logística, los servicios de última milla, servicios de acceso online y no touch.

Crecimiento venta de durables (online vs offline)



Fuente: CCS

E-commerce B2C en Chile (en MMUS\$)



Fuente: CCS

Todo esto es de gran importancia para la venta del producto presentado, al ser el canal de ventas una plataforma 100% web, permitiendo tener un mayor alcance al llegar a un número mayor de personas a través de las distintas opciones de acceso a internet.

5. Ambiental:

En el ámbito Ambiental se observa un riesgo **bajo**.

Este aspecto es relevante pues hoy hay un grupo de consumidores que se identifica con empresas socialmente responsables con respecto al cuidado de medio ambiente y reutilización de recursos a través del reciclaje o energía renovable. También, existe una preferencia por elegir productos que en sus procesos de elaboración contengan menos sellos de productos químicos o altos en sodio o azúcares, inclusive hay una demanda de productos libres de gluten que se ha hecho más evidente en los últimos tiempos. Todo lo anterior, asociado al cuidado de su salud y peso principalmente.

En este sentido, los consumidores valoran que se logre incorporar productos artesanales, así como incluir productos de origen local para compensar todo lo relacionado a mejorar estos hábitos de consumo y estilo de vida saludable en su día a día.

El producto que se presenta en este Plan de Negocios incluye productos de empresas de talla internacional y local que también están orientadas a incorporar estas características de nuevos consumidores, ofreciendo líneas de productos sin azúcar, libres de gluten u otros atributos valorados por los consumidores actuales. Por otro lado, las empresas locales fomentan y aportan a la cadena de distribución de negocios como pequeñas y medianas empresas, pues también se apuesta a utilizar proveedores que aporten y sumen valor al producto final.

6. Legal:

En el ámbito Legal, se observa un riesgo **bajo**.

A través de las facilidades que entrega el gobierno, se impulsa y permite la formalización de empresas pequeñas y medianas que nacen de emprendimientos locales en la búsqueda por ofrecer productos y servicios que satisfagan las distintas necesidades de los consumidores. En ese sentido, en Chile permite la creación de empresas a través de mecanismos simples como la creación de empresas en un día que nace para dar facilidad a los emprendedores que parten sus negocios apostando por la formalización de su nueva actividad comercial y colaborando también al desarrollo del país.

A través del fomento de instituciones del gobierno como Chile atiende, CORFO u otros que apoyan proyectos y aporta con fondos de capital semillas u otros permiten ofrecer una fuente de información

y servicio orientados a este grupo/sector económico a través de mecanismos electrónicos y simples para iniciar su actividad y facilitar la formalización.

Como se mencionó anteriormente, Chile se mantiene como un país con legislaciones claras para inversiones y cuenta con políticas de regulación para nuevas empresas, a través de la Fiscalía Económica Nacional (FNE), el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (Tribunal o TLDC) y la Corte Suprema, instituciones encargadas de velar por la libre competencia.

Conclusión PESTEL: Se concluye, en base al análisis PESTEL realizado, que no existen mayores impedimentos para realizar este negocio.

11.3 Anexo 3: Análisis 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se describen en detalle, cada una de las Fuerzas de Porter:

a) Poder de negociación de los proveedores

Después de analizar las características más relevantes en este ítem, se estima que el riesgo es **medio-alto**. Los proveedores para el producto que se ofrece corresponden principalmente a Importadoras, Distribuidoras y Comercializadoras de productos de consumo internacionales. Es un producto que tiene una baja participación en el volumen y frecuencia de compra, dejando en desventaja con respecto a generar economías de escala y poder de negociación. Hay cierto riesgo de integración hacia delante de los proveedores y vender directamente a consumidor final, debido a que las barreras de entrada son bajas, sin embargo, la mayoría de estas empresas se dedican exclusivamente a la importación y distribución de los productos. Existe un número variable de proveedores dependiendo del país de origen de los productos, en el caso de países latinoamericanos hay un gran número de proveedores, por lo que el riesgo de proveedores dominantes es bajo. Para otros países, es posible que sean pocos los proveedores y, por lo tanto, más difícil conseguir productos sustitutos.

Poder Negociación Proveedores

Característica	Evaluación
Integración hacia adelante	Media
Sustitutos no están fácilmente disponibles	Media
Integración hacia atrás	Baja
Proveedores dominantes	Baja
Producto o servicio único	Media

La industria de compras adquiere una pequeña porción	Alta
--	------

Fuente: Elaboración propia

b) Poder de negociación de los clientes

Después de analizar las características más relevantes en este ítem, se estima que el riesgo es **medio**. Los clientes presentan un alto poder de negociación debido a que existe mucha oferta disponible y es fácil para ellos moverse a un competidor o sustituto. Sin embargo, el volumen de compra de los clientes compradores es bajo y no hay mayor riesgo de integración vertical (considerando el producto box + experiencia).

Poder Negociación Clientes

Característica	Evaluación
Volumen de compra alto de un comprador	Baja
Integración vertical hacia atrás	Baja
Producto estandarizado	Baja
Disponibilidad de sustitutos	Alta
Cambio de proveedor es poco costoso	Alta

Fuente: Elaboración propia

c) Amenaza de nuevos entrantes – Barreras de entrada

Después de analizar las características más relevantes en este ítem, se estima que el riesgo es **medio-alto**. Las barreras actuales se consideran bajas. El Modelo de Porter indica que las barreras bajas en industrias emergentes tienen alta atractividad, pero con un alto riesgo debido al alto potencial y evolución de estas mismas. Existen competidores que son los que hacen distribución de los productos internacionales a cliente final debido a que tienen la capacidad instalada y know-how de distribuir estos productos al mercado objetivo, sin embargo, solamente entregan el producto de consumo y no hay una experiencia asociada. Los requerimientos de capital para entrar a esta industria y el costo de cambiarse son bajos. Además de un fácil acceso a los canales de distribución, que son principalmente empresas de delivery. Existen algunas economías de escala al desarrollar el sistema de operación y conocimiento de los clientes.

Barreras de entrada

Característica	Evaluación
Economías de escala	Medio
Diferenciación de productos	Medio
Requerimientos de capital	Bajo

Costos de cambio	Bajo
Acceso a canales de distribución	Baja

Fuente: Elaboración propia

d) **Amenaza de sustitutos**

Después de analizar las características más relevantes en este ítem, se estima que el riesgo es **medio**. Existen en Chile una amplia variedad de opciones para regalar y compartir, y los productos sustitutos tienen alta disponibilidad. Estos productos cubren la necesidad que se pueden comprar online y entregar a domicilio con distintas opciones que incluyen alimentos y/o sirven para regalar, pero, no ofrecen la experiencia asociada al producto que se presenta, por lo que la irrupción de algún sustituto que genere alta rentabilidad es baja. .

Amenaza Sustitutos

Característica	Evaluación
Sustituto mejora su relación precio-calidad	Baja
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta
Rentabilidad y agresividad del producto sustituto	Baja

Fuente: Elaboración propia

e) **Intensidad de la competencia**

Se considera riesgo **medio**, pues hoy debido a la coyuntura mundial y cambios de hábitos de consumidores, las marcas han reforzado sus canales digitales permitiendo que los clientes accedan a sus páginas web o, a través de alianzas con partners, accedan a sus productos por canales no tradicionales. La diversidad de competidores que participan en este mercado es considerada alta, debido a que los costos son similares. Sin embargo, se considera que el producto que se ofrece es diferenciado y hay bajas barreras de salida, con lo cual disminuye en alguna medida la intensidad de la competencia.

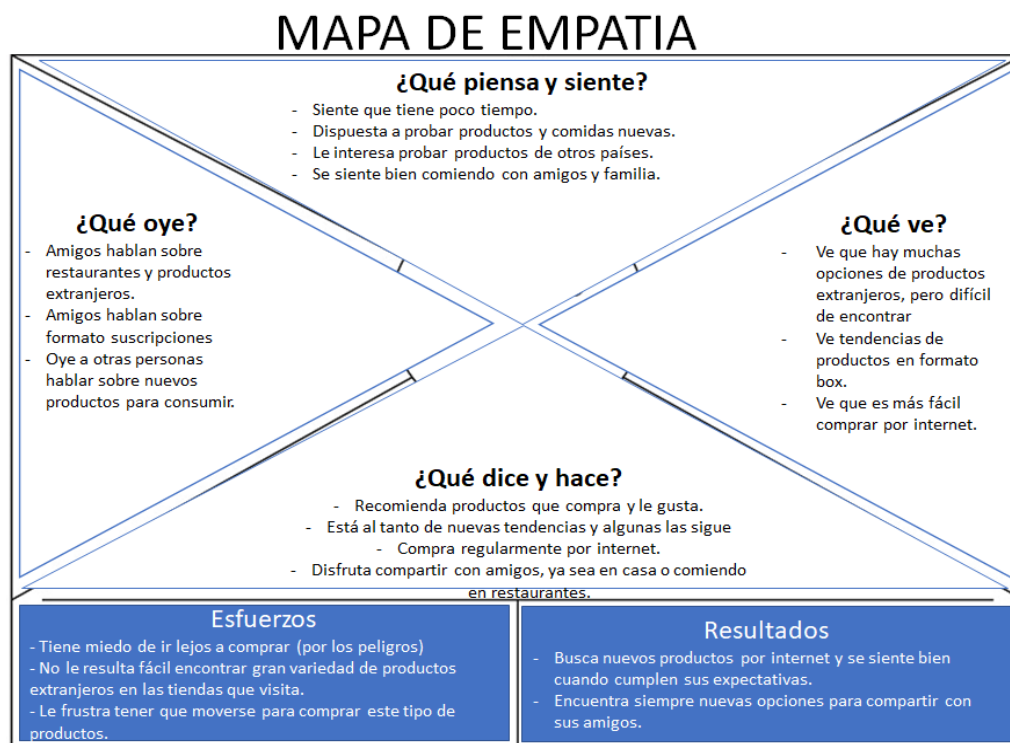
Intensidad Competencia

Característica	Evaluación
Número de competidores en equilibrio	Medio
Producto es poco diferenciado	Baja
Costos Fijos	Baja
Barreras de salida	Baja
Diversidad de competidores	Alta

Fuente: Elaboración propia

11.4 Anexo 4: Mapa de Empatía

En base a la encuesta n°1 y entrevistas realizadas posteriormente para generar empatía con lo que los clientes quieren, se usó una herramienta de Lean Start Up para identificar la oportunidad o necesidad que atiende la idea. Para esto, se realizó un Mapa de Empatía para descubrir qué es lo que los clientes quieren que se resuelva por ellos, el cual se presenta a continuación:



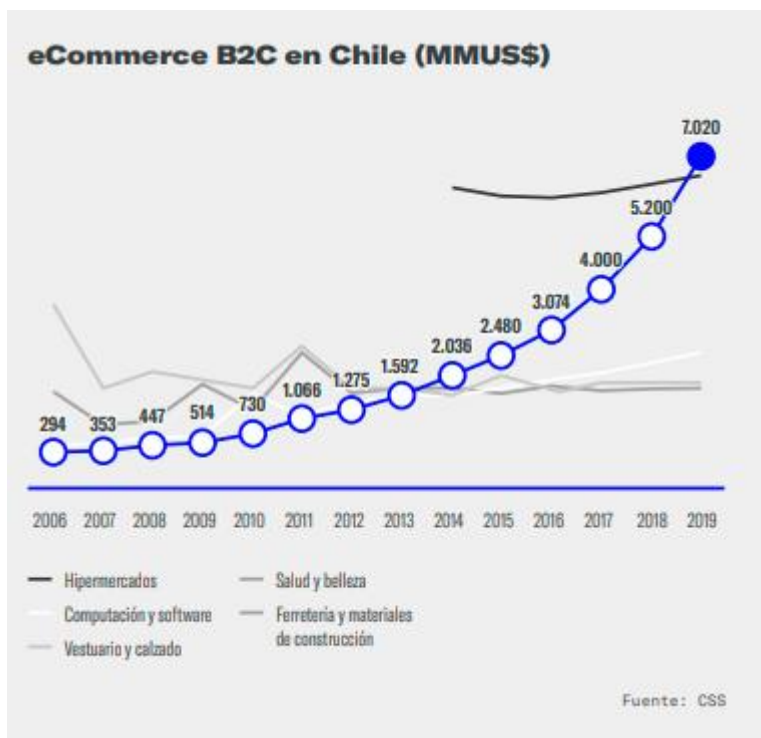
Herramienta diseñada por XPLANE

Fuente: Elaboración propia

11.5 Anexo 5: Gráficos crecimiento del E-commerce

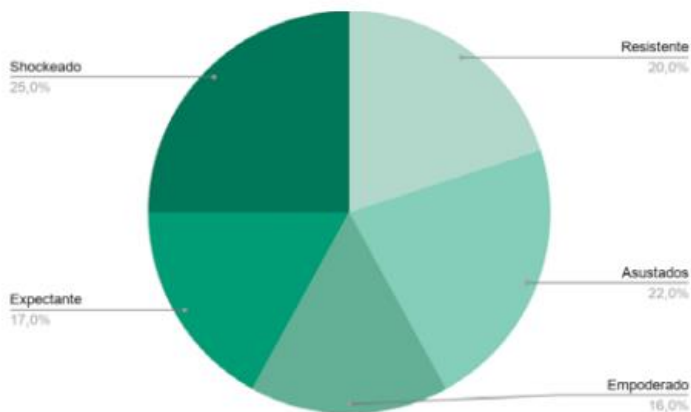
La tendencia de crecimiento de ventas y usuarios del e-commerce en Chile es positiva según se informa en las fuentes oficiales de instituciones de gobierno y privadas.

Evolución e-commerce en Chile 2006-2019



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

Gráfico distribución por Perfil de Consumidor



Elaboración propia a partir de los datos extraídos en Think With Google

Fuente: Sequra

11.6 Anexo 6: Investigaciones de mercado realizadas

En el desarrollo y co-creación de nuestra idea de negocios, realizamos varios tipos de investigación de Mercado, mencionamos las más relevantes:

1. **Benchmark dentro de Chile:** Observamos las empresas que comercializan productos de otros países y pudimos identificar que estos están ubicados en comunas alejadas y de difícil acceso o que no ofrecen una variedad de productos y muchas veces requiere que los clientes tengan que buscar en más de un comercio. Otro aspecto relevante es que estos no tienen un canal de venta para cliente final y las páginas web propias eran muy limitadas o no tenían cobertura de despacho por lo que se hace más difícil adquirir un producto. Más información en [Anexo 4 Investigación Mercado exploratoria: Industria y Competencia.](#)
2. **Benchmark fuera de Chile:** Identificamos opciones muy amplias y variadas bajo el concepto “Box” que nos encuadran en los primeros hallazgos de los atributos o propuesta de valor diferenciadora de nuestra idea de negocio. Aspectos relevantes como la segmentación de estos productos con foco en consumidor final, canales de venta digitales y simples que permite que los clientes puedan acceder a estos de manera rápida y fácil, la ventaja de tener empaquetados distintos conceptos que pueden ir desde opciones de comida o bebida hasta accesorios o conceptos para toda ocasión como crear tu propia decoración de cumpleaños, decorar una pintura o actividades dirigidas a niños y familia en general. Más información en [Anexo 4 Investigación Mercado exploratoria: Industria y Competencia.](#)
3. **Cambios o tendencias de mercado por Pandemia (COVID):** Tendencias de mercado en relación con el crecimiento del sector “entretenimiento y ocio” donde el factor de las opciones de comida y el crecimiento que existía referente a la comida internacional. Vimos una evolución en las compras y crecimiento de los canales digitales y un aumento de frecuencia de compra por estos canales o distintas opciones de Marketplace que nacieron o crecieron en esta etapa post COVID, así como, el aumento del uso de app o nuevos canales de venta en Redes sociales. Más información en [Investigación de Mercado Exploratoria: Tendencias de consumo en restaurantes en Chile y hábitos de consumo post Covid-19.](#)
4. **Conversatorios con personas, amigos, familiares,** compañeros de estudio entre otros para validar la deseabilidad y viabilidad de la idea de negocio. En la etapa inicial, buscamos identificar la necesidad que existe en el mercado, las preferencias de algunos segmentos por rango etario y por nacionalidad, pues necesitábamos conocer esos primeros insights de las personas para elaborar nuestra propuesta de valor y atributos diferenciadores del producto/concepto.



5. **Encuesta #1:** En esta etapa, hicimos una primera encuesta, tamaño de muestra (58 encuestados) la cual nos permitió tener los primeros hallazgos cuantitativos y cualitativos de las necesidades de nuestros potenciales clientes y de esta manera nos permitió ir evolucionando en el desarrollo de la idea de negocio inicial.
6. **Focus #1** (Chilenos): 7 encuestados, como objetivo principal identificar los insights para corroborar varios aspectos cualitativos del producto.
7. **Focus #2** (Extranjeros): 6 encuestados, al ser un segmento distinto al de chilenos buscamos identificar los insights y otros aspectos cualitativos que más valoren, ya sea porque tienen una relación con otros países o porque son extranjeros que viven en Chile y/o han vivido fuera de su país.
8. **Encuesta #2:** El objetivo en esta etapa y luego de haber recogido datos relevantes en la investigación en relación con la muestra cualitativa e insights de nuestros potenciales clientes, avanzamos a una nueva encuesta para obtener información cuantitativa que respalde nuestra idea de negocio. Más información en [Investigación de Mercado: Encuesta 2](#).

Descripción de la muestra:

- Mercado: Dentro de Chile
- Total encuestados: 242 personas
- El 75% corresponde a Chilenos y el 25% de la muestra de otras nacionalidades
- Mujeres 54,1% y Hombres 45,9%

Grupo Etario predominante: Entre 31 y 40 años (principalmente mujeres) con 55%

11.7 Anexo 7: Investigación de Mercado Exploratoria: Industria y Competencia


Para validar la “oportunidad” de nuestra Idea de Negocio, realizamos una Investigación de Mercado exploratoria conversando con algunas personas que definimos del segmento objetivo inicial para empatizar con sus gustos respecto a productos de origen peruano, cómo les gustaría, alternativas de compra y porqué. También realizamos investigación a través de “Google” para obtener información de la Industria en Chile, Competidores dentro y fuera de Chile. La investigación la realizamos en 3 sesiones de trabajo, las que se muestran a continuación:

SESIÓN 1: trabajo Google/web, revisar lo que existe en Chile en toda la industria

En Chile, hay una concentración de empresas dedicadas a la distribución y comercialización de una gran variedad de productos de origen peruano y otros países de la región.

Estas empresas ofrecen variedades que van desde productos procesados y listos para el consumo, hasta productos congelados para elaboración de comidas o alimentos típicos principalmente del Perú. Estos comercializadores poseen una gran experiencia ya que operan en promedio 15 años en Chile y tienen una red amplia y alta experiencia en la importación y comercialización de productos al por mayor y menor y algunos tienen inclusive sus líneas de negocio asociadas a tiendas al por menor especializadas en la venta de estos mismos productos.

Actores de la Industria sesión 1

<u>Empresa</u>	<u>Descripción</u>	<u>Alcance</u>	<u>Relacionado</u>	<u>Fuentes</u>
	Importadora y distribuidora líder, más de 15 años en Chile. Abastece a restaurantes, mayoristas, distribuidores, almacenes y principales supermercados	R. Metropolitana V Región (valparaíso) VIII Bio-Bio IV La Serena.	Ameriendia tienda de conveniencia La bodeguita Peruana	https://amerindiafood.s.cl/nuestra-empresa/ http://www.guiahoreca.cl/?id=1250&id_Ficha=12032
	Importa y comercializa		Productos Peruano	https://www.distribui

	<p>productos del Perú en Santiago y Regiones sus productos son principalmente congelados para elaboración de comidas.</p>			doramachupicchu.cl/-quienes-somos-
	<p>Empresa dedicada a la representación de reconocidas marcas de la Industria alimenticia y de licores del mundo. Líder en importación de alimentos étnicos y abastece a comunidades extranjeras en los países que opera Chile, Perú y Argentina</p>	<p>R. Metropolitana Viña del Mar Coquimbo</p>	<p>Productos Colombianos y otros</p>	https://www.importadoraaltamira.cl/
	<p>Distribuye insumos para Sushi, Thai y Comida Peruana</p>	<p>R. Metropolitana Temuco (Todo Sur de Chile)</p>		http://aysalimentos.cl/

SESIÓN 2: trabajo Google/web revisar los principales competidores en Chile, cómo atienden, sus reclamos, sus Fortalezas y Debilidades

Los principales competidores son los negocios que ofrecen productos de origen peruano en sus distintas variedades y presentaciones. En Chile existe gran preferencia y recomendación de productos y platos peruanos debido a la amplia variedad gastronómica que ofrece Perú, esto está respaldado en su preferencia y crecimiento de varios negocios relacionados a la venta, distribución y comercialización de productos peruanos en todo Chile.

Por otro lado, la oferta de productos peruanos por los distintos proveedores al por mayor y menor, permite que estos negocios puedan operar con los insumos o productos que requieren para la elaboración y/o comercialización a lo largo del país.

Actores de la Industria sesión 2

<u>Empresa</u>	<u>Descripción</u>	<u>Servicio al Cliente</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
	<p>Productos Gourmet</p>	<p>A través de su web tiene opción de completar formulario de contacto</p> <p>https://www.elregalon.cl/esp/contacto</p>	<p>Despacho todo Chile</p> <p>5 categorías de productos para manejar poca merma (Ajies, mermeladas, salsas, coxkteil y otros)</p>	<p>Poca claridad de la especialidad de los productos que ofrece</p> <p>Productos Gourmet es una categoría muy amplia</p> <p>Poco especializados</p>
	<p>Marketplace que ofrece distintos productos de origen peruano y otros y concentra la mayor cantidad de tiendas especializadas siendo el principal canal de distribución en Santiago de Chile</p>	<p>A través de su página web tiene formulario de contacto, mail y teléfono de cada comercio que publica su oferta de productos en este sitio web</p> <p>http://vegacentral.cl/</p>	<p>Número 1 en google</p> <p>Muy Amplia y variedad de productos</p> <p>Concentración de comerciantes en venta mayorista y minorista</p> <p>Agrupación de productos por categorías</p> <p>Sección de Productos extranjeros</p>	<p>Sitio poco intuitivo de cara al cliente/Usuario</p> <p>No hay un flujo de proceso de compra claro (se confunde del que quiere publicar vs el que quiere comprar)</p> <p>No tiene un estándar para la experiencia del cliente de un marketplace como Amazon u otros</p>

	<p>Venta al por menor on line con amplia variedad de productos perecibles y no perecibles</p>	<p>A traves de su página web vía telefono, whatsapp y mail.</p> <p>https://www.lavegadelivery.cl/</p>	<p>Variedad de medios de pago o transferencia</p> <p>Amplia variedad de productos</p> <p>La marca tiene dos atributos conocidos por los consumidores</p>	<p>Tienda no especializada a opera solo como bodega online</p>
	<p>Venta al por menor de productos perecibles para elaboración de alimentos y algunos productos de origen peruanos.</p>	<p>A traves de su página web, ofrece un telefono de contacto para whatsapp</p> <p>También tiene correo electrónico contacto@vegavirtual.cl</p> <p>https://www.vegavirtual.cl/</p>	<p>Apunta a un nicho especifico de mercado</p> <p>Su marca posicionada con un nombre del primer mercado de abastecimiento en Santiago de Chile</p>	<p>Despacho a comunas acotadas en Santiago</p> <p>Horario de atención limitado de Lu a Vi 10 a 16 horas.</p>
	<p>Venta al por menor de productos peruanos y Colombianos a traves de redes sociales principalmente facebook e instagram.</p>	<p>En redes sociales publica telefono, whatsapp , mail y twitter.</p> <p>https://www.facebook.com/LaTienditaPeruana1/</p>	<p>Bajo costo de operación</p> <p>Bajo costo de ventas</p>	<p>No existe una relación de productos a comercializar</p> <p>No indica el proceso de pago</p> <p>No indica el proceso de entrega</p>
	<p>Restaurante ubicado en Concepción especializado en comida Peruana y hace delivery de platos preparados.</p>	<p>A través de su sitio web publica mail y telefono</p> <p>https://www.ajiysabor.cl/selecciones-sus-productos/</p>	<p>Listado de productos determinados</p> <p>Delivery</p> <p>Nicho específico</p>	

	Restaurante especializado en sandwiches de origen Peruano	A través de su página web tiene contacto telefono y mail https://www.aromasdelperu.cl/62-sandwiches	Carta de producto específicos Nicho específico Delivery	
	Tienda Especializada en Cocina Japonesa y Peruana de alta calidad	A través de su página web tiene whatsapp y formulario para realizar la orden https://www.sushi.pe.cl/	Delivery o Pick up Oferta de carta acotada	Solo 3 comunas No es claro el proceso de pago o compra

SESIÓN 3: trabajo Google/web ¿qué se hace en otros países?



A raíz de la inmigración y la globalización, hemos visto en los últimos años una amplia y creciente oferta gastronómica, así como, un aumento del consumo de la comida peruana en el mundo, ya que, ésta es reconocida y valorada por los comensales y también por los especialistas e influenciadores que difunden día a día sobre la cultura gastronómica del Perú.

Por otro lado, la innovación llegó también a la Industria de la Alimentación, ya que, a través del “Food Tech” que aplica nuevas tecnologías y desarrolla innovaciones en el mundo gastronómico y presta especial atención a la forma de actuar del cliente. Además, adapta un nuevo concepto “Dark Kitchen” o cocinas fantasma que busca adaptarse en contexto de crisis como hoy y busca transformar o convertir un restaurante a 100% delivery con un tiempo promedio de 23 minutos.

Otras industrias como retail o marketplace buscan también diferenciarse y mejorar la experiencia de sus clientes de la mano de la innovación y la tecnología. Grandes empresas líderes en el mercado como “Fedex” ofrece reparto con drones, “Amazon” ofrece realidad aumentada, y “Alibaba” a través de su plataforma ele.me (¿tienes hambre?) define un negocio de entrega “ultrarápida” de comida en tan solo 20 minutos del proceso completo de compra hasta la entrega por delivery en una zona geográfica específica con una cobertura de 48 kms aproximadamente.




Finalmente, “The Food Revolution”, innovación en la intersección de la comida, la tecnología y los cambios sociales, muestran evidencia de nuevos consumidores que si bien buscan comer productos de primera producción o más artesanales, inclusive su propia producción bajo el concepto “growsumers”, existe una oportunidad que será soportada por la plataformas tecnológicas on line que permiten una mejor experiencia en todo el proceso de compra, dando espacio a la innovación como “boxes” para delivery hecho de pan que pueden ser consumidos en su totalidad.

Actores de la Industria sesión 3

<u>Empresa</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Segmentos Clientes</u>	<u>Atributos</u>	<u>Fuentes</u>
	<p>Comprometidos con la satisfacción de sus clientes y con la divulgación de la cultura Peruana, Experiencia, Productos, Costumbres y Arte Peruanos.</p>	<p>Extranjeros y Personas que viven en Reus, España</p>	<p>Entrega rápida (24 horas laborales)</p> <p>Compras 24/7</p> <p>Calidad Garantizada</p>	<p>https://perustocks.es/about</p>
	<p>Llevamos un pedacito de Perú a tu casa con un solo clic.</p> <p>Queremos dar a conocer al mundo la riqueza de nuestra cultura a través de Productos Peruanos.</p>	<p>Peruanos que viven en España y otros países de la comunidad Europea.</p> <p>Personas residentes en la comunidad europea</p>	<p>Más de 450 productos</p> <p>Precios más económicos del mercado</p> <p>Sistema de entrega Rápida (día laborable siguiente)</p> <p>Despacho a España y países en la comunidad europea</p>	<p>https://www.tiendaperuonline.com/?clid=EA1aIQobChMInO-u3_Sq6QIVVoCRCh39PgWMEAAyAiAAEgl_hPD_BwE</p>

	<p>Pionera en Cultivo y venta de Productos Peruanos en Adra una ciudad favorecida con condiciones excepcionales para la agricultura. Queremos innovar y explorar nuevos caminos para avanzar hacia una agricultura más avanzada y sostenible</p>		<p>Venta de productos frescos directamente de productores</p> <p>Ubicado en Almería – España</p> <p>Distribuye a España y Europa</p>	<p>https://www.productoslasarita.com/</p>
	<p>Mucho más que abarrotes Peruanos. La creatividad de artesanos y creadores como también la cultura del Perú en todos sus ángulos son largamente representados en nuestros estantes.</p> <p>La cocina del Perú es el país elegido como “ La mejor destinación gastronómica del Mundo”</p>	<p>Aficionados de la gastronomía Peruana</p>	<p>Mas de 800 productos</p> <p>Ubicado en París – Francia.</p> <p>Delivery a toda unión europea</p>	<p>https://www.tienda-peruana.com/</p>

	<p>El país donde la comida tradicional se convierte en las mas deliciosas recetas.</p>	<p>Multiples segmentos de residentes de distintas nacionalidades como Colombia, Perú, Paraguay, Ecuador, Brasil, Argentina y México principalmente.</p>	<p>Ubicado en Madrid – España distribuye a toda Europa</p>	<p>https://www.popapp.io/webinar/</p> <p>http://tienda.intertropico.com/</p>
	<p>Ofrece productos de gran calidad y preserva su sazón original, disfrutando como si estuvieran en sus propios países manteniendo el sabor original.</p>	<p>Comunidad Peruana Comunidad Hispana</p>	<p>Ubicado en New Jersey – USA</p>	<p>http://www.perufoodimport.com/</p>
	<p>Ofrece la venta de productos alimenticios Peruanos de primera calidad, a los mejores precios, a todos los compatriotas Peruanos que viven en EEUU y Canada.</p>	<p>Peruanos que viven en Estados Unidos y Canada</p>	<p>Miami – USA Entrega a domicilio eficiente a traves de United states Postal Service “Priority mail” con una tarifa flat.</p>	<p>http://www.labodegaperuana.com/laempresa.htm</p>

	<p>Nuestra suscripción, es una pequeña máquina del tiempo, una ventana a la nostalgia de Perú que dejaste tantos años atrás.</p>	<p>Peruanos que viven en Estados Unidos y Canada</p>	<p>US Domestic Shipping Canada</p>	<p>https://chukulati.store/</p>
	<p>Brindar a los amigos Peruanos, Colombiano o Extranjeros que residen en Colombia productos Peruanos de primera calidad, a los mejores precios, con sistema de entrega eficiente para repartos en Bogotá.</p>	<p>Colombianos, Extranjeros y Peruanos que vivan en Bogota – Colombia.</p>	<p>Colombia</p>	<p>http://www.airesperuanos.com.co/venta_de_ingredientes_peruanos.html</p>
	<p>Del Perú a tu cocina, traemos sabores autóctonos para que prepares en casa.</p>	<p>Peruanos en Colombia</p>	<p>Colombia</p>	<p>https://www.kankaperu.com/tienda-peruana</p>
<p>OTROS: Venta de productos de consumo de varios países</p> <p>http://www.latinito.de/Los-productos-seleccionados-por-pais/Productos-Peruanos</p> <p>https://www.amigofoods.com/otherproducts.html</p>				

11.8 Anexo 8: Investigación de Mercado Exploratoria: Tendencias de compra on-line

❖ *Estudio GFK-Mercado Libre 2018: Cambios en las conductas de consumo de los chilenos*

- Comercio electrónico ha tenido fuerte aumento en los últimos años
- Los principales atributos del comercio electrónico que valoran los chilenos encuestados, se destacan la comodidad (71%), el acceso a mejores precios (50,1%) y el ahorro de tiempo (44,5%). Otra gran ventaja que identifican algunos (28,8%) es la posibilidad de comprar productos que no están disponibles en las tiendas físicas.
- Cambio cultural incipiente, que **democratiza** el acceso a más productos a mejores precios, donde sea que estés ubicado en el país. dos tercios de los chilenos (65%) vitrinean productos y servicios online, por lo menos, una vez a la semana. Esta tendencia es liderada por el segmento C2, con un 71%, y es seguido por el segmento C3, del cual, el 69,7% vitrinea en sitios web al menos una vez por semana.
- Chile está comenzando a seguir la tendencia de países desarrollados, en donde en el futuro las tiendas de los centros comerciales pasarán de ser un lugar de compra a una sala de exhibición de productos y entretenimiento.
- Mayor participación en el comercio electrónico en los segmentos jóvenes que están en edad laboralmente activa. El 46% de los encuestados que están en el rango de entre 25 y 35 años compra de manera online al menos una vez al mes. Segmento de 65 años o más, un 25% compra en línea.
- Despacho a domicilio sin cobro adicional y el pagado son los dos sistemas más usados para recibir productos (70% de los encuestados utilizan ambas modalidades), a diferencia de las compras con retiro en tienda o mediante una casilla en el extranjero, tienen menor preferencia.
- Lo anterior es clave para las regiones extremas o zonas con menos oferta, hoy cuentan con la posibilidad de acceder a los mismos productos de calidad y a la experiencia de compra que poseen las principales ciudades del país, sin depender de la presencia física de una tienda.
- Las regiones del sur -IX, X, XIV, XI y XII- demostraron liderar en e-commerce con un 42% de los encuestados que concreta transacciones comerciales online al menos una vez al mes. Cifra 5 puntos mayor que la obtenida en la Región Metropolitana, y 6 puntos mayor que la del nivel nacional.

❖ **Estudio GFK-Mercado Libre 2019: Radiografía del consumidor online chileno**

- 8 de cada 10 chilenos (83%) ha comprado por internet en los últimos 6 meses.
- Entre las personas que declaran adquirir productos con frecuencia, casi un 10% lo hace una vez a la semana o más seguido, y un **60% lo hace una vez al mes.**
- El e-commerce está penetrando transversalmente en toda la población chilena, en todo el país y en diferentes realidades etarias y socioeconómicas.
- Algunos consumidores declaran estar dispuestos a comprar ítems de alto valor: 4 de cada 10 chilenos manifestó que estaría dispuesto a adquirir un auto o una propiedad directamente en un sitio online.
- Ventajas de comprar online: posibilidad de revisar mayor oferta en menor tiempo, aplicar filtros que permitan rápidamente llegar a lo que están buscando, comodidad
- Forma de pago: 76% de los usuarios realizan sus compras online pagando en cuotas y un 70% prefiere comprar un producto que se pueda pagar en cuotas.
- La mayoría evita extender su crédito más allá de tres cuotas, 57% principal motivo para pagar con este sistema es alivianar sus gastos, 32% utiliza el pago en cuotas dada la poca disponibilidad de dinero que tiene para pagar en forma inmediata un determinado producto, y 11% por la posibilidad de acceder a beneficios exclusivos usando una tarjeta de crédito.
- Metodología del Estudio: 957 encuestas web a personas que hayan comprado o cotizando en internet. hombres y mujeres de los GSE C1, C2, C3 y D, de 17 a 79 años, residentes en todas las regiones del país.

❖ **Estudio Mercado Libre 2020: Efecto cuarentena**

1. Un 125% han crecido los pedidos online de los usuarios en Chile debido a la crisis sanitaria producto del coronavirus.
2. 7 de cada 10 usuarios regionales declararon que continuarán utilizando métodos de pago electrónicos. Particularmente en Chile, un 74% de los usuarios aseguró que va a seguir eligiendo el método de pago electrónico.
3. Cambio significativo en el comportamiento de los consumidores latinoamericanos durante este periodo de aislamiento social. El comercio electrónico se ha ido estableciendo como un aliado natural para toda la gente que quiere adquirir productos sin salir de la casa, en el menor tiempo posible y para que miles de pymes puedan seguir funcionando.



❖ ***América Retail, junio 2020: CEOs de Falabella.com, Rappi y Walmart analizan el impacto del e-commerce***

- Los centros comerciales del futuro no van a ser físicos
- El desafío no tiene que ver sólo con el incorporar nuevas tecnologías, sino cómo los equipos toman la innovación como parte de su filosofía de trabajo y empiezan a tener una visión y gestión más transformacional de cara a cómo la empresa construye su propuesta de valor.
- La pandemia no solo adelantó un cambio de hábito, sino también les permitió contribuir a la sociedad, siendo un catalizador de las economías locales.
- El impacto del e-commerce ha sido mucho más fuerte en el área de no alimentos que de alimentos.
- En los próximos 18 meses alcanzaremos el 10% de penetración del e-commerce en Chile, siendo el primer país de Latinoamérica en conseguirlo, y por eso es fundamental que los emprendedores aprovechen esta enorme oportunidad (Alan Meyer, Director General de Mercado Libre).

11.9 Anexo 9: Investigación de Mercado Exploratoria: Tendencias de consumo en restaurantes en Chile y hábitos de consumo post Covid-19

Según información del INE³² sobre alimentación fuera del hogar, el 5,4% del gasto promedio mensual total de los hogares se destina a alimentos y bebidas preparadas listas para su consumo (\$60.080). El quintil de más altos ingresos gasta en promedio \$100.000 al mes por persona en alimentos y bebidas preparadas listas para su consumo y \$20.000 en productos con entrega a domicilio o para llevar.

En el 2019, uno de los cambios que se observaban en el consumo de los chilenos, es en la categoría de restaurantes y hotelería y comida a domicilio, siendo la que presentaba un mayor crecimiento respecto a los años anteriores (4,2% en 2015, a 6,5% en 2019). La penetración de las aplicaciones de delivery como UberEats es del 8% y de las otras más pequeñas como Rappi, son cerca del 2 a 3%. Que se bien aún es bajo, aparecieron muy rápido, por eso son una tendencia en crecimiento.

Sin duda que el escenario durante la pandemia COVID-19 ha cambiado, se ha observado un fuerte aumento en el consumo de comida a domicilio debido a las restricciones para salir y del funcionamiento de restaurantes. La industria turística y gastronómica se está viendo obligada a reinventarse y a buscar oportunidades donde ahora solo se vislumbran obstáculos, los restaurantes tendrán que contratar más personal para poder cumplir con las nuevas reglas de manipulación y de limpieza.

Es difícil predecir lo que sucederá en el futuro cercano respecto al comportamiento de las personas para salir a comer fuera, pero es probable que el temor a contagios y rebrotes o la incomodidad de las normas sanitarias de alejamiento, sin olvidar que la gente ha redescubierto la cocina en casa y eso tendrá otras dos consecuencias: querrán recibir en casa -donde no hay normas de alejamiento- y se llevarán la comida al trabajo.

³² VIII Encuesta de presupuesto familiar 2018-2019, INE

11.10 Anexo 10: Tendencias migración de extranjeros en Chile

En los últimos años, se ha registrado un alza de la migración internacional hacia Chile, lo cual conlleva nuevos aprendizajes para la sociedad.

Según estimaciones del INE³³, el número de personas extranjeras residentes habituales en Chile bordea los 1,5 millones al 31 de diciembre de 2019, lo que implica un **aumento relativo de 19,4% respecto del año 2018**. Los principales colectivos provienen de Venezuela (30,5%), Perú (15,8%), Haití (12,5%), Colombia (10,8%) y Bolivia (8,0%), los que concentran el 77,6% del total de la población extranjera residente en Chile.

Gran parte del aumento en la población migrante se explica por el crecimiento asociado a la comunidad venezolana, que se instala como el grupo extranjero más numeroso en el país, aumentando un 57,6% respecto al año 2018, y alcanzando un total de 455.494 personas.

La segunda comunidad más prevalente continúa siendo la histórica presencia de personas de **Perú, con 235.165**, mientras que el colectivo **haitiano** se consolida en tercer lugar, con un total de **185.865 personas**.

En tanto, la mayor parte de los extranjeros europeos que viven en Chile proviene de **España**, con 22.524 personas; **Francia**, con 10.520, **Alemania**, con 9.689 personas, e **Italia**, con 6.075 personas. Respecto al continente asiático, entre los 19 países que más aportan personas extranjeras a Chile, destaca también **China**, con 15.696 extranjeros provenientes de ese país.

El 68% tiene entre 20 y 44 años. El promedio de años de escolaridad de los inmigrantes internacionales es superior al de la población residente nativa. Mientras las personas nacidas en Chile de 25 años o más de edad tienen 11,0 años de escolaridad, las personas nacidas en el extranjero que viven en el país llegan a 12,6 años de estudio en promedio.

Los inmigrantes con mayor nivel educativo son los nacidos en Venezuela, con 15,6 años promedio de escolaridad, lo que indica que esta población en promedio completa poco más de 3 años del nivel educativo superior. Le siguen Argentina, con 13,0 años; Colombia, con 12,1 años, y Perú, con 11,7 años.

Las comunas con mayor cantidad de extranjeros son Santiago (220.881 personas), Antofagasta (60.232) e Independencia (55.816).

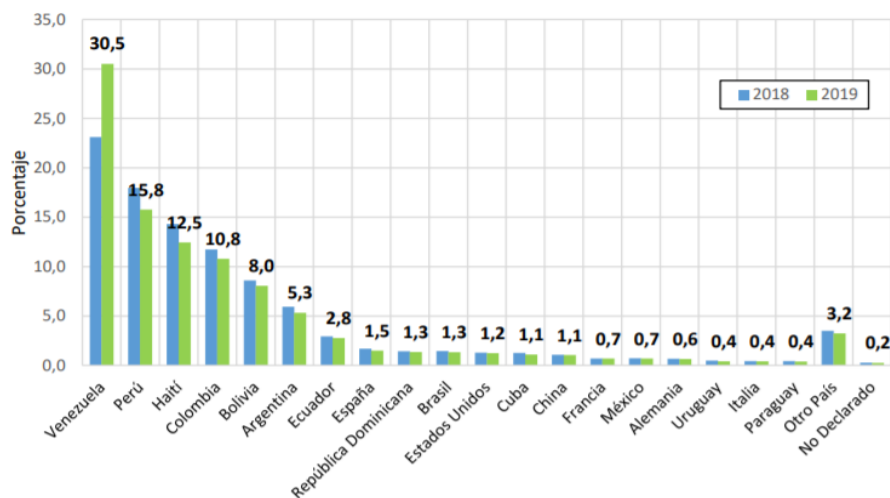
³³ Informe “Estimación de personas extranjeras residentes habituales en Chile al 31 de diciembre de 2019”; INE (Instituto Nacional de Estadísticas) y DEM (Departamento de Extranjería y Migración).

Tabla 7. Población extranjera residente en Chile por sexo y país de origen, estimada al 31 de diciembre, años 2018-2019.

País	Estimación 2018			Estimación 2019		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	1.250.365	644.688	605.677	1.492.522	763.776	728.746
Venezuela	288.940	149.541	139.399	455.494	229.366	226.128
Perú	224.494	107.365	117.129	235.165	113.376	121.789
Haití	178.980	115.065	63.915	185.865	119.068	66.797
Colombia	146.833	69.233	77.600	161.153	76.102	85.051
Bolivia	107.552	48.610	58.942	120.103	55.041	65.062
Argentina	74.308	37.604	36.704	79.464	40.701	38.763
Ecuador	36.804	18.031	18.773	41.403	20.425	20.978
España	21.034	11.835	9.199	22.524	12.471	10.053
República Dominicana	17.881	7.182	10.699	20.080	8.221	11.859
Brasil	18.020	8.145	9.875	19.980	9.106	10.874
Estados Unidos	16.200	8.256	7.944	18.477	9.301	9.176
Cuba	15.721	9.243	6.478	16.253	9.387	6.866
China	13.405	7.711	5.694	15.696	9.114	6.582
Francia	8.759	4.598	4.161	10.520	5.441	5.079
México	8.866	4.258	4.608	10.380	4.905	5.475
Alemania	8.396	4.043	4.353	9.689	4.599	5.090
Uruguay	5.917	3.305	2.612	6.296	3.531	2.765
Italia	5.333	3.146	2.187	6.075	3.546	2.529
Paraguay	5.507	2.152	3.355	5.987	2.327	3.660
Otro País	43.883	23.490	20.393	48.384	25.870	22.514
No Declarado	3.532	1.875	1.657	3.534	1.878	1.656

Fuente: INE-DEM

Gráfico 2. Distribución porcentual de la población extranjera residente en Chile según país, estimada al 31 de diciembre, años 2018 - 2019.



Nota: La suma de las cifras es menor a 100% debido al redondeo de decimales.

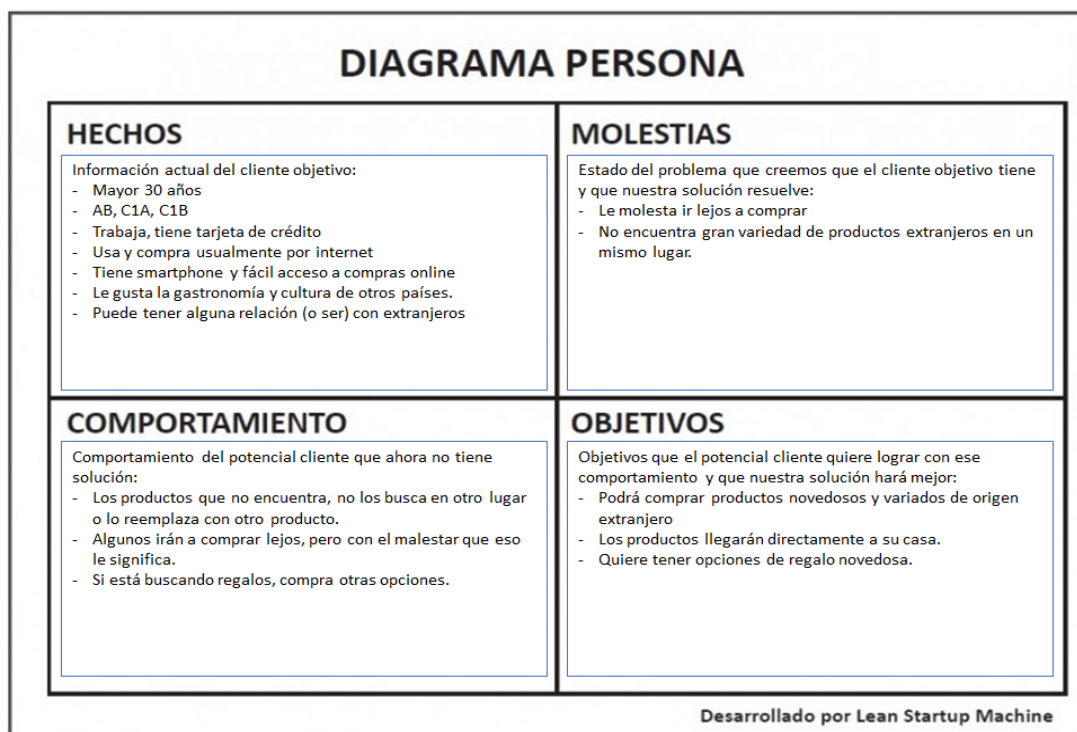
Fuente: INE-DEM

11.11 Anexo 11: Caracterización del Cliente y Diagrama de Persona

El siguiente cuadro, muestra el resultado obtenido del análisis y una caracterización del Early Adopter:

Mercado Objetivo	El mercado objetivo es el consumidor final, B2C; y el cliente empresa, B2B.
Relacionamiento	Existe un relacionamiento con el consumidor final y con empresas que puedan adquirir el producto para sus clientes o colaboradores (B2C y B2B).
Cliente / Segmento Objetivo	Segmento 1: Personas extranjeras (o tienen relación con otro país), que buscan recordar los productos típicos de su país, buscan facilidad en la compra, detallista y le gusta compartir con amigos y familia.
	Segmento 2: Personas y familias en general que tienen curiosidad y apertura a probar cosas nuevas, conocer nuevas culturas y tradiciones, y les gusta probar productos típicos de otros países.
	Segmento 3: Negocios relacionados a la gastronomía y/o empresas en general que quieren adquirir los boxes para vender o comprar para regalar a sus clientes o colaboradores.
Usuario	Personas y familias que les gusta consumir productos internacionales de manera usual.
Influenciador	Personajes públicos y con fuerte actividad en redes sociales, Blogueros de comida/viajeros, programas de TV de comidas/viajes, extranjeros reconocidos en Chile, cámaras de comercio, Marketplaces, Ferias gastronómicas y de emprendedores.
Early Adopter	Silvia, 30-40 años, profesional, AB/C1A, en una relación, trabaja, compra usualmente por internet, tiene tarjetas de crédito, es extranjera o tiene alguna relación con extranjeros o ha viajado por distintos países, es amante de la comida internacional, le gusta probar cosas nuevas, sigue nuevas tendencias, es detallista, hace regalos dedicados, vive en zona urbana, se preocupa por el medio ambiente.

A continuación, se presenta el análisis del Diagrama de Persona.



Fuente: Elaboración propia

11.12 Anexo 12: Investigación de Mercado Encuesta 2

Conclusiones de la Encuesta #2:

El 98,8% de los que respondieron esta encuesta compran habitualmente o han comprado por la web o aplicaciones, siendo el 34,7% de los encuestados quienes compran una vez por semana y un 21,5% que compra más de 2 veces a la semana, por otro lado, el 96% de los clientes indicó que prefiere delivery, lo que nos permite concluir que las personas hoy están muy familiarizadas con compras a través de canales digitales lo que facilita la introducción de nuestro producto/concepto en la parte de distribución y canales de venta.

Otro aspecto relevante es que el 95,5% de los encuestados les gusta probar productos de otros países, así como conocer nuevas culturas y tradiciones.

Existe disposición a pago para ambos productos y la frecuencia de compra es una vez al mes, así como, la preferencia de para elegir este producto/concepto como una alternativa para regalar y/o compartir con amigos. Existe la oportunidad de que este producto tenga una mejor acogida por la recomendación, boca a boca.



Datos relevantes:

- Total encuestados: 242 personas
- Mujeres 54% y Hombres 46%
- Grupo Etario predominante: Entre 31 y 40 años (principalmente mujeres)
- El 62,4% indicó que compraría para regalar o compartir con amigos
- El 31,8% indicó que lo compraría una vez al mes y el 31% indicó que lo compraría 1 vez cada 3 meses
- El 21% indicó que no compraría el producto principalmente porque no es de su interés, otro 26% porque prefiere escoger sus productos y un 16% porque no le parece atractivo.
- El 42 % de los encuestados les gusto ambos formatos, Snack y Premium
- El 35% de los encuestados les gustó más la opción Premium

PREGUNTAS NUEVA ENCUESTA

1. ¿Indique su nacionalidad (Abierta)?
 1. Chile
 2. Extranjeros
2. ¿Indique su género?
 1. Masculino
 2. Femenino
 3. No quiero especificar
3. ¿Indique su edad?
 1. 20 a 30 años
 2. 30 a 40 años
 3. 40 a 50 años
 4. Mayor a 50 años
4. ¿Compra o ha comprado productos en la web o aplicaciones?
 1. Si
 2. No
5. ¿Con qué frecuencia compra online o en las aplicaciones?
 1. Más de 2 veces a la semana
 2. Una vez a la semana
 3. Una vez al mes
 4. Menos de una vez al mes o no compra online
6. ¿Le gusta viajar, probar productos de otros países y conocer nuevas culturas y tradiciones?
 - a. Si
 - b. No



c. Otros

A continuación, te presentamos un nuevo producto/concepto:

The Box, vive una experiencia nueva, recuerda, regala, comparte, sorprende y encanta a tus invitados con una opción innovadora que te transportará a algún lugar del mundo en la comodidad de tu hogar. Vive la experiencia como si estuvieras en otro país con el *unboxing*, generando comunidad, con videos y música seleccionada del país, datos curiosos, tips y más. Experimenta nuevas culturas y sabores con productos tradicionales de diferentes países.

Snack Box:

Contiene una variedad de deliciosos snacks dulces y salados del país seleccionado, brindando una nueva opción para compartir con amigos, familia y/o niños.

Este formato incluye una variedad de productos de marcas locales y tradicionales de cada país, para compartir con hasta 4 personas.

Premium Box:

Contiene productos especialmente seleccionados para brindar una experiencia superior. Incluye un licor premium o cóctel de preparación fácil y entretenida característico del país seleccionado, junto a una variedad productos salados y algunos dulces, siendo una excelente opción para distintas ocasiones especiales o de celebración

Este formato incluye una variedad de productos premium de marcas locales y tradicionales de cada país, para compartir con hasta 4 personas, además de un artículo decorativo o souvenir del país seleccionado.

7. ¿Comprarías este producto "The box"?

1. Si
2. No

8. Si su respuesta anterior fue "No", ¿Por qué no lo compraría?

9. ¿Qué le gustaría que contenga este producto para decidir comprarlo?(Libre)

10. ¿Qué opción te gusta más?

1. Snack
2. Premium
3. Ambas
4. Ninguna
5. ¿Por qué? Mandatorio (libre)

11. ¿Qué opciones de entrega de producto prefiere?

1. Delivery
2. Retiro en local



3. Compra en local
12. ¿Qué canales de compra prefiere? (Opción múltiple)
1. Web
 2. Teléfono
 3. Instagram
 4. Facebook
 5. Marketplace
 6. Otros (libre)
13. ¿Qué nombre sugiere para este producto?
1. Travel Box
 2. Mundo Box
 3. World Box
 4. Tour Box
 5. Travel & Food Box
 6. Deli Box
 7. Otros (libre)
14. Pensando en la experiencia PREMIUM, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta experiencia?
1. \$25.000 a \$35.000
 2. \$35.001 a \$45.000
 3. \$45.001 a \$60.000
 4. Otros (Libre)
15. ¿Pensando en la experiencia SNACKS, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta experiencia?
1. \$15.000 a \$25.000
 2. \$25.001 a \$35.000
 3. \$35.001 a \$45.000
 4. Otros (Libre)
16. ¿En qué ocasiones compraría estos productos?
1. Consumo personal
 2. Para regalo
 3. Para compartir con amigos
 4. Otros (libre)
17. En las ocasiones que elija comprar este producto, ¿qué tan frecuente lo compraría?


1. Una vez al mes
2. Dos veces al mes
3. 1 vez cada 3 meses
4. 1 vez cada 6 meses
5. 1 vez al año
6. Otras (libre)

18. ¿Qué atributo valora más en este producto? Seleccione por importancia, 1 es más importante y 6 es menos importante

1. Que tenga productos tradicionales del país elegido
2. Genere recuerdos/nostalgia de un país específico
3. Conveniencia de encontrar distintos productos del país elegido en un Box
4. Conveniencia de que llegue por delivery
5. Que incluya un accesorio decorativo/souvenir del país elegido (guirnalda de papel, banderas, etc.)
6. La experiencia asociada (videos, playlist música, datos curiosos, otros)
7. Otros (libre)

11.13 Anexo 13: Cotizador Delivery

Cotizador de envío Starken



Origen:

Destino:

NOTA: Si deseas enviar/recibir algo dentro de RM selecciona Santiago.


Tipo de entrega:

 Sucursal Domicilio


Tipo de servicio:

 Normal Express

¿Necesitas enviar un documento o paquete?



Documento



Paquete
(Seleccionado)

Alto (cm):

Ancho (cm):

Largo (cm):

Peso (Kg):

✓ El resultado de la cotización es

\$ 4.500

OK

Fuente: www.starken.cl

Cotizador de envío Chilexpress

Fuente: www.chilexpress.cl

11.14 Anexo 14: Detalle Costos y Gastos

Items / Años	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
COSTO VENTA	\$89.590.074	\$192.184.874	\$327.142.857	\$448.916.975	\$561.157.765
Box Snack	\$24.352.941	\$36.302.521	\$51.428.571	\$70.572.101	\$88.216.941
Box Premium	\$64.180.147	\$115.966.387	\$197.142.857	\$270.526.387	\$338.164.941
Box Corporativo	\$0	\$37.815.126	\$72.857.143	\$99.977.143	\$124.974.000
Otros Productos	\$1.056.985	\$2.100.840	\$5.714.286	\$7.841.345	\$9.801.882

Items / Años	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
COSTOS OPERACIONALES	\$17.040.000	\$19.920.000	\$23.670.000	\$28.404.375	\$28.404.375
Arriendo Bodega/Oficina	\$6.000.000	\$6.000.000	\$9.000.000	\$10.800.000	\$10.800.000
Internet	\$960.000	\$960.000	\$960.000	\$960.000	\$960.000
Servicio Hosting	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000
Linea de teléfono empresa	\$960.000	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.440.000	\$1.440.000
Costo whatsapp Empresa	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000
Insumos oficina	\$600.000	\$750.000	\$937.500	\$1.171.875	\$1.171.875
Servicios Contables	\$3.600.000	\$5.400.000	\$5.400.000	\$8.100.000	\$8.100.000
Servicios Generales	\$1.800.000	\$2.250.000	\$2.812.500	\$2.812.500	\$2.812.500

Items / Años	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
GASTOS ADM y VTA	\$83.872.727	\$135.761.818	\$190.290.591	\$231.677.120	\$270.409.776
Marketing	\$29.272.727	\$58.181.818	\$98.909.091	\$135.726.545	\$169.661.673
Remuneraciones	\$54.600.000	\$77.580.000	\$91.381.500	\$95.950.575	\$100.748.104

Fuente: Elaboración propia

11.15 Anexo 15: Detalle Inversión Inicial y de Reposición

Detalle Inversión Inicial

El ítem “Otros gastos previos a la operación” considera dos meses de implementación.

Inversión Tangibles	Costo unitario	Año 0
Computación y Comunicaciones		\$3.900.000
Computadores (4)	\$600.000	\$2.400.000
Impresora (2)	\$250.000	\$500.000
Teléfono empresa (2)	\$500.000	\$1.000.000
Habilitación Oficina		\$1.600.000
Total Inversión Tangibles		\$ 5.500.000

Inversión Intangibles	Costo unitario	Año 0
Constitución Empresa		\$500.000
Gastos Puesta en marcha		\$1.000.000
Diseño y Desarrollo RRSS		\$12.571.215
Desarrollo sitio web		\$5.000.000
Diseño de marca		\$300.000
Otras actividades de Mktg		\$7.271.215
Otros gastos previos a la operación		\$11.940.000
Arriendo Bodega/Oficina	\$500.000	\$1.000.000
Internet (2)	\$80.000	\$160.000
Servicio Hosting	\$200.000	\$400.000
Linea de teléfono empresa	\$80.000	\$160.000
Costo whatsapp Empresa	\$60.000	\$120.000

Insumos oficina	\$50.000	\$100.000
Servicios Contables	\$300.000	\$600.000
Servicios Generales	\$150.000	\$300.000
Remuneraciones	\$4.550.000	\$9.100.000
Total Inversión Intangibles		\$26.011.215

TOTAL INVERSIÓN INICIAL		\$31.511.215
--------------------------------	--	---------------------

Fuente: Elaboración propia

Detalle Inversión de Reposición

Plan de Inversiones Futuro					
Flujos Inversiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computación y Comunicaciones			\$ 3.900.000		
Habilitación Oficina	\$ 500.000	\$ 1.000.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Total Inversiones Tangibles	\$ 500.000	\$ 1.000.000	\$ 4.400.000	\$ 500.000	\$ 500.000

Fuente: Elaboración propia

11.16 Anexo 16: Tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula utilizando la fórmula:

$$T_d = R_f + \beta (R_m - R_f) + PL + PSU$$

R_f: Tasa Libre de riesgo

β: Beta sin deuda industria

R_m-R_f: Premio por rendimiento

PL: Premio por liquidez

PSU: Premio Startup

Supuestos Tasa de Descuento

Concepto	Valor	FUENTE
Tasa Libre de riesgo	1,5%	BCP (5 años) - Promedio 2016 a 2020
Beta sin deuda (retail on line)	1,5	Demodoran - 2020
Premio Rendimiento Mercado Chile	5,4%	Tasa Chile - 2020 Damodaran
Premio por liquidez (PL)	3,0%	Universidad de Chile - 2020
Premio Start Up (PSU)	3,0%	Universidad de Chile - 2020
Tasa de descuento CLP	15,5%	

Fuente: Elaboración propia

Para la tasa de descuento de perpetuidad se utiliza la fórmula:

$$T_d = R_f + \beta (R_m - R_f) + PL$$

Supuestos Tasa de Descuento a perpetuidad

Concepto	Valor	FUENTE
Tasa Libre de riesgo	1,5%	BCP (5 años) - Promedio 2016 a 2020
Beta sin deuda (retail on line)	1,5	Demodoran - 2020
Premio Rendimiento Mercado Chile	5,4%	Tasa Chile - 2020 Demodaran
Premio por liquidez (PL)	3,0%	Universidad de Chile - 2020
Tasa de descuento CLP	12,5%	

Fuente: Elaboración propia



11.17 Anexo 17: Calculo Capital de Trabajo

Capital de Trabajo Año 1: MÉTODO DÉFICIT ACUMULADO MÁXIMO

	Mes 0	Mes 1	Mes 24
Ingresos Contado 100%		1.859.244	27.801.120
COSTO VENTA		(1.112.920)	(16.015.406)
COSTOS OPERACIONALES		(1.420.000)	(1.660.000)
GASTOS ADM y VTA		(4.913.636)	(10.413.485)
Stock de Seguridad	(11.129.202)		
Déficit/superávit mensual	(11.129.202)	(5.587.313)	(287.771)
ACUMULADO	(11.129.202)	(16.716.515)	(55.416.132)

Capital de Trabajo a financiar año 1, Déficit Acumulado Máximo	(55.416.132)
--	--------------

11.18 Anexo 18: Comparación Principales competidores

Principales Competidores		Propuesta de Valor	Precios	
	Hello WINE	Club de Vinos de media botella	Suscripción	Desde \$7.990 a \$18.990
	Buena Vida Box	La única suscripción que te hace bien	- Suscripción - Box del mes	Desde \$18.990 a \$25.990

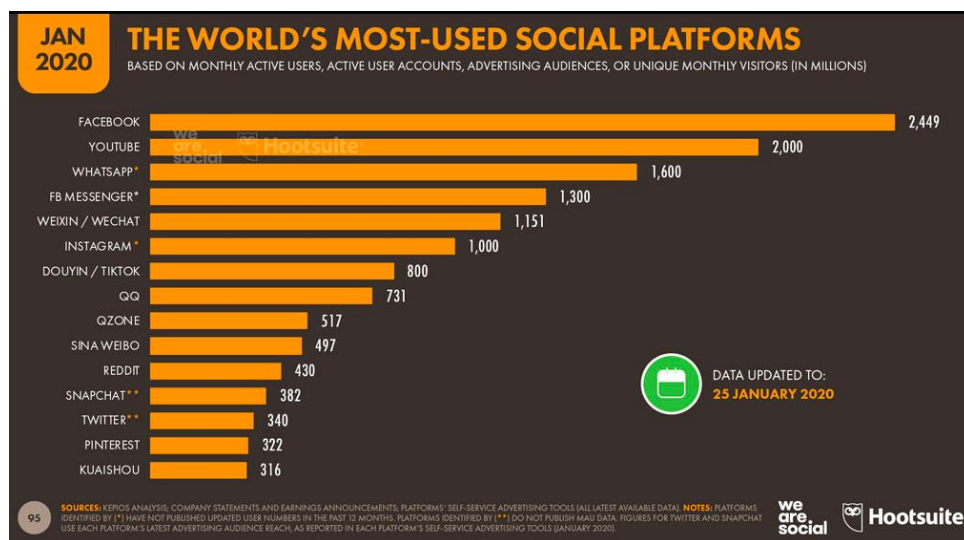


	The Hotel Mood	Productos concepto Hotel a sus casas	6 tipos de Boxes	Desde \$15.990 a \$27.990
	Amor & Pastas	Productos individuales y empaquetados en Box	Variados tipos de Boxes disponibles	Desde \$9.900 a \$45.900
	Cocktail Lab	Bebidas Alcohólicas	Listado de Boxes con distintos tipos de licores	Desde \$25.990 a \$59.990

Fuente: Elaboración Propia

11.19 Anexo 19: Gráfico de Redes Sociales más usadas

Redes Sociales más usadas en el mundo, Hootsuite



Fuente: Hootsuite

11.20 Anexo 20: Inscripción de marca en NIC Chile

Inscripción marca megustabox, NIC

Buscar dominio: 

Exacta Contenga

megustabox.cl

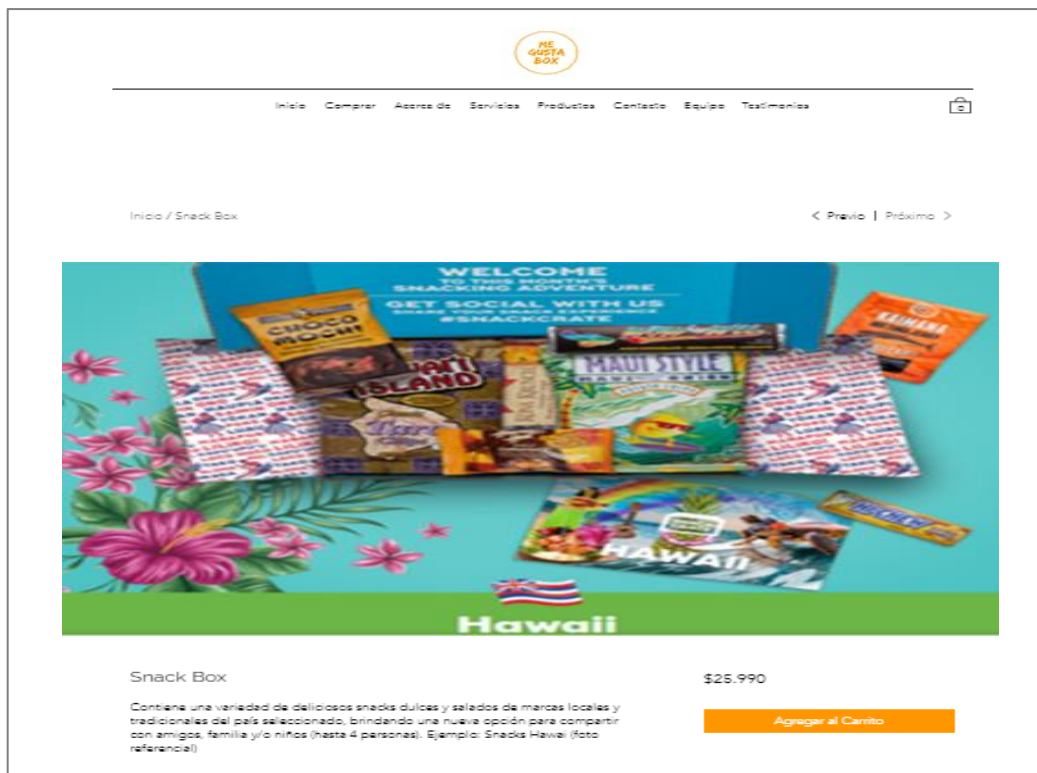
Titular:	Liz Sheilah Hernandez Villalobos
Agente Registrador:	NIC Chile
Fecha de creación:	2021-03-06 18:43:04 CLST
Fecha de última modificación:	2021-03-06 18:43:04 CLST
Fecha de expiración:	2022-03-06 18:43:04 CLST Renovar ahora

Sitio web: www.megustabox.cl

Fuente: www.nic.cl

11.21 Anexo 21: Vista referencial página de producto

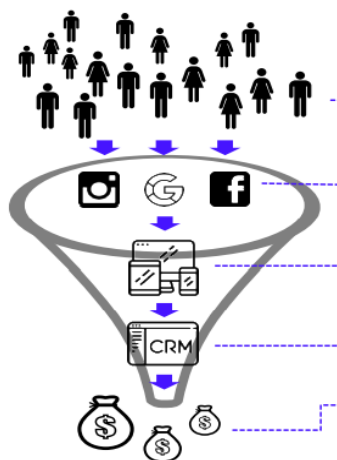
Vista referencial de la página de Producto



Fuente: Elaboración Propia

11.22 Anexo 22: Funnel de Ventas online

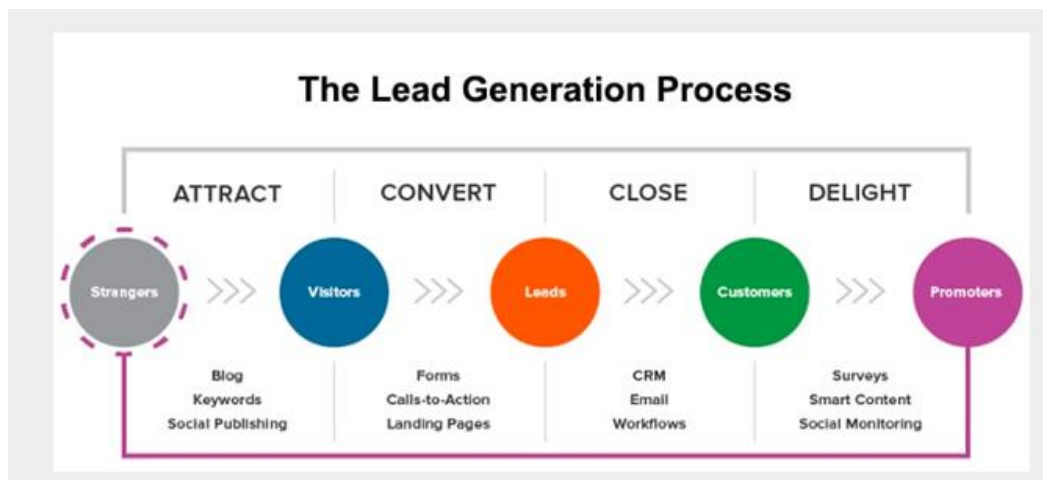
Embudo o Funnel de ventas Online



Fuente: Propuesta Agencia digital "Algoritmo"

11.23 Anexo 23: Proceso de generación de Leads

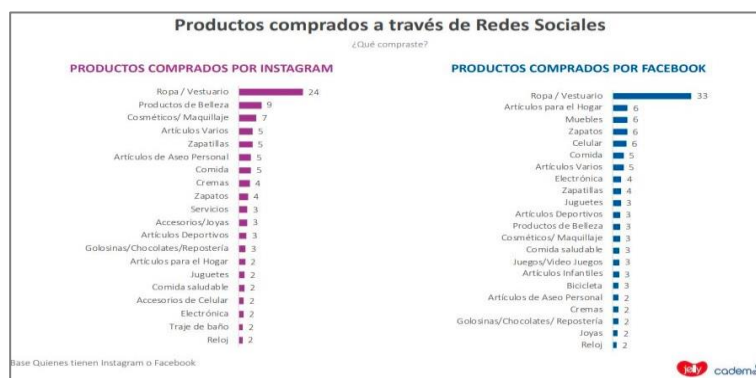
Proceso de Generación de Leads



Fuente: www.sendpulse.cl

11.24 Anexo 24: Categoría de productos más comprados según ANDA

Categorías de productos más comprados Facebook e Instagram, ANDA



Fuente: Anda

11.25 Anexo 25: Mapa de Posicionamiento y Atributos más valorados de la marca

Mapa de Posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

11.26 Anexo 26: Detalle Estimación de Tamaño de Mercado

La estimación anterior se resume en el siguiente cuadro:

Estimación Tamaño de Mercado

Población Total Chile	17.574.003	
Población Total Chile 30-50 años (urbana)	4.272.611	
Segmentos AB-C1A Total Chile	7,8%	
Poblacion Total Chile 30-50 años AB-C1A (urbana)	333.264	
Gasto mensual entrega a domicilio/para llevar de alimentos y bebidas preparadas, quintil V (S)	22.000	
	CLP	US\$
Total Tamaño Mercado \$ mensual	7.331.800.476	9.399.744
Si al menos capturamos el 1% del Mercado:		
	CLP	US\$
Total Tamaño Mercado Objetivo \$ mensual	73.318.005	93.997

Fuente: Elaboración propia en base a datos INE y AIM

11.27 Anexo 27: Rueda de esencia de marca deseada

Rueda de esencia de marca deseada



Fuente: Elaboración propia

11.28 Anexo 28: Fuentes y Bibliografía

11.28.1 Fuentes Definición de la Industria:

1. <https://www.cnc.cl/el-ano-pasado-el-gasto-informal-online-en-el-sector-comercio-fue-de-us-1-696-millones/>

11.28.2 Fuentes Análisis PESTEL:

1. <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/presidente-del-banco-central-presento-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-diciembre-de-2020>
2. [https://www.ine.cl/prensa/2020/09/30/ine-publica-resultados-de-la-encuesta-nacional-de-empleo-del-trimestre-junio-agosto-de-2020#:~:text=De%20acuerdo%20a%20la%20informaci%C3%B3n,3%20puntos%20porcentuales%20\(pp.\)](https://www.ine.cl/prensa/2020/09/30/ine-publica-resultados-de-la-encuesta-nacional-de-empleo-del-trimestre-junio-agosto-de-2020#:~:text=De%20acuerdo%20a%20la%20informaci%C3%B3n,3%20puntos%20porcentuales%20(pp.))
3. <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
4. <https://datos.bancomundial.org/pais/chile>
5. https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/CCNN_2020_III.pdf/d54a16b9-aaa4-b1fe-cc0c-557cd929127b?t=1605704569783
6. <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/03/Ventas-eCommerce-2019-VF.pdf>
7. https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/01/Primer_Reporte_Now.pdf



8. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/03/01/1013410/Ecommerce-Chile.html>
9. https://secura-prod-downloads.s3-eu-west-1.amazonaws.com/whitepapers/whitepaper_perfil_consumidor.pdf
10. <https://marketing4ecommerce.net/perfil-del-consumidor-digital-2021-asi-afecto-el-covid-a-los-habitos-de-consumo-ebook/>
11. <https://www.subtel.gob.cl/conexiones-de-internet-fija-crecen-55-en-chile-a-junio-de-2020/>
12. <https://www.infraestructurapublica.cl/chile-la-preparacion-crear-una-economia-digital-robusta/>
13. <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/21409-tu-empresa-en-un-dia>
14. https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C_LineaDeApoyo&cid=1456407876758&d=Touch&pageName=CorfoPortalPublico%2FC_LineaDeApoyo%2FcorfoLineaDeApoyoInteriorWebLayout