



## **“KUKING”**

### **PARTE II**

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

**Alumno: Manuel Alejandro Campos Benítez**

**Profesor Guía: Claudio Dufeu**

**Santiago, Mayo 2017**



Resumen Ejecutivo.....	4
I. Oportunidad de negocio .....	5
II. Análisis de la Industria.....	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	7
IV. Plan de Marketing .....	8
V. Plan de Operaciones.....	9
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	9
5.2. Flujo de operaciones .....	9
5.3. Plan de desarrollo e implementación .....	10
5.4. Dotación .....	11
VI. Equipo del proyecto.....	14
6.1 Equipo gestor .....	14
6.2 Estructura organizacional .....	14
6.3 Incentivos y compensaciones .....	15
VII. Plan Financiero .....	16
7.1 Mercado y Precios.....	16
7.2 Costo de materia prima .....	17
7.3 Dotación y salarios .....	18
7.4 Servicios y arriendo de instalaciones: .....	19
7.5 Estado de Resultados .....	19
7.6 CAPM .....	20
7.7 Capital de trabajo .....	21
7.8 Flujo de Caja, VAN y TIR .....	22
7.9 Análisis de Sensibilidad.....	22
VIII. Riesgos críticos .....	24



IX. Propuesta Inversionista.....	26
X. Conclusiones.....	27
XI. Bibliografía .....	28
Anexos.....	30
Anexo I - Mercado de despacho de alimentos frescos en el mundo.....	30
Anexo II – Tendencias de alimentación y comercio .....	30
Anexo III – Caracterización de los perfiles de consumidor.....	33
Anexo IV – CANVAS .....	37
Anexo V – Estimación de Demanda.....	38
Anexo VI: CVs equipo Gestor .....	44
Anexo VII – Margen supermercado.....	59
Anexo VIII – Detalle Gasto de Marketing .....	60



## Resumen Ejecutivo

Kuking es una empresa de cajas de comida para preparar recetas previamente elegidas para poder cocinar para pareja, familia o amigos. Al mismo tiempo se puede llevar una alimentación sana ya que aseguramos la mejor calidad en los ingredientes y un balance nutricional, por lo tanto podrás tener un plato gourmet cocinado en casa, para la cantidad de personas deseadas y sin acumular desperdicios o sobras.

Con Kuking evitas perder tiempo al momento de realizar las compras en busca de una larga lista de ingredientes que incluso se deben buscar en distintos tipos de comercios (supermercado, feria, tiendas especializadas) y te aseguras de no gastar más dinero del que gastarías en supermercados.

No se generan desperdicios ya que en la caja Kuking recibirás la cantidad necesaria para cocinar la receta evitando comprar grandes cantidades cuando solo son necesarios unos gramos o mililitros.

Recibirás en la puerta de tu casa y al horario que tú quieras la caja Kuking que vienen con la receta muy detallada de como cocinar tu plato favorito y con todos los ingredientes para realizarla, en la cantidad justa, sin crear desperdicios.

Todo alineado, con la creciente tendencia de cocinar como hobby, de llevar una vida sana, aprovechar tiempo con seres queridos, no en supermercado y ser un verdadero Chef de cocina.

Este es un negocio que se ha expandido a nivel mundial a tasas exponenciales, existen grandes referentes a nivel mundial, y hoy existe en Chile una oportunidad de desarrollarlo.



## I. Oportunidad de negocio

Kuking se encuentra en el mercado de suscripción de alimentos frescos, una industria que no se encuentra desarrollada en Chile, pero de la que se pueden encontrar fuertes exponentes a nivel mundial, principalmente en Estados Unidos, en donde comenzó como negocio el año 2012 y para el año 2015 ya se realizaron ventas por 400 millones de dólares. Esta industria no muestra signos de desacelerar su crecimiento, teniendo proyecciones de multiplicar sus ventas por diez al 2020.

La industria de suscripción de alimentos frescos o mealkit es la que se despacha a los clientes todos los ingredientes para preparar las recetas que estos ordenen, para el caso de Chile la competencia que se encuentra es incipiente, no estando ninguna marca posicionada en la mente del consumidor. La forma en la que los chilenos pueden ordenar alimentos frescos actualmente es a través de los servicios de delivery de los supermercados o a través de contratación de servicios que van a comprar a las tiendas en vez de las personas, sin embargo en ambos caso el cliente tiene que buscar los ingredientes que desee y ordenar en las cantidades que se venden en el mercado, debiendo comprar siempre más de lo que se necesita y teniendo que cumplir con un monto mínimo de compra para que se le pueda despachar al hogar, problemas que para el caso de Kuking se encuentran solucionados, recibiendo en el hogar la receta que se desea preparar, con todos los ingredientes necesarios, en sus porciones justas, sin pagar de más, con ingredientes frescos, sin generar desperdicios al cocinar y a la hora que el cliente lo requiera.

Este mercado se encuentra sustentado en las nuevas tendencias de las personas, las que se preocupan de cómo se están alimentando, de disminuir el desperdicio de alimentos y además están comprando cada vez más de forma online.



## II. Análisis de la Industria

Kuking es un emprendimiento que se encuentra enmarcado en el exterior como **mercado de suscripción de comida fresca**, mercado que está inserto en la industria de la venta online de alimentos, una industria con un desarrollo importante en el mundo.

Para el análisis de la industria se divide en dos partes, primero en un análisis del entorno, el que es analizado mediante un análisis PESTEL (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Medioambientales y Legales) y un análisis del entorno competitivo realizado por medio del análisis de las 5 fuerzas de Porter, (análisis de Clientes, Productos Sustitutos Competidores, Nuevos Competidores y Proveedores)

En el análisis del entorno, se detectó como lo más relevantes los factores Sociales y tecnológicos, en donde las personas se preocupan cada vez más de lo que comen y con gobiernos interviniendo activamente en esto y con personas que utilizan más los sistemas de compra online para todo orden de cosas, potenciado esto por la penetración de internet, teléfonos móviles y tarjetas de crédito.

En el análisis del ambiente competitivo se detectó que no hay competidores relevantes prestando el mismo servicio, sin embargo encontramos competidores en la industria de alimentos que poseen servicios de entrega de comida que pueden competir con Kuking, dentro de los que se destacan los supermercados a domicilio y servicios de compra de alimentos y abarrotes para los usuarios en tiendas establecidas (como lo es cornershop).

Los clientes a los que se enfoca Kuking son personas que viven en el Gran Santiago, (específicamente en las comunas más céntricas), son personas pertenecientes a los segmentos ABC1 y C2, que compran productos online y que poseen tarjeta de crédito. Dentro de estos clientes Kuking busca se enfoca a los consumidores esforzados y motivados (Chile Saludable Vol. 3, ver detalle en Anexo III), los que tienen una preocupación por alimentación saludable y la vida sana, son cocineros habituales, tienen un interés por la cocina y consumen frecuentemente alimentos frescos, además de estos segmentos, Kuking se enfoca quienes tienen el gusto por cocinar.

El detalle de este capítulo se puede encontrar en la parte I del informe.



### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Kuking es un servicio de despacho de alimentos frescos a la puerta de los clientes, en donde el usuario realiza un pedido de la receta a través de la aplicación Kuking o de la página WEB y planteando sus requerimientos adicionales y el horario que más le acomode para la recepción de los alimentos. Posteriormente se le realiza el despacho de una caja con todos los ingredientes necesarios para preparar la receta y un instructivo que ayuda a la preparación. Adicionalmente se cuenta con contacto telefónico para aclarar dudas.

La propuesta de valor de Kuking es entregar todos los ingredientes necesarios para preparar recetas tradicionales y gourmet de forma fácil, pero sin pagar de más. En Kuking se les entrega a los clientes todo lo que este requiera para comer saludable y balanceado, despachando en el momento que el cliente lo desee, para así sorprender a amigos y familia (detalle en el modelo CANVAS en Anexo IV).

Para Kuking, además de la propuesta de valor antes descrita, se diferencia por su responsabilidad social empresarial, que se basa en tres ejes: no generar desperdicios (ni en la tienda, ni para las personas cuando cocinen), mejorar la alimentación de las personas y en el cuidado de los proveedores.

Para el escalamiento de Kuking, este se realizará en 4 niveles que son: **Expansión geográfica** (aumentando el área de despacho (detalle en parte I del informe), **Nuevos segmentos objetivos** (llegando por ejemplo a recetas que puedan preparar niños o personas con necesidades especiales), **Aumentar el ticket por persona** (vendiendo otros productos además de las recetas, como lo son los implementos de cocina) y **expandir la oferta** (entregando cajas para el desayuno o la once).

El detalle de este capítulo se puede encontrar en la parte I del informe.



#### IV. Plan de Marketing

Kuking es un emprendimiento en una industria que está comenzando en Chile, en donde se implementará un modelo de negocios similar al que se puede encontrar en Estados Unidos, pero chilenizándolo, para cumplir con las expectativas del cliente nacional. Para el plan de marketing se tienen 3 objetivos, que son **Educar** (presentando las ventajas del servicio al consumidor), **Posicionar** (colocar a Kuking como sinónimo de la industria de suscripción de alimentos frescos) y **Rentabilizar** (capturar nuevos clientes a través de las recomendaciones de los clientes suscritos y fidelizar a los clientes).

Para el plan de marketing se segmentarán tres mercados objetivos, que tienen relación con los centros de operaciones que se implementarán, se debe destacar que los clientes, independiente de la comuna en que se encuentren, tiene características comunes, que son las que fueron descritas en el análisis de la industria.

El marketing para hacer llegar a Kuking al consumidor será realizado mediante página web, e-mail y redes sociales, debido a que el cliente son las personas que usan estos servicios regularmente. Con un presupuesto de **887 millones** desde el año 0 al año 6 de vida se busca generar tráfico en redes sociales, entregar concursos y promociones, tener rostros ancla y analizar el comportamiento de los clientes actuales y potenciales.

Kuking es un tomador de precio, porque lo que se cobrará lo mismo que se puede encontrar en el supermercado. Esto fue validado por una encuesta realizada a 250 personas en donde sólo un 14% se mostró de acuerdo con pagar un valor adicional por el servicio.

La demanda fue estimada de acuerdo a la descripción de clientes que se realizó en el capítulo dos y de acuerdo al plan de expansión que se encuentra en el punto III, partiendo de un mercado objetivo de 35 mil hogares en el 2018 de los que se llegará a 918 hogares, hasta llegar al año 2022 a contar con un mercado objetivo de 83 mil hogares del que se llega a más de 8 mil hogares.

El detalle de este capítulo se puede encontrar en la parte I del informe.



## **V. Plan de Operaciones.**

### **5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

Kuking, iniciará operaciones con un centro de operaciones ubicado en la comuna de Las Condes, desde el cual repartirá el año 2018 a las comunas de Las Condes, Santiago, Ñuñoa y Providencia, La Reina y Vitacura comunas en las que se enfocarán los esfuerzos de marketing y para las que diseñaremos la oferta de servicio, para cumplir con nuestra propuesta de valor de despachar de manera rápida y sencilla a quienes demanden los productos. Estas comunas tienen en conjunto 1,2 millones de habitantes, de los cuales detectamos 35 mil hogares como parte de nuestro mercado objetivo.

El año 2019 se considera ingresar a vender a en Lo Barnechea, operando desde el centro ubicado en Las Condes, con esto se aumentará el mercado objetivo un 9%, sin tener aumentar las instalaciones, tan sólo pagando el mayor costo por flete, para despachar desde un centro más alejado y en una comuna con una menor densidad por kilómetro cuadrado. La operación en el centro de Peñalolén considera un ingreso a las comunas de Peñalolén, Macul y La Florida, aumentando el mercado objetivo en un 27%. Adicionalmente la operación en este centro permite una optimización en el flete en la comuna de la Reina, dividiendo los despachos a esta comuna desde el centro de Las Condes y de Peñalolén. El año 2022 se proyecta realizar una apertura de un centro en Santiago Centro, el que tiene dos objetivos, por un lado la inclusión de nuevas comunas al mercado objetivo (San Miguel, Independencia y La Cisterna) que incrementarán el mercado objetivo en un 9% y por otra parte la optimización de los fletes a las comunas de Santiago, Providencia y Ñuñoa, con ahorros de 1.200 pesos por caja en Santiago, 500 pesos por caja en Providencia y 500 pesos por caja en Ñuñoa.

### **5.2. Flujo de operaciones**

El negocio inicia con la planificación y elaboración de las recetas por parte del Head Chef de Kuking, estas recetas debe ser detalladas en su preparación. Nuevas recetas se agregan semanalmente a las posibilidades que entrega Kuking.



Posteriormente el Administrador de Kucing revisa la receta para determinar el proveedor más afín para negociar y proceder a comprar los ingredientes junto al encargado de bodega/comprador para ejecutar la compra y establecer plazos de entrega en caso que aplique. Recepción, control de calidad y preparación de los ingredientes en caso que sea necesario. Control de calidad donde Kucing se asegura de entregar los ingredientes de la mejor calidad en sus pedidos.

d. Se arma la caja por el personal de cocina para asegurar el despacho en la hora acordada con el cliente

e. Entrega al cliente realizado por el personal de despacho. Ruta y agenda será entregada por el Administrador para asegurar que los clientes reciban su caja Kucing el día y al horario acordado.

f. Servicio de Post venta donde se consultara al cliente por su experiencia Kucing y donde se le ofrecerán nuevas recetas, promociones y concurso.

### **5.3. Plan de desarrollo e implementación**

El plan de implementación de Kucing da comienzo en octubre 2016, donde se realizan los primeros estudios de mercado para determinar la demanda potencial, desde este punto a la fecha se ha avanzado en los primeros puntos del proyecto, que son: estudio de mercado y diseño de plan estratégico. Con estas etapas de planificación desarrolladas se puede avanzar al plan de implementación del proyecto que contempla los siguientes entregables, los que tienen que estar 100% para poder comenzar la operación del proyecto y están consideradas desde mayo 2017 hasta diciembre 2017, comenzando las operaciones de Kucing en enero 2018.



### *Entregables inicio de operaciones Kuking*

El presupuesto para la etapa inicial del proyecto es de \$33.1 millones, y dura desde mayo 2016 a diciembre 2017 con el siguiente desglose:

Costo	Fin	Comienzo	Duración	Nombre de tarea
\$0	<b>jul-18</b>	<b>may-17</b>	<b>14 mss.</b>	<b>Diseñar Oferta de productos</b>
<b>\$ 687.500</b>	<b>sep-17</b>	<b>may-17</b>	<b>4 mss.</b>	<b>Realización de estructura organizacional</b>
<b>\$ 550.000</b>	<b>dic-17</b>	<b>may-17</b>	<b>7 mss.</b>	<b>Contratación de servicios Externos</b>
<b>\$ 21.599.990</b>	<b>dic-17</b>	<b>may-17</b>	<b>7 mss.</b>	<b>Implementación Centro de distribución</b>
<b>\$ 5.200.000</b>	<b>dic-17</b>	<b>jun-17</b>	<b>6,25 mss.</b>	<b>Posicionamiento de la marca</b>
<b>\$5.100.000</b>	<b>nov-17</b>	<b>may-17</b>	<b>6 mss.</b>	<b>Desarrollo de canal de ventas online</b>

De esta carta Gantt, la única etapa que traspasa el 2018, es el diseño de la oferta de producto, esto es debido a una etapa de testeo y ajuste de recetas, que se llevará a cabo durante un año. El costo de esta etapa está incluido en el plan de marketing y el pago al chef.

### **5.4. Dotación**

**Director de ventas:** Quien tendrá a cargo las funciones de gestionar los contratos y aspectos legales de los trabajadores, como también de hacer análisis de eficiencia de flujos y presupuestos, será el encargado de la negociación y relación con los proveedores.

**Director de Finanzas:** Quien tendrá a cargo las funciones de manejar los flujos de caja de la empresa, de revisar que éstos cuadren con el presupuesto inicial, también tendrá la



responsabilidad de hacer proyecciones de demanda y por último preocuparse de la contabilidad de la empresa.

**Asesor de Marketing:** Quien tendrá a cargo las funciones de crear y mantener la imagen de producto y servicio, se encargará del diseño de las promociones. Miembro del directorio.

**Administrador:** Persona full time, quien tiene las facultades de supervisar el desempeño de todo el personal, además tiene la responsabilidad de comunicar de todo los eventos que ocurran a los Directores. Persona con experiencia en administración de restaurantes u hoteles pero que se pueda acomodar al modelo Kucing. Encargado del inventario de los insumos de acuerdo a las recetas y pedidos.

**Gerente General:** Posición se creara a partir del año 2021, cuando el tercer local se esté abriendo. Supervisar gestión de los tres locales. Administradores de local reportarían a él.

**Asistente:** Persona Full time, asistente del Administrador del Local. Recepcionista y telefonista del centro de distribución.

**Head Chef:** Quien cumple la función revisar y actualizar las recetas disponibles en Kucing. Miembro del directorio.

**Jefe de cocina:** persona full time comunicar al administrador sobre el abastecimiento de insumos, además de estar a cargo del personal de cocina.

**Personal de cocina:** Personas quienes cumplen este cargo, son dos encargadas de la limpieza de los insumos y de mantenerlos frescos, por otro lado tienen la responsabilidad de la preparación de los pedidos.

**Encargado Bodega/Comprador:** Encargado de la compra de insumos y mantenimiento de la bodega

**Limpieza:** Persona encargada de la limpieza del local, baños y cocina. Este cargo se subcontrata en empresa de limpieza.



**Personal de Despacho:** Encargado de realizar despacho los pedidos. Asegurando de llegar a la hora programada por el cliente. Chofer clase B. Este cargo se subcontrata en empresa de Despacho y transporte.

**Telefonistas:** Encargados de servicio de postventa y de entregar respuestas a las preguntas de los clientes mediante atención telefónica y desde la página WEB. Se considera contar con un encargado de postventa por cada 300 clientes y es parte de la estrategia de retención de clientes.



## VI. Equipo del proyecto

### 6.1 Equipo gestor

El Equipo Gestor de Keking está conformado por:

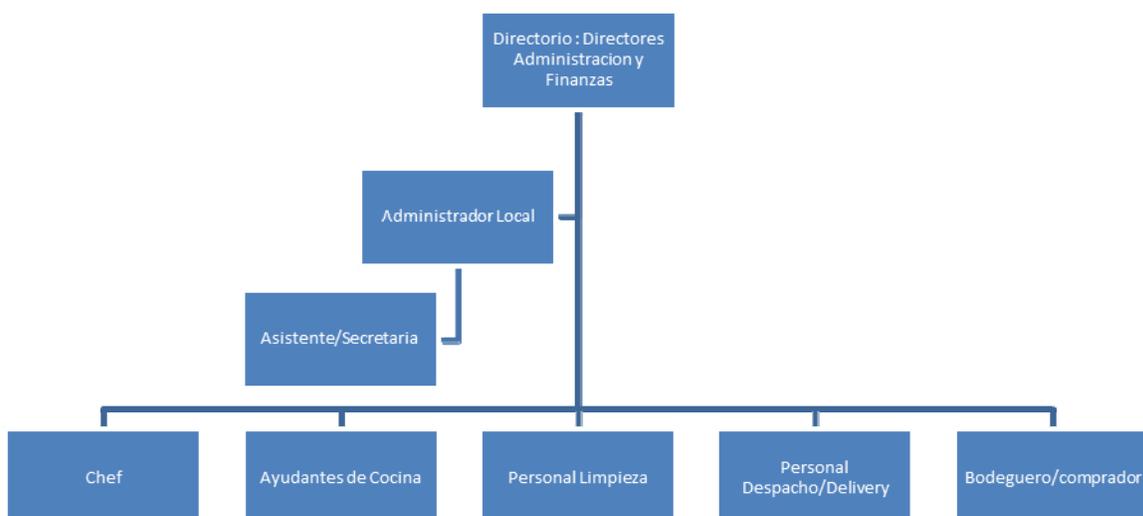
**Director Financiero:** El Director Financiero y socio capitalista es Manuel Campos (CV en Anexo VI), Ingeniero Civil Industrial con más de 6 años de experiencia en planificación y control de gestión en empresas nacionales e internacionales.

**Director de Ventas:** El Director de Ventas y socio capitalista es Sigifredo Pinuer (CV en Anexo VI), Médico Veterinario con 8 años de experiencia como Gerente de proyectos de investigación clínica y negociación con patrocinadores (laboratorios farmacéuticos)

**Consejero Chef (Head Chef):** El Head Chef es Alberto Serra (CV en Anexo VI), Productor Gastronómico con más de 10 años en administración de hoteles y restaurantes.

**Consejero Marketing:** Es Nicole Douglas (CV en Anexo VI), Periodista, Directora y socia capitalista de Taco Alto ([www.tacoalto.cl](http://www.tacoalto.cl)) estudio de diseño gráfico y digital.

### 6.2 Estructura organizacional





En la segunda fase del desarrollo de Kucing se incorporara un Gerente General el que tendrá como objetivo supervisar la gestión y la planificación de los tres locales de Kucing. Los Administradores de cada local le reportaren directamente.

### **6.3 Incentivos y compensaciones**

En el primer local de Kucing operativo desde 2018, el Administrador del Local y el Jefe de cocina al tener posiciones de mayor responsabilidad y criticas tendrán un bono por cumplimiento de despachos programados, con tope 2 sueldos por 100% de los despachos, 1 sueldos con 95% de los despachos y 0 en caso de bajo un 80%

En el segundo local de Kucing operativo desde 2021, el Administrador del Local y el Jefe de cocina al tener posiciones de mayor responsabilidad y criticas tendrán un bono por cumplimiento de despachos programados, con tope 2 sueldos por 100% de los despachos, 1 sueldos con 95% de los despachos y 0 en caso de bajo un 80%

En el tercer local de Kucing operativo desde 2023, el Administrador del Local y el Jefe de cocina al tener posiciones de mayor responsabilidad y criticas tendrán un bono por cumplimiento de despachos programados, con tope 2 sueldos por 100% de los despachos, 1 sueldos con 95% de los despachos y 0 en caso de bajo un 80%

Se contrata un CEO luego de incorporar el tercer local. Bono por Utilidades tope 4 sueldos en base a superar las utilidades en 50% las utilidades, 2 en caso de alcanzar y 0 en caso de bajo 70%



## VII. Plan Financiero

### 7.1 Mercado y Precios

Para el desarrollo del plan financiero se utilizó la estimación de demanda descrita en la sección 4.7, adicionando la tasa de frecuencia de compra de cada uno de los productos en las distintas comunas objetivas, lo que se resume en la siguiente tabla:

	2018	2019	2020	2021	2022
Total Habitantes	1.246.466	1.368.336	2.170.517	2.192.222	2.521.848
Hogares Objetivo	35.112	42.830	61.079	68.394	83.094
Hogares Activos	938	2.279	4.185	5.975	8.524
Participación de mercado	2,7%	5,3%	6,9%	8,7%	10,3%
Frecuencia (Base 2)	1	1	2	3	3
Cajas Totales	8.627	27.302	77.409	134.490	213.057

Se puede apreciar en la tabla, que se busca aumentar el crecimiento de las ventas mediante dos ejes, aumentar los usuarios activos y aumentar la frecuencia de compra de estos, llegando a una frecuencia promedio de 3 cajas para dos personas mensuales, lo que corresponde a un promedio entre los hogares que adquieren 3 recetas por semana y los usuarios nuevos que compran una caja mensual. Para atender de mejor forma a público de Kuking se cuenta con una oferta variada de productos, los que se describen a continuación.

# recetas		Precio Medio Caja	Precio por Caja
<b>2</b>		<b>11.537</b>	Cajas para 2 - 1 Receta
<b>4</b>	5% de descuento	<b>21.951</b>	Cajas para 4 - 1 Receta
<b>6</b>	10% de descuento	<b>31.173</b>	Cajas para 6 - 1 Receta
<b>4</b>		<b>23.260</b>	Cajas para 2 - 2 Receta
<b>8</b>	5% de descuento	<b>43.804</b>	Cajas para 4 - 2 Receta
<b>12</b>	10% de descuento	<b>62.183</b>	Cajas para 6 - 2 Receta

El objetivo de Kuking es lograr aumentar la repetición de compra para que los usuarios consuman 2 cajas semanales, con la excepción de las de 6 recetas, que están enfocadas a consumos esporádicos.



Es fundamental hacer la consideración que los usuarios activos consumen sólo uno de los formatos, con esto caer en errores de sobreestimar las ventas, por ejemplo para Santiago, se espera que el 2022 se llegue a un 6,8% de participación de mercado, abierto en los formatos de venta de la siguiente forma:

2022			
		<b>9.458</b>	Mercado Objetivo
		<b>640</b>	Usuarios Activos
Frecuencia Mensual		6,8%	Participación de mercado (Activos)
Dos veces por semana	2	4,1%	Cajas para 2 - 1 Receta
Dos veces por semana	2	0,7%	Cajas para 4 - 1 Receta
Una vez al mes	1	0,4%	Cajas para 6 - 1 Receta
una vez por semana	1	0,9%	Cajas para 2 - 2 Receta
una vez por semana	1	0,4%	Cajas para 4 - 2 Receta
Una vez al mes	1	0,3%	Cajas para 6 - 2 Receta

Donde tenemos que del 6,8% de participación de mercado, un 4,1% corresponde a usuarios de cajas para 2 con una receta, que tienen una frecuencia de 2 veces por semana.

## 7.2 Costo de materia prima

Para Kucing existen 4 ítems de costos de materia prima, los que son:

- **Ingredientes de las recetas:** Para este punto se utilizó el margen entre el Jumbo y los proveedores mayoristas, de lo que encontramos un margen de 55% en promedio en una canasta que incluye frutas, verduras, legumbres y carnes (detalle en Anexo VII).
- **Cajas para transportar el productos:** las cajas son de cartón y tienen costos diferentes por las distintos tipos que ofrecemos en donde la de menor costo es la para 2 personas con una receta (900 pesos/caja) y la más cara es la para 4 personas con 2 recetas con 2.100 pesos por caja.
- **Envases:** Corresponde a los envases que van al interior de la caja para guardar



algunos de los ingredientes (por ejemplo las especias, aceites especiales, ingredientes al vacío y aislante térmico). Para este ítem se considera en promedio 50 pesos por envase y cada porción de alimento tiene 2 envases.

- **Receta impresa:** corresponde a la receta con el paso a paso para llevar a cabo la preparación. Se considera un costo de 50 pesos por receta y se entrega una por cada caja.

### 7.3 Dotación y salarios

Kuking presenta una dotación de 5 personas en su primer año de operación y termina con una dotación de 48 personas, teniendo crecimientos en todas las funciones presentadas en la sección 5.4, la siguiente tabla muestra el total gastado en sueldos y salarios durante los 5 años presentados:

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Dotación</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>48</b>
<b>Costo Personal</b>	<b>30</b>	<b>48</b>	<b>121</b>	<b>199</b>	<b>265</b>
Administrador	13	13	26	26	39
Secretaria	4	4	7	7	11
Cocinero	7	7	13	13	20
Ayudante	4	11	32	50	83
Bodega / Comprador	4	4	4	4	11
Telefonista	0	11	14	32	36
<b>Gerente General</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>42</b>
<b>Planificación Operacional</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Control de Gestión</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

El equipo directivo por su parte tiene los siguientes ingresos mensuales:

Mercado	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Equipo Director</b>						
Manuel Campos (Financiero)	500.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000
Sigifredo Pinuer (Ventas)	500.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000
Consejero Chef	750.000	750.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Consejero Marketing	200.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000

El aumento del consejero Chef en el año 2020 es debido a que este pasa a trabajar mayor cantidad de horas para la empresa.



#### 7.4 Servicios y arriendo de instalaciones:

Para el modelo financiero se consideró

- **Flete:** servicio externo que tiene un costo desde 1.000 pesos por caja (despacho en la comuna de Santiago desde el centro de operaciones de Santiago), hasta 3.500 pesos por caja (despacho desde el centro ubicado en las Condes hasta la comuna de Lo Barnechea).
- **Aseo:** Se considera un pago de 300.000 pesos mensuales para aseo por cada centro de operaciones (con excepción del 2018 que se paga 100.000 pesos mensuales).
- **Contabilidad:** se realizará un pago de 300.000 pesos por local mensual para la contabilidad (con la excepción del año uno que se paga 100.000 pesos mensuales), se debe tener en cuenta que la página WEB desarrollada irá contabilizando las ventas, por lo que este servicio será más enfocado a la parte tributaria.
- **Servicios básicos:** Se considera un pago de 200.000 mensuales por local para servicios básicos.
- **Arriendo:** Se considera un pago de 2,0 millones mensuales para Las Condes, 1,5 millones mensuales para Peñalolén y 1,5 millones mensuales para Santiago.

#### 7.5 Estado de Resultados

En base a lo presentado anteriormente se tiene el siguiente estado de resultado de Kuking se presenta de la siguiente manera:



EERR (MM \$)	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Usuarios</b>	<b>938</b>	<b>2.279</b>	<b>4.185</b>	<b>5.975</b>	<b>8.524</b>
<b>Cajas</b>	<b>8.627</b>	<b>27.302</b>	<b>77.409</b>	<b>134.490</b>	<b>213.057</b>
<b>Ventas</b>	<b>109</b>	<b>447</b>	<b>1.282</b>	<b>2.246</b>	<b>3.695</b>
<b>Costo Total</b>	<b>187</b>	<b>460</b>	<b>1.164</b>	<b>1.813</b>	<b>2.884</b>
Materia Prima	49	205	588	1.031	1.695
Costo Receta y Envases	8	30	85	149	243
Flete	17	55	148	259	369
Operaciones	58	68	140	161	252
Depreciación	2	2	5	5	7
Marketing	52	101	197	207	318
<b>Administración</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>68</b>	<b>110</b>	<b>114</b>
<b>Margen Operacional</b>	<b>-102</b>	<b>-47</b>	<b>50</b>	<b>323</b>	<b>698</b>
Impuesto	0	0	13	87	188
<b>Utilidad</b>	<b>-102</b>	<b>-47</b>	<b>36</b>	<b>236</b>	<b>509</b>

La utilidad y EBITDA de Kucing lo hace un negocio sumamente atractivo, con una utilidad de 14% al año 5 de operación

Otro punto a destacar es que se alcanza el equilibrio al tercer año de operación, marginando un 3% de utilidad, esto debido a que no es hasta el tercer año cuando se obtiene el volumen crítico de venta para apalancar los costos fijos de operación.

## 7.6 CAPM

Para estimar el costo de capital, se utilizó el modelo de CAPM, en donde se considera:

$Td = Rf + \beta u (Rm - Rf)$ , en donde:

$Td$  = Tasa de descuento.

$Rf$  = Tasa libre de riesgo

$\beta u$  = Beta desapalancado

$(Rm - Rf)$  = Premio por Riesgo Mercado

Además, se considera el premio por liquidez ( $Rp$ ) y un premio por startup, debido a que este es un negocio que no se encuentra en Chile.



Ítem	Descripción	Valor	Fuente
( - )	Premio por riesgo de mercado	6,88%	Finanzas Corporativas; Carlos Maquieira Pagina 136
	Tasa Libre de riesgo	1,23%	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 10 años (BCU, BTU) ( )
	Beta de la industria	1,17	Damodaran
p	Premio por liquidez	3,00%	Plan de Negocio Be Chef, Leonardo Alvarez, 2016
s	Premio Startup	4,00%	Plan de Negocio Be Chef, Leonardo Alvarez, 2016

Con lo anterior tenemos una tasa de 16,27% que se utilizará en el cálculo del valor actual.

## 7.7 Capital de trabajo

Para el capital de trabajo se consideran los siguientes plazos en días:

- Clientes: pago a 20 días, mayormente estos pagan con tarjeta de crédito.
- Caja y Banco: se considera 15 días de caja y banco para el resguardo de cumplir con las obligaciones.
- Inventario: al ser mayormente productos frescos, contaremos con un inventario de 15 días, para evitar pérdidas por descomposición de los productos
- Proveedores: a los proveedores se les pagará en promedio a 15 días, ya que estos principalmente son distribuidores de alimentos que acostumbran a recibir pagos al contado.

Adicionalmente los sueldos y otros pasivos corrientes que consideran a 30 días. Los otros pasivos corrientes más importantes son el pago por marketing, el pago de fletes y los arriendos.

Con esto el capital de trabajo y la variación de este quedan de la siguiente forma:

CAPITAL DE TRABAJO- \$	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja y Bancos - \$	10,0	11,0	19,3	47,8	73,9	114,8
Créditos por ventas Locales - \$		11,4	24,9	71,2	124,8	205,3
Inventarios - \$	0,1	8,6	18,6	53,4	93,6	154,0
<b>Total Activos Corrientes - \$</b>	<b>10,1</b>	<b>31,0</b>	<b>62,8</b>	<b>172,4</b>	<b>292,3</b>	<b>474,1</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>						
Total Proveedores - \$	0,5	3,8	8,5	24,5	43,0	70,6
Sueldos y Jornales a Pagar	2,5	2,5	3,1	8,9	13,9	19,1
Otros Pasivos Corrientes	0,0	11,6	18,3	37,3	47,7	68,7
<b>Total Pasivos Corrientes - \$</b>	<b>3,0</b>	<b>18,0</b>	<b>30,0</b>	<b>70,7</b>	<b>104,5</b>	<b>158,4</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO - \$</b>	<b>7,1</b>	<b>13,0</b>	<b>32,9</b>	<b>101,7</b>	<b>187,8</b>	<b>315,7</b>
<b>AUMENTO (DISMINUCION) CAP TRABAJO</b>	<b>-7,1</b>	<b>-5,9</b>	<b>-19,8</b>	<b>-68,9</b>	<b>-86,1</b>	<b>-127,9</b>



## 7.8 Flujo de Caja, VAN y TIR

Considerando el Estado de Resultados y la variación de capital de trabajo se tiene el siguiente flujo libre de caja en millones de pesos (no se considera deuda):

Millones de pesos	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad	0	-102	-47	36	236	509
Depreciación	0	2	2	5	5	7
Inversiones	-33	0	-21	0	-21	0
Variación Capital de Trabajo	-7	-6	-20	-69	-86	-128
Flujo de Caja	-40	-106	-86	-28	133	388

Con este flujo de caja y la tasa de descuento de 16,27% presentada en la sección anterior, el cálculo del VAN y TIR calculado al año 5 del proyecto queda de la siguiente forma:

	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de Caja	-40	-106	-86	-28	133	388
CAPM	16%					
VNA	1.003					
TIR	90%					
					Perpetuidad	2.387

Se puede apreciar la atraktividad del proyecto que se presenta con un TIR de 90%, siendo el punto más crítico el volumen de ventas, debido a que al no alcanzarlo al tercer año del proyecto este presentaría una pérdida, por lo que pasaremos a sensibilizar el modelo para una captura menor del mercado objetivo.

## 7.9 Análisis de Sensibilidad

Para la sensibilización de nuestro modelo utilizaremos no llegar al mercado objetivo, ya sea por medio de no obtener la participación de mercado necesaria o por no obtener la frecuencia de compra objetivo, obteniendo de acuerdo a ambas sensibilizaciones los mismos resultados.

Al descender la participación de mercado o la frecuencia de compra a la mitad ya no resulta atractivo. El punto de equilibrio en que el VAN es igual a cero es una disminución de venta de un 42%



TIR	VNA	
-	-255	50% bajo participación o frecuencia
90%	1.033	Escenario Base
166%	3.459	50% sobre participación o frecuencia



## VIII. Riesgos críticos

Kuking al ser un emprendimiento innovador y sin una competencia que entregue la misma experiencia a los clientes, presenta numerosos riesgos durante el desarrollo especialmente por la falta de experiencia en el mercado nacional.

**Cambios en segmento objetivo:** Si ocurren cambios en el comportamiento de nuestro mercado y que no sean detectados por Kuking, esto se puede traducir en una pérdida importante ya que todos los esfuerzos (Análisis, Marketing y desarrollo) se enfocan en nuestro segmento objetivo, por lo tanto hay que monitorear y estudiar constantemente el comportamiento, tendencias e intereses de nuestro mercado objetivo para así reaccionar de forma proactiva en caso de una posible variación o inclusión en nuestro mercado.

**Cambio en tendencias:** Actualmente las tendencias de alimentación de un segmento de chilenos están enfocadas en llevar una vida sana, esto incluye alimentación sana evitando alimentos preparados que tengan preservantes u otros ingredientes exógenos, priorizar life balance (equilibrio entre trabajo y tiempo libre) incluyendo pasar más tiempo en familia y amigos y cocinar en casa. Vigilar y monitorear el desarrollo de estas tendencias es esencial para Kuking ya que estas serían la principal motivación para poder elegir nuestro producto/servicio y la experiencia Kuking. Un cambio importante en estas tendencias significarían un cambio en el modelo de negocio de Kuking es por eso que constantemente Kuking está vigilando las tendencias en mercados extranjeros donde el modelo de negocio ya tiene años desarrollándose.

**Posibles crisis económicas nacionales e internacionales:** Una crisis económica nacional donde se vea afectado nuestro segmento objetivo, puede afectar drásticamente a Kuking ya que la experiencia Kuking podría ser reemplazada por la compra de alimentos de calidad inferior o dar más tiempo al trabajo que al ocio.

**Fallas en delivery o en otros aspectos que afecten la experiencia Kuking:** Sin duda utilizar los servicios de Kuking será toda una experiencia para los clientes, es por eso que el cuidado de la experiencia Kuking tiene que ser muy meticuloso y así evitar situaciones que frustren o decepcionen a los clientes, un punto clave en esto es el delivery o



despacho de los ingredientes y caja Kuking. Para evitar demoras o entregas fuera del horario acordado se desarrolla un plan diario de despacho el que será supervisado por el administrador. Otra situación que puede afectar la experiencia Kuking es que los clientes reciban productos que no son lo que ellos esperaban, es por eso que en el sitio web de Kuking se entregara el detalle preciso y claro de que es todo lo que incluye la caja Kuking. La atención telefónica para poder guiar en el desarrollo de la receta también asegura una buena experiencia y un resultado.

**Entrada de nuevos competidores:** Las barreras de entrada para nuevos competidores en el mercado/industria de Kuking son bajas, no existen barreras legales ni económicas, por eso es muy importante que Kuking rápidamente potencie la marca y su nombre sea la más reconocida en la industria. Para lograr esto es muy importante actuar rápidamente y con una fuerte campaña de marketing.

**Lento crecimiento de mercado:** Es muy importante saber cuándo desarrollar un emprendimiento y replicar un modelo de negocio exitoso en otro país no asegura el éxito localmente. Uno de los factores más riesgosos es que el mercado no esté preparado o abierto a el nuevo modelo de negocio lo que lleva al fracaso solamente por no entrar en el mercado en el momento indicado. Es por eso que se monitorea y vigila periódicamente el mercado sus tendencias y comportamiento.

**Negocio no exitoso:** Es necesario estipular las cláusulas de arriendo del local físico considerando una fácil salida en caso de que el negocio no sea exitoso. Activos se liquidarían en restaurantes.



## **IX. Propuesta Inversionista**

El desarrollo de Kuking se gestiona con capital de los miembros gestores los que realizarán aportes iguales de 140 millones de pesos para solventar la inversión inicial, el déficit operacional de los primeros 2 años de operación y los aumentos en capital de trabajo hasta el 3 año de operación.



## X. Conclusiones

Teniendo la referencia del desarrollo de la industria en mercados extranjeros y como fue creciendo desde 2012, se puede inferir que el mercado al cual nos dirigimos está creciendo en Chile, lo que presenta una excelente oportunidad para crear Kuking en Santiago de Chile.

Kuking es la respuesta a las tendencias actuales que se presentan en un número importante de chilenos y que están en aumento. Estas tendencias son seguir alimentación sana, priorizar la vida familiar y el ocio por sobre el trabajo, desarrollar distintos hobbies como la cocina, la que cada vez reúne a la familia y a amistades. Estas tendencias son las que satisface Kuking siendo muy atractivo para el mercado objetivo.

Kuking resulta una oportunidad de negocios atractiva y rentable. Su industria no está desarrollada en Chile y se presenta como una ventana de oportunidad única con una utilidad potencial de 14%. Así lo demuestran los indicadores financieros como la TIR (90%) del proyecto.

Al ser una industria que no está desarrollada es muy importante presentarse como oportunidad única lo que llevaría a ser una marca pionera y lograr ser los primeros en cubrir las necesidades que presenta nuestro mercado.

Los riesgos en invertir y desarrollar Kuking son mínimos y posiblemente controlables debido al importante margen y que las pérdidas son menores en relación a las posibles ganancias.

El crecimiento oportuno de Kuking es un punto clave en el desarrollo ya que se tiene que crecer conjunto al mercado, el que se podría considerar menor pero sin duda en alza, y lograr una estrecha fidelización, por eso el plan de marketing es esencial, y asegurar recompra y aumento del ticket promedio



## XI. Bibliografía

- Maqueira (2015), Finanzas Cooperativas Teoria y Practica. Legal Publishing Chile. Thomas Reuters.
- Lozano, Albareda, Ysa, Roscher y Marcuccio (2005), Los gobiernos y las responsabilidad social de las empresas. España Ediciones Granica.
- Dixon, Adamson (2012), El vendedor desafiante. España Ediciones Urano
- Lozano (2009), La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible (2009). España Editorial Trotta.
- Chan Kim, Maubourgne, Blue Ocean Strategy (2005). Estados Unidos HBS Press.
- Werther, Davis, Guzman, (2014) Administracion de recursos humanos. Mexico McGraw Hill Educations.
- Amstrong, Adam, Denize, (2014) Principles of Marketing. Australia Pearson.
- Giacoman, (2016) The dimensions and role of commensality: A theoretical model drawn from the significance of communal eating among adults in Santiago.  
[www.elsevier.com/locate/appet](http://www.elsevier.com/locate/appet)
- Mintel, Tendencias globales de alimentacion y bebidas 2016.
- Mintel, Predicciones de tendencias 2012.
- Chile Saludable (2014), Oportunidades y desafíos de innovación publicado por Fundación Chile y GFK Adimark.
- Forbes, Blue Apron's Got Big Plans For Dinner, But So Do Its Hungry Rivals  
<https://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2015/10/14/inside-blue-apron-and-the-meal-kit-rush/#614c47586461>
- Una mirada al Chile Actual; Nestlé



-Tendencias del Retail en Chile 2016; Departamento de estudios, Cámara de Comercio.

-[www.ine.cl](http://www.ine.cl)



## **Anexos**

### **Anexo I - Mercado de despacho de alimentos frescos en el mundo.**

El mercado de suscripción de comida fresca partió en Suecia en el año 2007, con la empresa Middagsfrid, siendo la primera que se registra con este tipo de servicio de alimentos. La empresa se expandió rápidamente a Dinamarca, Alemania, Bélgica y Suiza y se generó una gran cantidad de competencia, donde para el año 2015 se contaba con al menos 10 empresas en Suecia para un país con población bajo los 10 millones de personas.

En Estados Unidos este tipo de servicio se ve desde 2012, con la fundación de Blue Apron (actualmente el líder del mercado), Plated y la llegada de la empresa alemana Hello Fresh que estaba expandiéndose al mercado americano. Estas empresas aumentaron rápidamente sus ventas y se generó una importante competencia (para 2015 existían alrededor de 170 empresas en Estados Unidos), las ventas actuales del mercado americano son en el orden de 400 millones de dólares, siendo el mercado con mayores ventas. En el mundo se estiman ventas en el mundo de 1.000 millones de dólares al 2015 y se tienen estimaciones que alcance los 10.000 millones al 2020, lo que da muestras de un mercado que no pretende desacelerar su crecimiento los próximos años.

Fuentes: Forbes, Technomic, FoodNavigator, Fortune, Packaged Facts.

### **Anexo II – Tendencias de alimentación y comercio**

#### **Tendencias de alimentación**

La forma de alimentación ha ido cambiando, instalándose en el colectivo temas que en el pasado no se consideraban relevantes y que tenemos que tener en cuenta cuando planificamos la entrada a la competitiva industria alimentaria, a continuación realizaremos una descripción de las principales tendencias alimentarias relevantes para nuestro proyecto.



- El consumidor se vuelve enemigo de lo artificial, los consumidores buscan y demandan productos naturales y menos procesados, lo que se encuentra forzando a las empresas a quitar los ingredientes artificiales de sus producciones.
- Presencia de una nueva realidad eco: la creciente preocupación por la falta de alimentos en el mundo, ha llevado a los consumidores a preocuparse de los efectos de las sequías, otros fenómenos naturales y de los desperdicios generados en la producción y preparación de alimentos. La sostenibilidad pasa a ser de algo bueno para el balance de la empresa a un nuevo concepto de desarrollo de producto.
- Un consumidor que se hace consciente que su dieta guarda relación con su aspecto y como se sienten. Esto genera un interés por productos pensados para mejorar el aspecto físico y el bienestar personal.
- Aumento en el consumo de productos “alternativos”, como lo son hamburguesas veganas y leche sin lactosa. Se comienzan a masificar estos productos que antes eran consumidos sólo por un grupo reducido de consumidores.
- La grasa se deja de estigmatizar como algo malo,
- Se come con los ojos, hay un aumento en la preocupación por innovación en los colores y el arte, esto punto ya fue tocado cuando se revisó la descripción de nuestro cliente objetivo.
- Encuentro entre oriente y occidente, Asia se convierte en una influencia clave en aspectos comerciales en el mundo y se redibuja el mapa de comida mundial, llegando productos de oriente a occidente, encontramos ejemplos de esto en las Algas o en el Lemongras
- Los gobiernos intervienen en las marcas, forzando a las empresas a cambiar sus niveles de responsabilidad ante los consumidores. Junto con esto para evitar cambios en la legislación las compañías el costo de dirigir a los consumidores a consumos más responsables.
- Las marcas tomarán un rol más activo en salud (obesidad y sus consecuencias), seguridad de comida (niños mueren de hambre) y temas medio ambientales (disminución de los recursos).



- Se vive más tiempo sólo, cada vez es más común que los jóvenes vivan solos cuando empiezan su vida laboral y cuando viven en parejas tienden a posponer la paternidad por un tiempo más prolongado,

### **Tendencias del consumidor online**

La segunda parte de nuestro estudio de tendencias está realizada para el consumidor online, ya que es este nuestro medio de contacto con el cliente. Este método de compra se hace mayor en las nuevas generaciones, ejemplo se esto se aprecia en un estudio de adimark del consumidor online, que muestra que un 27% de los millennials chilenos compraron online el 2015 versus 13% de los baby boomers.

A continuación describiremos las tendencias más importantes en este rubro para nuestro proyecto:

- Aumento en la compra online, inclusive en la comida (a pesar que un 50% de los chilenos declara que no compraría supermercado online). El acceso online se realiza en cualquier parte de tiempo y espacio
- Mayor conexión y mayor dependencia de los teléfonos móviles. se evidencia un aumento en la cantidad de teléfonos móviles, por ejemplo en Brasil hay 1,27 teléfonos por cada habitante. este fenómeno se está dando en todo el mundo, en 2015 había más de 2,5 millones de teléfonos móviles en el planeta y 10 billones de dispositivos móviles conectados, número que aumentará a 22 billones el 2020.
- Se tiene la presencia de un consumidor “on-the-go”, que compra alimentos pensados para acelerados ritmos de vida, que no necesitan de utensilios habituales para su preparación y que pueden ser consumidos en cualquier lugar y en todo momento.
- Se espera buenos precios, según un estudio de adimark, un 79% de los chilenos que compran en línea esperan buenos precios en este canal y un 37% afirma que compra en internet porque encuentra mejores precios.
- Importancia del despacho, la misma encuesta anterior evidencia que un 58% de la muestra espera un despacho rápido. Además se tiene que un 48% espera políticas de devolución simples y un monitoreo del estado de envío.



- Confianza en los comentarios de usuarios, el usuario de canal online visita 7,0 canales mensuales (versus 5,4 del canal tradicional) y revisa los comentarios realizados por usuarios y se influye en ellos para realizar su compra.
- Este cliente cuenta con tres principales razones para no comprar por internet: falta de confianza en el medio, falta de interés en usar este medio y que no tienen el medio de pago adecuado.

### **Anexo III – Caracterización de los perfiles de consumidor**

Para la caracterización de los perfiles de consumidor se utilizó el volumen 3 de Chile Saludable, Oportunidades y desafíos de innovación publicado por Fundación Chile y GFK Adimark, publicado en octubre 2014 en donde se caracterizan los estilos de vida de los chilenos en base a un estudio realizado en las 23 ciudades más pobladas de Chile. El estudio presentó los siguientes perfiles:

**Resignado:** Este perfil representa al 12% de la población y se caracteriza por tener un estilo de vida poco saludable y por presentar fuertes limitaciones para llevar una vida sana. El resignado presenta los niveles de estrés más altos entre los perfiles (44% declara vivir muy estresado) y los niveles más bajos de felicidad (sólo el 42% se considera muy feliz). No muestra gran interés por el bienestar y la vida sana (48%), ni tampoco se preocupa por su salud (sólo el 16% se hace chequeos médicos y el 12% cuida sus niveles de colesterol). Presenta altos factores de riesgo en su estilo de vida: el 53% fuma, el 64% consume alcohol, el 66% consume comida rápida y sólo un 10% declara hacer ejercicio con regularidad. Al abordar las razones de por qué no practica deporte, el 60% declara no tener tiempo mientras que el 37% reconoce no tener motivación alguna para hacer deporte. A esto se suma un alto grado de inseguridad, pues sólo el 22% declara sentirse satisfecho con la seguridad ciudadana. El 34% está satisfecho respecto de la disponibilidad y aprovechamiento del tiempo libre, donde el Resignado prefiere ver televisión (89%) o bien chatear y navegar en las redes sociales e internet. No es aficionado a la lectura y raramente va a restaurantes o bares (17%). Presenta hábitos poco saludables en su alimentación y es consciente de la importancia de los horarios establecidos de comida (89%), pero sólo el 19% reconoce seguir esta regla. Un 37% considera que una alimentación saludable consiste en comida cara y un 33% cree que



consiste en comida desabrida. Además, el 63% picotea entre comidas y sólo el 33% come frecuentemente frutas y verduras. Un 38% siente que descansa en las noches, no se informa de los beneficios de los alimentos saludables (17%) ni tampoco lee la rotulación de los alimentos (10%), es más, sólo un 30% entiende lo que dicen los rotulados. Una minoría de los resignados considera que tiene una vida saludable (37%), el 60% reconoce tener sobrepeso y sólo un 37% está satisfecho con su apariencia física.

**Esforzado:** Este perfil representa un 12% de la población y se caracteriza por mostrar gran entusiasmo por llevar un estilo de vida saludable aun cuando siente que en su entorno hay fuertes limitaciones. Muestra gran interés por el bienestar y la vida sana (77%) y se preocupa por mantener una buena salud mental (71%), lo que se refleja en su esfuerzo por realizar ejercicio físico con regularidad más que cualquiera de los otros perfiles (63%), siendo el fútbol su deporte preferido. La mayor concentración está en el rango etario de 25 a 34 años, come con frecuencia frutas y verduras (71%) y la gran mayoría declara consumir pescado una vez por semana (70%). Si bien el 60% siente tener horarios establecidos para las comidas, el 56% declara picotear entre comidas. El 48% declara leer la rotulación de los alimentos, aunque sólo la mitad de los esforzados reconoce entender lo que dicen los rotulados de los envases. A pesar de que un 36% de los esforzados declara sentirse muy estresados, al mismo tiempo, este perfil destaca por su alto nivel de optimismo (un 73% está satisfecho con lo que viene para su futuro), a lo cual se suma que un 66% se considera muy feliz. El 62% considera que lleva una vida muy saludable, pero aun así hay barreras que dificultan al esforzado cumplir con este estilo de vida anhelado. Por ejemplo, destaca el consumo de alcohol, con un 69% (siendo el más alto entre los perfiles), el consumo de comida rápida (53%), una alta percepción de sobrepeso (48%) y un 50% de fumadores. El esforzado se destaca especialmente respecto del resto de los perfiles por el consumo de complementos vitamínicos para mejorar la salud (36%).

En su tiempo libre el esforzado disfruta hablando por teléfono (80%), el 55% invita a sus amigos, el 57% va a vitrinear al Mall, el 76% navega por internet y el 24% va al gimnasio. Por otro lado, el esforzado es el perfil con mayor afición a realizar actividades al aire libre (24%) y asistir a eventos deportivos (25%) respecto del resto de los perfiles.



**Motivado:** Es el perfil más numeroso hoy entre los chilenos, representando a un 29% de la población durante el año 2014. A excepción del grupo socio económico E, el motivado es el perfil más abundante en todos los segmentos socioeconómicos. El motivado percibe bajas limitaciones en su entorno para llevar una vida saludable y se destaca por tener un gran interés por el bienestar y la vida sana. Se encuentra satisfecho con su estado de salud física y mental (73%), mayormente se considera una persona feliz (77%), muestra bajos niveles de estrés (18%) y siente que descansa la mayoría de las noches (69% siendo el puntaje más alto entre los perfiles). La mayoría de los motivados considera que tiene una vida muy saludable (74%), además demuestran actitudes positivas para la protección de su salud. El motivado procura llevar una alimentación balanceada, manteniendo horarios establecidos para sus comidas diarias (73%), comiendo con frecuencia frutas y verduras (83%), evitando alimentos con grasas saturadas (63%) y preocupándose de informarse de los beneficios de los alimentos saludables (70%). Por otro lado, es el perfil que muestra mayor preocupación por el monitoreo de su salud, realizando chequeos médicos y preocupándose de mantener normales sus niveles de colesterol. Un 33% declara consumir comida rápida y sólo un 8% considera que una alimentación saludable es sinónimo de pasar hambre. Un 57% declara hacer ejercicio físico con regularidad y al consultar por las motivaciones para hacer deporte, un 76% responde que lo hace para mejorar la salud. El Motivado muestra gran interés en la cocina (71%), así como también en su apariencia física (74%) y la relación con su familia y amigos. En su tiempo libre prefiere salir a caminar o ver televisión. Un 79% declara estar satisfecho con lo que viene para su futuro.

**Culposos:** Con un 27% el culposo representa hoy al segundo perfil más común en la población chilena. Este percibe bajas limitaciones en su entorno, sin embargo presenta un estilo de vida poco saludable, pues no tiene gran interés por el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico (35%). Entre todos los perfiles detectados en este estudio, el culposo muestra los niveles más altos de sedentarismo, lo que representa un importante factor de riesgo para su salud. El 80% declara no realizar ningún deporte o actividad física. A esto se suma que un 45% se considera con sobrepeso. Por otro lado, este perfil no se preocupa de mantener horarios establecidos para sus comidas, aun cuando es consciente que esto representa un hábito de alimentación saludable (82%). Sólo el 12% lee la



rotulación de los alimentos, un 52% consume frutas y verduras con frecuencia y un 44% se declara fumador. A pesar de llevar un estilo de vida poco saludable, el culposo presenta bajos niveles de estrés en la vida (18%), muestra un alto grado de satisfacción en su relación familiar (74%), y un 51% se considera muy feliz. Todas estas condiciones podrían crear un escenario propicio para estimular al culposo hacia una vida más sana, sin embargo, esto no ocurre. En su tiempo libre el culposo suele ver televisión (69%) o conversar por teléfono (41%). Sólo un 25% disfruta cocinando como hobby y un 4% realiza actividades al aire libre, lo que refuerza el carácter sedentario de este perfil. Al comparar la distribución del perfil entre los diferentes grupos socioeconómicos se puede observar una mayor concentración en el GSE-D. Finalmente, sólo un 25% está satisfecho con la seguridad ciudadana y un 33% con su situación económica.

**Indeciso:** Corresponde al 20% de la población. Este perfil no destaca por tener un patrón ni un estilo de vida determinado. Se distribuye homogéneamente en los diferentes segmentos socioeconómicos y conforma un grupo mayoritariamente de jóvenes (la mitad de los indecisos se encuentran en el tramo etario de 15-34 años). Este grupo se caracteriza por tener un comportamiento que se adapta a los otros perfiles de acuerdo a las circunstancias y generalmente se consideran personas promedio. Presenta niveles medios de estrés (30%), está satisfecho con su estado de salud física y mental y un 56% se considera feliz.

Respecto de sus hábitos de vida saludable, el indeciso no se caracteriza por tener un comportamiento definido hacia un estilo determinado. Por un lado, el 56% declara tener un estilo de vida muy saludable, tener un alto consumo de frutas y verduras (66%) y muestra interés en el bienestar y la vida sana (62%).

Sin embargo, un 65% declara no realizar ningún deporte o actividad física, un 61% consume alcohol y un 48% considera que tiene sobrepeso. Un 33% está satisfecho con su situación económica y un 63% espera resultados positivos para su futuro. En su tiempo libre, el indeciso prefiere ver televisión (80%) y conversar por teléfono.



**Anexo IV – CANVAS**

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <p>Alianzas con restaurantes, líderes de opinión, institutos de formación culinaria.</p> <p>Alianzas con chef de cocina para la elaboración de las distintas recetas disponibles.</p> <p>Alianzas con proveedores de productos frescos y de calidad</p> <p>Alianza con agencia de diseño estratégico para desarrollar y empoderar la marca, junto con la administración de página web y en redes sociales.</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Desarrollo de página web y de aplicación.</p> <p>Estructuración del plan de delivery en base a sectores y comunas del segmento.</p> <p>Monitoreo constante de solicitudes y pedidos</p> <p>Marketing y servicio al cliente</p> <p><b>Recursos clave</b> </p> <p>Capital humano</p> <p>Diseñadores y programadores de portal web y aplicación.</p> <p>Recurso financiero e intelectual.</p> <p>Centros de distribución.</p>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>Despacho a domicilio de todos los ingredientes necesarios para poder cocinar en casa una receta gourmet previamente seleccionada. Junto con todos los ingredientes necesarios se entrega la receta con las instrucciones detalladas de como cocinarlo</p> <p>De manera rápida y sencilla nuestros clientes podrán elegir desde el portal o aplicación de Kiking, la receta a su elección, para la cantidad de personas deseadas y el día/hora en que la requieran.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p>Servicio personalizado e integral. Enfocado en las preferencias de cada cliente.</p> <p>A través de emails, contacto directo por teléfono, redes sociales (Facebook, twitter, Instagram)</p> <p>Promociones y descuentos para clientes suscritos</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>La distribución de los ingredientes se por una empresa de despacho que asegure la mantención de los ingredientes y cumpliendo con el despacho en el horario acordado con el cliente.</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Kiking permite ahorrar tiempo, dinero y espacio a nuestros clientes que desean y disfrutan cocinar platos gourmet para pareja, familia o amigos sin necesidad de ir al supermercado o tienda especializadas para obtener los ingredientes.</p> <p>Hombres y mujeres que desean cocinar recetas gourmet personalizadas para sus distintas tendencias (vegetariano, vegano, hipocalórico etc.)</p>
<p><b>Estructura de costos</b> </p> <p>Costos servicio de despacho y relacionados</p> <p>Costos de portal web y de aplicación.</p> <p>Costos de materia prima</p> <p>Costos campañas de marketing</p> <p>Costos de caja de envío.</p> <p>Costo por mano de obra, personal que prepare y procese ingredientes antes del despacho.</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Cobros por pedidos de clientes suscritos, estos tendrán descuentos y promociones. El precio dependerá de la receta y cantidad de personas.</p> <p>Cobros por pedidos de clientes no suscritos</p> <p>Cobros de publicidad en página web y aplicación móvil pagada por los anunciantes.</p>		



## Anexo V – Estimación de Demanda

Para estimar la demanda nos basamos en la estimación poblacional de las comunas objetivo presentado en el INE:

Habitantes	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vitacura	88.548	89.433	90.328	91.231	92.143	93.065	93.995
Las Condes (*)	285.140	287.991	290.871	293.780	296.718	299.685	302.682
La Reina	101.614	102.630	103.656	104.693	105.740	106.797	107.865
Providencia	149.165	150.657	152.163	153.685	155.222	156.774	158.342
Ñuñoa	225.109	227.360	229.634	231.930	234.249	236.592	238.958
San Miguel	112.686	113.813	114.951	116.100	117.262	118.434	119.618
Macul	124.492	125.737	126.994	128.264	129.547	130.842	132.151
La Cisterna	92.831	93.759	94.697	95.644	96.600	97.566	98.542
Lo Barnechea (*)	106.187	107.249	108.321	109.405	110.499	111.604	112.720
La Florida	389.392	393.286	397.219	401.191	405.203	409.255	413.347
Peñalolén	243.847	246.285	248.748	251.236	253.748	256.286	258.849
Huechuraba	97.470	98.445	99.429	100.423	101.428	102.442	103.466
Santiago	372.330	376.053	379.814	383.612	387.448	391.323	395.236
Maipú (*)	554.548	560.093	565.694	571.351	577.065	582.836	588.664
Independencia	84.354	85.198	86.050	86.910	87.779	88.657	89.543

Se cruzó esta información con el mapa socioeconómico de Chile de Adimark que nos muestra las siguientes participaciones por segmento en las comunas objetivo, esta información se mantuvo constante en el periodo de análisis:



	ABC1	C2
Vitacura	59%	29%
Las Condes (*)	49%	31%
La Reina	41%	27%
Providencia	36%	38%
Ñuñoa	29%	35%
San Miguel	16%	26%
Macul	12%	26%
La Cisterna	9%	24%
Lo Barnechea (*)	43%	14%
La Florida	12%	25%
Peñalolén	11%	14%
Huechuraba	10%	11%
Santiago	10%	32%
Maipú (*)	8%	27%
Independencia	6%	22%



Para la estimación de nuestro mercado objetivo se usó la distribución por estilo de vida de Chile saludable en los segmentos socio económico, con el supuesto de crecimiento de los estilos de vida Esforzado y Motivado en función de las tendencias de alimentación y estilo de vida. La siguiente Tabla muestra las participaciones por estilo de vida en los segmentos socioeconómicos:

<b>Distribución ABC1 por Estilo de Vida</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Resignado	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Esforzado	17%	18%	18%	19%	19%	20%	20%
Motivado	44%	45%	45%	46%	46%	47%	47%
Culposos	14%	13%	13%	12%	11%	10%	10%
Indeciso	20%	20%	20%	19%	19%	19%	19%

<b>Distribución C2 por Estilo de Vida</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Resignado	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Esforzado	17%	18%	18%	19%	19%	20%	20%
Motivado	30%	31%	31%	32%	32%	33%	33%
Culposos	20%	19%	19%	18%	17%	16%	16%
Indeciso	22%	22%	22%	21%	21%	21%	21%

Para estimar las personas objetivo se usó el uso de compra online de estas personas, bajo el supuesto de un crecimiento de un 10% de las personas que usan E-Commerce, esto lleva a la siguiente tabla de uso de E-Commerce en los segmentos socioeconómicos objetivo:



COMPRA ONLINE	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ABC1	32%	35%	38%	41%	45%	49%	54%
C2	24%	26%	29%	31%	34%	37%	40%

Para realizar la estimación de hogares se consideró el número de habitantes del segmento ABC1 y C2 promedio por hogar en el gran Santiago, cruzando la información de Adimark con la estimación del INE, lo que da un promedio de 3 personas por hogar.



Finalmente para la estimación del mercado objetivo se tomaron los hogares que cumplen con la condición de tener interés por la cocina, que para el segmento objetivo corresponde a un 70%, lo que nos da la cantidad de hogares que componen nuestro mercado objetivo:

Hogares Objetivo	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vitacura	3.028	3.392	3.798	4.252	4.760	5.326	5.958
Las Condes (*)	8.616	9.654	10.814	12.109	13.557	15.173	16.977
La Reina	2.588	2.900	3.248	3.637	4.072	4.558	5.100
Providencia	3.943	4.420	4.954	5.550	6.217	6.961	7.792
Ñuñoa	5.022	5.631	6.312	7.073	7.923	8.873	9.934
San Miguel	1.603	1.798	2.017	2.260	2.533	2.837	3.178
Macul	1.527	1.713	1.921	2.154	2.415	2.706	3.031
La Cisterna	949	1.066	1.195	1.341	1.503	1.685	1.888
Lo Barnechea (*)	2.489	2.787	3.121	3.493	3.909	4.373	4.890
La Florida	4.637	5.203	5.836	6.544	7.334	8.219	9.206
Peñalolén	2.131	2.390	2.679	3.002	3.363	3.766	4.217
Huechuraba	717	804	901	1.010	1.131	1.267	1.418
Santiago	4.751	5.334	5.985	6.714	7.529	8.440	9.458
Maipú (*)	5.864	6.584	7.389	8.289	9.296	10.422	11.681
Independencia	736	826	927	1.040	1.166	1.307	1.465
<b>Total</b>	<b>48.602</b>	<b>54.502</b>	<b>61.098</b>	<b>68.470</b>	<b>76.708</b>	<b>85.912</b>	<b>96.193</b>





## Anexo VI: CVs equipo Gestor

### CV Manuel Campos

#### Ingeniero Civil Industrial

Móvil: +569-97180481

Correo: mcamposb@fen.uchile.cl

#### **Gerdau en Chile    Octubre 2016 - Actualidad**

Jefe Planificación y Control de Gestión

Gerencia de Administración y Finanzas

- Responsable de la planificación estratégica en operación compuesta por 1.000 empleados y US\$ 300 MM en ingresos; con objetivo de alinear al liderazgo en la generación de un plan estratégico adaptado al cambiante ambiente de negocio
- Responsable de la realización y control del presupuesto anual de la operación de Chile, que fija las metas de resultado de las 4 empresas del grupo
- Encargado de la reestructuración del control de gestión, entre lo que destaca: rentabilidad, informes de venta, control de costos y control de gastos
- Coordinador de las reuniones de comité ejecutivo Chile
- Gestor del portafolio de proyectos estratégicos de la operación (PMO)
- Encargado de la búsqueda y análisis de nuevas oportunidades de negocio
- Realización de entrenamientos y workshops a todo nivel organizacional entre lo que destaca planificación y gestión de proyectos, control de gestión y Business Intelligence

#### **Gerdau en Chile    2012 – Julio 2016**

Ingeniero Senior de Planificación y Control de Gestión

Gerencia de Planificación, Innovación y Gestión

- Coordinador del proceso de planificación estratégica
- Encargado de control de gestión de la operación reportando a Chile y Brasil



- Implementación y gestión del portafolio de proyectos estratégicos (PMO)
- Líder de la implementación de un modelo de control de gestión de costos
- Responsable de la planificación y control de costos y SG&A en casa matriz
- Responsable de la implementación de los reportes del comité ejecutivo en la implementación de SAP

**Agrosuper, Vina Ventisquero y Frutícola 2009-2012**

Analista Senior de control de gestión  
Jefatura de Control de Gestión

- Encargado del desarrollo e implementación del Rolling Forecast para la unidad frutícola unidad con ventas de 40 millones de dólares al año.
- Coordinación del proceso de anual de presupuesto para la unidad frutícola.
- Responsable de los indicadores financieros y de gestión de la unidad frutícola e indicadores financieros de la unidad vitivinícola.
- Responsable de preparación de reuniones de control mensual y su posterior facilitación.
- Participación en reingeniería del proceso de cosecha para la unidad de fruta seca e industrialización de los productos.

---

**2015-2016**    **Universidad de Chile, MBA (c)**

**2014**            **Universidad de Chile** Diplomado en Planificación y Control Financiero, siendo el mejor alumno de la promoción.

**2002-2008**    **Ingeniero Civil Industrial**, Universidad de Talca, titulado con distinción máxima.

**2006-2007**    **Beca de intercambio DAAD; Alemania**

**2008**            **Beca de Centro Interuniversitario de desarrollo; Italia**

**1998-2001**    **Instituto San Martín, Maristas Chile, Curicó**

**Inglés:**            Nivel Intermedio avanzado.



**Informática MS Office.** Nivel avanzado

**Business Intelligence.** Nivel avanzado

**MS Project.** Nivel intermedio

**EPM 2010,** Nivel Intermedio

**SAP.** Nivel intermedio

**Otros:** **Cursos de especialización en gestión de proyectos** (certificación de metodología PMI®, capacitación en metodología PMI® (Gerdau), EPM 2010 OPEX Projects and portfolio (Gerdau), MS Project® (Ricardo Villarroel))

**Cursos de especialización técnicas de presentación** (Presentaciones Efectivas (De Kanel consultores); Taller de Comunicación Efectiva (OTC Capacitación); Seminario de técnicas de presentación (RWTH Aachen))

**Hobbies:** Cocinar (nuevos platos e innovar con recetas conocidas) y organizar cenas, degustaciones y otras actividades que giren en torno a la cocina. Organizar viajes y actividades para realizar en grupo. Hacer deportes.

**CV Sigifredo Pinuer:**

Full Name: Mr Sigifredo Raul Fernando Pinuer

Q Location: QSNT

Job Title: Clinical Project Manager

Business Title: Clinical Project Manager

Country of Residence: Chile



## Summary

Experience in the following indications: Dengue Vaccine (Adults and Pediatrics), Polio Vaccine, Influenza, H1N1, COPD, Fungal Respiratory Infection, Community Acquired Pneumonia, Schizophrenia, Diabetes Type II, Angina, Myocardial Infarction, Cancer, Pediatric Cancer, Kidney Disease, Relieving pain in Cancer.

From June 2010 to June 2012 working in QMEX in management of sites with and without experience included conflicting sites and providing assistance and trainings.

From September 2014 to June 2015 working as Clinical Project Manager in management of vaccine and infectious diseases in Americas.

## Formal Educational History

03/2017	Universidad de Chile	MBA
12/2002	Universidad Mayor, Chile	Veterinarian

## Employment History

Job Title: Clinical Project Manager

Business Title: CPM

Key Responsibilities: -Manage and co-ordinate efforts of cross-functional project teams to support milestone achievement and to manage study issues and obstacles and ensure consistent use of study tools and training materials and compliance with standard processes, policies and procedures.

-Develop study management plans, together with team assignments and accountabilities and oversight of database maintenance.

-Serve as primary project contact with Sponsor to ensure communication is maintained and reporting schedules are adhered to.

-Collect information on team performance against contract, customer expectations, and project baselines.

-Lead problem solving and resolution efforts to include management of risk, contingencies and issues.

-Identify quality issues within the study to implement appropriate corrective action plans. Escalate findings and action plans to appropriate parties.



- Provide input for the development of proposals for new work and manage project budgets.
- Provide input to line managers of their project team members' performance relative to project tasks.
- Prepare and present project information at internal and external meetings.
- Participate in proposal development and in the bid-defense process with guidance and supervision.
- Ensure high performance and efficiency of the clinical team through the scheduling of co-monitoring/accompanied site/visits and ongoing mentoring of CRA team.

Date of Employment: 06/2011 - 09/2014

Job Title: Clinical Research Specialist

Business Title: CRS

- Key Responsibilities:
- Guide and direct the work of CRAs on site, providing mentoring to ensure quality deliverables of assigned CRAs.
  - Ensure that clinical monitoring tasks are conducted in accordance with protocol, process, quality standards and expectations, per Contract.
  - Will conduct site monitoring visits for a variety of protocols, sites and therapeutic areas as needed.
  - Provide input, updates to the Clinical Project Manager regarding the monitoring status and CRA team progress and deliverables.
  - Act as subject matter expert for operational conduct of the assigned protocol(s) at site
  - Ensure that new project CRAs are brought on board and receive relevant study information.
  - Provide input to line managers on their project team members' performance relative to study tasks.
  - Conduct co-monitoring visits to manage data backlog, site compliance and quality issues, may be beyond home geography.
  - May act as site visit report reviewer for assigned studies
  - May take on special project assignments related to function/corporate initiatives

Date of Employment: 04/2010 - 06/2011



Job Title: Senior Clinical Research Associate

Business Title: CRA Sr.

Key Responsibilities: • Conduct monitoring visits and site management for a variety of protocols that are complex and/or require knowledge in advanced therapeutic areas

- Administer protocols and related study training to assigned sites and establish regular lines of communication with sites to manage ongoing project expectations and issues
- Evaluate the quality and integrity of study site practices related to the proper conduct of the protocol and adherence to applicable regulations. Escalate quality issues to Clinical Team Lead (CTL) and/or line manager
- Manage the progress of assigned studies by tracking regulatory submissions and approvals, recruitment and enrollment, case report form (CRF) completion and submission, and data query generation and resolution
- Create and maintain appropriate documentation regarding site management, monitoring visit findings and action plans by submitting regular visit reports and other required study documentation

Act as a mentor for new clinical staff and provide assistance to the CTL as designated

Date of Employment: 08/2006 - 03/2010

Job Title: Clinical Research Associate

Business Title: CRA

Key Responsibilities: • Perform site selection, initiation, monitoring and close-out visits in accordance with contracted scope of work and good

clinical practice.

- Provide monitoring visits and site management for a variety of protocols, sites and therapeutic areas.
- Administer protocol and related study training to assigned sites and establish regular lines of communication with sites to manage ongoing project expectations and issues.
- Evaluate the quality and integrity of study site practices related to the proper conduct of the protocol and adherence to



applicable regulations. Escalate quality issues to Clinical Team Lead (CTL) and/or line manager.

- Manage the progress of assigned studies by tracking regulatory submissions and approvals, recruitment and enrollment, case report form (CRF) completion and submission, and data query generation and resolution.
- Create and maintain appropriate documentation regarding site management, monitoring visit findings and action plans by submitting regular visit reports and other required study documentation.
- Provide assistance to less experienced clinical staff

Date of Employment: 01/2005 - 09/2005

Name of Employer: Bioaxis S.A.

Job Title: Laboratory Assistant

Key Responsibilities: -Became skilled at handling reagents of molecular biology, and obtaining samples

-Performed PCR and DNA extraction

-Assisted with clinical laboratory analyses

Date of Employment: 03/2004 - 12/2004

Name of Employer: Hipodromo Chile S.A

Job Title: Veterinary Assistant

Key Responsibilities: - Primary care assistant to thoroughbred race horse.

-Executed radiographic examinations, and ultrasound

- Performed examinations and dental treatments

Date of Employment: 02/2003 - 12/2003

Name of Employer: Haras Siracusa

Job Title: Veterinary Assistant

Key Responsibilities: - Artificial insemination with fresh and frozen semen.

-Embryonic transfer.

-Executed radiographic examinations, and ultrasound



Date of Employment: 03/2002 - 12/2002

Name of Employer: Dr. Marco Jerez

Job Title: Veterinary Assistant

Key Responsibilities: - Veterinarians assistant at a private practice for domestic animals  
-Developed confidence and competence in animal restraint, medicated and monitored patients assisted in surgeries performed in house laboratory procedures, placed intravenous catheters, and cleaning cages

Language(s)

Language	Speaking	Reading	Writing
Spanish-Castilian	Fluent	Fluent	Fluent
English	Fluent	Fluent	Fluent
French	Basic	Basic	Basic

Other Relevant Information

PC Skills, Word, Excel, Outlook, Power PointInnTrax (Clinical Trial Management System),  
ORACLE

Certification in Barnet-Expert GCP Expert (Sep, 2016)

Qualified translator (Spanish-English, English-Spanish)

**CV Alberto Serra:**

38 años

Av. Simón Bolívar 3740 – Ñuñoa - Santiago

☎ : 220 90 353

: 9/443 81 420



✉ : Alberto.serrabravo@gmail.com

### **Perfil Profesional.**

Profesional con más de 15 años de experiencia en el área gastronómica, con desarrollos en administración, abastecimiento y control de servicios de alimentación para Restaurant, Bares y eventos. Destacado por competencias conductuales como compromiso y responsabilidad. Gran capacidad ejecutiva, asumiendo responsabilidades y desafíos, además de conformar equipos de trabajo, que permitan cumplir los objetivos trazados.

### **Experiencia Profesional.**

#### **Actualmente**

**Manager administrador**

**Restorant Don Bife**

**Ubicado en Boulevard Marina Arauco**

**Viña del mar**

**Enero 2015 a Mayo 2016**

**Capitán Supervisor, departamento A&B**

**Hotel intercontinental**

**Marzo 2014 a diciembre 2014.**

**Administrador.**

**Restaurant Cozzinate.**

Encargado de compras, cajas, proveedores, capacitación higiene y manipulación de alimentos a personal, atención a público.



**Julio 2013 a febrero 2014.**

**Chef Ejecutivo.**

**Casinos Bistro.**

Encargado de compras, proveedores, elaboración de alimentos, elaboración de minutas, fiscalización de manipulación de alimentos, sueldos, vacaciones y permisos.

**Diciembre 2009 a Junio de 2013.**

**Chef Ejecutivo.**

**Nomade Chile.**

Responsable del abastecimiento, control de minutas, personal, alojamiento y demás tareas relacionadas con campamentos mineros de la zona norte de nuestro país.

**Abril 2007 a Diciembre 2009**

**Restaurant Matsuri.**

**Hyatt Regency Santiago.**

**Chef.**

Responsable del control y ejecución de los servicios de alimentación del Restaurant.

**Enero 2004 a marzo 2007**

**Casinos especial (universidad diego portales)**

**Chef de partie**

Responsable de minutas preparación y control de productos. Preparación para 1500 raciones diarias

**Marzo 2001 a diciembre 2003**



**Pub Restorant kamasutra**

**Administrador**

Encargado de proveedores, personal, sueldos, costos, preparación de minutas, control de cajas, apertura y cierre de local.

**Marzo 1999 a febrero 2001**

**Restorant la Taverna Della Piazza.**

Pasantía y trabajo como encargado de cuarto.

**2003**

**Productor Gastronómico.**

**Inacap.**

**Informática.**

Microsoft Office: Nivel Usuario.

**Pretensiones de Renta.**

A convenir.

**Disponibilidad.**

Actualmente trabajando

**Cursos.**

**2011.**

**Curso de primeros auxilios nivel 1-2.**

Impartidos por empresa privada para bhp billiton.



**Curso de control de incendios.**

**Capacitación en manipulación de alimentos e higiene.**

Impartidas por Achs, Santiago.

### **CV Nicole Douglas:**

NICOLE DOUGLAS VENANDY

Celular: 62297472

E-mail: [Nicole.douglas@gmail.com](mailto:Nicole.douglas@gmail.com)

### **RESUMEN PROFESIONAL**

Periodista de la Universidad Diego Portales y Máster en Comunicación Periodística, Institucional y Empresarial, con 12 años de experiencia laboral en área de las comunicaciones estratégicas y marketing, tanto en agencias como en el mundo corporativo. Experiencia profesional en el extranjero y como emprendedora.

Interés y orientación al logro de objetivos, con alta capacidad de implementación, gestión; liderazgo y desarrollo de proyectos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

2013 – a la fecha

TACO ALTO, Estudio de Diseño – Santiago, Chile

• **Socia Directora – Directora de Cuentas**

Gestión de cuentas y relación directa con los clientes.

Creación y desarrollo de metodología Tacogram, que tiene como objetivo asesorar a cada cliente en la generación de un diseño estratégico. Desarrollo implementación y liderazgo de Workshop con clientes.



A cargo de un equipo de 10 personas.

**2012 – 2013**

**Canal de Fútbol, CDF – Santiago, Chile**

• **Jefa de Comunicaciones**

Creación e implementación de plan de comunicaciones anuales. Apoyo en el desarrollo del plan de Marketing. Manejo de crisis.

Manejo de presupuesto propio, relación con la agencia, relación con stakeholders.

Coordinadora de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial y eventos de la empresa.

Dependencia directa del Director Ejecutivo.

**2009- 2012**

**TIRONI | ASOCIADOS - Santiago, Chile**

• **Jefa de Proyecto para las cuentas Anglo American y Mall Plaza.**

• **Coordinadora de Proyecto para las cuentas Microsoft y Movistar.**

Desarrollo e implementación de planes anuales de estrategias de comunicación. Manejo de crisis, apoyo en el desarrollo de talleres de vocería y campañas de áreas de Marketing y Comercial (lanzamiento de productos, workshop, eventos, entre otros)

Creación de publicaciones, comunicados de prensa, publirreportajes y Newsletter. Relación con medios de comunicación, convocatorias y coordinación de conferencias de prensa.

**2009**

**REPSOL ESPAÑA - Madrid, España**

• **Periodista del Departamento de Estudios Sociales y Medios de Comunicación.**

Redacción de notas de prensa, relación con los medios de comunicación. Apoyo en la implementación de estrategias de RSE donde la Fundación tiene sede en el mundo.

**2008**

**INFORPRESS - Madrid, España**

**Becaria Máster - periodista**

Departamento de Comunicación Corporativa, pasantía 3 meses.

Desarrollo de investigación “Quién es quién en la blogósfera española”.

Redacción de notas de prensa, convocatorias y coordinación de conferencias de prensa.

**2006-07**

**SERVICIO NACIONAL DE TURISMO DE CHILE - Santiago, Chile**

**Jefa del Departamento de Promoción Nacional e Internacional.**

Desarrollo de estrategias comunicacionales a nivel nacional para turismo y Sendero de Chile de la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA). Definición e implementación de Plan de

Marketing nacional, apoyo en la implementación de plan de marketing internacional.

Representante de Chile en reuniones oficiales y Ferias Internacionales de turismo.

**2004-06**

**COMUNICACIONES HORIZONTE LTDA. - Santiago, Chile**

**Productora General Radios Horizonte 103.3 FM y Oasis 102.2 FM**



Definición de contenidos editoriales. Apoyo en el desarrollo de Plan de Marketing anual e implementación de estrategia comunicacional.

**2003 AGENCIA DE PUBLICIDAD DDB CHILE - Santiago, Chile**  
**Ejecutiva de Cuentas Comunicaciones Corporativas**

Implementación de estrategias comunicacionales para los clientes ExxonMobil – COANIQUEM – Inmobiliaria Manquehue – Fundación Tapsin – Miss Universo Chile. Relación con medios de comunicación, redacción de notas de prensa, convocatorias y coordinación de conferencias de prensa, elaboración de agendas, redacción de reportajes.

**FORMACIÓN**

---

**2015 UNIVERSIDAD DE CHILE – Santiago, Chile**

Facultad de Economía y Negocios - Programa de Desarrollo Gerencial

- Curso Creación y Desarrollo de Nuevos Modelos de Negocios (Metodología CANVAS)

**2014 UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ – Santiago, Chile**

Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología

- Programa Compite +1000 para Pymes

**2007-2009 UNIVERSIDAD COMPLUTENSE - Madrid, España**

Facultad de Ciencias de la Información

- Máster en Comunicación Periodística, Institucional y Empresarial

**2005 UNIVERSIDAD MAYOR - Santiago, Chile**

Facultad de Comunicación y Diseño

- Pos título en Comunicación Estratégica con Especialización en Marketing Político.

**1998-2003 UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES - Santiago, Chile**

Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información

- Título: Periodista, egresada con Distinción Máxima.
- Licenciada en Comunicación Social con Distinción Máxima.

**Otras actividades:**

- 2007 Radio Horizonte Corresponsal en Madrid, España.
- 2005 Revista Política y Espíritu - Directora Ejecutiva y Editora General.
- 2003-04 Universidad Diego Portales

Ayudante de Cátedra: “Periodismo Interpretativo” y “Técnicas Narrativas”, profesor Eduardo Sepúlveda (Editor Cuerpo de Reportajes diario El Mercurio).

- 2002 Diario La Nación – San José, Costa Rica

Práctica Profesional: periodista Sección Deportes y Cuerpo de Reportajes Domingo

**INFORMACIÓN ADICIONAL**



---

Idiomas:

- Español - Nativo
- Inglés – Alto (intercambio estudiantil año1995, Wahoo NE, USA)



## Anexo VII – Margen supermercado

La siguiente tabla muestra el margen del supermercado Jumbo con los distribuidores mayoristas:

						Margen Promedio	55%
Item	Mayorista	Unidad	Tamaño	Lugar	Precio Jumbo	Margen	
Cebolla	161	Por Kilo	Kilos	Lo Valledor	999		84%
Cebolla	57	Por Cebolla	Cebollas	Lo Valledor	330		83%
Limones	1.354	un Kilo	Limones	Lo Valledor	2.689		50%
Durazno	473	Por Kilo	Caja de 16 kilos	Lo Valledor	1.790		74%
Lechuga Escarola	308	Por unidad	Caja de 15 unidades	Lo Valledor	675		54%
Porotos Granados	588	Por Kilo	Malla de 30 kilos	Lo Valledor	4.798		88%
Poroto Verde	602	Por Kilo	Saco 30 kilos	Lo Valledor	3.997		85%
Garbanzos	1.800	Por Kilo	Por Kilo	Mercado Libre	3.198		44%
Lentejas	1.600	Por Kilo	Saco de 50 Kilos	Yapo.cl	2.279		30%
Lomo Liso	5.698	Por Kilo	Por kilo mayorista	Doña Carne	6.990		18%
Chuleta Vetada	2.498	Por Kilo	Por kilo mayorista	Doña Carne	5.810		57%
Pechuga de pollo	1.798	Por Kilo	Por kilo mayorista	Doña Carne	5.950		70%
Asiento	4.758	Por Kilo	Por kilo mayorista	Doña Carne	7.390		36%
Pulpa Pierna Deshuesada	2.598	Por Kilo	Por kilo mayorista	Doña Carne	5.544		53%
Albahaca	158	Por mata	docena	Lo Valledor	1.319		88%
Berenjena	147	Por unidad	Caja 60 unidades	La Vega	699		79%
Brocoli	420	Por unidad	Unidad	Lo Valledor	899		53%
Ciruela	280	Por Kilo	caja de 18 kilos	Lo Valledor	1.790		84%
Palta	1.891	Por Kilo	por kilo en Caja de 15 kilos	Lo Valledor	3.490		46%
Tomate (larga vida)	490	Por Kilo	Por bandeja de 18 kilos	Lo Valledor	1.160		58%
Zapallo Italiano	108	Por unidad	Caja de 70 unidades	Lo Valledor	450		76%

El margen de Cornershop, que vende productos a la casa mediante un modelo de negocio similar es de 63% sobre los distribuidores mayoristas.



## Anexo VIII – Detalle Gasto de Marketing

Presupuesto de Marketing (MM CLP)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total Marketing</b>	<b>10,3</b>	<b>52,3</b>	<b>100,9</b>	<b>197,3</b>	<b>207,5</b>	<b>318,2</b>
Pago mensual a la agencia		7,2	12,3	17,5	21,2	25,8
Puntos de Venta (por Local)	0,0	5,0	2,5	35,0	5,0	47,5
Mantenimiento página WEB y redes sociales	0,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Actualización página WEB	0,0	3,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Agregar promociones y concursos	0,0	9,6	30,3	68,8	74,7	118,4
Capacitación personal	0,0	2,0	0,7	1,6	2,1	3,5
Presencia en eventos deportivos y ferias	0,0	1,5	2,3	6,0	6,0	9,0
Embajador en red social	0,0	12,0	24,0	36,0	48,0	60,0
Servicio postVenta		0,0	10,8	14,4	32,4	36,0
Posicionamiento de marca	5,2					
Desarrollo de Canal Online	5,1					