



“Kuking”

PARTE I

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

Alumno: Sigifredo Pinuer

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, Mayo 2017

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	5
2.1 Mercado de suscripción de alimentos en Estados Unidos.....	5
2.2. Análisis del entorno para el mercado de suscripción de comida fresca.....	6
2.3 Análisis del ambiente competitivo	10
2.3.1 Competidores	11
2.3.2 Productos Sustitutos	11
2.3.3 Clientes	11
2.3.4 Nuevos competidores.....	13
2.3.5 Proveedores.....	14
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	15
3.1 Modelo de negocios	15
3.2 Descripción de la empresa	15
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	15
3.4 RSE y sustentabilidad	18
IV. Plan de Marketing	19
4.1 Objetivos de marketing	19
4.2 Estrategia de segmentación y marketing.....	19
4.2.1 Estrategia de segmentación	20
4.2.2 Estrategia de marketing:	20
4.3 Estrategia de servicio.....	21
4.4 Estrategia de Precio	21
4.5 Estrategia de Distribución	22
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	22
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	23
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	24
V. Plan de Operaciones.....	25
El detalle del Item V se encuentra en la parte 2 del Plan de Negocios.....	25
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	25

5.2. Flujo de operaciones	25
5.3. Plan de desarrollo e implementación	25
VI. Equipo del proyecto.....	26
El detalle del Item VI se encuentra en la parte 2 del Plan de Negocios.....	26
6.1 Equipo gestor	26
6.2 Estructura organizacional.....	26
6.3 Incentivos y compensaciones.....	26
VII. Plan Financiero	26
El detalle del Item VII se encuentra en la parte 2 del Plan de Negocios.....	26
7.1 Mercado y Precios	26
7.2 Costo de materia prima	26
7.3 Dotación y salarios	27
7.4 Servicios y arriendo de instalaciones:	27
7.5 Estado de Resultados	27
7.6 CAPM	27
7.7 Capital de trabajo.....	27
7.8 Flujo de Caja, VAN y TIR	27
7.9 Análisis de Sensibilidad.....	27
VIII. Riesgos críticos	28
El detalle del Item VIII se encuentra en la parte 2 del Plan de Negocios.	28
IX. Propuesta Inversionista	28
X. Conclusiones.....	28
XI Bibliografía:	30
Anexos.....	31
Anexo I - Mercado de despacho de alimentos frescos en el mundo.	31
Anexo II – Tendencias de alimentación y comercio.....	31
Anexo III – Caracterización de los perfiles de consumidor.....	33
Anexo IV – CANVAS	38
Anexo V – Estimación de Demanda.....	39

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 es un servicio de despacho de alimentos que entra a competir en el mercado de los alimentos, mercado que se puede segmentar de diversas formas según se necesite. Para entender mejor la oportunidad de negocio que cubrirá Kuking la industria se segmentará en los sectores de alimentos procesados y alimentos frescos (estudio Chile Saludable – Oportunidades y desafíos de innovación, 2013):

Las personas pueden adquirir sus alimentos en distintos establecimientos, como lo son supermercados, almacenes de barrio o ferias libres, tanto de directamente en las tiendas, como de forma online, a través de las plataformas existentes. A través de estos canales las personas buscan los alimentos que cubran sus necesidades de alimentación a lo largo del día.

Para generar una nueva propuesta distintiva a la ya la amplia oferta existente, Kuking entra en el mercado de suscripción de comida fresca o mealkit, el que propone entregar ingredientes frescos para la preparación de distintos tipos de comida a la puerta de los clientes. Este tipo de servicio es nuevo en Chile, por lo que para apreciar su desarrollo debemos mirar la experiencia internacional, en la que encontramos un mercado con un crecimiento importante los últimos años, el que desde su creación el 2007 ha alcanzado el billón de dólares el año 2015 y con proyecciones de alcanzar los 10 billones para el 2020 (ver Anexo I).

El mercado de suscripción de comida fresca, encuentra su sustento en las nuevas tendencias alimentarias de la población (ver anexo II). Se debe tener en cuenta que la forma de alimentarse está cambiando, actualmente hay nuevos hábitos alimenticios que debemos tener en cuenta y otros que se están instalando en forma de tendencia. El mercado de suscripción de comida fresca funciona despachando los ingredientes a los clientes que estos han adquirido de forma online, por lo que tan importante como las tendencias de alimentación, son las tendencias en la compra online (ver anexo II), método de compra se hace mayor en las nuevas generaciones y que ha ido ganando terreno a pasos agigantados.

II. Análisis de la Industria

2.1 Mercado de suscripción de alimentos en Estados Unidos

Recordemos que Kuking corresponde a un emprendimiento que se encuentra internacionalmente posicionado como **mercado de suscripción de comida fresca**, este mercado compite en la industria de los alimentos, específicamente en la industria de ventas

online de alimentos y bebidas, industria que ha tenido un desarrollo importante en otras partes del mundo, con ventas en Estados Unidos de 8.500 millones de dólares en el año 2015 y proyecciones de ingresos de 9.500 millones de dólares para el año 2016, que representa un crecimiento de 10% (Fuente: Statista). La misma fuente citada nos presenta proyecciones de un crecimiento sostenido al 2020 de 11% anual, llegando a ventas al 2020 de 14.300 millones de dólares. (Fuente: Technomic study).

2.2. Análisis del entorno para el mercado de suscripción de comida fresca

En el siguiente análisis del entorno, tiene como objetivo el comprender los factores más relevantes del entorno que afectan tanto el consumo de alimentos en Chile, como la forma en que las personas compran, con un énfasis a la compra online. Para descubrir el entorno en que se desenvolverá Kucing, se usará la técnica PESTEL, la que separa el análisis del entorno en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales.

Factores Políticos:

- a) El gobierno lanzó una **ley general de alimentos**, la que tiene como objetivo “proteger la salud de los chilenos, en especial de los niños y niñas, incorporando un marco regulatorio” (fuente: Ministerio de Salud, Gobierno de Chile).
- b) En mayo 2013 se creó el “**El Sistema Elige Vivir Sano**”, que depende del Ministerio de Desarrollo Social, el que se describe en su página web (eligevivirsano.gob.cl) con el “propósito de promover hábitos y estilos de vida saludables para mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas.
- c) El estado de Chile cuenta con diversos **programas y concursos para promover el emprendimiento**.

Económico:

- a) Chile está pasando por un periodo de cambios importantes, después del auge económico de 2010 y 2012, el país ha sufrido **una desaceleración en su crecimiento** que lo ha llevado a crecimientos el 2015 de 2,1% y el 2016 de 1,6%, **con proyecciones de 2,0% para 2017 y 2,7% para el 2018** (Fuente: Banco Mundial).
- b) Se ha **reducido la pobreza en Chile** y ha **aumentado la prosperidad compartida**, la población considerada pobre (US\$ 2,5 día) ha disminuido desde el 7,7% el 2003 a un 2,0%

el 2014 y la pobreza moderada (US\$ 4 día) ha disminuido desde 20,6% a 6,8% en igual periodo. (Fuente: Banco Mundial).

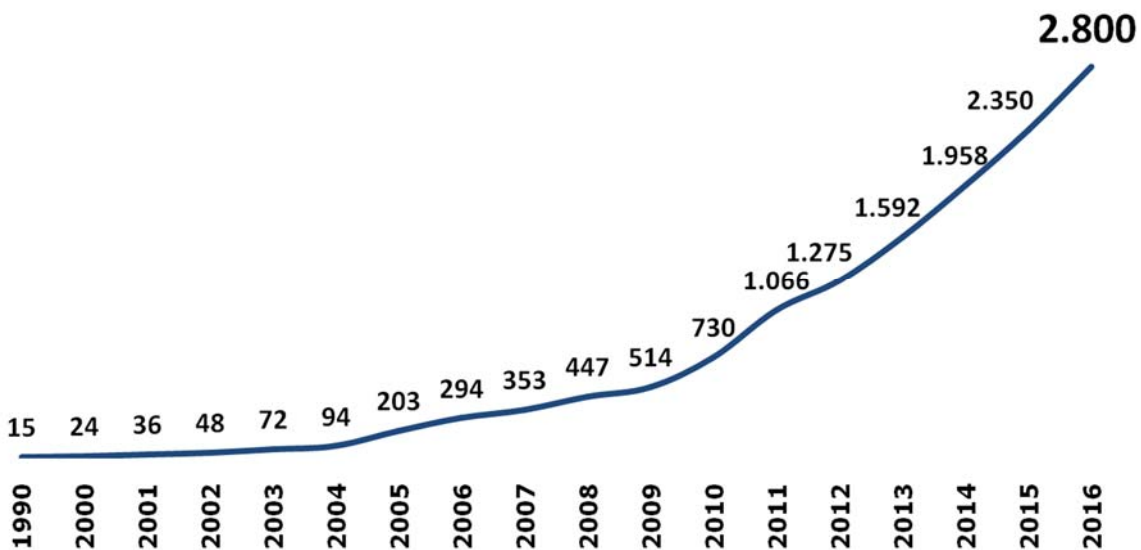
- c) **Bajo ingreso per cápita respecto a las naciones OCDE**, donde Chile presentó el 2014 un ingreso de US\$ 21.890 versus un promedio de US\$ 41.035 de los países OCDE (Fuente: Banco Mundial).

Sociales:

- a) La alimentación en Chile y el mundo está cambiando (más detalle en Anexo II – Tendencias de la alimentación):

- **Consumidor se vuelve enemigo de lo artificial Nueva realidad eco**, pasando a ser la sostenibilidad desde algo bueno para el balance de la empresa a un concepto de desarrollo de producto.
- **Aumento en el consumo de productos “alternativos”**
- **Se come con los ojos**, habiendo un aumento en la preocupación por innovación en los colores y el arte
- **Gobiernos que intervienen en las marcas**, forzando a las empresas a cambiar sus niveles de responsabilidad ante los consumidores.

- b) La forma en que compran las personas va evolucionando según cambia la tecnología, actualmente se encuentra creciendo el mercado del E-Commerce. La siguiente grafica muestra el desarrollo de este canal de venta:

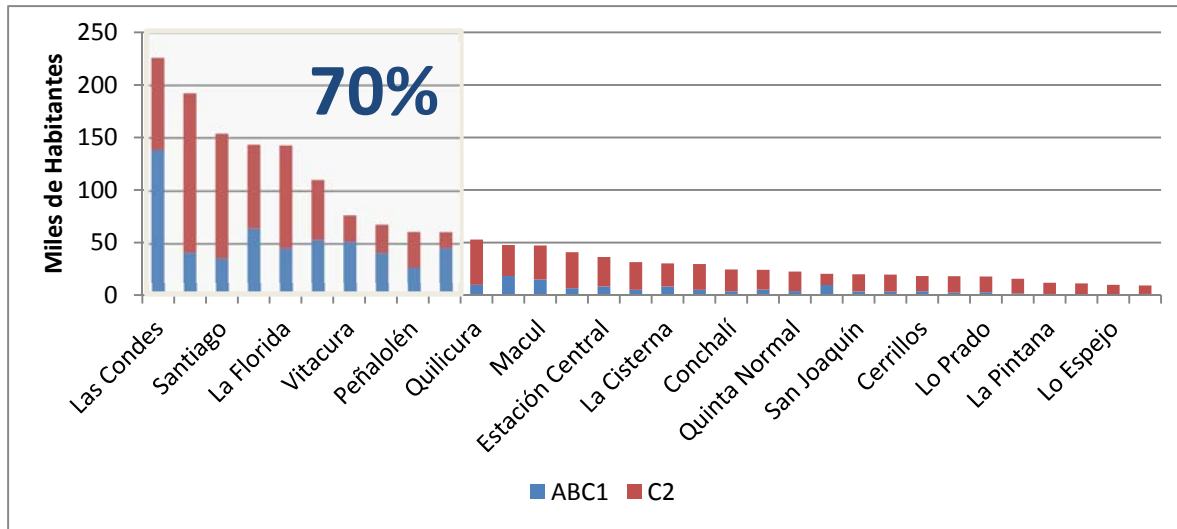


Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

Este aumento del comercio electrónico no ha quedado ajeno a la industria alimentaria, la que participa en el rubro del comercio que también ha aumentado los últimos años. Mientras en el segundo semestre 2013 un 2% de la compra del comercio era realizada de forma electrónica, en el primer semestre 2016 esta cifra asciende a un 3,2%. El rubro de alimentos y supermercados corresponde a un 10% de las compras de E-Commerce del comercio y se encuentra creciendo a tasas de sobre el 20% desde 2014 (Fuente: Índice de ventas online, Cámara de Comercio de Santiago).

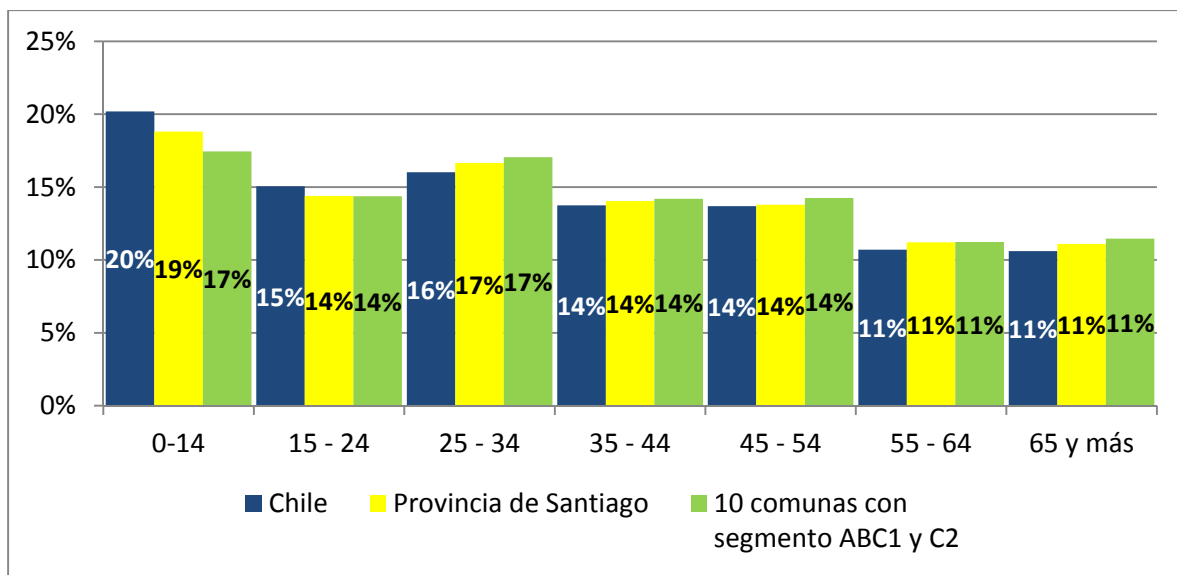
Las tendencias que han potenciado este aumento de la compra online son las siguientes (más detalle en Anexo II – Tendencias del consumidor online):

- **Aumento en la compra online**, inclusive en la comida
 - **Mayor conexión y mayor dependencia de los teléfonos móviles. Presencia de un consumidor “on-the-go”,**
 - **Se espera buenos precios**, según un estudio de Adimark, un 79% de los chilenos que compran en línea esperan buenos precios en este canal
 - **Importancia del despacho**, un 58% de los chilenos esperan un despacho rápido
 - **Confianza en los comentarios de usuarios**
- c) **Chile presenta una población estable**, con una población estimada al 2016 de 18 millones de personas (fuente INE) y **crecimientos proyectados del 1% anual**, no se estima que se presenten crecimientos demográficos..
- En la región metropolitana la **provincia de Santiago es la que mayor población concentra**, con un total estimado de 5,6 millones de personas al 2016 (Fuente: INE), en esta región las comunas con mayor cantidad de habitantes son las comunas de Maipú (555 mil habitantes), La Florida (389 mil habitantes), Santiago (372 mil habitantes) y las Condes (285 mil habitantes).
- d) Existe una **concentración de la riqueza** concentrada en pocas comunas. En la provincia de Santiago 10 comunas concentran el 82% de la población ABC1, mientras que las mismas **10 comunas concentran el 70% del segmento ABC1 y C2**. La siguiente gráfica presenta la concentración de riqueza en la provincia de Santiago



Fuente: elaboración propia en base a mapa socioeconómico de Chile, Adimark e Información del INE

a) **La edad de las personas está distribuida uniformemente en la población de Chile,** presentando el país una similar distribución a las que podemos encontrar en Santiago y en las 10 comunas que presentan mayores ingresos. La siguiente gráfica muestra la distribución por segmento de edad en Chile, la Provincia de Santiago y las 10 comunas donde se concentran los habitantes ABC1 y C2.



Fuente: elaboración propia en función a información del INE

Tecnológicos:

- a) En Chile internet ha penetrado de gran forma, actualmente se cuenta con 13 millones de usuarios, representando un **73% de la población la que usa internet** (Fuente: Cámara de comercio de Santiago)
- b) Información de la superintendencia de bancos entrega que en 2016 hay **6,8 millones de tarjetas de debito y 5,8 millones tarjetas de debito vigentes**, permitiendo que parte importante de la población use estos medios de compra.
- c) El 2015 **había 26 millones de teléfonos móviles en Chile** (Fuente INE), la cantidad de **smartphone corresponde a un 61% de estos teléfonos** (Fuente estudio Chile 3D, Adimark), cifra que es muy superior al 38% de smatphone del total de teléfonos del 2012.

Factores Medio Ambientales:

En Chile hay una preocupación creciente por el medio ambiente. La segunda encuesta nacional de medio ambiente presentada en marzo 2016, presenta las principales preocupaciones del chileno con respecto a los temas medio ambientales, siendo las principales:

- Preocupación del aire (33%)
- Basura y suciedad de las calles (19%)
- Contaminación en general (8%)

Legales:

Para operar con alimentos en Chile, se debe tener en cuenta el **reglamento sanitario de alimentos** que rige para él país, el que “establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos” (MINSAL Chile).

2.3 Análisis del ambiente competitivo

Para el caso chileno, el mercado de suscripción de comida fresca está recién comenzando, con pocos y pequeños exponentes, que se encuentran compitiendo por posicionarse como una alternativa a los canales tradicionales de venta de alimentos, como lo son los supermercados o las ferias libres. Para realizar el ambiente competitivo en que se desempeña la suscripción de comida fresca utilizaremos las 5 fuerzas de Porter, en que analizaremos competidores y posibles nuevos competidores, servicios sustitutos, proveedores y finalmente un análisis de los clientes objetivo de Kiking.

2.3.1 Competidores

La industria de Kiking es la del despacho de alimentos frescos a domicilio, en donde el cliente puede adquirir, por medio de plataformas electrónicas, sus alimentos en la comodidad de su hogar, los que llegan directamente a domicilio en un plazo previamente establecido. Este crecimiento se ha dado por las tendencias expuestas en el análisis del entorno (penetración de internet, medio de pago por tarjeta, aumento del E-Commerce, disminución de la pobreza, etc.) a las tasas previamente descritas.

En este mercado los principales competidores son los servicios de **delivery de ingredientes frescos**, los que podemos separar en dos grupos:

Servicios que compran en tiendas por las personas:

En Santiago existen al menos 3 empresas que realizan un servicio de ir a comprar alimentos (y abarrotes) para sus clientes a tiendas como supermercados o ferias y realizar el delivery de estos a su hogar, ejemplos de este servicio son: superdespacho.cl; cornershop.cl y lavegaonline.cl.

Supermercados a domicilio

Las cadenas de supermercados están aumentando su venta on-line, en función de satisfacer las necesidades de E-Commerce de los clientes, las 4 grandes cadenas de supermercados presentes en Chile cuentan con este servicio (Jumbo, Líder, Tottus y SMU (telemercados)) de despacho de productos a los clientes, previa orden en una página WEB y con un formato de retiro en tienda.

2.3.2 Productos Sustitutos

Identificamos como productos sustitutos las formas en que los consumidores pueden adquirir alimentos frescos, siendo las más importantes en Chile el Supermercado, las ferias y los almacenes de barrio.

2.3.3 Clientes

Chile tiene oportunidades sumamente interesantes para potenciar el desarrollo de alimentos frescos y saludables para transformarse en un polo de innovación mundial, pero para esto es necesario ampliar el concepto de una alimentación saludable y quitar los actuales prejuicios

existentes. Un 43% de la población cree que comer saludable es comer sólo ensaladas, 4 de cada 10 chilenos prefiere la comida sabrosa por sobre la comida sana y un 21% de los chilenos considera que los alimentos saludables son desabridos y aburridos.

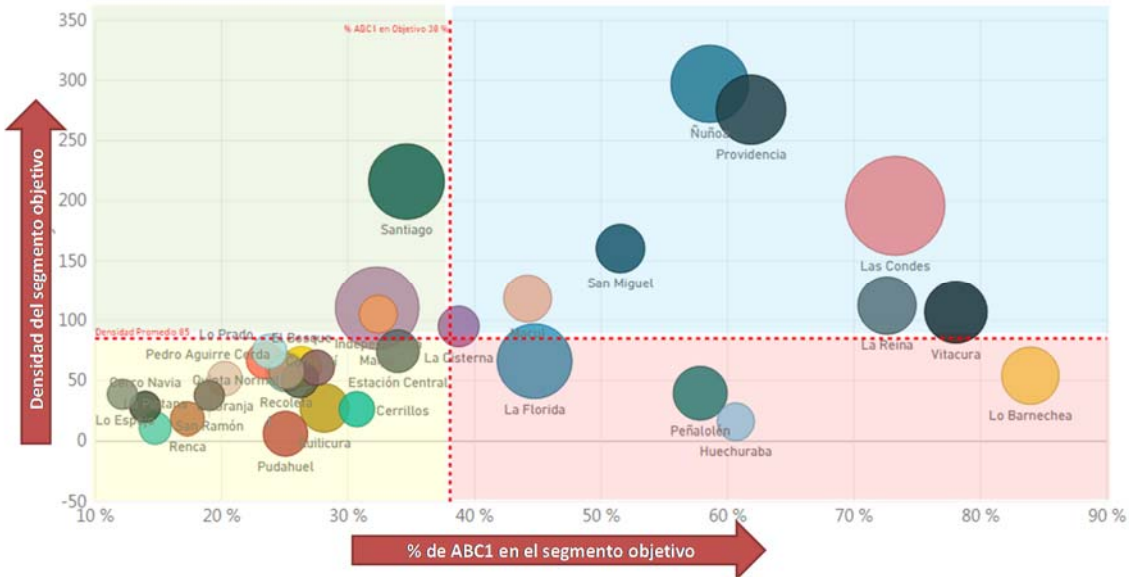
El estudio Chile Saludable Vol. 3 (ver detalle en Anexo III) realiza una segmentación de la población en función de su relación con estilos de vida saludable, en la que se obtienen los siguientes segmentos:

- **Esforzado**
- **Motivado**
- **Resignado**
- **Culposos**
- **Indeciso**

Tomando en cuenta estos perfiles de población chilena y el mercado en el que se desenvuelve Kiking, podemos concluir que:

- Dentro del segmento **esforzado** y **motivado** se encuentra el mercado objetivo, que corresponde al 41% de la población, estos segmentos tienen una preocupación por alimentación saludable y la vida sana, son cocineros habituales, tienen un interés por la cocina y consumen frecuentemente alimentos frescos.
- Los segmentos Esforzado y Motivado están distribuidos en todos los grupos socioeconómicos, donde un 18% pertenece al ABC1, un 23% al C2, un 26% al C3, un 26% al D y finalmente un 7% al segmento E.
- Cuando analizamos el comprador online, este está mayormente concentrado en los segmentos ABC1 y C2, donde un 34% de los ABC1 compran online, mientras que un 28% de los C2 lo hacen, por esto Kiking se enfocará a los clientes motivado y esforzado perteneciente a los segmentos ABC1 y C2.
- Para estimar de mejor forma el mercado objetivo, se realizó una estimación de la cantidad de hogares a los que podemos acceder, para lo que se usó 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 tener un número más afinado del segmento objetivo, se tomó el 70% de estos hogares, porcentaje que corresponde a las personas motivadas y esforzadas que disfrutan cocinando.

Con la información anterior realizamos un cruce entre la cantidad de hogares por comuna, su densidad poblacional y el porcentaje del segmento objetivo que pertenece al segmento ACB1, debido que es más atractivo para el modelo de negocio las personas con mayores ingresos por su ticket promedio de compra. Esto entrega la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia en base a estudio Chile saludable, Perfiles socioeconómicos Adimark e información del INE de superficie por comuna (* corresponde a superficie urbana)

De la gráfica podemos apreciar que las comunas más atractivas para Kiking son Ñuñoa (5.022 hogares de mercado objetivo), Providencia (3.943 hogares de mercado objetivo), Vitacura (3.028 hogares de mercado objetivo), Las Condes (8.616 hogares de mercado objetivo) y La Reina (2.588 hogares de mercado objetivo). El otro punto a favor de la elección de estas comunas es que son colindantes, pudiendo situar un centro de distribución de Kiking que atienda a las 5 comunas. Otras comunas atractivas por la cantidad de hogares objetivo son Lo Barnechea, Macul, La Florida, Peñalolén y Santiago. Sin embargo estas comunas al estar más alejados del radio de entrega se evaluará en el plan de expansión.

2.3.4 Nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el mercado de la suscripción de comida fresca es muy alta, en Estados Unidos esta industria la podemos ver desde el año 2012, año de la fundación de Blue Apron y Plated y de la llegada al mercado norteamericano de la empresa alemana Hello Fresh, y hasta la fecha ha tenido crecimientos explosivos, con 400 millones en ventas y una oferta de alrededor de 170 empresas. Las principal razón de esto son las **bajas barreras de**

entrada, debido a que se pueden formar empresas pequeñas que cubran tan sólo una pequeña zona demográfica o que busquen nichos exclusivos, como lo sería la comida molecular (en Argentina existe un emprendimiento de estas características). En Chile si el mercado se desarrolla existe la posibilidad que entren muchas pequeñas empresas a competir, por lo que es fundamental el posicionarse como sinónimo de la suscripción de comida fresca.

2.3.5 Proveedores

El principal proveedor de Kiking, donde se obtendrán el 98% de los alimentos frescos que serán enviados a los clientes, es la Central de Abastecimiento Lo Valledor (CALV).

Anualmente se transan más de 2.5 millones de toneladas de productos hortofrutícolas la CALV, siendo así el principal canal de comercialización para micro, pequeños y medianos productores agrícolas, feriantes y almaceneros, para optimizar la distribución y venta de sus productos a una importante población del país.

En Lo Valledor además se comercializan carnes, abarrotos y comida para animales.

Su participación en el mercado de las ferias mayoristas de Santiago es del 90%, superando a la Vega Central que concentra el 4%, y la Vega Poniente, que tiene el 2% de las transacciones de productos hortofrutícolas.



Fuente: Catastro Nacional de Ferias; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Este capítulo hace referencia al respaldo que tiene la empresa para ofrecer los productos o servicios que plantea en su propuesta de valor. Permite entender la capacidad que tiene para llevar a cabo el proyecto y en términos generales cómo lo piensa hacer a través de la descripción de su modelo de negocios y estrategia de diferenciación.

3.1 Modelo de negocios

Plantea de forma clara la propuesta de valor que la empresa ofrece y establece los principales elementos del modelo de negocio que permiten tener una comprensión integral de la forma en que se pretende operar

Entregamos los ingredientes para preparar recetas tradicionales y gourmet comiendo saludable y balanceado en el momento deseado para sorprender a amigos y familia. (CANVAS en Anexo IV)

3.2 Descripción de la empresa

Kuking realiza el 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. Las recetas pueden ser para dos o más personas. Aspectos distintivos son:

- Se puede realizar el pedido para cualquier día de la semana previa coordinación.
- Disponible platos para 2, 4 o 6 personas, con la posibilidad de agregar adicionales mediante un pago extra por persona.
- Costo nunca será mayor que comprar en el supermercado.
- Cantidades exactas, sin desperdicios.
- Alimentos frescos.
- Se entregan consejos sobre maridajes.
- Información nutricional de las recetas.
- Variedad en recetas y constante actualizaciones.
- Experiencia de compra y de cocinar

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

La estrategia de crecimiento de Kuking presenta 4 niveles:

- **Expansión geográfica:**
Inicialmente Kuking realizara sus despachos en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea. Basándose en los segmentos económicos y en la superficie de la provincia de Santiago, la segunda etapa de la estrategia de crecimiento para captar nuevos clientes sería expandir el despacho a las Comunas de Peñalolen, La Florida y Macul. Para lograr esto sería necesario crear un nuevo centro de producción y de despacho para cubrir estas comunas.
La tercera etapa sería expandir a la comuna de San Miguel, La Cisterna e Independencia creando en Santiago Centro el tercer centro de producción y distribución de Kuking.
Junto con la expansión geográfica aumentaremos nuestra participación de mercado ya estaremos presentes en las 12 comunas de Santiago con mayor número de población ABC1 y C2.
- **Nuevos segmentos objetivos:**
Kuking buscara encontrar nuevos segmentos objetivos como recetas para niños y que pueden ser preparadas por niños, también se consideraran recetas para clientes celíacos, intolerantes a la lactosa.
- **Aumentar el ticket por persona:**
Ventas implementos de cocina: Kuking completará la experiencia de cocinar, vendiendo utensilios de cocina que faciliten la preparación de las recetas y que puedan ser usados en el día a día. Esto se realizará por medio de una tienda virtual de artículos de cocina, desde cuchillos hasta instrumentos más sofisticados.
Incluir carta de vino, cerveza, agua. Conjunto con cada receta se realizaran recomendaciones de vinos o cervezas para poder acompañar la comida, estos vinos y cervezas serán incluidos en los pedidos de Kuking.
- **Nuevas formas de venta:**
Tienda física: Dentro del plan de escalabilidad, esta abrir una tienda física donde los clientes podrán pasar a retirar sus cajas con ingredientes y recetas y además podrán comprar directamente ahí sus pedidos, artículos y libros de cocina. Por lo tanto Kuking tendría una tienda especializada en cocina.
- **Oferta para otras comidas, como lo es el desayuno o la once:**
Las comidas más importantes para los chilenos son el desayuno y la comida de media tarde u once, es por eso que Kuking buscara entrar en este segmento realizando despacho de ingredientes para preparar un especial desayuno y once.

Como se evidenció en el punto 2.3.3, nuestro cliente se encuentra concentrado principalmente en 5 comunas (Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Vitacura y La Reina), que concentran al 38% de nuestro mercado objetivo en el Gran Santiago. Estas comunas serán las primeras que atenderemos en nuestro plan de crecimiento, basado en los puntos anteriormente descritos:

Fase I: Centro de Producción y distribución localizado en comuna de Las Condes en sector del Bosque, cercano a Avenida Apoquindo. Considera las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Vitacura y el sector más oriente de Santiago centro.

Este centro comenzaría a funcionar en el año 2018.

Fase 1.1: Después de 12 meses funcionando se agrega la comuna de Lo Barnechea y se inicia la fase 1.1.

Fase 2: El año 2020 si inicia la fase II de expansión donde se abrirá un nuevo centro de producción que se localizara en la comuna de Peñalolén y distribuirá a los clientes en Peñalolén, La Florida, Macul y se compartirá la comuna de la Reina con el centro de distribución de Las Condes.

Fase 3: En el año 2022 se abrirá un nuevo centro de distribución el que estará ubicado en la comuna de Santiago Centro y distribuirá a los clientes en las comunas de Santiago, San Miguel, La Cisterna, Independencia y compartirá las comunas de Providencia y Ñuñoa con el Centro de Distribución de las Condes.

3.4 RSE y sustentabilidad

Kuking está muy involucrado con la responsabilidad social empresarial, siendo un negocio que está enfocado a no generar desperdicios al cocinar, mejorar nuestra alimentación y no abusar de los proveedores, haciéndolos parte de nuestra propuesta de valor. La propuesta de RSE de Kuking se basa en estos ejes como base:

Cero desperdicios: En Kuking nos preocupamos de los desperdicios que se generan al cocinar, porque creemos que la escasez de alimentos es un problema serio del que tenemos que hacernos cargo todos como sociedad. Además de evitar los desperdicios que generas en tu cocina, nos preocupamos de no generar desperdicios en las instalaciones de Kuking, por medio asegurar que nuestra compra de materia prima sea solo la que necesitamos y disponer lo no vendido para fabricación de conservas. Los subproductos de fabricación los utilizaremos como abono para que estos sean la base de nuevos alimentos.

Mejora en la alimentación: Promovemos el bienestar de las personas, entregando productos con menos aditivos artificiales como hormonas de crecimiento en la carne o transgénicos en los vegetales. Creemos que si las personas se alimentan mejor, viven mejor y es en función de esto en que trabajamos, con Kuking no mejoraremos los resultados en función de sacrificar la calidad de lo que entregamos.

Cuidado de los proveedores: buscamos alianzas con los proveedores, para que estos sean una parte clave de nuestro proceso, en Kuking creemos firmemente que en base a un trabajo conjunto ambas partes podemos salir beneficiados, no teniendo que usar prácticas usuales en la industria alimentaria como pagar en plazos extensos que no permitan a los proveedores crecer. Buscamos crecer CON los proveedores y no a costa de ellos.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Kuking es un negocio que está comenzando en Chile, con pocos exponentes y un modelo muy similar al que se puede encontrar en Estados Unidos, donde los clientes pueden, mediante una suscripción, recibir una caja con tres recetas y todos los ingredientes necesarios para prepararlas en casa. Debido a lo nuevo de este negocio en el país, el plan de marketing se centrará en 3 objetivos, que son: Educar, Posicionar, Rentabilizar

Educar: Por medio del uso de redes sociales, apilándose en las nuevas tendencias de alimentación y en programas de gobierno (ley de etiquetado y el programa elije vivir sano), se mostrarán las ventajas de comer alimentos frescos, realizando una campaña que apunte a las habitantes de las comunas objetivas (Providencia, Ñuñoa, Las Condes, Vitacura y La Reina), con un objetivo de una penetración de 3000 seguidores en redes sociales en 6 meses de campaña.

Posicionar: Mediante red social, posicionamiento en las primeras búsquedas de Google y visitas en página Web, se buscará posicionar en la mente del consumidor a Kuking como sinónimo de la suscripción de comida fresca, midiendo esto en las visitas a la página WEB, seguidores de nuestras redes sociales, búsquedas en Google y publicaciones de medios escritos y online.**Rentabilizar:** Gracias al uso de redes sociales es posible crear una “comunidad” Kuking que nos lleve a capturar suscriptores en la página WEB, debido a las recomendaciones y feedback entregado por los clientes incentivando a otros a que adquieran los productos. También a través de redes sociales se crearán promociones y descuentos para clientes nuevos, seguidores y seguidores que recomienden.

4.2 Estrategia de segmentación y marketing

Para tener éxito en el marketing de Kuking primero que todo debemos contar con un buen servicio y producto (las recetas), un sitio web atractivo y claro, un equipo capacitado (cocinero asistente, agencia de marketing, etc.) y fidelidad y seguridad con los proveedores para así asegurar productos de la mejor calidad. Si ya tenemos todo esto, entonces podemos comenzar con nuestra tarea de promoción para conseguir clientes.

Definido ya el mercado objetivo, planeamos la estrategia de marketing la que estará focalizada en las características de los clientes (estilos de vida motivado y esforzado en los segmentos

ABC1 y C2), personas preocupadas de llevar una vida saludable, especialmente preocupada por lo que come, personas que deciden utilizar su tiempo en otras actividades que no sean ir al supermercado/feria a comprar y que prefieren la compra online, personas interesadas en cocinar en casa y muy interesadas en compartir con familia o amigos.

4.2.1 Estrategia de segmentación

Durante el desarrollo de Kiking tendremos tres segmentos o mercados objetivos los que se abordarán en distintos momentos:

Segmento 1: Considera la comuna de Las Condes, Vitacura, Providencia, La Reina, Santiago Centro Oriente, Ñuñoa y Lo Barnechea. El primer centro Kiking se ubicara en La comuna de Las Condes y desde ahí se realizara el despacho a las comunas pertenecientes a este segmento.

Segmento 2: Considera las comunas de Peñalolén, La Florida y Macul. El segundo centro Kiking se ubicara en la comuna de Peñalolén, sector la Arboleda. Adicionalmente el centro de Peñalolén cubrirá parte de la comuna de la Reina creando una simbiosis colaborativa.

Segmento 3: Considera las comunas de Santiago Centro (a partir del 2022 Santiago Centro pasa a pertenecer al segmento 3), San Miguel, La Cisterna e Independencia. El tercer centro Kiking se ubicara en la comuna de Santiago. La comuna de Santiago, la zona poniente de Providencia y Ñuñoa se cubrirán en conjunto con la oficina de Las Condes así creando simbiosis colaborativa.

4.2.2 Estrategia de marketing:

Página web: Como nuestro mercado objetivo son personas que compran online es muy importante tener una página web profesional que lo represente. Su diseño y colores son el fiel reflejo de lo que entrega Kiking. Las recetas están en forma ordenada y clara, con precios actualizados y fotografías. Formas de pago simple, con pago a través de WebPay o efectivo al momento de la entrega.

Marketing por email: En el sitio Web existirá un formulario suscripción. Los clientes que se suscriban recibirán ofertas especiales, consejos de cocina y consejos saludables. El formulario de suscripción se encontrara en dos partes del sitio web, al principio y en la sección de las recetas.. Toda esta información servirá para fidelizar al cliente y lograr referenciación, una

reactivación en caso que el cliente haya dejado de pedir Kucing o incluso para recuperarlo en caso de una mala experiencia.

Redes sociales: La principal red social que se utilizara para hacer marketing va a ser Facebook, ya que es la más usada por nuestro mercado objetivo y la que tiene más usuarios en Santiago. Además de presentar novedades, consejos promociones y concursos, Facebook da la oportunidad a los clientes de comunicarse entre ellos y directamente con Kucing.

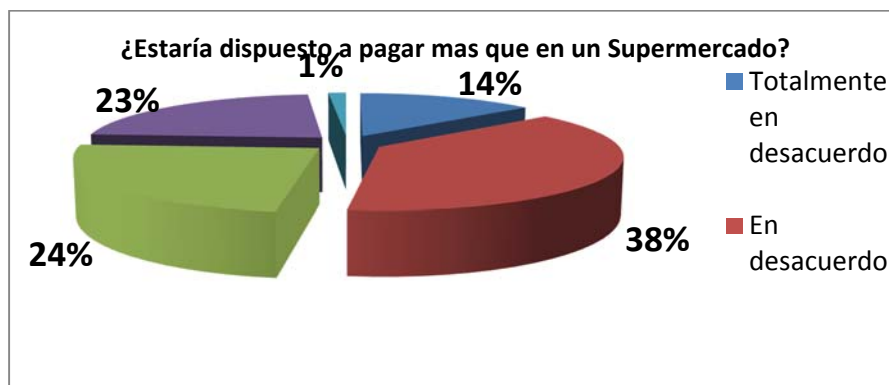
4.3 Estrategia de servicio

Kucing entrega un servicio de venta de alimentos al detalle por medio de una propuesta diferenciadora en que se entrega al cliente las recetas y todos los ingredientes para que este la prepare en la comodidad de su hogar.

4.4 Estrategia de Precio

Al ser un mercado nuevo y que no se estima que reemplazará ninguno de los competidores de la industria, el mercado de suscripción de comida fresca se muestra como un seguidor de precio, lo que se respalda con la experiencia internacional que muestra que este mercado no presenta una diferencia significativa con lo que se podría encontrar al comprar la receta en un supermercado. Además la encuesta realizada muestra que los encuestados no presentan mayor disposición a pago que la que ellos mismos pagarían si realizaran la compra.

En el mercado objetivo de Kucing la encuesta realizada muestra que para las comunas objetivo los encuestados que les gustaría contar con el servicio ofrecido por Kucing corresponden a un 55% de los encuestados (un 30% no presenta preferencia) los que en un 52% no estarían dispuestos a pagar de más por el servicio. La siguiente gráfica muestra las respuestas de estos:



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

4.5 Estrategia de Distribución

La distribución de las recetas y los ingredientes de Kuking se realizaran de forma “delivery”.

Inicialmente Kuking contara con un servicio de despacho que, entregara las cajas con ingredientes de Kuking. Los ingredientes que se requiera enviar fríos se colocarán en bolsas que protejan su temperatura.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Chile es el líder en Latinoamérica en el uso de redes sociales debido al amplio acceso a internet que tienen los habitantes.

Chile también está en 4to lugar mundial en el uso de Facebook, es por eso que la estrategia de comunicación se realizara principalmente a través de redes sociales como Facebook. La cuenta de Kuking en Facebook será manejada y actualizada por una agencia de comunicaciones que detectara nuestro mercado objetivo y a través de esto se informara la actualización de nuestras recetas y portal web, se informara de promociones, alianzas y se realizaran concursos.

El 91% de los usuarios en Chile de internet ha creado una cuenta de Facebook alguna vez en su vida de los cuales un 63,7% visita Facebook activamente. De estos últimos 2,5 millones visitan la red social diariamente y en promedio 36.9 veces por mes. Los usuarios que visitan Facebook activamente, navegan 8 horas mensuales aproximadamente con un promedio de 14 minutos por sesión.

La estrategia de marketing de Kuking está construida en función de:

- Generar “trafico” en las redes sociales.. Diseñar recetas llamativas que generen curiosidad a los clientes, de manera que los comensales quieran regresar a conocer las nuevas ofertas.
- Entregar cupones de descuento a los comensales para que soliciten nuevamente el servicio. Estos cupones pueden tener fechas o recetas definidas.
- Analizar los comportamientos de los clientes, manteniendo un registro del número diario de visitantes, llevando un semanal de las recetas más solicitadas, creando un programa de Cliente Frecuente y realizando encuestas que permitan conocer los niveles de satisfacción de los visitantes.

- Contar con un plan de beneficios para clientes que entregue puntos por visita, por receta, por recomendar la página, por recompra, etc.
- Realizar reconocimientos y descuentos especiales el día/semana de cumpleaños, santo y logros obtenidos que ameriten una celebración.
- Alianza con embajadores relacionados con vida saludable y artes culinarias.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

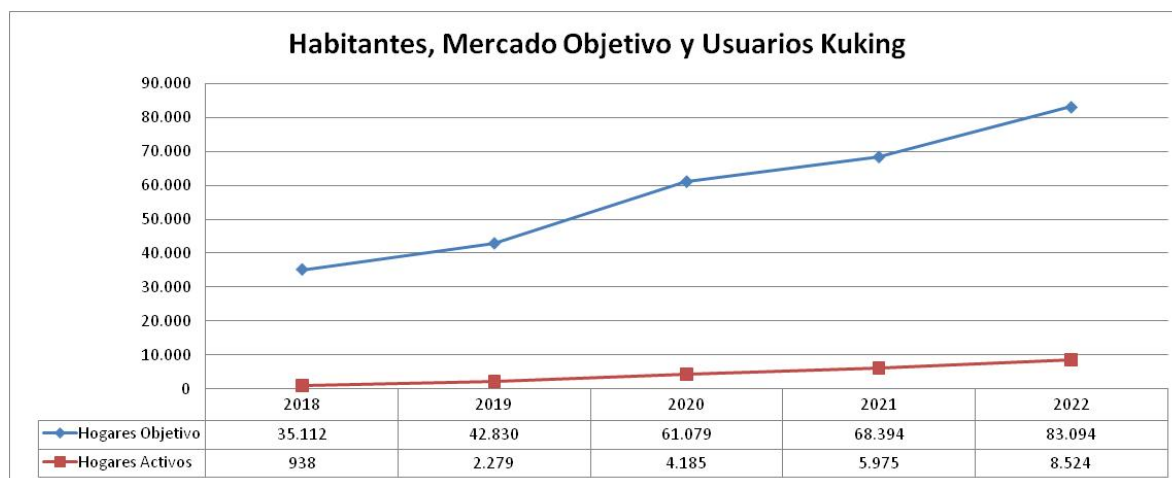
Para estimar la demanda a la que estará sujeto Kuking se debe recordar el mercado objetivo al que apunta Kuking:

Personas con interés por el bienestar y la vida sana y con interés por la cocina (ver detalle en Anexo II, estilos motivado y esforzado), que pertenecen a los segmentos socioeconómicos ABC1 y C2 y que compran mediante medios electrónicos.

Los supuestos con el que fue construida la estimación de mercado son:

- Crecimiento de la población del 1% anual (en todas las comunas).
- Aumento del estilo de vida Esforzado y Motivado en medio punto porcentual al año.
- El interés por la cocina en el tiempo libre de los Esforzados y Motivados se mantendrá constante en el tiempo, con un 71% para el motivado y 69% para el esforzado.
- La distribución socioeconómica estable en el tiempo
- Aumento de las personas que usan medios de pago electrónico a tasas del 10% anual, llegando a 2023 con un 59% de los ABC1 usando E-Commerce y un 44% de los C2 usando este medio de compra.
- Promedio de 3 personas por hogar en el segmento objetivo (INE, Chile 3D de Adimark y el mapa socioeconómico de Chile (Adimark))
- El interés por contar con el servicio de Kuking es de 54% según encuesta realizada. Se considera que aumentará con el paso de los años, apoyado en el aumento a la disposición a uso de supermercados virtuales en estudio The Future of Grocery, Nielsen, que asciende a 64% de los encuestados.

De Acuerdo a lo anterior, el mercado objetivo de Kuking está representado en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia

El detalle de las estimaciones de crecimiento se detalla en el anexo V.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El marketing es un punto relevante para el modelo de negocio de Kuking, para lo que se considera un presupuesto total de **\$887 millones** desde el año 0 al año 6 de vida, que incluye todas las fases del proyecto, siendo lo más relevante el gasto de promociones (34% del gasto) y los gastos de propaganda (34% del gasto, conteniendo embajador en red social, publicidad en puntos de ventas y en eventos deportivos), el detalle del gasto en marketing se describe en el Anexo VIII.

Todo esto estará a cargo de la agencia **Taco Alto**, con una inversión total de \$10.3 millones que se desglosa en el desarrollo de la campaña publicitaria y lanzamiento de Kuking (\$5.2 millones) y en el desarrollo y lanzamiento de la página WEB y aplicación (\$5.1 millones).

Para el primer año, que es crítico en el futuro del negocio, se destinara \$ 52.3 millones, que están enfocados en el cliente objetivo, buscando que este realice recompra y fidelizarlo en base a sus intereses.

V. Plan de Operaciones.

El detalle del Item V se encuentra en la parte 2 del Plan de Negocios.

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 a las comunas de Las Condes, Santiago, Ñuñoa y Providencia, La Reina, Vitacura y Lo Barnechea. En estas comunas se enfocarán los esfuerzos de marketing. La operación en el centro de Peñalolén considera un ingreso a las comunas de Peñalolén, Macul y La Florida. 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 y por otra parte la optimización de los fletes a las comunas de Santiago, Providencia y Ñuñoa.

5.2. Flujo de operaciones

El negocio inicia con la planificación y elaboración de las recetas por parte del Head Chef, posteriormente el Administrador de Kuking determina el proveedor más afín y se realiza la compra. Se arma la caja y se realiza la entrega al cliente en el horario acordado.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de implementación de Kuking da comienzo en octubre 2016, comenzando las operaciones de Kuking en enero 2018.

5.4. Dotación

La dotación inicial de Kuking será de 9 personas que incluye administrador, personal de compra, asistente de cocina entre otros. Para 2022 la dotación sería un total de 52 personas distribuidas en los tres centros de distribución e incluyendo los servicios externos como aseo y despacho.

VI. Equipo del proyecto

El detalle del Item VI se encuentra en la parte 2 del Plan de Negocios.

6.1 Equipo gestor

El Equipo Gestor de Kucing está conformado por un Director Financiero, un Director de Ventas, un Head Cheff y un consejero de Marketing.

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

El personal con mayores responsabilidades como los Administradores de Local y Head Chef tendrán bonos por cumplimiento de despachos programados.

El CEO que se incorpora luego de poner en funcionamiento el tercer centro de despacho recibirá un bono de acuerdo a las utilidades recibidas.

VII. Plan Financiero

El detalle del Item VII se encuentra en la parte 2 del Plan de Negocios.

7.1 Mercado y Precios

El plan financiero se desarrolla usando la estimación de la demanda mas la tasa de frecuencia de compra de cada uno de los productos en las comunas objetivo buscando aumentar los usuarios y aumentar la frecuencia de compra. Para el año 2022 la frecuencia de compra seria un promedio de 3 cajas para dos personas al mes logrando una participación de mercado de 10,3%. El objetivo es lograr la repetición de compra.

7.2 Costo de materia prima

Los costos de materia prima son los ingredientes de las recetas, las cajas para transportar los ingredientes, envases para ingredientes específicos y las recetas impresas.

7.3 Dotación y salarios

Kuking presenta una dotación de 9 personas en su primer año de operación y termina con una dotación de 52 personas, incluyendo el equipo directivo. El costo por personal a al año 2022 sera de 253 millones.

7.4 Servicios y arriendo de instalaciones:

Para el modelo financiero se consideró flete, aseo, contabilidad, servicios básicos y arriendo.

7.5 Estado de Resultados

La utilidad y EBITDA de Kuking lo hace un negocio sumamente atractivo, con una utilidad de 14% al año 5 de operación. El equilibrio al tercer año de operación, marginando un 3% de utilidad.

7.6 CAPM

Para el calculo de CAPM se considera el premio por liquidez (R_p) y un premio por startup, debido a que este es un negocio nuevo en Chile.

7.7 Capital de trabajo

Para el capital de trabajo se consideran pagos a 20 dias de los clientes, 15 dias de caja, 15 dias de inventario, 15 dias de pago a los proveedores, sueldos se pagan a 30 dias al igual que pago de fletes y arriendos. Quedando un capital de trabajo neto al año 2022 de 315 millones.

7.8 Flujo de Caja, VAN y TIR

La atraktividad de Kuking 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 perdida, por lo que es necesaria la sensibilización.

7.9 Análisis de Sensibilidad

Para la sensibilización del modelo Kuking se plantea no llegar al mercado objetivo y el punto de equilibrio en que el VAN es igual a cero es una disminución de venta de un 42%

VIII. Riesgos críticos

El detalle del Item VIII se encuentra en la parte 2 del Plan de Negocios.

Kuking al ser un emprendimiento innovador y sin una competencia que entregue la misma experiencia a los clientes, presenta numerosos riesgos como cambios en segmento objetivo, cambio en tendencias, posibles crisis económicas nacionales e internacionales, fallas en delivery o experiencia Kuking no satisfactoria, entrada de nuevos competidores, lento crecimiento de mercado y negocio no exitoso.

Para evitar y enfrentar estos riesgos críticos es necesario un monitoreo constante del mercado y análisis de las tendencias y hábitos del mercado.

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.

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 20% de margen de utilidad. Así lo demuestran los indicadores financieros como la TIR (75%) 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 Kucing son mínimos y posiblemente controlables debido al importante margen de ganancia y que las pérdidas son menores en relación a las posibles ganancias.

El crecimiento oportuno de Kucing 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 Corporativas Teoría y Práctica. Legal Publishing Chile. Thomas Reuters.
- Lozano, Albareda, Ysa, Roscher y Marcuccio (2005), Los gobiernos y las responsabilidades sociales 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) Administración de recursos humanos. Mexico McGraw Hill Education.
- 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
- Mintel, Tendencias globales de alimentación 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

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.

Culposo: 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>Asociaciones clave </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 agenda de diseño estratégico para desarrollar y empoderar la marca, junto con la administración de página web y en redes sociales.</p>	<p>Actividades clave </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>Recursos clave </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>Propuestas de valor </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 Kuking, la receta a su elección, para la cantidad de personas deseadas y el día/hora en que la requieran.</p>	<p>Relaciones con clientes </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>Canales </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>Segmentos de mercado </p> <p>Kuking 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>Estructura de costes </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>Fuentes de ingresos </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:

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

Distribución C2 por Estilo de Vida	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Resignado	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Esforzado	17%	18%	18%	19%	19%	20%	20%
Motivado	30%	31%	31%	32%	32%	33%	33%
Culposo	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
Total	48.602	54.502	61.098	68.470	76.708	85.912	96.193

Anexo VIII – Detalle Gasto de Marketing

Presupuesto de Marketing (MM CLP)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total Marketing	10,3	52,3	100,9	197,3	207,5	318,2
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					