



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

DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UN SERVICIO WEB
DE RETIRO Y ENTREGA DE ALIMENTOS PARA ESTABLECIMIENTOS
GASTRONÓMICOS EN CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JOSÉ GUSTAVO DUARTE ALLEUY

PROFESOR GUÍA:
NICOLÁS JADUE MAJLUF

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARIO MORALES PARRAGUÉ
ARIEL GRINGAUS HIGILCHUK

SANTIAGO DE CHILE
SEPTIEMBRE 2013

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: JOSÉ GUSTAVO DUARTE ALLEUY
FECHA: 25/09/2013
PROF. GUÍA: SR. NICOLÁS JADUE

DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UN SERVICIO WEB DE RETIRO Y ENTREGA DE ALIMENTOS PARA ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS EN CHILE

El objetivo de este trabajo es diseñar y elaborar un plan de negocio para un sistema web de retiro y entrega de comida para los establecimientos gastronómicos de comida rápida en Chile.

El proyecto se basa en una plataforma web y móvil que busca reunir en un sólo sitio la oferta de restaurantes y la demanda de los comensales, ofreciendo a los primeros la opción de mostrar sus menús y realizar ventas mediante la plataforma ofreciendo los servicios de *delivery* y *pick up* que puede tener cada establecimiento. A los comensales, se les ofrece esta gama de restaurantes donde poder comprar dependiendo de su ubicación física con la opción de pagar de manera *online*, con tarjetas de crédito o débito, o de manera presencial, con efectivo, cheques o tickets de restaurante, RedCompra móvil y otros medio de pago.

El negocio, que se considera un emprendimiento tecnológico basado en Internet, está inserto dentro de la industria gastronómica y del *e-Commerce*. Ambos sectores se presentan muy auspiciosos para el futuro apoyando a la creación de empresas que aporten valor a estos mercados impulsado por el cambio en el estilo de vida de las personas y el constante dinamismo de los rubros mencionados.

Existen pocos competidores directos que pueden hacer frente al proyecto, pero ninguno tiene la misma propuesta de valor que ofrece el negocio. Se adoptará una estrategia basada en la diferenciación. Se entrega también un acabado desarrollo de los recursos a utilizar, donde se estima un personal de trabajo de doce personas al cabo de tres años y una estrategia de marketing basada principalmente en campañas de *Social Media*, enfocándose en la captación y retención de los clientes comensales y restaurantes.

Como resultado del trabajo, se concluye que el proyecto es rentable con un VAN de \$681 MM tomando un horizonte de tres años y una tasa de descuento del 18% anual, considerando una inversión de \$126 MM. Se presentan también recomendaciones para apoyar a la innovación continua del proyecto con el fin de ofrecer una propuesta de valor ideal a los clientes. Se enseña además, un prototipo de la plataforma móvil del proyecto con el fin de mostrar el funcionamiento del negocio.

Agradecimientos

A mis padres, Blas y Verónica, por su ejemplo de esfuerzo, perseverancia y constancia ante la vida. Gracias por creer en mi y entregarme los valores para enfrentar la vida. Los amo y estaré eternamente agradecido por la formación que me brindaron.

A mi abuelita Edith por su constante compañía y amor. Por ser una mujer excepcional y trabajadora. Gracias por los hermosos momentos y la sonrisa de siempre que me daba ánimo y fuerzas para seguir. Este trabajo es para ti.

A mis hermanos, Blas y Carol, por su participación directa e indirecta en este trabajo. Son mi modelo a seguir por su entereza y perseverancia en la vida.

A Cindy, por aguantarme en las buenas y en las más malas. Gracias por acompañarme en este largo proceso, por tu amor, paciencia y comprensión que me dieron la fortaleza necesaria para alcanzar este objetivo. Eres un importante pilar en mi vida personal y profesional. Sin ti, todo hubiera sido más difícil. Te amo.

A mis amigos Matías, Jaime, Richard, Gabriela, Nicolás, Fernando, Álvaro, David, Manuel, Juan y tantos otros que siempre tuvieron una palabra de apoyo en todo momento. Gracias por los buenos momentos durante estos años.

A Urko y Elvis, compañeros fieles de largas noches de trabajo, por su cariño incondicional y los momentos de felicidad.

A la Universidad de Chile por enseñarme de la manera más dura a nunca bajar los brazos durante todos estos años, por entregarme una enseñanza de vida, por seguir adelante ante cada obstáculo y dejarlo todo en cada partido. Gracias por todas las alegrías.

Y a todos aquellos que por alguna u otra razón no querían que esto ocurriera, por darme más fuerzas y motivación para demostrar lo que valgo.

Fue inmensamente entretenido.

Tabla de contenido

I ANTECEDENTES GENERALES	1
1. Introducción	3
1.1. Descripción del proyecto	4
1.2. Objetivos	6
1.2.1. Objetivo general	6
1.2.2. Objetivos específicos	6
1.3. Metodología	7
1.4. Alcances	7
1.5. Resultados	8
2. Marco teórico	9
2.1. Emprendimiento e innovación	10
2.1.1. Definiciones básicas	10
2.1.2. Innovación y emprendimiento en Chile	12
2.2. Financiamiento para emprendedores en Chile	13
2.2.1. Financiarse con recursos propios	14
2.2.2. Financiamiento a través de bancos e instituciones financieras	14

2.2.3.	Fondos concursables de origen público	15
2.2.4.	Start-up Chile	16
2.2.5.	Capital de riesgo	16
2.2.6.	Inversionistas ángel	17
2.2.7.	Incubadoras de negocios	18
2.2.8.	Organizaciones que apoyan el emprendimiento	18
2.3.	El fenómeno de Internet	19
2.3.1.	La Web 2.0	21
2.3.2.	Internet móvil	22
2.3.3.	Internet y telefonía móvil en Chile	22
2.4.	La industria del <i>e-Commerce</i>	24
2.4.1.	Características del <i>e-Commerce</i>	25
2.4.2.	Vender en línea	26
2.4.3.	<i>e-Commerce</i> en Chile	26
2.5.	La industria gastronómica en Chile	30
2.5.1.	Tipos puros de establecimientos de servicios de alimentos	30
2.6.	Perfiles de los chilenos según sus hábitos	32
2.6.1.	Descripción de los perfiles	33
2.6.2.	Hábitos de alimentación y experiencia de compra	34
II	EL PLAN DE NEGOCIO	36
3.	El modelo de negocio	38

3.1. Segmentos de mercado	39
3.1.1. Comensales	39
3.1.2. Restaurantes	41
3.2. Propuesta de valor	43
3.2.1. Comensales	43
3.2.2. Restaurantes	44
3.3. Canales	45
3.4. Relación con los clientes	47
3.5. Fuentes de ingresos	48
3.6. Recursos clave	49
3.7. Actividades clave	50
3.8. Asociaciones clave	51
3.9. Estructura de costos	52
4. La demanda de mercado	54
4.1. Tamaño de mercado	55
4.2. Crecimiento y previsiones	57
4.2.1. Perspectiva del comensal	58
4.2.2. Perspectiva del restaurante	62
4.3. Tendencias de búsqueda en Google	65
4.4. Macrotendencias del mercado alimenticio	68
4.4.1. Aumento de la demanda de alimentos en Chile y el mundo	71
4.4.2. Lo que comen los chilenos	71

5. Competencia	74
5.1. Competidores directos	75
5.1.1. PedidosYa	75
5.1.2. QueHambre	76
5.1.3. HelloFood	78
5.1.4. ComamosAlgo	80
5.1.5. ComeClick	80
5.2. Competidores indirectos	84
5.2.1. Emol Restaurantes	84
5.2.2. Atrápalo	84
5.2.3. Otros sitios similares	90
5.3. Competidores potenciales	94
5.3.1. GrubHub	94
5.4. Restaurantes como competidores	95
5.5. Intensidad de la competencia	95
5.5.1. Rivalidad interna	95
5.5.2. Amenaza de nuevos participantes	97
5.5.3. Facilidad de sustitución	97
5.5.4. El poder del cliente	98
5.5.5. El poder del proveedor	98
5.6. Respuesta de la competencia	98
6. Estrategia	100

6.1. Estrategias genéricas	101
6.1.1. Estrategia de diferenciación	101
6.2. Posición Competitiva	102
6.2.1. Criterio de compra de los clientes	102
6.2.2. Factores claves de éxito	106
6.3. Condiciones de afiliación de restaurantes	109
6.3.1. Condiciones comerciales	109
6.3.2. Condiciones administrativas	110
6.3.3. Condiciones tecnológicas	110
6.3.4. Condiciones logísticas	110
6.3.5. Condiciones legales	110
6.4. Procesos críticos	111
6.4.1. Proceso general de compra	111
6.4.2. Procesos de pago y facturación	112
6.4.3. Proceso de adhesión de restaurantes	115
6.4.4. Proceso de gestión de incidentes	116
7. Recursos	119
7.1. Gestión	119
7.1.1. Organización funcional de la empresa	120
7.1.2. Descripción de los cargos	121
7.1.3. Previsión de recursos humanos	123
7.1.4. Remuneraciones	123

7.1.5. Evolución de los costes salariales	123
7.2. Marketing	124
7.2.1. Objetivos	124
7.2.2. Fidelización de clientes	125
7.2.3. Estrategia de Marketing	126
7.2.4. Plan de acción	135
7.3. Operaciones	138
7.3.1. Etapa 1: Preparación	139
7.3.2. Etapa 2: Lanzamiento	141
7.3.3. Etapa 3: Desarrollo	142
8. Finanzas y previsiones	144
8.1. Supuestos	144
8.1.1. Variables dependientes en el modelo de ingresos	145
8.1.2. Horizonte de evaluación	145
8.1.3. Tasa de descuento	145
8.2. Modelo de ingresos	146
8.2.1. Ingresos fijos	146
8.2.2. Ingresos variables	147
8.2.3. Ingreso total	149
8.2.4. Supuestos sobre el modelo de ingresos	149
8.2.5. Estructura de ingresos	151
8.3. Modelo de costos, gastos e inversión	153

8.3.1. Inversión fija	154
8.3.2. Costos operacionales	155
8.3.3. Gastos administrativos	155
8.3.4. Costos de recursos humanos	156
8.3.5. Costos de marketing	156
8.4. Flujo de caja	158
8.4.1. Depreciaciones legales y valor residual de los activos	158
8.4.2. Capital de trabajo	159
8.4.3. Flujo de caja proyectado	159
8.4.4. Indicadores de evaluación	160
9. Prototipo	161
10. Conclusiones y recomendaciones	166
10.1. Conclusiones	166
10.2. Recomendaciones	173
III APÉNDICES Y BIBLIOGRAFÍA	176
A. Plan de negocio	178
A.1. Estructura del plan de negocio	178
A.2. Estructura del plan de negocio a utilizar en el trabajo	179
B. Líneas de espera	181
B.1. Características	181

B.1.1. La llegada	181
B.1.2. La cola	182
B.1.3. El prestador de servicio	182
C. Business Process Model and Notation (BPMN)	183
C.1. Definición	183
C.2. La importancia de BPMN	184
D. Mapa visual de la Web 2.0	185
E. Modelos de Negocio	187
E.1. Metodología Canvas	187
E.1.1. Segmento de clientes	188
E.1.2. Propuesta de valor	188
E.1.3. Canales de distribución y comunicaciones	189
E.1.4. Relación con el cliente	189
E.1.5. Flujo de ingresos	190
E.1.6. Recursos clave	191
E.1.7. Actividades clave	191
E.1.8. Alianzas clave o red de partners	191
E.1.9. Estructura de costos	192
E.2. Diferencia entre un modelo y un plan	192
F. Clasificación INE para establecimientos de alimentos y bebidas	194
G. Plataformas multilaterales	196

H. Herramientas online	198
H.1. Google AdPlanner	198
H.2. Alexa	199
H.3. Google Trends	200
I. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia	202
J. Preguntas frecuentes	205
K. Modelo de la cadena de valor	208
L. Reporte completo de la cotización de Amazon Web Services	211
Bibliografía	228

Índice de figuras

1.1. Proceso del funcionamiento del proyecto (resumido)	5
1.2. Proceso actual del servicio de comida	5
2.1. Usuarios de Internet en el mundo	20
2.2. Penetración de Internet en el mundo	20
2.3. Composición de cada uno de los perfiles	34
2.4. Hábitos de alimentación y experiencia de compra de los chilenos	35
4.1. Tamaño del mercado objetivo de los restaurantes	56
4.2. Interés a lo largo del tiempo de los tres términos	68
4.3. Interés a lo largo del tiempo en búsquedas en Google Chile	69
4.4. Evolución en el gasto de alimentos y de la ingesta calórica en Chile	72
5.1. Página de inicio de PedidosYa.cl	77
5.2. Aplicación móvil de PedidosYa visto desde un iPhone 5	78
5.3. Página de inicio de QueHambre.cl	79
5.4. Página de inicio de HelloFood.cl	80
5.5. Página de inicio de ComamosAlgo.com	81
5.6. Página de inicio de ComeClick.cl	82

5.7. Sitio web móvil de Emol Restaurantes	85
5.8. Página de inicio de Emol Restaurantes	86
5.9. Restaurante Zanzíbar en Emol Restaurantes	87
5.10. Versiones móvil de Atrápalo Restaurantes	88
5.11. Sección restaurantes de Atrápalo Chile	89
5.12. Página de inicio de La Guía R	90
5.13. Página de inicio Degusta.cl	91
5.14. Página de inicio de Loogares	92
5.15. Las cinco fuerzas de la competencia	96
6.1. Proceso general de compra	112
6.2. Proceso de pago online	113
6.3. Proceso de pago presencial	114
6.4. Proceso de facturación	115
6.5. Proceso de adhesión de restaurantes	116
6.6. Proceso de contacto y adhesión de restaurante	117
6.7. Proceso de gestión de incidentes	117
6.8. Subproceso de analizar y solucionar incidentes	118
7.1. Estructura organizacional de la empresa	120
7.2. Marketing mix	127
8.1. Porcentaje de ingresos variables del total de ingresos	153
9.1. Prototipo móvil (1/4)	162

9.2. Prototipo móvil (2/4)	163
9.3. Prototipo móvil (3/4)	164
9.4. Prototipo móvil (4/4)	165
D.1. Mapa visual de la Web 2.0	186
E.1. Lienzo del modelo de negocios	193
H.1. Algunos datos de Google AdPlanner para el sitio Youtube.com	199
H.2. Comparativa de tráfico entre <i>www.emol.com</i> y <i>www.latercera.com</i> a través de la herramienta de Alexa.	200
H.3. Evolución de la búsqueda «regalos» a través de la herramienta de Google Trends	201
I.1. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia	203
K.1. La cadena de valor básica	209

Índice de tablas

3.1. Importancia de cada condición en la segmentación de comensales	41
3.2. Tipo de servicio según tiempos de preparación y conservación	42
3.3. Preferencia de los segmentos de mercado para cada canal y el nivel de costo relativo asociado	47
4.1. Tendencias de búsqueda en Google para el término «comida a domicilio» . .	66
4.2. Tendencias de búsqueda en Google para el término «comida para llevar» . .	67
4.3. Tendencias de búsqueda en Google para el término « <i>delivery</i> »	67
5.1. Resumen de las características de los competidores directos	83
5.2. Análisis de los factores competitivos de los principales competidores	93
6.1. Criterios de compra de los comensales	105
6.2. Criterios de compra de los restaurantes	106
6.3. Factores claves de éxito y su importancia en los criterios de compra	108
6.4. Pesos de los factores clave de éxito	109
7.1. Previsión de recursos humanos	123
7.2. Remuneraciones	124
7.3. Estructura de costos de MailChimp	137

7.4. Plan de acción de marketing	138
8.1. Resumen de las variables del modelo de ingresos	150
8.2. Ingresos (Año 1)	152
8.3. Ingresos anuales (3 años)	152
8.4. Inversión fija	154
8.5. Estructura de costos operacionales	155
8.6. Estructura de gastos administrativos	156
8.7. Estructura de costos de recursos humanos	157
8.8. Estructura de gastos en bonos a Ejecutivos de Ventas	157
8.9. Estructura de costos de marketing	157
8.10. Vida útil de los activos del proyecto	158
8.11. Depreciaciones anuales de los activos y su valor libro	158
8.12. Flujo de caja del proyecto a 3 años	159
F.1. Clasificación INE para establecimientos de alimentos y bebidas y su correspondencia al proyecto	195

Parte I

ANTECEDENTES GENERALES

Contenidos de la parte

1. Introducción	3
2. Marco teórico	9

Capítulo 1

Introducción

*«No hay amor más sincero que el que sentimos
hacia la comida.»*

George Bernard Shaw

Contenidos del capítulo

1.1. Descripción del proyecto	4
1.2. Objetivos	6
1.3. Metodología	7
1.4. Alcances	7
1.5. Resultados	8

Dado el explosivo crecimiento de la Red, las nuevas tendencias en tecnologías web y la llegada masiva de los *smartphones* se encuentra una oportunidad de desarrollar un proyecto de emprendimiento basado en la industria del *e-Commerce*, Internet propiamente tal, y dentro del sector gastronómico, que en el 2010 alcanzó una cifra de utilidades de cerca de 98 mil millones de pesos —con cerca de 2,3 billones de pesos en ingresos.¹

El proyecto consta de la creación de un sistema web de retiro y entrega de comida para los establecimientos gastronómicos dentro de Chile, como restaurantes, comida rápida, pizzerías, cafeterías y otros.

¹Fuente: INE, Subdepto. Estadísticas Estructurales de Comercio y Servicio.

1.1. Descripción del proyecto

El proyecto en el que se basará este trabajo de título y su consiguiente plan de negocios se trata de un servicio web de retiro (*pick up*) y entrega (*delivery*) de alimentos para los distintos tipos de establecimientos de comida (en adelante «el proyecto»), focalizado, en un principio en la Región Metropolitana de Santiago, para luego expandirse a las regiones más importantes de Chile. El plan de negocios actual se registró en base a la estructura propuesta en el [Apéndice A.2](#).

La dinámica, como se muestra en la [Figura 1.1](#), sigue de la siguiente manera. La persona interesada en comprar (en adelante «el comensal»), mediante la página web del proyecto o su aplicación móvil correspondiente, ingresa a los establecimientos gastronómicos (en adelante «restaurantes») que estén dentro del proyecto, se elige lo que se quiere comprar para comer y luego se paga mediante tarjeta de crédito o débito, o bien de forma presencial. Luego de esto hay dos opciones: una es el *pick up*, que es cuando el comensal pedirá para llevar los productos, es decir, pasará a recoger la comida²; la otra es el *delivery*, en el que los productos comprados se llevan a domicilio por el restaurante en el que haya comprado, siempre que haya disponibilidad de hacer esto por el restaurante mismo. Después de realizar el pedido, el restaurante confirma que lo han recibido y se ajusta el tiempo estimado de entrega si fuera necesario. La estimación se encontrará en el recibo que se enviará por correo electrónico junto con un código de verificación de compra. Y finalmente, sólo queda esperar —o ir a buscar— la comida que se acaba de comprar y disfrutar de ella. A forma de explicación para los comensales, lo anterior se puede resumir en los siguientes pasos.

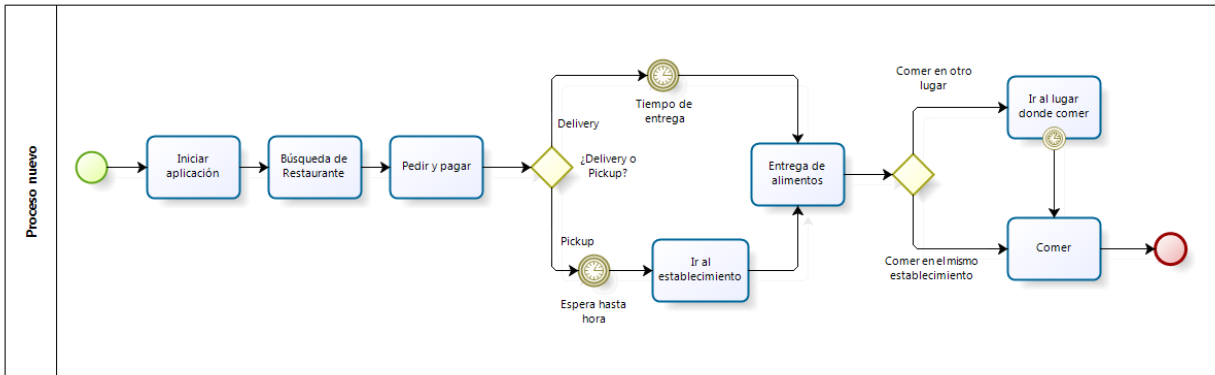
1. Escoge la hora a la que prefieras comer.
2. Escoge donde quieres comer ingresando a los restaurantes que se encuentren en la plataforma.
3. Escoge la comida desde un menú interactivo.
4. Ingresa la hora a la que pasarás a buscar —o que te pasen a dejar— la comida.
5. Paga la comida de forma *online* o elige pagar presencialmente.
6. Obtén un número de verificación.
7. Ve a buscar tu comida saltándote la línea de espera.

La gracia de esta dinámica es que el cliente comensal se ahorra el tiempo que ocupa en la cola y durante el proceso de servicio del restaurante como se ve en la [Figura 1.2](#).³ Además, para el comensal, este servicio es totalmente gratis, no se le cobrará por tomar

²Eventualmente, el comensal podrá pasar a buscar la comida y comer en el mismo establecimiento.

³Véase [Apéndice B.1](#).

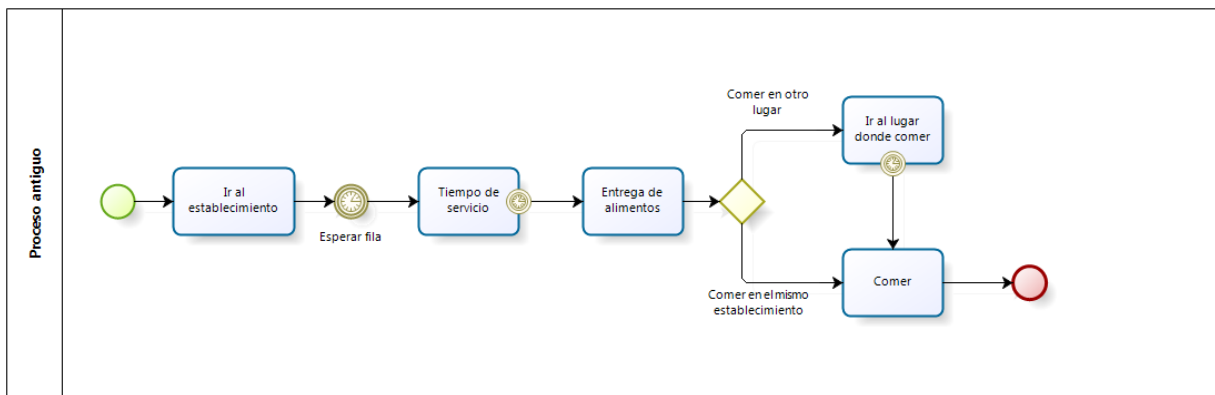
Figura 1.1: Proceso del funcionamiento del proyecto (resumido)



Fuente: Elaboración propia utilizando notación BPMN (véase [Apéndice C](#)).

órdenes mediante la plataforma web ni por la aplicación móvil. Tampoco se adiciona ningún cargo a los precios cobrados por los restaurantes ni de los servicios de entrega. Como se verá más adelante, el proyecto se sustenta en base a dos modelos de ingresos que dependen cada uno de un servicio distinto: cuota por uso y cuota por suscripción, el primer modelo exige un cargo variable basado en un modelo transaccional y el segundo un cargo fijo mensual definido.

Figura 1.2: Proceso actual del servicio de comida



Fuente: Elaboración propia utilizando notación BPMN (véase [Apéndice C](#)).

Cabe destacar que en la plataforma web se podrán ingresar los menús de los restaurantes, sin la necesidad de que se deba comprar mediante la página web o la aplicación móvil, es decir, sólo se publicaría el menú. Esto tendría un costo para el restaurante por publicar sus menús ya que formaría parte de una manera de hacer publicidad. Funcionaría especialmente para los establecimientos que eventualmente puedan ofrecer servicio de *pick up*.

Si bien el proyecto se centra en ofrecer este servicio para establecimientos de alimentación y bebidas, la misma dinámica puede ser utilizada para productos de otro tipo de

comercios, como pueden ser, líneas de productos electrónicos, ropa, mobiliarios, entre otros.

1.2. Objetivos

A continuación se presentan los objetivos del presente trabajo de título. Se indica el objetivo general del trabajo y los correspondientes objetivos específicos.

1.2.1. Objetivo general

Diseñar y construir un plan de negocios para una plataforma web de retiro y entrega de alimentos en establecimientos de alimentación y bebidas en Chile, que sirva como herramienta de gestión y apoyo para el levantamiento de la financiación de capital.

1.2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar específicamente el producto y servicio que ofrecerá el proyecto.
- Analizar la situación externa e interna con el fin de trazar una estrategia a seguir para el proyecto.
- Cuantificar el tamaño de mercado para el servicio que entregará el proyecto.
- Determinar los factores críticos de éxito.
- Determinar las ventajas competitivas que debería desarrollar el negocio.
- Definir un modelo de negocios.
- Identificar la demanda de mercado, su tamaño y crecimiento.
- Caracterizar a la competencia y su intensidad.
- Evaluar una estrategia para obtener una posición competitiva.
- Determinar los recursos de gestión, marketing, operaciones y gasto de capital del proyecto.
- Analizar las finanzas y previsiones de ventas y márgenes del proyecto.
- Desarrollar un prototipo visual del proyecto en el formato móvil.

1.3. Metodología

En el presente apartado se explicará al lector la metodología a utilizar en este estudio, detallando el tipo de estudio y el desarrollo metodológico seguido. El proyecto se enmarcará dentro de un estudio deductivo, con lo cual se busca determinar las principales características que el potencial mercado requiere al utilizar y contratar el servicio que ofrece el proyecto a los diferentes clientes identificados.

La metodología consta de cuatro fases:

- **Fase 1: Revisión de literatura y documentación internacional y nacional sobre el tema.** Se realiza una exhaustiva revisión de fuentes secundarias que tengan relación, ya sea directa o indirectamente, con el proyecto en cuestión. La literatura abarca ejemplares de libros, estudios realizados en el tema, trabajos de tesis y publicaciones científicas que permitan sustentar el plan de negocios.
- **Fase 2: Estudio de la industria que enmarca al proyecto.** Presenta los principales mercados en los que se enmarca el proyecto y su correspondiente análisis para discernir el público objetivo al que irá dirigido el trabajo.
- **Fase 3: Elaboración del plan de negocios.** Esta es la fase central del trabajo, es el resultado final y más importante de la presente memoria.
- **Fase 4: Prototipo.** Se trata de la elaboración de un prototipo visual de la aplicación móvil, que explique el funcionamiento del proyecto.

1.4. Alcances

En esta sección se explicitará la profundidad y alcances esperables, deseados o posibles en el desarrollo del proyecto.

Alcance de cliente restaurante. Como el proyecto puede abarcar todos los tipos de establecimientos gastronómicos, el presente trabajo tomará como cliente restaurantes sólo a establecimientos de comida de servicio rápido, para efectos de investigación.

Alcance geográfico. Para efectos de este plan de negocios, el proyecto tendrá un alcance geográfico solamente dentro de Chile, particularmente dentro de la Región Metropolitana como fase inicial. Sin duda, se contemplará una eventual expansión a otras regiones del país.

Alcance de desarrollo. Debido al tiempo considerado para la ejecución y elaboración de este proyecto, el desarrollo del mismo llegará solamente hasta la etapa de desarrollo de un prototipo visual de la aplicación móvil, que sea autoexplicable en cuanto a su funcionalidad. Esto, teniendo en cuenta los recursos disponibles para la realización de este trabajo.

Alcance del plan de negocios. El plan de negocios propiamente tal, contiene un plan de marketing, un plan de operaciones, un plan de recursos humanos y un plan financiero. Dada la característica de las herramientas utilizadas para realizar este trabajo, como el método de *Business Model Generation*, que de por sí son metodologías y herramientas dinámicas, el plan de negocios final será el resultado de una serie de pivotes que sufrirá el proyecto, anteriores a la escritura de este trabajo. Eventualmente, posterior a la finalización del plan de negocios, el proyecto podrá seguir cambiando en cuanto a su modelo de negocios, que es parte de la innovación continua que se pretende realizar dentro del proyecto.

1.5. Resultados

El resultado final de este trabajo de título es la elaboración y diseño de un plan de negocios para un servicio web de retiro (*pick up*) y entrega (*delivery*) de comida para los negocios del rubro gastronómico en Chile, focalizado en Santiago para su etapa inicial. Dicho plan de negocios incluye los siguientes componentes: **el modelo de negocio**, el cual pretende abarcar, a grandes rasgos y de manera lógica, cómo el proyecto entregará y captará valor en el mercado; **la demanda de mercado**, que permita describir el tamaño, el crecimiento y la demanda del mercado al cual apunta el proyecto; **competencia**, que defina a los competidores y la intensidad de esta competencia; **estrategia** que entregue una propuesta de estrategia para alcanzar una posición competitiva; **recursos**, que definan los modelos de gestión, marketing, operaciones; **finanzas y provisiones**, que muestre la previsión de ventas derivadas del mercado y la financiación del proyecto; y finalmente se propone un **prototipo** visual (no funcional) de la aplicación móvil del proyecto.

Capítulo 2

Marco teórico

*«Sólo cabe progresar cuando se piensa en grande,
sólo es posible avanzar cuando se mira lejos.»*

José Ortega y Gasset

Contenidos del capítulo

2.1. Emprendimiento e innovación	10
2.2. Financiamiento para emprendedores en Chile	13
2.3. El fenómeno de Internet	19
2.4. La industria del <i>e-Commerce</i>	24
2.5. La industria gastronómica en Chile	30
2.6. Perfiles de los chilenos según sus hábitos	32

En el presente capítulo se revisará el contexto en el cual está inserto el presente plan de negocios. Aquí se identificará la situación actual del emprendimiento y la innovación, tanto en Chile como en el mundo, y cómo son apoyados en el país a nivel de asesoría y financiamiento. Además se presenta el fenómeno de Internet, la Web 2.0, la tecnología móvil y su aplicación dentro del ámbito del *e-Commerce*. También se tratará, a grandes rasgos, el tema de la gastronomía en Chile y la aplicación de la tecnología en este tema en el mundo y en nuestro país.

2.1. Emprendimiento e innovación

Desde hace mucho tiempo el ser humano ha buscado una manera de pensar y actuar hacia la creación de riqueza. Es también una forma de pensar, razonar y actuar en las oportunidades, planteada con visión general y llevada a acabo mediante el liderazgo, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. La innovación y el emprendimiento son vitales para las empresas jóvenes y antiguas, grandes y pequeñas, para las de servicios y las de productos, así como para las de tecnología de punta.[1] Pero hay que tener en cuenta que la innovación y el emprendimiento no es una ciencia ni un arte, sino que se debe entender como una práctica y una disciplina.[2] A continuación se señalan conceptos que hacen referencia a lo anterior.

2.1.1. Definiciones básicas

El **emprendimiento**¹ o *entrepreneurship* es un proceso mediante el cual las personas o los grupos identifican e implementan las oportunidades emprendedoras sin ser de inmediato limitadas por los recursos que en ese momento tienen bajo su control. Stevenson establece un nuevo paradigma en la administración empresarial al señalar la diferencia entre un emprendedor y un administrador convencional: en tanto que el dominio del emprendedor está guiado por la percepción de oportunidades, el del administrador está orientado por la disponibilidad de sus recursos.[3] Ries² define al emprendimiento o *startup* como una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre.[4]

Por otro lado, las **oportunidades emprendedoras** se definen como las condiciones en las que los nuevos bienes o servicios podrán satisfacer una necesidad que existe en el mercado, las cuales se presentan como resultado de las imperfecciones de la competencia en los mercados y de los factores de producción que se utilizan para producirlos[5] y cuando la información acerca de estas imperfecciones está distribuida de forma asimétrica entre las personas.[6] Las oportunidades emprendedoras se presentan en infinidad de formas, por ejemplo, desarrollar y vender un nuevo producto o vender un producto existente en un nuevo mercado.[7] Las empresas deben ser receptivas para identificar las oportunidades emprendedoras siempre que surjan y dondequiera que lo hagan.[8]

Lo anterior sugiere que lo esencial del emprendimiento radica en identificar oportunidades emprendedoras y aprovecharlas; es decir, identificar oportunidades que otros no han visto

¹Cabe señalar aquí la diferencia de dos conceptos que se suelen entender como iguales. Comúnmente el emprendimiento se suele confundir con el *emprededurismo*, este último se entiende cuando hablamos de los estudios, las dinámicas sociales, las teorías, la herramienta, la política que tiene su foco en el emprendedor o en su actividad en general. En cambio, se puede hablar de *emprendimiento* como la actividad iniciada por el emprendedor con objetivos y medios para llevarlos adelante.

²Eric Ries es un emprendedor de Silicon Valley y un autor reconocido por ser el pionero del movimiento *Lean Startup*.

o que han visto pero no han reconocido su potencial comercial.[9] Schumpeter³, en su obra clásica,[10] explica que el emprendimiento, como proceso, produce una «destrucción creativa» de los productos existentes, ya sean bienes o servicios, o de los métodos para producirlos y los sustituye con nuevos productos y nuevos métodos de producción. La evidencia sugiere que el emprendimiento es el motor económico que impulsa a la economía de numerosos países en el panorama competitivo mundial.[11]

Los **emprendedores** o *entrepreneurs* son personas que, de forma independiente o como parte de una organización, cuando identifican una oportunidad emprendedora toman los riesgos de desarrollar una innovación con el fin de implementarla. Los emprendedores tienden a demostrar varias características, entre otras la de ser personas optimistas y valientes,[12] así como de estar muy motivadas y dispuestas a asumir la responsabilidad de sus proyectos.[13] Además, suelen ser apasionados y emocionales respecto al valor y la importancia de sus ideas basadas en la innovación.[14]

La primera referencia académica viene de la mano de Cantillon⁴, quien distingue al *entrepreneur* como aquel capaz de arriesgarse en un negocio sin tener garantizado un beneficio.[15] Cincuenta años después, Say⁵ popularizó el término identificando al *entrepreneur* como aquel que crea valor en una economía trasladando recursos de las áreas de baja productividad hacia las de alta productividad.[16] En 1848, Mill⁶ destaca que el *entrepreneur* no sólo asume el riesgo del negocio como capitalista sino también su gestión.[17] Sin embargo, en 1911 es Schumpeter el primero en incorporar formalmente al *entrepreneur* y al *entrepreneurship* (espíritu emprendedor) a la teoría económica.[10]

La evidencia indica que los emprendedores exitosos tienen una mentalidad emprendedora. La persona que tiene una **mentalidad emprendedora** valora la incertidumbre de los mercados y siempre está tratando de identificar oportunidades que ofrecen potencial para desembocar en innovaciones importantes.[18] Por su parte, Trías de Bes⁷ señala que los emprendedores son aquellas personas en la que disfrutan con una forma de vida basada en la incertidumbre y la inseguridad de qué pasará mañana, que aquel emprendedor es aquel a quien lo incierto procura un especial placer.[19]

Por otro lado, la **innovación**, como lo define Peter Drucker⁸, es «la función específica

³John A. Schumpeter fue un economista austro-estadounidense. Se especializó en el ciclo económico, innovación y en el capitalismo.

⁴Richard Cantillon fue un economista nacido probablemente el año 1680 en Irlanda y fallecido en 1734, autor del libro *Essai sur la Nature du Commerce en Général* (Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general), libro considerado por William Stanley Jevons como «la cuna de la Economía política»

⁵Jean-Baptiste Say fue un economista francés y uno de los principales exponentes de la Escuela Clásica de economistas.

⁶John Stuart Mill fue un filósofo, político y economista inglés representante de la escuela económica clásica y teórico del utilitarismo.

⁷Fernando Trías de Bes es un economista y escritor español, especializado en mercadotecnia, creatividad e innovación.

⁸Peter Drucker fue un abogado y tratadista austríaco autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento,

del emprendimiento, ya sea en un negocio existente, en una institución de servicios públicos o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo».[20] Agrega además que el emprendimiento y la innovación que resulta de él es importante para las empresas grandes y pequeñas, pero también para las nuevas cuando compiten en el panorama competitivo del siglo XXI. Wolpert por su parte, señala que las empresas que no realicen innovaciones se estancarán.[21] por tanto, la innovación debe formar parte intrínseca de casi todas las actividades de una organización, como indica Subramaniam.[22]

Las empresas desarrollan tres tipos de actividades innovadoras.[10] La de **inventar**, que es el arte de crear o desarrollar un nuevo producto o proceso. La de **innovar**, que se define como el proceso de elaboración de un producto comercial a partir de un invento. Katila explica que la innovación empieza después de que se ha elegido un invento para desarrollarlo.[23] De esta manera, un invento da vida a algo nuevo, en cambio, una innovación hace que algo nuevo se pueda utilizar. Dado esto, para determinar el éxito de un invento se utilizan criterios técnicos, pero para determinar el éxito de una innovación se utilizan criterios comerciales. La tercera actividad innovadora es la de **imitar**, la cual se produce cuando empresas similares adoptan una innovación. El emprendimiento es fundamental para las actividades innovadoras porque actúa como puente entre el invento y la innovación.[24]

Esto es, a grandes rasgos, el marco contextual desde el cual se va a hacer el presente trabajo de título en lo que hace referencia al emprendimiento e innovación. Sin embargo, el contexto del emprendimiento y la innovación es mucho más amplio, abarcan temas principalmente del mundo corporativo, tales como el emprendimiento internacional, la innovación interna y su implementación dentro de las empresas, la innovación por medio de estrategias de cooperación, las adquisiciones como medio de innovación, la creación de valor por medio del emprendimiento estratégico y otros temas⁹, pasando también por el llamado «Emprendimiento Social»[25], donde se usan los principios de los negocios y el emprendimiento para crear un cambio social mediante la creación y gestión de una empresa.

2.1.2. Innovación y emprendimiento en Chile

Uno de los grandes desafíos que tiene nuestro país para continuar su desarrollo económico tiene que ver con fortalecer el papel de la innovación tecnológica tanto en empresas establecidas como en la generación de nuevas empresas innovadoras. De acuerdo a los resultados del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2006 en Chile, son escasas las iniciativas de emprendimiento de alto potencial debido a la falta de habilidades de los emprendedores para identificar, evaluar y explotar oportunidades; y a la pobre vinculación de estos proyectos con las fuentes de financiamiento adecuadas. Además, argumenta que aunque a la fecha se ha podido crecer en base a las industrias tradicionales, hemos sido testigos de las declinantes tasas de crecimiento del país, lo que indica el agotamiento del actual modelo, y la urgencia

área de la cual es reconocido como padre y mentor en conjunto con Fritz Machlup.

⁹La literatura es extensa en este tema, para el caso, vale revisar el libro *Strategic Management* de Hitt et al.[8, Cap.13]

de tomarse el emprendimiento innovador en serio.

Varias iniciativas del gobierno se han enfocado en capacitar personal de alto nivel técnico para realizar investigación básica y aplicada de nivel mundial. Se han lanzado programas para insertar estos profesionales en las empresas productivas y se realizan esfuerzos para promover la transferencia de tecnologías desde las universidades al sector privado. Otra línea de trabajo del gobierno está relacionada con financiar el desarrollo de nuevas empresas innovadoras a través de incubadoras de negocios y financiamiento de capital semilla.

Sin embargo, la innovación juega un papel menor en la creación de empresas en nuestro país en comparación con otros países más desarrollados, surgiendo en consecuencia interrogantes acerca de cómo avanzar para cerrar esta brecha y posibilitar que las nuevas empresas jueguen un papel más destacado como vehículo para la innovación.[26]

2.2. Financiamiento para emprendedores en Chile

Emprender requiere de una idea innovadora, con potencial de crecimiento y de un equipo de trabajo competente. Pero saber vender el producto es la clave para conseguir financiamiento público o privado. Estamos en una época de incertidumbre, en que el emprendedor se ve abrumado por la gran cantidad de herramientas que existen, las que, a veces, no correctamente dispuestas para el emprendedor.

Todas las conversaciones en torno a las problemáticas del emprendimiento en el mundo incluyen el tema del financiamiento como uno de los obstáculos más importantes al desarrollo empresarial. En Chile, el presupuesto para la creación de nuevos negocios existe, sin embargo, hay ocasiones en que acceder a éste no es tarea fácil. Más que a la falta de competencia de los emprendedores, esto debe a los obstáculos técnicos y financieros que aún padece el modelo chileno.

Los costos de financiamiento pueden variar significativamente entre una alternativa y otra. Por esto, es importante considerar distintos factores, como el monto, plazo de financiamiento requerido, moneda o reajustabilidad, flujos de amortización, mercados a los cuales puede acceder, nivel de riesgo crediticio de la empresa, costos transaccionales asociados a cada alternativa, existencia de programas de financiamiento específicos para el sector en el cual participa, margen disponible de la empresa en el sistema financiero para tomar nuevos financiamientos, proyección de la industria en el cual participa, capacidad de pago y otros más específicos.

2.2.1. Financiarse con recursos propios

A este mecanismo de financiamiento se le llama Family, Friends & Fools (3F) y, según datos de The Economist, constituye el combustible de entre el 50 % y 75 % de los emprendimientos a nivel mundial.

La principal ventaja de este método es la facilidad y rapidez del acceso al capital (dado que no nos pedirán el modelo de negocios, sino que tomarán la confianza y la cercanía como evidencias del potencial del proyecto). La principal desventaja es que los montos generalmente no alcanzan a financiar proyectos de alto impacto, y que la persona que presta la plata probablemente no tenga la experiencia que un inversionista especializado podría volcar al proyecto.

A menos que tus familiares y amigos sean personas instruidas en materia financiera, les bastará conocer las posibilidades reales del negocio, más que leer un plan de negocios y ahondar en las especificaciones técnicas del proyecto. En estas circunstancias, la capacidad de vender un producto es tu cualidad más valiosa.

Para minimizar los riesgos inherentes a una inversión de magnitud, aunque sea entre conocidos, es conveniente firmar algún documento que deje claras las condiciones esenciales y las cláusulas del acuerdo. Además, si bien la ansiedad por ver resultados de los familiares es mitigada por la confianza, es bueno establecer un plazo de retorno e incluso, actualizaciones periódicas del estado del proyecto.

2.2.2. Financiamiento a través de bancos e instituciones financieras

1. **Crédito:** el banco presta a la empresa un monto de dinero que puede ser utilizado sin restricciones y la empresa se compromete a pagos mensuales, a un plazo establecido y con una tasa de interés.
2. **Leasing:** es un contrato de arriendo entre la el banco y el cliente, en que al final del período pactado, el usuario tiene la opción de comprar o devolver el bien en cuestión. El leasing puede ser inmobiliario y mobiliario.
3. **Factoring o factoraje:** orientada principalmente a las PYMEs, es la transferencia de la cobranza futura de créditos y facturas de la empresa a la institución financiera, la cual dará a cambio el dinero correspondiente al 90 % aproximadamente de esas operaciones. La principal ventaja de este instrumento es que permite a la empresa dar crédito a sus clientes sin afectar su flujo financiero.

2.2.3. Fondos concursables de origen público

Generalmente apuntan a emprendedores de pequeñas empresas, que están recién partiendo y necesitan el dinero para despegar. Estos fondos dan un monto específico de dinero, entre \$40.000 y \$180 millones dependiendo del tamaño del proyecto, del aporte al desarrollo económico que éste pueda aportar a la sociedad o de la innovación asociada. Algunos de ellos son:

Capital Semilla de Sercotec

Otorgado por el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec), financia y fortalece proyectos que tengan ventas anuales iguales o inferiores a 10.000 UF. Es un programa de carácter regional en el cual postulan emprendedores y empresas de cada región. Un jurado dirime entre los postulantes en función de factores como el nivel de innovación, la capacidad del equipo emprendedor o empresa, la compatibilidad con los intereses regionales y la generación de empleo. Tiene dos líneas, una de emprendimiento y una de empresas, donde se reparten entre \$1.500.000 y \$2.000.000, y entre \$3.000.000 y \$6.000.000, respectivamente. Además, durante el período de postulación, existe una capacitación para la elaboración del plan de negocio. www.sercotec.cl.

Subsidios Fosis

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social tiene tres programas destinados a apoyar el emprendimiento, “Apoyo al Microemprendimiento”, “Apoyo a Actividades Económicas” y el de “Apoyo a Emprendimientos Sociales”. Estos fondos exigen tener una Ficha de Protección Social y, además de aportes en efectivo, contemplan capacitaciones y talleres. www.fosis.cl.

Capital Abeja

Concurso regional otorgado por Sercotec, orientado a empresarias, dueñas de micro o pequeñas empresas, que premia a los proyectos ganadores con dinero en efectivo para promover el crecimiento de sus empresas a través de su desarrollo en nuevos mercados, consolidación en los actuales y fomentar la innovación de productos, servicios y/o procesos. www.sercotec.cl.

Fondos y concursos Corfo

La Corporación de Fomento de la Producción, a través de InnovaChile, tiene cerca de 30 fondos concursables de apoyo al emprendimiento y la innovación. Estos entregan un subsidio

de hasta el 80 del total del proyecto (varía según el fondo), con un monto máximo. Es por esto que, a la hora de elegir el fondo que más se ajusta al proyecto, es necesario evaluar su dimensión y su impacto. Todos estos fondos exigen una declaración detallada de los gastos de dicho monto, tanto en la postulación, como posteriormente, con boletas y facturas. La mayoría de los fondos de Corfo tienen ventanilla abierta, es decir, están abiertos todo el año. www.corfo.cl/necesidad/emprender.

Fondos regionales

Existen fondos regionales, como el Fondo de Innovación para la Competitividad Regional de Los Lagos (de Conicyt), el Programa Fortalecimiento Turístico y Gastronómico Región del Bío-bío (de Sercotec) y fondos de las gobernaciones y municipalidades, como el Fondo de Fomento y Desarrollo de Zonas Extremas de las provincias de Palena y Chiloé.

2.2.4. Start-up Chile

Es un programa de Corfo que busca atraer start-ups de alto impacto, para comenzar sus proyectos en Chile. El programa entrega US\$40.000 y, actualmente, acoge proyectos chilenos, los que, además de dinero, reciben conexiones, inversiones y posibilidades de negocio. Start-up Chile tiene tres convocatorias al año y, a dos años de su lanzamiento, ha incubado 323 proyectos, de los cuales, 26 de ellos ha logrado levantar capital. Además, la iniciativa ha ganado el reconocimiento internacional e inspirado programas similares en países como Inglaterra, Grecia e Italia. www.startupchile.org.

2.2.5. Capital de riesgo

El capital de riesgo es una forma de financiar empresas que están naciendo y que no tienen un historial que permita confiar en sus resultados. Las entidades de capital riesgo o venture capital son entidades financieras cuyo objeto principal consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas pequeñas y start-ups, generalmente a través de la Bolsa de Valores. El objetivo es que con la ayuda del capital de riesgo, la empresa aumente su valor y una vez madurada la inversión, el capitalista se retire obteniendo un beneficio. Corfo también tiene un fondo de capital de riesgo, llamado Capital de Riesgo para Empresas Innovadoras, orientado a empresas de cualquier sector económico, que tengan un alto potencial de crecimiento y que busquen desarrollar innovación tecnológica, y a administradoras, a través de una línea de crédito disponible para Fondos de Inversión para que inviertan en empresas mediante aportes de capital o créditos. En el caso de las administradoras se entrega una línea de crédito por el 200 % de los aportes pagados y comprometidos del fondo, pudiendo ampliarse al 300 % si se cumplen ciertos requisitos del programa. Por su parte, las

empresas reciben un aporte de capital del fondo de inversión, cuyo monto depende de las características y necesidades del proyecto.

Algunas de las empresas de capital de riesgo que operan en Chile son:

- Austral Capital. www.australcap.com.
- Fundación Copec-UC. www.fundcopec-uc.cl.
- ME Capital (exclusivo para mujeres).
- Aurus. www.aurus.cl.
- Gerens Capital (fondo Precursor). www.gerenscapital.cl.
- Econsult (fondo Halcón II). www.econsult.cl.
- Sembrador (fondo Crecimiento Agrícola). www.sembrador.cl.
- Independencia (fondo Expertus). www.independencia-sa.cl.
- AXA CapitalChile. www.axacapitalchile.cl.
- Ifincorp (Fondo de Inversión Emprendedor I). www.ifincorp.cl.
- Zeus Capital. www.zeuscapital.cl.
- Burril & Company. www.burrillandco.com.

2.2.6. Inversionistas ángel

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) define al inversionista ángel como un individuo que proporciona capital a una nueva empresa o negocio en sus etapas iniciales (formulación de business plan o primeros meses de vidas). Estas empresas o negocios están caracterizadas por altos niveles de incertidumbre, por lo que también están asociadas a altos niveles de retorno exigido y esperado. En general los inversionistas ángeles corresponden a inversionistas informales, sin embargo, pueden adquirir un alto nivel de formalidad al operar en Redes de Inversionistas Ángeles. Algunas de las redes de inversionistas ángel que operan en Chile son:

- ChileGlobal Angels. www.chileglobalangels.cl.
- Southern Angels. www.southernangels.cl.
- Ángeles de Chile. www.angelesdechile.cl.
- Ángeles del Sur. www.angelesdelsur.cl.
- Ángeles Dictuc. www.dictuc.cl.

2.2.7. Incubadoras de negocios

Una incubadora es una entidad que busca ayudar a una empresa en etapas iniciales a acelerar su crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios, entre ellos, la disposición de espacios, capacitación y acceso a redes (networking). Usualmente son patrocinadas, apoyadas y operadas por compañías privadas, entidades gubernamentales y/o universidades.

2.2.8. Organizaciones que apoyan el emprendimiento

Fundación Chile

A través de su plataforma de emprendimiento, *EmprendeFCh*, que atrae, selecciona y apoya emprendimientos tempranos para poder desarrollar nuevos proyectos, Fundación Chile ha lanzado diversos programas de apoyo y concursos, como *AtacamaEmprende*, *Green StartUp* y *PartnerUp*. La plataforma, que periódicamente abre sus convocatorias, funciona como una incubadora, poniendo a disposición de los emprendedores, espacios de trabajo, recursos y redes.

Techo

Un Techo Para Chile –ahora llamado Techo– lanzó la plataforma *Techo Lab*, que busca ayudar a los emprendedores a desarrollar productos, servicios y modelos de negocios que respondan de manera eficaz a los problemas que afectan a personas excluidas de la sociedad, ya sea por falta de recursos o de oportunidades. En la primera etapa, los usuarios publican sus ideas a la comunidad, ésta vota, comenta y ayuda a desarrollar aquellas que más le gustan. Al mismo tiempo, un grupo de mentores, formado por profesionales y pobladores, apoyan y seleccionan en conjunto las mejores ideas, y una vez que estas se potencian, se diseña un modelo de negocio que las sustente, para finalmente testearlas, presentarlas y evaluarlas para definir cuáles se financiarán e implementarán. Además, el Centro de Innovación de Techo creó el concurso *Applicate*, que premia a las mejores ideas en educación, consumo, entretenimiento, salud y trabajo. El concurso ya tuvo su primer ganador, que recibió \$5 millones para desarrollar su idea y una beca para asistir al campus NASA de Singularity University.

Mujeres Empresarias

ME es una organización que apoya a empresarias, emprendedoras y ejecutivas, a través de serie de iniciativas orientadas a mejorar la participación femenina en el mundo laboral.

La organización cuenta con la plataforma ConectaME, la primera red virtual de negocios, una red de contactos empresariales, que permite compartir experiencias de negocios y emprendimientos, pedir consejos, contactarse con eventuales clientes y proveedores, y aprender de las experiencias de otras, emprendedoras y actores o instituciones ligados al mundo del emprendimiento e innovación.

Red de Mentores

Presente en las regiones de Valparaíso, del Maule, de Los Lagos y Metropolitana, este programa de Foro Innovación ofrece mentorías pagadas de emprendedores para emprendedores, con el objetivo de aportar al desarrollo y consolidación de la actividad empresarial del país. Para participar, el emprendedor debe ser dueño, socio o gerente general de su empresa, la que debe tener al menos un año de funcionamiento y una facturación mínima anual de \$30 millones.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

El Proyecto Global Entrepreneurship Monitor, GEM, es una iniciativa a nivel internacional para establecer la medición y caracterización de la actividad emprendedora en diferentes países. Chile se asoció al estudio el año 2002, y la Universidad del Desarrollo es la institución que representa al país en el consorcio GEM, que, año a año, emite un reporte.

2.3. El fenómeno de Internet

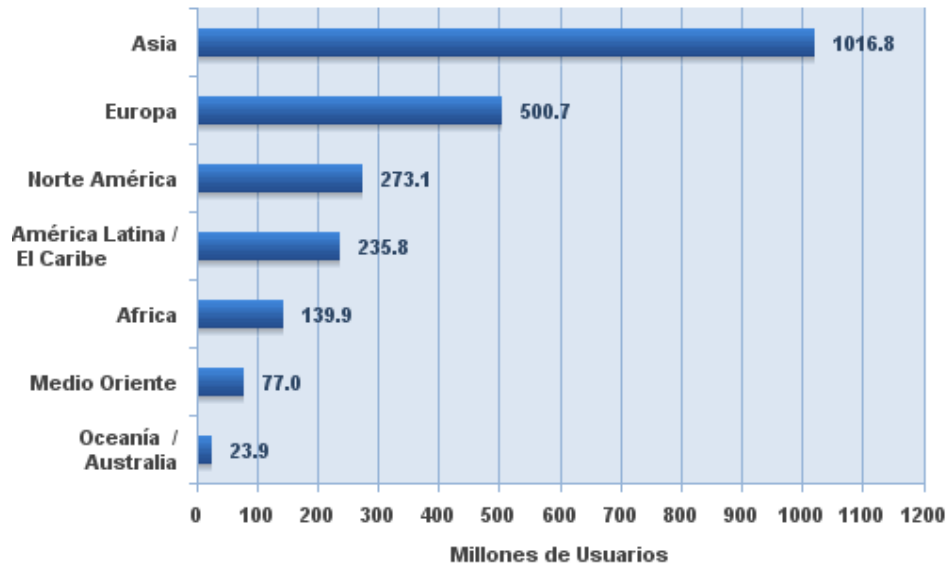
Internet es una red interconectada de miles de redes y millones de computadoras (algunas veces conocidas como *computadoras hosts*, o simplemente *hosts*) que vincula negocios, instituciones educativas, agencias gubernamentales e individuos. Internet provee a cerca de 2,2 mil millones de personas en todo el mundo con servicios como e-mail, grupos de noticias, compras, investigación, mensajería instantánea, música, videos y noticias. Actualmente, Internet ha tenido una penetración del 32,7% en el mundo entero, donde Latinoamérica y el Caribe ocupa un 10,4% de este total, teniendo un crecimiento de 1.205,1% en los últimos doce años. En el caso de Chile, la penetración de Internet es de un 54,8% en la población, teniendo un crecimiento explosivo de 426,6% en los últimos doce años.¹⁰

Ninguna organización control Internet ni la manera que funciona, ni es propiedad de nadie, pero aún así ha proporcionado la infraestructura para una transformación en el comercio, la investigación científica y la cultura. La palabra Internet se deriva de la palabra

¹⁰Cifras al 31 de Diciembre de 2011. Fuente: Internet World Stats. <http://www.internetworldstats.com/>

Figura 2.1: Usuarios de Internet en el mundo

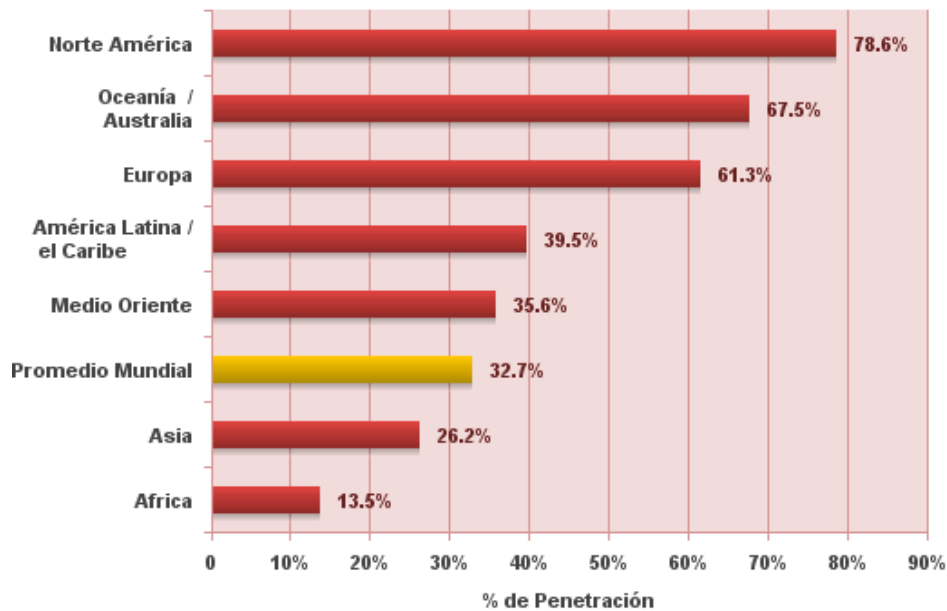
Usuarios de Internet en el Mundo por Regiones Geográficas - Diciembre 2011



Fuente: Internet World Stats.

Figura 2.2: Penetración de Internet en el mundo

Penetración del Internet en el Mundo por Regiones Geográficas - Diciembre 2011



Fuente: Internet World Stats.

internetwork en inglés, que significa la conexión de dos o más redes de computadoras. **World Wide Web** (o simplemente **Web**) es uno de los servicios más populares de Internet, que proporciona acceso a más de 50 mil millones de páginas Web.

2.3.1. La Web 2.0

El concepto de «Web 2.0» se inició con una sesión de la conferencia de intercambio de ideas entre O'Reilly y MediaLive International en el año 2004. Dale Dougherty, pionero de Internet y vicepresidente de O'Reilly, observó que lejos de haberse «estrellado», la web era más importante que nunca, con nuevas aplicaciones y sitios apareciendo con sorprendente regularidad. Es más, las empresas que habían sobrevivido a la caída parecían tener algunas cosas en común. El colapso de las *puntocom* marcó una especie de punto de inflexión para la web, lo que hace sentido llamar a esto la Web 2.0.[27]

En el año y medio luego de esto, el término «Web 2.0» se ha arraigado muy claramente, con más de 9,5 millones de entradas en Google¹¹. Pero todavía hay un enorme desacuerdo sobre lo que significa exactamente Web 2.0, algunas personas, denuncian que este concepto es una palabra de moda de marketing sin sentido, y otros la aceptan como una nueva sabiduría convencional.

La Web 2.0 supone un cambio de mentalidad respecto a la 1.0, donde para publicar contenidos era necesario tener amplios conocimientos técnicos, de forma que sólo unos pocos lo hacían. En esta nueva era de Internet, la participación se democratiza. Si se tiene acceso a Internet, publicar un vídeo o participar en las redes sociales es tan sencillo como crearse una cuenta de correo electrónico.

El fenómeno de la Web 2.0 es muy reciente pero se ha extendido rápidamente. Comparando la evolución de Internet con la de otros medios de comunicación, Internet sólo necesitó cuatro años para tener cincuenta millones de usuarios, mientras que la radio, por ejemplo, tardó casi cuarenta años en alcanzar esta cifra de oyentes, y la televisión 13 años para lograr la misma audiencia.[28] Sin embargo, Facebook llegó a tener cien millones de miembros en menos de nueve meses, una muestra evidente de la rapidez con que avanza este nuevo medio que es Internet.

Una muestra que agrupa lo que es hoy la Web 2.0 es el mapa visual elaborado por la empresa Internality.¹²

¹¹Actualmente, Google registra más de 2,28 billones de entradas para «Web 2.0»

¹²Véase [Apéndice D](#).

2.3.2. Internet móvil

El concepto de Internet Móvil, o conexión móvil a Internet, surge a partir de la evolución de los sistemas de telefonía móvil hacia la prestación de nuevos servicios de datos. Dada la importancia de Internet como eje central sobre el que se desarrolla la Sociedad de la Información, el éxito de los sistemas móviles de 2G y la llegada de la banda ancha al mundo móvil con gracias a las redes de 3G y sucesivas, Internet móvil es fruto de la convergencia del mundo Internet y la movilidad.

En numerosas ocasiones el concepto de Internet Móvil se utiliza de forma genérica para referirse a las tecnologías de telefonía móvil que facilitan el acceso a Internet, como GPRS o UMTS, o a las propias aplicaciones de usuario. Esta asociación sin embargo no es correcta ya que es necesario desligar el concepto de una tecnología concreta, para asociarlo a los servicios.

Con estas consideraciones, una posible definición de Internet móvil sería la siguiente: conjunto de contenidos, servicios y aplicaciones específicamente diseñados para los usuarios móviles, independientemente de la plataforma móvil de acceso y la tecnología empleada.

2.3.3. Internet y telefonía móvil en Chile

Se evidencian tres fenómenos claros que son a su vez, los desafíos que deben enfrentar las marcas:¹³

El comportamiento del consumidor cambió y sigue cambiando

Ya no es algo que se viene, una tendencia creciente o un mito, hoy más del 61 % de los encuestados indican sentirse empoderados con Internet Móvil. El consumidor no sólo se «digitalizó», tal como lo señalaba hace algún tiempo Google, aludiendo al «*zero moment of truth*» en el que el usuario acude a los medios digitales para informarse previo a la compra, sino que pasó a un nivel superior, a empoderarse con la combinación del acceso a la información y a las redes sociales, con la movilidad que ofrece la conexión desde dispositivos móviles. Dentro de estos dispositivos, destaca el celular, que se transformó en la varita mágica que permite informarse dónde y cuándo uno lo necesita. Así lo afirmó el 77 % de los usuarios al momento en que se realizó este estudio. Y si una información “oficial” no pudo ser encontrada, el 63 % de ellos recurrieron a sus pares en redes sociales, para obtener dicha información o al menos una opinión o comentario.

Ya hace mucho que la web dejó de ser una versión moderna de las páginas amarillas, hoy los usuarios no sólo buscan información, sino que el 59 % de ellos utilizan las redes sociales

¹³Basado en el estudio «Soy Digital 2012» de la consultora AyerViernes

para expresar y compartir su opinión, o dejar sus comentarios acerca de un producto o servicio. El “consumidor conectado”, como lo denomina Brian Solis, contribuye activamente en este ecosistema comunicacional bidireccional en el que las marcas hoy son el eslabón débil. Al mismo tiempo, construye una inmensa base de conocimiento colectivo entorno a los productos y servicios de las marcas, la que, gracias a las redes sociales, se hace asequible para los consumidores.

Cabe hacer notar que el 46 % de los usuarios apoyan una causa en Facebook, por lo que se puede inferir que el usuario es hoy, un consumidor conectado pero también social, que utiliza internet móvil para hacer valer su voz, tanto frente a las marcas, como a causas de tipo ecológico, político, social, etc.

Las múltiples pantallas ya son una realidad

Casi el 90 % de los usuarios manifiestan utilizar múltiples pantallas (entendiéndose de distintos dispositivos) en forma simultánea durante el día. Esto claramente señala algo: ya no podemos tratar los distintos canales en forma aislada, bien por el contrario, debemos lograr sinergia y coherencia en la comunicación que trascienda las fronteras de los medios y los formatos.

Más del 31 % de los “televidentes” ve televisión con su celular a mano, e interactúa con éste mientras se encuentra frente a la pantalla chica. Esto claramente demuestra que las fronteras mediales están desapareciendo, y que la sinergia y coherencia de la comunicación en pro de crear una experiencia de marca única y unificada, es una labor en el que las marcas deben enfocarse desde ya. Ya terminó el tiempo del “decir”, hoy las marcas deben “hacer” para ser creíbles frente a una sociedad que ya no se contenta con los dichos, sino que valida “al instante” los hechos.

El móvil como «cuchillo suizo de la comunicación»

Vemos cómo el celular vino a transformarse en el “hub digital” en lugar del computador personal como lo profetizaba Steve Jobs refiriéndose al iMac hace ya más de una década. El Smartphone es sin duda hoy el dispositivo comunicacional último:

- Ha traslapado el uso de la voz como de los datos (internet);
- Ha permitido al usuario comunicarse con sus cercanos, amigos, colegas sea de «forma tradicional» o vía alguna redes sociales o aplicación de telefonía IP;
- Ha permitido alcanzar otro nivel en términos de expresión personal posibilitando a cada cual comunicarse con el mundo sea por escrito, vía una foto o un video en lugar o momento y así validarse frente a la sociedad por completo.

Según indica este estudio, hoy más del 75 % de la comunicación personal a familiares, colegas o amigos se realiza a través del celular, sea por voz o a través de alguna red social. Más allá de ese dato anecdótico, podrán darse cuenta a lo largo de los resultados de SoyDigital 2012 que el móvil concentra gran parte de la actividad social de cada individuo al punto de convertirse en una extensión de nuestro propio cuerpo, la que nos conecta con nuestros familiares, amigos y cercanos pero también con el mundo, la información, la entretención y el resto de la humanidad.

En este contexto es que “vivir mejor conectado” toma todo su sentido y significado. Más allá de los discursos publicitarios, el consumidor busca un servicio que le permite enfrentar su realidad, cada vez más hiperconectada, de la mejor manera. Por eso, nos hemos enfocado año tras año en convertir la calidad de servicio en un pilar fundamental que nos permita estar preparados para acompañar a este consumidor conectado en sus nuevos desafíos y todos aquellos que los Mayas no han podido profetizar.

2.4. La industria del *e-Commerce*

El comercio electrónico es uno de los aspectos más importantes para emerger desde la Internet. Permite a la gente cambiar bienes y servicios inmediatamente y sin barreras de tiempo o distancia. A cualquier hora del día o de la noche, uno puede ir a la web y comprar casi cualquier cosa que desee. Ha alterado radicalmente los macro-aspectos del entorno social y económico. Ha sido de gran impacto en grandes sectores de la economía, incluyendo comunicaciones, finanzas y la industria del *retail*. Esto engendrará cambios masivos en otras áreas, como la educación, la salud y el gobierno.

Las barreras que una vez existieron entre compradores y vendedores en términos del comercio electrónico han disminuido progresivamente. Inicialmente, el comercio electrónico estaba, principalmente, dominado por grandes compañías, dado su inicial formato de personalización, complejidad y costosas barreras de entradas para pequeños competidores. Hoy, por una tarifa nominal, cualquiera puede convertirse en un comerciante en línea, con el potencial de alcanzar millones de clientes en todo el mundo. Esta democratización de Internet ha cambiado el foco anterior que tenía el comercio electrónico de ser principalmente transacciones *Business-to-Business* entre conocidos participantes, a ser una compleja red de actividades comerciales con la participación de un gran número de clientes que nunca han conocido.

El **comercio electrónico** o *e-Commerce* es definido como cualquier transacción a través de Internet que implica la transferencia de bienes, servicios, información o cualquier función intermediaria que ayude a permitir esas transacciones. Esto incluye *Business-to-Business* (B2B), *Business-to-Consumer* (B2C) y la recuperación de información.[29]

Los ítems más populares vendidos a través de Internet son bienes tangibles: productos computacionales, libros, revistas, música y productos de entretenimiento. En definitiva, el

comercio electrónico se está transformando en la manera favorita para clientes y negocios para comprar y vender productos.

2.4.1. Características del *e-Commerce*

Hay ocho características de la tecnología del comercio electrónico que son únicas para este medio:[30]

1. **Ubicuidad:** disponible casi en todas partes, en todo momento, lo cual hace posible que el usuario pueda comprar desde su escritorio, en su hogar, en el trabajo o incluso desde su automóvil.
2. **Alcance global:** permite que las transacciones comerciales rebasen los límites culturales y nacionales de una manera mucho más conveniente y efectiva en costo de lo que se puede hacer en el comercio tradicional.
3. **Estándares universales:** compartidos por todas las naciones del mundo. Por el contrario, la mayoría de las tecnologías del comercio tradicional difieren de una nación a la otra.
4. **Riqueza:** se refiere a la complejidad y el contenido de un mensaje. Permite que un comerciante en línea distribuya mensajes de comercialización con texto, vídeo y audio a una audiencia de millones, de una manera que no es posible con las tecnologías del comercio tradicional, como la radio, la televisión o las revistas.
5. **Interactividad:** permite la comunicación de dos vías entre comerciante y consumidor, y permite al comerciante comprometerse con un consumidor en formas similares a la experiencia cara a cara, directa, pero en una escala global mucho más masiva.
6. **Densidad de la información:** es la cantidad y calidad totales de la información disponible para todos los participantes en el mercado. Internet reduce los costos de recolección de información, almacenamiento, procesamiento y comunicación, al tiempo que incrementa la prevalencia, precisión y actualidad de la información.
7. **Personalización/adecuación:** los comerciantes pueden dirigir sus mensajes de marketing a individuos específicos, ajustando el mensaje al nombre de una persona, sus intereses y compras anteriores. Debido al aumento de la densidad de la información, con la adecuación los comerciantes en línea pueden cambiar el producto para que se ajuste a las necesidades del cliente y así poder almacenar y utilizar una gran cantidad de información acerca de las compras anteriores y el comportamiento del consumidor. El resultado es un nivel de personalización sin precedentes con las tecnologías de comercio existentes.

8. **Tecnología social:** proporciona un modelo de varios a varios de comunicación masiva. Millones de usuarios pueden generar el contenido que consumen millones de otros usuarios. El resultado es la formación de redes sociales a una escala amplia y la agregación de grandes audiencias en plataformas de redes sociales.

2.4.2. Vender en línea

Hay cinco pasos esenciales para construir una tienda *online*, cada uno de estos pasos se pueden completar trabajando individualmente, o bien, contratar a alguien para que preste asistencia. El tiempo y el dinero son los dos mayores factores a considerar cuando se decida si contratar o no un especialista que ofrezca una solución integrada. Los pasos se detallan a continuación.

- **Paso 1: Registro de nombre de dominio.** Un nombre de dominio es la ubicación de la compañía en Internet. Existen numerosas agencias que registran y mantienen una base de datos de nombres de dominios.
- **Paso 2: Diseño de la tienda web.** La decisión clave aquí es saber si se va a construir o diseñar la página web por cuenta propia o se subcontratará este servicio.
- **Paso 3: Servidor.** Se debe determinar si se debe comprar un servidor y alojar su página web *in-house* o subcontratar a un proveedor de servicios.
- **Paso 4: Sistema de pagos.** Las siguientes capacidades son requeridas para vender en línea: software de pago, una cuenta de comerciante, servicios de procesamiento de pagos y una puerta de enlace para conectar todos esos ítems en el proceso de pago.
- **Paso 5: Tráfico de cobertura.** Los posibles clientes deben saber que el negocio está abierto para ellos. Para lograr esto, el sitio debe estar registrado en los motores de búsqueda. El registro incluye la determinación de las palabras claves o descriptores, que se asociarán con el sitio. Los descriptores son lo que los motores de búsqueda despliegan en la recopilación de las búsquedas. Otra idea es agregar el sitio a un centro comercial en línea o virtual.

2.4.3. e-Commerce en Chile

El comercio electrónico constituye un pilar fundamental para muchos de los emprendedores de Chile y existe una sensación generalizada que Chile está muy atrasado en esta materia, en parte importante, a que la operación está restringida a un solo operador.

La Sociedad de Apoyo al Giro Bancario Transbank SA hoy goza de exclusividad, otorgada por los Bancos que son sus accionistas, en estos mercados, presentando no sólo un

monopolio en un mercado sino que además una integración vertical, que resulta dañina para posibles competidores, usuarios del sistema y consumidores finales.[31]

El mercado de las tarjetas de crédito y débito en Chile

El mercado de tarjetas de crédito y débito es un sistema interconectado complejo, en el que operan los siguientes actores:

1. **Marcas** de tarjetas de crédito que operan a nivel mundial. Ejemplos de estas son Mastercard, VISA, American Express, Diners etc.
2. **Emisores:** las marcas otorgan licenciamiento y autorización para emitir tarjetas de crédito y débito a los bancos, los que cumplen con este rol de emisor. Estos entregan las tarjetas a los tarjetahabientes, y manejan sus cuentas.
3. **Operadores:** Lo cumple aquella empresa que proporciona al emisor los servicios que se requieran para el funcionamiento del sistema, a través de un soporte informático y tecnológico que permite capturar y autorizar electrónicamente las transacciones realizadas con tarjetas de crédito o débito, estableciendo de ese modo la conexión de información entre el comercio afiliado y el emisor de la tarjeta.
4. **Adquirente:** el adquirente es el que se encarga de afiliar establecimientos comerciales al sistema, de manera que los tarjetahabientes puedan hacer compras y transacciones con sus tarjetas.

En el mundo existen diferentes modelos para este sistema. Estos son:

- (a) El emisor cumple también el rol de adquirente.
- (b) La marca de tarjeta actúa también como adquirente (caso de Argentina).
- (c) El adquirente es una empresa independiente del emisor y de la marca (caso de Estados Unidos, donde existen diversos adquirentes).
- (d) Transbank, una empresa formada por los bancos (emisores) cumple el rol de adquirente conjuntamente para todos los emisores. Además, cumple con el rol de Operador.

La legislación chilena, a través del Compendio de Normas Financieras del Banco de Chile, estipula que el rol de adquirente debe ser cumplido por los emisores: «*la afiliación de los establecimientos a un sistema de tarjeta(s) con el objeto de que la acepten como instrumento de pago, como asimismo, el pago por las adquisiciones que en éstos hagan los*

titulares de las tarjetas, serán de responsabilidad de la empresa emisora.». Podemos ver que esto se adscribe al modelo expuesto en (a).

Sin embargo, en las normas también se estipula que la operadora podría cumplir con el rol de adquirente: «*Sin perjuicio de lo anterior, los operadores podrán afiliarse a establecimientos y responsabilizarse del pago a los mismos, siempre que cumplan con lo establecido en el N° 1 del Título VI (del Capítulo III.J.1 del Compendio)*». Acogiéndose a esta cláusula, en Chile se da un modelo único en el mundo, donde el rol operador y el rol adquirente es llevado a cabo por una sola empresa, Transbank SA, resultando en un monopolio con integración vertical.

Transbank S.A.: Una Sociedad de Apoyo al Giro Bancario

Transbank S.A. es una sociedad anónima cerrada que se constituyó como una sociedad de apoyo al giro bancario (SAG). Esta empresa es, en su totalidad, propiedad de los bancos. El objeto social de Transbank, determinado en el momento de su creación, es la de cumplir con el **rol de operador** en el mercado de tarjetas de crédito, sin embargo esta se encuentra actualmente cumpliendo también el rol de adquirente.

Las **Sociedades de Apoyo al Giro (SAG)** son entidades creadas para ayudar al funcionamiento de los bancos de manera más eficiente, son en su mayoría propiedad de los mismos bancos, y muchas veces su existencia se explica por la existencia de economías de escala y economías de red. Estas sociedades deben tener como único objeto el prestar servicios que faciliten el funcionamiento de las entidades financieras y/o que a través de ellas las instituciones financieras puedan realizar operaciones del giro bancario (excepto captar dinero) con el público.¹⁴ Las SAG tienen su conformación legal bajo el Artículo 74 de la Ley General de Bancos. En este sentido, las Sociedades de Apoyo deben reservar su actividad al apoyo del giro bancario, y no pueden realizar actividades fuera de este giro. Estas sociedades están reguladas por la SBIF, y se acogen a las normas y circulares emitidas por esta. Algunos ejemplos de otras SAG son Servipag, Nexus, CCA, Redbanc, entre otras.

Monopolio en Medios de Pago Online (Webpay)

Al ser Transbank la única red operadora y adquirente en el país, ésta también se ha reservado el monopolio en el mercado de pagos *online*, a través de su plataforma de pagos en línea, Webpay. Este sistema de pagos *online* presenta una verdadera problemática para las PYME, los emprendedores y los consumidores de Chile. Concretamente, el monopolio de Webpay es dañino porque:

- La tecnología es arcaica, se utilizan códigos antiguos que ya están obsoletos y funcionan deficientemente. Al ser Transbank un monopolio, no tienen incentivos a innovar y

¹⁴Artículo 74, Ley General de Bancos

mejorar sus servicios.

- En Chile no se puede utilizar nuevas tecnologías que han revolucionado los medios de pago *online* como son Click to Buy (desarrollado por Amazon), pagos recurrentes (implementado en modelos de negocio como Netflix) y aplicaciones de pagos móvil (con teléfonos celulares), entre otros.
- El sistema de anulación es muy deficiente. Transbank ha llegado a demorar hasta tres meses en la anulación de un pago, con lo que se perjudica principalmente a los comercios que utilizan Webpay, ya que son ellos los que tratan con los clientes.
- Para implementar Webpay, se debe dejar una garantía de alrededor de \$1.000.000. Muchos emprendedores y pequeños empresarios no disponen de este monto de dinero para dejar en garantía. Esto estanca los emprendimientos y significa una desventaja significativa para los pequeños empresarios.
- Para implementar Webpay se debe firmar un contrato, que no sólo te compromete con Webpay, sino que además puede demorar varias semanas en ser firmado, significando una pérdida de tiempo que puede ser vital en un start-up, y una inflexibilidad que no existe con otros medios de pago (Pay-pal, Dwolla y otros no exigen contratos de compromiso).
- La implementación de Webpay es complicada, puede demorar hasta dos meses en implementarse y se debe programar para adecuar al sistema de cada empresa. Además, la tasa de respuesta de Transbank ante problemas presentados por emprendedores es muy deficiente. Pueden llegar a demorar hasta 14 días en solucionar problemas que debiesen ser de simple solución.
- Webpay tiene un costo de mantención de 0.8 UF, lo que significa que aún si no se está vendiendo, se debe incurrir en este costo. Otros medios de pago cobran costo fijo por transacción, de manera que si no se utiliza la plataforma, no se paga nada.
- Las tarifas son discriminatorias hacia las pequeñas empresas, ya que se hacen grandes descuentos por volumen (que a veces son arbitrarios), dejando en desventaja a los pequeños empresarios y emprendedores. El tope es de 2,95%.¹⁵ A empresas de mayor tamaño se les llega a cobrar 0,4% y hasta menos. Esta diferencia de 2,55% puntos no se condice con la estructura de costos de Transbank, que tiene altos costos hundidos y bajos costos marginales, y puede significar que una empresa pequeña no pueda competir con una más grande.
- Si bien las tarifas no son altas comparando con empresas internacionales, existen muchas alternativas de menor costo y mejor funcionamiento, que quieren entrar a Chile. Adyen, una de las empresas de pagos *online* más grandes del mundo, cobra tasas entre 0,48% y 0,6%, más un costo fijo de entre 0,2 euros y 0,5 euros. Esto es considerablemente más bajo y no deja espacio para la arbitrariedad y la negociación. Dwolla, una nueva alternativa vigente en Estados Unidos busca revolucionar el mercado, cobrando sólo 1%

¹⁵Sitio web Transbank. <http://www.transbank.cl>

por transacción, además es de rápida y fácil implementación. Pay Pal, por su parte, cobra tarifas más altas, entre un 2,9% y un 3,9%, con un costo fijo de 0,3% por transacción.

- La tasa de fallo en los pagos es altísima. El pago a través de Webpay consta de un gran número de pasos y requiere de mucha información, que si bien hace que el pago sea seguro, lo consideramos excesivo dada la tecnología de hoy en día.
- Al ser Webpay propiedad de los bancos, éstos no quieren hacer negocios con otras entidades como Paypal, Adyen y Global Collect, lo que significa que éstos no pueden cobrar en pesos chilenos. Se cree que una mayor competencia en este mercado produciría más innovación, mayor inclusión financiera (al permitir el cobro a través de teléfonos celulares y otras nuevas tecnologías) y mejoraría las condiciones para las pequeñas empresas, brindando mayor espacio para la competencia.
- Existen diversos mercados derivados de los medios de pago *online* como los cobros de micropagos con celulares, los sistemas de cobro para agencias de viaje y muchos más que no están siendo explotados por Transbank y no pueden ser explotados por nadie dado el monopolio existente hoy en día. Se cree que una mayor competencia facilitaría la especialización en estos sistemas y aumentaría su calidad significativamente.

2.5. La industria gastronómica en Chile

En el servicio gastronómico cabe distinguir tres segmentos tipos: restaurantes que de acuerdo a su especialidad ofrecen una carta diversificada en que el consumidor elige y adapta la oferta de acuerdo a sus preferencias; establecimientos de comida institucional, que cuentan con un menú diario, previamente definido, para atender un conjunto numeroso de consumidores que tienen una reducida posibilidad de selección en la comida que recibirán en la ocasión; y establecimientos de comida de servicio rápido, en que ofrecen un proceso de atención expedito y de precios muy competitivos, sobre la base de productos estandarizados, producidos de manera automatizada y con alternativas muy limitadas dependiendo solo de la alternancia de los mismos ingredientes o de diferencia de tamaños.

2.5.1. Tipos puros de establecimientos de servicios de alimentos

Un detalle más acabado de lo anterior se describe a continuación en forma resumida:

Restaurante

- Elaboración se realiza a pedido del consumidor dentro de una especialidad.

- Prácticamente cualquier solicitud del consumidor puede ser atendida en el contexto de la especialidad .
- La clave para el éxito del restaurante es preparar un alimento que satisfaga el requerimiento de un consumidor en particular.
- La interacción del mozo con el cocinero para transmitir fidedignamente los detalles del pedido del consumidor es fundamental.
- El expertise del personal es muy importante.
- El consumidor suele ser el cliente, es decir, quien paga la cuenta de la compra y quien maneja una estimación de lo que puede gastar.

Servicios de alimentos institucionales

- La producción en términos de cantidad y calidad se realiza de acuerdo a lo que indica el cliente , que contrata un programa de producción diario para atender un conjunto de consumidores semi-cautivos.
- La selección es basada en gustos de tipo general y en base a estricto criterios de costos de ingredientes y procesos de producción.
- Habitualmente está diseñado respetando criterios nutricionales indicados por especialistas.
- Es habitual el sistema de autoservicio que ahorra costos de servicio.
- Los usuarios habitualmente no pagan el consumo.
- La administración de varios locales permite lograr economías de escala que permiten entrenar personal, rebajar costos de equipamiento y de insumos.

Establecimiento de comida de servicio rápido

- La producción se hace de manera continua dentro de un horario de acuerdo a lo que escoge el consumidor dentro de una gama limitada de productos estandarizados.
- El diseño es realizado por especialistas de las empresas y el éxito depende de la organización del abastecimiento y la eficiencia de la operación para dar un servicio rápido y de calidad predecible y evitar quiebres de oferta.
- El feedback de la empresa respecto del éxito de sus productos depende de las estadísticas de venta que se recogen a través del sistema informático.
- La producción está altamente automatizada para evitar pérdidas de insumos y energía. El personal de operaciones puede ser fácilmente reemplazado.

- El consumidor suele ser el mismo cliente quien puede saber de antemano lo que costará su consumo.
- La atención se hace sobre el sistema de autoservicio.
- El éxito depende del volumen, por lo que suelen establecerse como cadenas de locales similares o franquicias.
- La variedad se logra a través del desarrollo de cadenas de locales con distintos tipos de especialidades: hamburguesas, pizzas, hot-dogs, ensaladas, sándwiches, comidas étnicas.

2.6. Perfiles de los chilenos según sus hábitos

Los estilos de vida de los chilenos, son un espejo de la forma en que los habitantes de nuestro país interactúan diariamente con su realidad particular, captando los distintos enfoques que tienen sus distintos roles en la sociedad. Segmentar en base a los estilos de vida, permite identificar oportunidades, ya sea porque aún existen grupos no alcanzados o porque los consumidores han adoptado nuevos gustos y preferencias.

Los resultados obtenidos por la empresa Collect GFK en el año 2012, respecto a los estilos de vida de los chilenos, confirman una vez más, la falta de hábitos de vida saludable de nuestra población. Sin embargo, para poder apoyar la generación de medidas que los promuevan, se plantea la necesidad de analizar con mayor detalle sus motivaciones y también sus limitaciones. En este contexto, Collect GFK en conjunto con Fundación Chile, Elige Vivir Sano y la Fundación de la Familia, realizaron un análisis focalizado de los resultados de su encuesta anual, logrando identificar 5 principales perfiles de chilenos desde la perspectiva de sus hábitos y barreras para una vida saludable. Esta es la información que será presentada a continuación. Además, dado que como se expuso anteriormente los hábitos dependen de determinantes ambientales y sociales se ha desarrollado un capítulo de análisis de los efectos de la vulnerabilidad en el desarrollo de los mismos.

El Estudio de Estilos de Vida de Los Chilenos desarrollada por Collect GFK, incluyó un trabajo de campo realizado entre enero y febrero del año 2012, con una cobertura desde Arica a Punta Arenas; se eligieron las ciudades con mayor población de Chile, las cuales representan al 80 % de la población urbana nacional. Se recopilaron un total de 1.760 casos de manera presencial, ponderándose los datos por sexo, edad, GSE y zona, con un error muestral a nivel país del 2,3 %.

Para la construcción de los perfiles se utilizaron técnicas estadísticas de análisis de conglomerados, análisis factorial y análisis discriminante. Los ejes fueron construidos por éstos, sin ningún peso implícito.

- **Eje 1:** Respecto a los hábitos, se construyó un índice para cada individuo que consi-

deró todas aquellas preguntas que se asocian a la promoción de estilos de vida saludable tales como la actividad física y los hábitos alimenticios saludables.

- **Eje 2:** Respecto a las barreras, se construyó un índice a partir de las limitaciones personales y las limitaciones ambientales que frenan el desarrollo de una vida saludable. Con el análisis discriminante y luego de la construcción de los ejes, se procedió a la clasificación de las personas en estos perfiles, identificando para cada uno de ellos la estructura socio demográfico, así como también las motivaciones y dificultades para llevar una vida saludable.

2.6.1. Descripción de los perfiles

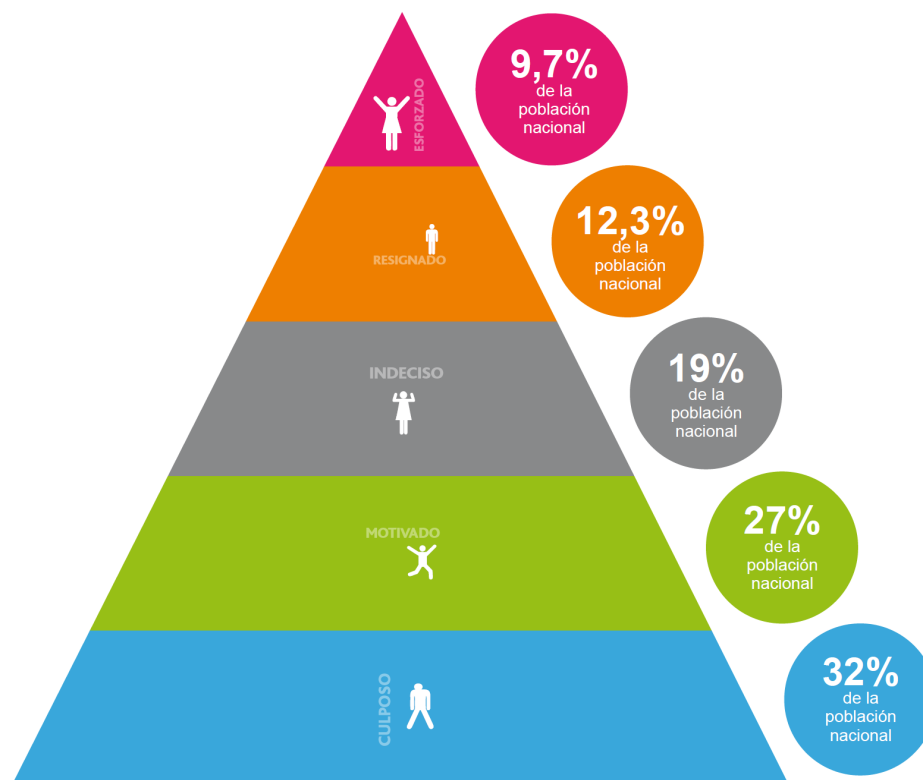
El estudio arrojó cinco perfiles diferentes, los que se describen a continuación. Cabe señalar que independiente de las características identificadas para cada perfil, existen elementos centrales que son compartidos por la población en general, tanto a nivel de barreras como de hábitos de vida saludable.

- **Resignados:** Corresponde al 12,3% de la población y se caracterizan por enfrentar un gran número de dificultades para llevar una vida activa. No han podido organizarse en su alimentación diaria, no realizan deportes y la mayor parte del tiempo, se sienten restringidos por su propia suerte por la gran cantidad de limitaciones con las que se enfrenta día a día. Como resultado, se presenta ante la vida con un fuerte sentimiento de insatisfacción y resignación.
- **Esforzados:** Corresponde al 9,7% de la población y son personas que se preocupan por realizar actividad física y alimentarse de forma sana, aun cuando tienen a su alrededor múltiples barreras que limitan los hábitos saludables, como por ejemplo, un alto grado de estrés y falta de tiempo. Se destacan por ser esforzados y muestran gran interés por los deportes y esmero por llevar un estilo de vida más saludable. Tiene un perfil de compra definido, dispuesto a pagar por marcas exclusivas, y leal a sus marcas, está abierto a probar nuevos productos, al 70% le gusta cocinar, prefiere comprar a través de internet y le gusta salir a comer fuera del hogar.
- **Motivados:** Corresponde al 27% de la población. Son personas que tienen buenos hábitos alimenticios y que consideran importante tener una buena salud. A la hora de elegir, prefieren los alimentos sanos por sobre los sabrosos y se preocupan de hacer actividad física en su tiempo libre. Presentan bajos niveles de estrés y se consideran mayoritariamente personas felices. Están convencidos de la elección de llevar un estilo de vida saludable.
- **Culposos:** Es el perfil mayoritario, representando un 32% de la población chilena. No destacan por tener buenos hábitos de vida saludable, pero al mismo tiempo, se consideran personas felices y presentan bajos niveles de estrés. Este es el perfil que

presenta menor interés por la vida sana, no realizan deporte, tampoco se preocupan de su alimentación. Sin embargo, tienen un gran sentimiento de culpa, pues internamente consideran que la salud y la apariencia física son importantes. El culposo no tiene limitaciones para tener hábitos saludables, pero no le interesa lo suficiente como para cambiar ahora su estilo de vida. En este contexto, se considera que el culposo es el perfil más sensible a cualquier programa de promoción de la salud.

- **Indecisos:** Corresponde al 19% de la población. Este perfil no destaca por tener un patrón ni un estilo de vida determinado. Presentan un nivel medio de estrés y le otorgan gran importancia a la apariencia física pero al mismo tiempo declaran un bajo interés por su salud. Tienen un comportamiento que se adapta a los otros perfiles de acuerdo a las circunstancias y generalmente se consideran personas promedio.

Figura 2.3: Composición de cada uno de los perfiles



Fuente: Estudio Chile Saludable 2012.

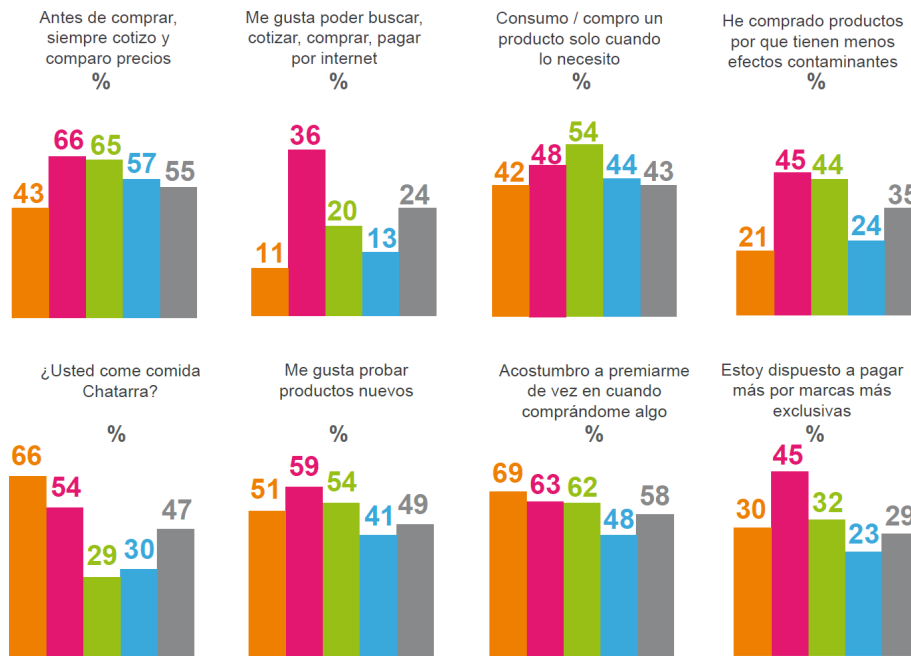
2.6.2. Hábitos de alimentación y experiencia de compra

La falta de tiempo libre ha determinado un ritmo de vida que no da cabida a los hábitos alimenticios saludables. Hoy tan sólo un 47% de los chilenos tiene horarios establecidos para las comidas diarias, y por el contrario, están prefiriendo hábitos como el “picoteo”; un 42% declara tener este hábito entre comidas. Además, un 40% de la población nacional declara

consumir regularmente comida chatarra. La tradición de la cena es un hábito en extinción en la familia chilena; el 69 % de los chilenos ya no tiene el hábito de cenar.

Entre las personas del GSE ABC1 hay hábitos más saludables, se preocupan más por su alimentación: consumen más frutas y verduras y prefieren la calidad por sobre la cantidad. Los GSE ABC1 y C2 están más dispuestos a pagar más por marcas exclusivas, le gusta premiarse de vez en cuando y probar productos nuevos.

Figura 2.4: Hábitos de alimentación y experiencia de compra de los chilenos



Fuente: Estudio Chile Saludable 2012.

Parte II

EL PLAN DE NEGOCIO

Contenidos de la parte

3. El modelo de negocio	38
4. La demanda de mercado	54
5. Competencia	74
6. Estrategia	100
7. Recursos	119
8. Finanzas y previsiones	144
9. Prototipo	161
10. Conclusiones y recomendaciones	166

Capítulo 3

El modelo de negocio

«Mi modelo de negocio son los Beatles: Ellos mantuvieron sus tendencias negativas en jaque, pero se equilibraban unos a otros y el total fue mejor que la suma de las partes.»

Steve Jobs

Contenidos del capítulo

3.1. Segmentos de mercado	39
3.2. Propuesta de valor	43
3.3. Canales	45
3.4. Relación con los clientes	47
3.5. Fuentes de ingresos	48
3.6. Recursos clave	49
3.7. Actividades clave	50
3.8. Asociaciones clave	51
3.9. Estructura de costos	52

Antes de iniciar la escritura del plan de negocios propiamente tal, es necesario conocer el modelo del negocio que está detrás. El desarrollo de este capítulo se basará en la documentación que se puede encontrar en el [Apéndice E](#) sobre los Modelos de Negocios.

Como bien se muestra en el Apéndice, para desarrollar un Modelo de Negocio hay que fijarse en nueve módulos para describir el modelo completo: Segmentos de mercado, Propuestas de valor, Canales, Relaciones con clientes, Fuentes de ingreso, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costes.

3.1. Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Para el proyecto se identifican dos grupos de clientes que pertenecen a segmentos diferentes: los **Comensales** y los **Restaurantes**. Es necesario separar ambos tipos de clientes ya que sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente; son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos y requieren un tipo de relación diferente. Además su índice de rentabilidad es muy diferente y están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

3.1.1. Comensales

Los comensales son las personas naturales que utilizan el servicio, es el segmento más grande, que se abastece de los restaurantes, el otro segmento. Se considera que es un mercado de masas, por lo que se hace necesario segmentar bien este grupo de clientes, ya que no está dirigido a todas las personas. Si bien es cierto, todos pueden hacer uso de él, es más apropiado dirigir la oferta a un grupo especializado.

La segmentación ideal a la que se ha llegado es el conjunto de personas que cumplen las siguientes condiciones:

- **Tienen poco tiempo libre durante el día:** Para las personas con poco tiempo, este servicio es muy útil, ya que necesitan solo un par de minutos para realizar una compra. No tienen tiempo ni energías para preparar alimentos. Son aquellos que prefieren comprar comida en vez de prepararla y generalmente pasan a buscar los pedidos o, en su defecto, los piden a domicilio. Un grupo que se identifica bien con estas características son los **oficinistas**, ya que pasan gran cantidad de tiempo en su lugar de trabajo y, a veces, con poco tiempo para almorzar o tomar desayuno. Llegan a sus casas solamente a descansar. Estos son, particularmente, personas solteras que viven solos. Se señalan como **adultos jóvenes** con poder adquisitivo.
- **Hacen uso de Internet móvil:** No es un requisito fundamental que tengan acceso a Internet en sus dispositivos móviles —*smartphones* o *tablets*— ya que no son necesarios para utilizar el servicio, puesto que se puede acceder mediante un computador con acceso a Internet. Pero el uso de estos dispositivos móviles ayuda a un mejor y más fácil uso del servicio. La aplicación móvil contribuye a que se pueda realizar pedidos

«*on the go*»¹, sin preocuparse de dejar lo que se estaba haciendo, por ejemplo, mientras se está camino al hogar después de un día de trabajo, se puede hacer un pedido para que este llegue sólo unos minutos después de que se ha llegado al domicilio.

- **Utilizan medios de pago *online*:**

Esta condición es importante para el modelo, ya que algunas de las transacciones dentro de la plataforma se hacen mediante pagos *online*, que a su vez mejora la seguridad para el restaurante ante eventuales «*no shows*»² de los clientes. De esta manera, si el cliente hace un pedido, ya sea *delivery* o *pick up*, previo al ingreso de la comanda al restaurante se realiza el pago por el pedido, esto genera un costo hundido sólo para el cliente comensal. A tener en cuenta, para hacer transacciones *online*, es necesario tener tarjeta de crédito o tarjeta de débito.

- **Edad de 25 años o más:** El rango de edad no es un requisito fundamental, pero es en este grupo etario donde es más común ver oficinistas y adultos jóvenes con poder adquisitivo, son quienes también pueden acceder a créditos de consumo y cuentas corrientes.

Otro aspecto que es importante, pero no exclusivo para la segmentación ideal a la que se quiere llegar es:

- **Uso de Redes Sociales:** No es un requisito crítico para el proyecto, pero el uso de las redes sociales entre los comensales ayuda a generar marketing para el proyecto en sí. Proyectos de emprendimiento de este estilo, se favorecen gracias al «*word-of-mouth*»³ generado, principalmente, en las redes sociales, especialmente en Facebook y Twitter, las redes sociales con mayor número de usuarios activos en Chile.

A continuación, en la [Tabla 3.1](#) se presenta un resumen, basado en la importancia, sobre las condiciones en la segmentación del grupo de clientes comensales que se mencionaron anteriormente.

Incluso se podría ir más allá en la segmentación del cliente comensal y utilizar la caracterización de las personas desarrollada en el estudio «Chile Saludable» que se ha descrito en la [Sección 2.6.1](#), donde se describen cinco perfiles de los cuales los que son adecuados para la segmentación del proyecto son, en mayor medida, los **Resignados** y **Esforzados**, y en menor medida los **Indecisos**. Esto porque el porcentaje del consumo de comida rápida de estos perfiles es alto, donde el 66 % de los Resignados come comida chatarra. El 54 % y 47 % de los Esforzados e Indecisos, respectivamente, también comen este tipo de comida. Estos

¹Se refiere a cuando se realiza una tarea de forma rápida mientras se dirige a hacer otra tarea.

²Se refiere a cuando un cliente no se presenta a la prestación de un servicio previamente contratado, lo que generalmente implica la pérdida del mismo.

³El «Word-of-Mouth Marketing» es en Internet lo mismo que el boca a boca en la calle. Es decir, transmitir un mensaje mediante la recomendación de los usuarios.

Tabla 3.1: Importancia de cada condición en la segmentación de comensales

Condición	Importancia
Poco tiempo libre	★★★★
Uso de Internet móvil	★★★
Pagos <i>online</i>	★★★★
25 años o más	★★★
Uso de redes sociales	★★

Fuente: Elaboración propia.

tres perfiles en conjunto representan el 41 % de la población total⁴. Esta segmentación es muy útil a la hora de identificar el tamaño de mercado de los comensales que consumen comida rápida y que son adecuados para hacer uso del proyecto. Un dato interesante que se puede extraer de este estudio es que el consumo de comida rápida representa un valor cercano al 40 % en cada uno de los grupos socioeconómicos⁵, es decir, no hay necesidad de segmentar por nivel socioeconómico.

3.1.2. Restaurantes

Los restaurantes son el nicho de mercado que serán los proveedores del servicio de alimentación para los comensales. De igual modo, los restaurantes hacen uso el servicio que ofrece el proyecto. Si lo vemos como un mercado de bienes y servicios, los restaurantes y comensales serían los oferentes y los demandantes, respectivamente, donde el proyecto vendría siendo el intermediario entre estas dos entidades.

En el 2010 se registraron un total de 8.603 restaurantes en el país, los cuales son catalogados por el Instituto Nacional de Estadísticas como «Restaurantes, bares, cafés y otros establecimientos que expenden bebidas y comidas».⁶ Dentro del [Apéndice F](#) encontramos el resumen de la clasificación que se le otorgan a los establecimientos de alimentos y bebidas, junto a la conexión —si la hubiera— con los servicios que ofrecerá el proyecto.

Para efectos de segmentar a los restaurantes, la lista anteriormente mencionada será reducida según el **tiempo de preparación** de los alimentos y el **tiempo de conservación** de los mismos después de su preparación, y dada una combinación de estas características existirá un servicio que se ajuste a estas necesidades. En la [Tabla 3.2](#) se señalan las combinaciones posibles.

⁴9,7 % son Esforzados, 12,3 % son Resignados y el 19 % son Indecisos.

⁵ABC1: 39,86 %, C2: 40,35 %, C3: 40,64 %, D: 39,08 %.

⁶Fuente: INE, Depto. de Investigación y Desarrollo.

Tabla 3.2: Tipo de servicio según tiempos de preparación y conservación

	Preparación rápida	Preparación lenta
Poca conservación	Pickup	No aplica
Larga conservación	Delivery y Pickup	Delivery y Pickup

Fuente: Elaboración propia.

Cuando la conservación de los alimentos es de corta duración y su preparación es rápida —por ejemplo, los helados artesanales— la única forma de consumirlo es en el mismo establecimiento, por lo tanto, sólo podría ofrecerse un servicio de *pick up*. En cambio, cuando la preparación es lenta, no aplicaría dentro del proyecto, ya que en algunos casos, las propiedades organolépticas pueden cambiar con el tiempo, lo que dañaría los alimentos.

Del mismo modo, cuando los alimentos son de larga conservación, se pueden ofrecer los servicios tanto de *pick up* como de *delivery*, ya sean de preparación rápida —como la comida rápida— o de preparación lenta —como los pollos asados.

Finalmente, los tipos de establecimientos que encajarían dentro del proyecto, según la clasificación del INE, y con los que se hará la segmentación de restaurantes, son los siguientes:

- Heladería
- Pizzería
- Pollos asados para llevar
- Comida para llevar
- Sandwichería, servicios en barra (fuente de soda)
- Servicios de café u otras bebidas no alcohólicas
- Restaurante de comida rápida
- Pastelería y salón de té, principalmente para consumo en el local

Lo anterior queda definido para los restaurantes calificados para el modelo de cuota por uso (*pick up/delivery*). Por otro lado, para el modelo de suscripción («publicación del menú») no existe segmentación alguna dado que, en teoría, todos los tipos de restaurantes están calificados para hacer uso de este servicio.⁷

⁷Véase [Sección 3.2.2](#).

3.2. Propuesta de valor

En esta sección se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). En el presente proyecto, hay dos segmentos de mercado —comensales y restaurantes— a los cuales se les debe ofrecer propuestas de valor diferentes, las que se verán a continuación. Lo mismo ocurrirá para otros módulos del modelo de negocio.

3.2.1. Comensales

La propuesta de valor para los clientes comensales es simple:

Facilitar y hacer más práctica la búsqueda y adquisición de alimentos y bebidas dentro de la ubicación actual del cliente, tanto para pasar a retirar (pick up) como para la entrega a domicilio (delivery), mediante una plataforma web y móvil, con la ventaja de poder pagar previamente, a través de una tarjeta de crédito o débito —sin cargo por hacer uso del servicio— o pagar presencialmente, con lo que se elimina el tiempo de servicio del establecimiento gastronómico y por ende, la adquisición suele ser más rápida.

Como se vio en la descripción del proyecto ([Sección 1.1](#)), lo atractivo para los comensales es que se ahorran el tiempo que gastan en «hacer la fila» para comprar y esta ventaja es gratuita para el comensal, es decir, no se le cobra por tomar órdenes mediante la plataforma web ni por el uso de la aplicación móvil y tampoco se adiciona ningún cargo a los precios cobrados por los restaurantes ni por el servicio de entrega. En otras palabras, al comensal se le proporciona valor en la compra de alimentos sin tener que pagar por el servicio, esto es, GRATIS como modelo de negocio.

En el modelo de negocio GRATIS, al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento. Este es el caso donde los comensales se benefician dado el financiamiento de los restaurantes.

3.2.2. Restaurantes

La propuesta de valor para los restaurantes es la siguiente:

Entregar un nuevo canal de ventas a los establecimientos de alimentos y bebidas —especialmente a los servicios de comida rápida— con el fin de aumentar las ventas y generar más publicidad para los establecimientos, mediante una aplicación web y móvil —para teléfonos inteligentes— con la ventaja de poder vender los productos dentro de una plataforma de comercio electrónico con pago online, lo que descartaría los eventuales «no shows» de los clientes, o bien con pagos de forma presencial.

La propuesta de valor radica principalmente en la **accesibilidad**, ya que se crea valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Asimismo, a los restaurantes se les ofrece una **reducción en el riesgo** ya que los *no shows* dañan las ventas y operaciones de los establecimientos, especialmente cuando son pequeñas empresas.⁸

Dentro de los servicios que se les ofrece a los restaurantes se encuentran los siguientes:

- **Publicación de menú:** por un cargo fijo mensual, se les ofrece a los restaurantes la posibilidad de publicar sus menús en línea generando, por un lado, mayor vitrina de los productos ofrecidos por los restaurantes, y por otro, publicidad dado el tráfico de usuarios por la plataforma.
- **Pickup y delivery:** en este caso no hay cargo fijo mensual, se cobrará solamente un porcentaje de la cuenta total por pedido al restaurante. La publicación del menú está incluida.
- **Publicidad:** publicitar los restaurantes dentro del mismo sitio en espacios publicitarios convenientes, es una ventaja que pueden tener los restaurantes para poder acaparar la mayor cantidad de clientes posibles. Al igual que la publicación del menú, este tiene un costo fijo que se paga mensualmente.⁹

⁸Los *no shows* suelen ocurrir cuando se hacen pedidos, tanto de *pick up* como de *delivery*, donde los clientes no pasan a buscar los alimentos o rechazan la entrega de estos ya que no estarían obligados aún a comprar el pedido, aún cuando ya se haya preparado. Esto se elimina ya que los alimentos se pagan previo a la preparación de estos, es decir, el comensal ya pagó y estaría exigido a ir a buscar o recibir los alimentos ya comprados.

⁹Para efectos de este trabajo, no se considera la inclusión de este servicio dado que es necesario contar con una gruesa base de clientes activos, pero queda como un servicio necesario a futuro.

3.3. Canales

En el siguiente módulo se explica el modo en que la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

A continuación se resumen todos los canales para llegar a los dos segmentos de mercado identificados. Luego de esto, se identificará cuáles son los canales más apropiados para los diferentes segmentos.

- **Sitio web:** el principal canal para hacer llegar a los clientes la propuesta de valor es el sitio web. Es la plataforma que contiene toda la información necesaria para que los visitantes puedan convertirse, eventualmente, en nuevos clientes.
- **Tiendas de aplicaciones:** son las plataformas de distribución de aplicaciones, que permite a los usuarios buscar y descargar aplicaciones informáticas para teléfonos móviles. Es una manera directa para que las personas puedan descargar la aplicación móvil del proyecto. Las tiendas *online* más conocidas y utilizadas son la *App Store* de Apple Inc. para dispositivos iOS y la *Google Play Store* de Google Inc. para dispositivos Android.
- **Redes sociales:** son medios tanto para hacer llegar la información necesaria a los clientes como para recibir *feedback* de ellos, es decir, son un medio para evaluar la propuesta de valor del proyecto. Dentro de las redes más destacadas para utilizar como canales son, en orden de preferencia, Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Google Plus y LinkedIn.
- **Revistas especializadas:** es el medio de publicidad mejor dirigido al segmento de mercado al que apunta el proyecto, los lectores de estas revistas son asiduos a comer en restaurantes y generalmente buscan innovación dentro de este rubro. Asimismo, los restaurantes buscan formas de generar más flujo de clientes por medio de las publicidades dentro de las revistas. La publicidad dentro de estas revistas especializadas sería una forma de atraer tanto a nuevos comensales como a restaurantes. Dentro de las revistas más importantes de Chile están las revistas Paula Cocina¹⁰, Chef and Hotel¹¹, Wain¹², Platos y Copas¹³ y la revista Wikén de El Mercurio¹⁴. A tomar en cuenta, este medio puede atraer muchos clientes, pero tiene un costo monetario elevado.
- **Asociaciones:** son agrupaciones que buscan difundir la cultura gastronómica, promocionan eventos, ferias y mercados relacionados con el mundo gastronómico y, en muchos

¹⁰<http://www.paula.cl/cocina/>

¹¹<http://www.chefandhotel.cl/>

¹²<http://www.wain.cl/>

¹³<http://www.platosycopas.cl/>

¹⁴<http://www.elmercuriomediacenter.cl/prensa/el-mercurio/revistas/wiken/>

casos, realizan competencias para buscar nuevos talentos. Estas entidades, además de ser un excelente canal, son una potente alianza clave para el proyecto¹⁵. Dentro de las asociaciones más importantes en Chile están la Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA)¹⁶ y Chile Chef¹⁷.

- **Portales y comunidades:** al igual que las asociaciones, difunden la cultura gastronómica de Chile y realizan críticas a restaurantes, por lo que también son un aliado fundamental para llegar a los clientes. Dentro de los portales y comunidades más conocidos se encuentran *Les Toques Blanches* (LTB)¹⁸ y Portal Restaurantes Chile (PoReCh)¹⁹.
- **Eventos y ferias gastronómicas:** estos eventos son un especial lugar para captar nuevos clientes, a pesar de que no sea tan masiva la captación, se puede hacer un trato más personal con los potenciales clientes, tanto restaurantes como comensales. El evento más importante que se realiza en Chile es el «Encuentro Internacional de la Industria Gastronómica y Alimentaria»²⁰. La asistencia como expositor dentro de estos eventos tiene un costo elevado.
- **Email marketing:** también llamado «*Emailing*», es un servicio de comunicación para promocionar una empresa, evento o cualquier otro tipo mensaje que quiera que llegue a miles de usuarios de Internet mediante el uso de correo electrónico. Es una forma directa de dar a conocer el proyecto, aunque a veces puede resultar un poco invasivo y catalogarse como SPAM²¹. Dado lo anterior, se realizara solamente una campaña de *emailing* y, dependiendo de su efectividad, se evaluará la puesta en marcha de otras campañas adicionales.
- **Boletín informativo o e-newsletter:** es una publicación distribuida de forma regular, generalmente centrada en un tema principal que es del interés de sus suscriptores. Muchos boletines son publicados por clubes, sociedades, asociaciones y negocios, particularmente compañías, para proporcionar información de interés a sus miembros o empleados. Es un buen medio para dar a conocer nuevas actualizaciones de la plataforma, servicio u otro tipo de información relevante para el cliente.

Ahora bien, hay que identificar qué canales prefieren los distintos segmentos de mercado para ser contactados y que tienen mejores resultados, teniendo en cuenta un aspecto importante: la rentabilidad.²² En la [Tabla 3.3](#) se sintetiza lo anteriormente mencionado.

¹⁵Véase [Sección 3.8](#).

¹⁶<http://www.achiga.cl/>

¹⁷<http://www.chilechef.cl/>

¹⁸<http://www.ltb.cl/>

¹⁹<http://www.porech.cl/>

²⁰<http://www.eiigachile.com/>

²¹Se llama *spam* o correo basura a los mensajes no solicitados, no deseados o de remitente no conocido (correo anónimo), habitualmente de tipo publicitario, generalmente enviados en grandes cantidades (incluso masivas) que perjudican de alguna o varias maneras al receptor.

²²A forma de aclaración, esta inversión estimada no representa el Costo de Adquisición de Cliente (CAC) para cada canal.

Tabla 3.3: Preferencia de los segmentos de mercado para cada canal y el nivel de costo relativo asociado

Canal	Comensal(*)	Restaurante(*)	Costo(**)
Sitio web	★★★★★	★★★★★	Bajo
Tiendas de aplicaciones	★★★★★	★	Bajo
Redes sociales	★★★★★	★★★	Medio
Revistas especializadas	★★★	★★★★★	Alto
Asociaciones	★	★★★★★	Bajo
Portales y comunidades	★★★	★★★★	Bajo
Eventos gastronómicos	★★	★★★★	Alto
Email marketing	★★★★	★	Medio
Boletín informativo	★★★★★	★★★★★	Bajo

(*) 5 ★: mayor preferencia. 1 ★: menor preferencia.

(**) Indica si el precio para utilizar determinado canal es alto, medio o bajo. Bajo: inferior a \$ 100.000, Medio: entre \$ 100.000 y \$ 1.000.000, Alto: sobre \$1.000.000. Las estimaciones son aproximadas.

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Relación con los clientes

Aquí se describen los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con los segmentos de mercado, donde la relación puede ser personal o automatizada. Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que la empresa mantiene con los segmentos de mercado determinados.

- Asistencia personal:** esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc. En el caso del proyecto, esta relación se ve reflejada en el servicio de posventa y la atención de reclamos, la cual será por medio de correo electrónico y, en el largo plazo, se incorporará la atención por vía telefónica. La asistencia para con los restaurantes, en un principio será de manera más exclusiva mediante contactos telefónicos y reuniones. Esta asistencia personalizada es una relación bilateral para comensales y restaurantes.
- Autoservicio:** en este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos. Esta es además, una de las principales ventajas de la propuesta de valor que ofrece el proyecto, ya que no se necesita una persona que sea el intermediario entre el comensal y el restaurante, es decir, no hay

una persona que atienda la petición de un pedido, todo es *online*.

- **Servicios automáticos:** este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios pueden simular una relación personal, por ejemplo, recomendando un libro o película. Esto último no es un caso aparte para el proyecto, ya que se pueden hacer recomendaciones de pedidos de alimentos dado el histórico de compras dentro de la plataforma, así se genera una mayor fidelización del comensal al conocer sus gustos.
- **Creación colectiva:** son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. Para este proyecto se hará algo similar a lo que hace Amazon.com con sus clientes: invitar a los comensales y restaurantes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de la comida.

3.5. Fuentes de ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera la empresa en los diferentes segmentos de mercado. Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio las fuentes de ingresos son sus arterias. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado y/o según volumen gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Cabe reiterar que a los comensales no se les cobra por hacer uso del servicio, es decir, la fuente de ingresos está totalmente repartida en el segmento de los restaurantes. Existen varias formas de generar fuentes de ingresos, las principales que se utilizan en este modelo de negocio son la **cuota por uso**, la **cuota por suscripción** y la **publicidad**.

- **Cuota por uso:** esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Esto se ve reflejado en el *fee* en

cada una de las compras hechas en la plataforma (*pick up* o *delivery*) que corresponde al 15 % del total de cada compra.²³

- **Cuota por suscripción:** el acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Los restaurantes, al contratar el servicio de sólo publicar el menú, tendrá un costo fijo mensual, equivalente a \$ 22.900 por un mes, \$ 59.700 por tres meses y \$ 214.800 por un año.
- **Publicidad:** esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Ponerle precio a un espacio publicitario en la web no es una tarea fácil ya que no hay un método convencional. Las formas más populares de cobrar por un espacio publicitario son el **costo por compra (CPA)**, el **costo por clic (CPC)**, el **costo por mil impresiones (CPM)**, una **tarifa plana** o una combinación de los anteriores. Dado que se necesita un tráfico de visitantes masivo para generar buenos ingresos con este mecanismo, no se tomará en cuenta al iniciar este proyecto, pero sí como una alternativa en el largo plazo, cuando el contenido y el tráfico sea considerable.

3.6. Recursos clave

Aquí se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios claves.

En el proyecto actual están presentes los recursos físicos que pueden incluir instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución, donde el principal recurso clave es uno: **la plataforma**.

Las plataformas multilaterales reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes, en este caso, a los comensales y restaurantes. Este tipo de plataformas solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos de clientes también están presentes. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como «efecto de red».²⁴

Si bien pueden existir otros recursos físicos —por ejemplo una oficina como centro de operaciones— no son tan críticos o claves para el proyecto. Otro de los recursos importantes

²³Para las transacciones con tarjeta de débito o crédito, el proyecto debe pagar a la empresa proveedora del servicio de pagos en línea —WebPay— un *fee* por cada transacción.

²⁴Para más información sobre las plataformas multilaterales véase el [Apéndice G](#).

para el proyecto son los intelectuales, que pueden contener información privada, marcas, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. Para que la plataforma se transforme en una valiosa fuente para ambos segmentos de mercado, es necesario que se tenga una **extensa base de datos de clientes**. Promocionar el proyecto es una de las tareas claves para que este recurso crezca.²⁵

3.7. Actividades clave

En el presente apartado se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos claves, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Las actividades clave se pueden dividir en siguientes categorías: **producción, resolución de problemas y plataforma/red** y es en esta última actividad en la que se centran todos los esfuerzos del proyecto. Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Por lo general, entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

- **Gestión de la plataforma:** es importante gestionar la plataforma, desde el desarrollo del sitio web y la aplicación móvil, pasando por la capacitación a los usuarios y el servicio de atención de soporte y mantención a los clientes. De esta manera se proporciona una continuidad en el negocio para los clientes ayudando en el servicio de posventa y atención de reclamos.
- **Prestación de servicio:** es la actividad fundamental del proyecto. Es necesario que la prestación del servicio que se ofrece sea continua para que satisfaga las necesidades de ambos segmentos de mercado donde un *uptime*²⁶ del 99% es lo mínimo recomendable. Incluye lo mencionado anteriormente sobre la posventa y la atención de reclamos.
- **Promoción de la plataforma:** divulgar y promocionar el proyecto y la plataforma como producto es una actividad crítica para la captación de clientes. La publicidad

²⁵Véase [Sección 3.7](#).

²⁶Cuando se trabaja en proyectos informáticos hay un valor conocido como el *uptime* o tiempo que un ordenador (o sistema, o sitio web en general) ha estado funcionando sin interrupciones.

se puede hacer por varios medios²⁷ e incluso se puede promocionar mediante un *blog* integrado en la plataforma que mantenga a los clientes actualizados de las mejoras y contingencias relacionadas con el proyecto.

3.8. Asociaciones clave

En esta sección se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: alianzas estratégicas entre empresas competidoras.
- *Joint ventures*: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

La principal asociación del proyecto recae en la **compra de determinados recursos y actividades**. Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

Desde este punto de vista, los recursos necesarios son lo que ayudan a montar la plataforma. Un ejemplo excepcional es Amazon Web Services (AWS), que ofrece un conjunto completo de servicios de infraestructuras y aplicaciones que permiten ejecutar prácticamente todo «en la nube», desde aplicaciones empresariales y proyectos de grandes datos hasta juegos sociales y aplicaciones móviles. Gracias a la nube, las empresas ya no tienen que obtener servidores ni infraestructura TI o realizar planificaciones con meses o semanas de antelación. En cambio, pueden poner en marcha en el momento cientos de servidores en cuestión minutos y ofrecer resultados de manera más rápida. AWS permite eliminar la necesidad de adquirir hardware caro y las molestias administrativas que este conlleva. Además, puede reducir los costes y mejorar el flujo de fondos, tanto si es principiante como si se encuentra en una fase a gran escala. Asimismo, es crítico contar con un proveedor de pago como WebPay de Transbank²⁸ para realizar las transacciones dentro del sitio.

²⁷Véase [Sección 3.3](#).

²⁸Véase [Sección 2.4.3](#).

Otra alianza clave importante son los acuerdos con las asociaciones referentes al rubro en el que está inserto el proyecto, principalmente del sector gastronómico. Una alianza con la Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA) ayudaría a que la plataforma sea mejor conocida dentro del sector y le diera validez al proyecto. No hay que dejar afuera a los principales aliados del proyecto: los restaurantes, aun cuando sean clientes también son socios claves ya que son ellos mismos los que confían en el proyecto —y lo validan al mismo tiempo— ya que son parte integral de este mismo y, naturalmente, lo promocionarán para beneficio propio.

3.9. Estructura de costos

En este último módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros. Los tipos de costes pueden ser fijos, variables, economías de escala²⁹ y economías de campo³⁰.

La estructura de costos del proyecto es similar a cualquier estructura de una empresa de software. Los costes son típicos y se describen a continuación los relativos al proyecto.

- **Servicio de alojamiento web:** el servicio a contratar será el proporcionado por Amazon Web Services. Los costos de este servicio son variables, ya que dependen de las necesidades del momento. Las características iniciales del servidor a considerar son las siguientes: 1 servidor de aplicación web, 1 servidor de base de datos, 1 terabyte de almacenamiento, 1 datacenter simple, con un porcentaje del 10 % de crecimiento anual y un patrón de uso predecible, todo alojado en sudamérica (Sao Paulo).
- **Dominio:** la creación de los dominios punto CL se hace mediante NIC Chile³¹, perteneciente al Departamento de Ciencias de la Computación de la Universidad de Chile. Tiene un costo que varía dependiendo de la cantidad de años de contrato.³²

²⁹Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

³⁰Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

³¹<http://www.nic.cl/>

³²La estructura de costos se puede revisar en <http://nic.cl/aranceles.html>.

- **Desarrollo de la plataforma:** es un tanto difícil estimar el costo del desarrollo de software ya que se puede subcontratar el desarrollo o comprar un *script* prefabricado que realice, parcialmente, las funciones del sitio web. Además, hay que considerar el costo del desarrollo de la aplicación móvil y las licencias de desarrollador para algunos sistemas.
- **Publicidad y marketing:** este punto representa uno de los costos más altos, se consideran los costos de los medios identificados en los canales y variará a medida que pase el tiempo. La finalidad de la publicidad es siempre la misma: vender, alcanzar una mayor participación de mercado, generar impacto, cobertura, recordación de marca, fidelización de clientes, etc.
- **Recursos físicos:** comprende todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma. Principalmente abarcará bienes inmuebles y materiales de oficina.
- **Recursos humanos:** tanto para el desarrollo y soporte de software como para la atención a los clientes, fuerza de ventas y gestión de la plataforma, es importante tener un equipo de personas especializadas —asumiendo los costos de mercado— para llevar a cabo estas tareas.
- **Costos de transacción:** el proveedor del servicio de pagos *online* recibe un porcentaje por cada compra realizada a través de la plataforma. Comprende un costo fijo y el costo variable depende del monto de las transacciones. Se agrega a este ítem, el costo mensual fijo que exige el proveedor del servicio de pagos.

En el [Capítulo 7](#) que habla sobre los recursos (de gestión, marketing y operaciones) se realizará una estimación más detallada de los costos anteriormente mencionados.

Capítulo 4

La demanda de mercado

*«Su empresa nada tiene que hacer en mercados
donde no pueda ser la mejor.»*

Philip Kotler

Contenidos del capítulo

4.1. Tamaño de mercado	55
4.2. Crecimiento y previsiones	57
4.3. Tendencias de búsqueda en Google	65
4.4. Macrotendencias del mercado alimenticio	68

El análisis de la demanda de mercado es la base del plan de negocio. Debe existir compradores suficientes para el tipo de servicios que ofrece el proyecto. En este capítulo se verán quiénes son los compradores, cuánto compran, cuánto pagan, por qué compran, qué les influye para comprar, como puede cambiar esa influencia y cuanto podrían comprar en el futuro.

Se considera también en este capítulo la demanda no solo de los productos o servicios que se ofrece, sino de todos los proveedores de productos y servicios con los que compite el proyecto. Es una visión global de la demanda de este mercado en concreto.

Aplicando los fundamentos de la oferta y la demanda al mercado del servicio, se intentará pronosticar hacia dónde se dirige la demanda de mercado en los próximos años.

4.1. Tamaño de mercado

Para un negocio de nueva creación o *start up* se hace difícil suscribirse a una empresa de investigación de mercado ya sea por el alto costo de conseguir datos del mercado o bien, porque podrían ser llanamente irrelevantes o inexistente. Es difícil pero en la presente sección se intentará hacer una estimación y también saber como ha cambiado el tamaño de mercado en los últimos años, es decir, la estimación no es solo sobre el presente sino también del pasado.

Desde el punto de vista del marketing, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta. Todos los integrantes del mercado deberían reunir tres características: deseo, renta y posibilidad de acceder al producto.[32]

Tener una aproximación del tamaño máximo de mercado al cual se puede optar dirá un poco las posibilidades de ingresos que se pueden obtener a lo largo de la vida útil del proyecto como negocio.

El proyecto contempla dos segmentos de mercado —restaurantes y comensales¹—, los cuales son completamente diferentes entre sí, por ende, la identificación del tamaño de mercado debe hacerse por separado.

Por un lado, están los restaurantes, un negocio duro hoy por hoy. Así como nacen nuevos, hay otros que se destruyen, y son muy sensibles al bolsillo del consumidor. Entre 2005 y 2008, el número de restaurantes en Chile pasó desde 7.466 a 8.705, un salto de 16,5 %, lo que equivale a que entraran al mercado más de 1.200 nuevos lugares donde se ofrecía alimentación, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

En 2009, con la recesión, se perdieron 83 lugares y en el 2010 se mantiene un número similar al año anterior (8.603 establecimientos) y aún no están disponibles las cifras para el 2011 y 2012², una clara tendencia a estabilizar la baja de los últimos años. Siempre se están abriendo y cerrando lugares, las jornadas son extensas los resguardos sanitarios altos y es fácil que se pierda pronto la novedad. Al tratarse de una industria con mínimas barreras de entrada, existe mucha competencia, donde algunos han aportado mucho, otros migran rápidamente.

Pero dentro del alcance de este trabajo está sólo la inclusión de la Región Metropolitana como sector geográfico abarcado. Según el Censo de Comercio³, proporcionado por la

¹Véase [Sección 3.1](#).

²El INE publica su informe sobre comercio y servicios con dos años de desfase. El informe anual del año 2011 se publica recién en a finales de Julio de 2013.

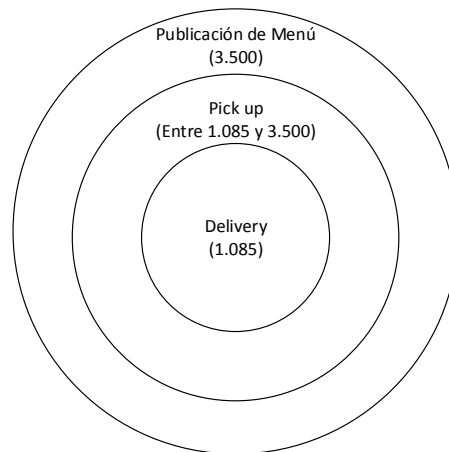
³<http://www.censodecomercio.cl/>

empresa Mapcity⁴, existían 3.554 establecimientos de restaurantes en toda la Región Metropolitana en el año 2008, que representa alrededor del 41 % del total de establecimientos en Chile en ese año. Suponiendo que la proporción es similar al año actual y que el número de establecimientos se ha mantenido constante, se puede decir que en la Región Metropolitana hay alrededor de **3.500 restaurantes**. Esta cifra, en teoría, contempla a todos los clientes objetivos altamente calificados para el servicio de la publicación de menú.

Para los demás servicios —*delivery* y *pick up*— se puede hacer una estimación en base a este total de establecimientos. Un ejercicio útil es usar la base de datos de restaurantes de Emol Restaurantes⁵ que contiene a 3.096 establecimientos en la Región Metropolitana, una cifra cercana a los 3.500 encontrados anteriormente, donde dentro del sitio web se identifican cerca de 950 restaurantes que poseen el servicio de *delivery* en la región, cerca de un 31 % del total. Este porcentaje, aplicado al estimativo de establecimientos en la región, se obtiene un total de **1.085 restaurantes** calificados para que hagan uso del servicio de *delivery* dentro de la plataforma.

Hay que recordar que todos los establecimientos que pueden hacer uso del servicio de *delivery*, son también aptos para el servicio de *pick up* y de publicación de menú. Es decir, los cliente restaurante objetivos que sólo se pueden permitir los dos últimos servicios, están entre el intervalo de 1.085 y 3.500.

Figura 4.1: Tamaño del mercado objetivo de los restaurantes



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado están los clientes comensales. En la [Sección 3.1.1](#) se identificaron las características que tiene el cliente objetivo ideal, de las cuales, el mercado potencial contiene las siguientes características: uso de Internet móvil, uso de pagos *online* y edad sobre 25 años.

Se intentará encontrar el tamaño de este segmento utilizando el método de *ratios* suce-

⁴<http://www.mapcity.cl/>

⁵<http://restaurantes.emol.com/>

sivos, que consiste en aplicar porcentajes de forma sucesiva para ir descomponiendo mercados potenciales hasta llegar a un mercado más concreto y segmentado.

Los resultados preliminares del Censo 2012⁶, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas, indican que la población estimada en Chile es de 16.572.475 habitantes, donde la Región Metropolitana aporta con 6.683.852 habitantes. Desde el punto de vista demográfico, la población que tiene 25 años o más representa un 61,6%.^[33]

La consultora comScore, Inc. en su estudio del año 2012 sobre el «Futuro Digital» de Chile, señala que el 72,8% es la composición porcentual del total de visitantes de Internet tienen más de 25 años.^[34] Suponiendo que este porcentaje es homogéneo para la Región Metropolitana se tiene que alrededor de 4.800.000 de personas que son mayores de 25 años hacen uso de Internet.

Además, la consultora AyerViernes es su estudio «Reboot Soy Digital 2012» informa que el 79,4% de las personas encuestadas han realizado alguna ve una compra en Internet⁷, donde el 94,5% de este porcentaje lo hace en sitios webs nacionales.^[35] Dado lo anterior, se calcula que el total del tamaño de mercado de los comensales bordea los **2.600.000 de personas** en la Región Metropolitana, tomando los porcentajes de manera uniforme para la región.

Como dato adicional, del mismo estudio, se menciona que el 69,7% de las personas se conecta desde un dispositivo móvil, donde los sistemas más utilizados son iOS (54,9%) y Android (33,4%), el resto del porcentaje se reparte entre Blackberry OS, Windows Phone, Symbian OS, Linux y otros. Finalmente, un dato concluyente es que el 64% de los encuestados compraría provisiones y alimentos a través de Internet lo que, de alguna manera, valida el proyecto para los comensales.

4.2. Crecimiento y previsiones de la demanda de mercado

Es importante saber responder a la clara pregunta de esta sección: ¿Va a crecer la demanda del mercado en cada uno de los segmentos principales del negocio? Esta tarea de investigación se basa en la literatura existente, principalmente noticias y estudios de los sectores involucrados. Los dos segmentos comprometidos hay que estudiarlos por separado por lo que se verá el crecimiento y las previsiones desde las perspectivas de cada segmento.

⁶<http://www.censo.cl/>

⁷De este total, el 87% ha hecho al menos una compra en los últimos 3 meses.

4.2.1. Perspectiva del comensal

Desde el punto de vista de las personas —los comensales para el caso del proyecto— podemos identificar varios factores que interfieren en el crecimiento pasado y las previsiones futuras para utilizar como base en el análisis del mercado: Producto Interno Bruto, el uso de tarjetas de débito y crédito, el comercio electrónico y el mercado de las aplicaciones móviles.

Producto Interno Bruto de Chile (PIB)

Chile, con un PIB por habitante de US\$18 mil (medido a PPC⁸), está entre los países de ingreso medio alto del mundo. Considerando dicho nivel, la felicidad de los chilenos es alta y la pobreza absoluta es moderada.

Aunque Chile ha crecido más que el mundo en el último cuarto de siglo, su crecimiento ha ido de más a menos. El país creció a una tasa asiática del 7,1 % promedio anual en 1990-1998, y a una tasa latinoamericana de 3,8 % en 1999-2010. Esta caída se debe al colapso en el aumento de la productividad de la economía chilena, desde 3,5 % promedio anual en 1990-1998 a 0,4 % en 1999-2010. Mientras que los esfuerzos por acumular capital y emplear personas siguen al ritmo de los años noventa, las ganancias en eficiencia productiva de Chile son muy bajas en comparación con otros países y con nuestra propia historia.

El crecimiento medio entre 2011 y 2012 de 5,5 % es mayor al promedio 1999-2010, en parte, por la recuperación cíclica y posterremoto, y las buenas condiciones internacionales. Esta cifra también es mayor a la proyección del crecimiento de tendencia de Chile, estimado recientemente en 5 % por el Comité del PIB Tendencial.⁹

Los datos preliminares del Censo 2012, que sorpresivamente mostró que en Chile hay 16.572.475 habitantes, y el PIB 2012, que cerró en 5,6 %, permiten clarificar que el PIB per cápita del país subió en 2012 a US\$ 15.960, cifra que supera en US\$ 545 la estimación para Chile que había realizado el Fondo Monetario Internacional (FMI) en octubre de 2012.

El cálculo, efectuado por BBVA Research, considera una estimación de PIB nominal de 2012, de \$ 128.770.000 millones, que luego de medir con el tipo de cambio promedio del año —\$ 486,49 por dólar— genera un PIB de 2012 de US\$ 264.692 millones. A esto se agregó la población estimada residente de Chile entregada de manera preliminar por el INE en agosto de 2012. De acuerdo a las cifras de 2011, el FMI situó a Chile con un PIB per cápita de US\$ 14.403 y para 2012 se esperaba un alza hasta los US\$ 15.415 pero el resultado será aún mejor de acuerdo al rendimiento de la economía.

⁸Paridad de Poder de Compra, sistema utilizado por el FMI para comparar la producción de bienes y servicios tomando en cuenta las variaciones de precios.

⁹«El crecimiento económico de Chile», Economía y Negocios, 28 de agosto de 2012.

Es más, en relación al PIB per cápita, medido en PPC el salto de Chile durante 2012 es aún mayor, ya que pasa de US\$ 17.361,02 según la entidad internacional a US\$ 19.273, según los cálculos de BBVA Research. De acuerdo a la publicación del FMI World Economic Outlook (WEO) de octubre, el PIB per cápita ajustado por paridad de poder de compra de Chile es US\$ 18.354. Sin embargo, este cálculo utiliza la estimación de población del INE de 17,4 millones. Usando 16,4 millones da un PIB per cápita ajustado por PPC de US\$ 19.273.

Pero además para este año se proyecta un buen panorama. El Ministerio de Hacienda proyectó que la economía chilena crecerá a un 4,5 % en 2013. Con ese dinamismo, se explica en términos corrientes y usando como base la población de 16,6 millones, pero proyectando el dato de 2013, que el PIB per cápita quedaría en aproximadamente US\$ 17.000 y el PIB per cápita ajustado por paridad de poder de compra sería de US\$ 20.400, con el dato de población del último censo.¹⁰

Uso de tarjetas de débito y crédito

La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) presentó el reporte para 2012 de la evolución de los medios de pago. De acuerdo al informe, el uso de las tarjetas de débito se ha consolidado como una de las formas de pago favoritas en el país.

Así, según las cifras del regulador, el monto de las transacciones aumentó en 2012 más de 17 veces desde 2002, hasta sumar US\$ 12.638 millones. Esto de la mano del incremento en el número de transacciones, que el año pasado llegaron a 312.798.790 tras multiplicarse más de trece veces en el período. En tanto, el número de tarjetas de crédito llegó a 6,3 millones.

En la banca explican estos cambios en el uso de los medios de pago principalmente por los avances tecnológicos en el comercio.

La gerente de medios de pago de Banco Santander, Magdalena Asseff, explica que las tendencias se deben a que «el cliente cotiza más activamente tanto en tiendas como *online*, y aprovecha los descuentos que ofrece la industria en el canal electrónico. Este tipo de transacciones sustituye la venta presencial, donde cheque y efectivo eran los medios de pago tradicionales».

Así, el crecimiento de estas formas de pago debería continuar a futuro, dadas las ventajas que entregan tanto a los clientes como a los comerciantes. «Estamos convencidos de que (la banca) seguirá en esta tendencia, al incorporar nuevas tecnologías a los clientes, que permitan operar masivamente, con rapidez y seguridad», indica Asseff.¹¹

¹⁰«Chile lidera en PIB per cápita regional en 2012 y superaría este año barrera de US\$ 20 mil», Diario Financiero, 7 de febrero de 2013.

¹¹«Uso de tarjetas de débito crece 1.700 % en los últimos diez años», Diario Financiero, 21 de febrero de 2013.

Comercio electrónico

Cada segundo que pasa se transan más de US\$ 2 millones en ventas a través de internet en el mundo. América Latina es uno de los espacios geográficos con mayor tasa de crecimiento en cuanto a la penetración web, mientras que Estados Unidos y la Unión Europea (UE) se están estancando, lo que vislumbra una oportunidad de negocios única.

Chile es el líder de la región en cuanto a comercio en internet. Así lo muestra el último Informe de la Sociedad de la Información (ISI) con una compra per cápita que llega a los USD\$181 anuales. Además, según estimaciones de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), el ritmo de crecimiento del comercio electrónico en Chile está en torno al 30 %.

La cantidad de personas que tiene tarjetas de crédito en Chile no se compara a las que tienen acceso a internet, por ello se hace imperativo el establecer nuevos medios de pago. El promedio de dinero gastado por adquisición de bienes o servicios con Redcompra es de 1,0 UF, mientras que el con tarjeta de crédito es de 5,1 UF. El pago a través de celulares y tarjetas virtuales son algunas de las opciones que podrían incorporarse a este universo.

Mientras que la telefonía fija se ha quedado estancada en su crecimiento, lo que sucede en torno al ámbito móvil es completamente distinto. Un aumento rápido y sostenido da como resultado que Chile tenga más de 22 millones de celulares, lo que se ha convertido en un espacio emergente de negocios. El incremento de conexión 3G también hace necesario que los sitios se adapten a la web con el fin de captar más clientes.¹²

Según el estudio *e-Commerce* 2012 elaborado por la agencia de medios UM, un 84 % de los internautas chilenos compró por Internet durante el año pasado y un 16 % nunca ha efectuado una transacción de este tipo. Comprar *online* ya es un hábito adquirido en el país. Un 35 % de quienes compraron en Internet el 2012 lo hicieron entre 6 o más veces durante el año. Además, un 34 % dice haberlo hecho en entre 2 y 3 ocasiones en el mismo período.¹³

Según un estudio realizado por Stratam, Chile está en los comienzos de una revolución en materia comercial que está cambiando radicalmente la forma de vender y comprar. En esta nueva etapa, que se denomina “comercio en cualquier lugar y momento” (*eclm*), se estima que las ventas *online*, que en 2011 llegaron a US\$ 1.700 millones en el país, podrían triplicarse y alcanzar los US\$ 5.100 millones para 2015.

En Chile, la influencia *online* sobre el total del comercio en el retail hoy se ubica en el 28 % y debiese encumbrarse a niveles del 48 % en 2014. Y si bien la cifra es muy alentadora, todavía estamos muy lejos de lo que ocurre en Estados Unidos, donde actualmente el 52 % del comercio tiene alguna influencia de *eclm* o en Europa donde llega al 54 %. Además, sólo el 22 % de las grandes empresas en Chile permiten realizar compras mediante su sitio web en contraposición a las empresas medianas, donde la cifra llega al 26 %. En tanto, las pequeñas

¹²«El comercio electrónico en Chile y su crecimiento al 30 %», America Retail, 20 de abril de 2012.

¹³«Un 84 % de cibernautas en Chile compró en la web», Diario Financiero, 18 de febrero de 2013.

llegan al 19 % y las microempresas al 20 %.

De acuerdo a cifras que consigna el informe, en Chile, existen 1,2 teléfonos celulares por cada habitante y el 33 % de las personas que tienen teléfonos celulares han optado por un *smartphone*, mientras que a nivel mundial se llega al 30 %. Sólo en el último año la penetración de estos aparatos en el país aumentó 279 % respecto al año anterior, correspondiendo el 60 % de las compras de celulares a un *smartphone*.

Sólo el 22 % de las grandes empresas dispone de una versión web especialmente diseñada para dispositivos móviles y tan sólo el 3 % de las medianas, el 13 % de las pequeñas y el 5 % de las microempresas, tienen este sistema para ver sus páginas web desde el celular.

Se estima que el *e-Commerce* debiera crecer este 2013 en una tasa similar a la del año 2012, alrededor de un 50 %.¹⁴

Mercado de las aplicaciones móviles

Según datos de la consultora Forrester Research, en el 2012, 3 % del comercio electrónico (*e-Commerce*) a escala mundial se realizó por medio de un dispositivo o aplicación móvil. Se estima que para el año 2016, el monto de esas transacciones alcanzará 7 % del total de la venta digital, lo que representa cerca de \$16 mil millones de dólares.

En los cuatro años de existencia de las tiendas de aplicaciones, se han descargado más de 50 mil millones de unidades, éstas se utilizan principalmente con fines informativos y de entretenimiento. Se considera que en poco tiempo se descargarán en mayor medida como herramientas empresariales. La consultora afirma que para este año existirán más dispositivos móviles conectados a Internet que personas, por lo que el nicho de mercado de las aplicaciones es amplio. Aquellas empresas que no aprovechen el uso de las aplicaciones móviles quedarán rezagadas frente a su competencia.

A decir de los expertos, las aplicaciones móviles comenzarán a cobrar mayor fuerza como parte de estrategias de ventas y comunicación de las empresas y tendrán mayor relevancia dentro de las transacciones del comercio electrónico.

Igualmente, la consultora señala que en el futuro una gran cantidad de estas transacciones se harán mediante tabletas o teléfonos inteligentes, inclusive llegarán a sustituir las que se realizan con fines empresariales en la actualidad por medio de computadoras personales o laptops.

Ante este panorama, la movilidad empresarial traerá beneficios importantes como una mayor productividad, una mayor continuidad para los negocios, capitalizar las oportunidades

¹⁴«Ventas *online* en Chile se triplicarían a US\$ 5.100 millones en 2015», Diario Financiero, 26 de diciembre de 2012.

de negocio y reducir los costos, entre otros.¹⁵

4.2.2. Perspectiva del restaurante

Al igual que con los comensales, para el segmento de los restaurantes hay que identificar los factores influyentes en el crecimiento y previsión para este sector. Esta indagación se basa principalmente en el crecimiento del consumo de comida rápida¹⁶ y el gasto por persona dentro de este mercado, incluyendo las previsiones correspondientes.

Según el informe que elabora el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC) y publicado paralelamente en los diarios La Tercera, El Mercurio y el Diario Financiero el 12 de Marzo de 2013, se observó un positivo desempeño en las ventas reales de comida de servicio rápido durante 2012: **crecieron un 7,5% respecto de 2011**, considerando el total de locales. Este resultado estuvo **influido por la apertura de nuevos establecimientos** que durante el año alcanzó un promedio mensual de 30.

En cambio, en términos de locales equivalentes¹⁷, es decir, considerando el mismo número de locales en relación a 2010, las ventas acumularon un aumento de sólo 2% durante el año pasado, lo que se explica, en parte, por la propia competencia entre locales nuevos y antiguos de la especialidad, los aumentos de precios, el surgimiento de alternativas a los locales tradicionales de comida de servicio rápido como múltiples cafés, restaurantes y la venta de alimentos preparados e industrializados.

En resumen, **la actividad en términos generales moderó su ritmo de crecimiento en 2012**, en parte importante por efecto de la base de comparación, teniendo en cuenta los altos niveles observados en 2010 y 2011 en ambos indicadores.

Durante 2012 el crecimiento de las ventas reales de comida de servicio rápido, considerando el total de locales, exhibió un proceso de moderación en los tres primeros trimestre, pasando de un incremento de 12,6% en el primero a 3,8% en el tercero, para repuntar en el

¹⁵«Aplicaciones móviles, un mercado en crecimiento», PC World, 8 de marzo de 2013.

¹⁶Para efectos de investigación, se tomó como alcance que los resultados de este trabajo abarcará solamente a los establecimientos de comida de servicio rápido. Véase [Sección 1.4](#).

¹⁷También llamados *Same Sale Stores (SSS)* y se refiere a una herramienta financiera, que permite analizar el comportamiento experimentado en las ventas o ingresos de aquellas tiendas o sucursales que ya llevan como mínimo un año de haber sido abiertas al aislar las ventas generadas en estos locales de las generadas en los nuevos establecimientos. La idea es de estudiar de modo comparativo, la tendencia en las ventas por líneas, marcas o departamentos en cada tienda, ya sea a nivel individual o de modo colectivo. Esto no aplica para las tiendas nuevas por que no se cuenta con información histórica, o con aquellas que han sido cerradas. Las tiendas que ya tienen como mínimo un año de operar son las que reflejan la verdadera fortaleza o debilidad en el posicionamiento de una compañía minorista en el mercado, al tratarse de unidades de venta con una base de clientes claramente establecida y que tiende a comportarse de modo estable o predecible en el tiempo, base esencial para las proyecciones y demás cálculos financieros.

cuarto trimestre, a un 5,5 % respecto del mismo período de 2011.

En el indicador de crecimiento de locales equivalentes, en tanto, se profundizó la tendencia a la baja, partiendo el primer trimestre con un aumento promedio de 5,5 % y llegando a disminuir en -2,7 % en el cuarto trimestre, en gran medida explicado por la caída de -8,1 % anual en octubre de 2012.

En el último trimestre del año se intensificó la apertura de nuevos locales, con un promedio mensual de 38, cifra que fue de 27 en el tercer trimestre, 26 en el segundo y 30 en el primer trimestre. **Esta variable tiene una incidencia relevante en el dispar comportamiento de las ventas totales y sobre locales equivalentes**, potenciando las primeras debido a la mayor cobertura que alcanza la actividad.

Al analizar el comportamiento de las ventas reales del servicio de comida rápida durante los meses del cuarto trimestre, medidas en términos del total de locales, se advierte que luego de caer 1,2 % anual en octubre, repuntaron fuertemente en noviembre y diciembre, alcanzando crecimientos anuales de 8,6 % y 8,8 %, respectivamente. En el resultado negativo de octubre influyó el efecto calendario dada la existencia de un fin de semana menos que en octubre 2011. De la misma forma, sobre la base de locales equivalentes, la contracción de octubre llegó a -8,1 % anual, manteniéndose estancado el desempeño en noviembre (0,2 %) y diciembre (-0,4 %).

En la Región Metropolitana las ventas reales de comida de servicio rápido acumularon un crecimiento de 5,2 % en 2012, mostrando un dispar comportamiento durante el año. En el primer trimestre promediaron un incremento de 7,9 %, que subió a 8,2 % en el segundo, para desacelerarse fuertemente en el tercer trimestre con un aumento promedio de sólo 1,6 % y recuperarse en el cuarto trimestre con un alza promedio de 4,0 %.

En otro orden de magnitud, la trayectoria de las ventas fue similar sobre base semejante, registrándose variaciones promedio de +0,6 % en el primer trimestre, +1,8 % en el segundo, -2,6 % en el tercero y -1,4 % en el cuarto trimestre, lo que determinó que en 2012 acumularan una disminución de 0,5 %. El mes crítico del cuarto trimestre fue octubre con caídas anuales de 0,5 % en total locales y de 5,4 % en términos equivalentes.

El consumo promedio por boleta (expresado en pesos de diciembre 2012) alcanzó a \$3.322 en 2012, creciendo 4,7 % real respecto de 2011. Este aumento se debe en parte al **mayor valor de los servicios**, impulsado principalmente por el alza en los precios de los alimentos, especialmente perecibles. También contribuyeron a elevar los costos de la actividad gastronómica el **incremento de las remuneraciones, los arriendos y combustibles**.

El crecimiento de 4,7 % registrado en 2012 en el gasto promedio por boleta a nivel nacional se repitió en Región Metropolitana y Regiones, aunque con distintas magnitudes. Mientras el promedio de RM ascendió a \$3.368, el de Regiones se ubicó en \$3.276.

En el cuarto trimestre de 2012, el consumo promedio real por boleta nacional fue de

\$3.332, cifra inferior a la registrada en el tercer trimestre (\$3.394). A la vez, anotó el menor aumento del año con un 3,8 % respecto del mismo período de 2011, variación que se compara con el 4 % del primer trimestre, 6,2 % del segundo y 4,8 % del tercer trimestre. Similar trayectoria se observó en la Región Metropolitana y Regiones con consumos promedio en el cuarto trimestre de \$3.377 y \$3.286, respectivamente, y aumentos de 4,1 % y 3,5 % en cada caso.

Esta evolución estuvo determinada por el débil comportamiento de octubre con un gasto promedio por boleta a nivel nacional de \$3.212 y un incremento anual de apenas 0,3 %. En tanto, destacó diciembre en que el consumo promedio se elevó a \$3.508, creciendo 6,5 % anual.

En la Región Metropolitana, el gasto promedio por boleta creció 2,5 % anual en octubre, situándose en \$3.254, mientras que en diciembre alcanzó a \$3.565, con una expansión de 6 % anual. De igual manera, en el último mes del año el consumo promedio de Regiones registró un incremento de 7 % anual, con un monto de \$3.451, en tanto que en octubre anotó una caída de 1,8 % anual, ubicándose en \$3.170. Otro estudio de la CNC en conjunto con la Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA) reveló que la boleta por persona en un restaurante — donde se puede pagar con tarjeta de débito o crédito— es de \$ 11.600 por persona.¹⁸ Lo anterior ofrece un claro indicador de que la diferencia entre el gasto por persona en un local de comida rápida y en un restaurante es considerablemente diferente.¹⁹

La actividad de comida de servicio rápido mostró un positivo desempeño en 2012, impulsado por el **dinamismo del consumo que se sustenta en el aumento del empleo y las remuneraciones** y el consiguiente **mejoramiento de las expectativas de los consumidores**, así como en los **cambios de estilos de vida de la población**.

Sin embargo, el aumento de 2012 fue inferior al registrado en los dos años anteriores, observándose durante el período una tendencia a la moderación en el nivel de crecimiento, en parte influido por el efecto base de comparación, considerando las significativas expansiones de 2010 y 2011, pero también por los mayores costos, el **surgimiento de alternativas a los locales tradicionales de comida de servicio rápido como múltiples cafés, restaurantes y la venta de alimentos preparados e industrializados**.

Destacó el comportamiento de las ventas en Regiones, donde en 2012 se registró un incremento real de 12,0 % respecto de 2011, que más que duplicó el calculado en la Región Metropolitana (5,2 %), lo que se explica principalmente por la apertura de nuevos locales que ha sido una constante en el último tiempo y que se han concentrado en regiones, ampliando la cobertura de este servicio gastronómico.

Las perspectivas para 2013 se visualizan favorables frente a un escenario

¹⁸El mismo estudio indica que los extranjeros gastan un 20 % más en promedio, es decir, desembolsan la suma de \$ 13.700.

¹⁹«Chilenos gastan \$ 11.600 cada vez que van a restaurantes, y los extranjeros 20 % más.», Economía y Negocios, 12 de febrero de 2012.

externo en que existe un mayor optimismo, con un crecimiento mundial que se estima será mejor que el registrado en 2012.

Se prevé que la actividad económica nacional tendrá un comportamiento similar al anotado durante el año pasado, siendo nuevamente la demanda interna la variable que impulsará el resultado, con un incremento que superará el del producto.

En este contexto, se espera que el servicio gastronómico de servicio rápido prolongue su buen desempeño, basado en la extensión de la cobertura por la sostenida apertura de nuevos locales y la ampliación de una oferta cada vez más diversificada y compatible con las nuevas tendencias derivadas de los cambios en las preferencias de los consumidores y estilos de vida de la población.

4.3. Tendencias de búsqueda en Google

Utilizando la herramienta de Google Trends²⁰ se puede identificar y estimar la tendencia en las búsquedas en Google, particularmente en Chile. En un negocio basado en la web, estas tendencias reflejan una correlación con la tendencia real de la demanda de un mercado, es decir, si se quiere determinar cómo ha cambiado las búsquedas de cierto término, como «comidas a domicilio» para el proyecto, ese mismo cambio se manifestará en la misma medida en la demanda.[36]

A tener en cuenta, el 12 de julio de 2011 Google implementó una mejora importante en la asignación geográfica. La mejora permite ofrecer datos geográficos para las consultas de búsqueda. Esta actualización se aplicó con carácter retroactivo desde el 1 de enero de 2011 y puede manifestarse en determinadas consultas como una discontinuidad en la línea de tendencia.²¹

Para el caso en particular del negocio, se hizo el ejercicio con tres términos: «comida a domicilio», «comida para llevar»²² y «*delivery*». El primero de estos términos tiene la mayor incidencia en Chile y luego en España y Ecuador. En Chile la ventaja la tiene Santiago seguido muy de cerca por Antofagasta.

En la [Tabla 4.1](#) se señalan principales términos relacionados²³ donde se puede ver una clara tendencia en el tipo de comida que prefieren los comensales para hacer pedidos a domicilio. La predilección la tiene la comida china, seguido más atrás por las pizzas, sushi y los sandwich. Se puede notar también que se empieza a ocupar la palabra *delivery* dentro de

²⁰Véase [Apéndice H.3](#).

²¹<http://support.google.com/trends/answer/1383240?hl=es-419>

²²No se hizo el ejercicio con el término «*pick up*» ya que genera confusión con los *pick up* de las camionetas.

²³La columna «Términos relacionados» en la [Tabla 4.1](#), [Tabla 4.2](#) y [Tabla 4.3](#) se refiere a los resultados para Chile.

Chile.

Tabla 4.1: Tendencias de búsqueda en Google para el término «comida a domicilio»

<i>comida a domicilio</i>							
Interés				Términos relacionados			
Mundo		Chile		Principales		En aumento	
Chile	100	Santiago	100	comida china domicilio	100	comida delivery	Aumento
España	63	Antofagasta	90	comida china	95	delivery	Aumento
Ecuador	33	Concepción	59	pizza a domicilio	40	pizza hut	Aumento
Guatemala	26	Valparaíso	54	pizza pizza	40	pizza pizza	Aumento
El Salvador	24	Temuco	50	pizza	40	reparto a domicilio	Aumento
México	22	Valdivia	35	comida rapida	30	sandwich	Aumento
Venezuela	10			telepizza	20	sushi a domicilio	Aumento
Colombia	6			sushi a domicilio	20	telepizza	Aumento
Argentina	3			comida delivery	20	comida china	300 %
Reino Unido	1			sandwich a domicilio	20	comida china domicilio	250 %

Fuente: Google Trends.

En el gráfico de la [Figura 4.3a](#) se ve una pequeña tendencia a la alza a lo largo de los años donde la previsión para un año más, representada por la línea punteada, indica que probablemente siga estable como los últimos dos años.²⁴

Con respecto al segundo término —«comida para llevar»— se puede notar que no es una frase muy utilizada en las búsquedas en Google en Chile, por lo tanto, se puede concluir que este tipo de mecanismo para adquirir alimentos no es muy empleado, lo que coincide con la realidad en el país. En Chile predomina este término es Santiago.

Además, en la [Tabla 4.2](#) se puede ver que en España este concepto de «comida a domicilio» o *pick up* es muy utilizado, en Chile también, pero en menor medida. Nuevamente, la comida china está dentro de los principales términos relacionados.

La tendencia es muy inusual, como se puede ver en el gráfico de la [Figura 4.3b](#) donde se ve una tendencia a estabilizarse desde el año 2011 (coincidente con la mejora en la asignación geográfica hecha por Google). No se dispone de ningún pronóstico para esta consulta ya que no existen datos suficientes para elaborar una previsión verosímil.

Un caso aparte es el término «*delivery*», el cual figura en todo el mundo pero Chile no aparece dentro de las primeras diez posiciones ni tampoco ningún país de habla hispana, como se puede ver en la [Tabla 4.3](#). Esto se podría deberse, principalmente, a que el término es una palabra anglosajona. Aún así, los resultados para Chile son alentadores puesto que los términos principales se refieren totalmente a expresiones relativas a comida donde las pizzas

²⁴Los números representan el volumen de búsquedas en relación con el punto más alto del gráfico, que es siempre 100.

Tabla 4.2: Tendencias de búsqueda en Google para el término «comida para llevar»

<i>comida para llevar</i>							
Interés				Términos relacionados			
Mundo		Chile		Principales		En aumento	
España	100	Santiago	100	comida china	100	comida a domicilio	Aumento
Chile	45			comida a domicilio	70	comida arabe	Aumento
México	26			comida arabe	30	comida china	Aumento
Venezuela	17			comida peruana	30	comida peruana	Aumento
Argentina	12						
Reino Unido	1						
Estados Unidos	1						

Fuente: Google Trends.

y el sushi son los principales resultados. Además, esta palabra se encuentra especialmente en las ciudades de Santiago, Viña del Mar y Valparaíso.

Tabla 4.3: Tendencias de búsqueda en Google para el término «*delivery*»

<i>delivery</i>							
Interés				Términos relacionados			
Mundo		Chile		Principales		En aumento	
Singapur	100	Santiago	100	delivery sushi	100	comida a domicilio	Aumento
Filipinas	78	Viña Del Mar	84	sushi	100	delivery comida	Aumento
Reino Unido	52	Valparaíso	77	pizza delivery	50	delivery las condes	Aumento
Estados Unidos	38	Temuco	50	pizza pizza	50	delivery pizza hut	Aumento
India	35	Concepción	45	pizza	50	delivery providencia	Aumento
Emiratos Árabes	34	Antofagasta	39	delivery comida	50	delivery sandwich	Aumento
Malasia	32			delivery santiago	40	delivery santiago	Aumento
Australia	30			delivery pizza hut	25	delivery santiago centro	Aumento
Sudáfrica	30			pizza hut	25	delivery sushi	Aumento
Canadá	27			delivery providencia	20	pizza	Aumento

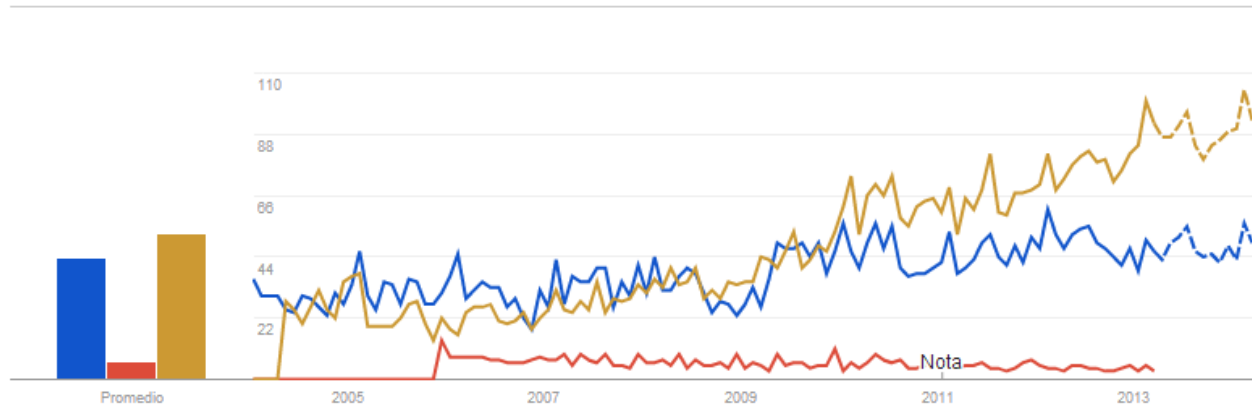
Fuente: Google Trends.

Se puede observar en la [Figura 4.3c](#) una notable tendencia a la alza en cuanto al *delivery* a lo largo de los últimos seis años y las previsiones siguen esta misma tendencia. Esto se podría deber dada la irrupción de términos anglosajones en nuestro país desde hace varios años y que ya forman parte del vocabulario común de las personas sea cual sea el ámbito. Palabras como *feedback*, *mentoring*, *know-how* y *delivery* son ejemplos de lo anterior.

En la [Figura 4.2](#) se integran los tres gráficos vistos anteriormente, donde la línea azul corresponde a «comida a domicilio», la línea roja a «comida para llevar» y la línea amarilla a «*delivery*». Se advierte claramente la tendencia al aumento del primer término y la esta-

bilización de los dos restantes, en el cual el término que alude a «*pick up*» o «comida para llevar» muestra una notoria baja participación o interés dentro de las búsquedas en Google Chile.

Figura 4.2: Interés a lo largo del tiempo de los tres términos



Fuente: Google Trends.

Cabe mencionar que el hecho de que el «*pick up*» sea de poco interés dentro de los buscadores, no refleja necesariamente que la demanda de este tipo de compra de alimentos sea débil. Se piensa que este bajo interés se debe a que la práctica de comprar comida para llevar no es un concepto de conocimiento colectivo, pero puede llegar a serlo, como ocurre en países como España y Estados Unidos. Chile es especialmente susceptible a que esto ocurra dado el crecimiento que presenta tanto el rubro gastronómico como el del comercio electrónico y los cambios en el estilo de vida de las personas y el aumento del ingreso y poder de compra.

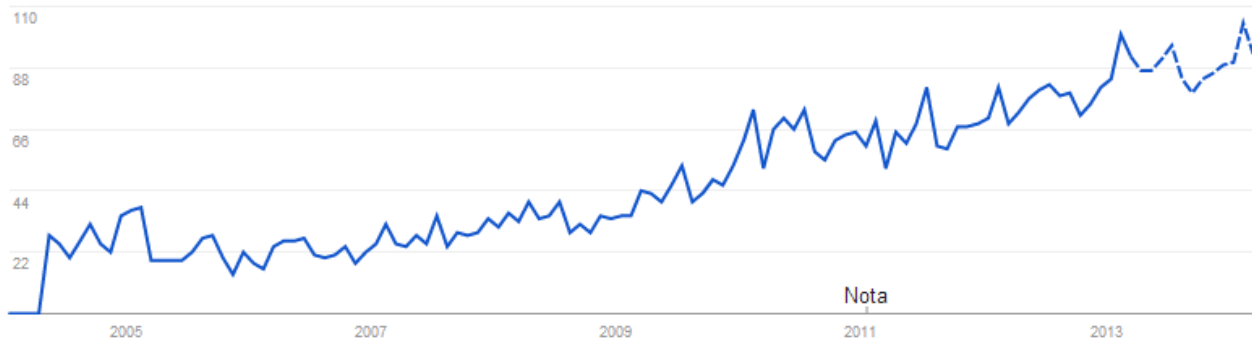
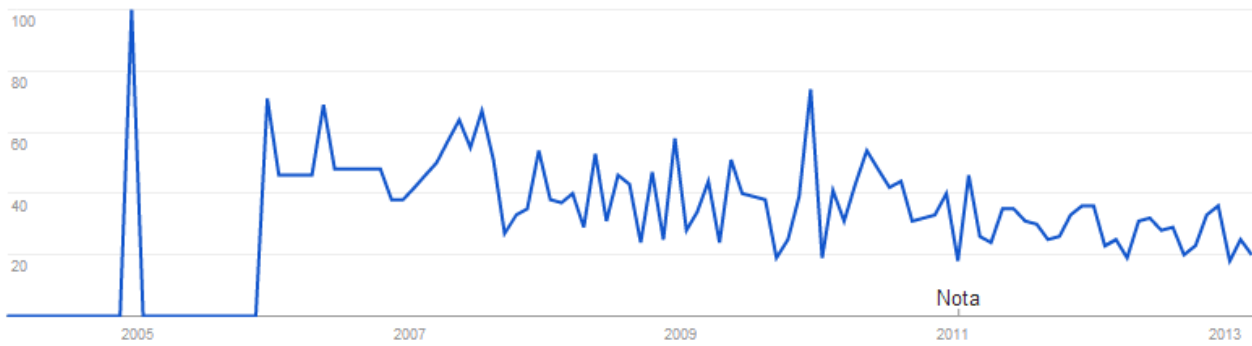
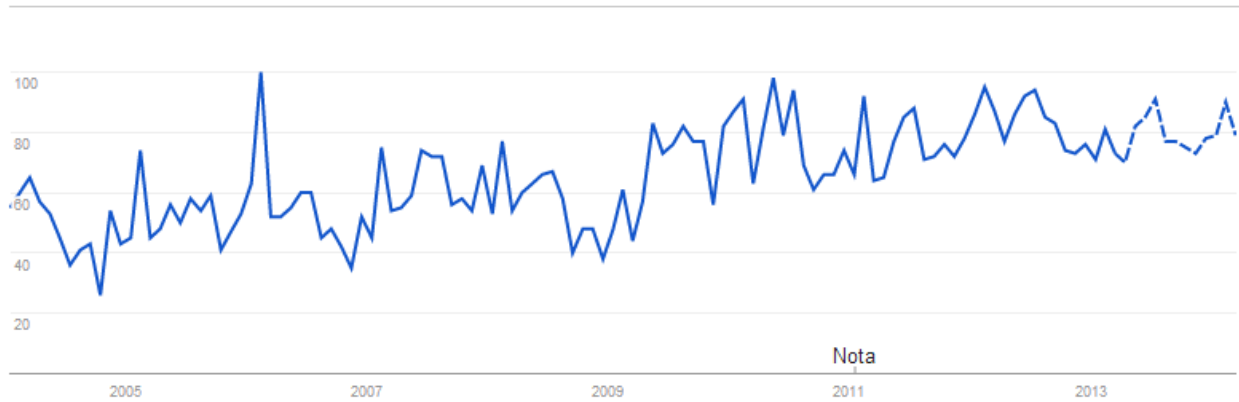
4.4. Macrotendencias en el mercado de los alimentos en Chile y el Mundo

El mercado de los alimentos a nivel mundial ha tenido una marcada evolución en los últimos años. Diversos estudios e investigaciones tratan de develar cómo se definen los procesos de decisión de compra desde un nivel bioquímico fisiológico y emocional, hasta los fenómenos sociológicos que lo afectan. De todos estos estudios existe cierto consenso en cuanto a cuáles serían las principales fuerzas que en la actualidad están condicionando la alimentación de las personas.

Se señalan a continuación las tendencias más relevantes que dan cuenta del cambio que está ocurriendo en el país.

- **Cambio de rol de la mujer en la sociedad.** Tal como lo muestran las estadísticas, la mujer se ha incorporado fuertemente a la vida laboral. Esto modifica los hábitos

Figura 4.3: Interés a lo largo del tiempo en búsquedas en Google Chile



Fuente: Google Trends.

familiares en cuanto al tiempo disponible para cocinar, lo que no implica que aún no exista la necesidad de mantener las instancias de convivencia familiar que se dan en torno a la comida

- **Falta de tiempo.** Vinculado al factor anterior y a otras tendencias, tales como el crecimiento de las ciudades, la distancia al trabajo, etc., contribuyen a la falta de tiempo libre y por lo tanto, a la menor disponibilidad para comer de manera tradicional.
- **Globalización intercambio cultural.** La búsqueda de oportunidades, mayor acceso a vacacionar fuera del país, internet, negocios transnacionales, entre otros temas, contribuyen a que también las costumbres y los hábitos alimenticios se globalicen, lo que ha dado pie al nacimiento de la comida fusión, combinaciones exóticas que reúnen ingredientes de diversos orígenes.
- **El placer de comer.** Sabida es la importancia que el placer tiene en la alimentación. Tanto así, que en la actualidad se están estudiando los procesos bioquímicos que afectan y condicionan la decisión de compra de manera de poder incorporar ingredientes o procesos que los estimulan y que por lo tanto, mejoren la aceptabilidad de los productos. También es relevante a la hora del desarrollo de productos saludables, de manera que sean igualmente preferidos que aquellos que no lo son tanto.
- **Consumidor informado.** Cada día los consumidores están más informados, el acceso a la información es más cercano y más rápido cada día. Internet, redes sociales, sistemas de mensajería instantánea, teléfonos inteligentes, etc. Hoy tenemos consumidores empoderados que conocen sus derechos y los hacen valer a través de los medios disponibles.
- **Valorización del tiempo libre.** También es una tendencia la necesidad de disponer de tiempo libre y poder realizar actividades de esparcimiento, tanto personales como familiares. Hacer deporte, la vida al aire libre y el tiempo para el ocio se ha convertido en una gran necesidad
- **Nutrición diferenciada.** Las necesidades nutricionales también han evolucionado. Las modificaciones en la demografía de los países, el aumento de la esperanza de vida, el mayor poder adquisitivo de naciones como India y China, hacen que exista una mayor presión sobre la disponibilidad de los alimentos y que estos respondan a estas nuevas necesidades nutricionales. De una alimentación de supervivencia se ha avanzado hacia una alimentación personalizada. Esto hace que la diversidad de productos que se requiere respondan cada vez más a estas necesidades.
- **Sustentabilidad.** El cambio climático y el cuidado del medio ambiente son temáticas cada vez más relevantes para los consumidores. Es uno de los *drivers* más influyentes para ellos a nivel mundial. Esto hace que los alimentos deban elaborarse cada vez más en armonía con nuestro medio, con envases más amigables con el entorno, con productos naturales, menor transporte, etc.

4.4.1. Aumento de la demanda de alimentos en Chile y el mundo

En las próximas cuatro décadas, la población mundial presentará cambios sustantivos en cuanto a su tamaño, grupos de edades y distribución geográfica, lo que impactará sobre la demanda de productos y servicios que respondan a los nuevos patrones de consumo, características y necesidades de cada grupo poblacional.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas, para el 2050 se espera que la población mundial alcance los 9.3 mil millones de personas de las cuales, 7.9 mil millones vivirá en países en vías de desarrollo, mientras que 1.2 mil millones lo hará en países desarrollados.

Para los países en desarrollo, concentrar el 87 % de la población mundial el año 2050 representará un reto en términos de abastecimiento alimenticio, ya que se estima que para satisfacer la demanda de su población, la oferta de alimentos (básicos y procesados) debería aumentar alrededor del 100 % para ese año, mientras que para alimentar al total de la población mundial, la producción primaria global se tendría que incrementar 70 % en las próximas cuatro décadas.

El aumento de la población mundial significará una mayor demanda de alimentos, sin embargo, la oferta estará limitada por la superficie agrícola disponible; por lo tanto, la única forma de incrementar la producción de alimentos necesaria para cubrir los requerimientos del aumento en la demanda, será a través de un incremento significativo de la productividad en la producción primaria.

Por otro lado, la estructura de la población mundial atraviesa por un proceso de transformación importante. En el año 2000, la población económicamente activa (PEA) como proporción de la población total fue de 62,8 %. Se estima que para 2030 la PEA haya crecido a una TMCA de 1,2 %; lo cual implica un incremento en el ingreso disponible agregado en el mundo, componente adicional que detonará una mayor demanda mundial de alimentos.

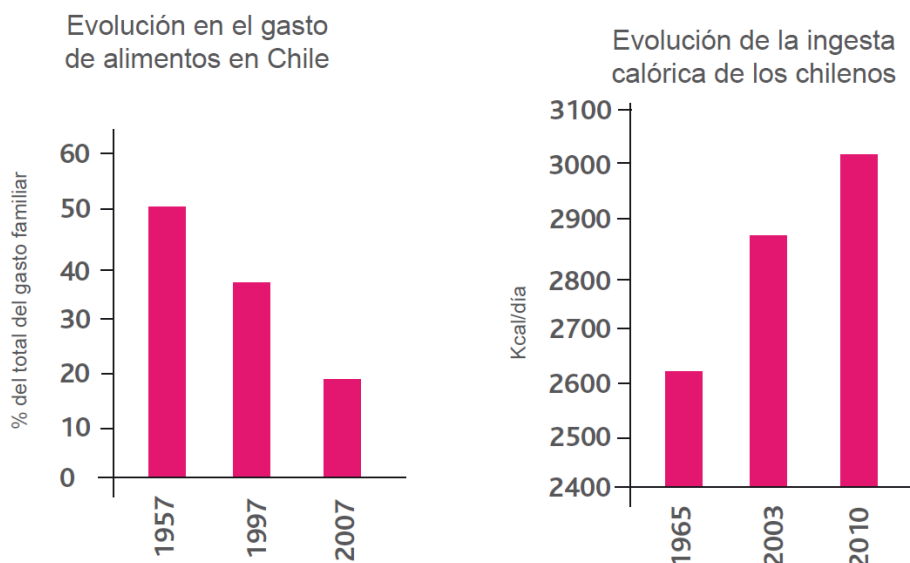
Sumado a lo anterior, se espera un aumento en la composición de la población en edad madura. En 1950, la población mundial mayor a 60 años representó 8 % del total. Se estima que para el 2050 en este grupo de edad se ubiquen aproximadamente el 22 %, serán los países más desarrollados los que tendrán una notable concentración de personas mayores a 60 años. Precisamente es en este rango etario en el cual se vislumbra una mayor demanda de alimentos que coadyuven a la prevención de enfermedades.

4.4.2. Lo que comen los chilenos

Sin duda, los chilenos han modificado significativamente sus hábitos alimenticios y comportamientos de consumo en las últimas décadas. En la medida que ha mejorado el

poder adquisitivo, la estructura del gasto promedio de los hogares chilenos ha experimentado en términos relativos una fuerte reducción del peso de los alimentos en relación al gasto total, pero a la vez un aumento en el gasto absoluto. Hoy existe una mayor capacidad de compra, principalmente en los grupos de menores ingresos, los que tienden a aumentar el consumo de alimentos de alto contenido energético.

Figura 4.4: Evolución en el gasto de alimentos y de la ingesta calórica en Chile



Fuente: INE, 2008 ; C.Mendoza, 2007; E.Atalah. , 2012.

De acuerdo a la última encuesta nacional de presupuestos familiares, hoy en día, la familia chilena gasta en promedio 189 mil pesos en la categoría de alimentos:

- En bebidas no alcohólicas es prácticamente igual al total de frutas, 10 veces el gasto en legumbres, y 3 veces el gasto en pescados y mariscos.
- El gasto en galletas y pasteles supera en un 30 % el gasto de fruta fresca.

En paralelo, las familias chilenas han cambiado sus hábitos alimenticios. Se han desplazado los productos tradicionales mínimamente procesados como las frutas y legumbres por productos altamente procesados, con mayor densidad energética, mayor cantidad de grasas totales y saturadas, azúcares y bajos en micronutrientes y fibra dietética así como también de bebidas azucaradas. Esto se refleja por ejemplo, en los datos arrojados por la última Encuesta Nacional de Consumo Alimentario 2010-2011 , donde destaca:

- La falta del hábito de la cena (solo un 29 % de la población), la cual es predominantemente remplazada por la onces.
- El alto consumo de lácteos enteros (75 %) ricos en grasas

- Alto consumo de carbohidratos y de golosinas (87 %).
- Uno de los menores consumos de productos del mar a nivel mundial; cercano en promedio a los 7 kg por habitante al año, muy bajo en comparación a otros países como Perú donde el consumo de pescado per cápita es de 22 kg al año, en España la cifra supera los 30 kg y en Japón sobrepasa los 50 kg al año.
- 75 kg en promedio al año de otras carnes (bovinos, cerdos, aves).

De acuerdo a las recomendaciones nutricionales, sólo un 21 % de la población chilena cumple en materia de lácteos, un 50 % en relación a frutas y verduras, un 24 % en cuanto a legumbres, y un 17 % en lo que respecta a pescados.

Cabe destacar que el sobrepeso se concentra mayoritariamente en la clase media cuyos alimentos básicos son el pan (consumo promedio de una marraqueta y media diaria) y las carnes rojas altas en grasas. Al contrario, las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos más aventajados son los que más se acercan a las recomendaciones nutricionales y a los hábitos saludables recomendados, en este grupo existe mayor preocupación por consumir frutas y verduras, por elegir alimentos de calidad por sobre la cantidad, de ingerir el volumen de agua recomendado y de preferir productos alimenticios sin aditivos artificiales, además se realizan chequeos médicos.

Capítulo 5

Competencia

«Si no tienes una ventaja competitiva, no compitas.»

Jack Welch

Contenidos del capítulo

5.1. Competidores directos	75
5.2. Competidores indirectos	84
5.3. Competidores potenciales	94
5.4. Restaurantes como competidores	95
5.5. Intensidad de la competencia	95
5.6. Respuesta de la competencia	98

Los competidores pueden ser empresas del sector que producen productos o servicios similares, tales como motocicletas dentro del sector de las motocicletas. O bien, podrían ser empresas en sectores rivales que producen productos o servicios que caen en otra categoría del sector, pero que resuelven el mismo problema del consumidor. Por ejemplo, si el problema que se está resolviendo es encontrar una alternativa de bajo costo para ser propietario y conductor de un automóvil, entonces andar en una motocicleta o tomar el transporte público podrían ser soluciones competitivas.

Se debe asumir que la competencia sea distinta en algunos de los segmentos principales del negocio. La parte «producto» de un segmento de producto/mercado se define en sí mismo a través de un producto, o de un grupo de productos, que tienen diferentes competidores.

A la hora de analizar la competencia se debe tener en cuenta aspectos tales como los siguientes:

- Analizar y describir sus productos o servicios.
- Describir los puntos fuertes y débiles y compararlos con los de nuestro proyecto.
- Conocer el número de empresas que están en el mercado al que se quiere acceder, la cifra de ventas de cada una de ellas y la participación de cada una en ese mercado.
- Datos de tráfico de la competencia.

Una de las virtudes que nos ofrece Internet, es que nos permite ver con lujo de detalles, la página web de la competencia. En ellas se pueden analizar una gran serie de datos para ver si son fuertes o no.

La información más importante a analizar son sus datos de tráfico web. La única manera de saber exactamente las estadísticas de visita del sitio web de la competencia es teniendo acceso a sus datos pero lamentablemente eso no es posible ya que no se suele publicar este tipo de información. Sin embargo, existen una serie de herramientas *online* y gratuitas que hacen estimaciones cercanas a esos datos reales. En el [Apéndice H](#) se describen algunas de estas herramientas.

5.1. Competidores directos

Se cree que hay cinco competidores que hacen frente al proyecto: PedidosYa¹, QueHambre², HelloFood³, ComamosAlgo⁴ y ComeClick⁵. Todos ofrecen, prácticamente, el mismo servicio que el proyecto, pero ninguno ofrece la posibilidad de realizar pagos *online*, lo que es una ventaja competitiva y distintiva del negocio con respecto a los demás competidores directos. A continuación se pasará a analizar y describir cada una de estas empresas.

5.1.1. PedidosYa

En palabras de su sitio web, «PedidosYa es un servicio que permite ver la oferta gastronómica centralizada de una región y realizar pedidos de comida *online*. Es un servicio pensado para mejorar la operativa diaria, ofreciendo un nuevo canal de ventas para empresas gastronómicas, a la vez de ofrecer una herramienta innovadora para los clientes finales. Esto

¹<http://www.pedidosya.cl/>

²<http://www.quehambre.cl/>

³<http://www.hellofood.cl/>

⁴<http://www.comamosalgos.com/>

⁵<http://www.comeclick.cl/>

permite: ahorrar tiempo y mejorar la experiencia de compra para comensales y incrementar las ventas de los restaurantes.»⁶

PedidosYa es un servicio intermediario que une a comensales o usuarios de la Web y a empresas gastronómicas como locales de comida o restaurantes que posean servicio de *delivery* o envío de sus productos a domicilio. Permite ver el menú *online* con la oferta gastronómica de cada local adherido y poder pedir en línea sin necesidad de llamar por teléfono. Cada local de comida podrá recibir los pedidos directamente en la sucursal o en gestionar la recepción de pedidos por medio de un centro de operaciones. *Evolutiva* es la empresa que ofrece este servicio. Es una empresa uruguaya dedicada al desarrollo y comercialización de soluciones de software, enfocándose en tecnologías de punta como plataforma .NET de Microsoft, AJAX y herramientas de Google. PedidosYa nace el 2008 en Uruguay y se expande a Chile el año 2009. Hoy el servicio está disponible en Argentina, Brasil, Chile, Puerto Rico y Uruguay.

Como se explica anteriormente, el servicio es idéntico al que ofrece el proyecto con la salvedad de que no entregan la opción de pagar en línea. Actualmente más de 400 restaurantes adheridos a su plataforma dentro de Chile y ofrece la posibilidad de que los restaurantes entreguen los pedidos como *pick up* o *delivery*. Además, el servicio se puede utilizar mediante una aplicación de *t-commerce*, es decir, a través de televisión interactiva —sólo en Uruguay— mediante la plataforma de tuTV⁷. Poseen también una aplicación móvil para *smartphones* tanto para iOS como para Android, pero su diseño es muy básico y no está optimizado para los últimos *smartphones* como el iPhone 5.

Su posicionamiento web es pobre, al buscar la frase «comida a domicilio» aparece en la posición número 24 en el buscador de Google Chile. Por otro lado, el ranking Alexa lo posiciona en el lugar número 757.007 con respecto a todos los sitios del mundo. El ranking dentro de Chile no está disponible.

5.1.2. QueHambre

QueHambre es una página web que reúne restaurantes con despacho a domicilio, donde el cliente puede realizar pedidos a través de su sitio web, respetando los precios y coberturas de cada restaurante. Su página web es atractiva, pero no muestra mucha información sobre la empresa. La empresa que maneja este negocio es *Voxolutions SpA* y nace el año 2011. Solamente tienen participación dentro de la Región Metropolitana y su sitio web tiene una versión móvil especial para *smartphones*.

Mediante un contacto telefónico, la empresa indica que tienen más de 50 restaurantes asociados, de los cuales ninguno ha dejado el servicio. Además, señalan que los 10 restaurantes con más pedidos reciben en promedio \$500.000 en ventas mensuales desde su página web. No cobran un costo fijo mensual, sino un 15% + IVA de cada pedido realizado y llevan un

⁶<http://www.pedidosya.cl/about/>

⁷http://www.tutv.com.uy/pedir_comida.html

Figura 5.1: Página de inicio de PedidosYa.cl



Fuente: Sitio web de PedidosYa.

Figura 5.2: Aplicación móvil de PedidosYa visto desde un iPhone 5



(a) Inicio de la aplicación

(b) Búsqueda de restaurante

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación para iOS.

historial de los pedidos que reciben los restaurantes y a fin de mes envían una factura. No ofrecen *pick up*.

Con respecto a su posicionamiento web, utilizando el mismo método que el competidor anteriormente mencionado, aparece en la posición número 1 en el buscador, es decir, tiene un excelente manejo de posicionamiento en buscadores, lo que representa una ventaja competitiva con respecto a otros competidores. Según el ranking Alexa, QueHambre esta posicionado en el lugar número 3.060 dentro de los sitios web de Chile y en la posición número 687.164 dentro de todo el mundo.

5.1.3. HelloFood

Tanto HelloFood como los competidores siguientes ofrecen el mismo servicio que QueHambre, por lo que el análisis se limitará a la procedencia, tráfico web y número de clientes restaurantes de cada uno de estos sitios.

HelloFood —anteriormente llamado Pidiendo— es un negocio que nace el año 2012 por parte de la empresa FoodPanda, la cual está localizada en Singapur y tienen participación en 24 países, la mayoría en África y Asia. Dentro de América se encuentra en Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Argentina. Tienen presencia sólo en la Región Metropolitana y su

Figura 5.3: Página de inicio de QueHambre.cl

QUE HAMBRE!cl ENTRAR >

Encuentra restaurantes a domicilio cerca tuyo

tu dirección (Ej. Pedro Canisio 1441, Vitacura) Adivinar **qué comida?** (Opcional) Todas **buscar**

Por ahora sólo en Santiago, ya llegaremos a regiones Tengo un cupón

¿Cómo funciona? VER VIDEO

- 1** Ingresar tu dirección arriba
- 2** Elegir un restaurante
- 3** Pedir en línea o llamar por teléfono

¿Te gustó? Like Tweet

Lo que dicen por ahí

MerkenDelivery Retweet Reply
@quehambre hoy menus fríos y calientes con postre ensalada y jugo (cambialo por bebida por \$300)-... además sushi \$3500 y Wraps a \$1500.-

fabiterzago Retweet Reply
pucha @quehambre no soy yo quien le tiene que informar a mis amigos de facebook que ustedes existen...

Sigue nuestro blog

cargando artículos... [ir al blog](#)

QUEHAMBRE.CL TE AYUDA A PEDIR COMIDA A DOMICILIO

Tú pones tu dirección y nosotros te mostramos todos los restaurantes de tu zona, con toda la información que podemos

Algunos restaurantes tienen **pedido online**, pruébalo!

Qué PASA FayerWayer DUNA 89.7 zancada.com Lun
ESTRATEGIA EL MERCURIO

Agrega un Restaurante | Soy dueño de un restaurante | Contacto General | Restaurantes en Santiago | Términos Legales | Privacidad | © 2011 Quehambre.cl | Voxolutions SpA

Fuente: Sitio web de QueHambre.

servicio se limita sólo al *delivery*.

Figura 5.4: Página de inicio de HelloFood.cl



Fuente: Sitio web de HelloFood.

Según Alexa, en Chile está en lugar 3.189 y en el mundo 459.464. Este último dato de la posición dentro de todos los sitios del mundo es muy superior a los demás competidores. Esto se explica dado que el proyecto tiene presencia en muchos países y el principal *link* hacia este sitio proviene desde FoodPanda. Su manejo de posicionamiento web es muy pobre ya que, realizando el mismo ejercicio que en los demás competidores, HelloFood aparece en el lugar número 31, es decir, en la tercera página de búsqueda lo que hace muy difícil que se encuentre el sitio web por medio de buscadores.

5.1.4. ComamosAlgo

Nace el año 2013 y actualmente cuenta con alrededor de 150 restaurantes inscritos y sólo ofrece el servicio de *delivery*. Su posicionamiento web es excelente, estando dentro de los primeros lugares en Google Chile. En el ranking Alexa se encuentra en la posición 2.130.512 en el mundo y no hay datos para Chile.

5.1.5. ComeClick

ComeClick ofrece el servicio desde el año 2011 con la posibilidad de que los pedidos sean *delivery* o *pick up* y cuentan con alrededor de 20 restaurantes adheridos. Su posicionamiento web es bueno estando en el lugar número 4 de las búsquedas en Google Chile. Según Alexa, ComeClick se encuentra posicionado en el lugar 3.400.842 de entre todas las páginas del

Figura 5.5: Página de inicio de ComamosAlgo.com

COMAMOSALGO.COM (02)-716 9104 Siguenos en [Facebook] [Twitter] [Google+] [LinkedIn]

Servicio Gratuito, pruebalo ahora!
Un click y a su puerta

INGRESA TU DIRECCIÓN - ENCUENTRA RESTAURANTES CERCANOS A TU DOMICILIO - PIDE ONLINE
[Paseos 9145, Las Condes] **Encontrar** [Q]

Ver todos los restaurantes disponibles con comida a domicilio para ti!

ComamosAlgo hace el pedir comida a domicilio mucho más fácil y rápido

- 1) Ingresas tu Dirección**
Utiliza nuestro buscador para encontrar los restaurantes que realizan despacho de comida a domicilio cercanos a ti. ComamosAlgo realiza la búsqueda y te muestra un listado de restaurantes de los cuales puedes pedir Pizzas, Sushi, Sandwiches, Comida China, Asado, Peruana, Mexicana y muchos sabores más de manera Online hasta tu casa, oficina, universidad o donde tu quieras.
- 2) Elige tu Restaurante**
Revisa los menús, precios, promociones, cupones y descuentos especiales de cada restaurante. Puedes filtrar el tipo de restaurante según lo que quieras comer. Enterate de lo que opinan otros usuarios de los restaurantes antes de pedir tu comida y cuéntanos que te pareció el servicio del restaurante una vez que hayas recibido tu pedido.
- 3) Pide tu comida online**
¿Encontraste el restaurante que andabas buscando? Pedir comida Online nunca fue tan fácil. Nuestro servicio es **COMPLETAMENTE GRATUITO** y muy simple, si aún te queda alguna duda, puedes llamarnos por teléfono al 02 7169104 y un asistente de servicio te ayudará con tu pedido.

Calificaciones

“ Con mi familia amamos este restaurante. La entrega demora 30 -35 minutos exactos. La preparación muy cuidadosa, el sabor exquisito, como comida casera china. Porciones con buena cantidad de carne. Excelente Realmente recomiendo este lugar, además suma puntos el trato amable y cordial del dueño. ”

Ying Feng Comida China

Sushi en las condes - pide sushi a domicilio - ...

Noticias Recientes

delivery en santiago

La era online de la comida a domicilio
Internet se ha convertido en uno de los mejores amigos de la gastronomía. Recetas online, reservas en restaurantes y consejos culinarios, son algunos de los productos que puedes encontrar en la red. Sin embargo, si eres de aquellos que no le gusta cocinar por falta de tiempo o cansancio, o simplemente porque no tienes dotes para la cocina, la solución ya está al alcance de tu mano. Prueba el nuevo servicio de comida a domicilio más conocido de Santiago: www.ComamosAlgo.com

Encuentra comida a domicilio por comuna

- Comida a domicilio Estación Central (8)
- Comida a domicilio Huechuraba (6)
- Comida a domicilio Huechuraba (5)
- Comida a domicilio Independencia (5)
- Comida a domicilio La Reina (29)
- Comida a domicilio Las Condes (103)
- Comida a domicilio Lo Barnechea (8)
- Comida a domicilio Macul (8)
- Comida a domicilio La Florida (8)
- Comida a domicilio Maipo (4)
- Comida a domicilio Ñuñoa (29)
- Comida a domicilio Peñalolén (9)
- Comida a domicilio Providencia (50)
- Comida a domicilio Puente Alto (6)
- Comida a domicilio Quinta Normal (7)
- Comida a domicilio Recoleta (6)
- Comida a domicilio San Miguel (4)
- Comida a domicilio Santiago Centro (21)
- Comida a domicilio Vitacura (5-4)

Quien es somos • Promociones • Tour • Contactenos • Preguntas Frecuentes • Privacidad • Términos de uso • Blog © 2013 ComamosAlgo.com

Fuente: Sitio web de ComamosAlgo.

mundo y para Chile no existen datos. ComeClick posee también una interfaz de su sitio adaptada para teléfonos móviles.

Figura 5.6: Página de inicio de ComeClick.cl

¡Gana descuentos!

¡Síguenos!

Entra o Regístrate

Come Click.cl
¿Qué vas a comer hoy?

Pide comida en tu zona

¿Dónde estás? (Ej: San Pascual 275, Las Condes, Santiago, Chile) ?

Escriba su dirección aquí... **Buscar**

CÓMO FUNCIONA
+ rápido
+ cómodo
+ seguro

- 1 Ingresas tu dirección**
- 2 Elige que comer**
- 3 Tu comida va en camino**
- 4 ¡A COMEEER!**

Nuevos Restaurantes

La forma rápida, cómoda y segura de pedir a domicilio!!!
Los **mejores** Restaurantes de Santiago

Like

Inicio Nosotros Prensa Sugierenos un restaurante Ayuda Política de Privacidad Términos y Condiciones Versión móvil
ComeClick ©2011

Fuente: Sitio web de ComeClick.

Tabla 5.1: Resumen de las características de los competidores directos

Característica	PedidosYa	QueHambre	HelloFood	ComamosAlgo	ComeClick
N° de restaurantes adheridos (aproximadamente)	400	50	70	150	20
Ranking posicionamiento web*	24	1	31	2	4
Ranking Alexa	Sin datos para Chile 757.007 en el mundo	3.060 en Chile 687.164 en el mundo	3.189 en Chile 459.464 en el mundo	Sin datos para Chile 2.130.512 en el mundo	Sin datos para Chile 3.400.842 en el mundo
Año de inicio en Chile	2009	2011	2012	2013	2011
Ubicación centro de operaciones	Uruguay	Chile	Singapur	Chile	Chile
Pago <i>online</i>	No	No	No	No	No
Pickup	Sí	Sí	No	No	Sí
Delivery	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Publicación de menú	Sólo por defecto en <i>delivery</i>	Sí	Sólo por defecto en <i>delivery</i>	Sólo por defecto en <i>delivery</i>	Sólo por defecto en <i>delivery</i> y <i>pick up</i>
Disponibilidad fuera de la RM	Sí	No	No	No	No
Aplicación móvil	Sí (iOS y Android)	No	Sí	No	No
Sitio web con versión móvil	No	Sí	No	No	Sí
Sitio web	www.pedidosya.cl	www.quehambre.cl	www.hellofood.cl	www.comamosalgo.com	www.comeclick.cl

(*) Resultado de la búsqueda de la frase «comida a domicilio» en Google Chile.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Competidores indirectos

Se considerarán como competidores indirectos a los que ofrecen un servicio parcial a los que ofrecen los competidores directos y el proyecto en sí. Principalmente, el objetivo de estos competidores es dar a conocer los distintos establecimientos de comida reuniéndolos en un sitio común para que los comensales puedan tener acceso a información como la dirección y teléfono de contacto, el tipo de comida, precios, entre otros datos, todo de forma gratuita. Funcionan como una guía de referencia de restaurantes. No presenta en ningún caso una plataforma de comercio electrónico para este tipo de establecimientos.

Por lo general, existen pocas barreras naturales de entrada que impidan que nuevos entrantes lancen productos competitivos. Consecuentemente, los competidores eventuales probablemente desarrollarán y promocionarán productos competitivos una vez que se den cuenta del éxito de la empresa.

5.2.1. Emol Restaurantes

El sitio web de noticias Emol (El Mercurio Online) posee una sección especial para los restaurantes⁸. Cuentan con más de 3.100 restaurantes en la Región Metropolitana dentro de un total de 4.320 establecimientos en Chile que están inscritos en el portal. Varios de los restaurantes inscritos tienen convenio con el Club de Lectores de El Mercurio como descuentos directos en el total de la cuenta en dichos restaurantes. La marca El Mercurio es una potente ventaja competitiva para Emol Restaurantes y se puede decir sin temor a equivocarse que es el sitio web de guía de restaurantes más grande de Chile.

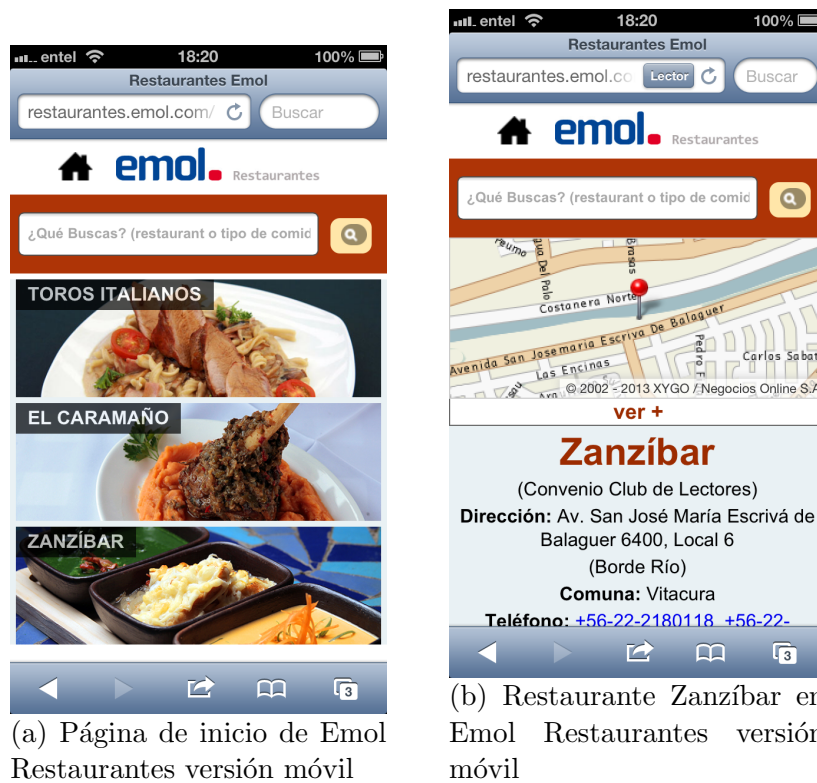
Los usuarios del sitio pueden dejar comentarios y calificar al restaurante por su comida, servicio, razón precio/calidad, ambiente y una calificación general. Además se puede votar si el restaurante es del gusto del comensal con lo que se logra un porcentaje de aceptación general del establecimiento. Igualmente indexan en su búsqueda a los restaurantes que tienen *delivery* propio. Su sitio web posee una versión móvil especial para *smartphones* lo que facilita la búsqueda de restaurantes. No poseen aplicación móvil.

5.2.2. Atrápalo

Desde su página web se puede una clara descripción: «Somos una agencia de viajes y de promoción de actividades de ocio que nacimos y vivimos en Internet bajo la filosofía de ofrecer las mejores propuestas para el tiempo libre al mejor precio del mercado. Para ello, utilizamos el comercio electrónico, centrado en el sector de las agencias de viajes, vuelos, hoteles, alquiler

⁸<http://restaurantes.emol.com/>

Figura 5.7: Sitio web móvil de Emol Restaurantes



Fuente: Sitio web de Emol Restaurantes.

Figura 5.8: Página de inicio de Emol Restaurantes



Emol.com | El Mercurio | Blogs | El Mercurio Legal | Clasificados | Autos | Propiedades | Pabellón | Empleos | Lun.com | La Segunda | SoyChile | ViveDescuentos

emol. Restaurantes

¿Qué buscas? ¿Dónde? **BUSCAR**

Sólo Club de Lectores Delivery Buscar Especialidad Buscar por Región

Mapa
Busca en el mapa de tu ciudad

El Caramaño
El Caramaño es un restaurante con alma de picada. Este es un lugar que expresa bien la esencia del alma chilena: relajado y con platos bien a la chilena. Tiene parte de sus paredes tapizadas de saludos o poemas que han ido dejando sus visitantes en el tiempo. Dentro de su menú destaca el Chupe de mariscos, el...

Publicidad






NUEVAS RESEÑAS EMOL

Tavola Restobar Vitacura	Rey Neptuno Lo Espejo
Reyes y sal San Antonio	Rhenania Valdivia
Ikebana Iquique	Rialto Iquique
La Casita de Las Alemanas San Bernardo	La Casona San Bernardo
La Casona de Don Nacho Santiago	Hijo del Sol Vitacura

LO MÁS BUSCADO

Korota Sushi San Miguel	El Encanto Chileno Providencia
Latin Grill Las Condes	Nam Thai Cuisine & Bar Providencia
Ox Vitacura	Dragón Chino La Florida
Europeo Vitacura	Ópera Catedral Santiago
Milcao Vitacura	Le Bistrot Providencia

COMENTARIOS DE LOS USUARIOS

<p>Los Toldos (Santiago) Pedro Fernández Gonzalez 18 de Mar 2013 12:44:55 "se come muy bien"</p> 	<p>A Buen Puerto (Maipú) Michel Moreno Vásquez 17 de Mar 2013 22:22:55 "2.000 pesos x 4 conchas saipicadas con cebiche + tres lonjas de media marqueta fría. Menos de 100"</p> 	<p>El Rincón de Ariel (Iluña) German Daniel Romero Sandoval 17 de Mar 2013 13:39:16 "Sandwich demasados: ricos recomendando los chacareros 2x1"</p> 	<p>El Taco Azteca (Santiago) Hailyn Henri 17 de Mar 2013 00:41:09 "hola tiene pagina web y q platos tienen uds"</p> 	<p>Café Mosquito (Santiago) Petaló de Azhar 16 de Mar 2013 10:08:09 "uno de mis sitios favoritos para tomar una rica tetera de te :)"</p> 
---	---	--	---	--

emol.
Términos y Condiciones de los Servicios © 2011 Empresa El Mercurio S.A.P.

Inicio | Registra tu restaurant | Contactos | Contratar publicidad

Fuente: Sitio web de Emol Restaurantes.

Figura 5.9: Restaurante Zanzibar en Emol Restaurantes

Emol.com | El Mercurio | Blogs | El Mercurio Legal | Clasificados | Autos | Propiedades | Pabelón | Empleos | Lun.com | La Segunda | SoyChile | ViveDescuentos

emol. Restaurantes

¿Qué buscas? ¿Dónde? **BUSCAR**

Sólo Club de Lectores
 Delivery
 Buscar Especialidad
 Buscar por Región

Viendo: Home > Restaurant > Zanzibar

67 Usuarios han votado

46% me gusta
les gusta no me gusta

Calificaciones de Usuarios

Comida	★★★★★
Servicio	★★★★★
Precio/Calidad	★★★★★
Ambiente	★★★★★
General	★★★★★

basado en 4 calificaciones

Agregar Calificaciones

Compartir [Tweet](#)

Compartir

Zanzibar

Av. San José María Escrivá de Balaguer 6400, Local 6, Borde Río, Vitacura, Región Metropolitana
022-2180118 022-2180120

Especialidad: Cocina Internacional

Convenios: Club de Lectores

Reseña

Zanzibar busca entregar en su carta lo mejor del mundo mediterráneo y oriental. Al llegar al restaurante uno se imbuje en ese ambiente que recuerda el mercado de Marrakech. Pero sus sabores no tienen límites. En su menú tiene desde cocina japonesa pasando por italiana, tailandesa hasta marroquí, y ahora está estrenando nuevos platos en su carta.

¿Una tentación? **Trilogía Zanzibar**, con empanadas lamu de Tailandia -muy ricas-, un satay de ave de Indonesia y Kebab de res de India. (\$10.900 para dos personas). Entre sus ensaladas destaca la de **Rúcula con peras** y prosciutto, con parmesano y vinagreta de aceite de oliva y aceto balsámico (\$7.500), donde el prosciutto y parmesano le dan un toque justo de sabor a la rúcula. Para los días de invierno tienen la **Trilogía de sopas**, que es imperdible, un sabor es de cebolla, espinaca y zanahoria con jengibre, realmente ricas y muy sabrosas (7.500).

De platos de fondo, tienen novedades. Uno es un plato marroquí, que es el **Tagine de cordero**, que es asado lentamente con ciruelas confitadas y azafrán, esparcido con granos de sésamo y almendras tostadas (13.100). Muy rico. Y el **Boeuf bourguignon**, -plato tradicional francés- que es un estofado de buey cocinado en vino tinto, aromatizado con ajo, cebolla, zanahorias, sal y bouquet garni (\$10.500).

De postre, un **Márquez de chocolate**, que pareciera u que es un cilindro de chocolate belga relleno con mousse de chocolate y pistachos (3.900).

Fuente: Reseña Restaurante Emol

Nota: Esta información fue validada al momento de su publicación, pero puede cambiar sin aviso previo. Por favor confirme precios y detalles con el restaurante antes de organizar su salida.

Restaurantes EMOL también recomienda:

- Local 11** Cocina Internacional
Av. José María Escrivá 6400 - Local 11
Vitacura
- El Otro Sitio** Comida Peruana
Av. San José María Escrivá de Balaguer 6400, Local 2
Vitacura
- El Aperó** Comida Chilena
Av. San José María Escrivá de Balaguer 6400, Local 3
Vitacura
- La Cascade** Comida Francesa
Av. San José María Escrivá de Balaguer 6400, Local 8
Vitacura
- Ibis de Puerto Varas** Pescados y mariscos
Av. San José María Escrivá de Balaguer 6400, Local 4
Vitacura

Encuentre más Restaurantes

Cocina Internacional en Vitacura

Déjanos tus comentarios

Añade un comentario... **Comentar con...**

Plug-in social de Facebook

Comenta y navega en EMOL Restaurantes y EMOL con tus amigos

A partir de ahora, además de ver nuestras ofertas, podrás compartir automáticamente en facebook las noticias de Emol y productos que revisas en EMOL Restaurantes.

Identificate con Facebook

emol.
Términos y Condiciones de los Servicios © 2011 Empresa El Mercurio S.A.P.

Inicio | Registra tu restaurant | Contactos | Contratar publicidad

Fuente: Sitio web de Emol Restaurantes.

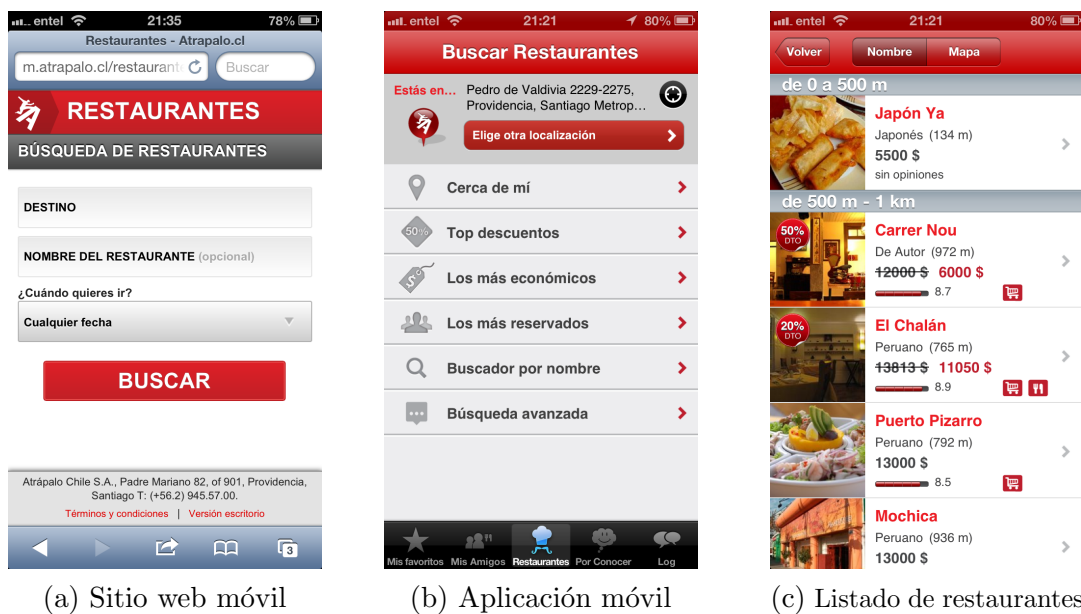
de coches, espectáculos y restaurantes, convirtiendo sus promociones y transformando sus excedentes en ofertas de Internet.

»Además de encontrar las mejores ofertas, nos esforzamos para que nuestros clientes estén siempre informados sobre ellas. Semanalmente les enviamos un e-mail personalizado según sus gustos, donde les sugerimos las propuestas más interesantes para que puedan atraparlas al instante. Y, después de que las hayan disfrutado, publicamos sus opiniones (si es que quieren enviárnoslas, por supuesto) para que otros usuarios puedan tenerlas en cuenta a la hora de decidir qué hacer en su tiempo libre.»

En el año 2000 nace con Atrapalo.com en España donde se convirtieron en una de las empresas líderes en el sector del ocio. Atrapalo.cl es la primera web que Atrápalo desarrolla en Latinoamérica. Su misión es ofrecer a los chilenos las mejores ofertas de ocio presentes en Chile y, con ello, hacer que disfruten al máximo de su tiempo libre. Poseen aplicación móvil para iOS y su sitio web también está optimizado para dispositivos móviles.

Atrápalo Restaurantes⁹ es una guía con más de 1000 restaurantes en Santiago que pretende posicionarse como la guía de referencia en Chile. Poseen un potente buscador que permite encontrar el restaurante ideal para cada ocasión y gusto. Cada restaurante se presenta con una pequeña descripción sugerencias del chef, tipo de cocina, dirección y situación en mapa, fotos, ambiente, servicios extra, etc, con la posibilidad de obtener descuentos en la carta. Su participación se centra principalmente en Santiago, Viña del Mar y Valparaíso, aunque tienen algunos restaurantes en otras regiones.

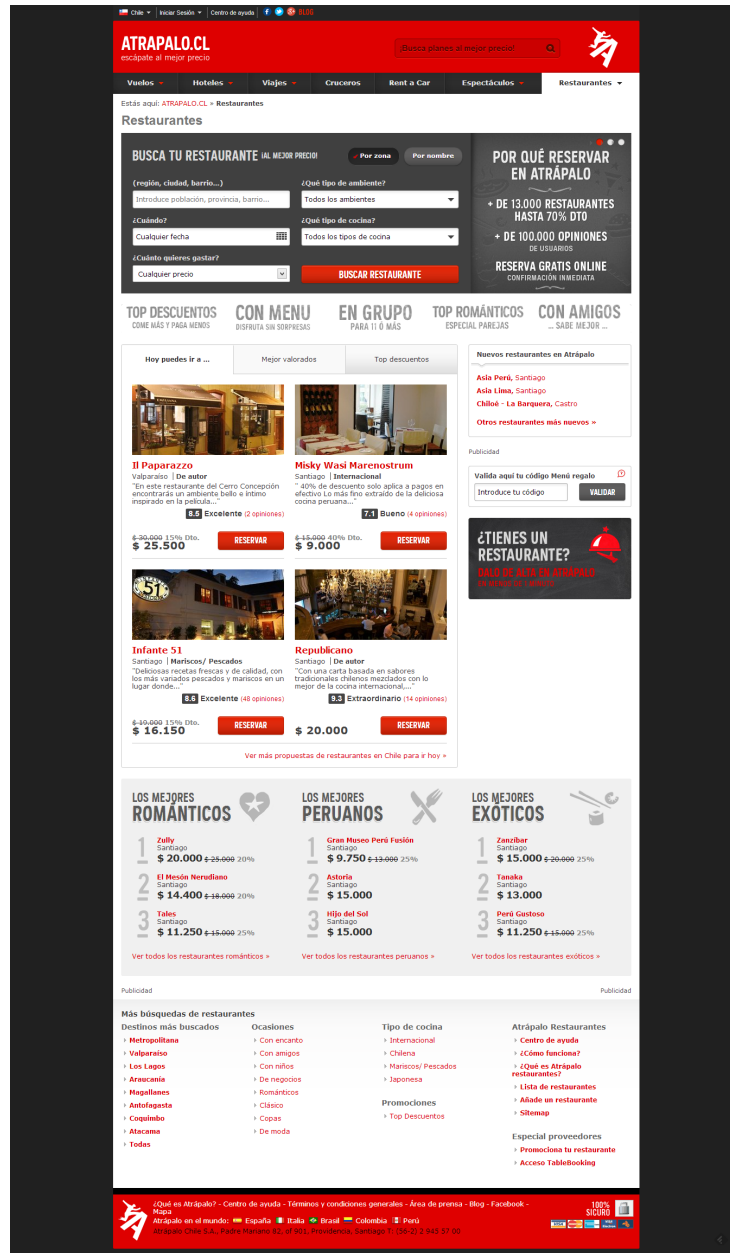
Figura 5.10: Versiones móvil de Atrápalo Restaurantes



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación para iOS y del sitio web.

⁹<http://www.atrapalo.cl/restaurantes/>

Figura 5.11: Sección restaurantes de Atrápalo Chile



Fuente: Sitio web de Atrápalo Chile.

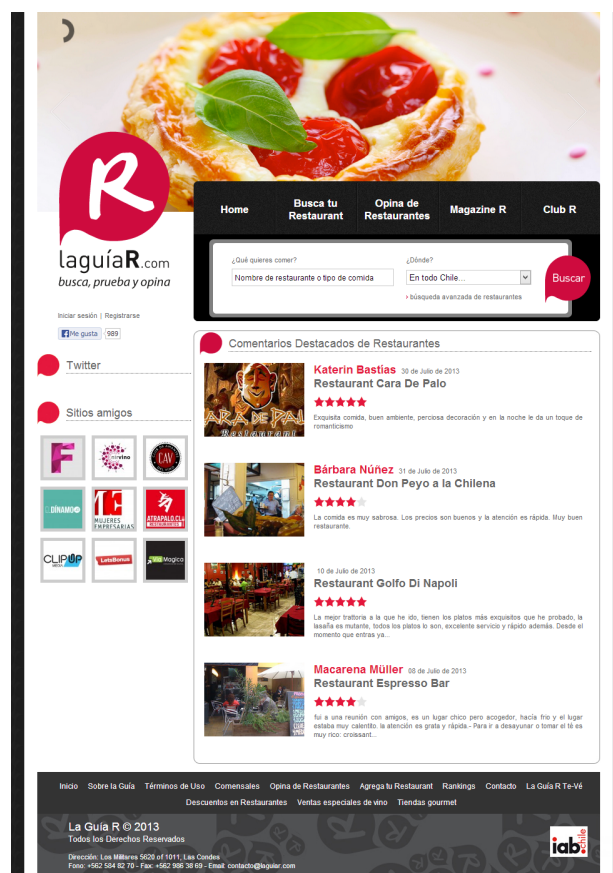
5.2.3. Otros sitios similares

Al igual que Emol Restaurantes y Atrápalo existen otros sitios similares que ofrecen el mismo servicio, por lo tanto se limitará a hacer una pequeña descripción de cada uno.

La Guía R

Consiste en una página web que busca Restaurantes en Santiago y todo Chile, de acuerdo a los gustos, ubicación o preferencias de los clientes. Permite escoger por uno o más criterios —dependiendo del cliente y sus preferencias— un lugar selecto de acuerdo a las necesidades del comensal. Luego de probar diferentes restaurantes, las personas pueden opinar sobre lo que les gustó o lo que se debe mejorar. La Guía R¹⁰ nace el año 2011 y ya cuenta con más de 1.900 restaurantes adheridos dentro de todo Chile, de los cuales 1.455 pertenecen a la Región Metropolitana.

Figura 5.12: Página de inicio de La Guía R



Fuente: Sitio web de La Guía R.

¹⁰<http://www.laguia.com/>

Degusta

Degusta¹¹ es una guía de restaurantes de Chile (sólo con presencia en Santiago) donde se puede encontrar la información de contacto de los restaurantes, su dirección, horarios y la calificación y comentarios de los usuarios. Nace el año 2009 y tiene registrado dentro de su sitio web alrededor de 1.300 restaurantes. También tiene presencia en Panamá, Colombia, Venezuela y Perú. Han desarrollado una aplicación móvil nativa para dispositivos Apple y Android.

Figura 5.13: Página de inicio Degusta.cl

The screenshot shows the Degusta.cl homepage. At the top, there's a red navigation bar with the logo, location (Santiago), and a search bar. Below this, there are several content blocks: a sidebar on the left for the mobile app, a 'Restaurantes nuevos' section with a grid of new listings, a 'Restaurantes más populares' section with a top 10 list, a 'Usuarios más activos' section with a top 6 list of users, and a 'Ranking de Mejor Comida' section with three price-based rankings. A 'Frase de la semana' section is at the bottom right. The footer includes a list of countries, contact info, and social media icons.

Fuente: Sitio web de Degusta Chile.

¹¹<http://www.degusta.cl/>

Loogares

Es una comunidad en la que se puede buscar, compartir y recomendar datos sobre lugares que las personas conocen dentro de su ciudad. Al escribir recomendaciones, los usuarios pueden ganar invitaciones a restaurantes, entradas al cine, fiestas, conciertos y más. El sitio¹² tiene una base de datos cercana a los 4.000 restaurantes desde su inicio en el año 2010. Tienen una aplicación móvil desarrollada para iPhone.

Figura 5.14: Página de inicio de Loogares

Fuente: Sitio web de Loogares.

¹²<http://cl.loogares.com/santiago-de-chile/categoria/restaurantes>

Tabla 5.2: Análisis de los factores competitivos de los principales competidores

Factor	Proyecto	Fortalezas	Debilidades	PedidosYa	Emol Restaurantes	Importancia*
Productos	<i>Pick up, delivery</i> , publicación de menú con pago <i>online</i> y aplicación móvil	✓		<i>Pick up, delivery</i> y aplicación móvil	Guía de restaurantes	1
Precio	Sin costo para los comensales 10% de cargo para los restaurantes por pedido	✓		Sin cargo para los comensales 15% de cargo para los restaurantes	Sin cargo para los comensales Sin cargo para los restaurantes	1
Calidad	Potente enfoque en la calidad de la plataforma web y aplicación móvil	✓		Buena calidad en sitio web, pero pobre en su aplicación móvil	Buen sitio web	3
Servicio	Servicio potenciado por la plataforma web más un servicio de posventa especializado	✓		Servicio bien catalogado por usuarios No tiene servicio posventa	Excelente servicio de su sitio web No hay servicio posventa	3
Fiabilidad	Al ser un negocio nuevo, la fiabilidad no es segura para el cliente		✓	Alta fiabilidad	Alta fiabilidad	2
Estabilidad	La estabilidad no se puede comprobar al ser un negocio que aún no comienza su funcionamiento		✓	Alta estabilidad	Alta estabilidad	4
Expertise	Experiencia en nuevos emprendimientos y en el rubro de la gastronomía en particular	✓		Alta expertise	Alta expertise	4
Reputación de la compañía	El negocio es nuevo, por lo tanto, la reputación es mínima		✓	Reputación media	Reputación muy alta	3
Ubicación	Sólo presencia en Chile		✓	Presencia en varios países de Latinoamérica	Presencia en todo Chile, la mayor de cualquier competidor	3
Apariencia	Sitio web y aplicación móvil atractivos	✓		Sitio web atractivo y funcional Aplicación móvil no muy atractiva	Sitio web atractivo reforzado por la marca Emol	3
Método de ventas	Pagos <i>online</i> mediante tarjetas de crédito o débito y pagos en local o al llegar el pedido al domicilio	✓		Sólo pago al llegar el producto al domicilio	Pago directo en restaurantes	1
Políticas de crédito	Crédito sujeto sólo a disponibilidad de tarjeta de crédito por parte del usuario	✓		Sin crédito	Sin crédito	4
Publicidad	Potente publicidad en el lanzamiento del sitio Publicidad constante durante el período de crecimiento	✓		Publicidad basada sólo en el «boca a boca»	Potente inversión en publicidad	4
Imagen	Poca imagen al ser un negocio nuevo		✓	Buena imagen	Potente imagen basada en su experiencia de mercado	3

(*) Estimación de la importancia de cada factor competitivo para el consumidor. 1=crítico; 5=no muy importante.

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Competidores potenciales

Aquí se debe hacer una distinción entre los competidores potenciales y los indirectos. Para efectos del análisis de la competencia del proyecto, los competidores potenciales serán los que entregan el mismo servicio que el proyecto pero que no están situados dentro de la región geográfica de Chile. Estos dos tipos de competidores están a un paso para ser un competidor directo: los competidores indirectos deben desarrollar una plataforma de comercio electrónico para la venta de alimentos, y los competidores potenciales sólo deben ampliar su mercado al territorio chileno.

Este tipo de proyectos no es nuevo en el mundo, hace muchos años que este modelo de negocio es un éxito en países como Estados Unidos y España. Los exponentes más grandes son GrubHub, eat24hours, Fodler y JustEat, este último con participación en España. A continuación se limitará a describir sólo la primera empresa mencionada ya que todos son idénticos en el servicio que ofrecen y GrubHub es el más grande de todo el mundo.

5.3.1. GrubHub

GrubHub es una compañía web y móvil donde los usuarios pueden introducir su dirección para encontrar todos los restaurantes que envían los pedidos a domicilio u ofrecen la modalidad de *pick up*. Las personas pueden ordenar *online* o por teléfono. La empresa tiene un servicio de atención al cliente operativo todos los días del año, las 24 horas del día, y siempre hay alguien observando cada pedido en línea para asegurar que las personas obtienen exactamente lo que pidieron.

En GrubHub.com¹³ o por las aplicaciones para iPhone o Android, la gente puede buscar y comparar opciones de menús y precios, ver las horas de entrega, leer los comentarios realizados por los usuarios de GrubHub.com, y tomar ventaja de los cupones. La gente también puede almacenar sus menús favoritos, revisar pedidos anteriores, escribir comentarios, y dejar notas para los repartidores sobre como acceder a su edificio.

GrubHub.com fue fundada en 2004 por los ingenieros de software Matt Maloney y Mike Evans con sede en Chicago. La compañía ha tenido un crecimiento rápido respaldado por las inversiones de riesgo, que hasta la fecha suman más de \$84 millones de dólares en inversiones. Actualmente trabajan con **más de 17.000 restaurantes** para ordenar en línea y esta disponible en **más de 400 ciudades de todo Estados Unidos**.

¹³<http://www.grubhub.com/>

5.4. Restaurantes como competidores

Es interesante pensar que los restaurantes son competidores, pero puede tomarse esta competición de otra forma: la **coopetición**. La coopetición no es más que la cooperación o colaboración entre competidores para beneficiarse mutuamente. En este sentido, son los restaurantes quienes, si colaboran en ser parte de la plataforma, se benefician al tener una mayor vitrina para sus productos y un nuevo canal de ventas, por ende, sus ingresos aumentarían. La plataforma también sería beneficiada si los restaurantes se adhieren al sistema ya que al tener mayor cantidad de restaurantes, se le puede otorgar una mayor gama de proveedores al otro segmento de negocios, los comensales.

Por otro lado, cabe destacar que prácticamente ningún establecimiento gastronómico tiene una plataforma de comercio electrónico propia en la que pueda ofrecer la adquisición de alimentos pagando de forma *online*, y si la tuviera, sería sumamente insegura desde el punto de vista del cliente comensal si el establecimiento no es una marca conocida. Es diferente cuando se reúnen los establecimientos en un mismo lugar que genere confianza para pagar de forma electrónica y saber que existen otras personas que también hacen uso del servicio.

5.5. Intensidad de la competencia

No hay mejor manera de evaluar la competitividad de un sector que la ideada por el profesor Michael Porter: su modelo de las cinco fuerzas. Se dio a conocer en 1980 al publicarse su «*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*».[37] Porter identificó los cinco conjuntos principales de fuerzas que dan forma a la intensidad competitiva, tal y como se muestra en la [Figura 5.15](#) y en el [Apéndice I](#).

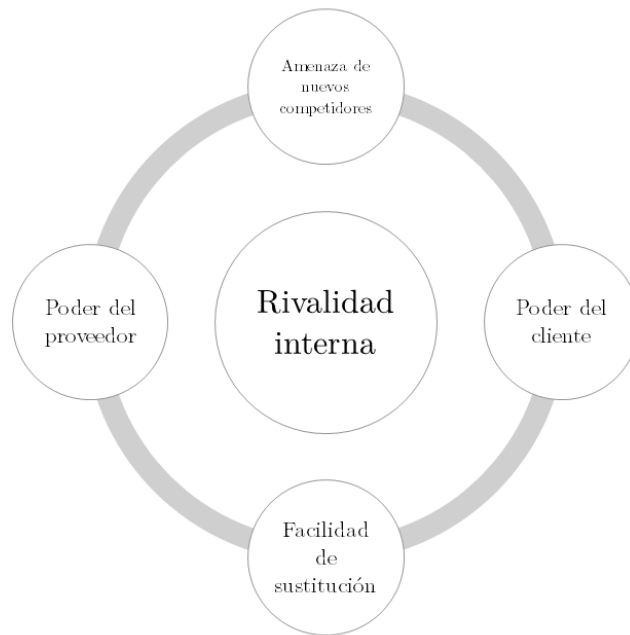
5.5.1. Rivalidad interna

El comercio electrónico hace que la rivalidad competitiva sea más intensa que antes, ya que hace más difícil la posibilidad de que las empresas se diferencien por la sencilla razón de que las estrategias de comercio electrónico de muchas empresas se orientaron inicialmente al precio. Los consumidores parecen entender que por mucho valor añadido que se ofrezca a través de Internet, los productos que se compran deben tener un precio más bajo.

Como se sabe, la rivalidad en un sector aumenta ante la imposibilidad de diferenciar la oferta y cuando los costes de cambio de proveedor se reducen. Por eso Internet aumenta la rivalidad entre los competidores.

La rivalidad interna está formada, a su vez, por tres subfuerzas: número de participantes,

Figura 5.15: Las cinco fuerzas de la competencia



Fuente: Elaboración propia a partir de [37].

crecimiento de la demanda del mercado en relación a la oferta y presiones externas.

- **Número de participantes:** Cuantos más participantes, mayor es la competencia. En Chile hay sólo cinco empresas que compiten directamente con el proyecto de las cuales se pueden considerar que sólo un par están consolidadas.
- **Crecimiento de la demanda de mercado:** Cuanto más lento es el crecimiento del mercado, más dura es la competencia. En este caso, el crecimiento es rápido y sostenido. Se puede decir que hay un equilibrio entre la oferta y la demanda por lo que la competencia será moderada. Los restaurantes pueden optar a adherirse a distintos sitios como el proyecto al mismo tiempo ya que no existe ningún tipo de exclusividad. En cambio, son los comensales los que realizan sus compras preferentemente en alguno de los sitios, pero como se mencionó anteriormente, no hay muchas ofertas de donde elegir.
- **Presiones externas:** Los organismos externos, sobre todo el gobierno, influyen de manera notable en la competencia de muchos sectores. Se cree que no hay muchas presiones externas que puedan hacer que la rivalidad interna aumente. Las barreras de salida son prácticamente nulas.

Se puede concluir que la intensidad de la rivalidad interna es relativamente baja dada la poca cantidad de competidores, quienes poseen un *market share* repartido de manera

equitativa, bajos *switching costs*¹⁴, los costos fijos son no altos y las barreras de salida son casi nulas, por tanto resulta atractivo participar en este mercado. Lo que podría aumentar la intensidad de la rivalidad interna son la lealtad de los compradores a una empresa en particular y que los productos no son muy diferenciados.

5.5.2. Amenaza de nuevos participantes

Cuanto menores sean las barreras de entrada en un mercado, mayor número de competidores. Internet reduce en muchos sectores las barreras de entrada. Teóricamente es sencillo crear una página web, con apariencia de empresa importante, con independencia del tamaño real, la calidad del producto o la calidad de las operaciones.

Por lo tanto, los nuevos entrantes pueden empezar a funcionar con poco capital, ya que a lo mejor no necesitan oficinas o fuerza de ventas. En definitiva, se puede arrancar con menos dinero, pero entrar es sencillo, lo difícil es mantenerse. Además, teóricamente los nuevos participantes, al tener menores costes, se pueden permitir competir en precios, a pesar de que los competidores clásicos dispongan en muchos casos de economías de escala.

Particularmente, los nuevos participantes deben desarrollar o adquirir la tecnología de una plataforma web dedicada al comercio electrónico; desarrollar o adquirir el proceso operativo; formar o reclutar personal; e invertir altamente en capital o marketing para convertirse en un proveedor con credibilidad. En definitiva, las barreras de entradas son muy bajas lo que indica una alta amenaza de nuevos participantes.

Por tanto se entiende que existe una alta amenaza de nuevos competidores dada la baja inversión de capital, con fácil acceso a los canales de distribución, poca importancia en la ubicación y bajos *switching costs*. En general, el comercio electrónico suele ser un campo muy competitivo.

5.5.3. Facilidad de sustitución

Se puede decir que Internet facilita la aparición de sustitutos, entendidos como nuevo canal para la venta de productos clásicos, o incluso la creación de nuevos productos adaptados a la web. Es fácil que los comensales encuentren un producto o servicio sustitutivo, lo que generaría mayor competencia. Por ejemplo, las guías de referencia de restaurantes pueden ser el producto que se adecue a las necesidades de las personas y con eso les baste.

Pero se cree que no se corre peligro de perder mercado a causa de las sustituciones, principalmente porque el rubro de la gastronomía es muy dinámico y los hábitos de alimentación

¹⁴Los *switching costs* son los gastos de tener que cambiar de proveedor o de producto o servicio, el que sea.

de las personas no son inalterables.

5.5.4. El poder del cliente

Internet aumenta el poder de negociación de los clientes finales de forma radical, ya que disponen de mucha más información que antes a la hora de realizar una transacción. Además, Internet teóricamente reduce los costes de cambio. Pero se estima que el poder de negociación de los clientes es teóricamente débil dada la alta cantidad de clientes comensales y el bajo volumen de productos adquiridos por ellos.

5.5.5. El poder del proveedor

Salvo algunas excepciones, los proveedores no están realmente en condiciones de dictar términos al proyecto con el fin de recibir mayor parte de los márgenes en la venta a través de la plataforma. En general, todos los sitios de comercio electrónico están tomando una posición fuerte para hacer frente a las negociaciones con los proveedores, dada la gran cantidad que son. Dado que el proyecto es un intermediario entre comensales y restaurantes, se puede tener un cierto control sobre los proveedores y compradores.

Se considera que el poder de negociación de los proveedores es de nivel medio dada la relativa alta cantidad de proveedores que ofrecen productos indiferenciados, es decir, hay sustitutos disponibles. Además, el volumen de compra de productos por parte de los comensales es bajo.

5.6. Respuesta de la competencia

En los planes de negocio suele faltar la reacción de los competidores en caso de que la empresa resulte un éxito. No hay que esperar a que se queden impassibles porque los competidores rápidamente van a responder.

Si el producto está protegido por una patente, entonces no hay problema. Pero hay formas legales de registrar patentes de productos muy parecidos, basta con presentar una variante ligeramente distinta, lo cual en el ámbito de los proyectos web es algo muy fácil de realizar.

Hay varias formas de que la competencia directa responda a la entrada al mercado del proyecto si este tiene éxito. Principalmente, se espera que los competidores emulen los servicios y funcionalidades que tiene el presente proyecto y que no tiene la competencia, es

decir, ofrecer el servicio de publicación de menú y la posibilidad de poder pagar los pedidos de manera *online*.

Capítulo 6

Estrategia

«Si no encontramos un camino, lo haremos nosotros.»

Aníbal

Contenidos del capítulo

6.1. Estrategias genéricas	101
6.2. Posición Competitiva	102
6.3. Condiciones de afiliación de restaurantes	109
6.4. Procesos críticos	111

Hay una multitud de definiciones para la estrategia; desde la del General Sun Tzu («conoce a tu oponente») del siglo VI A.C., hasta la más reciente de Kenichi Ohmae («en una palabra, ventaja competitiva»). Pero a esta definición de estrategia debe ir también la palabra «recursos». Al igual que la economía se puede definir como la mejor distribución de los escasos recursos de una nación, la definición de estrategia de una empresa, según Vaughan Evans, debería ser:

La estrategia es la forma mediante la cual una empresa distribuye sus recursos para obtener una ventaja sostenible frente a sus competidores.

En este capítulo se mostrará qué se hará para mejorar *proactivamente* la posición competitiva del proyecto mediante una estrategia ganadora de negocio. Esto servirá de apoyo comercial a las previsiones señaladas en el [Capítulo 8](#).

6.1. Estrategias genéricas

En primer lugar, hay que estudiar las estrategias genéricas que, generalmente son dos¹ muy diferentes: **estrategia de bajo coste** o **estrategia de diferenciación**. Cada una de estas estrategias sirve para conseguir una ventaja competitiva sostenible. O bien, se distribuye un producto a un precio más bajo que el de la competencia o se suministra un producto tan diferente al de los competidores que a los clientes no les importa pagar un precio un poco más alto.

Los competidores directos, al igual que el proyecto, poseen un modelo de negocios *transaccional* que se basa en pedir un porcentaje de las ventas hechas mediante la plataforma. Este porcentaje ronda entre un 12 % y un 15 %, donde los negocios proveedores de este servicio (competencia) y los mismos restaurantes adheridos son muy sensibles a este porcentaje. Por lo tanto, una estrategia de bajo costo es inviable en este tipo de proyectos.

6.1.1. Estrategia de diferenciación

Entonces, en definitiva, la estrategia a seguir será la de diferenciación. La diferenciación se refiere a todas las formas en que los productores pueden hacer que sus productos sean únicos y se distingan de los de la competencia.² Hay muchas maneras para diferenciar un producto o servicio, pero en este proyecto se enfocará en crear expectativas entre los usuarios acerca de la «experiencia»³ en el proceso de compra de alimentos y en la adición de características para hacer el servicio diferente al de los competidores. La idea es que estas características de diferenciación y la calidad única de estas sean conscientes para el consumidor, creando en el proceso una «marca» que represente estas características.

En la totalidad, estas características de diferenciación del servicio constituyen la proposición de valor para el cliente que se describió en la [Sección 3.2](#). Internet ofrece formas únicas para diferenciar productos o servicios, tiene la habilidad de personalizar la experiencia de compra y de personalizar el producto o servicio para las demandas específicas de cada consumidor, siendo esta la manera más importante de utilizar la Web para diferenciar productos y servicios.

Tomando las características propias del comercio electrónico, el proyecto se beneficiaría para diferenciar los servicios utilizando la naturaleza ubicua de la Web, al hacer que los productos se puedan comprar desde el hogar, de camino hacia o desde el trabajo; además,

¹Hay que señalar que hay una variante de estas dos estrategias genéricas: la estrategia de centrarse en un objetivo, desarrollada por el profesor Michael Porter.

²Lo opuesto a la diferenciación es la **generalización**, una situación en la que no hay diferencias entre los productos o servicios, y la única base para elegir un producto es el precio.

³Ejemplos clásicos de esto son «¡Nada refresca como una Coca-Cola!» o «Nada se compara con la experiencia de conducir un BMW».

el alcance global hace que sea posible comprar los productos en cualquier parte de Chile (y el mundo)⁴; adicional a esto, está la riqueza e interactividad para crear experiencias basadas en la web o en un dispositivo móvil, donde se pueda mostrar contenido interactivo como imágenes de los productos, vídeos, reseñas de los usuarios, etc.; otro punto importante es la densidad de la información, es decir, que se pueda guardar y procesar información para los consumidores del producto, como un histórico de las compras para realizar recomendaciones personalizadas a los usuarios.

Cabe reiterar que el elemento distintivo del proyecto es la posibilidad que tienen los comensales de realizar pagos en línea de sus pedidos y la inclusión del método de entrega de los productos como retiro en el local o, como se ha señalado en todo el trabajo, de tipo «*pick up*». Además, los restaurantes tienen un nuevo servicio: la publicación del menú. Como se mencionó, estos son elementos distintivos y adicionales a los servicios que ofrecen competidores similares como son el pago de forma presencial y el servicio de entrega a domicilio o «*delivery*».

6.2. Posición Competitiva

En este punto se evaluará cómo obtener una posición competitiva para los próximos años.⁵ Para cada uno de los segmentos principales del negocio se siguen tres fases:

- Identificación y ponderación de los criterios de compra de los clientes —lo que necesitan del proveedor en cada segmento— es decir, el proyecto y sus competidores.
- Identificación y ponderación de los factores claves de éxito —lo que la competencia y el proyecto debe hacer para satisfacer los criterios de compra de los clientes y conseguir el éxito en el negocio.

6.2.1. Criterio de compra de los clientes

Las necesidades que los clientes imponen a sus proveedores se conocen como el criterio de compra del cliente (CCC). En las empresas B2B (*Business to Business*), los criterios de compra de los clientes suelen incluir la calidad del producto (características, funcionamiento y fiabilidad), la gama del producto, la capacidad de entrega, el soporte técnico, el servicio de atención al cliente, la relación, la reputación, la estabilidad financiera y el precio. En las

⁴Claramente, hay un límite para esto, donde los productos son despachados dentro de un perímetro definido por cada restaurante. Pero el alcance sigue siendo amplio dado que hay varios proveedores (restaurantes) para distintos sectores geográficos.

⁵Al hablar de posición competitiva en un negocio de nueva creación, se piensa más en el futuro que en el presente.

empresas dirigidas al B2C (*Business to Consumer*), como es en el caso del proyecto, los criterios de compra de los clientes tienden a ser parecidos, aunque normalmente con menos énfasis en la gama del producto y en la estabilidad financiera. Dependiendo del producto o servicio que se ofrece, el cliente dará más o menos importancia a la calidad, el servicio y el precio.

Los criterios de compra de los clientes se pueden agrupar en seis categorías. Son las necesidades del cliente en relación a la *eficacia* del producto o servicio, la *eficiencia* en el servicio, la *gama* del producto o servicio ofrecido, la *relación* con el productor o proveedor de servicio, los *locales* (sólo en el caso en el que el cliente tenga que visitar las instalaciones del productor o del proveedor)⁶ y el *precio*.

Eficacia

La primera necesidad de cualquier cliente con respecto a un producto o servicio es que cumpla su función. Los clientes, tanto los comensales como los restaurantes, tienen unos requisitos concretos sobre las características, la función y la fiabilidad del servicio que necesitan.

La eficacia en este punto es bastante clara. Los comensales quieren que la información de su pedido quede registrada y los restaurantes quieren acceder a esta información para elaborar los pedidos. Además, los comensales quieren tener en un sólo lugar un listado de los establecimientos dentro de su sector geográfico y la posibilidad de poder filtrar dichos restaurantes según su tipo de comida.⁷ Por otro lado, los restaurantes desean obtener visibilidad dentro del sitio, lo que se cumple cuando buscan establecimientos dentro de las cercanías del usuario. Además se debe entregar confianza en el proceso de compra. La importancia de todo esto es alta.

Toda responsabilidad en el tema de la calidad de los productos y en la logística de despachos y entrega de alimentos recae exclusivamente en los propios restaurantes.⁸

Eficiencia

El segundo criterio principal de compra en la eficiencia. Cada segmento de clientes quiere que el trabajo se haga en el plazo. Es altamente importante para cada cliente que la transferencia de información sea rápida, es por esto que es necesario que la información de cada pedido sea transferida y confirmada en no más de 4 minutos desde el ingreso de la comanda.

⁶En particular, para el caso de este proyecto, este criterio de compra no aplica.

⁷Con el tiempo, los comensales tendrán preferencia por algunos establecimientos por lo que la importancia de esto irá disminuyendo a futuro.

⁸Véase [Apéndice J](#) sobre las preguntas frecuentes.

En este punto interactúan ambos segmentos, donde el comensal al realizar el pedido, la información de este se envía automáticamente al restaurante mediante la plataforma a través de un correo electrónico y una notificación dentro del sistema de manejo de pedidos para los restaurantes dentro de la plataforma. Luego, el restaurante tiene la obligación de responder con una confirmación o rechazo del pedido, si esta decisión no se toma dentro de los próximos 4 minutos, se le comunicará mediante una llamada telefónica la necesidad de responder la solicitud del comensal. Lo anterior resume la transferencia de información entre comensales y restaurantes. La importancia de esto es muy alta.

Al igual que el criterio de compra anterior, la eficiencia en los temas logísticos queda a responsabilidad de cada restaurante.⁹

Gama

La gama de los productos o servicios ofrecidos es un área que los clientes pueden encontrar importante. En este punto interactúan ambos segmentos de mercado, donde los servicios ofrecidos por los restaurantes mediante la plataforma son los servicios entregados a los comensales a través del mismo sistema.

Es decir, a su restaurante se les ofrece un servicio central donde pueden publicar sus menús y tener la posibilidad de entregar sus pedidos como de *delivery* o *pick up*. Estos mismos servicios son los que se le ofrecerán a los comensales. Claramente, la cantidad de servicios depende de la disponibilidad de cada establecimiento. En definitiva, a los comensales se les ofrece el servicio de una búsqueda centralizada establecimientos cercanos que cumplan con las necesidades requeridas (cercanía, tipo de comida, *delivery*, *pick up*, etc.)

Se estima que la importancia de tener una amplia gama de servicios es media. Ambos segmentos de clientes prefieren tener los servicios centralizados y que cumplan su función, es decir, que sean eficaces.

Relación

No hay que subestimar el componente relacional cuando se ofrece un servicio. La relación con los clientes se basará principalmente en los servicios de posventa, donde los comensales siempre tendrán una atención personalizada cuando realicen un pedidos mediante la plataforma.

Ante cada incidente, ya sea de error por parte de los usuarios como la cancelación o edición de un pedido, o bien en el atraso en la confirmación de un pedido por parte del establecimiento, la empresa se compromete a solucionar cada una de estas eventualidades de

⁹Véase [Apéndice J](#).

manera personalizada por medio de contactos telefónicos o por correo electrónico, según sea el caso de contacto¹⁰. La importancia que se le da a este criterio de compra es media-alta.

Precio

Este es el criterio de compra más importante. La influencia del precio influye notoriamente en un servicio de este tipo, principalmente para los comensales. Desde el punto de vista de estos mismos, existe mucha sensibilidad en el precio para hacer uso de un servicio que, utilizando otros canales como la venta presencial en el mismo establecimiento o los pedidos mediante contacto telefónico, no tienen costo adicional alguno. Es por esto, que el servicio para los comensales es totalmente gratuito.

Por otro lado, los restaurantes sí tienen mayor disposición a pagar por el servicio mientras funcione, hasta cierto punto. En general, el margen de ganancia de los restaurantes por cada pedido ronda entre el 30 % al 40 %, por lo que un servicio que supere o bordee este valor, es inviable para el establecimiento. Es por esto que el precio para los servicios de *delivery* y *pick up* representa un porcentaje de las ventas de cada pedido que vendría siendo el 15%.¹¹ El otro servicio que se les ofrece a los establecimientos gastronómicos es el de la publicación de su menú —sin los servicios de pedidos en línea— a cambio de un precio fijo mensual. Estos precios están acorde a los montos que se manejan en el mercado sobre la publicación de información de proveedores en un sitio centralizado¹².

A continuación, se resumirán en la [Tabla 6.1](#) y [Tabla 6.2](#) lo anteriormente mencionado junto a los potenciales cambios a través del tiempo.

Tabla 6.1: Criterios de compra de los comensales

<i>Criterios de compra de los comensales</i>		<i>Importancia</i>	<i>Cambio</i>
Eficacia	Confianza en el proceso	Alta	→
	Transferencia de información	Alta	→
	Centralización de los restaurantes	Media-alta	↓
Eficiencia	Automatización	Muy alta	→
	Transferencia de información	Muy alta	→
Gama	Cantidad de servicios	Media	→
Relación	Atención de cliente	Media-alta	↑
	Servicios de posventa	Media-alta	↑
Precio	Gratuidad en el servicio	Alta	→

Fuente: Elaboración propia.

¹⁰Eventualmente, los usuarios requerirán una mejor relación de cliente a medida que pase el tiempo.

¹¹En un futuro positivo, cuando el proyecto tenga una rentabilidad superior al promedio, se puede rebajar este porcentaje como medida para fidelizar y captar clientes.

¹²Véase [Sección 3.5](#).

Tabla 6.2: Criterios de compra de los restaurantes

<i>Criterios de compra de los restaurantes</i>		<i>Importancia</i>	<i>Cambio</i>
Eficacia	Confianza en el proceso	Alta	→
	Transferencia de información	Alta	→
	Visibilidad	Alta	→
Eficiencia	Automatización	Muy alta	→
	Transferencia de información	Muy alta	→
Gama	Cantidad de servicios	Media	→
Relación	Atención de cliente	Media-alta	↑
	Servicios de posventa	Media-alta	↑
Precio	Porcentaje de cada venta	Alta	↑

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Factores claves de éxito

Se definen los factores clave de éxito, aquellos que los productores o proveedores de servicio, como el caso del proyecto, deben hacer para tener éxito en el mercado. Son lo que la empresa debe hacer bien para satisfacer los criterios de compra de los clientes que se vieron en la sección pasada, y lograr un negocio sólido.

Los típicos factores clave de éxito de un producto o servicio son la calidad, la consistencia, la disponibilidad, la gama y el desarrollo de producto. En el caso de servicios, los factores clave de éxito incluyen la capacidad de distribución, la eficacia de ventas y marketing, la atención al cliente y el soporte técnico posventa. Otros de los factores clave de éxito tienen que ver con el coste económico de las cosas, como la localización de las instalaciones, la magnitud de operaciones, la tecnología de punta, el equipo económicamente efectivo y la eficiencia del proceso operativo.[38]

Para identificar estos factores clave es necesario convertir los criterio de compra del cliente en factores clave de éxito **en relación a la diferenciación** y **en relación al coste**. Además, valorar **la dirección** y **la cuota de mercado** como factores de éxito y determinando el peso de todos los factores.¹³

Factores de diferenciación

En primer lugar, como un factor de clave de éxito referente a la diferenciación está el desarrollo eficaz de la plataforma, tanto móvil como web, y la calidad de la misma. Se agrega también la disponibilidad del servicio en línea tomando como un mínimo aceptable el 99 %

¹³Se señalarán los factores claves de éxito para ambos segmentos de mercado como uno solo, ya que para ambos grupos los factores son coincidentes.

de *uptime* o tiempo de funcionamiento. La disponibilidad del servicio también es un factor clave de éxito para el criterio de compra relacionado a la eficiencia.

Además, el servicio de posventa va consigo una relación comunicacional entre la empresa y ambos participantes en la compra de alimentos —comensal y restaurante—, esta relación existe cuando aparecen eventuales errores de transferencia de información.

Dentro de la gama de productos y servicios, se identifican como factores claves de éxito el número de servicios ofrecidos y la cantidad de medios de pago.

La cultura positiva dentro de la empresa es un factor clave ya que con la misma positividad ha de ser la relación con los participantes. El servicio de atención a cliente debe contar con personas capacitadas en la atención personal de usuarios del sistema.

Factores de coste

La competitividad en el precio puede ser un factor relevante de éxito, pero en el corto plazo no se tomará como un factor clave ya que se tomará un valor acorde al promedio del mercado. Al superar las expectativas en el largo plazo, se puede considerar una rebaja en el porcentaje con la finalidad de captar nuevos clientes y fidelizar a los que ya estén dentro de los restaurantes adheridos a la plataforma.

Otros factores clave de éxito

Hasta ahora se han sacado dos conjuntos de factores clave de éxito del grupo de criterios de compra del cliente determinados anteriormente: los relacionados con la diferenciación y los relacionados con el coste. Hay que considerar dos grupos más: *dirección* y *cuota de mercado*.

La dirección viene siendo un factor clave relacionado con la diferenciación, esto incluye las **ventas** y el **marketing** para la captación de nuevos usuarios y clientes. Otro factor clave de éxito importante que se debe tener en cuenta y que no deriva directamente de un criterio de compra es la cuota de mercado de la empresa. Cuanto mayor sea la cuota relativa de mercado, más fuerte será el proveedor.

Una cuota alta de mercado se puede manifestar en una serie de ventajas competitivas. La cuota de mercado es un indicador de la amplitud y profundidad de la relación con los clientes y de la reputación del negocio. A tener en cuenta, es más difícil ganar un cliente nuevo que conseguir que uno ya existente repita, el proveedor con una cuota de mercado más alta suele tener ventaja competitiva.¹⁴

¹⁴Esto es lo que se llama *el poder del titular*. La titularidad tiende a aumentar en importancia como factor clave de éxito cuando los clientes confían en su proveedor de servicio desde hace mucho tiempo

El negocio estará afectado de forma adversa al comienzo por bajas y evaluaciones en relación a todos los factores clave relacionados con la experiencia. Pero como se vio en el [Capítulo 4](#), el mercado donde está inserto el proyecto es un mercado en crecimiento, y al ofrecer un servicio adecuado y con mejores funcionalidades, la posición competitiva irá aumentando de forma visible en un periodo de tiempo de entre tres y cinco años donde la cuota de mercado habrá crecido, el coste unitario por usuario habrá descendido y el servicio habrá mejorado.

A continuación se resume en la [Tabla 6.3](#) los factores claves de éxito asociados a los criterios de compra y su importancia relativa.

Tabla 6.3: Factores claves de éxito y su importancia en los criterios de compra

<i>Criterio de compra</i>	<i>Factores claves de éxito</i>	<i>Importancia</i>
Eficacia	Desarrollo de la plataforma	Alta
	Disponibilidad del servicio	
Eficiencia	Disponibilidad del servicio	Alta
	Servicio de posventa	
Gama	Nº de servicios	Media
	Nº de medios de pago	
Relación	Cultura positiva	Media-alta
	Atención de clientes	
Precio	Competitividad en el precio	Media

Fuente: Elaboración propia.

El peso de los factores claves de éxito

Se han establecido los factores claves de éxito más importantes del negocio y ahora es necesario determinar el peso de cada uno de estos utilizando un sencillo enfoque cuantitativo.

Utilizando el razonamiento para establecer el poder relativo de la titularidad se determina un peso para la *cuota relativa de mercado* de un 15%. Por otro lado, la importancia del precio es alta, por lo que se le asignará un 25%, además la importancia de los factores de dirección, especialmente de marketing, en el negocio es alta por lo que se le asignará un 10%.

El balance restante será el peso total de los factores de diferenciación sin incluir el *precio* que ya fue utilizado. Tomando la importancia de los factores claves de la [Tabla 6.3](#) se le asigna un factor entre 1 y 5 dependiendo de su importancia¹⁵ para fijar un peso relativo proporcional a su factor de importancia.¹⁶ Lo anterior queda resumido en la [Tabla 6.4](#).

¹⁵1:Baja importancia, 5:Alta importancia.

¹⁶Se redondean cada uno de los valores hacia arriba o hacia abajo hasta lo más cercano a un factor de 5%.

Tabla 6.4: Pesos de los factores clave de éxito

<i>Factores clave de éxito</i>	<i>Peso</i>
Cuota de mercado relativa	15 %
Factores de coste	
Competitividad en precios	25 %
Factores de gestión	
Marketing	10 %
Factores de diferenciación	
Eficacia —desarrollo, disponibilidad del servicio	15 %
Eficiencia —disponibilidad del servicio, servicio de posventa	15 %
Gama —servicios y medios de pago	10 %
Relación —atención de clientes y comunicación	10 %
Posición competitiva	100 %

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Condiciones de afiliación de restaurantes

Para adherir restaurantes, estos deben cumplir ciertas condiciones para afiliarse al proyecto y comenzar a utilizar los servicios que se le ofrecen. A continuación se describirán los aspectos más importantes para la afiliación de un establecimiento.

6.3.1. Condiciones comerciales

En este punto vale distinguir qué tipo de establecimientos pueden ser afiliados al proyecto. Como se mencionó en los alcances de este trabajo, se evidenció que los restaurantes idóneos son los que elaboran productos de comida rápida. En particular, en la [Sección 3.1.2](#) se diseñó una caracterización de los restaurantes que pueden utilizar el servicio de *delivery/pick up*, donde se señalan además los tipos de establecimientos ideales dada la clasificación del Instituto Nacional de Estadísticas (INE)¹⁷. Cualquier tipo de establecimiento que no entre dentro de esta clasificación, se analizará la factibilidad de incorporarlo como un restaurante afiliado al proyecto.

Para el otro servicio, el de «publicación de menú», no hay condiciones en el tipo de establecimiento dado que, en teoría, cualquier restaurante puede ser calificado para hacer uso de este servicio.

¹⁷Véase [Apéndice F](#) para una caracterización más detallada de esta clasificación con respecto al servicio de *delivery/pick up*.

6.3.2. Condiciones administrativas

Cada establecimiento deberá contar con una persona encargada de recibir y administrar los pedidos que llegar por medio de la plataforma. El restaurante tiene la libertad de seleccionar al encargado de esta administración con quién el proyecto se contactará ante eventuales incidentes. Además, debe existir un encargado que sea el responsable de recibir y entregar los pagos correspondientes a las transacciones y tarifas del servicio.

6.3.3. Condiciones tecnológicas

Con respecto a las condiciones tecnológicas, se entenderá la forma de conectarse a la plataforma. Cada establecimiento deberá contar con un computador encendido durante el horario de servicio y con acceso a Internet, además de un teléfono de contacto en caso de incidentes en los pedidos. A forma de aclaración, la plataforma no se instala en ningún «terminal» ya que todo el sistema y su funcionamiento se realiza «en la nube».

6.3.4. Condiciones logísticas

Con respecto al plano operacional de los establecimientos, no hay una condición de tipo logística que impida que algún restaurante pueda afiliarse al proyecto. La entrega de los productos pueden ser de tipo *delivery* o *pick up*, que son las únicas dos opciones viables de entrega. Lo importante aquí es que cada restaurante especifique con precisión si realiza alguna de estos tipos de entrega. Cada restaurante es responsable de la entrega física de los productos, o dicho de otra forma, el proyecto no abarca ninguna situación de entrega logística de productos.

6.3.5. Condiciones legales

En el fondo, no existen contratos de prestación de servicio de por medio. El proyecto ofrece la inclusión de un perfil para el restaurante de forma gratuita, terminado el primer mes de uso, el negocio le cobra al restaurante la diferencia de saldo entre los pagos presenciales y los pagos en línea. Si el restaurante decide no realizar los pagos pasado un mes desde la primera notificación, el proyecto tiene la facultad de eliminar el perfil del establecimiento de la plataforma. Este proceso se puede ver más claramente en la [Sección 6.4.2](#).

6.4. Procesos críticos

En esta sección se verán los procesos críticos del proyecto, los cuales son indispensables para mantener activo el servicio. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Etiam lobortis facilisis sem. Nullam nec mi et neque pharetra sollicitudin. Praesent imperdiet mi nec ante. Donec ullamcorper, felis non sodales commodo, lectus velit ultrices augue, a dignissim nibh lectus placerat pede. Vivamus nunc nunc, molestie ut, ultricies vel, semper in, velit. Ut porttitor. Praesent in sapien. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Duis fringilla tristique neque. Sed interdum libero ut metus. Pellentesque placerat. Nam rutrum augue a leo. Morbi sed elit sit amet ante lobortis sollicitudin. Praesent blandit blandit mauris. Praesent lectus tellus, aliquet aliquam, luctus a, egestas a, turpis. Mauris lacinia lorem sit amet ipsum. Nunc quis urna dictum turpis accumsan semper.

6.4.1. Proceso general de compra

El proceso general de una compra por medio de la plataforma ([Figura 6.1](#)) comienza cuando el comensal ingresa al sitio web de la plataforma o bien a la aplicación móvil, y se le pide el ingreso al sistema. Si no tuviese una cuenta creada dentro del sistema, se deberá registrar antes de continuar.

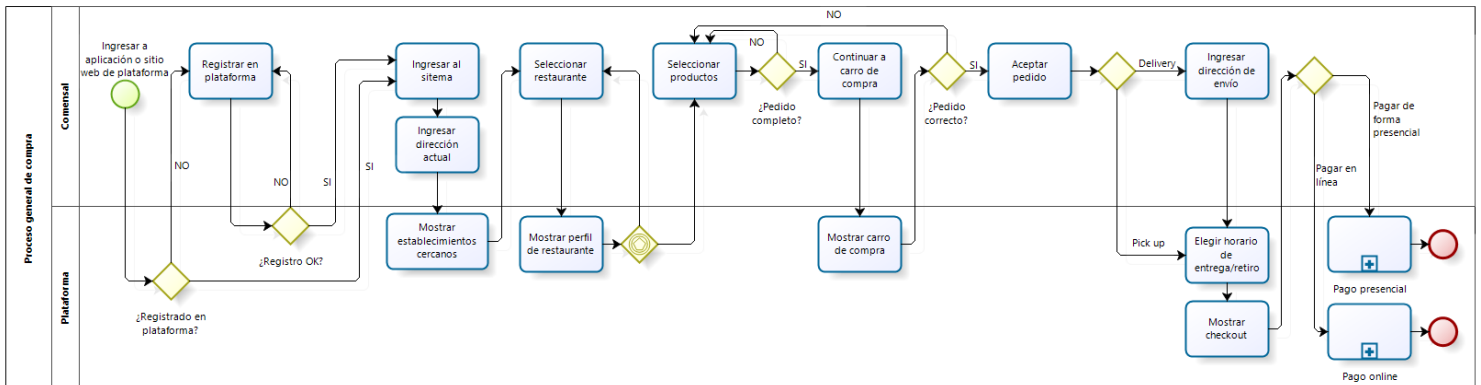
Luego, se ingresa la dirección actual de donde se encuentra la persona, de forma manual o mediante una detección automática por medio de GPS, con lo cual la plataforma mostrará los establecimientos cercanos al comensal. Este deberá seleccionar un restaurante donde se le mostrará el perfil y la información del establecimiento (horario, menús, precios, etc). El comensal puede elegir otro restaurante si el elegido en primera instancia no es de su preferencia. Luego se seleccionan los productos que el comensal quisiera pedir y se continúa con la compra.

Posteriormente, la plataforma mostrará el carro de compra con la información del pedido donde el comensal deberá aceptar y modificar el pedido. Luego de esto, se le pedirá si el pedido será para retirarlo en el local o para delivery, donde si fuese este último caso, se le pedirá ingresar la dirección de envío. Después se tendrá que elegir si el pedido lo retirará —o será entregado a domicilio— de forma inmediata o en una hora definida.

Finalmente, el proceso culmina cuando se le muestra el *checkout* al comensal donde se le preguntará de qué forma pagará los productos, es decir, si los pagará de forma presencial o de manera *online*. Estos dos procesos de pago se explicarán en detalle en las siguientes subsecciones.

Para observar cómo funciona este proceso de compra, véase [Capítulo 9](#) que muestra un prototipo de la aplicación móvil. Su funcionamiento es idéntico al que se verá en el sitio web de la plataforma final.

Figura 6.1: Proceso general de compra



Fuente: Elaboración propia.

6.4.2. Procesos de pago y facturación

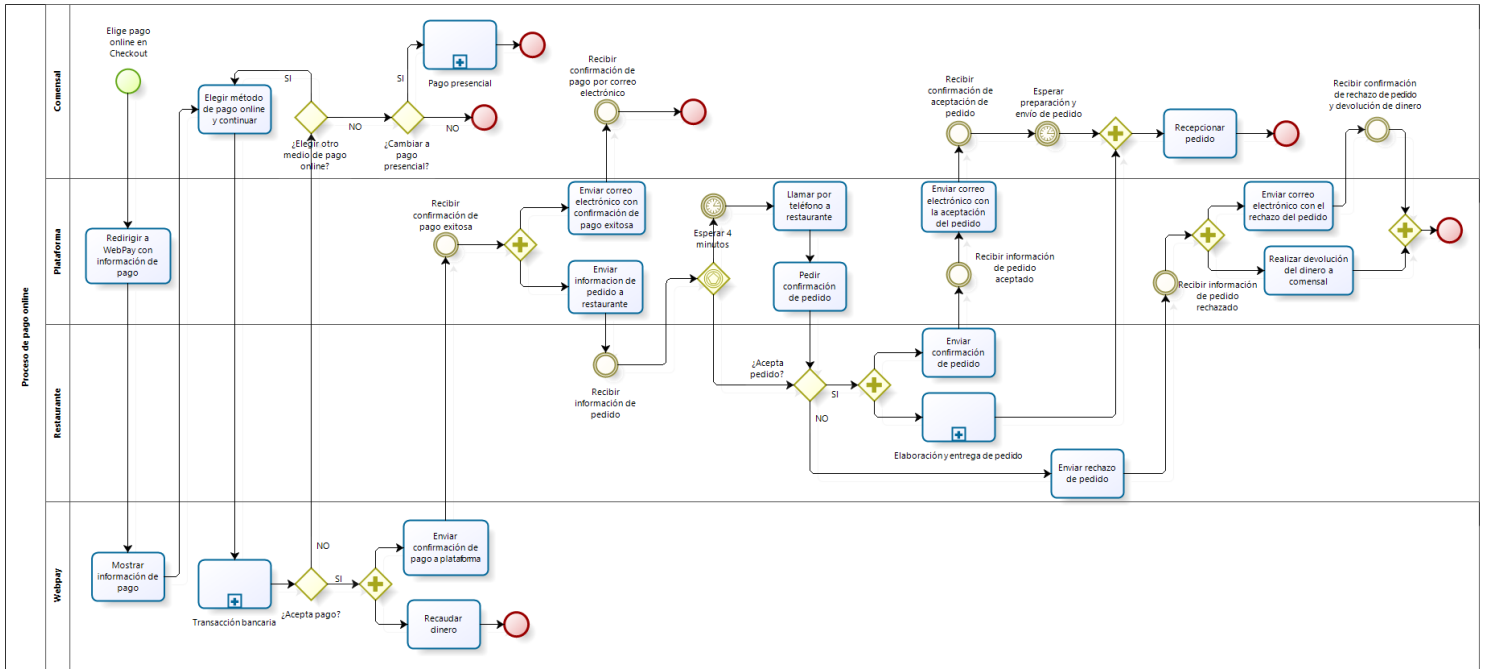
Es de suma importancia tener un total control de los procesos de pagos y de facturación. Hay dos tipos de pagos dentro del servicio, el pago en línea y el pago presencial, cada uno tiene un proceso distinto y es necesario mostrarlos por separado ya que en el primero la recaudación del dinero lo hace WebPay de Transbank y en el segundo caso lo hace el propio restaurante. La recaudación para el proyecto se verá en un proceso aparte, que será el proceso de facturación donde dependiendo del saldo de cada restaurante será a quién exigir la recaudación final para el proyecto. Para los procesos de pago, se mostrará desde que el comensal haya hecho el *checkout* del pedido.

Proceso de pago online

En el proceso de pago en línea, los comensales luego de realizar el *checkout* y elegir el método de pago *online*, la plataforma lo redirigirá al sistema de pagos de WebPay, el cual mostrará la información del monto a pagar. Luego el comensal deberá ingresar el tipo de medio de pago a utilizar, ya sea tarjeta de crédito o débito. Posterior a eso, el sistema de pagos de WebPay redirigirá al comensal al sistema bancario correspondiente al medio de pago utilizado (subproceso de transferencia bancaria). Luego de esto, el sistema del banco notificará a WebPay si el pago ha sido realizado. Si el resultado de esto último es negativo, se le pedirá al comensal que realice nuevamente la transacción con otro medio de pago *online*.

Luego, si la transacción es aprobada por WebPay, paralelamente Transbank recauda el dinero y envía la confirmación del pago a la plataforma, la que a su vez, paralelamente, envía la información del pedido al restaurante y avisa por correo electrónico al comensal de que su pago ha sido exitoso. Luego de que el restaurante reciba la confirmación del pedido, este debe aceptarlo o rechazarlo. Si esto último no ocurre dentro de los cuatro minutos desde

Figura 6.2: Proceso de pago online



Fuente: Elaboración propia.

que se haya enviado la información del pedido al restaurante, el Encargado de Atención de Clientes deberá llamar telefónicamente al restaurante indicando que tiene un pedido y debe confirmarlo (podrá confirmarlo en la misma llamada telefónica).

En el caso de que el restaurante rechace el pedido¹⁸, se hará la devolución del dinero correspondiente al comensal y se le informará por correo electrónico que su pedido ha sido rechazado y su dinero está en proceso de devolución al momento de enviar la información. Luego, si el pedido ha sido aceptado, se envía al comensal, también por correo electrónico, que el pedido ha sido aceptado, mientras el restaurante comienza el proceso de elaboración y entrega de los productos. Finalmente, el comensal recibe los productos.

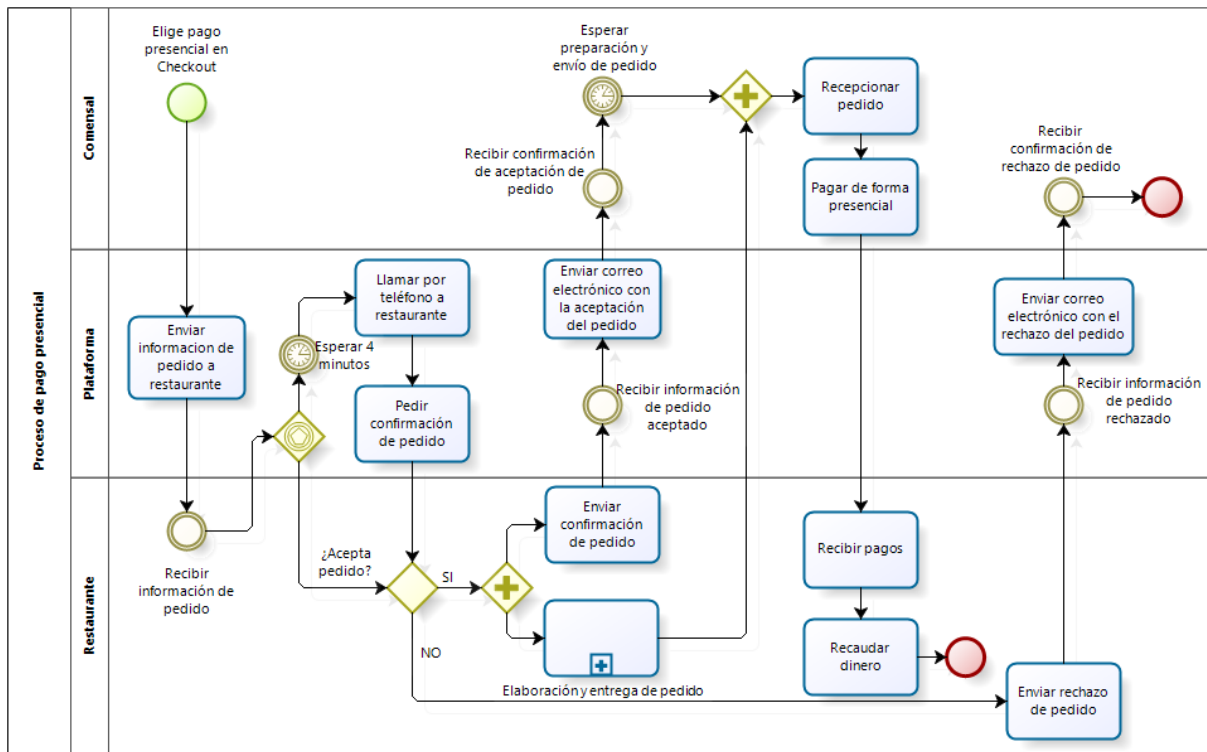
Proceso de pago presencial

El proceso de pago presencial es un tanto diferente al pago *online*. Este proceso comienza cuando el comensal elige pagar de forma presencial y la plataforma envía la información del pedido al restaurante, y este último debe aceptar o rechazar el pedido. Desde aquí el proceso es similar al pago en línea pero con la diferencia principal de que el pago lo hace el comensal directamente al restaurante y este lo recauda.

¹⁸Los pedidos pueden ser rechazados por distintos motivos como la falta de insumos para elaborar el pedido, la excesiva demanda en el momento que impide realizar más pedidos, problemas logísticos, etc.

Cabe hacer notar que en este caso la recaudación del dinero lo hace el restaurante, en cambio en el proceso de pago anterior lo hacía WebPay. Ahora bien, el proyecto debe exigir el dinero correspondiente a las tarifas hacia los restaurantes, tanto del dinero recaudado por Transbank como del recaudado por los propios restaurantes. Lo anterior se verá en el proceso de facturación que se muestra a continuación.

Figura 6.3: Proceso de pago presencial



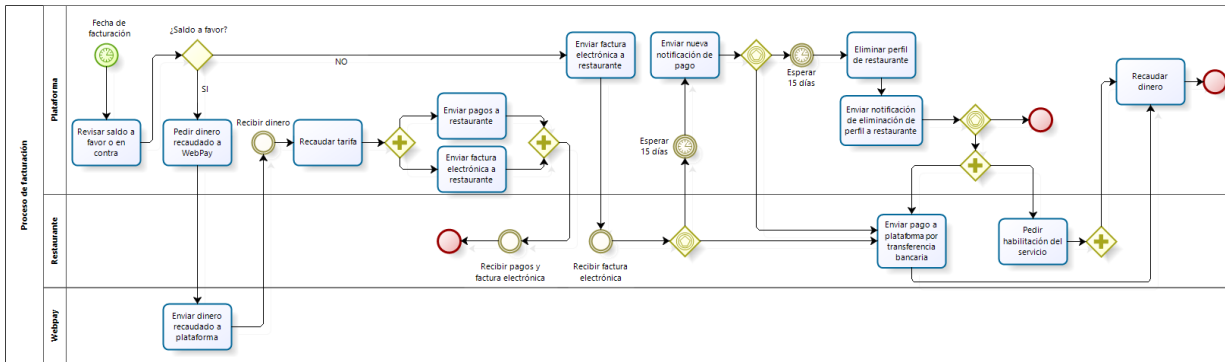
Fuente: Elaboración propia.

Proceso de facturación

Este proceso comienza cuando llega la fecha correspondiente para facturar al restaurante, la cual viene a ser el **primer mes desde el comienzo de la prestación del servicio**, donde el Ejecutivo de Cuentas del proyecto (representado como «Plataforma» en el diagrama de procesos) realiza una revisión de la cuenta del restaurante para revisar si este tiene saldo a favor o en contra. Es decir, se considerará un saldo a favor cuando las ventas mediante pagos *online* superen a la tarifa del 15% de las ventas mediante pagos presenciales¹⁹.

¹⁹Por ejemplo, si en un determinado mes, el restaurante vende \$ 150.000 de forma *online* y \$ 400.000 de forma presencial, que correspondería a una tarifa de \$ 60.000, tendría un saldo a favor de \$ 90.000. En cambio, si el restaurante vende \$ 40.000 en línea y la misma cantidad anterior de forma presencial, entonces tiene un saldo en contra de \$ 20.000.

Figura 6.4: Proceso de facturación



Fuente: Elaboración propia.

Luego, en el caso de que se tenga saldo a favor, se le pedirá a WebPay el saldo correspondiente a lo recaudado por las ventas en línea del restaurante²⁰, se recauda la tarifa correspondiente para el proyecto y se envía la diferencia al restaurante junto a una factura electrónica.

Por otro lado, si el saldo es en contra, se le envía una factura electrónica al restaurante con la cantidad de dinero que debe depositarle al proyecto. En este punto, si el restaurante, pasado 15 días, no realiza ninguna acción de envío del dinero correspondiente, se le notificará nuevamente la necesidad del pago enviando la factura electrónica anterior. Si pasado otros 15 días no hay respuesta alguna del restaurante, se procederá a eliminar el perfil del establecimiento de la plataforma y se le comunicará el hecho correspondiente. Luego de eliminar el perfil se podrá habilitar nuevamente siempre y cuando el restaurante realice los pagos correspondientes que deba al proyecto.²¹

6.4.3. Proceso de adhesión de restaurantes

Para afiliar establecimientos a la plataforma se suponen dos caminos que se definirán como una acción proactiva del proyecto o una acción reactiva del establecimiento. En el primero (Figura 6.5a) es el Ejecutivo de Cuentas el que busca restaurantes idóneos para la plataforma²² y procede a seguir el subproceso de «Contacto y adhesión de restaurante». En el segundo caso, es el propio restaurante el que por medio del sitio web de la plataforma

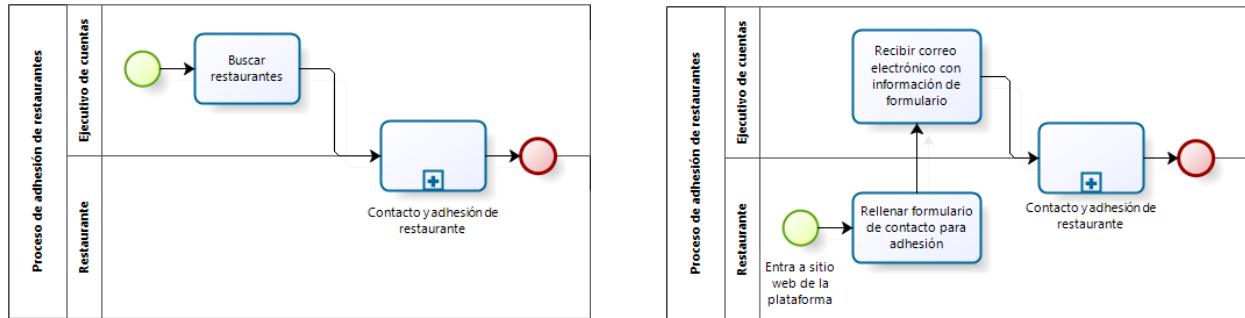
²⁰En este punto, esta tarea es meramente explicativa para efectos de explicar el proceso, ya que se torna ineficiente pedir la recaudación de cada restaurante por separado en cada fecha de facturación para cada restaurante. Esta tarea de recaudación se realizará, para efectos reales, cada quince días.

²¹En el peor de los casos, un restaurante puede hacer uso de este servicio de forma «gratuita» dos meses antes de que sea eliminado de la plataforma. Pero si quisiera seguir utilizando el servicio, deberá aclarar las cuentas correspondientes con el proyecto.

²²La búsqueda de establecimientos puede realizarse de diferentes formas: en sitios de la competencia, en sitios de listados de restaurantes, en motores de búsqueda, entre otras.

envía un formulario de contacto con la disposición de afiliarse a la plataforma, luego sigue el mismo proceso de «Contacto y adhesión de restaurante».

Figura 6.5: Proceso de adhesión de restaurantes



(a) Acción proactiva

(b) Acción reactiva

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de contacto y adhesión de restaurante (Figura 6.6) consiste en que el Ejecutivo de Cuentas realiza un contacto telefónico con el restaurante —o una visita personal al establecimiento— y le explica al encargado del local el servicio a ofrecer y la información necesaria. Luego, el establecimiento decide si aceptar o no el contrato²³. En el caso de que decida no aceptar las condiciones del contrato se terminará el proceso. En caso contrario, el restaurante deberá entregar la información necesaria como el menú, teléfonos de contacto, direcciones, precios de los productos, cantidad mínima de compra para entrega a domicilio, valor de entrega a domicilio y horarios y días de atención.

Luego, el Ejecutivo de Cuentas elaborará el perfil del restaurante dentro de la plataforma y, terminada esta tarea, se le notificará al encargado del restaurante la creación del perfil dentro de la plataforma y sus correspondientes datos para el ingreso a la misma. El restaurante luego deberá confirmar que la información publicada es correcta y el Ejecutivo de Cuentas deberá modificarla según sea el caso. Finalmente, se le enseñará al encargado del establecimiento el uso de la plataforma.

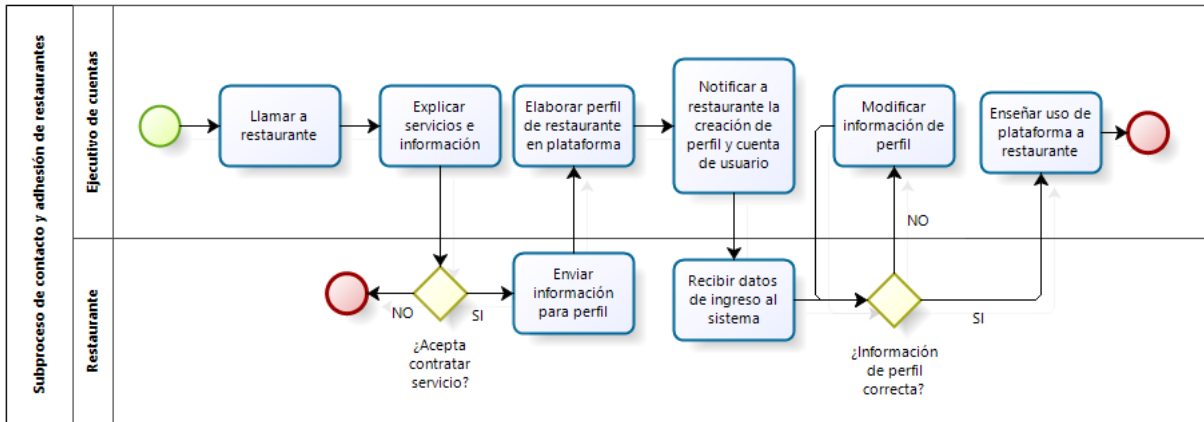
El proceso descrito anteriormente es explicativo sólo a grandes rasgos, el que probablemente pueda cambiar dada la dinámica intrínseca de un proceso de negociación.

6.4.4. Proceso de gestión de incidentes

Se definirán los incidentes como todo suceso imprevisto en el que deban participar el proyecto y el usuario, que puede ser el comensal o el restaurante. Los incidentes pueden ser

²³Cabe recordar que no existen contratos escritos de por medio. Se menciona aquí un contrato como un simple acuerdo de palabra en el que se respeta y cumple, recíprocamente, una serie de condiciones.

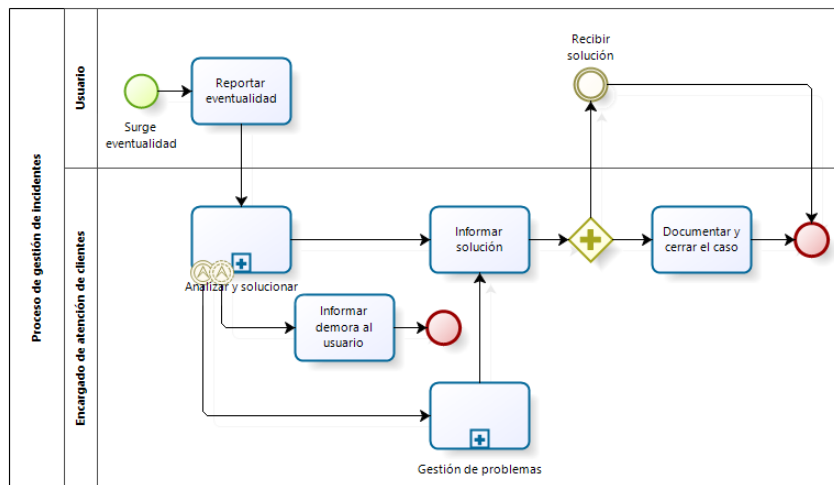
Figura 6.6: Proceso de contacto y adhesión de restaurante



Fuente: Elaboración propia.

reclamos, sugerencias, quejas, problemas internos, problemas externos o cualquier otro tipo de eventualidad. Se modelará este proceso de forma general extendiendo las responsabilidades a los encargados correspondientes, tomando en cuenta sólo los casos donde el proyecto está presente.

Figura 6.7: Proceso de gestión de incidentes



Fuente: Elaboración propia.

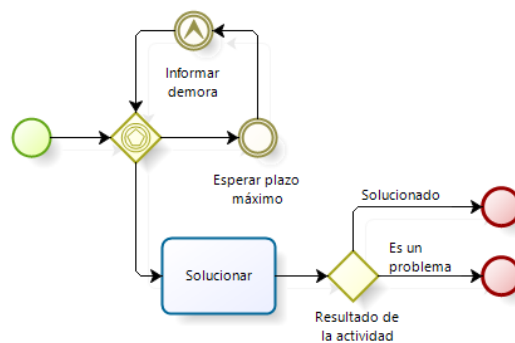
El proceso de gestión de incidentes tiene como objetivo atender y solucionar cualquier tipo de falla que tenga como resultado la interrupción del servicio que impida las actividades dentro del proceso general de compra.

El proceso inicia con el reporte de un incidente por parte de un usuario del servicio —un comensal o un restaurante— en la primera actividad del proceso, posteriormente dicho

incidente debe ser atendido por personal técnico, en este caso figurado como el Encargado de Atención de Clientes, quien deberá buscar una solución en el menor tiempo posible, esto se representa mediante el subproceso de «Analizar y solucionar», informar de esta solución al usuario y dejar registro del procedimiento que trajo como resultado la solución del incidente, en una base de datos. Finalmente el caso es cerrado.

Si el incidente requiere una mayor atención, se procede al subproceso de «Gestión de problemas» en el que se gestionará una solución acorde al incidente. Este proceso puede verse como una «caja negra», la cual no puede modelarse con precisión ya que cada incidente, prácticamente, es diferente cada uno. Para revisar algunos casos conocidos de incidentes, véase [Apéndice J](#) sobre las «preguntas frecuentes».

Figura 6.8: Subproceso de analizar y solucionar incidentes



Fuente: Elaboración propia.

El subproceso de «Analizar y solucionar» consta básicamente de una actividad, los demás elementos se utilizan para controlar condiciones relacionadas a la solución del incidente.

Capítulo 7

Recursos

«Lo importante no es el tamaño del perro de lucha, sino el tamaño de la lucha del perro.»

Mark Twain

Contenidos del capítulo

7.1. Gestión	119
7.2. Marketing	124
7.3. Operaciones	138

En el último capítulo se ha diseñado la estrategia de la empresa para los próximos años. Se ha explicado lo que el proyecto planea hacer para conseguir las metas propuestas. En este capítulo se definirá *cómo* hacerlo. Se definirán, en orden de importancia, los siguientes subplanes:

- Gestión.
- Marketing.
- Operaciones.

7.1. Gestión

El plan de gestión —o plan de recursos humanos— entrega una visión de cómo estará constituida la organización en términos del personal que se tendrá y sus relaciones de

dependencia. Es importante destacar que se tiene un énfasis en la primera fase de puesta en marcha del proyecto, donde se contará únicamente con el personal que resulta indispensable. Esto como estrategia de reducción de los costos iniciales, buscando que la empresa pueda nacer comercialmente y subsistir hasta lograr cierta estabilidad. Este paso marcará la diferencia conceptual entre que la compañía sea un *start up* y una empresa como tal.

7.1.1. Organización funcional de la empresa

La estructura organizacional está diseñada de manera funcional, es decir, está organizado según funciones principales: Finanzas, Operaciones, Tecnologías de Información, Marketing y Ventas. Al ser una empresa de nueva creación, lo ideal es agrupar algunas de estas funciones principales en un solo departamento por lo que la empresa quedará constituida por el Gerente General o *Chief Executive Officer* (CEO) y tres departamentos: Finanzas y Operaciones; Tecnologías de Información; y Marketing y Ventas, donde cada uno de estos departamentos posee un director que deberá coordinar sus funciones con el Gerente General. La estructura poseerá dinamismo acorde a las etapas, por lo que se contempla un cambio en la estructura organizacional a futuro.

Figura 7.1: Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Descripción de los cargos

A continuación, se describen los departamentos que componen la estructura organizacional, los actores dentro de ella y su función respectiva.

Gerente General

Encargado de coordinar las áreas de Tecnologías de Información, Finanzas y Operaciones, y Marketing y Ventas. Además supervisa la dirección estratégica general y el progreso de la empresa. Las áreas específicas incluyen la solidez operativa, la estabilidad financiera, y a largo plazo el bienestar de la empresa. Incluye la exploración de las posibilidades de expansión, y la facilitación y gestión de alianzas estratégicas. Debe mantener un ajuste estratégico entre los recursos de la empresa y los factores externos. Debe velar por la solidez tecnológica y operativa, y la estabilidad financiera.

Departamento de Tecnologías de Información

El Departamento de Tecnologías de Información tiene como función principal la generación de conocimiento, tanto por generación local de conocimiento como por adaptación de conocimiento disponible externamente. Este departamento está compuesto por un Director de Tecnologías de Información, un Ingeniero de Software, un programador y un diseñador gráfico.

- **Director de Tecnologías de Información:** Debe diseñar los alcances y las planificaciones relativas a las nuevas implementaciones, dirigir el desarrollo de estas y presentar propuestas de nuevas implementaciones. Las nuevas implementaciones deben ser resultado del análisis de clientes y usuarios, por lo que los Departamentos de Operaciones, Marketing y Ventas deben en conjunto elaborar estas nuevas propuestas.
- **Ingeniero de Software:** Preocupado de la actualización del sistema y del diseño y desarrollo de la implementación de nuevos requerimientos. Debe tener conocimiento de bases de datos y desarrollo web¹, es decir, debe poder realizar el mismo trabajo de un programador.
- **Programador:** Asiste activamente a los requerimientos impuestos por el departamento de I+D apoyando la labor del Ingeniero de Software. Debe tener conocimientos de base de datos y desarrollo web y móvil.

¹Las características técnicas de desarrollo, por ejemplo conocimiento del lenguaje de programación *Python* y *Ruby and Rails* junto con manejos de bases de datos *MySQL*, se dejará a elección del director del departamento.

- **Diseñador Gráfico:** Debe realizar los prototipos visuales de la plataforma y de las nuevas funcionalidades. Además, participa activamente en las funciones que realiza el Community Manager cuando este solicita su colaboración. Debe realizar además las campañas publicitarias en conjunto con el departamento de Marketing y Ventas.

Departamento de Finanzas y Operaciones

El Departamento de Finanzas y Operaciones se encarga de gestionar pagos desde y hacia los proveedores (restaurantes), asuntos relacionados a los recursos humanos de la empresa, procesos de contrataciones, procesos de adquisiciones, en otras palabras, concentra las áreas contable, de administración y recursos humanos de la empresa.

- **Director de Finanzas y Operaciones:** Las responsabilidades incluyen la supervisión financiera, salvaguardar los activos y la gestión de los recursos humanos.
- **Encargado de Atención de Clientes:** Debe recibir las dudas y comentarios de los usuarios entregando soluciones eficientes. Al final de la atención de clientes el encargado debe hacerle una breve encuesta al cliente para medir su nivel de satisfacción general con el servicio. El encargado debe reportar el resultado de las encuestas a todos los departamentos, semanalmente.
- **Secretaria:** Asiste en los requerimientos de todos los departamentos. Es dependiente de este departamento en particular ya que desarrolla labores de contacto con los restaurantes, principalmente, en los temas de pago. Además, coordinará los eventuales procesos de contrataciones.

Departamento de Marketing y Ventas

El Departamento de Marketing y Ventas concentra el contacto con potenciales clientes restaurantes y, en algunos casos, con los comensales. La función primordial de este departamento es la captación de nuevos comensales utilizando medios sociales y masivos.

- **Director de Marketing y Ventas:** las responsabilidades incluyen la generación de ventas, marketing, programas de desarrollo y las relaciones públicas.
- **Ejecutivo de Ventas:** tiene el deber de actuar como vendedor contactando potenciales restaurantes y gestionando las ventas del servicio cumpliendo con las metas fijadas por el director del área. Su trabajo es remunerado con un sueldo fijo más un sueldo variable que se estructura en base a los restaurantes adheridos a la plataforma. Debe recopilar toda la información de los restaurantes que se agregarán a la plataforma.

- **Community Manager:** es la persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes.

7.1.3. Previsión de recursos humanos

La previsión del personal de la empresa se señala en la [Tabla 7.1](#) con un horizonte a tres años.

Tabla 7.1: Previsión de recursos humanos

<i>Cargo</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Chief Executive Officer	1	1	1
Director de Finanzas y Operaciones	1	1	1
Encargado de Atención a Clientes	1	1	1
Secretaria		1	1
Director de Tecnologías de Información	1	1	1
Ingeniero de Software	1	1	1
Programador		1	1
Diseñador Gráfico	1	1	1
Director de Marketing y Ventas	1	1	1
Ejecutivo de Ventas	1	1	2
Community Manager	1	1	1

7.1.4. Remuneraciones

La estructura de las remuneraciones sigue como se muestra en la [Tabla 7.2](#).

7.1.5. Evolución de los costes salariales

Las previsiones de los costes salariales se definirán a tres años, donde en primera instancia no se contempla un cambio en las remuneraciones, es decir, durante los primeros tres años de funcionamiento los salarios serán los mismos. Eventualmente, si la empresa supera las expectativas y tiene un desempeño sobresaliente, la evolución de los costes salariales podrá cambiar positivamente, pero no se contempla dentro del actual plan de negocios. Este punto será analizado a medida que pase el tiempo en conjunta decisión entre el Gerente General y los directores de cada área de la empresa.

Tabla 7.2: Remuneraciones

<i>Cargo</i>	<i>Sueldo</i>
Chief Executive Officer	\$ 1.500.000
Director de Finanzas y Operaciones	\$ 1.200.000
Encargado de Atención a Clientes	\$ 500.000
Secretaria	\$ 300.000
Director de Tecnologías de Información	\$ 1.200.000
Ingeniero de Software	\$ 1.100.000
Programador	\$ 600.000
Diseñador Gráfico	\$ 600.000
Director de Marketing y Ventas	\$ 1.200.000
Ejecutivo de Ventas	\$ 300.000
Community Manager	\$ 400.000

7.2. Marketing

Hasta este punto ya se han examinado el entorno del negocio, estudiado la competencia y el mercado objetivo, se ha descubierto la oportunidad y el servicio que se le ofrecerá al mercado. Ahora, en esta sección se revisará cómo incentivar a los clientes para que hagan uso del servicio. El plan de Marketing servirá como una especie de hoja de ruta que describirá como se pretende vender el servicio, en otras palabras, cómo va a motivar al cliente para que compre.

7.2.1. Objetivos

Para cada negocio se deben personalizar las estrategias y objetivos de marketing, tanto genéricos, para permitir una continuidad de la estrategia a medio y largo plazo, como específicos, para cada acción de marketing. En comercio electrónico, el objetivo se centra en atraer visitantes a la plataforma *online*, empleando para ello una serie de estrategias combinadas que, en la medida en que el proyecto y el presupuesto lo exijan, permitirá incidir en aspectos concretos que fomenten el negocio.

El proyecto, como se ha señalado reiteradamente, es una plataforma web y móvil que busca reunir en un sólo sitio la oferta de restaurantes y la demanda de los comensales, ofreciendo a los primeros la opción de mostrar sus menús y realizar ventas mediante la plataforma ofreciendo los servicios de *delivery* y *pick up* que puede tener cada establecimiento. A los comensales, se les ofrece esta gama de restaurantes donde poder comprar dependiendo de su ubicación física con la opción de pagar de manera *online*, con tarjetas de crédito o débito, u *offline* o presencial, con efectivo, cheques o tickets de restaurante, RedCompra móvil y otros medio de pago.

Se primará la eficacia del sistema, es decir, que la plataforma cumpla su función de entregar la información entre ambos participantes —comensal y restaurante— y también la efectividad, es decir que la transferencia de información sea automatizada. Estos son los objetivos primordiales que hay que dar a conocer a los clientes mediante el marketing del proyecto.

Las medidas de marketing irán enfocadas a generar notoriedad de la marca. Se utilizarán las redes sociales para dar a conocer los restaurantes con los que se trabajarán y organizar concursos para la captación de nuevos comensales. Esto, al mismo tiempo, ayudará a los restaurantes a promocionarse y obtener otro canal de comunicación con los comensales.

Otro objetivo será centrar los esfuerzos para que los clientes restaurantes utilicen el servicio de «*pick up-delivery*» por sobre el de la «publicación del menú». Este último servicio posee una estructura de costo fijo mensual sin importar si influyen o no en las ventas finales del establecimiento. En cambio, el servicio de *delivery* y *pick up* se debe a una estructura de sólo costos variables dependientes de la cantidad de ventas realizadas por mediante la plataforma (modelo transaccional); dicho de otro modo, los establecimientos que se adhieren a este tipo de servicio no tienen costos fijos, por ende, si no existen transacciones por la plataforma, al restaurante no se le cobra nada y aún así ganaría en publicidad y visibilidad del establecimiento. Los esfuerzos para esto último se centrarán en que en el largo plazo, un 80 % de los restaurantes trabajen con el servicio transaccional.

7.2.2. Fidelización de clientes

Una vez atraídos a los clientes al sistema, es necesario lograr que realicen una primera compra en la plataforma *online*. Si esto se produce, y su experiencia inicial fue positiva y disfrutó con ella, aumenta mucho la probabilidad de repetir nuevas compras dentro de la misma plataforma. Lograr que los comensales realicen su primera compra puede fomentarse mediante ofertas destacadas o algún sistema de descuento o premio por primera compra, que motive a formalizar un pedido. Luego se debe tratar de lograr que repita la experiencia de compra, es decir fidelizar a los clientes. Pero lo más importante es evitar que abandone definitivamente la compra *online* y compre únicamente en mercados tradicionales.

Si los clientes adoptan la confianza y hábito de realizar sus compras de alimentos de forma *online*, lograr la fidelización de la misma con la plataforma, en mayor grado respecto a la competencia, requiere de una estrategia y acciones de seguimiento y promoción adecuadas. Además, el diseño del sitio web debe ser atractivo y seguir parámetros de accesibilidad y usabilidad que mejoren la experiencia de navegación, y dar a conocer su existencia por medio de presencia en buscadores y otras técnicas.

El comportamiento de los clientes y sus patrones de consumo pueden, y deben, ser monitoreados, pues este tipo de información es obtenible durante la compra dentro del sistema, por medio de funcionalidades incorporadas y/o herramientas externas al propio sitio web.

Esta información es muy importante para elaborar una estrategia de marketing *online* adecuada, que empieza por la propia plataforma, personalizando la presentación de productos y ofertas para cada persona cliente particular, en función de sus gustos, y se completa con acciones específicas de promoción, tanto de la propia plataforma como de los restaurantes adheridos a ella, utilizando los medios de divulgación como *newsletter* o un *blog* dentro de la plataforma.

7.2.3. Estrategia de Marketing

Las estrategias de marketing son los medios por los cuales se alcanzarán los objetivos de marketing. Es importante entender qué es la estrategia y cómo difiere de las tácticas. Las estrategias son los métodos generales escogidos para lograr objetivos específicos. Describen la manera de conseguir los objetivos en la escala de tiempo necesaria. No incluyen los detalles de las medidas individuales que se seguirán diariamente, esto son las tácticas.

Las capacidades de la empresa pueden ser gestionadas por el departamento de Marketing y Ventas. Pueden controlar cuatro elementos básicos del funcionamiento de una empresa que a menudo recibe el nombre de «marketing mix» o conocido con frecuencia como las «cuatro P» del marketing (*promotion, place, product, price* en inglés). Con el paso del tiempo, se extendió esta «mezcla de marketing» agregando tres nuevos elementos: *people, process* y *physical evidence*.²

Estos conceptos son importantes en el comercio electrónico por su estructura. El uso de un enfoque estructurado para el negocio permite centrarse en la mejora de las áreas específicas, manteniendo el panorama. Sin un enfoque estructurado se arriesga a centrar los esfuerzos en áreas que son menos importantes y perdiendo el foco en áreas que requieren atención urgente. Por tanto, para el desarrollo de la estrategia de marketing, se hará especial enfoque en las métricas a utilizar para un óptimo rendimiento.

Producto (*product*)

El primer lugar para comenzar es entender lo que los visitantes —comensales— están pidiendo y si la oferta tiene una buena alineación con las necesidades de estos. Como ya se ha hecho referencia anteriormente, el producto —o servicio, ya que se considera como un producto intangible— es la gama de restaurantes para que los comensales puedan elegir alimentos dentro de este grupo de proveedores.

La selección y comercialización de productos y servicios en un sitio web de *e-Commerce*

²Diferentes autores agregan una octava P, pero no hay ningún acuerdo. Algunos indican que debiese agregarse elementos como «persistencia», «partners», «pasión», etc. En el presente trabajo sólo se trabajará con las 7 P's señaladas.

Figura 7.2: Marketing mix



Fuente: Elaboración propia.

es, discutiblemente, el factor más importante para el éxito. Para el caso del proyecto, se traduce en la visibilidad de los establecimientos gastronómicos.

La belleza del comercio electrónico es que la mayoría de las cosas importantes son medibles. Esto es particularmente cierto en el mix de productos y servicios. Se sugiere tener en cuenta ciertas métricas comunes para manejar bien las ofertas de los productos y restaurantes. Las siguientes métricas son imprescindibles.

- Porcentaje de compras por restaurante visto.
- Ranking de restaurantes vistos.
- Ranking de productos comprados.
- Porcentaje de producto agregado al carro versus vistas del producto o restaurante.
- Ratio de producto agregado al carro versus producto comprado.
- Porcentaje de rebote de restaurantes.³

Los sitios de comercio electrónico con un gran número de productos —o restaurantes en este caso— que típicamente tienen 50 o más productos tienen métricas específicas que pueden asistir en la mejora del rendimiento de la comercialización de los productos.

³El porcentaje de rebote se refiere al porcentaje de visitas que solo consultan el perfil del restaurante antes de salir de él.

Por ende, asegurar que la gente pueda encontrar el producto o restaurante adecuado es un factor importante. Si un restaurante está enterrado profundamente dentro de la plataforma es probable que no va a ser visto y, por ende, difícilmente realicen una compra en el establecimiento.

Por tanto, se sugiere tener en cuenta las siguientes métricas de visibilidad.

- Índice de visibilidad del restaurante.
- Porcentaje de las vistas de restaurantes por búsquedas en la plataforma.
- Posicionamiento de los productos.

No hay que dejar de lado las ventajas del *cross-selling* o venta cruzada de productos⁴ y sus respectivas métricas como la venta cruzada de vistas a clicks y la venta cruzada de vistas a ventas por producto.

Precio (*price*)

En igualdad de condiciones, si un cliente puede comprar el mismo producto de otro proveedor a un precio más bajo, lo hará. Esta apreciación vale tanto para restaurantes que quieren adherirse a la plataforma o para comensales que quieren comprar dentro de la gama de establecimientos que ofrece la plataforma.

Muchos factores influyen en la compra de un producto o servicio. Factores como la percepción del riesgo, la confianza establecida y el valor agregado puede ser significativo. Hacer frente a estos factores puede permitir mantener la estructura de precios para los restaurantes y los márgenes de beneficios sin perder ventas.

Por otro lado, la plataforma web es un lugar ideal para probar el impacto de los precios en las ventas.⁵ Dado que la fuente de ingresos proviene exclusivamente de los restaurantes, ya que para los comensales el uso del servicio es totalmente gratuito, para efectos de precio, sólo se tomará el segmento de clientes restaurantes. Se puede manejar, en conjunto con ciertos establecimientos adheridos, estructuras de precio para probar la forma más eficiente de captar nuevas ventas. Por ejemplo, ofrecer los despachos de forma gratuita si el monto total de la compra supera cierta cantidad.

⁴En marketing, se llama venta cruzada (del inglés *cross-selling*) a la táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente. Su objetivo es aumentar los ingresos de una compañía.

⁵En Economía se conoce a esto como «elasticidad del precio».

Cabe señalar que existe mucha reticencia de parte de los restaurantes hacer cambios en los precios de sus menús con fines de pruebas de reacciones al precio, por tanto, no se considerará esta vía.

Plaza (*place*)

En la teoría del marketing, el lugar o plaza se refiere a cómo se distribuye y vende un producto físicamente. En el comercio electrónico, se refiere a la forma en que el sitio web atrae a los clientes, vende sus productos y cumple las órdenes.

El éxito de la plataforma se verá afectada por distintos factores como la usabilidad del sitio o aplicación; la experiencia de los visitantes; las dificultades que encuentran los clientes durante toda su experiencia, desde las impresiones iniciales hasta el cumplimiento de pedidos y servicio al cliente; la eficacia de la plataforma en la maximización del valor de las visitas que provienen de canales claves como búsquedas orgánicas, búsquedas pagadas, emailing, afiliados, etc.

Los medios de comunicación social también desempeñan un papel importante en la evaluación de la eficacia de la plataforma. Los visitantes activamente pueden promover el negocio haciendo recomendaciones o compartiendo la dirección de la plataforma mediante Twitter, Facebook o sitios similares, lo que ayuda de gran manera al negocio. Igualmente, los visitantes que comentan en sus redes sociales o califican el servicio por medio de comentarios o alguna forma de ranking, deben ser evaluados periódicamente para identificar las tendencias en el sentimiento de sus comentarios, para bien o para mal.

Hay varias métricas de rendimiento que pueden ser aplicadas en esta área, las que se detallan a continuación.

■ **Experiencia de los visitantes**

- Porcentaje de las visitas viendo restaurantes del total de visitas.
- Porcentaje de las visitas que agregan productos al carro del total de visitas.
- Número de visitas que compran.
- Tiempo entre la primera visita y la primera compra.
- Tiempo entre la última visita y la primera compra.
- Calificación de los restaurantes por los visitantes.
- Experiencia de los visitantes de la plataforma desglosado por los canales principales (búsqueda orgánica, búsqueda pagada, etc).
- Porcentaje de rebote o abandono (o visitas cortas) por canal.
- Porcentaje de rebote o abandono (o visitas cortas) por palabra clave de búsqueda.

- Superposición de canales.
 - Net Promoter Score®⁶
 - Relación entre clientes que compran más de una vez con respecto a los que compran una única vez.
 - Número de quejas de los clientes por período.
 - Número de quejas de los clientes que se resolvieron por período.
 - Proporción de quejas resueltas del total de quejas de los clientes.
- **Experiencia de los canales de visitas**
 - Experiencia de los visitantes desglosado por los canales principales (búsqueda orgánica, búsqueda pagada, etc).
 - Porcentaje de rebote o abandono (o visitas cortas) por canal.
 - Porcentaje de rebote o abandono (o visitas cortas) por palabra clave de búsqueda.
- **Métricas de ventas por canal**
 - Ventas por canal.
 - Superposición de canales.
- **Experiencia de los clientes**
 - Net Promoter Score®
 - Relación entre clientes que compran más de una vez con respecto a los que compran una única vez.
 - Número de quejas de los clientes por período.
 - Número de quejas de los clientes que se resolvieron por período.
 - Proporción de quejas resueltas del total de quejas de los clientes.

Promoción (*promotion*)

En este punto es donde la mayoría de los sitios de comercio electrónico ponen los mayores esfuerzos y para este proyecto no será la excepción. Conseguir tráfico a la plataforma, el envío

⁶El Net Promoter Score® o NPS se refiere a una métrica que se basa en una sola pregunta: *¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende nuestra empresa a un amigo?*. Y a través de la tabulación de las respuestas, se identifican clientes satisfechos que posiblemente actuarán como multiplicadores en la generación de negocio para el negocio gracias al efecto “boca a boca”. El sistema es muy sencillo: la empresa pide a sus clientes que respondan, de 0 a 10, si recomendarían la compañía a un amigo/conocido: los que puntúan con 9 y 10 son Promotores, los que se sitúan entre el 7 y el 8, son Pasivos, y los que están en 6 o por debajo, Detractores. Para obtener la puntuación final, Net Promoter Score®, resta el número de Detractores del de Promotores. El resultado es un porcentaje que sirve para medir la calidad de servicio de la empresa hacia sus clientes, su fidelidad y su conversión en evangelizadores de la compañía.

de correo electrónico a los clientes existentes, y mucho más, son actividades esenciales para el negocio.

También es el más desarrollado en términos de medidas de rendimiento. Herramientas de análisis web (*Web Analytics*) como Google Analytics, WebTrends, Omniture, Coremetrics y otros, proporcionan una gran cantidad de informes diseñados para ayudar a evaluar el rendimiento de las iniciativas de marketing.

El desarrollo de una estrategia de promoción efectiva es crucial para llegar al mercado objetivo y atraer a las personas adecuadas para la plataforma en el momento adecuado. La estrategia de promoción incluirá una mezcla de:

- Search Engine Optimization (SEO)
- La publicidad pagada en los buscadores (Google AdWords)
- Marketing de afiliación
- Concursos y regalos
- Social media (Twitter y Facebook)

Es importante asegurarse de que la plataforma este funcionando en una amplia gama de estos canales, ya que no sólo se proyecta una red más amplia de los visitantes a la plataforma, sino que también reduce el riesgo de perder el tráfico debido a las fluctuaciones de los algoritmos de clasificación de los motores de búsqueda y el aumento de costos debido a la competencia.⁷

Para ser eficaz en cada canal, se debe contar con una suficiente cantidad y calidad de visitas. La medición de la cantidad de visitas y ventas totales por canal es relativamente sencilla con las herramientas de análisis web, pero la medición de la calidad de las visitas necesita más trabajo; sin embargo, los resultados valen la pena.

Dentro de las métricas de desempeño a analizar durante el desarrollo de la estrategia de marketing están las siguientes.

- Ventas por canal de publicidad.
- Ventas por palabras claves de la marca (*brand keywords*).

⁷A inicios de marzo de 2013, el ingeniero de Google Matt Cutts anunciaba que en los próximos meses se aplicará un nuevo algoritmo, esta vez dirigido a las tiendas *online* que tengan críticas negativas. A partir de ahora, será importante monitorizar la reputación *online*, tanto para los clientes como para el algoritmo de Google. Se debe mejorar la calidad del servicio de venta y posventa y en ningún caso intentar eliminar la opción de comentarios de la tienda *online*. Si se consigue que los clientes valoren positivamente a la tienda, la ventaja competitiva en Google será mucho mayor. Este algoritmo es llamado Google Penguin 2.0.

- Ventas por palabras claves fuera de la marca (*non-brand keywords*).
- Visitantes calificados por canal, palabras claves, etc.
- Porcentaje de rebote o abandono por canal, palabras claves, etc.

Personal (*people*)

Desde una perspectiva externa, las personas adecuadas pueden afectar significativamente la forma en como los clientes perciben a la empresa, si regresan y qué dicen sobre el negocio en los medios sociales. Por otro lado, desde una perspectiva interna, el desarrollo del personal es fundamental. Desde el equipo de desarrollo web hasta los equipos de gestión y cumplimiento, cada persona tiene, potencialmente, un impacto directo en el balance final.

Es esencial para el crecimiento del negocio tener sistemas que rigen el funcionamiento del personal que proporcionen las bases para que el equipo sobresalga. Cabe hacer hincapié en que la creatividad, las habilidades individuales y el talento son críticos para el éxito de la plataforma de comercio electrónico del negocio.

Estos sistemas no sólo deben apoyar las actividades del equipo, sino también deben entregar retroalimentación constante sobre cómo es el rendimiento del equipo en cuanto al cumplimiento de los objetivos. Para medir estos sistemas requiere herramientas especializadas que pueden proporcionar la información como los informes y en forma de tablero de instrumentos o *dashboard*.⁸

Pues bien, para un óptimo desarrollo de este elemento, es necesario tener en cuenta las siguientes métricas.

- El logro de los objetivos, presupuestos y previsiones.
- Net Promoter Score®.
- Relación entre quejas solucionadas de los clientes del total de quejas.

Proceso (*process*)

En el mundo del comercio electrónico hay muchos sistemas que pueden ser examinados y mejorados utilizando las técnicas de perfeccionamiento en procesos de negocio. En toda la cadena de procesos, desde que se genera una visita a la plataforma, hasta que se realiza la compra, existen muchas oportunidades para implementar sistemas y mejorarlos.

⁸Herramientas como Pentaho, SAP, Cognos y otros se utilizan normalmente para proporcionar información periódica sobre la empresa y el rendimiento individual.

En un mundo competitivo y sensible a al precio, la calidad, la confianza, la fiabilidad y la marca son herramientas competitivas que se pueden utilizar para crecer. Para lograr esto, los procesos deben estar bien diseñados con continuos monitoreos y pruebas de rendimiento.

Para la mejora en los procesos se necesita lo siguiente.

- Identificación de los procesos claves dentro de la empresa.
- Medición y análisis de estos procesos para identificar potenciales mejoras de rendimiento.
- Implementación de proyectos pilotos de baja escala que sirvan de experimentos para métodos y prácticas alternativas.
- Selección e implementación de prácticas que generan mejoras cuantificables de rendimiento.
- Implementación de los sistemas de control y medición para asegurar el cumplimiento de los logros.

La mejora en los procesos tiene un directo beneficio en el balance final donde se destaca la capacidad de disminuir costos, aumentar ventas y mejorar la forma en que los clientes ven a la empresa.

Las medir el rendimiento de los procesos será útil utilizar las siguientes métricas.

- Relación entre pedidos aceptados por el restaurante del total de pedidos al restaurante.
- Relación entre pedidos totales aceptados del total de pedidos.
- Tiempo promedio entre el ingreso de un pedido y la respuesta del restaurante (aceptación o rechazo).
- Errores en la gestión de pedidos.
- Relación entre clientes habituales y nuevos clientes.

En definitiva, se hará un especial enfoque en la eficiencia de los procesos. Además, cabe recordar que el proceso del actual negocio es un tanto diferente a los demás negocios de comercio electrónico, ya que el proyecto participa como un intermediario entre comensales y restaurantes, la responsabilidad en el proceso de *delivery* no recae en la empresa, sino que en los propios establecimientos.

Presentación (*physical evidence*)

Probablemente, como intermediario entre ambos participantes, no exista nunca un contacto físico con los clientes, y la comunicación, en la mayoría de los casos, terminará siendo por medio de correo electrónico o contacto telefónico. Sin el contacto cara-a-cara se hace difícil construir una buena relación de confianza y establecer una conciencia de marca en los clientes. Frecuentemente la única experiencia tangible se presenta en el *delivery* de los productos.

En la industria de servicios, la presentación (séptima P) ha sido usada para evaluar los factores que influyen en como los clientes evalúan la experiencia antes y después de la compra. Para esto, se necesita hacer la experiencia tangible para el cliente. Mientras más tangible la experiencia de compra del cliente, es más probable que vuelva a comprar en el futuro y/o pueda recomendar a sus amigos o colegas.

El proceso comienza con la experiencia del visitante a la plataforma, por lo que desde un principio hay que tomar en cuenta factores que pueden influir en la experiencia de compra. A continuación se señalan algunas actividades importantes a considerar.

- Asegurarse de que el sitio esté libre de errores, tanto gramaticales y de ortografía, como de errores en el desarrollo web.
- Utilizar fotografías de alta calidad de los productos y descripciones informativas.
- Mostrar testimonios de clientes satisfechos

Adicionalmente, la usabilidad de la plataforma tiene un impacto significativo. Si los visitantes no pueden localizar la información apropiada o calcular el valor exacto de su pedidos junto a los costos adicionales (costos de envío o *delivery*), probablemente tenga un impacto negativo en la percepción de la plataforma y el negocio.

Otra estrategia a utilizar es la inclusión de productos en promoción, cupones y regalos con el *delivery* de los productos comprados.

Finalmente, las métricas a tener en cuenta son las siguientes.

- Porcentaje de rebote o abandono de la página de inicio de la plataforma.
- Visitas cortas de la plataforma.
- Abandonos en el carro de compra.
- Productos agregados al carro pero que no han sido comprados.
- Número de visitantes que revisaron ls testimonios de otros compradores y efectivamente compraron y los que no compraron.

7.2.4. Plan de acción

Ya se han señalado a grandes rasgos las estrategias para conseguir los objetivos de marketing. Ahora se proyectará un programa o plan de acción que permita plantear las instrucciones para llevar a cabo los objetivos propuestos.

Principalmente, las acciones de marketing para el negocio se basarán en campañas netamente *online*, es decir, se utilizarán redes sociales, correos electrónicos y buscadores para presentar el proyecto en la red y llegar a los usuarios. El inicio de las campañas será posterior al desarrollo y lanzamiento de la plataforma. Las campañas estarán enfocadas en el segmento de clientes comensales.

El Departamento de Marketing y Ventas será el responsable de llevar a cabo las campañas. Debe contar con la participación activa de los demás departamentos cuando sea necesario.

El plan de acción tiene las siguientes características: **Acción:** qué hacer; **Frecuencia:** repetición de la acción a través del tiempo; **Duración:** horizonte de tiempo donde se llevará a cabo la acción y **Coste:** está relacionado con las acciones que deben tercerizarse.⁹¹⁰

Campañas de Facebook

Las campañas de anuncios en Facebook (o Facebook Ads) son ideales para el proyecto ya que se puede alcanzar un público objetivo segmentado por edad, sexo y localización geográfica, por lo que los anuncios o historias patrocinadas sólo se publicarán en aquellos segmentos que son de interés para el negocio.

Facebook actualmente cuenta con 27 formatos de publicidad¹¹, pero para efectos del proyecto sólo se utilizarán tres: Ads para Fanpage, Page Post Ad y Ads para URL externa.

- **Facebook Ads para Fanpages o páginas de fans:** Este es el anuncio básico en el que se promociona la página de fans en Facebook. Este anuncio se muestra con una imagen y un texto en la columna lateral derecha en el sitio web de Facebook. Tiene un Click Thru Rate (CTR)¹² entre 0,08 % y 0,20 % y un costo por clic (CPC)¹³ de \$0.04-\$0.09 dólares.

⁹Las acciones que puedan realizar los equipos de trabajo de la empresa, como desarrollar un *newsletter*, no se considerarán como gastos ya que su coste viene implícito en la remuneración del personal a cargo.

¹⁰El resumen de las características de las campañas se ve reflejado en la [Tabla 7.4](#).

¹¹Desde Julio de 2013, Facebook reducirá a la mitad la cantidad de formatos de publicidad.

¹²**Click-Through Rate (CTR):** Es la tasa de clics del anuncio u objeto web. Se calcula dividiendo las impresiones totales por el total de clics recibidos.

¹³**Costo por Clicks o Cost per click (CPC):** En publicidad pagada, es el costo que se paga por cada click. Se calcula tomando el costo total invertido por el total de clics.

- **Page Post Ad:** Esta modalidad es similar a la anterior, la diferencia radica en que aquí se promociona la página de fans utilizando una de las publicaciones de la página. Se muestra la cantidad de personas que comentaron, pusieron «*Me Gusta*» y compartieron. Tiene un CTR mayor y un CPC menor por lo que es una buena acción para generar más conocimiento de la empresa. Es ideal para generar concursos y promociones.
- **URL externa o Standard:** Es la misma modalidad que el primero con la diferencia que el anuncio no va dirigido a una página de fans dentro de Facebook sino que a un sitio web externo. Es ideal para generar tráfico dentro de la plataforma promocionando un producto o restaurante específico y para realizar concursos. Pueden tener un CTR de 0.10 % o hasta 0.40 % y un CPC entre \$0.04 a \$0.10 dólares.

El coste total de una campaña de anuncios en Facebook depende únicamente de quien la publica, es decir, se puede determinar un presupuesto específico para una campaña. Para el caso del proyecto, el presupuesto mensual para gastos en anuncios de Facebook, incluido promociones y concursos, será de US\$ 4.000 el mes de lanzamiento y US\$ 2.000 los siguientes meses. Este presupuesto se dividirá entre *ads fanpage*, *ads page post* y *standard*.

Campañas de Google (Adwords)

Similar a los anuncios de Facebook, pero con la diferencia que los anuncios de Google se muestran en los resultados de búsqueda del sitio y en páginas donde se alojan anuncios de Google (redes de contenido), esto es conocido también como «Posicionamiento SEM (Search Engine Marketing)». En Google solamente se ofrece la opción de pagos por click (CPC) y es una opción interesante para publicitar el sitio, pero tal vez no tan efectiva como Facebook Ads dado lo limitado para segmentar por los gustos e intereses de los consumidores. Google, al igual que Facebook, también ofrece la opción de segmentar por edad, sexo y localización geográfica.

Al igual que los anuncios de Facebook, se puede especificar la cantidad de presupuesto determinado a gastar tanto durante el día como por la campaña total. Para el proyecto se hará un gasto en Adwords de US\$ 4.000 el primer mes y US\$ 2.000 los siguientes meses.

Se deja en claro que independiente del CTR que tenga las campañas en Facebook y Google, el presupuesto será el mismo. No se especificarán las tácticas para llegar a obtener un alto CTR ya que depende de muchos factores y la optimización de las campañas dependerá del grado de aceptación de los anuncios, los cuales se pueden cambiar para lograr mejores resultados. El análisis de la competencia y el mercado visto en capítulos anteriores ofrece una sólida base para trabajar.

Campañas de *e-mailing*

El *e-mailing* o email marketing es un método de marketing directo que usa el correo electrónico como medio de comunicación comercial para enviar mensajes a potenciales clientes. Se utiliza una base de datos previamente segmentada de acuerdo a los intereses de la campaña. Empresas chilenas como MailMasivo.cl, Pymeil, Masivos.cl y Effort ofrecen el servicio de *e-mailing*.

Se realizará una campaña de e-mailing una única vez, al inicio del lanzamiento de la plataforma, para verificar su efectividad. Si la campaña es exitosa, el Departamento de Marketing y Ventas analizará realizar una nueva campaña. Se considerará utilizar una base de datos de 300.000 correos segmentados, principalmente, para la Región Metropolitana que tiene un costo de \$45.000 aproximadamente¹⁴.

Campañas de *newsletter*

Los *newsletter* o boletines también son un método de marketing basado en correo electrónico, pero la diferencia con el *e-mailing* radica en que los destinatarios son clientes comensales ya registrados dentro de la plataforma. Es importante utilizar este medio para promocionar concursos, restaurantes patrocinados, descuentos, etc.

La empresa con la que se trabajará en el envío de *newsletters* será MailChimp¹⁵, la cual tiene una estructura de ingresos como la que se muestra en la [Tabla 7.3](#).

Tabla 7.3: Estructura de costos de MailChimp

Precio(*) (<i>mensual</i>)	\$10	\$15	\$30	\$50	\$75	\$150	\$240
Suscriptores	0-500	501-1.000	1.001-2.500	2.501-5.000	5.001-10.000	10.001-25.000	25.001-50.000
Límite de envíos	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado

(*) Precios en dólares.

Fuente: Sitio web de MailChimp.

Se tendrá un presupuesto de máximo US\$ 240 para las campañas de *newsletter* — el costo real dependerá del número de clientes que tenga la plataforma— y la frecuencia será de un boletín semanal con duración indefinida. El diseño del *newsletter* estará a cargo del Diseñador Gráfico y será visado por el Gerente de Marketing y Ventas antes de su envío.

¹⁴Valor referencial extraído del sitio web de Masivos.cl.

¹⁵<http://www.mailchimp.com/>

Promociones *online*

Las promociones *online* son una de las maneras más utilizadas para atraer visitantes a la plataforma y aumentar las ventas. Se realizarán promociones del ofertas, descuentos, cupones (e-cupones) y concursos.

Los *e-coupons* son ofertas y promociones lanzadas a través de la red como medio de publicidad. El objetivo es el mismo que los cupones tradicionales: incentivar la compra de un producto o servicio. Esta técnica se utiliza también para fidelizar a los clientes que ya se tienen en cartera.

Entonces, cada vez que un usuario acceda a la plataforma y compre algún producto de un restaurante, se le asocia un número de puntos que son convertibles en un *e-coupon*. Este *e-coupon* es canjeable por otro producto o bien goza de un descuento en la próxima compra. Otra alternativa es lanzar a un público objetivo a través de e-mail una oferta solo con acceso a través de un *e-coupon*.

Los concursos son otra opción interesante para fidelizar a los clientes actuales y ayuda a viralizar la plataforma en los medios sociales con la finalidad de captar nuevos clientes. Se realizará un concurso mensual donde el premio lo proveerá un establecimiento asociado (por ejemplo, una cena gratis para dos) a cambio de la publicidad que le otorgará el proyecto al restaurante durante las campañas en redes sociales. Se utilizara el mismo principio para las ofertas y descuentos varios.

Tabla 7.4: Plan de acción de marketing

<i>Acción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Duración</i>	<i>Coste mensual</i>
Campaña Facebook	diaria	indefinida	US\$ 2.000
Campaña Google	diaria	indefinida	US\$ 2.000
e-mailing	una vez (*)	un mes	\$ 45.000
Newsletter	semanal	indefinida	US\$ 240
E-coupons	bisemanal	indefinida	Sin coste
Concursos	1 concurso mensual	indefinida	Sin coste
Ofertas y descuentos	1 promoción semanal	indefinida	Sin coste

(*) La frecuencia puede variar dependiendo de los resultados de la campaña.

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Operaciones

El plan de operaciones buscará entregar una visión general del flujo de las actividades diarias del negocio y las estrategias que las sostienen. El plan se presenta en tres etapas: preparación, lanzamiento y desarrollo; donde en cada etapa se describen las actividades a

realizar. Esta descripción de actividades se explica de manera general, sin precisiones técnicas ni exhaustivas, con el fin de ofrecer cierta libertad en las acciones de las personas responsables pero teniendo los objetivos operacionales bien definidos. Lo anterior ofrecerá dinamismo en el proceso de producción, por tal, debe ser desarrollado, usado y modificado cuando sea necesario.¹⁶

7.3.1. Etapa 1: Preparación

Tal como lo indica su nombre, esta etapa será la instancia de preparación para las etapas siguientes. La función principal de esta etapa será la de **captar clientes restaurantes**. Su duración no debe superar los dos meses.

Adhesión de restaurantes

Se considera la actividad más importante para comenzar el negocio. Se deben realizar los contactos con potenciales restaurantes que quieran adherirse a la plataforma y guiarlos en el proceso. Se considera que con una base de 15 restaurantes adheridos se puede empezar a funcionar. Esta tarea la realizará el Ejecutivo de Ventas junto con el apoyo del Director de Marketing y Ventas.

Desarrollo de la plataforma

Existen dos opciones: desarrollar la plataforma desde cero o comprar un *script* prefabricado con el desarrollo de la plataforma listo y desarrollar sobre el mismo. En el primer caso no hay un costo adicional puesto que el Ingeniero de Software junto con el Diseñador Gráfico se encargará de desarrollar la plataforma, pero podría tomar más tiempo; en el segundo caso, existe el costo adicional de la compra del *script* pero con la ventaja que el desarrollo sería más rápido que en el primer caso. En cualquiera de los dos escenarios, la plataforma debiese quedar funcionando, como una versión *beta*, dentro de dos meses como máximo. Para efectos de la evaluación económica, se incluirá la compra del *script* prefabricado. La implementación del servicio de transacciones por Internet con tarjetas de crédito y débito —Webpay, de Transbank— se contempla dentro de esta actividad.¹⁷

¹⁶El plan de operaciones está muy relacionado con las fases de la cadena de valor. Véase [Apéndice K](#).

¹⁷Para más información sobre WebPay, véase [Sección 2.4.3](#).

Diseño

Abarca todo lo que es material audiovisual como vídeos descriptivos del uso para los usuarios (comensales y restaurantes), prototipos de nuevas funcionalidades, papelería (tarjetas de presentación, plantillas de cotizaciones, etc.) y otros. El Diseñador Gráfico, junto con otros integrantes del departamento de Marketing y Ventas, realizarán esta actividad.

Alianzas estratégicas

Se deben realizar alianzas estratégicas con asociaciones relacionadas al rubro. La principal alianza clave será con la Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA).¹⁸

Equipamiento de recursos físicos

Referente a la compra y/o arriendo de bienes tangibles como oficinas, materiales de oficina, muebles, notebooks, servicio de conexión a internet y todo lo relativo a la infraestructura tecnológica que necesita el proyecto.

Contratación de personal

En esta primera etapa se necesitará contar sólo con una parte del personal final. En primera instancia, el Gerente General realizará las entrevistas y decidirá las contrataciones de los directores de los tres departamentos de la empresa.¹⁹ Luego, cada Director, en conjunto con el Gerente General, decidirán las contrataciones previstas para cada área. Aparte de las contrataciones de los directores, para esta etapa se integrarán tres personas más: un Ingeniero de Software, un Ejecutivo de Ventas y un Diseñador Gráfico. El primero para ayudar en el desarrollo de la plataforma y el segundo para realizar los contactos con los clientes restaurantes potenciales.

Asuntos legales

Dentro de los alcances de este trabajo, no se contempla un exhaustivo análisis sobre los asuntos legales en que el proyecto deberá incurrir. Se considera que las actividades necesarias son, en primer lugar, la constitución de la empresa y, en segundo lugar, la confección de los contratos de prestación de servicios con los restaurantes que registre los derechos y deberes

¹⁸Véase [Sección 3.3](#) y [Sección 3.8](#).

¹⁹Véase [Sección 7.1](#).

de los establecimientos para con el proyecto. Esta actividad debe ser realizada en conjunto con un abogado especialista en el tema.

7.3.2. Etapa 2: Lanzamiento

El principal objetivo en esta etapa será la de **captar nuevos clientes comensales**. El período de lanzamiento involucrará un período de promoción que incluirá descuentos, promociones y concursos. Se contempla una campaña de Marketing *online* en redes sociales y buscadores. Esta etapa no debe superar un mes.

Contratación de personal

Para esta etapa, es necesario contar con un Community Manager, perteneciente al Departamento de Tecnologías de Información, que maneje las redes sociales y el marketing en buscadores (SEM).

Redes sociales

Se consideran campañas en la red social Facebook, utilizando anuncios e historias patrocinadas. El gasto en la campaña debe ser mayor en esta etapa. El Community Manager junto al Director de Marketing y Ventas se encargarán de manejar las campañas y las publicaciones en Facebook y deben hacer especial énfasis en el lanzamiento de la plataforma ofreciendo concursos y promociones.

Posicionamiento SEM

El Marketing en buscadores (SEM) es importante dentro de esta etapa para la captación de nuevos comensales. Como parámetro a seguir, se utilizarán las palabras claves encontradas en la [Sección 4.3](#) para Chile. Términos como «comida a domicilio», «comida para llevar», «delivery» y sus términos principales relacionados serán los que se utilizarán. El Community Manager, bajo la supervisión del Director de Marketing y Ventas, será el encargado de realizar esta actividad.

7.3.3. Etapa 3: Desarrollo

Después del lanzamiento viene la etapa de «Desarrollo» que contempla las actividades principales para el sustento del proyecto a través del tiempo. Se considera la contratación de personal adicional, la participación constante en redes sociales, el posicionamiento en buscadores, la retroalimentación de los usuarios y el mantenimiento y actualización de la plataforma. Las actividades mencionadas son las mínimas para el desarrollo del proyecto, pero eventualmente se agregarán otras actividades necesarias y claves dependiendo de las decisiones de los directores y el Gerente General. La duración de esta etapa es indefinida.

Adhesión de restaurantes

Es importante seguir con la adhesión de restaurantes a la plataforma para aumentar la gama de proveedores de donde los comensales puedan elegir. El éxito del negocio depende casi exclusivamente de la cantidad de establecimientos adheridos a la plataforma. Los Ejecutivos de Ventas deben realizar esta tarea y guiar a los nuevos restaurantes dentro de todo el proceso.

Contratación de personal

En esta etapa se contempla la contratación de personal adicional. En la [Sección 7.1.3](#) se estructura una previsión del personal necesario. Adicional a las personas contratadas en la etapa de preparación (etapa 1), se agrega la inclusión de un Encargado de Atención a Clientes que dependerá del Departamento de Finanzas y Operaciones. En el segundo año, se contempla la inclusión de un Programador y una Secretaria a la plantilla de trabajadores, y para el tercer año, se considera contratar otro Ejecutivo de Ventas.

Redes sociales

Al igual que en la etapa de lanzamiento, se debe contar con presencia en las redes sociales y desarrollar campañas dentro de estas. El énfasis recaerá en la retención de los actuales clientes y en la captación de nuevos.

Posicionamiento SEO y SEM

Sumado al Marketing en buscadores (SEM), que debe ser constante en el tiempo, se debe trabajar en un posicionamiento en los resultados de búsqueda (SEO) en Google utilizando las mismas palabras claves encontradas en la [Sección 4.3](#). El Community Manager será el encargado de realizar estas actividades.

Feedback

Es necesario tener retroalimentación de los clientes para mejorar la plataforma y su servicio. El *feedback* provendrá de los comentarios en redes sociales y de los correos electrónicos enviados por los clientes y usuarios. El Encargado de Atención a Clientes será quien realizará estas actividades y generará informes para los directores.

Mantenimiento y actualización

Basado en la retroalimentación, se irá actualizando la plataforma con mejoras y funcionalidades nuevas. La mantención y actualización de la plataforma queda a cargo de todo el Departamento de Tecnologías de Información. Se deben realizar informes con las propuestas y cambios que deben entregarse al Gerente General para su aprobación.

Capítulo 8

Finanzas y provisiones

«En el mundo de los negocios, el espejo retrovisor es más fiable que el parabrisas.»

Warren Buffet

Contenidos del capítulo

8.1. Supuestos	144
8.2. Modelo de ingresos	146
8.3. Modelo de costos, gastos e inversión	153
8.4. Flujo de caja	158

El plan financiero es una sección clave del presente plan de negocios, porque traduce todas las otras partes del negocio —la oportunidad, el plan operativo, el plan de marketing, el equipo de dirección— a resultados financieros anticipados.

8.1. Supuestos

Hacer provisiones debidas al mercado en un negocio que empieza es distinto a hacerlas en un negocio ya en marcha. Aquí no hay historial en el que fundamentar los juicios, por lo tanto se especulará con supuestos para tomar una base sobre la cual se realizarán las provisiones correspondientes.

8.1.1. Variables dependientes en el modelo de ingresos

Para el modelo de ingresos que se verá en la [Sección 8.2](#) se utilizarán variables que definan el comportamiento del modelo. Se tomarán como supuestos las funciones representativas de estas variables, las que se detallan a continuación.¹

Se considera que los ingresos futuros dependen principalmente de los siguientes factores que se muestran a continuación.

- **Pedidos:** Se entiende como la cantidad total de pedidos realizados a través de la plataforma.
- **Población:** La población, entendida como el universo de personas que aptas para hacer uso del servicio, se puede modelar como una función lineal creciente dentro del horizonte de tiempo de 3 años.
- **Comensales:** Los comensales son el total de usuarios registrados dentro de la plataforma, hagan uso o no del servicio. Se considerará que la variabilidad de la cantidad de comensales queda intrínsecamente definida por la población.
- **Restaurantes:** Se consideran como el total de restaurantes ya adheridos a la plataforma, sea cual sea el modelo que utilicen (cuota por uso o cuota por suscripción).

Para el modelo de ingresos que se expone en la [Sección 8.2](#) se afinarán las variables dependientes de forma de tener un mejor ajuste del modelo.

8.1.2. Horizonte de evaluación

Uno de los factores importantes a considerar al momento de desarrollar una proyección financiera, es el horizonte de evaluación. Internet al ser un medio tan dinámico, y debido a los índices de éxito que tiene un proyecto relacionado con él, un **horizonte de tres años** es considerado prudente para evaluar.

8.1.3. Tasa de descuento

Expertos en el tema sugieren que para proyectos nuevos es recomendable que se utilice una tasa de descuento del 25%. Pero dada la inversión requerida, la facilidad de salirse del negocio y la exigencia de los inversionistas, tomar una tasa del 18% parece ser apropiado.

¹Todas las funciones tendrán como parámetro a t siendo este el tiempo que, para efecto del cálculo de las previsiones, será tomado como unidad mensual.

Por otro lado, se puede calcular el valor real de la tasa de descuento (K_U) mediante CAPM (*Capital Asset Pricing Model* o Modelo de Valoración de Activos Financieros):

$$K_U = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Considerando un β igual a 1,05 para la industria del *e-Commerce*², utilizando una tasa libre de riesgo R_f de 5,08 % anual extraído de la rentabilidad de los bonos del Banco Central en pesos a 3 años³, y una rentabilidad de mercado R_m de 11,14 % anual sacado de la rentabilidad del IPSA, se tiene que la tasa de descuento bordea el 12 % anual.

En vista de lo anterior y basado en la opinión de expertos, se utilizará una tasa de 18 % anual para mitigar el riesgo, que parece ser adecuada para el proyecto.

8.2. Modelo de ingresos

El ingreso total viene dado por la suma de los ingresos fijos (publicación del menú) y los ingresos variables (*pick up/delivery*):

$$I_T(t) = I_F(t) + I_V(t)$$

8.2.1. Ingresos fijos

Los ingresos fijos provienen del servicio de publicación de menú dada la ponderación de los restaurantes que hacen uso de este servicio ($R_F(t)$) y una estructura de precios de este servicio ($P_F(t)$).

$$I_F(t) = R_F(t)P_F(t) \tag{8.1}$$

Luego, sea $R(t)$ el total de restaurantes dentro de la plataforma, $\alpha(t)$ la proporción de restaurantes dentro de la plataforma que ofrecen el servicio de *pick up* y/o *delivery*⁴. Entonces, se tiene lo siguiente:

²A. Damodaran 2012 <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

³Se hizo una regresión logarítmica para encontrar este valor basado en <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm>

⁴ $(1 - \alpha(t))$ sería la proporción de restaurantes que utilizan el servicio de la publicación de menú.

$$R_F(t) = (1 - \alpha)R(t) \quad (8.2)$$

Finalmente, tomando la ecuación (8.2) en la ecuación (8.1), los ingresos fijos quedan como se muestra a continuación:

$$I_F(t) = (1 - \alpha(t))R(t)P_F(t) \quad (8.3)$$

8.2.2. Ingresos variables

Los ingresos variables se pueden descomponer entre los ingresos por ventas presenciales y por ventas transaccionales.

$$I_V(t) = I_{Presencial} + I_{Transaccional}$$

Donde los ingresos presenciales provienen de un porcentaje f del monto de cada pedido (*fee*) cuando el pago es de forma presencial. Por otro lado, los ingresos transaccionales provienen de un porcentaje $f' = f - f_W$ donde f_W es la tasa o *fee* que exige WebPay para cada transacción hecha mediante su sistema.

Luego, sea $I_B(t)$ el ingreso bruto de los ingresos variables y $\beta(t)$ la proporción de ingresos presenciales del total de ingresos variables:

$$I_V(t) = \underbrace{I_B(t)\beta(t)f}_{\text{Ingresos presenciales}} + \underbrace{I_B(t)(1 - \beta(t))(f - f_W)}_{\text{Ingresos transaccionales}}$$

Lo que se traduce a lo siguiente:

$$I_V(t) = I_B(t)[f - f_W(1 - \beta(t))] \quad (8.4)$$

Luego, los ingresos brutos se pueden descomponer entre la suma de los ingresos por concepto de *delivery* y los ingresos por concepto de *pick up*:

$$I_B(t) = I_D(t) + I_P(t) \quad (8.5)$$

Donde los ingresos por concepto de *delivery* pueden modelarse de la siguiente manera:

$$I_D(t) = \underbrace{\frac{I_D(t)}{Q_D(t)}}_{(a)} \times \underbrace{\frac{Q_D(t)}{C(t)}}_{(b)} \times \underbrace{\frac{C(t)}{R_V(t)}}_{(c)} \times \underbrace{R_V(t)}_{(d)} \quad (8.6)$$

Donde $Q_D(t)$ es la cantidad de pedidos tipo *delivery*, $C(t)$ es el total de comensales dentro de la plataforma y $R_V(t)$ la cantidad de restaurantes que ofrecen el servicio de *pick up/delivery*

Se puede evidenciar que (a) es el precio promedio para pedidos con *delivery*, que se denotará como $P_D(t)$; (b) es la cantidad promedio de pedidos tipo *delivery* por comensal; (c) el alcance promedio de comensales que tiene cada restaurante que ofrece el servicio de *pick up/delivery*, que se denotará como $A(t)$; y (d) el número de restaurantes que ofrecen el servicio de *pick up/delivery*.

Además, sea $Q(t)$ el total de pedidos dentro de la plataforma y $\gamma(t)$ la proporción de pedidos de tipo *delivery*⁵.

$$R_V(t) = \alpha(t)R(t) \quad (8.7)$$

$$Q_D(t) = \gamma(t)Q(t) \quad (8.8)$$

Luego, reemplazando la ecuación (8.7) y ecuación (8.8) en la ecuación (8.6) resulta como se muestra a continuación:

$$I_D(t) = P_D(t) \times \frac{\gamma(t)Q(t)}{C(t)} \times A(t) \times \alpha(t)R(t)$$

Y tomando $\bar{Q}(t) = \frac{Q(t)}{C(t)}$ como el promedio de pedidos totales por comensal, la ecuación anterior queda de la siguiente manera.

$$I_D(t) = P_D(t) \times \gamma(t)\bar{Q}(t) \times A(t) \times \alpha(t)R(t) \quad (8.9)$$

Análogamente, para los ingresos por concepto de *pick up* se tiene lo siguiente:

⁵ $(1 - \gamma(t))$ sería la proporción de pedidos de tipo *pick up*.

$$I_P(t) = P_P(t) \times (1 - \gamma(t))\bar{Q}(t) \times A(t) \times \alpha(t)R(t) \quad (8.10)$$

Luego, reemplazando la [ecuación \(8.9\)](#) y [ecuación \(8.10\)](#) en la [ecuación \(8.5\)](#), el ingreso bruto quedaría igual a:

$$\begin{aligned} I_B(t) &= P_D(t)\gamma(t)\bar{Q}(t)A(t)\alpha(t)R(t) + P_P(t)(1 - \gamma(t))\bar{Q}(t)A(t)\alpha(t)R(t) \\ &= \alpha(t)\bar{Q}(t)A(t)R(t) [P_D(t)\gamma(t) + P_P(t)(1 - \gamma(t))] \end{aligned}$$

Finalmente, la [ecuación \(8.4\)](#) de los ingresos variables quedaría de la siguiente forma:

$$I_V(t) = \alpha(t)\bar{Q}(t)A(t)R(t) [P_D(t)\gamma(t) + P_P(t)(1 - \gamma(t))] [f - f_W(1 - \beta(t))] \quad (8.11)$$

8.2.3. Ingreso total

El ingreso total viene dado por la suma de la [ecuación \(8.3\)](#) y la [ecuación \(8.11\)](#):

$$\begin{aligned} I_T(t) &= (1 - \alpha(t))R(t)P_F(t) + \\ &\quad \alpha(t)\bar{Q}(t)A(t)R(t) [P_D(t)\gamma(t) + P_P(t)(1 - \gamma(t))] [f - f_W(1 - \beta(t))] \end{aligned} \quad (8.12)$$

8.2.4. Supuestos sobre el modelo de ingresos

Para realizar las proyecciones de los ingresos, se deben tomar supuestos sobre las funciones representativas de las variables del modelo de ingresos. En la [Tabla 8.1](#) se presenta un resumen de estas variables y a continuación los supuestos para cada una.

Luego, los supuestos a considerar son los siguientes.

- f : se le cobrará un 15% de cada pedido a cada restaurante. Este valor es el promedio utilizado por la competencia y es aceptado por el segmento de clientes restaurantes.
- f_W : la empresa WebPay que ofrece el servicio de transacciones *online* exige un 2,5% del monto de transacción.

Tabla 8.1: Resumen de las variables del modelo de ingresos

<i>Variable</i>	<i>Descripción</i>	<i>Tipo de función</i>	<i>Intervalo o valor</i>
f	<i>Fee</i> por pedido	constante	15 %
f_W	<i>Fee</i> por transacción (WebPay)	constante	2,50 %
α	Proporción de restaurantes que ofrecen el servicio de <i>pick up/delivery</i> del total de restaurantes	lineal creciente	(60 %,80 %)
β	Proporción de ingresos presenciales del total de ingresos variables	lineal creciente	(10 %,40 %)
γ	Proporción de pedidos de tipo <i>delivery</i> del total de pedidos	lineal decreciente	(60 %,90 %)
R	Total de restaurantes dentro de la plataforma	logística creciente	(15,400)
P_F	Precio promedio del servicio por suscripción (publicación del menú)	constante	\$19.900
P_P	Precio promedio de los pedidos de tipo <i>pick up</i>	lineal creciente	(\$3.500,\$4.000)
P_D	Precio promedio de los pedidos de tipo <i>delivery</i>	lineal creciente	(\$6.000,\$8.000)
\bar{Q}	Cantidad promedio de pedidos por comensal	logística creciente	(0,3)
A	Alcance promedio de comensales que tiene cada restaurante que ofrece el servicio de <i>pick up/delivery</i>	constante	200

Fuente: Elaboración propia.

- $\alpha(t)$: en un principio, como medida para captar nuevos restaurantes, se puede suponer que los establecimientos que publican su menú serán un 40 %, disminuyendo paulatinamente a un 20 % al pasarse al modelo de cuota por uso (servicio de *pick up/delivery*).
- $\beta(t)$: considerando que las ventas de alimentos por Internet con pagos *online* no es común dentro de Chile, se considera un 10 % de estas ventas serán por pagos en línea al inicio de las operaciones del proyecto. Al final del tercer año se espera que aumente este valor hasta llegar a tener un 40 % de las ventas por transacciones en línea.
- $\gamma(t)$: se comprende que en el país el hábito de pedir comida para retiro (*pick up*) no es muy común. La idea de los esfuerzos de marketing es que este valor aumente al cabo de tres años, por tanto, se considera que para partir, un valor de 10 % de ventas de tipo *pick up* es aceptable y para finales del período de tres años este aumente a un 40 %.
- $R(t)$: al inicio del lanzamiento del proyecto, se deberá contar con un mínimo de 15 restaurantes y al cabo de tres años la plataforma deberá tener al menos 400 restaurantes adheridos.
- $P_F(t)$: el modelo de cuota por suscripción define que para un mes el cobro es de \$22.900, para un plan de tres meses es de \$59.700 (\$19.900/mes) y para un plan de un año es de \$214.800 (\$17.900/mes). Por tanto, para facilidades en el cálculo de las proyecciones, se tomará este valor como constante e igual a \$19.900 mensual.
- $P_P(t)$: en promedio se gastan alrededor de \$3.500 pesos por boleta en comida rápida, valor que está expresado para las compras presenciales en el local. Este valor aumenta sostenidamente en el tiempo y se espera que al cabo de tres años este valor llegue a \$4.000 aproximadamente.
- $P_D(t)$: a diferencia de las compras de tipo *pick up*, las compras por *delivery* difieren su valor por las restricciones de cada local. Todos los locales que ofrecen *delivery* exigen una compra mínima —generalmente entre \$5.000 y \$8.000— para hacer el despacho a domicilio. Se tomará una base de \$6.000 promedio hasta \$8.000 al final del tercer año.
- $\bar{Q}(t)$: el número de pedidos mensuales promedio por comensal comenzará con un valor cercano a 0 en el primer mes y terminará con un valor cercano a 3 al cabo de tres años. Lo anterior suena consistente con la realidad.
- $A(t)$: se considerará que la cantidad de restaurantes y comensales crecerá en la misma media, es decir, para cada nuevo restaurante deben haber 200 nuevos comensales. Es por esto último que la función se tomará como constante.

8.2.5. Estructura de ingresos

Ahora bien, utilizando los supuestos anteriores y la [ecuación \(8.12\)](#) se obtiene la estructura de ingresos mensual para el primer año ([Tabla 8.2](#)) y anual para los próximos tres años ([Tabla 8.3](#)).

Tabla 8.2: Ingresos (Año 1)

	<i>Mes 1</i>	<i>Mes 2</i>	<i>Mes 3</i>	<i>Mes 4</i>	<i>Mes 5</i>	...
Ingresos fijos	\$ 0	\$ 0	\$ 117.742	\$ 139.300	\$ 167.823	...
Ingresos variables	\$ 0	\$ 0	\$ 157.370	\$ 232.344	\$ 348.627	...
Total	\$ 0	\$ 0	\$ 275.111	\$ 371.644	\$ 516.450	...
	...	<i>Mes 6</i>	<i>Mes 7</i>	<i>Mes 8</i>	<i>Mes 9</i>	...
Ingresos fijos	...	\$ 202.980	\$ 244.438	\$ 284.570	\$ 337.747	...
Ingresos variables	...	\$ 524.091	\$ 782.317	\$ 1.125.643	\$ 1.645.070	...
Total	...	\$ 727.071	\$ 1.026.755	\$ 1.410.213	\$ 1.982.817	...
	...	<i>Mes 10</i>	<i>Mes 11</i>	<i>Mes 12</i>	<i>Total Año 1</i>	
Ingresos fijos	...	\$ 396.231	\$ 466.655	\$ 541.501	\$ 424.865	
Ingresos variables	...	\$ 2.366.842	\$ 3.402.074	\$ 4.790.640	\$ 738.341	
Total	...	\$ 2.763.073	\$ 3.868.729	\$ 5.332.142	\$ 1.163.206	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.3: Ingresos anuales (3 años)

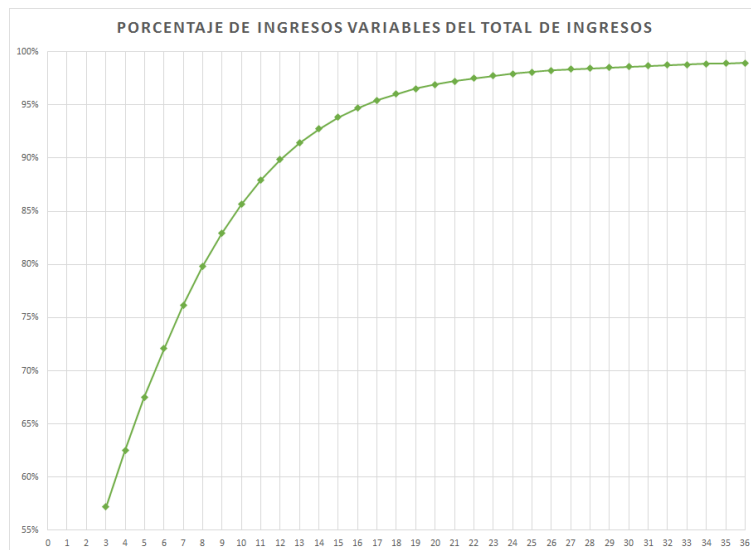
	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Ingresos fijos	\$ 2.898.988	\$ 13.718.839	\$ 20.475.552
Ingresos variables	\$ 15.375.018	\$ 417.493.450	\$ 1.484.701.561
Total	\$ 18.274.006	\$ 431.212.289	\$ 1.505.177.114

Fuente: Elaboración propia.

Se puede notar claramente que a lo largo de todo el horizonte de evaluación, los ingresos variables son la principal fuente de ingresos, llegando al mes 36 siendo el 98,9 % de los ingresos mensuales, y un promedio ponderado de 98,1 % total (ver gráfico de la [Figura 8.1](#)).

Esto llama poderosamente la atención puesto que de los dos modelos de fuente de ingresos (cuota por suscripción y cuota por uso), es el servicio de *pick up* y *delivery* a través de la plataforma, el que otorga mayores ingresos por lo que, necesariamente, los esfuerzos deben ir dirigidos hacia esto. El modelo del servicio de «publicación de menú» puede ser un paso inicial de los clientes restaurantes antes de adentrarse a utilizar el otro tipo de servicio.

Figura 8.1: Porcentaje de ingresos variables del total de ingresos



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se puede comprobar que en el tercer año, los ingresos superan los \$1.500 millones, valor que puede ser sorprendente pero considerando que representa alrededor del 15% de los flujos de dinero, es decir, cercano a \$10.000 millones en flujos, este no supera el 0,5% del total de ventas anuales que tiene el mercado gastronómico en Chile.

8.3. Modelo de costos, gastos e inversión

El modelo de gastos abarca distintos tipos de costos. Para el análisis financiero se separará en costos operacionales, administrativos, de recursos físicos, de recursos humanos y de marketing. Se pueden separar además los costos variables de los costos fijos, donde los primeros son en total sólo tres.

Los gastos variables contemplan, en primer lugar, el servicio de infraestructura de Amazon Web Services donde se paga sólo por lo que se usa. En el [Apéndice L](#) se muestra una cotización de este servicio de alojamiento «en la nube» en comparación con los costos de

infraestructura física, llegando a un costo anual de US\$ 11.427 al año, es decir, cerca de US\$ 952 mensuales. Luego, para efectos prácticos, se tomará este último valor como si fuera un gasto fijo mensual⁶.

El otro gasto variable es la tasa por transacción que cobra WebPay por cada compra (el valor fluctúa entre desde 2,95 % hasta un 0,4 % para grandes empresas, pero se tomará un 2,5 % del valor de cada transacción para efectos prácticos), pero esto está ya incluido dentro del modelo de ingresos como f_W por lo que no es necesario tomarlo en cuenta dentro del modelo de gastos.

Finalmente, están los sueldos variables de los Ejecutivos de Ventas que representan los bonos por cada restaurante adherido a la plataforma. El Ejecutivo de Ventas recibirá \$ 20.000 por cada restaurante adherido que utilice el servicio de *pick up/delivery* y \$ 10.000 por cada restaurante que desee sólo publicar su menú.⁷

8.3.1. Inversión fija

En esta categoría se encuentran los gastos referentes a inversiones como la compra del *script* prefabricado de la plataforma, los escritorios, computadores, sillas de escritorio y otros enseres de oficina. En la [Tabla 8.4](#) se muestra la estructura tomando en cuenta que al inicio de los años 2 y 3 se debe contratar más personal.⁸

Tabla 8.4: Inversión fija

<i>Inversión fija</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>
Script	1.000 USD	\$ 500.000	\$ 0	\$ 0
Escritorios	\$ 75.000	\$ 675.000	\$ 150.000	\$ 75.000
Computadores	\$ 699.000	\$ 6.291.000	\$ 1.398.000	\$ 699.000
Sillas de escritorio	\$ 19.000	\$ 171.000	\$ 38.000	\$ 19.000
Otros enseres	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 0	\$ 0
Total		\$ 8.137.000	\$ 1.586.000	\$ 793.000

Fuente: Elaboración propia.

⁶Las previsiones del uso de servidores, almacenamiento y bando de ancho, son complicadas de estimar, pero AWS entrega una estimación general.

⁷Esta diferencia de montos en los bonos de cada tipo de restaurante adherido se debe a que los esfuerzos deben ir enfocados a que los Ejecutivos de Ventas capten establecimientos que hagan uso del servicio (*pick up/delivery*).

⁸Véase [Sección 7.1.3](#).

8.3.2. Costos operacionales

Los costos operacionales incluyen el dominio web (dominio punto cl) que se puede adquirir desde NIC Chile⁹ y tiene una estructura de costos que depende de los años de cobertura (a más años de cobertura, menor costo equivalente por año), pero se tomará un valor de \$ 9.950 + IVA que es el costo como si se comprara el dominio por un año y se renovada cada año por un año más.

Además, aquí se encuentran los costos de la infraestructura de AWS explicada anteriormente y la tasa por transacción de WebPay, pero este último no se tomará en cuenta dentro del modelo de costos ya que ha sido incluido en el modelo de ingresos. Se adiciona el costo por mantención de WebPay que llega a los 0,8 UF mensual (aproximado a \$ 18.400 mensual) y una boleta de garantía de un millón de pesos que pide Transbank antes de empezar a operar. Recaen en esta categoría también los aspectos legales como la constitución de sociedad y la asesoría de un abogado especialista para realizar los contratos de servicio con los restaurantes.

Tabla 8.5: Estructura de costos operacionales

<i>Costos operacionales</i>	<i>Valor</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Dominio web	\$ 11.841 anual	\$ 11.841	\$ 11.841	\$ 11.841
Infraestructura AWS	US\$ 11.427 anual(*)	\$ 5.713.500	\$ 5.713.500	\$ 5.713.500
Boleta de garantía WebPay	\$ 1.000.000 al inicio	\$ 1.000.000		
Costo de mantención WebPay	0,8 UF mensual (**)	\$ 220.800	\$ 220.800	\$ 220.800
Licencia de desarrollo	US\$ 99 anual	\$ 49.500	\$ 49.500	\$ 49.500
Asesoría abogado	\$ 1.800.000 al inicio	\$ 1.800.000		
Constitución de sociedad	\$ 500.000 al inicio	\$ 500.000		
Total		\$ 9.295.641	\$ 5.995.641	\$ 5.995.641

(*) CLP/USD = \$ 500

(**) UF = \$ 23.000

Fuente: Elaboración propia.

8.3.3. Gastos administrativos

Los gastos administrativos corresponden al arriendo de oficinas, insumos de oficina, al pago de recursos básicos como la luz y el agua, la conexión a Internet y telefonía, los que se muestran en la [Tabla 8.6](#). Se consideran estos valores como un promedio estimado.

⁹<http://www.nic.cl/>

Tabla 8.6: Estructura de gastos administrativos

<i>Gastos administrativos</i>	<i>Mensual</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Arriendo de oficinas	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Luz	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Agua	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Conexión a Internet y telefonía	\$ 70.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000
Insumos de oficina	\$ 30.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Total	\$ 670.000	\$ 8.040.000	\$ 8.040.000	\$ 8.040.000

Fuente: Elaboración propia.

8.3.4. Costos de recursos humanos

Los costos de recursos humanos corresponden a los sueldos que se le paga al personal. Como se revisó en la [Sección 7.1.3](#), en el primer año se contará con un total de 9 personas donde el Community Manager se integrará al equipo de trabajo en el tercer mes correspondiente a la etapa de lanzamiento. Asimismo, al segundo año se integrará un Programador y una Secretaria, y al tercer año un nuevo Ejecutivo de Ventas. La [Tabla 8.7](#) muestra la estructura de sueldos estimada para cada año.

Además, a los Ejecutivos de Ventas se les ofrece un bono por cada restaurante adherido a la plataforma. La estructura estimada de estos bonos se encuentra en la [Tabla 8.8](#).

8.3.5. Costos de marketing

En vista del plan de acción visto en la [Sección 7.2.4](#), los gastos en concepto de marketing son los asociados a las campañas de anuncios en Facebook y Google, además de *newsletters* y campañas de *emailing*. Las campañas comienzan a correr desde el tercer mes —lanzamiento— en el cual el presupuesto de anuncios en Facebook y Google se doblará hasta llegar a un total de US\$ 8.000.

Tabla 8.7: Estructura de costos de recursos humanos

<i>Costos de recursos humanos</i>	<i>Sueldo mensual</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Chief Executive Officer	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
Director de Finanzas y Operaciones	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Director de Tecnologías de Información	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Director de Marketing y Ventas	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Encargado de Atención a Clientes	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Secretaria	\$ 300.000	\$ 0	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Ingeniero de Software	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000	\$ 13.200.000	\$ 13.200.000
Programador	\$ 600.000	\$ 0	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Diseñador Gráfico	\$ 600.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Ejecutivo de Ventas	\$ 300.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 7.200.000
Community Manager (*)	\$ 400.000	\$ 4.000.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
Total		\$ 95.200.000	\$ 106.800.000	\$ 110.400.000

(*) El Community Manager es contratado para el lanzamiento que ocurrirá en el tercer mes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.8: Estructura de gastos en bonos a Ejecutivos de Ventas

<i>Gastos en bonos a Ejecutivos de Ventas</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Bonos totales	\$ 1.290.000	\$ 3.610.000	\$ 1.670.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.9: Estructura de costos de marketing

<i>Costos de marketing</i>	<i>Mensual</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Google Adwords	US\$ 2.000	\$ 11.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Facebook Ads	US\$ 2.000	\$ 11.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Newsletter	US\$ 240	\$ 1.200.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000
Emailing		\$ 45.000		
Total		\$ 23.245.000	\$ 25.440.000	\$ 25.440.000

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Flujo de caja

En la estructura del flujo de caja se reflejarán los factores que determinan los montos monetarios que se recibirán del proyecto. Son de particular importancia los aspectos tributarios ya que la explotación del proyecto permitirá obtener utilidades contables y sobre ellas se deberán pagar impuestos al Servicio de Impuestos Internos (SII). Se realizará un flujo de caja desde el punto de vista de la empresa.

8.4.1. Depreciaciones legales y valor residual de los activos

Las vidas útiles legales autorizadas por el Servicio de Impuestos Internos (SII)¹⁰ y su depreciación lineal para los activos referentes al proyecto se muestran en la [Tabla 8.10](#).

Tabla 8.10: Vida útil de los activos del proyecto

<i>Activo</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Vida útil normal</i>	<i>Depreciación anual</i>
Script	US\$ 1.000	6	\$ 83.333
Escritorios	\$ 75.000	7	\$ 10.714
Computadores	\$ 699.000	6	\$ 116.500
Sillas de escritorio	\$ 19.000	7	\$ 2.714
Otros enseres	\$ 500.000	7	\$ 71.429

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII).

Luego la estructura de depreciaciones queda como se muestra en la [Tabla 8.11](#), donde además se muestra el valor libro de los activos en el año 3.

Tabla 8.11: Depreciaciones anuales de los activos y su valor libro

<i>Activo</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Valor Libro Año 3</i>
Script	\$ 416.667	\$ 333.333	\$ 250.000	\$ 250.000
Escritorios	\$ 96.429	\$ 117.857	\$ 128.571	\$ 557.143
Computadores	\$ 1.048.500	\$ 1.281.500	\$ 1.398.000	\$ 4.660.000
Sillas de escritorio	\$ 24.429	\$ 29.857	\$ 32.571	\$ 141.143
Otros enseres	\$ 71.429	\$ 71.429	\$ 71.429	\$ 285.714
Total	\$ 1.240.786	\$ 1.500.643	\$ 1.630.571	\$ 5.644.000

Fuente: Elaboración propia en base a precios lista de Sodimac y PC Factory.

Por tanto, el valor residual de los activos alcanza \$ 5.644.000.

¹⁰http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

8.4.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo entendido como el mínimo de la diferencia entre los ingresos y egresos acumulados (mensualmente) llega a \$ **126.677.335**, el cual es alcanzado en el mes 14.

8.4.3. Flujo de caja proyectado

Luego, dado todo lo anterior se hace el ejercicio del flujo de caja proyectado a tres años como se muestra en la [Tabla 8.12](#).

Tabla 8.12: Flujo de caja del proyecto a 3 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
+ Ingresos	\$ 0	\$ 18.274.006	\$ 431.212.289	\$ 1.505.177.114
Ingresos fijos	\$ 0	\$ 2.898.988	\$ 13.718.839	\$ 20.475.552
Ingresos variables	\$ 0	\$ 15.375.018	\$ 417.493.450	\$ 1.484.701.561
- Costos	\$ 0	\$ (137.070.641)	\$ (149.885.641)	\$ (151.545.641)
Costos operacionales	\$ 0	\$ (9.295.641)	\$ (5.995.641)	\$ (5.995.641)
Costos administrativos	\$ 0	\$ (8.040.000)	\$ (8.040.000)	\$ (8.040.000)
Costos de recursos humanos	\$ 0	\$ (96.490.000)	\$ (110.410.000)	\$ (112.070.000)
Costos de marketing	\$ 0	\$ (23.245.000)	\$ (25.440.000)	\$ (25.440.000)
+/- Ganancias/Pérdidas de capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Pago de intereses por créditos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Depreciaciones legales	\$ 0	\$ (1.240.786)	\$ (1.500.643)	\$ (1.630.571)
- Pérdidas del ejercicio anterior	\$ 0	\$ 0	\$ (120.037.420)	\$ 0
= Utilidad antes de impuestos	\$ 0	\$ (120.037.420)	\$ 159.788.585	\$ 1.352.000.902
- Impuesto de primera categoría (20%)	\$ 0	\$ 0	\$ (31.957.717)	\$ (270.400.180)
= Utilidad después de impuestos	\$ 0	\$ (120.037.420)	\$ 127.830.868	\$ 1.081.600.721
+ Depreciaciones legales	\$ 0	\$ 1.240.786	\$ 1.500.643	\$ 1.630.571
+ Pérdidas del ejercicio anterior	\$ 0	\$ 0	\$ 120.037.420	\$ 0
-/+ Ganancias/Pérdidas de capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
= FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$ 0	\$ (118.796.635)	\$ 249.368.931	\$ 1.083.231.293
- Inversión fija	\$ (8.137.000)	\$ (1.586.000)	\$ (793.000)	\$ 0
+ Valor residual de los activos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.644.000
- Capital de trabajo	\$ (126.677.335)	\$ 0	\$ 0	\$ 0
+ Recuperación de capital de trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 126.677.335
+ Préstamos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
- Amortizaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
= FLUJO DE CAPITALES	\$ (134.814.335)	\$ (1.586.000)	\$ (793.000)	\$ 130.561.335
= FLUJO DE CAJA	\$ (134.814.335)	\$ (120.382.635)	\$ 248.575.931	\$ 1.215.552.628

Fuente: Elaboración propia.

8.4.4. Indicadores de evaluación

Los indicadores de toma de decisiones son índices que ayudan a determinar si el proyecto es o no conveniente para el inversionista. Por eso se requiere desarrollar índices respecto de la conveniencia relativa del presente proyecto.

Se señalarán cuatro indicadores que apoyen en la toma de decisiones del proyecto: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de Capital (PRC) y Punto de Equilibrio (PE).¹¹

Valor actual neto (VAN)

Finalmente, el valor actual neto, utilizando una tasa de descuento de 18 % anual, señalada en la [Sección 8.1.3](#), y proyectado a tres años es de **\$ 681.512.703**, lo que representa la ganancia sobre el uso de la inversión en otro proyecto con la misma tasa de descuento. Por lo tanto, se puede afirmar que el proyecto es rentable y es la mejor alternativa para el inversionista.

Tasa interna de retorno (TIR)

Por otro lado, la tasa interna de retorno alcanza el valor de **107,93 %**, que representa la tasa máxima que se le puede ofrecer al inversionista.

Período de recuperación del capital (PRC)

El período de recuperación del capital o «*payback*» se encuentra en el **mes 25**. Es decir, el tiempo necesario para que el proyecto recupere el capital invertido alcanza los dos años y un mes.¹²

Punto de equilibrio (PE)

El punto de equilibrio entendido como el período donde se deja de tener flujos negativos y se empiezan a tener utilidades positivas se encuentra en el **mes 15** para el proyecto.

¹¹No se debe olvidar que los indicadores de evaluación de inversiones son herramientas de apoyo a la toma de decisiones y no es ni debe ser su finalidad sustituirla.

¹²Cabe señalar que todos los flujos mensuales para todo $t > PRC$ son positivos, por ende el PRC es único.

Capítulo 9

Prototipo

*«No esperes oportunidades extraordinarias.
Aprovecha cualquier ocasión, por común que
parezca, y hazla grande. Los débiles esperan sus
oportunidades; los fuertes las crean.»*

Orison Swett Marden

Como se postuló al inicio de este trabajo, se contempló la realización solamente de un prototipo móvil con el cual se diera a conocer el funcionamiento del proyecto. La idea fundamental es que el diseño de una web primero se debe hacer para dispositivos móviles y, posteriormente, adaptarla a resoluciones mayores; esta tendencia es lo que se conoce como *MobileFirst*, y tiene mucha lógica, ya que si se diseña primero para resoluciones grandes las posibilidades son muy superiores, y bajar después el nivel del diseño para resoluciones menores puede ser complicado.

La filosofía *MobileFirst*[39] en conjunto con el *Responsive Web Design*[40] es la síntesis de numerosos años de discusión y teorías, y representa la técnica de diseño más eficaz y práctica. Puesto que a medida que el panorama digital se hace cada vez más complejo, hay que diseñar experiencias que funcionen en toda la gama de dispositivos digitales.

Es aquí también donde se propone un nombre para el que hasta ahora sólo se ha mencionado como «el proyecto». Se sugiere entonces el nombre de **Foodulous** para el proyecto y se verá reflejado en las imágenes que contiene el prototipo expuesto a lo largo de este capítulo.

En las siguientes páginas se mostrará el prototipo visto desde un iPhone 5, pero la misma base del diseño se debe utilizar para adaptarlo a otros dispositivos móviles.

Figura 9.1: Prototipo móvil (1/4)



(a) Presentación de la aplicación



(b) Pantalla de ingreso al sistema



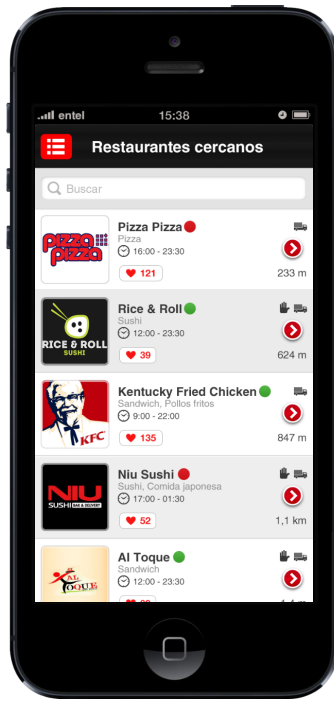
(c) Registro de usuario



(d) Formulario de búsqueda

Fuente: Elaboración propia.

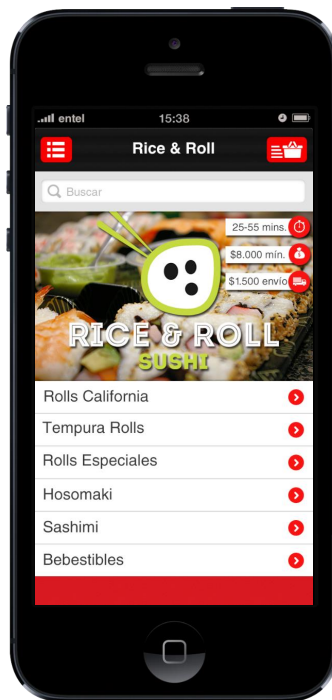
Figura 9.2: Prototipo móvil (2/4)



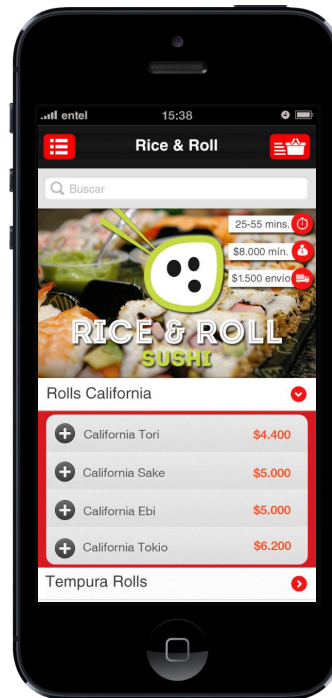
(a) Listado de restaurantes



(b) Menú de usuario



(c) Perfil de restaurante



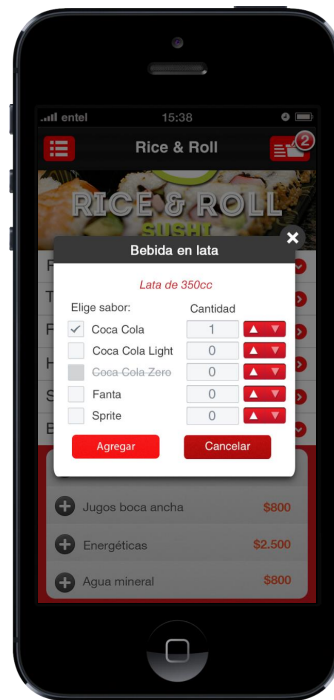
(d) Menú del restaurante

Fuente: Elaboración propia.

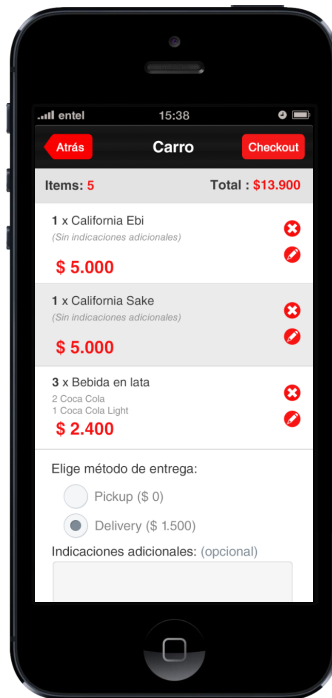
Figura 9.3: Prototipo móvil (3/4)



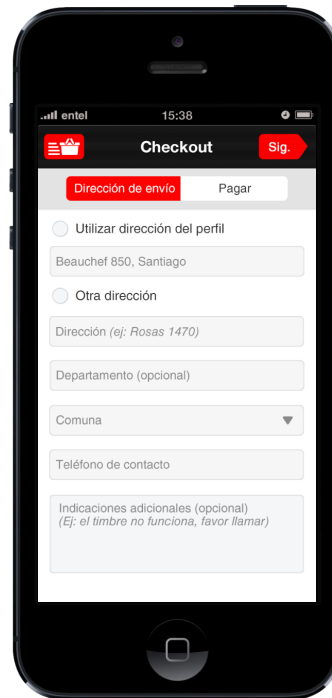
(a) Elección de producto



(b) Elección de producto



(c) Carro de compra



(d) Checkout

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9.4: Prototipo móvil (4/4)



(a) Forma de pago



(b) Pago en línea
(WebPay)



(c) Pago presencial



(d) Confirmación del
pedido

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 10

Conclusiones y recomendaciones

«Conduce tu negocio o él te concluirá a ti.»

Benjamin Franklin

Contenidos del capítulo

10.1. Conclusiones	166
10.2. Recomendaciones	173

En este capítulo se intentará resumir las conclusiones encontradas a lo largo de cada capítulo visto en este trabajo. Además, se delinearán recomendaciones para el futuro del proyecto.

10.1. Conclusiones

Sobre el modelo de negocios

- Se identifican dos segmentos de clientes claros. Por un lado están los comensales, personas naturales que utilizan el servicio. Y por otro lado están los restaurantes, quienes son los proveedores del servicio de alimentación para los comensales.
- Los comensales pueden ser cualquier persona, pero para efectos del trabajo, se identificó a los más idóneos. Estos son los que tienen poco tiempo libre durante el día, hacen uso de internet móvil, utilizan medios de pago *online*, tienen 25 años o más y hacen uso de redes sociales.

- Los restaurantes ideales seleccionados para hacer uso del servicio son aquellos que ofrecen productos de larga conservación, los cuales pueden ofrecer los servicios de *delivery* o *pick up*. Por otro lado, los restaurantes que ofrecen productos de poca conservación, son también aptos para hacer uso del servicio sólo si su preparación es rápida y sólo como *pick up*.
- A cada segmento de mercado se le ofrece una propuesta de valor diferente. En resumen, a los comensales se les facilita la búsqueda de restaurantes para adquirir alimentos por medio de internet. Por otro lado, a los restaurantes se les entrega un nuevo canal de ventas y una mayor visibilidad de su negocio.
- Los canales por los cuales se le proporciona la propuesta de valor a los segmentos de mercado son principalmente los siguientes: sitio web, tiendas de aplicaciones, redes sociales, revistas especializadas, asociaciones, portales y comunidades, eventos y ferias gastronómicas, *emailing* y *newsletter*.
- La relación con los clientes se basará en cuatro tipos: asistencias personales, de tipo autoservicio, servicios automáticos y creación colectiva.
- La fuente de ingresos proviene de dos tipos de modelos, uno referente a un modelo de cuota por uso, el cual es utilizado por los restaurantes que ofrecen *delivery* y *pick up*, que consiste en el cobro de un 15% de cada pedido hecho mediante la plataforma. El otro hace referencia a un modelo de cuota por suscripción, donde se ofrece la publicación del menú del restaurante dado un costo fijo mensual.
- El recurso clave más importante es la plataforma propiamente tal. A futuro, poseer una extensa base de datos de clientes activos llegará a ser un recurso crítico para el sustento del proyecto.
- Dentro de las actividades claves más importantes se encuentran la gestión de la plataforma, la prestación del servicio con un 99% de *uptime* y la promoción de la plataforma.
- La principal asociación clave recae en la compra de recursos y actividades como el servicio de alojamiento web para la plataforma. Además, se considera clave realizar contactos con la Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA) para fomentar el proyecto.
- La estructura de costos del proyecto es similar a la estructura de una empresa de software: servicio de alojamiento web, dominio, desarrollo de la plataforma, publicidad y marketing, recursos físicos, recursos humanos y costos de transacción.

Sobre la demanda de mercado

- En teoría, se contemplan alrededor de 3.500 restaurantes dentro de la Región Metropolitana que son aptos para hacer uso de los servicios que ofrece el proyecto, donde aproximadamente 1.085 restaurantes están calificados para que haga uso del servicio de *delivery* dentro de la plataforma. Claro está, los restaurantes que pueden ofrecer

los servicios de *pick up* y *delivery* están en el intervalo de los valores mencionados anteriormente.

- Para el año 2013 se proyecta un buen panorama. Se prevé que la economía chilena crecerá un 4,5 % este año. En términos de paridad de poder de compra, el PIB per cápita superaría la barrera de los US\$ 20.000.
- El uso de tarjetas de débito y crédito ha ido aumentando en el país. El uso de las tarjetas de crédito se ha consolidado como una forma de pago favoritas en Chile aumentando el monto de las transacciones en 17 veces los últimos 10 años y, en el mismo periodo, multiplicando en 13 veces el número de transacciones. Lo anterior se debe a los avances tecnológicos en el comercio. El promedio de dinero gastado por adquisición de bienes o servicios con Redcompra es de 1 UF y con tarjeta de crédito es de 5,1 UF.
- Chile se presenta como el líder de la región en cuanto a comercio electrónico llegando a una compra per cápita anual de US\$ 181 y se espera que el ritmo de crecimiento en el país está en torno al 30 %.
- El 84 % de los chilenos que usan internet han comprado por internet durante el año pasado. Además, el 64 % dice que está dispuesto a comprar alimentos por internet.
- El 2013 el *e-Commerce* debiera crecer en la misma medida que el año pasado, un 50 % anual. Las compras a través de celulares y tarjetas virtuales se vislumbran como una excelente opción.
- El 3 % de las ventas en *e-Commerce* a escala mundial fue realizado mediante un dispositivo móvil, y para el 2016 este valor llegará al 7 %.
- Las ventas reales de comida rápida han mostrado un positivo desempeño en los últimos años con un crecimiento sostenido y moderado durante el año pasado (5,2 % en la Región Metropolitana).
- El consumo promedio por boleta en diciembre de 2012 llegó a los \$3.322 lo que se traduce a un 4,7 % de crecimiento anual tanto para la Región Metropolitana como para las demás regiones. Si este crecimiento se prolonga sostenidamente durante los próximos tres años, se lograría superar la barrera de los \$4.000. El aumento del consumo promedio por boleta se debe, principalmente, al alza en el valor de los servicios impulsado por el aumento en los precios de los alimentos y el incremento en las remuneraciones, los arriendos y el combustible.
- Las perspectivas en cuanto al sector gastronómico para el 2013 se visualizan favorables frente a un escenario externo en que existe un mayor optimismo, con un crecimiento mundial que se estima será mejor que el registrado en 2012.
- Dado que el proyecto es un negocio basado en la web, las tendencias de búsqueda tienen una correlación directa con la tendencia real de la demanda del mercado.

- El término «comida a domicilio» posee mayor presencia en Chile por sobre los demás países donde Santiago posee el mayor interés localmente. El término «*delivery*» es muy fuerte en otros países, ninguno de los 10 primeros es hispanohablante, y dentro de Chile es Santiago la ciudad con mayor interés. La comida china, las pizzas, el sushi y los sandwiches son las principales tendencias.
- El término «comida para llevar» tiene poca trascendencia con respecto a los otros términos. Se presenta fuertemente en España seguido de Chile. Comida China, árabe y peruana son los principales términos relacionados.
- Las principales fuerzas que en la actualidad están condicionando la alimentación de las personas son el cambio de rol de la mujer, que se ha incorporado fuertemente a la vida laboral; vinculado a lo anterior se suma la falta de tiempo de las personas; la globalización e intercambio cultural; el placer de comer, basado en estudios de los procesos bioquímicos que afectan y condicionan la decisión de compra; además, los consumidores están más informados que antes dada la penetración de Internet, las redes sociales, sistemas de mensajería instantánea, teléfonos inteligentes, etc; también es una tendencia la necesidad de disponer de tiempo libre y poder realizar actividades de esparcimiento; la nutrición diferenciada, donde de una alimentación de supervivencia se ha avanzado a una alimentación diferenciada; y finalmente, la relevancia de la sustentabilidad en los consumidores, apuntando a que los alimentos deban elaborarse cada vez más en armonía con el medio ambiente.
- Las personas pertenecientes a grupos socioeconómicos más aventajados son los que más se acercan a las recomendaciones nutricionales ya los hábitos saludables recomendados. En cambio, en la clase media, grupo donde se concentra mayoritariamente el sobrepeso, cuyos alimentos básicos son el pan y las carnes altas en grasas.

Sobre la competencia

- Se cree que existen cinco competidores directos los cuales todos ofrecen, en cierta medida, el mismo servicio que el proyecto, pero ninguno ofrece la posibilidad de realizar pagan en línea, lo que se traduciría en una ventaja competitiva del proyecto con respecto a su competencia.
- El competidor directo más antiguo ingresó al mercado chileno en 2009, mientras los demás sólo lo hicieron durante los últimos dos años. Y sólo este competidor mencionado tiene presencia fuera de la Región Metropolitana.
- Muy pocos competidores directos ofrecen la posibilidad de compras de tipo *pick up* y algunos carecen de una versión móvil de la plataforma web o de una aplicación nativa para teléfonos inteligentes. La publicación del menú se encuentra sólo por defecto en los restaurantes que ofrecen *delivery* o *pick up* y no como un servicio aparte, un sólo competidor es la excepción de esto último.

- Los competidores indirectos ofrecen sólo un servicio de listados de restaurantes publicando información sobre establecimientos gastronómicos como direcciones, teléfonos y tipo de comida, no informan sobre el contenido de los menú de cada restaurante.
- Existen cinco competidores indirectos que, eventualmente, puedan mejorar su propuesta de valor y ofrecer los servicios que tiene el proyecto. Juega a favor de estos competidores indirectos el hecho de conocer la industria y su experiencia en ella, pero no se visualiza un cambio en ninguno de ellos en el corto plazo.
- Los competidores potenciales son aquellos que ofrecen la misma o una mejor propuesta de valor que el proyecto, pero que no se encuentran dentro del territorio chileno. Un caso es GruHub, la compañía más grande de este tipo, pero sólo con presencia en Estados Unidos. Se puede pensar que este tipo de competidores puede eventualmente expandirse a otros países. En el mediano a corto plazo se espera que puedan entrar competidores potenciales al mercado chileno.
- Los restaurantes propiamente tales se pueden considerar como un tipo de competidor ya que por definición lo son. Pero más que una competencia, puede tomarse como una cooperación, es decir, una cooperación entre empresas competidoras para beneficiarse mutuamente. La relación entre el proyecto y los restaurantes seguiría esta definición.
- La intensidad de la rivalidad interna se considera relativamente baja. Por otro lado, existe una alta amenaza de que entren nuevos participantes al mercado dada las bajas barreras de entrada.
- Se cree que no se corre peligro de perder mercado a causa de los productos sustitutos si la empresa se adapta al dinamismo del rubro gastronómico y a los hábitos de alimentación de las personas.
- Se estima que el poder de negociación de los clientes es teóricamente débil, debido a la alta cantidad de comensales y al bajo volumen de pedido por persona. En cambio, el poder de negociación de los proveedores es de nivel medio dada la alta cantidad relativa de proveedores sustituibles y la baja cantidad de productos comprados por cada comensal.
- En el caso de que el proyecto resulte exitoso, se espera que la competencia reaccione ofreciendo los productos o servicios de los que carecen con respecto al proyecto. La competencia respondería emulando el servicio de publicación de menú y la funcionalidad de pagar en línea con tarjetas de débito o crédito.

Sobre la estrategia

- Se adoptará una estrategia de diferenciación por sobre una de bajo coste.
- Para obtener una posición competitiva se identifican y ponderan los criterios de compra de los clientes (CCC) y los factores claves de éxito (FCE). Los CCC son las necesidades

de los clientes en relación a la eficacia y eficiencia del servicio, la gama de productos, la relación con los proveedores y el precio. Los FCE son aquellos que el proyecto debe hacer para tener éxito en el mercado.

- Los comensales quieren tener en un solo lugar un listado de los establecimientos dentro de su sector geográfico y la posibilidad de poder filtrar dichos restaurantes según su tipo de comida. Quieren además, que la información de su pedido quede registrada y los restaurantes, al mismo tiempo, quiere acceder a esta información para elaborar los pedidos.
- Cada cliente necesita que la transferencia de información sea rápida, por lo tanto, es muy importante que la información de cada pedido sea transferida y confirmada en no más de cuatro minutos desde el ingreso de la comanda.
- Se estima que la importancia de tener una amplia gama de servicios es media. Ambos segmentos de clientes prefieren tener los servicios centralizados y que cumplan su función.
- La relación con los clientes se basará principalmente en los servicios de posventa, donde los comensales siempre tendrán una atención personalizada cuando lo necesiten al realizar pedidos mediante la plataforma.
- El precio es considerado el CCC más importante. Por tanto, para los comensales el uso del servicio es gratuito lo que conlleva a no desechar la opción que ofrece el proyecto en desmedro de otros canales alternativos. Los restaurantes tienen una mejor disposición a pagar por un servicio de este estilo, pero tienen mucha sensibilidad dado los márgenes de ganancia que se manejan en el rubro de los restaurantes. Exigir un cobro de 15 % de cada venta es considerado, empíricamente, aceptable.
- Dentro de los factores de diferenciación está el desarrollo eficaz de la plataforma, tanto móvil como web, y la calidad de la misma, considerando una disponibilidad del servicio prácticamente total con un mínimo de *uptime* del 99 %. Además, la gama de productos y servicios, y la cantidad de medios de pago son importantes factores claves de éxito. Tener un servicio de posventa de excelencia y una cultura positiva son vitales para que el proyecto tenga éxito.
- Referente a los factores de coste, el precio puede ser un factor relevante de éxito, pero en el corto plazo no se tomará en cuenta y se utilizarán los valores acorde al promedio de mercado.
- El negocio estará afectado de forma adversa al comienzo por bajas y evaluaciones en relación a todos los factores clave relacionados con la experiencia, pero dado que el proyecto está inserto en un mercado en crecimiento y ofreciendo un servicio adecuado y con mejores funcionalidades, la posición competitiva irá aumentando de forma visible en un periodo de tiempo de entre tres a cinco años donde la cuota de mercado habrá crecido, el coste unitario por usuario habrá descendido y el servicio habrá mejorado.

Sobre los recursos

- El proyecto se reparte en tres etapas: una etapa de preparación que tiene una duración máxima de dos meses, una etapa de lanzamiento que dura un mes y la etapa de desarrollo que parte finalizando el lanzamiento en adelante. En base a estas etapas se ha realizado la proyección de los recursos.
- La empresa contará con un Gerente General y tres directores de departamentos («Finanzas y Operaciones», «Tecnologías de Información» y «Marketing y Ventas») que comandarán el proyecto. Al área de Finanzas y Operaciones se suman los puestos de trabajo de Encargado de Atención de Clientes y Secretaria. A Tecnologías de Información, se contratarán un Ingeniero de Software, un Programador y un Diseñador Gráfico, y para el área de Marketing y Ventas se contará con dos Ejecutivos de Ventas y un Community Manager. No se consideran una evolución en los costes salariales dentro del horizonte de tres años.
- Las medidas de marketing irán enfocadas a ganar notoriedad de la marca. Se utilizarán las redes sociales para dar a conocer los restaurantes con los que se trabajarán y organizar concursos para la captación de nuevos comensales. Esto, al mismo tiempo, ayudará a los establecimientos a promocionaras y obtener lo canal de comunicación con los comensales. Los esfuerzos estarán centrados a que los clientes restaurantes utilicen el servicio de «*pick up-delivery*» por sobre el de «publicación de menú».
- Las estrategias de marketing (7 P's del Marketing) son especialmente particulares para el comercio electrónico. Se utiliza un enfoque estructurado para centrarse en la mejora de áreas específicas, manteniendo el panorama. Se hace especial énfasis en la utilización de métricas para obtener un óptimo rendimiento.
- El plan de acción de marketing se basará principalmente en campañas netamente *online* utilizando redes sociales, correos electrónicos y buscadores para presentar el proyecto en la red y llegar a los usuarios. Se contemplan campañas en Facebook, campañas de Google Adwords, campañas de *e-mailing*, campañas de *newsletter* y promociones en línea.
- El plan de operaciones buscará entregar una visión genial del flujo de las actividades diarias del negocio y las estrategias que las sostienen. El plan es presentado en base a las etapas definidas para el proyecto: preparación, lanzamiento y desarrollo. Las acciones principales y necesarias contemplan la adhesión de restaurantes, el desarrollo de la plataforma, el diseño de material audiovisual, las alianzas estratégicas, el equipamiento de recursos físicos, la contratación de personal, los asuntos legales, las campañas de *social media*, el posicionamiento SEM Y SEO, la retroalimentación y el mantenimiento y actualización de la plataforma.

Sobre las finanzas y previsiones

- Para realizar la evaluación del proyecto se tomó un horizonte de evaluación de tres años, tiempo considerado prudente dado el dinamismo del mercado al que pertenece el proyecto.
- La tasa de descuento calculada por CAPM entrega un valor cercano al 12 % anual, pero para el cálculo del valor presente neto se utilizará una tasa de descuento del 18 % anual, con el fin de mitigar el riesgo.
- El modelo de ingresos, que consta de la suma de las funciones de ingresos fijo y de ingresos variables, se logró modelar como una función dependiente de 11 variables independientes. La función de los ingresos totales se asemeja a una función de tipo logística. A lo largo de todo el horizonte de evaluación, los ingresos variables son la principal fuente de ingresos obteniendo un promedio ponderado de 98,1 % del total de ingresos. Es por esto último que es imperativo centrar los esfuerzos se adhieran al modelo transaccional.
- Los egresos quedan definidos por la inversión fija, los costos operacionales, los gastos administrativos, los sueldos al personal y los costos de marketing. Como se mencionó anteriormente, la estructura de costos es similar al de una empresa de software.
- La inversión requerida para cubrir la inversión fija y el capital de trabajo alcanza los \$ 126 millones.
- El negocio se muestra como un proyecto rentable ya que el valor actual neto supera los \$ 681 millones tomando un horizonte de tres años y la tasa de descuento del 18 % anual. Asimismo, la tasa interna de retorno entrega un valor de 107,93 %. La recuperación del capital se alcanza al llegar al mes 25 y el punto de equilibrio se encuentra en el mes 15.

10.2. Recomendaciones

Sin un orden en particular, se presentan a continuación recomendaciones para el proyecto a futuro.

- Una recomendación interesante en vista de ofrecer un servicio más completo, tanto a comensales como a restaurantes, es analizar la factibilidad de ofrecer un servicio de **reservas en restaurantes**, donde los comensales puedan realizar reservas con anticipación en determinados establecimientos que cuenten con un lugar físico para comer dentro del local. Este servicio sería un complemento perfecto para los restaurantes que ofrecen sólo la publicación del menú dentro de la plataforma.
- Se recomienda también analizar la factibilidad de agregar el servicio de **seguimiento en tiempo real de los pedidos**. Similar a como lo hace la empresa GrubHub con su

DeliveryHub, donde los repartidores de pedidos a domicilio tienen una aplicación móvil donde pueden revisar la totalidad de los pedidos que deben entregar junto a un mapa que indique la ruta más eficiente. Asimismo, los comensales pueden hacer seguimiento a su pedido y recibir notificaciones cuando el repartidor esté llegando al domicilio.

- Se puede analizar el desarrollo de un **modelo de inventario** para los restaurantes donde quede automáticamente explícito dentro de la plataforma la cantidad de insumos para elaborar los pedidos, así se evitaría eventuales rechazos de pedidos por parte del establecimiento por no contar con los insumos necesarios.
- Diseñar y ajustar un **modelo de demanda para los restaurantes** donde puedan prever la demanda de pedidos por parte de los comensales para preparar la compra de insumos para, por ejemplo, una semana con anticipación. Es sabido que cada establecimiento conoce, en base a su propia experiencia dentro del mercado, una demanda estimativa de pedidos, pero al ser el proyecto un canal adicional de ventas se debe ayudar en mejorar esta demanda adicional.
- Analizar la factibilidad de **otros medios de pago en línea** como tarjetas de prepago o la tarjeta de ticket electrónico de Edenred¹ y similares.
- Revisar la opción de hacer un *spin-off*² del negocio ofreciendo la **externalización del servicio de *delivery*** para establecimientos que no cuenten con ese servicio. Se sabe que aproximadamente sólo el 31 % de los establecimientos gastronómicos en Chile poseen *delivery* de sus pedidos, este porcentaje podría aumentar si se externaliza el servicio.
- Diseñar de una **estrategia de expansión** a otras regiones del país y a otros países, empezando primero con las regiones faltantes en Chile y luego en países dentro de la región de Sudamérica partiendo con Perú, Argentina y Brasil.
- Elaborar **perfiles personalizados** para los grandes clientes restaurantes la cual pueda ser la página de entrada oficial de su negocio. Esto se traduciría en un nuevo servicio y el costo estimativo es relativamente bajo considerando solo costes de desarrollo.
- Evaluar la opción de **desarrollar una Interfaz de Programación de Aplicaciones (API)**³ donde los propios restaurantes tengan el servicio que ofrece el proyecto dentro de sus propios sitios web, es decir, que los comensales puedan acceder a comprar en línea desde el sitio web oficial del establecimiento. El desarrollo de una API considera horas de trabajo en la elaboración del mismo y en la implementación en los sitios web asociados, y se ofrecería a los establecimientos que lo deseen a cambio de una licencia

¹<http://www.edenred.cl/Pages/Default.aspx>

²**Spin-off** es un término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma.

³**API** (del inglés *Application Programming Interface*) es el conjunto de funciones y procedimientos (o métodos, en la programación orientada a objetos) que ofrece cierta biblioteca para ser utilizado por otro software como una capa de abstracción.

anual y un costo de implementación. Este servicio no incluye los costos de la cuota por uso de la aplicación en el servicio de *pick up/delivery*.

- Analizar y evaluar el **desarrollo de una aplicación para Smart TV** o televisión inteligente para proveedores como Samsung Smart TV, LG NetCast, Sony Internet TV, Panasonic Viera Connect o Philips NetTV. También vale considerar el desarrollo de la aplicación para consolas como Xbox 360 y PlayStation 3, como también en dispositivos *Digital Media Receiver*⁴ como Apple TV, Boxee Box, Google TV, entre otros.
- Desarrollar un **modelo de descuento por volumen de ventas** para grandes clientes, es decir, que para los restaurantes que vendan más de una cierta cantidad dentro de la plataforma, por ejemplo más de \$5.000.000 mensuales, la tasa de cuota por uso puede bajar del 15 % determinado para todas las transacciones.
- Desarrollar una propuesta para el **servicio de publicidad de restaurantes** dentro de la misma plataforma y determinar el modelo de precios a utilizar.
- Evaluar la opción de **entregar el servicio de publicación de menú de forma gratuita**, esto dado que en la evaluación económica se reveló que, en el largo plazo, este servicio representa una mínima parte de los ingresos totales.
- Analizar y evaluar el proceso general de compra donde el comensal pueda **ingresar al sistema luego de realizar el *checkout*** de cada pedido.

⁴Un concentrador multimedia (en inglés conocido como Digital Media Receiver o DMR) es un dispositivo de entretenimiento que conecta la red doméstica con otros dispositivos multimedia, como por ejemplo, reproductores de música, imágenes, vídeo, televisión y radio.

Parte III

APÉNDICES Y BIBLIOGRAFÍA

Contenidos de la parte

A. Plan de negocio	178
B. Líneas de espera	181
C. Business Process Model and Notation (BPMN)	183
D. Mapa visual de la Web 2.0	185
E. Modelos de Negocio	187
F. Clasificación INE para establecimientos de alimentos y bebidas	194
G. Plataformas multilaterales	196
H. Herramientas online	198
I. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia	202
J. Preguntas frecuentes	205
K. Modelo de la cadena de valor	208
L. Reporte completo de la cotización de Amazon Web Services	211
Bibliografía	228

Apéndice A

Plan de negocio

El plan de negocios, es un documento que describe por escrito, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

A.1. Estructura del plan de negocio

La estructura más común de los planes de negocios consiste en pasar de los resúmenes cortos y generales a explicaciones más detalladas. De este modo, las secciones introductorias —el resumen ejecutivo y la descripción del negocio— son visiones generales y breves del negocio.^[41]

La información principal del plan está compuesta de descripciones más profundas de los elementos y preocupaciones fundamentales del negocio: los *quién, cómo, qué y dónde* de su negocio. La información adjunta al final incluye los datos más detallados: datos financieros, currículum de los ejecutivos, etc.

La mayoría de los planes de negocios contienen estos componentes:

1. Portada y tabla de contenidos
2. Resumen Ejecutivo

3. Descripción del negocio
4. Análisis del entorno del negocio
5. Antecedentes del sector
6. Análisis competitivo
7. Análisis de mercado
8. Plan de marketing
9. Plan de operaciones
10. Equipo de gestión
11. Plan financiero
12. Información adjunta e hitos propuestos

Por cierto, no todos los planes siguen este modelo de manera precisa. Un plan puede combinar algunos elementos, agregar secciones nuevas, eliminar otras. Sin embargo, es necesario incluir la información crucial que los lectores necesitan saber en relación a un negocios en particular. En este trabajo de título se tomará una estructura diferente, pero que contiene los mismos elementos ordenados de una manera más eficaz.

A.2. Estructura del plan de negocio a utilizar en el trabajo

La estructura a utilizar en el plan de negocio del presente trabajo se basará en la que propone Vaughan Evans[38] en su libro «*Essential Guide to Writing a Business Plan: How to win backing to start up or grow your business (Financial Times)*», la que consta de los siguientes componentes¹:

1. Resumen ejecutivo
2. El negocio
3. La demanda de mercado
4. Competencia

¹Esta será la misma estructura que tendrá el índice del trabajo, donde se agregará el Marco contextual, Marco conceptual y la Introducción con los Objetivos, Metodología, Alcances y Resultados

5. Estrategia
6. Recursos
7. Finanzas y previsiones
8. Riesgo, oportunidad y percepciones
9. Conclusión
10. Apéndices

Cada uno de estos capítulos contiene los mismos componentes que los típicos planes de negocios, pero con una estructura mejor ordenada para el lector final, el cual vendría siendo el potencial financiador.

Al trabajo se le agregarán los capítulos de «Marco contextual», «Marco conceptual» y una «Introducción», que contiene los Objetivos del trabajo, la Metodología a utilizar, los Alcances de la memoria y los Resultados esperados. Además se incorporará un capítulo llamado «Modelo de Negocios». La descripción de cada componente se detallará en cada capítulo.

Apéndice B

Líneas de espera

En muchas operaciones se forman líneas de espera para los servicios, como ocurre cuando los clientes esperan en la fila de la caja de una tienda de abarrotes, las máquinas esperan la reparación en una fábrica o las aeronaves esperan para aterrizar en un aeropuerto. La característica común de estos ejemplos aparentemente diversos, es que existe un número de entidades físicas (las llegadas) que buscan recibir servicio de instalaciones limitadas (los servidores). Como consecuencia, en ocasiones las llegadas deben esperar en una línea su turno de servicio. Las situaciones de las líneas de espera también se denominan problemas de teoría de colas. En las operaciones ocurre un gran número de estos problemas, incluyendo el diseño de las instalaciones, las decisiones sobre nivel de personal y los problemas de la capacidad física. La teoría de colas es útil para analizar muchos de problemas relacionados con el diseño del proceso.[\[42\]](#)

B.1. Características

Todos los problemas de teoría de colas pueden describirse en términos de tres características: la llegada, la cola y el servidor.[\[43\]](#)

B.1.1. La llegada

Las llegadas se describen de acuerdo con su distribución estadística de llegada, que puede especificarse de dos maneras: llegadas por unidad de tiempo o distribución de tiempo entre llegadas. Un factor que afecta la selección de distribución de llegadas es el tamaño de la población.

B.1.2. La cola

La naturaleza de la cola también afecta el tipo de modelo de teoría de colas que se formule. Por ejemplo, es necesario especificar una disciplina de colas para describir la manera de atender las llegadas. Una disciplina de colas es la bien conocida regla de «quien llega primero se atiende primero». Otra disciplina de colas es aquella en la cual se da prioridad a ciertas llegadas y se les hace pasar a la parte frontal de la línea de espera.

Cuando se describe la teoría de colas, es necesario especificar también la longitud de la línea de espera. Una suposición matemática común es que la línea de espera puede alcanzar una longitud infinita. En algunos casos esta presuposición no ocasiona problemas prácticos mientras que en otros un límite definitivo de la longitud de la línea de espera puede hacer que las llegadas se retiren cuando se llega a este límite. Además, debe definirse el comportamiento de los clientes en la cola. Algunos clientes ni siquiera se forman en la línea si observan una situación de congestión al llegar.

B.1.3. El prestador de servicio

También existen varias características del prestador del servicio que afectan al problema de teoría de colas. Una de estas características es la distribución del tiempo de servicio. Al igual que el tiempo de llegada, el tiempo de servicio puede variar de un cliente al siguiente. La segunda característica del prestador de servicios que debe especificarse es el número de prestadores que se encontrarán presentes. Puede existir un solo prestador del servicios o varios, dependiendo de la capacidad que se necesite. En ocasiones, a cada prestador del servicio se le llama canal.

El servicio también puede proporcionarse en una sola fase o en fases múltiples. Una situación de fases múltiples es aquella en la que el cliente debe pasar a través de dos o más prestadores de servicio en secuencia para terminar el servicio.

Apéndice C

Business Process Model and Notation (BPMN)

Para lograr una ventaja competitiva, las organizaciones se están enfocando cada vez más en la gestión y optimización de sus procesos de negocio. Con miras a alcanzar este objetivo en forma eficiente, las compañías están aplicando estrategias como el uso de herramientas y/o metodologías tales como: BPMS, BPA o BPMN (Business Process Modeling Notation).

El entendimiento, diseño, ejecución, análisis y control de los procesos demanda que diferentes áreas de la organización interactúen con los procesos. BPMN ha sido creado para proporcionar un lenguaje unificado que sea comprensible tanto para los analistas de negocio como para los expertos del área de tecnología.

BPMN provee una notación común para que las personas relacionadas con los procesos puedan expresarlos gráficamente en una forma más clara, estandarizada y completa. BPMN facilita no solo la estandarización de los procesos dentro de la organización sino que amplía el campo de acción para que estos puedan ser compartidos y entendidos entre los diferentes socios de negocio.

C.1. Definición

Notación para el Modelamiento de Proceso de Negocio (Business Process Modeling Notation) es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos en un Proceso de Negocio. Esta notación ha sido diseñada especialmente para coordinar la secuencia de procesos y mensajes que fluyen entre participantes de actividades distintas.

BPMN es un lenguaje formal que permite modelar, simular y, eventualmente, ejecutar

procesos de negocios. Su sintaxis está basada en elementos gráficos, pero tales elementos tienen una relación uno a uno con instrucciones en el Lenguaje BPEL, lo cual permite generar código ejecutable BPEL a partir de un modelo BPMN. Fue desarrollado por la organización BPM Initiative, pasando posteriormente a fundirse con los esfuerzos que en paralelo realizaba el OMG. Con esto hay grandes posibilidades de que BPMN se convierta en el lenguaje estándar acerca de procesos de negocios, tal como UML, bajo el auspicio de la OMG, se ha convertido en el estándar para modelamiento de software.

C.2. La importancia de BPMN

El mundo de los negocios ha cambiado dramáticamente en los últimos años. Los procesos pueden ahora involucrar múltiples participantes y su coordinación puede ser compleja. Antes de BPMN, no existía una técnica de modelamiento estándar desarrollada, mientras que ahora los usuarios se beneficiarán de esta notación al igual que el mundo de la ingeniería de software lo hace con UML. Si se desea consultar más información, se recomienda visitar:

- <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF/>
- <http://www.omg.org/technology/rfc-form.htm>

Apéndice D

Mapa visual de la Web 2.0

Este mapa agrupa de forma visual los principales conceptos que habitualmente se relacionan con la Web 2.0, junto con una breve explicación. Además se han seleccionado algunos ejemplos de servicios de la Internet hispana que suelen enmarcarse en la Web 2.0. También se incluyen algunos representantes globales habitualmente utilizados por el público de habla hispana.

Se puede consultar este mapa en mayor calidad y en distintos formatos en la página web de Internality.¹

Este mapa está licenciado como Creative Commons de tipo «Reconocimiento», se permite su copia, distribución y modificación por cualquier medio siempre que se mantenga el reconocimiento a sus autores.

¹<http://www.internality.com/web20/>

Figura D.1: Mapa visual de la Web 2.0



Fuente: Internality.com

Apéndice E

Modelos de Negocio

Fundar una empresa no es algo que se hace de la noche a la mañana. Hay varios pasos a seguir antes de la constitución legal, que apuntan a conocer el mercado (clientes y competidores) para predecir la probabilidad de éxito y el potencial de la idea. A esto se le llama Modelo de Negocios, y es un documento que describe la visión del emprendimiento, a través de un desglose ordenado de los elementos clave del proyecto.

Aunque hay distintas metodologías de ayuda para el modelo de negocios, todas lo definen como una configuración de los recursos de la compañía y apuntan a planificar los recursos disponibles y los beneficios esperados, de manera de tener pleno conocimiento de las pautas a seguir para definir la oferta y para atraer clientes. Esta descripción se logra respondiendo 4 preguntas fundamentales: ¿Quiénes son los clientes? ¿Cuál es la oferta? ¿Cuál es la infraestructura? ¿Cuál es la viabilidad financiera del proyecto?

E.1. Metodología Canvas

Muy usada actualmente por emprendedores de todo el mundo, la metodología de Canvas describe de manera lógica y a través de un diagrama, cómo una organización crea, entrega y capta valor en el mercado. Creada por el autor y conferencista suizo Alexander Osterwalder[44], esta metodología contempla los aspectos clave que la organización debe tener en cuenta antes de lanzar su producto o servicio al mercado.

La metodología de Canvas contempla los siguientes ítems.

E.1.1. Segmento de clientes

La segmentación de mercado define el público objetivo o target al que apunta la organización. Estos grupos se clasifican de acuerdo a cinco elementos distintivos:

- Las necesidades que requieren y justifican una oferta distinta.
- Diferentes canales de distribución.
- Diferentes tipos de relaciones.
- La rentabilidad.
- La cantidad que están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Algunos ejemplos de segmentos de clientes son:

- Mercado de masas: el negocio se dirige a un mercado lo más amplio posible, con necesidades similares.
- Nichos: segmentos de mercado altamente especializados, con necesidades muy particulares.
- Segmentados: existen distintos segmentos de mercado, pero con necesidades similares (con ligeras variaciones).
- Diversificados: segmentos muy diferentes entre sí, con necesidades muy distintas.
- Multi-segmentos: segmentos que dependen de varios segmentos a la vez.

E.1.2. Propuesta de valor

La base de cualquier modelo de negocios es que el producto o servicio debe agregar valor, por tanto, una de las primeras definiciones internas que debe tener una organización es su propuesta de valor y qué necesidad del mercado remedia con la propuesta. Las preguntas que debe responder este segmento son:

- ¿Qué valor ofrecen a los clientes?
- ¿Cuál de los problemas de los clientes ayudan a resolver?
- ¿Qué necesidades de los clientes se cumplen?

- ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrece a cada segmento de clientes?

Una propuesta de valor puede ser cualitativa o cuantitativa, pero debe siempre tener en cuenta factores como la innovación, diseño, accesibilidad, usabilidad, precio (abaratando costos) y nivel de personalización (la adaptación de productos y servicios a las necesidades específicas de los segmentos de clientes escogidos).

E.1.3. Canales de distribución y comunicaciones

Este ítem describe la manera en la que la organización se comunica y entrega valor a sus segmentos de clientes. Esta manera puede ser directa o indirecta (a través de distribuidores o agentes), y se define en función del tipo de organización. Las interfaces principales entre la empresa y los clientes son la comunicación, la distribución y las ventas. Para rentabilizarse, los canales de distribución pasan por varias etapas de evaluación y testeo. Aquí, las variables a considerar son:

- Notoriedad: cómo hacemos para que la gente nos conozca.
- Evaluación: cómo ayudamos a nuestros clientes a testear nuestro producto o servicio.
- Compra: cómo permitimos que los clientes compren nuestro producto o servicio.
- Entrega: cómo entregamos la propuesta de valor a nuestros clientes.
- Postventa: cómo proporcionamos servicios postventa a los clientes.

E.1.4. Relación con el cliente

Describe los tipos de relaciones que una compañía establece con sus distintos segmentos de clientes, de acuerdo a motivaciones como la adquisición y retención de clientes, y el aumento de las ventas. Existen seis tipos de relaciones con el cliente:

- **Asistencia personal:** Esta relación se basa en la interacción humana, donde el cliente puede comunicarse con una representante de carne y hueso, durante o después de la venta. Habitualmente, este tipo de relación se sostiene a través de centros de llamadas o por correo electrónico. Los centros de llamadas requieren personal especializado, lo que tiende a encarecer la atención al cliente, por lo que, usualmente sólo las empresas grandes los tienen.
- **Asistencia personal dedicada:** Se asigna a una persona para la atención específica de un cliente. Normalmente se desarrolla a largo plazo (por su alto costo) y es muy frecuente en servicios de lujo.

- **Auto servicio:** Si bien la organización no se comunica directamente con sus clientes, ésta provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden de manera autónoma.
- **Servicios automatizados:** Es una forma más sofisticada de auto servicio, en que se automatizan los procesos, simulando una relación personal. Para esto, suele usarse la creación de perfiles personales, que proveen información sobre las preferencias y actitudes de compra de las personas. Bien empleada, este tipo de relación puede ser tanto o más eficaz que una de asistencia personal, a un costo considerablemente más bajo.
- **Comunidades:** Se crean comunidades en las que los usuarios se comunican entre sí. Además de permitir que se solucionen los problemas de manera colaborativa, ese diálogo permite a la organización involucrarse con sus clientes y entenderlos de mejor manera.
- **Co creación:** Aquí el valor se crea con los clientes, haciéndolos partícipes de algunos procesos del ciclo de negocios. Usualmente, este tipo de relación se emplea en el diseño de nuevos productos y no como modelo general de la organización.

E.1.5. Flujo de ingresos

Este ítem describe las fuentes de ingresos de la organización, es decir, la forma en que la empresa generará recursos para el cliente. Ésta puede tener siete fuentes:

- **Venta de activos:** Los ingresos se obtienen a partir de la venta de derechos de propiedad.
- **Manejo de tarifa:** También se le llama pago por uso y es cuando los ingresos son obtenidos por el uso de algún servicio en específico. La tarifa es directamente proporcional al uso (más uso, más tarifa).
- **Suscripciones:** Es la venta del acceso continuo a un servicio. Este uso continuo tiene una duración limitada (con posibilidad de renovación), que usualmente es mensual o anual.
- **Préstamos, alquiler, arrendamiento financiero:** Es una fuente de ingresos temporal ya que solo se utiliza el activo durante un periodo determinado a cambio de una cuota. Por ejemplo: la renta de vehículos, en la cual el prestatario tiene el beneficio de no tener gastos por un tiempo limitado como los tiene el propietario.
- **Licencias:** Se otorga un permiso por utilizar la propiedad intelectual protegida a cambio de derechos de licencia sobre un producto o servicio.
- **Honorarios:** Se obtienen ingresos a partir de servicios intermedios.
- **Publicidad:** Se conceden espacios publicitarios físicos o virtuales a terceros.

E.1.6. Recursos clave

Según Osterwalder, los recursos clave son aquellos que “permiten a una empresa crear y ofrecer una propuesta de valor”. Estos se clasifican en las siguientes categorías:

- **Físicos:** infraestructura, materiales, aparatos, redes de distribución y maquinarias, entre otros.
- **Intelectuales:** marcas, patentes y copyrights, entre otros.
- **Humanos:** capital humano de una empresa. Para empresas cuyo modelo de negocio se basa en las habilidades o conocimientos de sus empleados, este recurso es el más importante.
- **Financieros:** fluidez económica, líneas de crédito, stock options, capital financiero, opciones de bolsa, etc.

E.1.7. Actividades clave

Son los procesos o acciones más importantes para el desempeño de la organización. Existen tres tipos de actividades clave:

- **Producción:** son aquellas actividades cuyo resultado es un producto, incluyendo la manufactura y el diseño.
- **Solución de problemas:** las actividades apuntan a dar solución a problemas específicos del cliente.
- **Red/plataforma:** la actividad clave se desarrolla en torno a una plataforma de servicios, como una página web, software o una red de distribución.

E.1.8. Alianzas clave o red de partners

Este ítem apunta a puntualizar quiénes van a ser los socios y qué aportará cada uno de ellos, tanto desde el punto de vista de los recursos clave como de las actividades definidas en el punto anterior. Lo mismo ocurre con los proveedores y colaboradores. Una organización busca socios para optimizar sus recursos, crear economías de escala, reducir los riesgos de la inversión y adquirir recursos. Según Osterwalder hay cuatro tipos de alianzas:

- **Alianzas entre no competidores:** Empresas que no compiten en el mercado.

- Cooperación entre competidores: Empresas buscando el mismo mercado negocian y coordinan acciones para obtener el mayor beneficio posible para ambas.
- Relaciones entre comprador y distribuidor: Por medio de esta alianza, una organización se asegura la adquisición de los recursos que necesita.
- Empresa conjunta (joint venture) para la creación de nuevos negocios: Dos o más socios participan en la creación de una nueva organización o empresa.

E.1.9. Estructura de costos

Este ítem puntualiza los costos de operación de la empresa, empezando con los más altos (marketing, R&D, CRM, producción, etc.), y relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente. Definir cuál la estructura de costos es un elemento estratégico fundamental, pues determina si se espera obtener un beneficio por volumen o por valor. Existen cinco clases de estructuras de costos, sin embargo, hay empresas que logran generar un modelo mixto de manera exitosa:

- Costo: minimización de costos, dentro de lo posible.
- Valor: propuestas de valor premium que se centran en generar el máximo valor posible para el cliente, sin escatimar en los costos.
- Costos fijos: los costos son independientes del volumen de negocio.
- Costos variables: los costos son proporcionales al volumen de negocio.
- Economías de escala: se buscan crecimientos exponenciales de los ingresos, reduciendo el costo por producto a mayor volumen.

A nivel general, la metodología de Canvas es un muy buen punto de partida y ayuda al pensamiento estratégico de las organizaciones, a través de un sistema organizado que permite ver las relaciones entre los distintos aspectos de un modelo de negocios. Sin embargo, esta metodología no garantiza o anticipa algunos aspectos operativos de la empresa, solo ofrece una noción de ellos.

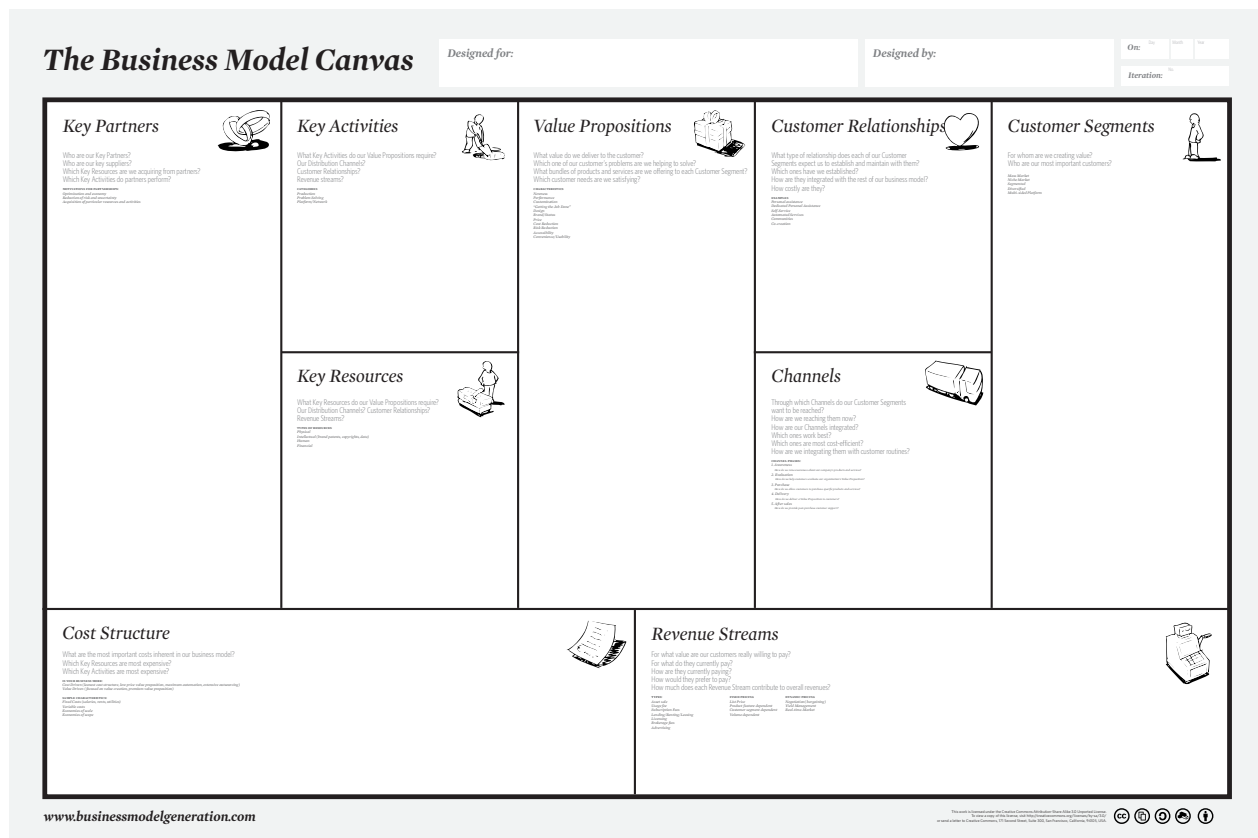
E.2. Diferencia entre un Modelo y un Plan de Negocio

Aunque este tipo de debate se centra en el último año en empresas de carácter tecnológico se puede extender a cualquier tipo de empresa, siempre y cuando, esta vaya a competir en un nicho de mercado cambiante, como viene siendo la inmensa mayoría hoy día. No siempre

se entiende con exactitud la diferencia entre Plan de Negocio y Modelo de Negocio, y para explicarlo mejor, Steve Blank entrega una clara diferencia: «Los emprendedores generan un plan de negocios, una vez escrito al final es una colección de hechos. Una vez completado no sueles escuchar a la gente re-escribiendo su plan. En todo caso es considerado la culminación de todo lo que saben y creen. Es estático. En contraste, un modelo de negocio es diseñado para ser cambiado rápidamente para reflejar lo que se encuentra fuera del edificio en pláticas con los clientes. Es dinámico.»¹

Una vez entendida la diferencia se debe entender completamente que son documentos diferentes y que en el mejor de los casos apunta a fines similares. Por el contrario, dependiendo de las necesidades se puede tener ambos o sólo uno. Siempre que se monta una empresa hay que saber maximizar los recursos, hacer documentación sin propósito es una carga que no debería asumirse.

Figura E.1: Lienzo del modelo de negocios



Fuente: Business Model Generation. [44]

¹<http://steveblank.com/2010/04/08/no-plan-survives-first-contact-with-customers-%E2%80%93-80%93-business-plans-versus-business-models/>

Apéndice F

Clasificación INE para establecimientos de alimentos y bebidas

El Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE) reconoce 16 tipos de establecimientos de alimentos y bebidas, los cuales son resumidos a continuación junto a su correspondencia o no dentro del proyecto. La relación corresponde a si el tipo de establecimiento es, particularmente, idóneo para el servicio que ofrece el proyecto en cuanto a si es ideal para un servicio de *delivery* y/o de *pick up*. La información a continuación pertenece al informe anual del año 2010 referente a «Comercio y Servicios» del INE.¹

¹El informe del año 2011 se entregará el 31 de Julio de 2013.

Tabla F.1: Clasificación INE para establecimientos de alimentos y bebidas y su correspondencia al proyecto

Tipo de establecimiento	Tipo de servicio
Heladería	Pickup
Pizzería	Delivery y Pickup
Servicios de banquetería, bodas y otras celebraciones	No aplica
Bares y cantinas	No aplica
Pub, night club, etc.	No aplica
Pollos asados para llevar	Delivery y Pickup
Establecimientos móviles (mediante un vehículo de motor o carros sin motor)	No aplica
Servicios de alimentación institucional (comidas y bebidas preparadas sólo para consumo fuera del establecimiento de preparación)	No aplica
Servicios completo de restaurante (establecimientos con variedad en su menú, que cuenta con camareros para clientes sentados en la mesa, incluye buffet)	No aplica
Restaurante autoservicio	No aplica
Comida para llevar	Pickup
Sandwichería, servicios en barra (fuente de soda)	Delivery y Pickup
Servicios de café u otras bebidas no alcohólicas	Pickup
Restaurante de comida rápida	Delivery y Pickup
Pastelería y salón de té, principalmente para consumo en el local	Pickup
Casinos y clubes sociales (Ej: Casinos de fábricas u oficinas, casinos de escuelas, comedores para grupos de personas determinadas, etc.)	No aplica

Fuente: Informe anual 2010 de Comercio y Servicios del Instituto Nacional de Estadísticas.
Consultado en Febrero de 2013.

Apéndice G

Plataformas multilaterales

Las plataformas multilaterales (o mercados multilaterales, en la jerga de los economistas) constituye un fenómeno empresarial importante. Hace muchos años que existen, pero proliferaron con la expansión de la tecnología de la información. La tarjeta de crédito Visa, el sistema operativo Microsoft Windows, el *Financial Times*, Google, la videoconsola Wii y Facebook son tan solo unos cuantos ejemplos de plataformas multilaterales que tuvieron éxito.

¿Qué es exactamente una plataforma multilateral? Se trata de plataformas que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor. Las tarjetas de crédito, por ejemplo, vinculan a los comercios con los titulares de las tarjetas; los sistemas operativos vinculan a los fabricantes de hardware, los desarrolladores de aplicaciones y los usuarios; los periódicos vinculan a los lectores con los anunciantes; las videoconsolas vinculan a los desarrolladores de juegos con los jugadores. Para crear valor, la plataforma debe atraer y atender a todos los grupos al mismo tiempo. El valor de la plataforma para un grupo de usuarios determinado depende en gran medida del número de usuarios que haya en los otros lados de la plataforma. Una videoconsola únicamente atraerá a los compradores si dispone de juegos suficientes y, a su vez, los desarrolladores de juego sólo harán juegos para una videoconsola nueva si ya cuenta con un número considerable de usuarios. Este factor hace que las plataformas multilaterales se enfrenten con frecuencia al dilema del huevo o la gallina.

A veces, las plataformas multilaterales solucionan este problema subvencionando a un segmento del mercado. La prestación de servicio a todos los grupos de clientes supone un gasto para el operador de una plataforma, que a menudo decide atraer a un segmento con una propuesta de valor de bajo coste o gratuita para así captar a los usuarios del otro lado de la plataforma. Los operadores de plataformas multilaterales se enfrentan a dificultades como determinar la parte que deben subvencionar o la fijación del precio adecuado para captar clientes.

El periódico gratuito *Metro*, que surgió en Estocolmo y ahora se puede encontrar en muchas grandes ciudades de todo el mundo, es un claro ejemplo de plataforma multilateral. *Metro* se lanzó en 1995 y atrajo inmediatamente a muchos lectores, ya que se distribuía gratuitamente en las estaciones de tres y autobuses de todo Estocolmo. Esta gran acogida hizo que los anunciantes se interesasen, por lo que el modelo no tardó en ser rentable. Otro ejemplo es Microsoft, que regaló su kit de desarrollo de software (SDK) de Windows para fomentar el desarrollo de nuevas aplicaciones para su sistema operativo. El incremento en el número de aplicaciones disponibles atrajo a más usuarios a la plataforma Windows y, consecuentemente, los ingresos de Microsoft aumentaron. La videoconsola Playstation 3 de Sony, por otro lado, es un ejemplo de plataforma multilateral que fracasó. Sony subvencionó el precio de las videoconsolas con la esperanza de obtener más regalías de los juegos. Esta estrategia no funcionó porque se vendieron menos juegos de Playstation 3 de los que Sony había previsto inicialmente.

Los operadores de plataformas multilaterales deben preguntarse lo siguiente: ¿podemos atraer a un número suficiente de clientes en cada lado de la plataforma?, ¿qué lado está más subvencionado a los precios?, ¿es posible atraer a ese lado con una oferta subvencionada?, ¿el otro lado de la plataforma generará ingresos suficientes para cubrir las subvenciones?

Apéndice H

Herramientas *online* para analizar a la competencia web

H.1. Google AdPlanner

DoubleClick AdPlanner¹ es una herramienta gratuita de Google para la planificación de medio en Internet, que permite determinar qué sitios web son los que tienen más posibilidades de recibir visitas de un público objetivo para que el anunciante de una campaña de publicidad *online* pueda tomar decisiones más acertadas. Para poder consultar la herramienta es necesario crearse una cuenta de Google previamente.

La herramienta muestra los datos de tráfico web de los principales sitios web, clasificados mediante temáticas o sectores. Se puede decir directamente a la herramienta que muestre los datos de tráfico de un portal en específico. Entre los diferentes datos que se pueden consultar se encuentran el número de visitas, las páginas vistas, el tiempo promedio de visita, el promedio de páginas vistas por cada visita, el rango de edad de las visitas, la distribución de visitas por sexo, entre otros.

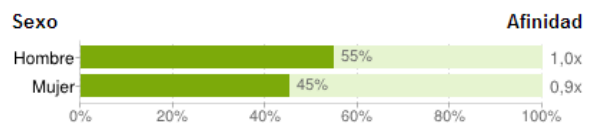
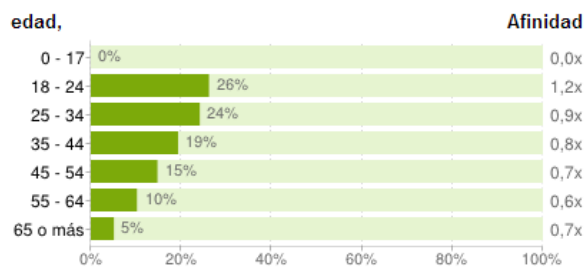
Esta herramienta toma una muestra de las visitas que llevan a cabo los usuarios de Internet que posee la barra de Google instalada en su navegador web. Por este motivo sus datos no resultan precisos y suelen tener cierto margen de error. Por otro lado, Google AdPlanner solamente muestra los datos de tráfico para portales con cierto nivel de visitas. A partir de 10.000 visitas mensuales aproximadamente.

¹<http://www.google.com/adplanner>

Figura H.1: Algunos datos de Google AdPlanner para el sitio Youtube.com

Estadísticas de tráfico Todas las estadísticas de tráfico son estimaciones ?

	Región	En todo el mundo
Usuarios únicos (cookies) ?	340M	1,5B
Cobertura (cookies)	26,0%	26,0%
Impresiones/día <small>(Fuente de datos: servidor de anuncios del editor)</small>	Más 100 millones	Más 100 millones



Fuente: Sitio web de Google AdPlanner.

H.2. Alexa

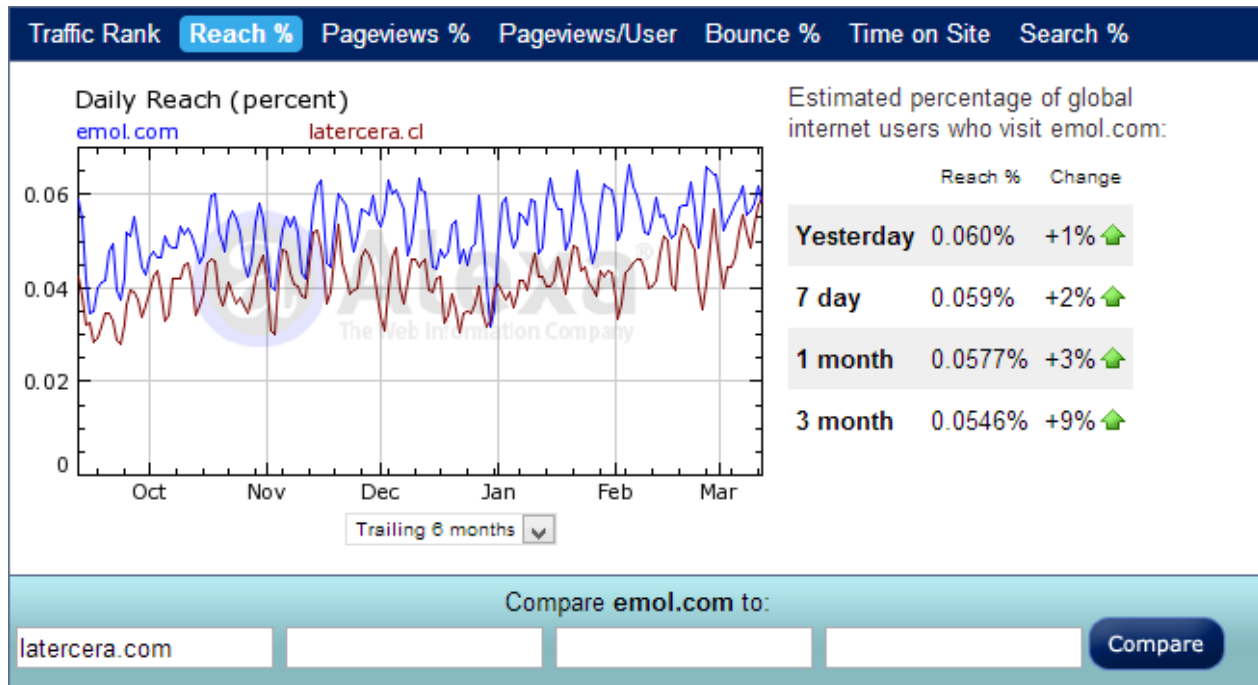
Alexa.com² es un portal web que provee información acerca de la cantidad de visitas que recibe un sitio web. Alexa recoge información de los usuarios que tienen instalado Alexa Toolbar, lo cual le permite generar estadísticas acerca de la cantidad de visitas y de los enlaces relacionados. Sus datos son muestrales y poseen un margen de error a considerar.

Alexa también pone a nuestra disposición una gráfica donde se puede apreciar perfectamente el crecimiento y decrecimiento de las visitas a una página web determinada, además de la información diaria (solo las 100.000 primeras páginas de la clasificación), una media de carácter semanal y la media de los últimos tres meses.

Es una buena herramienta sobre todo para ver la evolución del tráfico web de los portales de la competencia. Proporciona información de cualquier sitio web. Para aquellos portales con mucho tráfico proporciona gráficos de la evolución de su tráfico en los últimos 2 años.

²<http://www.alexa.com/>

Figura H.2: Comparativa de tráfico entre *www.emol.com* y *www.latercera.com* a través de la herramienta de Alexa.



Fuente: Sitio web de Alexa.

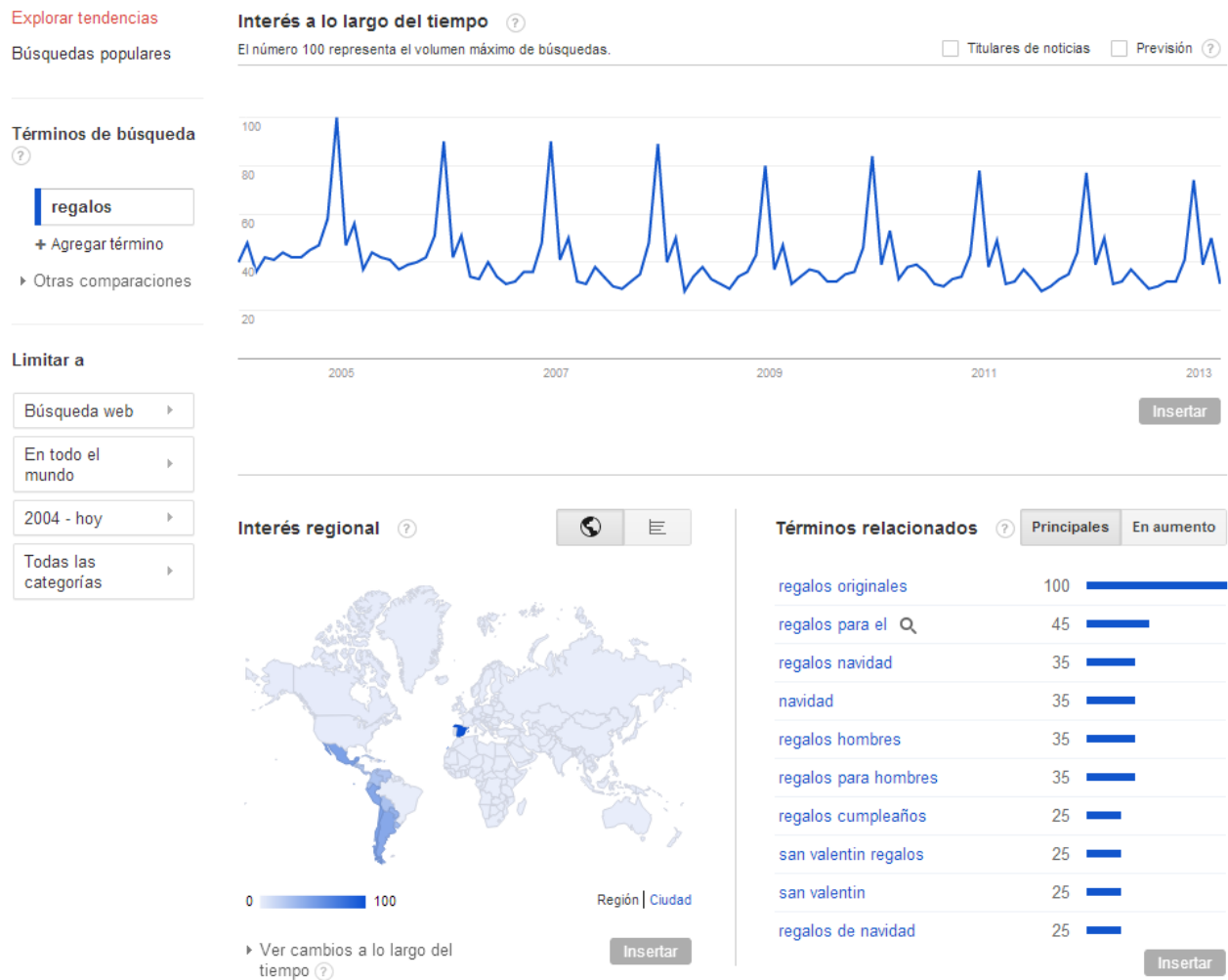
H.3. Google Trends

Las gráficas de Google Trends³ —antiguamente llamado Google Insights— representan con cuánta frecuencia se realiza una búsqueda particular en varias regiones del mundo y en varios idiomas. El eje horizontal de la gráfica representa el tiempo (desde algún momento de 2004), y el eje vertical representa la frecuencia con la que se ha buscado el término globalmente. También permite al usuario comparar el volumen de búsquedas entre dos o más términos. Una característica adicional de Google Trends es la posibilidad de mostrar noticias relacionadas con el término de búsqueda encima de la gráfica, mostrando cómo afectan los eventos a la popularidad.

Es interesante comprobar que hay algunos términos de búsqueda bastante estacionales, como «regalos», que coincide claramente con la llegada de la Navidad. Sufre un igual efecto el fútbol, con un gran aumento de búsquedas en los mundiales.

³<http://www.google.com/trends/>

Figura H.3: Evolución de la búsqueda «regalos» a través de la herramienta de Google Trends



Fuente: Sitio web de Google Trends.

Apéndice I

Modelo de las cinco fuerzas de la competencia

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia expande el terreno del análisis de la competencia. Por lo general, cuando las empresas estudiaban el entorno de la competencia se concentraban en las empresas con que sostenían una competencia directa. No obstante, las empresas deben buscar en un ámbito más amplio para poder identificar a los competidores actuales y potenciales, así como a los clientes potenciales ya las empresas que los atienden. En este modelo se reconoce que los proveedores pueden ser competidores de una empresa (integrándose hacia adelante), al igual que los compradores (integrándose hacia atrás).[8]

Amenaza de nuevos entrantes.

La identificación de nuevas empresas entrantes es importante porque éstas pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes. La probabilidad de que otras empresas entren en una industria depende de dos factores: las barreras para la entrada en la industria y las represalias que se esperen de las que ya están participando en ella. Es decir, el atractivo del mercado dependerá de si existen barreras de entrada y de haberlas que tan fácil de franquear son estas barreras para los nuevos participantes, los cuales entraran al mercado con nuevos recursos y capacidades.

Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Un mercado o segmento donde los proveedores estén organizados, tengan fuertes recursos o puedan imponer precios y tamaños de pedidos, reduce el atractivo de este

Figura I.1: Modelo de las cinco fuerzas de la competencia



Fuente: *Strategic Management* de Hitt et al.[8, Cap.2]

y más aun si los insumos son claves o no tienen sustitutos.

Poder de negociación de los compradores.

Las empresas buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido. Por otra parte, los compradores (los clientes de una industria o empresa) quieren comprar productos al precio más bajo posible; es decir, el punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable sobre el capital invertido. Un mercado o segmento donde los compradores estén organizados, el producto tenga muchos sustitutos o no sea muy diferenciado significará que el producto tendrá reducción de precios o mayor calidad, lo que implicará mermas en las utilidades por lo que el mercado será menos atractivo.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria. En general, los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro cuando el

precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia. La diferenciación de un producto en las dimensiones que valoran los clientes (como el precio, la calidad, el servicio después de la venta y la plaza) disminuye el atractivo del sustituto.

Intensidad de la rivalidad de los competidores

Dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una suelen despertar respuestas de otros competidores. En muchas industrias las empresas compiten activamente entre sí. La rivalidad competitiva se intensifica cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado. Para una empresa competir en un mercado donde los competidores son numerosos, estén bien posicionados, los costos fijos sean muy altos o existan altas barreras para la salida, le será difícil debido a que constantemente enfrentará guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Apéndice J

Preguntas frecuentes

1. ¿Puedo saber el número de teléfono de un restaurant antes de hacer un pedido?

Nosotros somos una empresa en internet y sólo tenemos permiso de mostrarte el número del restaurant luego de haber recibido una respuesta al pedido. De hecho, recibirás el número del restaurant por mail, conjuntamente con la confirmación de tu pedido.

2. No confío mucho en los servicios por internet y preferiría hacer el pedido por teléfono llamándolos a ustedes, ¿es eso posible?

La mejor forma de hacer un pedido es directamente a través de nuestro sitio web. No hay nada que temer, nuestro sitio web es seguro y utiliza tecnología de punta. Nuestro equipo se encarga también de supervisar cualquier transacción y se asegura que la misma se concrete satisfactoriamente.

Algunos usuarios temen que al ordenar por internet sus pedidos terminen perdiéndose. Nosotros contamos con un departamento de atención al cliente para asegurar que todos y cada uno de los pedidos lleguen al restaurant correspondiente de forma correcta, así que no temas, nosotros cuidaremos bien de tu pedido *online*. De todas formas, puedes comunicarte a nuestras líneas de atención al cliente indicadas debajo.

3. ¿Cómo hago un pedido?

¡Es realmente muy fácil! Sólo siga las instrucciones que se describen a continuación:

- a) Ingresa en qué zona te encuentras y presiona el botón «Buscar». Serás redirigido a una página que muestra todos los restaurants disponibles en tu área
- b) Elige el restaurant al que le quieras realizar el pedido de comida. Será redirigido a una página del menú
- c) Selecciona los elementos que deseas comprar presionando el botón «Agregar a mi pedido»

- d) Si quieres comprar más de uno de los productos seleccionados, puedes ingresar la cantidad que deseas en el espacio para la cantidad en la ventana emergente y también podrás personalizar y seleccionar opciones para personalizar el producto.
- e) Luego deberás confirmar tu orden en el carrito de compras y serás redirigido a la página para ingresar tu correo y contraseña (si ya posees una cuenta), o donde puedes crear una cuenta en el momento fácil y rápidamente.
- f) Luego puedes seleccionar una dirección de envío en caso de ser *delivery*, o si deseas pasar a retirar el pedido, y la forma de pago, que puede ser en línea o presencial.
- g) La siguiente página te conectará directamente con el restaurant. Recibirás una respuesta del restaurant en un período de hasta 4 minutos.

4. **¿Cuál es la diferencia entre Delivery y Pick-up? ¿Qué significa cada palabra?**

Delivery: significa que tu pedido será entregado por el restaurante directamente en la puerta de tu casa. Sólo siéntate y relájate, tu comida llegará en un abrir y cerrar de ojos.

Pickup: significa que en vez de recibirlo en tu casa, tú habrás de ir hasta el restaurante y recogerás el pedido. Esta opción es genial si te encuentras por salir del trabajo y quieres pasar por tu restaurante favorito de camino a casa.

5. **Me equivoqué, y en vez de poner Delivery, puse Pick-up, ¿cómo hago para arreglar el problema?**

En este caso, llámanos enseguida a nuestras líneas de atención al cliente, y nosotros nos encargaremos de contactarnos con el restaurante y preguntar si es posible entregar el pedido a domicilio. De existir algún inconveniente, nos pondremos en contacto contigo enseguida.

6. **Preciso cancelar mi pedido, ¿cómo hago?**

Sólo llámanos a nuestras líneas de atención al cliente, y nosotros cancelaremos el pedido por ti.

7. **Hice un pedido, pero me di cuenta que quiero cambiar, agregar o sacar algo, ¿cómo hago?**

Tienes 2 opciones: (a) Llamar al restaurant y comunicarle los cambios, acordando pagar la diferencia o (b) Dado que nosotros enviamos las órdenes inmediatamente, puedes comunicarte con nosotros, cancelar el pedido, luego volver a la página y hacer el pedido nuevamente con los cambios que desees. O bien decirnos las modificaciones que desees.

8. **¡La comida está llegando muy tarde y todavía no la he recibido!**

La empresa sólo se hace responsable de enviar los pedidos a los restaurantes, de hecho no tiene control sobre la entrega y la calidad de la comida, dado que esto es en sí responsabilidad del restaurant. Por esta razón, lo mejor es contactarse directamente con el restaurant y comunicarles acerca del problema. Podrás encontrar el número del restaurant en tu correo, el cual es enviado por mail luego de confirmada la orden.

9. ¡La comida era horrible, de muy mala calidad y quiero que me devuelvan el dinero!

Eso es responsabilidad del restaurante, y lo mejor es que tú mismo te contactes con ellos en vez de contactarte con nosotros. Muchas veces el restaurante puede que esté dispuesto a ofrecerte algún tipo de descuento si ellos saben que tú no quedaste satisfecho con la comida que ordenaste. Desafortunadamente, no hay nada que la empresa pueda hacer al respecto de reembolsos por mala calidad de la comida.

Por otra parte, contamos con un sistema de puntajes o rating, que te permitirá expresar tu opinión respecto al restaurante, pudiendo además revisar la opinión de otros usuarios antes de realizar un pedido.

10. ¿Tiene algún costo extra pedir comida mediante la plataforma?

No. Es totalmente gratis el uso de la plataforma. No añadimos ningún tipo de cargo a los precios de los restaurantes ni al servicio de *delivery*.

11. ¿Quién ve la información de las tarjetas de débito o crédito que utilizo para comprar?

Nadie. La información es transmitida de forma segura mediante la plataforma proporcionada por WebPay.

Apéndice K

Modelo de la cadena de valor

Valor, en el sentido amplio de la palabra, es una denominación que encierra atributos que cualifican un objeto, un ser o un proceso y que, por tanto, los diferencia de otros.[45] El concepto de cadena de valor se deriva de ese significado y se refiere a todo aquello que agrega cualidades positivas; es decir, aquello que transforma esencialmente algo para beneficio, satisfacción o bienestar de alguien, quien, además, está dispuesto a pagar por ello, si es necesario y posible.

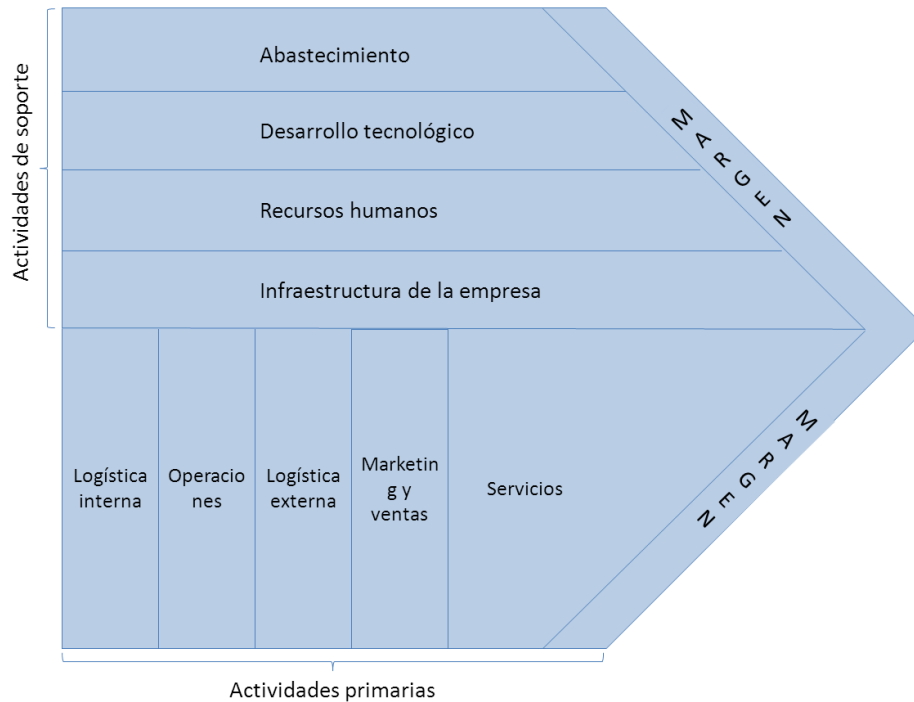
La **cadena valor** es una herramienta de gestión diseñada por Porter¹ que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.[46] El análisis de la cadena de valor permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no. Es importante comprender estos puntos porque la organización sólo podrá obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea sea superior a los costos que contrae para crearlo.[47]

Como se muestra en la [Figura K.1](#), la cadena de valor de una empresa se divide en actividades primarias y en actividades de apoyo o de soporte. Las **actividades primarias** se relacionan con la elaboración de un producto, su distribución y venta a los compradores y su servicio posterior a la venta. Las **actividades de apoyo** brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias.

La cadena de valor muestra la forma en que un producto pasa de la etapa de las materias primas a la del cliente final. En el caso de las empresas individuales, la idea esencial de la cadena de valor radica en crear valor adicional sin contraer muchos costos al hacerlo y en capturar el valor que ha sido creado.

¹Michael E. Porter es profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Es presidente del Institute for Strategy and Competitiveness de la HBS y dirige también el programa de dicha institución de la Universidad de Harvard dedicado a nuevos CEOs y presidentes de grandes corporaciones.

Figura K.1: La cadena de valor básica



Fuente: *Strategic Management* de Hitt et al.[8, Cap.3]

Los puntos que se deben evaluar para determinar el potencial de las actividades primarias para crear valor son las siguientes.[46, pp. 39-40]

- **Logística interna:** Las actividades, como manejo de materiales, almacenaje y control de inventarios, que se desarrollan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto.
- **Operaciones:** Las actividades necesarias para que los insumos proporcionados por la logística interna sean convertidos a su forma de producto final.
- **Logística externa:** Las actividades que se desarrollan para reunir y almacenar el producto final y distribuirlo de forma física a los clientes.
- **Marketing y ventas:** Las actividades que se desarrollan para ofrecer medios que permitan a los clientes comprar los productos y que sirvan para inducirles a comprarlos. Para comercializar y vender los productos efectivamente se realizan campañas de publicidad y promoción, eligiendo los canales de distribución adecuados y seleccionando, desarrollando y apoyando la fuerza de ventas.
- **Servicio:** Las actividades que buscan mantener o mejorar el valor de un producto. Se realizan actividades relacionadas con los servicios, entre otras la instalación, la reparación, la capacitación y el ajuste.

Por otro lado, los puntos para evaluar las actividades de apoyo se presentan a continuación.[46, pp. 40-43]

- **Adquisiciones:** Las actividades que se desarrollan para comprar los insumos que se necesitan para fabricar los productos de una empresa.
- **Desarrollo tecnológico:** Las actividades que se desarrollan para mejorar el producto de una empresa y los procesos utilizados para producirlo. El desarrollo tecnológico adopta diversas formas, como el equipo del proceso, la investigación básica y el diseño del producto, así como los procedimientos para brindar servicios.
- **Administración de recursos humanos:** Las actividades que se desarrollan para el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la remuneración de todo el personal.
- **Infraestructura de la empresa:** La infraestructura de la empresa incluye actividades como la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo jurídico y las relaciones con el gobierno que se requieren para apoyar el trabajo de la cadena de valor completa. Por medio de su infraestructura la empresa lucha por identificar de forma efectiva y consistente las oportunidades y las amenazas externas, identificar los recursos y las capacidades y apoyar las competencias centrales.

Las empresas deben analizar cada actividad, en relación con las capacidades de la competencia y después calificar cada una como *superior*, *equivalente* o *inferior*.

Apéndice L

Reporte completo de la cotización de Amazon Web Services

En las próximas páginas se adjunta la cotización detallada sobre los servicios de alojamiento «en la nube» de Amazon Web Services. Esta cotización se hizo mediante la calculadora para comparar el costo total de la publicación de las aplicaciones web en la nube de AWS versus otras infraestructuras.



Total Cost of Ownership (TCO) Comparison For Web Applications

Thank You

This summary report includes a total cost of ownership comparison which takes into account the full costs of running your web application in physical infrastructure and compares it to the cost of running it in AWS. The infrastructure is based on the description of the physical infrastructure you provided in the online tool. The AWS infrastructure is an approximation of the physical infrastructure you described. These calculations use third-party estimates and actual customer data. Calculator results are estimates, and your actual results may vary.

Both summary and detailed comparisons follow. For more information, please consult the references listed at the end of this document.

Contents

1. Summary	2
2. Detailed Cost Comparison and Explanations.....	3
3. Amazon Web Services.....	4
4. Additional Information on How Costs are Computed and FAQ.....	5
5. User Inputs.....	14
6. References	15

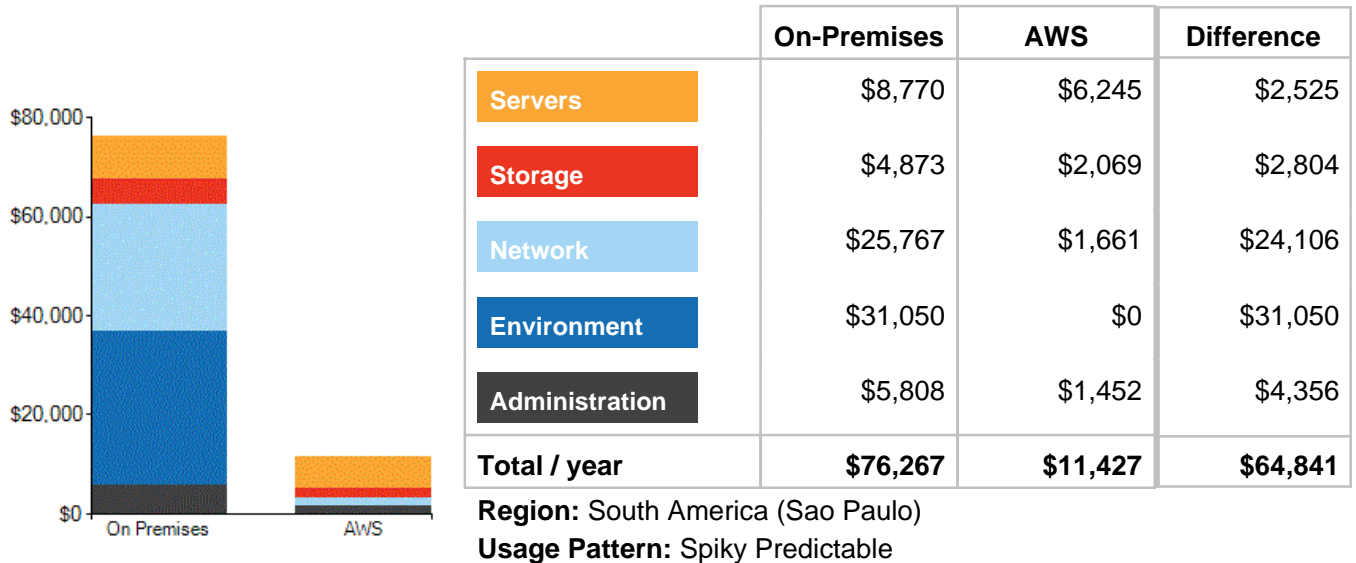
Powered By:



1. Summary

Total Cost of Ownership Calculator for Web Applications (Beta)

You could save **\$64,841 per year** running on AWS.



Based on your inputs and our TCO calculations you could save \$64,841 per year running on Amazon Web Services vs. running your web applications on the physical infrastructure you described.

Over 3 years this equates to \$194,522 in savings.

This calculator uses third-party estimates and actual customer data. Calculator results are estimates, and your actual results may vary.

2. Detailed Cost Comparison and Explanations

This calculator provides a total cost of ownership comparison, not a cash flow analysis. For additional details of the assumptions used in these calculations, please see the explanations in the following section.

Yearly Cost of Running On-premises

Servers		\$8,770
2x	Linux	\$399
0x	Windows	\$0
0x	Microsoft SQL Server	\$0
0x	Oracle DB Server	\$0
2x	mySql DB Server	\$8,371
0x	Postgres DB Server	\$0
0x	Cassandra DB Server	\$0
0x	Mongo DB Server	\$0
Storage		\$4,873
0.18TB	Direct Attached	\$177
0.28TB	Network Attached Storage	\$1,295
0.28TB	Storage Area Network	\$1,943
0.28TB	Incremental Backups	\$972
0.28TB	Long Term Archival	\$486
Network		\$25,767
2x	Load Balancer	\$7,667
2x	Firewall	\$1,533
2x	Switch	\$3,067
5 Mbps	Bandwidth	\$13,500
Environment		\$31,050
1	Colocation	\$31,050
Administration		\$5,808
0.05	Staffing	\$5,808

Yearly Cost of Running on AWS

Servers (excluding RI Fees)		\$3,561
2x	Linux	\$653
0x	Windows	\$0
0x	Microsoft SQL Server	\$0
0x	Oracle DB Server	\$0
2x	mySql DB Server	\$2,908
0x	Postgres DB Server	\$0
0x	Cassandra DB Server	\$0
0x	Mongo DB Server	\$0
Storage		\$2,069
0.11TB	Direct Attached	\$1,120
0.17TB	Network Attached Storage	\$264
0.17TB	Storage Area Network	\$264
0.17TB	Incremental Backups	\$211
0.17TB	Long Term Archival	\$211
Network		\$1,661
2x	Load Balancer	\$685
0x	Firewall	\$0
0x	Switch	\$0
3902.5GB	Bandwidth	\$976
Environment		\$0
0	Colocation	\$0
Administration		\$1,452
0.01	Staffing	\$1,452

Cap. Ex.	Op. Ex. / Mo	Total Cost / Year
\$77,728	\$4,197	\$76,267

Cap. Ex. (RI Fees)	Op. Ex. / Mo	Total Cost / Year
\$8,053	\$729	\$11,427

The capital expenses represent average annual up-front costs each year over the depreciation schedule selected. Similarly, the operating expenses represent average monthly operating costs over that period.

Retail prices, administrative costs, communications costs, and other factors are obtained from a number of sources, including analyzing costs for hundreds of customers, primary research and benchmarking, published white papers and research papers, and published price lists. Your experience may vary. In addition to making your selections in the detailed configuration options in the calculator, you may wish to adjust values in the tables above when calculating your cost estimates for internal business cases to represent costs you have measured in your operations.

3. Amazon Web Services

We estimate that it would require the following AWS resources to operate your on-premises infrastructure in the cloud:

Servers

Web Application Servers

2x Medium Linux (m1.medium)

Amazon Elastic Compute Cloud Reserved Instances

1x Heavy Utilization EC2 Reserved Instances (3 year)

1x Medium Utilization EC2 Reserved Instances (3 year)

Database Servers

2x High-Memory Extra Large MySQL DB (db.m2.xlarge)

Amazon Relational Database Service Reserved Instances

1x Heavy Utilization RDS Reserved Instances (3 year)

1x Medium Utilization RDS Reserved Instances (3 year)

Storage

Direct Attached

0.11 TB of Standard Amazon Elastic Block Store

Network Attached Storage

0.17 TB of Amazon Simple Storage Service

Storage Area Network

0.17 TB of Amazon Simple Storage Service

Incremental Backups

0.17 TB of Amazon S3 Reduced Redundancy Storage

Long Term Archival

0.17 TB of Amazon S3 Reduced Redundancy Storage

Network

Load Balancer

2x of Elastic Load Balancing

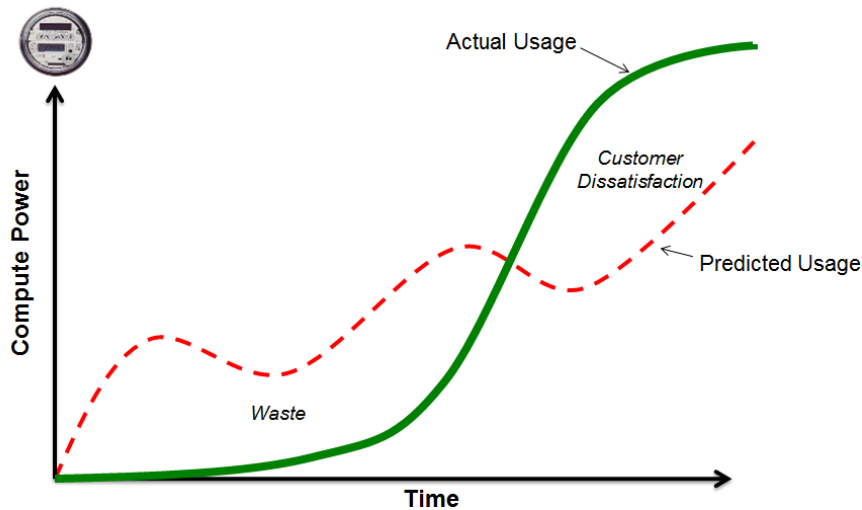
Bandwidth

3902.5 GB of Data Transfer OUT

4. Additional Information on How Costs are Computed and Frequently Asked Questions (FAQ)

One of the key differences between AWS and on-premises infrastructure is the pay for use model of AWS vs. the pay for capacity model of on-premises infrastructure. AWS allows customers to pay for what is actually being used – servers, storage, and bandwidth – these services are often oversubscribed on a capacity perspective to enable businesses to handle peaks in demand at any given time. The graph below describes the challenge with a capacity based IT model:

Pay Only for What You Use



The pay for what you use model along with auto scaling, allows web sites to provision for a baseline and scale up and down according to load, schedule or other conditions. This greatly reduces the cost of running IT infrastructure.

Understanding How Server Costs Are Computed

There are two fundamental reasons for the difference in economics between the on-premises and AWS total cost of ownership results:

1. AWS helps customers replace up-front capital expense with low variable cost. Rather than paying in advance to provision for peak loads, you pay for only what you use, when you use it.
2. Massive economies of scale from serving many global customers and efficiency gains enable AWS to operate at lower costs than individual organizations, and savings are passed on to customers. And because AWS handles operating and maintaining that infrastructure at scale for you, your overall IT administration costs are lower.

On-premises server costs are based on enterprise level rack servers with hardware RAID for direct attached storage. Server and licensing costs are based on published list web prices, less the discount rate you selected for the on-premises hardware. The number of servers shown represents the number of processors and AWS instances in the second year, factoring in the growth rate you selected.

Q: How are the Amazon EC2 compute costs computed – what types of instances are used?

In order to provide an apples to apples total cost of ownership comparison with on-premises infrastructure, the TCO is analyzed over several years. The calculator uses Amazon EC2 and RDS Reserved Instances because these are the AWS equivalent to buying guaranteed capacity for a longer period of time.

Reserved Instances (RIs) allow you to make a low, one-time payment to reserve instance capacity and further reduce your ongoing Amazon EC2 costs. There are multiple Reserved Instance types that enable you to balance the amount you pay up front with your effective hourly price.

Two types of RIs are used by the calculator:

- **Medium Utilization RIs** – Medium Utilization RIs are the same Reserved Instances that Amazon EC2 has offered for the last several years. They have a higher upfront payment than Light Utilization RIs, but a much lower hourly usage fee. Medium Utilization RIs allow you to turn off your instance at any point and not pay the hourly fee. Medium Utilization RIs are best suited for workloads that run most of the time, but have some variability in usage (like web server traffic where demand may increase or decrease throughout the year). Using Medium Utilization RIs, you can save up to 49% for a 1-year term and 66% for a 3-year term vs. running On-Demand Instances. The break-even point for a Medium Utilization Linux RI (vs. Light Utilization Reserved Instances) is 69% utilization for a 1-year term or 44% of a 3-year term. If you expect to use your instance more than that, an RI will save you money.
- **Heavy Utilization RIs** – Heavy Utilization RIs offer the most absolute savings of any Reserved Instance type. They're most appropriate for steady-state workloads where you're willing to commit to always running these instances in exchange for our lowest hourly usage fee. With this RI, you pay a little higher upfront payment than Medium Utilization RIs, a significantly lower hourly usage fee, and you're charged that lower hourly rate for every hour in the Reserved Instance term you purchase. Using Heavy Utilization RIs, you can save up to 54% for a 1-year term and 71% for a 3-year term vs. running On-Demand Instances. The break-even point for a Heavy Utilization Linux RI (vs. Medium Utilization Reserved Instances) is 85% utilization for a 1-year term or 76% of a 3-year term. If you expect to use your instance more than that, RIs will save you money.

To illustrate when to choose each Reserved Instance option, the table below shows the possible savings for Light, Medium, and Heavy Utilization Reserved Instances over On-Demand rates. The higher your utilization over your Reserved Instance term, the more savings Reserved Instances provide. Here's a summary table for Linux/UNIX-based servers.

Linux/UNIX-Based Example

3-Year RI Percentage Savings Over On-Demand Comparison*

Annual Utilization	Light Utilization RI	Medium Utilization RI	Heavy Utilization RI
20%	36%	17%	-53%
40%	49%	47%	24%
60%	53%	56%	49%
80%	55%	61%	62%
100%	56%	64%	69%

Utilization Rate = % of time your instance is running: 30% utilization of a 3 year term = 10.8 months

** rates are compared for an m1.xlarge instance 3-year Reserved Instance, % savings on effective hourly rates are roughly the same for all instance types*

Costs are compared for the period of time selected in the Depreciation Schedule in Years specified in the Data Centers configuration section of the calculator. This allows us to look at AWS as a long term resource similar to hardware purchased for an on-premises data center. Reserved Instances are used for both the baseline workloads and for the spikes in utilization.

Q. What are the Utilization Rates for the Web Application Usage Patterns?

Usage traffic can dramatically affect the TCO of a web application. When determining TCO, you should consider the nature of the application and historical statistical data. This information can help you determine the usage pattern of the application that you plan to deploy. The calculator compares costs for three different usage patterns:

1. **Steady State.** The load remains at a fairly constant level over time and you can accurately forecast the likely compute load for these applications.
2. **Spiky but Predictable.** You can accurately forecast the likely compute load for these applications, even though usage varies by time of day, time of month, or time of year.
3. **Uncertain and Unpredictable.** It is difficult to forecast the compute needs for these applications because there is no historical statistical data available.

This table contains a summary of how Reserved Instances are purchased for each of the usage patterns in the calculator:

Usage Model	Baseline Workload	Type of RI purchased in AWS cost calculation	RI Term
Spiky Predictable	30%	30% Heavy Utilization always on 70% Medium Utilization run 50% of the time	3 year
Spiky Unpredictable	50%	50% Heavy Utilization always on 50% Medium Utilization run 50% of the time	3 year
Steady State	90%	90% Heavy Utilization always on 10% Medium Utilization run 50% of the time	3 year

Q: What baseline is the TCO calculator using? What utilization do you use for non-baseline workloads?

A combination of Amazon EC2 instances running all the time and instances running only when needed are computed. For the spiky portion of the loads, Amazon EC2 instances are projected to be spun up and down to meet the needs of the apps based on the Usage Pattern that is selected.

The table in the previous section quantifies how the baseline and non-baseline workloads are computed.

Q: Why would the calculator include RIs when they require a commitment?

With the introduction of the Reserved Instance Marketplace, there is flexibility to purchasing and reselling RIs which is more flexible than your options with physical infrastructure. The Reserved Instance Marketplace allows you to sell your Amazon EC2 Reserved Instances to other businesses and organizations if your needs change.

Q: What reserved instance types are used for database servers when Amazon RDS Reserved Instances are not available?

Amazon EC2 Reserved Instances in your chosen region are used. Amazon EC2 Reserved Instance sizing is determined according to your specific inputs.

Q: Do you take into account actual server utilization?

Physical servers are assumed to be powered on at all times. The Usage Pattern you select is used to calculate the percentage of time that Amazon EC2 instances need to run, as described earlier in this document.

Q: How do you calculate your on-premises server cost?

The calculator averages market rate pricing from multiple enterprise vendors to determine an average price per CPU, per GB RAM, and per GB of storage. Software licenses for operating systems and databases are included in the per-server costs displayed in the calculations.

Q: Do you apply any discounts to on-premises server costing?

Yes, there is a user defined discount slider, which is defaulted to 15%, and applied to the industry standard pricing being calculated. Discount sliders are available within the servers configure dropdown.

Q: Is “Hardware/Software Maintenance Cost Percentage” applied to on-premises server costing?

Yes, if you move this slider within the servers configure dropdown, you will see your cost per server change.

Q: Are the AWS Server costs all On-Demand Amazon EC2 instances?

The yearly costs for compute in AWS are a combination of Reserved Instances, based on these heuristics:

Reserved Instance Offering Types	Savings over On-Demand Instances	
Light Utilization Reserved Instances	up to 42%(1-year)	up to 56% (3-year)
Medium Utilization Reserved Instances	up to 49% (1-year)	up to 66% (3-year)
Heavy Utilization Reserved Instances	up to 54% (1-year)	up to 71% (3-year)

Q: What AWS pricing schemes are you using?

The calculator uses Heavy Utilization Reserved Instances for baseline workloads and Medium Utilization Reserved Instances for transient workloads.

Q: How do you calculate the amount of used rack space for the specified on-premises servers?

The calculator uses 2 units (2U) of rack space per web and application server, and 4 units (4U) of rack space per database server. This will allow for adequate room for disks, cabling, cooling, and power.

Understanding How Storage Costs Are Computed

Storage costs are based on published list prices for on-premises prices of representative hardware less the discount rate you selected. All storage appliances are enterprise level rack appliances.

Q: What types of storage are you using to compare?

The calculator uses the most comparable Amazon storage service for most applications. The table below lists the Amazon storage service pricing used for the storage types selected in the Configure drop down of the Storage section of the calculator:

On-premises Storage Types	AWS Storage Service
Server attached storage	Amazon EBS
Storage Attached Network	Amazon S3
Network Attached Storage	Amazon S3
Backup	Amazon S3 RRS
Archive	Amazon Glacier

The amount of on-premises storage specified in the calculator represents the amount of physical storage capacity purchased. AWS storage that is calculated is intentionally not equal to the amount of physical storage capacity, but rather a percentage of the storage that is actually utilized for data storage, as an annual average. Primary and secondary research indicates that, for most storage types, this is 50-60% of the physical storage purchased, including the annual growth rate.

Q: Are you taking into account any utilization discount?

Yes. We use a 60% data utilization factor for the on-premises storage specified in the calculator settings. According to *File Storage Costs Less In The Cloud Than In-House*, Forrester Research, August 2011, "Since we're dealing with usable capacity in this model, system resource overhead and RAID protection are already factored in, so we've set the usable capacity utilization for the model at 60%. Yours might be higher or lower, but this is where Forrester sees most I&O environments today." Note that if you need to buy capacity for high growth rates, your utilization rate will likely be lower than 60% on average, as you purchase capacity in advance of eventual growth in the data footprint.

With AWS you pay only for the storage you use. For example, if you have 100TB of data, you pay for 100TB of storage, and it's stored, starting at \$0.125/GB per month, designed for 99.999999999% durability, (or \$0.01 for archiving, or \$0.093 for Amazon Reduced Redundancy Storage, designed for 99.99% durability) with no operating costs.

Q: Are data transfer costs included in the AWS storage cost?

No, all AWS data transfer costs are calculated in the bandwidth details under the Network section.

Q: Are you using AWS storage Free Tier in your calculations?

No, we are not using any AWS Free Tier discounts.

Q: How are you calculating on-premises storage costs?

We are using industry standard pricing based on GB per month. Costs also include the "Hardware/Software Maintenance Percentage" selected from the "Overall Storage" configure dropdown. Direct Attached storage is using the maintenance percentage from the servers configure dropdown.

Q: Do you apply any discounts to on-premises storage costing?

Yes, there is a user defined discount slider, which is defaulted to 50%, and applied to the industry standard pricing being calculated for all storage that is not directly attached to the servers. The discount slider is available within the “Overall Storage” configure dropdown. Direct attached storage is discounted at the server discount slider value since this storage is purchased at the same time.

Q: How do you calculate the amount of rack space the specified on-premises storage uses?

We are calculating 1 unit (1U) of rack space per TB. This will allow adequate room for cabling, switches, cooling, and power. Incremental Backup Storage and Long Term Archival Storage are considered to be stored off-premises, so they are not counted in the rack space calculation.

Q: How do I factor in upgrading storage annually?

The “Growth Rate” selection determines server and storage growth rates annually.

Q: Do you account for Amazon Elastic Block Store I/O fees in direct attach storage costs?

We are applying an average level of I/O requests per server type. Web application servers receive 65 million I/O requests and Database servers receive 195 million I/O requests. These requests are applied on a per server basis.

Q: What storage type is used for long term archival storage when Amazon Glacier is not available?

Amazon Simple Storage Service Reduced Redundancy Storage is used when Amazon Glacier is not available.

Understanding How Network Costs Are Computed

Network costs are based on a number of factors in the configuration specified in the calculator. If you require a physical second site, additional network costs are included. All network appliances are enterprise level rack appliances.

Q: How are you calculating the number of load balancers?

We are using enterprise standard architectures and best practices. If you have specified 2 or more web / application servers you will have at least one load balancer. The level of “Network Redundancy” will also increase this number.

Q: How are you calculating the number of firewalls?

We are using enterprise standard architectures and best practices. If you have a data center, you will have a firewall per data center. The level of “Network Redundancy” will also increase this number.

Q: How are you calculating the number of switches?

We are calculating the total number of ports required for all the computing hardware you have specified. We then take this total and determine the number of 48 port enterprise level switches that are required to connect your computing hardware.

Q: What does the “Network Redundancy” affect?

This controls a factor in the calculator, which drives the quantity of your network computing infrastructure. If you are fully-redundant, you get a “doubling” of your network computing infrastructure costs.

Q: How are you calculating bandwidth costs?

We use a sampling of average market rates for datacenter telecom from major markets and assume a 50% utilization ratio.

Q: How are you treating multiple telecommunication providers?

It is common for larger or critical websites to buy bandwidth from multiple carriers. This is done to extend capacity, performance and reliability. AWS does this for you and so there is no additional cost for having redundant carriers. We factor a 50% increase for the 2nd carrier and an additional 10% increase for each additional carrier after the second.

Understanding How Environment Costs Are Computed

Q: What is the difference between a private data center and colocation?

A private data center is a brick and mortar structure that contains all the required systems / facilities to house computing hardware running 24 x 7 x 365. A private data center is owned and operated by the owners of the computing hardware. A colocation is usually offered by a provider that owns their own “private data center” and rents out rack space and/or computing hardware. A private data center is considered a less expensive resource as businesses typically own these and the costs can be spread out over a long period of time.

Q: How are you calculating cost of environment?

We use the number of servers, network redundancy and amount of storage to calculate how many racks the equipment requires based on industry average footprints. We use a sample of market rates for datacenter floor space for colocation and on-premises to calculate costs per rack and multiply this by the number of racks required to house the equipment.

Q: How are you calculating the number of equipment racks required?

We calculate the total rack units required to “rack” your specified computing hardware. We then apply a rack density factor of 80% utilization. This allows for a conservative number of required racks due to the extra space needed for cooling, cabling, and power requirements. The number of racks is the quantity shown in the Environment section in the detailed costing table above (section 3).

Q: Why is the AWS cost for environment \$0?

There is no cost for datacenter overhead in the AWS model. It is included in all the individual service pricing. Customers do not pay extra to use the AWS services above the actual service pricing.

Understanding How Administration Costs Are Computed

A baseline of administrative costs is assumed. Additional costs may be added based on your calculator settings.

Q: How do you calculate administration costs?

According to *File Storage Costs Less In The Cloud Than In-House*, Forrester Research, August 2011, “for the salary, Forrester uses \$120,000 as a fully loaded admin staff cost. Substitute your firm’s standard rate for modeling if you have one.” Industry research also indicates that in larger deployments, the ratio of physical or virtual servers to admins (all IT admins combined) is about 50:1. We use these two variables and the rest of the inputs of the tool to calculate the percentage administrative cost. We calculate one FTE for administration per 50 servers, with a minimum of 1/25 of an FTE. You can also adjust the administrative overhead of your environment in order to dial in appropriate costs to support your environment.

In addition to that, the Administration Overhead amount, specified as a percentage of overall physical infrastructure costs, is added to the Staffing costs under the Administration category. This represents typical admin burden that is associated with planning, purchasing, receiving, inventory, cost of capital, equipment recycling, building maintenance, and other ongoing costs associated with owning and operating infrastructure. If you are running at a smaller scale, have lower (or non-existent) SLAs, or there are other factors that would reduce your Administration costs, you may choose to modify this cost when customizing your TCO comparison. FTE is the quantity shown in the Administration section in the detailed costing table above (section 3).

Q: What is the AWS Server to Admin ratio?

We have found a 200:1 Server to Admin ratio is appropriate when running your web apps on AWS. This is a conservative ratio based on customer engagements. Reference: *The Total Cost of (Non) Ownership of Web Applications in the Cloud*, Amazon Web Services, July 2012.

Q: Why does the Maintenance Cost slider only go down to 10%?

The Hardware/Software Maintenance Cost Percentage slider in the Configure drop downs for the Web/App and Database server detailed value drop downs in the calculator represent the cost of hardware maintenance and support packages plus software maintenance and support fees. It is common for the combined average cost to be between 10% and 28%, often averaging between 18% and 22%. The calculator does not allow a value lower than 10%, as that would imply that the on-premises hardware and software does not have any maintenance or support. This would not be an apples to apples comparison to AWS, which provides infrastructure services which AWS manages and maintains in their data centers. The cost of that administration is included in the price of the AWS services.

Understanding General Topics

Q: What scenario does this TCO calculator not cover?

This calculator is not intended for heterogeneous web tiers and multiple hardware refresh cycles.

Q: Why always use AWS Reserved Instances for utilization > 20%?

20% annual utilization is the minimum threshold where reserved instances become more cost effective than On-Demand instances.

Q: Why are my quantities larger than what I selected?

Based on your selected growth rate percentage, we apply this to your initial entries to help you plan for your expected growth this year. This percentage is being applied to all server and storage quantities. These “new” quantities are then used in all other calculations which affect network, bandwidth, environment and administrative quantities and costs.

5. User Inputs

Web Application Servers: 1

Processors (CPUs) / per server: 1 xCPU

Cores / per processor: 2 Core

Clock Speed / per processor: 1 GHz

Memory / per server: 8 GB

Hard Disk / per server: 30 GB

Percentage of servers that are Linux vs. Windows: 100% Linux - 0% Windows

Hardware/Software Maintenance Cost Percentage: 10%

Discount applied to retail server pricing: 15%

Database Servers: 1

Processors (CPUs) / per server: 2 xCPU

Cores / per processor: 4 Core

Clock Speed / per processor: 2 GHz

Memory / per server: 16 GB

Hard Disk / per server: 60 GB

Percentage of servers that are Linux vs. Windows: 100% Linux - 0% Windows

Hardware/Software Maintenance Cost Percentage: 10%

Discount applied to retail server pricing: 15%

Database Server Type: mySql DB Server

Storage: 1 TB

Network Attached Storage: 0.25 TB

Storage Area Network: 0.25 TB

Incremental Backup Storage: 0.25 TB

Long Term Archival Storage: 0.25 TB

Hardware/Software Maintenance Cost Percentage: 15%

Discount applied to retail storage pricing: 50%

Data Centers: Single Datacenter

Colocation vs. Private Data Center: Colocation

Power Redundancy:

Network Redundancy:

Bandwidth: 5 Mbps

Number of Telecommunication Providers: 2

Hardware/Software Maintenance Cost Percentage: 15%

Depreciation Schedule in Years: 3

Growth Rate: 10%

Administration: 10%

Usage Pattern: Spiky Predictable

Location: South America (Sao Paulo)

6. References

Additional Reading

1. The Total Cost of (Non) Ownership of Web Applications in the Cloud - <http://goo.gl/wexNo>. AWS. 2012.
2. The Business Value of Amazon Web Services Accelerates over time - http://media.amazonwebservices.com/idc_aws_business_value_report_2012.pdf. AWS. 2012.
3. File Storage Costs Less In The Cloud Than In-House - <http://goo.gl/0BKfg>. Forrester. August 2011.
4. Is There Best Practice For A Server To System Administrator Ratio - <http://goo.gl/TI76E> . Computer World. July 2010.
5. Cloudonomics, The Economics Of Cloud Computing - <http://goo.gl/UQJcV> . Diversity, Limited. 2011.
6. Don't Bring A Differentiated Knife To A Commodity Gun Fight - <http://goo.gl/cFG4M> . Gartner. March 2012.
7. Private Cloud Computing - <http://goo.gl/XILZE> . Gartner. 2012.
8. What Every CEO Needs To Know About The Cloud - <http://goo.gl/K9TjG> . Harvard Business Review. November 2011.
9. Understand The True Cost Of Cloud Services - <http://goo.gl/nmQG8> (Requires Subscription) . Forrester. June 2012.

Additional References

1. AWS Economics Center - <http://aws.amazon.com/economics>
2. Amazon EC2 Cost Comparison Calculator - <http://goo.gl/ZfucQ>
3. AWS Simple Monthly Calculator - <http://aws.amazon.com/calculator>
4. AWS Architecture Center – <http://aws.amazon.com/architecture>
5. AWS Free Usage Tier – <http://aws.amazon.com/free>
6. AWS Documentation – <http://goo.gl/FKyzd>
7. Amazon EC2 Reserved Instances – <http://aws.amazon.com/ec2/reserved-instances>

For more information on 2nd Watch, visit <http://www.2ndwatch.com/>

Powered By:



Notices

© 2012 Amazon.com, Inc., or its affiliates. This workbook and accompanying user guide is provided for informational purposes only. Amazon Web Services, Inc. is not responsible for any damages related to the information in these documents, which are provided "as is" without warranty of any kind, whether express, implied, or statutory. Nothing in this workbook or accompanying user guide creates any warranties or representations from Amazon Web Services, Inc., its affiliates, suppliers, or licensors. This workbook and accompanying user guide do not modify the applicable terms and conditions governing your use of Amazon Web Services technologies, including the Amazon Web Services website. This workbook and accompanying user guide represents Amazon Web Services' current product offerings as of the date of issue and are subject to change without notice.

Bibliografía

- [1] C. J. C. Ken G. Smith and K. D. Clark, “Existing knowledge, knowledge creation, capability, and the rate of new product in high-technology firms,” *Academy of Management Journal*, 2005.
- [2] P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*. HarperBusiness, 2006.
- [3] H. Stevenson and J. C. Jarillo, “A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management,” *Strategic Management Journal*, 1990.
- [4] E. Ries, *The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, 2011.
- [5] S. A. Alvarez and J. B. Barney, “Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm,” *Journal of Business Venturing*, vol. 19, pp. 621–635, September 2004.
- [6] M. Minniti, “Entrepreneurial alertness and asymmetric information in a spin-glass model,” *Journal of Business Venturing*, vol. 19, pp. 637–658, September 2004.
- [7] W. Kuemmerle, “The entrepreneur’s path to global expansion,” *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, no. 2, pp. 42–49, 2005.
- [8] M. A. Hitt, R. D. Ireland, and R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization (Concepts (Cengage Learning))*. South-Western College Pub, 2010.
- [9] S. Shane and S. Venkataraman, “The promise of entrepreneurship as a field of research,” *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 217–226, 2000.
- [10] J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (Social Science Classics Series)*. Transaction Publishers, 1982.
- [11] R. G. Holcombe, “The origins of entrepreneurial opportunities,” *Review of Austrian Economics*, vol. 13, pp. 25–54, 2003.
- [12] Knowledge@Wharton, “Rules to live by, and break.” <http://knowledge.wharton.upenn.edu/>, 2004.

- [13] D. Duffy, “Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial skills for personal and corporate success,” *Center of Excellence*, 2004.
- [14] M. Cardon, C. Zietsma, P. Saporito, B. Matheren, and C. Davids, “A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor,” *Journal of Business Venturing*, vol. 19, pp. 23–45, 2005.
- [15] R. Cantillon and A. Brewer, *Essay on the Nature of Commerce in General*. Transaction Publishers, 2001.
- [16] J. B. Say, C. R. Prinsep, and C. C. Biddle, *A Treatise On Political Economy, Or, the Production, Distribution, and Consumption of Wealth*. Nabu Press, 2010.
- [17] J. S. Mill, *Principles Of Political Economy*. CreateSpace, 2012.
- [18] R. G. McGrath and I. MacMillan, *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Review Press, 2000.
- [19] F. T. D. Bes, *Little Black Book of Entrepreneurship*. Ten Speed Press, 2008.
- [20] P. Drucker, “The discipline of innovation,” *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 6, pp. 149–157, 1998.
- [21] J. D. Wolpert, “Breaking out the innovation box,” *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 6, pp. 149–157, 2002.
- [22] M. Subramaniam and M. A. Young, “The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities,” *Academy of Management Journal*, vol. 48, pp. 450–463, 2005.
- [23] R. Katila and S. Share, “When does lack of resources make new firms innovative?,” *Academy of Management Journal*, vol. 48, pp. 814–829, 2005.
- [24] D. K. Dutta and M. M. Crossan, “The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 41 organizational learning framework,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, pp. 425–449, 2005.
- [25] M. Durieux and R. Stebbins, *Social Entrepreneurship For Dummies*. For Dummies, 2010.
- [26] H. Cantis and S. Díaz, *Innovación y Emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales*. Endeavor Chile, 2008.
- [27] T. O’Reilly, *What is Web 2.0?* O’Reilly Media, 2009.
- [28] E. Qualman, *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*. Wiley, 2010.
- [29] B. Satterlee, *E-Commerce : A Knowledge Base*. Writers Club Press, 2001.
- [30] K. Laudon and C. G. Traver, *E-Commerce 2012 (8th Edition)*. Prentice Hall, 2011.

- [31] Asociación de Emprendedores en Chile, *Medios de Pago en Chile: El Monopolio en la Operación y Adquirencia*, 2011.
- [32] P. Kotler and K. Keller, *Marketing Management*. Prentice-Hall, 2009.
- [33] Instituto Nacional de Estadísticas, *Resultados Preliminares Censo de Población y Vivienda 2012*, 2012.
- [34] comScore, Inc., *Futuro Digital - Chile*, 2012.
- [35] AyerViernes S.A., *Reboot Soy Digital 2012*, 2012.
- [36] H. Choi and H. Varian, “Predicting the present with google trends,” *Economic Record*, vol. 88, pp. 2–9, 2012.
- [37] M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1998.
- [38] V. Evans, *FT Essential Guide to Writing a Business Plan: How to win backing to start up or grow your business (Financial Times)*. FT Press, 2011.
- [39] L. Wroblewski, *Mobile First*. 2011.
- [40] E. Marcotte, *Responsive Web Design (Brief Books for People Who Make Websites, No. 4)*. A Book Apart, 2011.
- [41] H. B. Press, *Creating a Business Plan (Pocket Mentor)*. Harvard Business School Press, 2007.
- [42] R. Schroeder, *Administración de Operaciones*. MC Graw Hill, 1994.
- [43] T. L. Saaty, *Elements of Queueing Theory, with Applications*. Dover Publications, 1983.
- [44] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, 2010.
- [45] J. E. Silva, *EMPRENDEDOR, Crear su Propia Empresa (Spanish Edition)*. Alfaomega, 2008.
- [46] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, 1998.
- [47] M. H. D. Sirmon and E. Ireland, “Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box,” *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 1, 2007.
- [48] P. Cortés, *Emprendimiento e Innovación en Chile: Una Tarea Pendiente*. Imprenta Salesianos.
- [49] A. Maurya, *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (Lean Series)*. O’Reilly Media, 2012.

- [50] W. C. Kim and R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press, 2005.
- [51] S. G. Blank, *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Cafepress.com, 2005.
- [52] J. Mullins, *The New Business Road Test: What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan (3rd Edition)*. FT Press, 2010.
- [53] J. Mullins and R. Komisar, *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*. Harvard Business Review Press, 2009.
- [54] H. B. Review, *Harvard Business Review on Succeeding as an Entrepreneur (Harvard Business Review Paperback Series)*. Harvard Business Review Press, 2011.
- [55] J. Livingston, *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days (Recipes: a Problem-Solution Ap)*. Apress, 2008.
- [56] S. Blank and B. Dorf, *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch, 2012.
- [57] G. Kawasaki, *The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything*. Portfolio Hardcover, 2004.
- [58] C. S. Mena, *Derecho Para El Emprendimiento Y Los Negocios*. Universidad Catolica De Chile, 2000.
- [59] S. A. Shane, *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*. Yale University Press, 2010.
- [60] J. Liedtka and T. Ogilvie, *Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers (Columbia Business School Publishing)*. Columbia University Press, 2011.
- [61] T. Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness, 2009.
- [62] R. Verganti, *Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Harvard Business Press, 2009.
- [63] V. Govindarajan and C. Trimble, *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge (Harvard Business Review)*. Harvard Business Review Press, 2010.
- [64] Instituto Nacional de Estadísticas, *Comercio y Servicios: Informe Anual 2010*, 2012.
- [65] N. Rivas, *Diseño y construcción de un plan de negocios como estrategia de levantamiento de capitales para etapa de comercialización de DOCODE*. Universidad de Chile, 2011.
- [66] I. Porras, *Plan de negocios para una página web intermediaria en la venta de zapatillas de running*. Universidad de Chile, 2011.

-
- [67] M. P. Soriano, *Plan de negocios para una empresa de servicio de detección de plagio en documentos digitales para el sistema educacional chileno*. Universidad de Chile, 2012.
- [68] C. Mestre, *Plan de negocios para un proyecto Web 2.0*. Universidad de Chile, 2009.
- [69] C. Celis, *Creación de un sistema que clasifique y califique los restaurantes de Santiago*. Universidad de Chile, 2007.
- [70] J. Duarte, J. Briones, and G. Moreau, *Plan de negocios. Nosh: El social dining ha llegado*. Universidad de Chile, 2012. Diseño y Evaluación de Negocios (IN69B).