

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	7
1.1	JUSTIFICACIÓN.....	7
1.2	OBJETIVOS	7
1.2.1	<i>Objetivo General</i>	7
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	7
1.3	ALCANCES	8
1.4	MARCO CONCEPTUAL	9
2	DIAGNÓSTICO	10
2.1	MERCADO POTENCIAL	10
2.1.1	<i>Mercado Universitario</i>	10
2.1.1.1	Mercado Universitario de Pregrado	10
2.1.1.2	Mercado Universitario de Postgrado.....	11
2.2	CLIENTES	15
2.2.1	<i>Tipos de Clientes</i>	15
2.2.1.1	Universidades como Clientes	15
2.2.2	<i>Comportamiento del Cliente</i>	20
2.3	COMPETIDORES.....	24
2.3.1	<i>Principales Competidores y su Participación de Mercado</i>	24
2.3.2	<i>Oferta de Valor de la Competencia y Ventajas Competitivas</i>	26
2.3.3	<i>Procesos de Contratación de Servicios</i>	27
2.4	PROVEEDORES	30
2.5	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	30
2.6	BENCHMARKING	31
2.6.1	<i>Alemania</i>	31
2.6.2	<i>Estados Unidos</i>	32
2.7	ENTORNO.....	34
2.7.1	<i>Factores Demográficos</i>	34
2.7.2	<i>Factores Económicos</i>	35
2.7.3	<i>Factores Normativos y Legales</i>	36
2.7.3.1	Normativa Sanitaria	36
2.7.3.2	Reforma Laboral	37
2.7.4	<i>Factores Socioculturales</i>	38
2.7.4.1	Tendencia a la Alimentación Saludable	38
2.7.4.2	Tendencia a la Conciencia Ambiental.....	39
2.7.4.3	Tendencia a la Conciencia Social	39
3	SÍNTESIS ESTRATÉGICA	42
4	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	47
4.1	ESTRATEGIA GENÉRICA	47
4.2	SEGMENTO OBJETIVO	47
4.3	PROPUESTA DE VALOR.....	47
4.3.1	<i>La Empresa</i>	48
4.3.2	<i>Productos y Servicios</i>	48
4.3.2.1	Los Atributos Transversales de los Servicios	49
4.3.2.2	Línea de Negocio Catering	50
4.3.2.3	Línea de Negocio Cóctel.....	52
4.3.2.4	La marca	53
4.3.2.5	Estrategia de Cooperación	54
4.3.3	<i>Precio</i>	54
4.3.4	<i>Plan Comunicacional</i>	57
4.3.4.1	Objetivo Comunicacional	57
4.3.4.2	Target	57
4.3.4.3	Promesa	57
4.3.4.4	Soporte de la Promesa	58
4.3.4.5	Plan de Medios	58
4.3.5	<i>Plaza-Distribución</i>	59
4.4	ESTRATEGIA FINANCIERA.....	61

5	EVALUACIÓN ECONÓMICA	62
5.1	CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO	62
5.2	COSTO DE CAPITAL DE TRABAJO	63
5.3	ESTIMACIÓN DE FLUJOS FUTUROS	64
5.4	CÁLCULO DEL VALOR RESIDUAL DE LA EMPRESA.....	67
5.5	CÁLCULO DE VAN Y TIR.....	67
5.6	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	67
5.7	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	69
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
7	BIBLIOGRAFÍA.....	72
8	ANEXOS.....	73
8.1	ANEXO 1: DATOS UTILIZADOS PARA EL CÁLCULO DEL MERCADO POTENCIAL.....	73
8.2	ANEXO 2: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD UNIVERSIDAD DE CHILE	75
8.3	ANEXO 3: CUESTIONARIO ENCUESTA ONLINE	78
8.4	ANEXO 4: RESULTADOS ENCUESTA ONLINE.....	81
8.5	ANEXO 5: CÁLCULO DEL PRECIO	86
8.6	ANEXO 6: FLUJOS FUTUROS E INVERSIÓN	88

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 2.1:	Crecimiento N° de Programas de Educación Superior de Pregrado.....	10
Tabla 2.2:	Crecimiento N° de Matrículas de Educación Superior de Pregrado.....	11
Tabla 2.3:	N° Promedio de Alumnos por Programa de Educación Superior de Pregrado.	11
Tabla 2.4:	Mercado Potencial Programas de Educación Superior Pregrado para Empresa de Catering. 11	
Tabla 2.5:	Crecimiento N° de Programas de Educación Superior de Postgrado.	11
Tabla 2.6:	Crecimiento N° de Programas de Educación Superior de Postgrado por Tipo de Programa. 12	
Tabla 2.7:	Crecimiento N° de Matrículas de Educación Superior de Postgrado.	12
Tabla 2.8:	Crecimiento N° de Matrículas de Educación Superior de Postgrado.	12
Tabla 2.9:	Promedio de Alumnos por Programa de Educación Superior de Postgrado.....	13
Tabla 2.10:	Mercado Potencial de Catering a Programas de Educación Superior de Postgrado.	13
Tabla 2.11:	Mercado Potencial de Titulación de Programas de Educación Superior de Postgrado.	14
Tabla 2.12:	Mercado Potencial para Catering a Instituciones Universitarias en Santiago.	14
Tabla 2.13:	Mercado Potencial para Catering a Instituciones Universitarias por Región.....	14
Tabla 2.14:	Número de programas acreditados por tipo de institución educacional.	15
Tabla 2.15:	Crecimiento del número de programas de pregrado por tipo de institución según Región....	15
Tabla 2.16:	Crecimiento del número de programas de postgrado tipo de institución según Región.	16
Tabla 2.17:	Participación de Mercado por tipo de institución educacional.	16
Tabla 2.18:	Participación de Mercado Universidades en Programas de Postgrado.	17
Tabla 2.19:	Participación de Mercado Universidades en Programas de Pregrado.	18
Tabla 2.20:	Participación de Mercado Universidades por Campus.	19
Tabla 2.21:	Participación de Mercado según tipo de institución y proceso de compra.	19
Tabla 2.22:	N° sedes, instituciones y alumnos según tipo de institución y proceso de compra.....	20
Tabla 2.23:	Ordenamiento de atributos según importancia declarada en la encuesta.....	21
Tabla 2.24:	Ordenamiento de atributos según importancia declarada en encuesta por tipo de institución.	21
Gráfico 2.25:	Percepción de marca por cada atributo según resultados de la encuesta.	22
Tabla 2.26:	Deseabilidad de atributos y disposición a pagar según resultados de la encuesta.	22
Gráfico 2.27:	Disposición a pago por cada atributo según resultados de la encuesta.....	23
Tabla 2.28:	Servicios requeridos y deseabilidad de atributos según resultados de la encuesta.	23
Gráfico 2.29:	N° de instituciones, sedes y alumnos por sede de educación superior.	24
Tabla 2.30:	N° de eventos por persona según tipo de clientes y porcentaje de mercado.	24
Gráfico 2.31:	Participación de mercado de competidores según negocio central.....	25
Gráfico 2.32:	Participación de mercado por competidores.....	25
Tabla 2.33:	Detalle de la oferta de servicio por tipo de competidor y tamaño.	27
Tabla 2.34:	Participación de mercado de los competidores según proceso de compra.	27

Tabla 2.35: Listado de Universidades Estatales.	28
Tabla 2.36: Participación de mercado de las Universidades Estatales.	28
Tabla 2.37: N° de licitaciones de instituciones educacionales por mercado público 2008-2013.	28
Tabla 2.38: N° de licitaciones en mercado público según estado de licitación.	29
Tabla 2.39: Listado de adjudicaciones de licitaciones por Mercado Público.	29
Tabla 2.40: Listado de órdenes de compra generadas para servicios de catering en Mercado Público.	29
Gráfico 2.41: Descuentos por volumen de compra en precio de la harina.	30
Gráfico 2.42: Distribución de facturación Canal HORECA en Alemania, año 2012.	31
Tabla 2.43: Crecimiento Empresas Catering en Alemania 2007 a 2011.	31
Tabla 2.44: FODA para el mercado alimenticio en Alemania.	32
Gráfico 2.45: Distribución de facturación rubro <i>Food Service Contractors</i> en Estados Unidos, año 2012.	33
Gráfico 2.46: Principales determinantes de la demanda por servicios de alimentos en Estados Unidos, año 2012.	33
Tabla 2.47: Distribución y crecimiento de la población en Chile según grupo etario.	34
Tabla 2.48: Distribución y crecimiento de la población estudiantil en Chile en programas de pregrado.	34
Tabla 2.49: Distribución y crecimiento de la población estudiantil en Chile en programas de postgrado.	35
Tabla 2.50: Distribución y crecimiento del Producto Interno Bruto de Chile entre los años 2008 y 2013.	35
Tabla 2.51: Crecimiento de las Principales Actividades Económicas de Chile entre los años 2008 y 2013.	35
Tabla 2.52: Crecimiento del PIB en Chile según región entre los años 2008 y 2013.	36
Ilustración 2.53: Modelo de Negocios de Empresa B.	40
Tabla 3.1: Principales indicadores del diagnóstico por región.	42
Tabla 3.2: Mercado potencial, n° de sedes y eventos requeridos por tipo de institución educacional.	43
Tabla 3.3: Oferta de competidores vs requerimientos de servicios y atributos de clientes.	43
Tabla 3.4: Análisis FODA para Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales.	44
Tabla 3.5: Análisis FODA para Universidades Estatales y Fuerzas Armadas.	45
Tabla 3.6: Análisis FODA para Universidades Privadas.	46
Tabla 4.1: Beneficios funcionales y emocionales para el cliente.	48
Ilustración 4.2: Jerarquía de percepción de beneficios para el cliente.	49
Ilustración 4.3: Detalle de variedad de productos por servicio de línea de catering.	51
Ilustración 4.4: Detalle de variedad de productos por servicio de línea de cóctel.	52
Tabla 4.5: Análisis de costos según servicio promedio de la competencia.	55
Tabla 4.6: Precios Servicio Básico.	55
Tabla 4.7: Precios Servicio Intermedio.	56
Tabla 4.8: Precios Servicio Avanzado.	56
Ilustración 4.9: Valor para el Cliente.	56
Ilustración 4.10: Jerarquía de respuesta de los clientes.	57
Tabla 4.11: Detalle del Plan de Medios.	58
Tabla 4.12: Estimación de Gastos Plan Comunicacional.	59
Ilustración 4.13: Canales de distribución de la empresa.	60
Tabla 4.14: Detalle de grandes y pequeñas cuentas de clientes.	60
Tabla 5.1: Estimación de ingresos futuros.	62
Tabla 5.2: Costo de capital de trabajo.	63
Tabla 5.3: Flujos Futuros Año 1, en miles de pesos.	64
Gráfico 5.4: Ingreso vs Costos y Utilidad Acumulada del primer año, en miles de pesos.	65
Tabla 5.5: Flujos Futuros próximos 10 años, en miles de pesos.	65
Gráfico 5.6: Ingreso vs Costos y Utilidad Acumulada al décimo año, en miles de pesos.	66
Tabla 5.7: Inversión requerida año 0.	66
Tabla 5.8: Cálculo de VAN y TIR.	67
Tabla 5.9: Análisis de Sensibilidad con principales parámetros.	68
Gráfico 5.10: Análisis de sensibilidad principales parámetros.	68
Tabla 8.1: Participación de Mercado Universidades y cantidad de sedes.	73
Tabla 8.2: Promedio duración en semestres por tipo de carrera de postgrado.	73
Tabla 8.3: Cálculo de número de servicios de catering al semestre por tipo de programa.	74
Tabla 8.3: Cálculo de número de matriculados en horario vespertino y fines de semana por tipo de programa.	74
Tabla 8.5: Top of Mind Empresas de Catering, resultados encuesta online.	81

Tabla 8.6: Ranking de recordación espontánea Empresas de Catering, resultados encuesta online.	81
Tabla 8.7: Ranking de recordación asistida Empresas de Catering, resultados encuesta online.	81
Tabla 8.8: Ordenamiento de principales atributos para los clientes.	82
Tabla 8.9: Resultados ordenamiento de principales atributos según clientes.	82
Tabla 8.10: Evaluación de la competencia.	83
Tabla 8.11: Percepción de marca por atributo según clientes.	83
Tabla 8.12: Deseabilidad de atributos y disposición a pago adicional.	84
Tabla 8.13: Distribución de decisores en la contratación.	84
Tabla 8.14: Distribución de relevancia de opinión de los alumnos en la decisión.	85
Tabla 8.15: Distribución de precios de servicios de catering actualmente contratados por los clientes. ..	85
Tabla 8.16: Distribución de precios de servicios de cóctel actualmente contratados por los clientes.	85
Tabla 8.17: Costos productos Panadería.	86
Tabla 8.18: Costos productos Pastelería.	86
Tabla 8.19: Costos productos Pastelería: Tartaleta.	87
Tabla 8.20: Costos productos Aperitivo.	87
Tabla 8.21: Equipamiento requerido como inversión año 0.	88
Tabla 8.22: Requerimientos de inversión para vajilla año 0.	88
Tabla 8.23: Requerimientos de materiales desechables a considerar en flujos futuros.	88
Tabla 8.24: Requerimientos de materiales de limpieza a considerar en flujos futuros.	89