



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTRODUCCIÓN DE UN SERVICIO
GASTRONÓMICO PERSONALIZADO EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

CLAUDEMIR RODRIGUES VILAS BOAS

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
CIRO GIRALDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTRODUCCIÓN DE UN SERVICIO GASTRONÓMICO PERSONALIZADO EN CHILE

El presente plan de negocio es basado en la creciente demanda en el mercado gastronómico chileno (incremento 10,4% en 2017 respecto de 2016 en el tamaño de mercado), motivado por el aumento de las clases media y los altos ingresos en el país, y consumidores con voluntad de conocer nuevas preparaciones y obtener nuevas experiencias.

Se propone un servicio gastronómico personalizado a través de 3 servicios: banquetes privados, entrenamiento gastronómico y capacitación de microempresas. El primer servicio es utilizado como referencia del plan de negocio para comprender la aceptación del mismo en este nicho de mercado, la disposición de valor del servicio y la inversión necesaria. El servicio de banquetes privados tiene como objetivo ofrecer al cliente un servicio completo de cocina en el confort de su hogar. La oferta de los servicios es online a través del sitio web y redes sociales, tales medios son de total importancia como fuente de contacto promocional y comercial con el consumidor target.

Los consumidores son segmentados en la población de Santiago que vive en el sector oriente, perteneciente a la clase ABC1, con edad entre 25 y 64 años, casada o con una pareja estable y que hace uso de Internet. Dependiendo del segmento del mercado elegido y teniendo el conocimiento que 38% de las personas en el sector oriente de Santiago invitan amigos a su hogar, lo que alcanza una muestra poblacional de 103.768 personas target. A través de una investigación de mercado y el análisis de la competencia fue posible obtener informaciones cuantitativas y cualitativas para el desarrollo de estrategias de mercado comunicación y precios.

La empresa tiene como objetivo: "ser reconocido como una experiencia y ejecución gastronómica moderna, pero respetando las tradiciones de la comida hecha en casa, con una readquisición del servicio dos veces al año por cliente y la captura de 10.376 seguidores en línea al cabo de 5 años".

La propuesta inicial del plan de negocio son de 125 contrataciones en el primer año a un valor unitario de CLP\$ 300.000 (10 personas por cena) para los banquetes privados, y CLP\$ 400.000 para los entrenamientos gastronómicos y las capacitaciones de microempresas, sin embargo, la empresa requiere una inversión de CLP\$ 15.651.665 de modo a obtener un VAN de CLP\$ 9.041.912 a una TIR de 31% al cabo de 5 años.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia y mis amigos, que son un apoyo fundamental en las buenas y las malas.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por regalarme la oportunidad de estudiar, aprender, trabajar y evolucionar en cada día de mi vida. Agradezco a la Universidad de Chile, por los nuevos conocimientos, experiencias y perspectivas académicas.

A mi pareja, quién me incentivó en escribir sobre el tema para esta tesis, además de aportar con su conocimiento de gastronomía. A mis profesores, por aportar con información y valiosas sugerencias para la conclusión de este trabajo. A mis amigos, que siempre me regalaron nuevos conocimientos, datos y perspectivas, además del acompañamiento para la conclusión del plan de negocio.

Finalmente, agradecer a Chile, donde me he podido desarrollar mi trabajo y conocer este mercado.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
TABLA DE CONTENIDO	IV
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PREGUNTA CLAVE A RESPONDER.....	2
3. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR.....	2
4. OBJETIVOS.....	2
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	2
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
4.3. RESULTADOS ESPERADOS	3
5. MARCO CONCEPTUAL	3
6. METODOLOGÍA	3
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	4
7.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN GENERAL	4
7.2. ANÁLISIS PEST	5
7.3. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	7
7.4. ANÁLISIS FODA	8
7.5. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	9
8. ANÁLISIS DE MERCADO	10
8.1. DEMANDA	11
8.2. SUSTITUTOS	12
8.3. COMPETENCIA	13
9. MODELO DE NEGOCIO.....	14
9.1. MODELO CANVAS	14
9.2. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS.....	15
9.2.1. BANQUETES PRIVADOS HECHO EN CASA:	15
9.2.2. ENTRENAMIENTO DE GASTRONOMÍA HECHA EN CASA:	15
9.2.3. CAPACITACIÓN DE MICROEMPRESARIOS	16
9.3. MISIÓN	16
9.4. OBJETIVOS:	16
9.5. VISIÓN.....	16
9.6. PROPUESTA DE VALOR	17
9.7. VALOR AGREGADO	17
10. PLAN COMERCIAL	17
10.1. PLANIFICACIÓN DEL PLAN COMERCIAL	17
10.2. PRODUCTO	27
10.3. PRECIO	27
10.4. PROMOCIÓN	27
10.5. DISTRIBUCIÓN	27
10.6. PERSONAS.....	27
10.7. PROCESOS	28

10.8.	EVIDENCIA FÍSICA.....	28
11.	PLAN OPERACIONAL	28
11.1.	IMPLEMENTACIÓN.....	28
11.2.	OPERACIÓN	29
11.3.	CONTROL.....	29
12.	PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
13.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	30
13.1.	ESTRUCTURA FINANCIERA REQUERIDA.....	30
13.2.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	31
14.	CONCLUSIONES.....	32
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	32

1. INTRODUCCIÓN

Este documento presenta una oportunidad de negocio en Chile, que se justifica por el fenómeno social económico donde los chilenos han tenido la posibilidad de viajar y conocer otros platos, preparaciones y culturas causando o evolucionando el paladar nacional. A través de este plan de negocio será posible comprender las posibles oportunidades y la convergencia de clientes para la introducción de un servicio de gastronómico en el mercado chileno.

El servicio gastronómico en cuestión está direccionado para las personas físicas y jurídicas que necesitan servicios y entrenamientos de gastronomía para una mejor atención a su persona, a su familia, a sus invitados y también a sus clientes. Un website y las principales redes sociales son los medios de contacto entre el cliente y la empresa para la oferta de los servicios.

Son 3 servicios que componen la propuesta:

Banquetes Privados: Servicio gastronómico hecho en casa en el hogar del cliente, reemplazando celebraciones y eventos que suelen hacerse en un restaurante. Este servicio posibilita que el anfitrión celebre sin estar pendiente de la cocina y pueda disfrutar de sus invitados.

Entrenamiento gastronómico: Servicio de clases de cocina grupal o individual para capacitación personal o de empleados en la preparación de platos hecho en casa. El cliente puede elegir clases en el confort de su hogar o en un aula de cocina.

Capacitación de microempresarios: Servicio de capacitación de microempresarios en el rubro de cocina que necesiten apoyo en el desarrollo de sus negocios a través de recetas al estilo hecho en casa y procedimientos de seguridad alimentaria.

A través de estos servicios, se considera que para este plan de negocio existe una gran posibilidad de aceptación en el mercado chileno.

2. PREGUNTA CLAVE A RESPONDER

Dado el nicho de mercado de este tipo de oferta de servicio, la mayor preocupación en gestionar este tipo de negocio es comprender si este tipo de propuesta, cuántas personas estarían dispuesta a pagar por los servicios, y cuánto de inversión sería necesario para el desarrollo y sostenibilidad de este negocio.

3. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

El plan de negocio está orientado a la introducción servicios de gastronomía personalizable en Chile, sin embargo, la ciudad escogida para el desarrollo de las actividades es Santiago por la concentración poblacional y los contactos del rubro gastronómico.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO General

El objetivo de esta tesis es elaborar un plan de negocios para suplir al mercado chileno en tres áreas de servicios: servicio gastronómico hecho en casa personalizable para recepciones en el hogar, entrenamiento gastronómico para la enseñanza y práctica de la gastronomía hecha en casa al público general, y capacitación de microempresarios que necesitan de mejores herramientas para el desarrollo en el rubro gastronómico hecho en casa. La oferta de los servicios se realizará a través de un website y de las principales redes sociales (ej. Facebook e Instagram), estos medios y la promoción de estos son claves para la convergencia y retención de los clientes.

4.2. Objetivos Específicos

- Estudio de mercado del servicio de foodservice en Chile;
- Definición de la operación del servicio;
- Definición de la marca del servicio;

- Plan de convergencia y retención de clientes;
- Analizar la viabilidad para los próximos 5 años de modo de definir los planes de inversión, comercialización y comunicación.

4.3. Resultados Esperados

Entregar un plan de negocios que nos permita conocer la viabilidad de los servicios, la definición de la marca propuesta al plan, las investigaciones de mercado para comprender los servicios, la marca y los precios, el análisis de rentabilidad del negocio, los planes de comercialización y comunicación de los servicios.

5. MARCO CONCEPTUAL

El mercado gastronómico en Chile viene creciendo mucho en los últimos tiempos debido a una demanda anteriormente reprimida por la falta de ingreso de la población. Hoy en día, con el aumento de la clase media y de los altos ingresos en el país, se observa una mayor oferta de restaurantes, bares, cafés y servicios culinarios, en conjunto con una población que conoce o tiene ganas de conocer nuevas preparaciones y experiencias gastronómicas.

Aunque el plan de negocio presente una propuesta de servicio gastronómico completo, de lo cual consta 3 tipos de servicios: banquetes privados, entrenamiento gastronómico y capacitación de micro empresas. El servicio de banquete privado será definido como el servicio core de la empresa para la definición de la estrategia y ejecución de este plan de negocio.

6. METODOLOGÍA

Para comprender mejor las dimensiones de la introducción de estos servicios gastronómicos personalizables en Chile, es necesario realizar un análisis del rubro gastronómico en la región. Este análisis define las fuerzas (entrantes potenciales, proveedores, competidores, compradores, servicios sustitutos) vigentes en este mercado, entendiendo los deseos de los consumidores, y las ventajas competitivas.

La definición de la operación del servicio se hará a través de la descripción al detalle de las actividades ofrecidas por cada uno de los servicios propuestos.

La definición de la marca del servicio se hará basado en la identidad creada y propuesta en la ejecución de los servicios ofertados.

Para aprobar la recepción de los servicios, se aplicará una investigación de mercado en un espacio muestra relevante al estudio, de modo que los clientes puedan experimentar el servicio y pueden aportar informaciones cuantitativas y cualitativas para el desarrollo de estrategias de mercado, comunicación y precios.

Finalmente se definirá con un plan de negocio basado en las investigaciones y las estimaciones de ventas, con lo que será posible hacer los análisis de rentabilidad de los servicios en un horizonte de 5 años, además serán la base para la elaboración del plan de comercialización y el plan de comunicación/publicidad online para definir la mejor forma de obtener un negocio sostenible en largo plazo.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

7.1. Análisis de situación general

El consumidor en que se apunta es económicamente activo, y como los demás de su clase carecen de tiempo libre para sus actividades personales y sociales, como: probar una nueva gastronomía, cocinar y platicar con sus personas favoritas. El hecho de comer bien y disponer de más tiempo para la socialización es enriquecedor y agradable a quién brinda. Sin embargo, esta falta de tiempo para comer bien y socializar es una molestia a menudo, de modo que demanda al consumidor buscar soluciones rápidas o muchas veces complejas para mantener buenos hábitos gastronómicos y sociales.

La compañía llevará el conocimiento en gastronomía de modo transparente y sencillo, pero sin olvidarse de ofrecer soluciones prácticas y modernas en el contacto comercial. Regalando la posibilidad de que los clientes salgan del ambiente frío de los restaurantes para el calor de su propio hogar, de modo que se puedan compartir grandes momentos con personas queridas y disfrutando de

una excelente comida sin necesitar de mucha disposición de tiempo. Para disponer de este servicio, se observa la demanda por los siguientes recursos, características e indicadores en las actividades funcionales:

Recursos: Chef de cocina, administrador propio y conocimiento marketing digital;

Características: foco en la comida;

Indicadores: Número de clientes, acceso en la página web, seguidores en las redes sociales.

El mercado en Santiago de Chile se encuentra lleno de opciones en el segmento gastronómico, como: restaurantes, bares, aplicaciones de comida, chef en casa y catering. Sin embargo, el mercado ha cambiado mucho y evolucionado con los cambios de hábitos y consumos de los Chilenos, de modo que es necesario evaluar factores internos y externos para comprender potencialidades de rentabilidad e inversión a través de los análisis PEST, 5 Fuerzas de Porter y FODA.

7.2. Análisis PEST

Para comprender mejor el mercado, se realizara el análisis PEST, el cual determina el ambiente macro en que este plan de negocio alcanza en puntos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

Alcance	Impacto
<p>Político</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo presidente • Ministerio de las culturas, las artes y el patrimonio • Celebraciones gastronómicas • Concursos culturales 	<p>Mayor auspicio y aporte del gobierno para actividades de gastronomía, principalmente de comida típica, de modo que exalta este modelo de negocio.</p>
<p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Credit Suisse eleva a 3,7% la proyección de crecimiento para la economía chilena 	<p>Una mejor economía genera mayor dinámica y nuevas demandas en el mercado, además de necesitar optimizar el tiempo personal y profesional.</p>

<p>Sociocultural</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rescate de los sabores caseros en las colaciones • Estatus de recibir o hacer una invitación 	<p>Aprovechar la tendencia de comida casera, del campo y del slow food para el beneficio del negocio en gastronomía.</p>
<p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastronómico a través de aplicaciones e internet. 	<p>La necesidad de seguir las nuevas tendencias de comercialización y comunicación del usuario final</p>

Fuente: elaboración propia

La conclusión del análisis ambiental macro, se nota favorable debido a una leve aceleración en la economía, que aumenta la contratación de servicios, en conjunto con una diversidad de acciones del ministerio de las culturas, las artes y el patrimonio en salvaguardar la cocina tradicional, de modo que estos factores políticos y económicos aportan el rescate de los sabores caseros en restaurantes o eventos privados. Además, los cambios en la sociedad demandan tecnología para la contratación de servicios de modo fácil y rápido, de modo compatible con la economía actual.

7.3. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Abajo el modelo de las 5 fuerzas de Porter en la introducción del servicio de chef a domicilio con la indicación del grado de las fuerzas de los nuevos entrantes, proveedores, sustitutos, clientes y competencia de mercado basado en la rentabilidad.

Fuerzas	Grado	Descripción
Nuevos entrantes	Bajo	Sin grandes dificultades de penetración en este mercado dado a la pequeña necesidad de inversiones iniciales en el modelo de negocio, donde el contacto con el consumidor final es online y no demanda gran infraestructuras.
Proveedores	Alto	Chefs de cocina: Demanda conocer bien a los chefs, trabajar la pacería con estos y además de negociar el precio del servicio.
Substitutos	Alto	Restaurantes, empresas de catering, y aplicaciones como: UBER EATS, PEDIDOS YA y GLOVO, son gran sustitutos al negocio, además de la practicidad de obtener estos servicios hoy día.
Clientes	Bajo	Clientes económicamente activos que carece de tiempo libre para el personal y social, sin embargo dispone de capital para contratar servicios de gastronomía en el confort de sus casas. El segmento alto en general no es sensible al precio.
Competencia de mercado	Bajo	3 compañías tienen presencia en el mercado Chileno: Take a Chef, Clube de la cocina y Chef privado, sin embargo esta última sin gran expresión y Take a Chef cuenta solamente con un chef en Santiago. La diferenciación en la comunicación online aporta en obtener nuevos clientes, y Take a Chef se encuentra más preparado para esto. Take a Chef y Clube de la cocina trabajan con precios muy parecidos.

Fuente: elaboración propia

Concluirse que hay alta fuerza de rentabilidad e inversión entre los proveedores y sustitutos por motivo de la necesidad de contratar chefs de cocina, aunque la empresa ya cuente con un chef propio, y la

gran oferta de empresas de catering, restaurantes y aplicaciones para pedir comida. El negocio tiene baja fuerza de rentabilidad de entrada, de clientes y competencia de mercado, dado que el modelo de negocio demanda baja inversión, los clientes no son sensibles al precio y todavía la competencia es pequeña.

7.4. ANÁLISIS FODA

Para ampliar la visión estratégica y el conocimiento del negocio se hace el análisis FODA abajo basado en los análisis de actividades funcionales para el ambiente interno de la empresa, y basado en el PEST y las 5 fuerzas de Potter para el ambiente externo.

	Interno	Externo
(+)	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en el rubro gastronómico • Contactos profesionales en el rubro • Chef de cocina propio • Expertos en experiencias con el cliente • Transparencia en las transacciones 	Oportunidad <ul style="list-style-type: none"> • Auspiciadores del rubro gastronómico • Tercerización de cocinas • Demanda por comida casera • Acciones del ministerio de las culturas, de las artes y el patrimonio
(-)	Debilidad <ul style="list-style-type: none"> • Sin cocina propia • No experto en comunicación online • Bajo capital disponible 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Servicios especialistas en restaurantes • Grandes servicios de catering • Nuevos servicios en línea • Clientes conflictivos

Fuente: elaboración propia

Concluir que las fortalezas gastronómicas de la empresa reducen las amenazas externas de restaurantes y grandes servicios de catering, sin embargo hay necesidad de capacitar la empresa en su debilidad en la expertise online para competir en igualdad con los nuevos o futuros servicios en línea.

7.5. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Basado en los análisis estratégicos e informaciones de mercado que se expondrán en el próximo capítulo es posible definir una estrategia de segmentación, targeting y posicionamiento de este plan de negocio.

7.5.1. Segmentación:

La segmentación de los clientes se debe a los hábitos de consumo y la posible aceptación del modelo de negocio en la población de Santiago que vive en el sector oriente, perteneciente a la clase ABC1, con edad entre 25 y 64 años, casada o con una pareja estable y que hace uso de Internet. Sobre la base de esta información, observe la siguiente discriminación de la población:

Descripción	%	Población
Población Santiago TOTAL 2016	100%	7.036.792
Sector Oriente en Santiago	17%	1.196.255
ABC1 (sector oriente)	62%	741.678
25-64 años de edad (sector oriente)	69%	511.758
Casado o con pareja estable (sector oriente)	58%	296.819
Internet (sector oriente)	92%	273.074

Fuente: elaboración propia

De modo que estimarse una población de 273.074 personas en la segmentación del negocio.

7.5.2. Targeting

En base al segmento del mercado elegido y basado en informaciones de la empresa ADIMARK, se observa que el 38% de las personas en el sector oriente de Santiago invitan amigos a su hogar, lo que alcanza una muestra poblacional de **103.768 personas**. Siendo así el targeting del negocio las personas que invitan sus amigos a su hogar en el sector oriente de Santiago.

7.5.3. Posicionamiento

La propuesta de posicionamiento es de una empresa moderna, por el uso de la tecnología, pero con respecto a las raíces culinarias como imagen.

8. ANÁLISIS DE MERCADO

El mercado gastronómico chileno viene creciendo debido al aumento de la oferta. El tamaño del servicio de comida en Chile fue de US \$ 4.878 millones en 2017, con un pronóstico de US \$ 5.294 millones en 2018 según Euromonitor internacional. La notoria evolución del sector gastronómico nacional, su buen desempeño, que se ve reflejado en el índice de crecimiento de las ventas anuales en el sector gastronómico un incremento 10,4% en 2017 respecto de 2016, según Euromonitor Internacional. El escenario favorable se debe a la mayor cobertura y ampliación de una oferta cada vez más diversificada y compatible con las nuevas tendencias basadas en las preferencias de los consumidores, hábitos de consumo y estilos de vida local.

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018e
Foodservice (millones CLP)	2.285.860	2.421.853	2.585.256	2.792.015	3.082.606	3.346.119
Incremento anual		5,9%	6,7%	8,0%	10,4%	8,5%

Fuente: elaboración propia

El escenario general es favorable para el sector de alimentos en Chile dado el estilo de vida más ocupados de los chilenos, más mujeres trabajadoras, una clase media creciente y con mayor ingresos para obtener una mayor contratación de servicios. Un mayor poder adquisitivo en la clase media ha alentado el desarrollo de centros comerciales en todo el país, generando espacio para los servicios de alimentación donde hay alto tráfico. En general los chilenos tienen hábitos conservadores y tradicionales, suelen frecuentar sus restaurantes favoritos y pedir sus platos favoritos. El sabor local es de gran importancia y, por lo tanto, los restaurantes ofrecerán verduras frescas, mariscos, carne y aves de corral que se compran localmente.

Otro hito importante sobre la población chilena, en 2012 era considerada una nación obesa, como resultado, los chilenos están cada vez más preocupados por el impacto de los hábitos alimenticios en su salud, y están en busca de alternativas alimentarias que pueden ayudar a sentirse mejor y evitan la obesidad. Las unidades de servicios de alimentos procesados han incorporado más platos basados en verduras, frutas y carnes blancas en sus menús. La tendencia no solo cambió el menú, sino también ha impulsado la demanda de alimentos más saludables.

Observarse que el crecimiento del mercado de foodservice chileno se debe a la evolución del sector gastronómico, el aumento del poder adquisitivo de la población y la demanda por productos más saludables.

8.1. DEMANDA

Basado en las investigaciones de Euromonitor, las preferencias del consumidor se han vuelto sorprendentemente universales lo que genera impacto en la demanda gastronómica. Los tipos de experiencias que buscan los consumidores en Nueva York y Londres ahora se reflejan mucho en las ciudades de México, Tokio, Shanghai, Sao Paulo y también Santiago. Los consumidores quieren experiencias gastronómicas distintas y de alta calidad que valga la pena hablar con amigos y en las redes sociales. Quieren sentirse bien acerca del valor que obtienen por su dinero. Están interesados en la fresca, una variedad de lujo asequible, en cualquier forma que esos dos beneficios puedan contar. Sin embargo, estos consumidores urbanos más adinerados no son los consumidores masivos en la mayoría de los mercados, representan un grupo particularmente lucrativo y vocal que indica hacia dónde se pueden dirigir las tendencias del mercado de masas en el largo plazo. Nuevas experiencias, alta calidad y valor, fresca, simplicidad y flexibilidad, conveniencia y lujo asequible son preferencias universales de los consumidores. Las preferencias de los latinoamericanos tienden a ser cada vez más variadas y de mente abierta cuando se trata de cocinas, formatos y conceptos, y siempre están buscando nuevas experiencias gastronómicas. Los tipos de cocina más nuevos y más "exóticos" y los conceptos más modernos están experimentando un fuerte crecimiento, especialmente entre los consumidores de mayores ingresos en las ciudades. Además, los teléfonos se están convirtiendo en el dispositivo central de la mayoría de los consumidores del mundo, donde la

capacidad de interactuar con los consumidores, y viceversa, a través del móvil no es opcional. Una implementación exitosa impulsa la marca, la lealtad, el compromiso y la eficacia operativa.

8.2. SUSTITUTOS

Basado en informaciones de Euromonitor la entrada de Uber Eats en 2017 y la continua publicidad de PedidosYa/Glovo, el despacho de comida se convirtió en una tendencia que afectó a los restaurantes de servicio completo y también pueden afectar empresas de chef al domicilio. La entrega solía asociarse con restaurantes más pequeños, con la entrega de su negocio principal, pero con la llegada de los jugadores de terceros que administran el servicio, muchos restaurantes de servicio completo expandieron su negocio. Al mismo tiempo, estas aplicaciones ayudaron a mostrar a las empresas más pequeñas en la categoría y ampliaron la oferta con nuevas cocinas, como: la tailandesa e hindú.

Abajo algunos posibles sustitutos al servicio de chef al domicilio, como: UBER EATS, GLOVO/PedidosYa, EATWITH, y THE FORK. Solamente los dos primeros están disponibles en Chile, sin embargo, hay planes o posibilidad de que los demás servicios entren en el país.

UBER EATS: Servicio de entrega de comidas de diferentes restaurantes en la ciudad a través de aplicación/website, una submarca de UBER;

GLOVO/PedidosYa: El servicio se dedica a la compra, la recogida y el envío de pedidos en menos de una hora a través de mensajeros independientes conocidos como “glovers” disponible en aplicación/website;

EATWITH: Servicio en que un anfitrión local ofrece cenas, clases de cocina y tours por el mercado en más de 130 países a través de su aplicación/website (Todavía no disponible en Chile);

THE FORK: Servicio en línea de reserva de mesas en restaurantes a través de aplicación/website, una empresa del grupo TRIPADVISOR (Todavía no disponible en Chile).

Estos substitutos también representan una competencia indirecta a este plan de negocio, principalmente a través de buenos restaurantes con envío de comida de mejor calidad para servir a los invitados.

8.3. COMPETENCIA

En el mercado chileno, sólo 3 empresas representan una competencia fuerte a esta propuesta de negocio. Abajo la descripción de las principales competencias, a través de las empresas Take A Chef, Club De La Cocina y Chef privado.

LOGO			
WEBSITE	https://www.takeachef.com/	http://www.clubdelacocina.cl/	http://www.chefprivado.cl/
ORIGEN DEL WEBSITE	Internacional / Contacto en línea / Perfiles de los chefs	Chileno / Contacto en línea / SEO	Chileno / Bajo nivel de servicio
COCINA ESPECIALISTA	Mediterránea, italiana, francesa, japonesa, mexicana, y dejarme sorprender	Casi todas, incluso: campo, altiplánica y fusión	Mediterránea, thai, vegetariana, asiática, pasta y carne a la parrilla
SERVICIOS	Chef domicilio, chef vacaciones, chef permanente y show cooking	Chef domicilio, clase de cocina, catering y taller de cocina	Cenas románticas , almuerzos, cenas, cóctel y tapas, desayunos y garzones
EQUIPO	7 chefs en Chile (1 chef en Santiago)	15 chefs	1 chef cabecera + 3 chefs privados
PRESUPUESTO	\$56mil pp (2pp), \$35mil pp (3 a 6pp), \$24,5mil pp (mayor/igual que 7 pp)	Opciones: \$20mil pp, \$30mil pp, \$40mil pp y \$50mil, valor mínimo de \$30mil pp para eventos con menos de 5 personas	Sin informaciones
COMPRAS	\$200.000 en compras para una cena con 10 personas	El presupuesto ya incluye ingredientes, logísticas y honorarios del chef	Sin informaciones
TOTAL (Cena con 10 personas)	\$445mil (\$245mil+\$200mil)	\$400mil	Sin informaciones

Fuente: elaboración propia

Se concluye que las dos mayores competencias en el servicio de chef a domicilio son Take A Chef y Club De La Cocina, por su actividad y disponibilidad de servicio, la empresa Chefprivado se muestra con bajo nivel de servicio online y en la respuesta a sus clientes. Distinto a Club De La Cocina, la empresa Take A Chef, es de origen internacional, con la casa central en España, todavía con pocos chefs disponibles en la región metropolitana de Santiago. El Club De La Cocina, tiene origen nacional, cuenta con 15 chefs en su catastro y presenta en su menú las cocinas del campo chileno, la altiplánica y la fusión. Las dos empresas han presentado una propuesta de cena para 10 personas alrededor de 400mil pesos chilenos en una cotización entre las empresas. Entre las 3 empresas de la competencia, solamente Take A Chef, presentan un website más interactivos y fácil de navegar.

9. MODELO DE NEGOCIO

A través del modelo Canvas, subcapítulo 9.1, se puede diseñar de forma rápida un modelo negocio, de modo que permite plasmar en uno solo modelo la idea del negocio. En los otros subcapítulos, la descripción de los servicios propuestos, la misión, el objetivo, la visión, la propuesta de valor y el valor agregado de este modelo de negocio.

9.1. Modelo CANVAS

Socios claves Chefs de cocina, Supermercados, Desarrolladores web, Gestor web y de media social y consumidores	Actividad clave Promoción del website, Generación de contenido web de cocina, gestión y control de los contratos con los consumidores, mantenimiento de la calidad del servicio del chef y el fortalecimiento de las relaciones con el consumidor final	Propuestas de valor Ofrecer la mejor experiencia y ejecución gastronómica de comida hecha en casa, en Chile, cuanto la relación comodidad-calidad en los aspectos alimenticios y de tecnología en línea.	Relaciones con clientes Distribución de contenido pagado, poseído y ganado a través de ebooks, blogs, canales de media social y follow up emails	Segmentos de clientes Santiaguinos, sector oriente, nivel ABC1, con edad entre 25 y 64 años, casados o con pareja estable, y usuarios de internet.
	Recursos clave Chef de cocina con conocimiento en comida casera, administrador del negocio, y un gestor del ambiente web y de las redes sociales.		Canales Website Redes sociales Internet broadcast	

Estructura de costes	Fuentes de ingresos
Website, dominio, tienda virtual, registro de la empresa, publicidad online, remuneración del administrador del negocio, contratación del chef y el costo del supermercado.	Venta de banquetes privados por el mismo precio que una cena en un restaurante a través de la contratación de los servicios vía website o en efectivo.

Fuente: elaboración propia

9.2. Descripción de los servicios

Los 3 servicios que serán introducidos en el mercado chileno a través de este plan de negocio son presentados abajo:

9.2.1. Banquetes privados hecho en casa:

El servicio de banquetes privados tiene como objetivo ofrecer al cliente un servicio completo de cocina en el confort de su hogar, de modo que el anfitrión celebre sin las demandas de la cocina para que este pueda disfrutar de sus invitados sin grandes preocupaciones.

El servicio se inicia en el primer contacto con el cliente, donde se confecciona un menú hecho en casa compatible con la celebración y los gustos personales. Con la aprobación del servicio tenemos las siguientes etapas: la fecha del banquete es definida, el chef o terceros pueden comprar los ingredientes de modo transparente conforme acordado con el cliente, el chef llega 2 horas antes de los invitados para preparar el banquete, el chef sirve la cena, y el chef limpia y recoge la cocina.

9.2.2. Entrenamiento de gastronomía hecha en casa:

El servicio de clases de cocina tiene como objetivo la capacitación de personas y empleados en la preparación de platos hecho en casa en el confort del hogar o en un aula de cocina. El entrenamiento regala la posibilidad de escoger 2 opciones de clases: “platos hechos en casa” o “menú semanal hecho en casa”. En “platos hechos en casa”, el cliente o sus empleados tienen la posibilidad de aprender platos de paladar casero, como: recetas de la abuela y comidas tradicionales de distintos países para poner en práctica en las próximas celebraciones, para un antojo personal o para el día a día. En la opción “menú semanal hecho en casa”, el cliente o sus empleados aprenden a cocinar y congelar

(cuando sea necesario) un menú hecho en casa semanal, de modo que pueda satisfacer a las necesidades personalizadas en la semana.

Ambos servicios se inician con el contacto con el cliente, donde se confecciona las posibilidades de local, opciones de clase y el tipo de menú. Con la aprobación del servicio tenemos las siguientes etapas: la fecha de la clase definida, el chef o terceros pueden comprar los ingredientes de modo transparente conforme acordado con el cliente, el chef administra la clase, y el chef limpia y recoge la cocina.

9.2.3. Capacitación de microempresarios

Para suplir la demanda de microempresarios del rubro de cocina que todavía necesitan consejos de expertos para mejorar la producción de las recetas al estilo hecha en casa y la transmisión de técnicas de seguridad alimentaria. La empresa que busca el servicio tendrá la opción de recibir una consultora gastronómica para el desarrollo del negocio de modo obtener mejores productos gastronómicos, un mejor servicio de atención al cliente y mejor manejo de la cocina en conformidad con la vigilancia sanitaria.

9.3. Misión:

Fomentar la gastronomía de calidad hecha en casa en hogares y empresas

9.4. Objetivos:

Ser reconocido como una experiencia y ejecución gastronómica moderna, pero respetando las tradiciones de la comida hecha en casa, con una readquisición del servicio dos veces al año por cliente y la captura de 10.376 seguidores en ambiente en línea al cabo de 5 años.

9.5. Visión:

Expandir la gastronomía de calidad hecha en casa a un mayor número de personas en el país.

9.6. Propuesta de valor

La empresa pretende ofrecer la mejor experiencia y ejecución gastronómica de comida hecha en casa, en Chile, en cuanto a la relación **comodidad-calidad** en los aspectos alimenticios y de tecnología en línea.

La comodidad y la calidad de la propuesta de valor son provenientes de los siguientes factores:

- Tener profesionales capacitados para hacer un trabajo bien hecho;
- Disponer un servicio de calidad sin que las personas ocupen mucho tiempo en la ejecución;
- Contacto activo a través de las redes sociales y website;
- Ser transparente en la prestación de cuentas del servicio.

9.7. Valor agregado

El valor agregado de esta empresa se encontrará en proveer un servicio personalizado de comida al estilo hecha en casa que brinda la contratación del servicio a través de ambiente en línea.

Este valor agregado no es tan perceptible en la competencia, porque estos suelen usar referencias de la cocina internacional en las preparaciones en lugar de la comida al estilo hecha en casa.

Crear conciencia de la comida al estilo hecha en casa es necesario para que se mantenga y perciba el valor agregado.

10. PLAN COMERCIAL

10.1. Planificación del plan comercial

Para el desarrollo del plan comercial con el foco en el marketing digital hay que mantener un marco en mente que ayude a no perderse en todas las opciones y elecciones que tiene cuando comienza a planificar una estrategia o un plan de acciones tácticas. Como componentes core de la estrategia, hay que investigar: quién, qué y por qué, además de las componentes de acciones tácticas: cómo, cuándo

y dónde, la estructuración de las componentes genera el plan comercial como producto final. Abajo un desglose de cada componente core de la estrategia y de los puntos tácticos que serán desarrollados en este plan comercial de modo general:

Componentes core:

- Quién: la audiencia en el mercado o propiamente los consumidores;
- Qué: el modelo de negocio y la propuesta de valor;
- Por qué: lo más importante de un plan de marketing, es el objetivo de marketing.

Componentes tácticas:

- Cómo: el mensaje y el contenido para alcanza los consumidores;
- Cuando: el momento en que los consumidores estarán listos para recibir el producto o servicio;
- Dónde: los canales usados por sus consumidores.

Además de las componentes, hay que tener en consideración que no solamente los factores estratégicos y tácticos son importantes, mensurar y optimizar la interacción entre ellos es fundamental para el suceso en el negocio. Abajo las componentes estratégicas y tácticas de este plan de negocio:

Qué:

La fuente de ingreso de los banquetes privados son la propia venta del servicio, con el costo del chef de cocina, publicidad online, compras de supermercado y la administración de venda, de modo de ofrecer los banquetes a las personas que tienen poco tiempo o conocimiento para cocinar.

Como propuesta de valor a través del modelo de Geoffrey Moore, un teórico de la organización estadounidense, se propone el cuadro modelo abajo:

Para	Personas que gustan de la gastronomía
Quién	Que tienen poco o ningún tiempo o conocimiento en cocina
Nossa(o)	Servicio de banquetes privados
O qué	Ofrece una solución gastronómica rápida, fácil y personalizada en la comodidad del hogar de los clientes

Diferente	Del "Club de la Cocina"
Nuestra oferta	Es más que un restaurante en la casa, con una recuperación de los sabores típicos y de la cocina tradicional mundial.

Fuente: elaboración propia

Porqué:

Al desarrollar un objetivo se debiera elegir algo específico, mensurables, alcanzable, relevante y con definición del tiempo necesario para que se cumpla. Además de un objetivo, se hace necesario la definición de un KPI (key performance indicator) mensurable para este objetivo. En el caso de este plan de negocio, hay un universo de 103.768 consumidores como target en la ciudad de Santiago que son compatibles a la contratación de los servicios propuestos. El pronóstico para el primer año de funcionamiento del negocio es recoger 125 contrataciones, para tal se propone el siguiente objetivo: recoger 10.376 seguidores en las redes sociales al cabo de cinco años.

Quién y Cuándo:

Un camino para conocer o comprender el consumidor es el mapa de empatía, donde a través de las investigaciones de mercado es posible comprender lo que piensa y siente, oye, ve, dice y hace, los esfuerzos y los resultados/beneficios del consumidor. Antes de generar el mapa de empatía, es necesario generar una encuesta y una investigación de profundidad con los encuestados promedio del espacio muestral. Abajo las preguntas de la encuesta:

- Sexo o género
- Edad
- Estado civil
- Ingreso familiar mensual
- Número de hijos
- Barrio en Santiago
- Nivel de educación
- Área de trabajo y profesión
- ¿Cuáles son sus redes sociales favoritas? (Facebook/Instagram/Twitter/Pinterest/Tumblr)
- ¿Cuáles aplicaciones (apps) de comida hace uso? (puedes marcar más de una) (UBER EATS/PedidosYa/Glovo/Cornershop)

- ¿Cuántas veces en el mes cenas en restaurantes? (1 a 2 veces / 3 a 4 veces / 5 a 6 veces / 7 a 8 veces / 9 o más veces)
- ¿Cuánto es tu presupuesto por persona para asistir a una cena en restaurantes? (hasta \$10.000 / hasta \$20.000 / hasta \$30.000 / hasta \$40.000 / hasta \$50.000 / más de \$50.000)
- ¿Alguna vez has contratado algún servicio de banquete privado? (Sí / No)
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por persona en un banquete privado en tu casa? (hasta \$10.000 / hasta \$20.000 / hasta \$30.000 / hasta \$40.000 / hasta \$50.000 / más de \$50.000 / No contrataría este servicio)
- ¿Cuál sería un diferencial o una sugerencia en un servicio de banquete privado ideal para ti?

Como resultado de la encuesta de la investigación de mercado, puede concluirse que la persona target de este plan de negocio tiene en promedio 38 años, es mujer, casada, con un ingreso de \$2.070.000/mes, sin hijos, vive en el sector oriente de Santiago, pregrado como máximo nivel de educación, trabaja en ingeniería comercial, hace uso de aplicaciones, como: facebook, Instagram, UBER EATS , PedidosYA/Glovo, Cornershop, cena en restaurantes de 1 a 2 veces en el mes con un presupuesto de hasta \$30.000 por persona, nunca ha contratado el servicio de banquete privado y si lo contrataría, tendría un presupuesto de también hasta \$30.000.

A través de la entrevista de profundidad, es perceptible que la persona target de este plan de negocio: piensa y siente que el futuro está en la internet y que esto ha cambiado como trabajamos y nos relacionamos con otras personas, el actual impacto en el medio ambiente es una gran preocupación personal, y las ganas de tener hijos es algo recurrente en sus vidas; esta persona target escucha mucho lo que las grandes marcas globales dicen por su posicionamiento y estatus, usan de muchas referencias fundadas en la internet y además de usan la aplicación WhatsApp para informaciones del trabajo, familia, amigos y otros; esta persona target ve mucho contenido en las redes sociales y servicios de streaming, como el Netflix, conviven con entorno familiar y de amigos acomodados; esta persona target dice y hace que entre sus actividades diarias están el trabajo, el gimnasio y las compras; los esfuerzos y miedos de la persona target son la falta de tiempo, preocupaciones con la carrera y posibles problemas de salud; como resultados y beneficios de las personas targets es percibido un sistema de recompensas a través de viajes y experiencias como meritocracia por un buen trabajo o

un objetivo específico. Abajo el mapa de empatía de la persona target de este plan de negocio para mejor comprender quién es la audiencia y cuando esta estará lista para recibir este servicio propuesto.



Fuente: elaboración propia

Dónde:

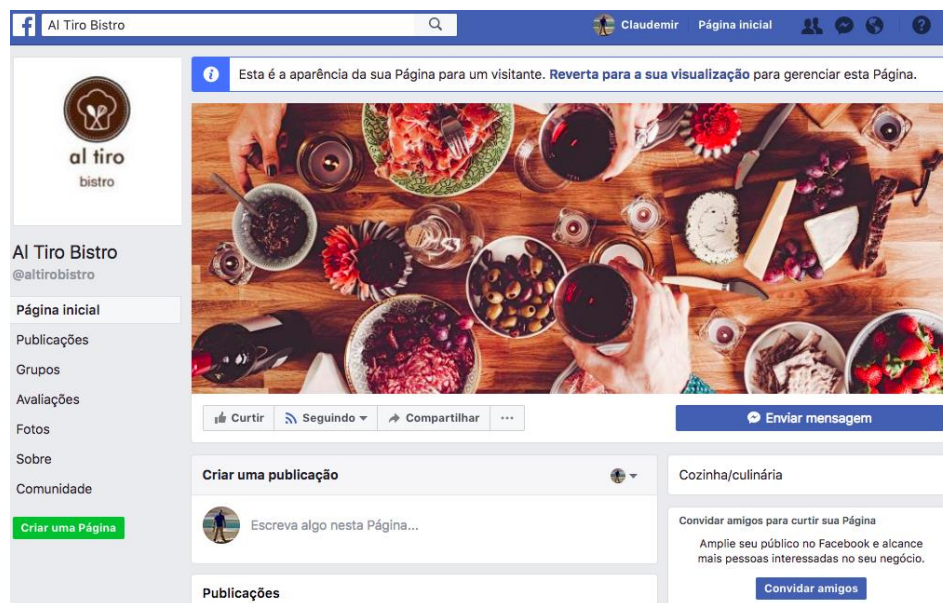
Hay distintos canales para encontrar la persona target, como: los broadcast (transmisiones), 1:1 (hablando directamente con el consumidor/cliente), las búsquedas online y los medios sociales. En general los contenidos son pagados, poseídos y ganados en estos canales, donde los contenidos pagados, la empresa tiene que pagar para mostrar un contenido; los contenidos poseídos que la empresa es autora y dueña; y los contenidos ganados donde otras personas escriben sobre la empresa. Cada canal hay que ser compatible a la jornada del consumidor, representada por 5 fases: conciencia, el interés, el deseo, la acción y la acción posterior. Canales como broadcast son más recomendados a la fase conciencia; los medios sociales a las fases de interés y deseo; las búsquedas online para la fase de deseo y acción; y el canal de 1:1 en la fase de acción posterior. Hay que tener

claro que estas 5 fases de la jornada del consumidor no son lineales y se superponen en el recorrido, la imagen abajo es una demostración de cómo este recorrido puede ser non linear.

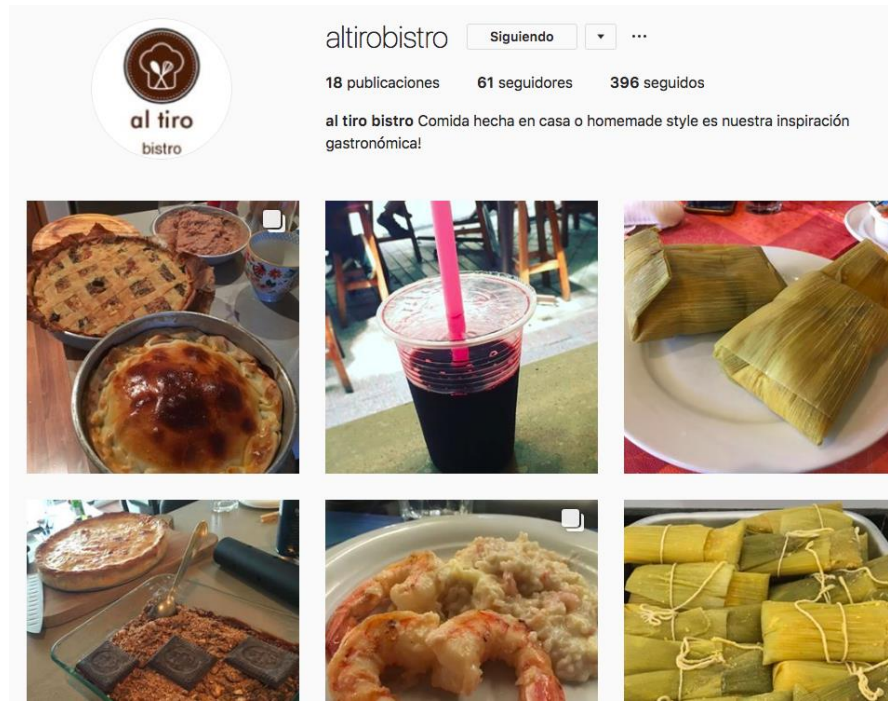


Fuente: elaboración propia

En este plan de negocio, por tratarse de una propuesta nueva en el mercado, necesita hacer uso de los broadcast y medios sociales para generar mayor conciencia e interés del futuro consumidor del servicio. Blogs, videos, infográficos, análisis y ebooks son ejemplos de contenidos compatibles con estos canales online de broadcast. En la próxima página dos ejemplos de medios sociales, como el Facebook e Instagram, como un canal de exponer y comunicar con los usuarios.



Fuente: facebook



Fuente: Instagram

Cómo:

Un modo de prospectar nuevos consumidores es a través de contenido de un modo entretenido y que también enseñe. La persona target es la base para definir el propósito, el formato y los tópicos a ser presentados. Un ejemplo del tipo de contenido también encontrarse basado en la jornada del consumidor, donde cada fase se puede sugerir distintos contenidos, como: la fase de conciencia para contenidos sobre un problema que el usuario pueda confrontar en su día; en la fase de interés y deseo son más compatibles con contenidos con posibles soluciones a un problema; en la fase de acción se sugiere contenidos sobre productos y servicios; y en la fase de acción posterior tiene foco en cómo mantener o celar el producto o servicio contratado o comprado por el consumidor.

En este plan de negocio la sugerencia es desarrollar en el primer momento los contenidos sobre un problema o con posibles soluciones a un problema pues todavía nuestros futuros consumidores se encuentran en la fase de conciencia e interés en la jornada del consumidor. Además, se tiene la necesidad de mantener y celar la buena relación del servicio con los futuros clientes para obtener nuevas contrataciones y mantener una buena conciencia del servicio.

Con el desarrollo del negocio, la creación de contenidos sobre productos y servicios serán de gran importancia cuando nuestros futuros consumidores estarán en la fase de acción en la jornada del consumidor.

Tabla de sugerencia de contenido por cada fase en la jornada del consumidor:

Conciencia e interés	Deseo	Acción	Acción posterior
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Blogs de cocina</u> • <u>Videos de cocina</u> • <u>Infográfico</u> • <u>Análisis</u> • <u>Ebooks de cocina</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Videos con recetas</u> • <u>Comparación entre restaurantes y servicio banquete a domicilio</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Testimoniales</u> • <u>Imágenes en Instagram</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Follow up emails</u> • <u>Comunidades de cocina</u>

Fuente: elaboración propia

Cada contenido tiene distintas categorías, como Heroí, central (“hub”) e higiene, en general los contenidos Heroí son en larga escala y con mayor tiempo de vida, los centrales son desarrollados regularmente, como blogs, y los higiene son creados para búsquedas, e.j. una búsqueda en google sobre “cómo hacer un cumpleaños económico”.

La distribución de estos contenidos muchas veces pueden ser pagado, poseído y ganado. Los contenidos pagados promueven el contenido a las audiencias específicas para que lo encuentren relevante en buscadores y medias sociales. Los contenidos poseídos, en general se dan en el propio website o en otros websites, donde el contenido es propietario o de otros autores. Los contenidos ganados con medios que otros escriben para su negocio que muchas veces aportan al desarrollo de la corporación.

Sugerencia: inicialmente el desarrollo de un ebook de cocina como una categoría héroe, donde las personas puedan bajar el ebook a través del catastro y, como categoría central (hub), un blogs de cocina anclados en otras web pages ambos como parte de las fases de conocimiento e interés en la jornada del consumidor. En la acción posterior en la jornada del consumidor, tenemos el desarrollo de una comunidad de cocina en facebook e Instagram, además de follow up email para investigación y mantenimiento de la relación con nuestros consumidores. Abajo una tabla con las sugerencias de contenido con la denominación de categoría, jornada del consumidor y distribución del contenido.

Tabla de contenido

Categoría	Tipo de Contenido	Jornada del consumidor	Distribución del contenido
Herói	Ebook de recetas	Conciencia e interés	Pagado
Central (hub)	Blog de cocina	Conciencia e interés	Poseído
Higiene	<ul style="list-style-type: none">Comunidad de cocina en facebook e InstagramFollow up email	Acción posterior	Ganado

Fuente: elaboración propia

El camino recorrido por los consumidores es el flujo de usuarios que se pueden iniciar en los resultados de busca de google, o directamente en el website, y o en una propaganda PPC (pay per click). Abajo las sugerencias de optimización del website y de las redes sociales de este plan de negocio:

Website:

Para mejor comprender si hay buen funcionamiento de las páginas de destino, teste A/B¹ son aplicados para el teste de una variable que se pueda a elegir un modelo de website más compatible a los usuarios target. Además, hay necesidad de monitorear los códigos UTM² (Urchin Tracking Module) donde es posible generar una rotulagen al tráfico direccionado al website de modo obtener mayores

¹**Test A/B** se utiliza en el ámbito del Marketing Digital y la Analítica web para describir experimentos aleatorios con dos variantes, A y B, siendo una la de control y la otra la variante. En el campo del diseño de páginas web (especialmente, cuando se diseñan experiencias de usuario) el objetivo es identificar los cambios que incrementan o maximizan un resultado determinado (por ejemplo, la proporción de clics que recibe un banner publicitario). Como el propio término indica, se comparan dos versiones (A y B), que son idénticas salvo por una variación que puede afectar al comportamiento del usuario. La versión A puede ser la que se esté utilizando en un momento determinado (control), mientras que la versión B se modifica en algún aspecto concreto (variante).

² **UTM (Urchin Tracking Module)** son parámetros de etiquetado de enlaces con los que se realiza el seguimiento de campañas con Google Analytics. Los parámetros Google UTM permiten añadir información adicional a la URL de los enlaces que apuntan a un website para que después se pueda analizar a través de los informes de Google Analytics el tráfico recibido: tanto su volumen, como su comportamiento.

referencias de la actividad de marketing, como: campaña de marketing, fuente, medio, contenido y PPC. El website de la empresa hará el enlace con las redes sociales, inicialmente la propuesta de conexión con el usuario se dará a través del facebook e Instagram.

Facebook e Instagram:

Los contenidos de facebook demandan que sean de los siguientes modos para que se pueda obtener una comunicación más efectiva con el usuario, algunas sugerencias:

- Textos cortos
- Grandes y hermosas imágenes
- Contenido exclusivo
- Contestar a los usuarios
- Enlazar contenidos especiales a los eventos y feriados
- Post para las audiencias claves
- Posts con calidad y no cantidad
- Evitar ser muy promocional en los posts

En los contenidos de Instagram, demanda distintas sugerencias cuando comparado con el facebook:

- Encorajar la audiencia con los hashtag
- Crear competiciones
- Parceria con influencers
- Re-gram
- Hashtags creativos
- Descripción atrayente de las imágenes
- Usar el espacio de biografía para comunicación.

Con la posesión de estos componentes para este plan de negocio es posible definir el marketing mix del servicio ofrecido:

10.2. Producto

El servicio principal servido por la empresa es el de banquetes privados, sin embargo la empresa ofrece también los servicios de entrenamiento gastronómico y capacitación de microempresarios de modo adicional a los clientes.

10.3. Precio

Basado en las investigaciones de mercado, se observa que el valor recomendado de un banquete privado es de \$ 30.000 por persona, valor compatible con lo que el cliente target pagaría por persona en un restaurante generalmente. Este valor es competitivo en el mercado chileno, ya que las demás empresas de la competencia cobran \$ 40.000 por persona en una cena.

10.4. Promoción

La propuesta de la empresa es utilizar publicidad en línea para contactar y generar convergencia con el posible usuario final.

10.5. Distribución

La empresa pone a disposición sus servicios a través del sitio web, sin embargo utiliza de las redes sociales como medio de contacto y también como forma de direccionamiento al sitio web de la empresa.

10.6. Personas

Chefs de cocina y asistentes de cocina capacitados son de gran importancia al ofrecer este servicio de modo compatible con el nivel de la propuesta de este plan de negocio. Además de contar con un administrador del negocio para los asuntos del sitio web, redes sociales, contratación del personal de cocina y el comercial.

10.7. Procesos

El proceso de generar diferenciación en este plan de negocio se encuentra en la oferta y exhibición de servicios de banquetes privados de comida al estilo hecha en casa a través de oferta en ambiente online.

10.8. Evidencia física

La evidencia física de este plan de negocio se encuentra en la formulación del sitio web y del desarrollo de las redes sociales.

11. PLAN OPERACIONAL

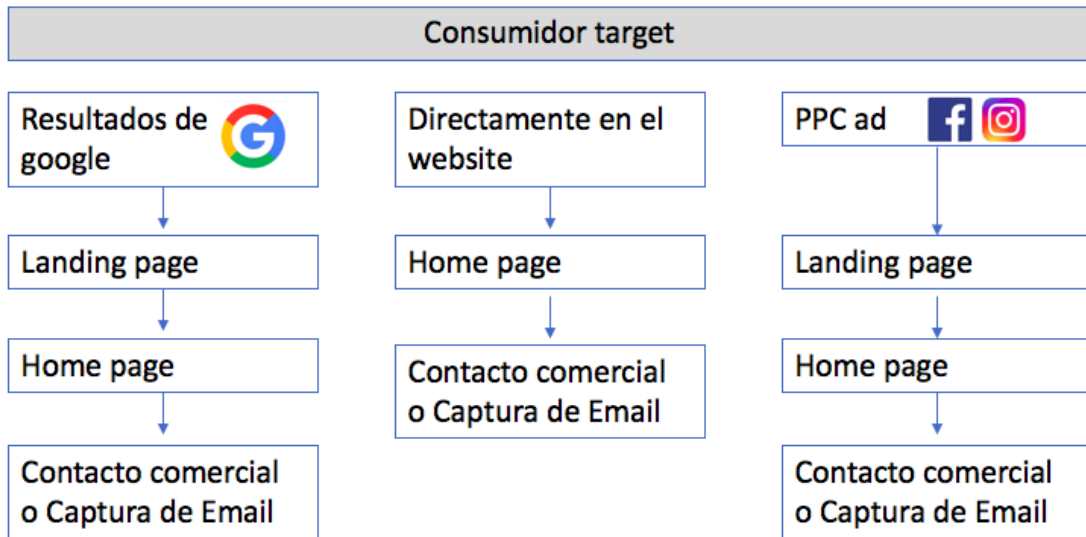
11.1. Implementación

Dado que la distribución del servicio propuesto se da por sitio web y redes sociales, se hace necesario el desarrollo de estas plataformas en línea para la operación de la empresa. Básicamente, los consumidores target pueden llegar al sitio web de la empresa a través de los resultados de google, o de modo directo al sitio web, o por una publicidad en las redes sociales, por el medio de una landing page³ para que puedan hacer la contratación del servicio en confianza. A través de las plataformas de google, sitio web y redes sociales (facebook e Instagram) también es posible capturar email para acciones promocionales y de relacionamiento antes de converger al sitio web principal.

³ **Landing page (o página de destino)** denominación a una página web a la que una persona llega tras pulsa en el enlace o botón en una guía, un portal o algún banner o anuncio de texto situado en otra página web, aplicación, red social, E-mail o portal de internet.

11.2. Operación

En los diagramas de flujo de usuarios abajo es posible comprender como será posible captar los contactos de los consumidores y así como el contacto comercial.



Fuente: elaboración propia

11.3. Control

A través de los gestores de anuncios de google y de facebook es posible por medio del panel de informes de anuncios comprender cuáles son los anuncios vinculados, cuánto fue el tráfico generado por los anuncios, el número de personas alcanzadas (alcance) y el costo de los anuncios.

12. PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Basándose en que gran parte de la operación de la empresa se encuentra online, se ofrece la sugerencia de tener un administrador general de las redes sociales y del contacto comercial, y realizar la contratación de chefs de cocina y asistentes de cocina conforme a la demanda de servicios contratados por los clientes.

13. EVALUACIÓN ECONÓMICA

13.1. Estructura financiera requerida

Con un pronóstico anual mínimo de 125 contrataciones a un valor unitario de \$300.000 (cena con 10 personas) para los banquetes privados y \$400.000 para los entrenamientos gastronómicos y las capacitaciones de microempresas, la empresa requiere una inversión de CLP\$ 15.651.665 para la construcción del website, dominio de internet, tienda virtual, el registro de la empresa y las publicidades en línea. Además de la inversión, hay que tener en cuenta los gastos provenientes de la remuneración del administrador del negocio, la publicidad mensual, la contratación de los chefs de cocina y las compras de supermercado. De este modo es posible obtener un VAN de CLP\$ 9.041.912 y una TIR de 31%. En la siguiente página el desglose de los gastos e inversiones:

GASTOS			
		Gasto estimado x Mes	Gasto estimado Anual
Remuneraciones (Adm venta)	CLP	552.000	CLP 6.624.000
Publicidad	CLP	321.667	CLP 3.860.000
Costo servicios terceros	CLP	729.167	CLP 8.750.000
Costo Supermercado	CLP	1.041.667	CLP 12.500.000
Total			CLP 31.734.000

Fuente: elaboración propia

INVERSIONES			
		Costo Unitario	Total
Item Inversión Equipos	Unidades		
Website+Dominio+Tienda virtual	1	CLP 633.495	CLP 633.495
Registro empresa	1	CLP 18.170	CLP 18.170
Publicidad en línea	1	\$ 15.000.000	CLP 15.000.000
Inversión Total			CLP 15.651.665

Fuente: elaboración propia

13.2. Evaluación del Proyecto

Con impuestos a las utilidades de 25% y un costo capital de 12%, abajo la evaluación económica del proyecto al cabo de 5 años.

		Evaluación Económica (Cifras en CLP)						
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos	(A)	CLP 38.600.000	CLP 42.460.000	CLP 46.706.000	CLP 51.376.600	CLP 56.514.260		
Gastos	(B)	CLP 31.734.000	CLP 34.443.720	CLP 37.410.502	CLP 40.659.634	CLP 44.218.921		
Ingresos - Gastos (EBITDA)	(C) = (A - B)	CLP 6.866.000 18%	CLP 8.016.280 19%	CLP 9.295.498 20%	CLP 10.716.966 21%	CLP 12.295.339 22%		
Depreciación	(D)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Resultado Operacional	(E) = (C - D)	\$ 6.866.000	\$ 8.016.280	\$ 9.295.498	\$ 10.716.966	\$ 12.295.339		
Impuesto Ganancia	(F) = (E) * Tasa Impto	\$ 1.716.500	\$ 2.004.070	\$ 2.323.875	\$ 2.679.242	\$ 3.073.835		
Flujo de Caja	(G) = (E + D - F)	\$ 5.149.500 13%	\$ 6.012.210 14%	\$ 6.971.624 15%	\$ 8.037.725 16%	\$ 9.221.504 16%		
Inversión	(H)	15.651.665						
Valor Residual	(I)							
Flujo Libre de Caja (J)	(J) = (G + I - H)	- 15.651.665	\$ 5.149.500	\$ 6.012.210	\$ 6.971.624	\$ 8.037.725	\$ 9.221.504	
VAN	VNA(tasa; flujo libre (J))	9.041.912						
TIR	TIR(flujo libre (J))	31,0%						

Fuente: elaboración propia

Es posible observar que la evaluación del proyecto es positiva, sin embargo comprender el punto de equilibrio de este proyecto, o cuál sería la inversión límite, es importante para evitar perjuicios futuros. Abajo la evaluación económica al cabo de 5 años con un VAN=0.

		Evaluación Económica (Cifras en US\$)						
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos	(A)	CLP 38.600.000	CLP 42.460.000	CLP 46.706.000	CLP 51.376.600	CLP 56.514.260		
Gastos	(B)	CLP 31.734.000	CLP 34.443.720	CLP 37.410.502	CLP 40.659.634	CLP 44.218.921		
Ingresos - Gastos (EBITDA)	(C) = (A - B)	CLP 6.866.000 18%	CLP 8.016.280 19%	CLP 9.295.498 20%	CLP 10.716.966 21%	CLP 12.295.339 22%		
Depreciación	(D)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Resultado Operacional	(E) = (C - D)	\$ 6.866.000	\$ 8.016.280	\$ 9.295.498	\$ 10.716.966	\$ 12.295.339		
Impuesto Ganancia	(F) = (E) * Tasa Impto	\$ 1.716.500	\$ 2.004.070	\$ 2.323.875	\$ 2.679.242	\$ 3.073.835		
Flujo de Caja	(G) = (E + D - F)	\$ 5.149.500 13%	\$ 6.012.210 14%	\$ 6.971.624 15%	\$ 8.037.725 16%	\$ 9.221.504 16%		
Inversión	(H)	24.693.577						
Valor Residual	(I)							
Flujo Libre de Caja (J)	(J) = (G + I - H)	- 24.693.577	\$ 5.149.500	\$ 6.012.210	\$ 6.971.624	\$ 8.037.725	\$ 9.221.504	
VAN	VNA(tasa; flujo libre (J))	0						
TIR	TIR(flujo libre (J))	12%						

Fuente: elaboración propia

Observarse que el límite a invertir en este proyecto es de CLP\$ 24.693.577 para evitar perjuicios al cabo de los 5 años, sin embargo, mayores inversiones en publicidad en línea pueden generar la posibilidad de ingresos 58% mayores.

14. CONCLUSIONES

Aprovechando el crecimiento del sector gastronómico en los últimos años, el aumento de la clase alta y media, la mayor penetración de la internet, y la apertura del mercado chileno a nuevas propuestas gastronómicas; aunque se trate de un plan de negocio para un nicho en el mercado ABC1, los posibles resultados son satisfactorios cuando se trabaja de manera eficiente en la contratación de mano de obra calificada y de inversiones certeras en los medios sociales con mayores posibilidad de converger en contratación de servicio.

15. BIBLIOGRAFÍA

Roger J. Best [Marketing Estratégico - Pearson 4.a edición]

Germán Angellotti Martínez, Rafael Carbone Vidal y Cristian Ventura Valderrama [Empresa de Cáterin “Sabores Delivery”]

Full-Service Restaurants in Chile, country report, Euromonitor

<http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=312>

<https://www.slowfood.com/>

<http://www.cultura.gob.cl/gastronomia/>

http://www.sii.cl/página/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

<http://www.ine.cl/estadisticas/economicas/comercio>

<http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Bolet%C3%ADn-Empresas-en-Chile-por-Tama%C3%B1o-y-Sector-2005-2012.pdf>

http://www.upa.it/static/upload/cw_/cw_global-food-and-beverage-report.pdf

https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF

https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Food%20Service%20-%20Hotel%20Restaurant%20Institutional_Santiago_Chile_10-28-2013.pdf

https://es.wikipedia.org/wiki/Test_A/B

<https://visibilidad-trafico-conversion.com/diccionario-de-marketing-online/utm-urchin-tracking-module/>

<http://lyd.org/centro-de-prensa/noticias/2017/12/clase-media-crecio-desde-237-643-la-poblacion-25-anos/>

<https://www.marketingsgm.es/marketing-mix-servicios-las-7-ps/>