



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

***¡MIRA!: PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PLATAFORMA DE REFERRAL
MARKETING EN CHILE***

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

FRANCISCO ARMANDO LEIVA ROCUANT

**PROFESOR GUÍA:
IVÁN MIGUEL BRAGA CALDERÓN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
OLIVER OSVALDO NEGRETE REBOLLEDO**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

Resumen

¡MIRA!: PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PLATAFORMA DE REFERRAL MARKETING EN CHILE

En el presente trabajo se desarrolló y evaluó un plan de negocios a 5 años para una plataforma multilateral de ventas por referencia para el mercado de restaurants en Chile. Su diseño otorga a los clientes la posibilidad de compartir una experiencia y recomendación, a través de redes sociales con el objetivo de obtener una recompensa, lo que permite al restaurant obtener mayor visibilidad, un mayor utilización junto una trazabilidad de los sus clientes.

En nuestro país el 46% de las personas consulta a un conocido sobre un servicio antes de realizar la compra y un 90% de los clientes confía en las referencias de productos que realizan sus conocidos. El éxito internacional que han tenido las plataformas de referral marketing es una clara evidencia del interes y confianza en conocidos.

En las comunicaciones establecidas con restaurants se ha podido comprobar que las ventas por referidos son una estrategia de ventas ampliamente utilizadas y validadas por su efectividad, esto se refleja en que el 71% de los encuestados están interesados en la plataforma y un 57% estaría dispuesto a pagar por ella, dado que consideran que la tecnología resuelve el problema de la administración de la información obtenida de campañas de marketing de referencia ademas de permitir aumentar la escala del negocio, a través del aumento en ventas, dando sustentabilidad a la estrategia de referidos en el tiempo a traves de la cercanía entre sus clientes y un posicionamiento de marca en la comunidad donde se encuentra inserta.

El mercado de los restaurants en Chile cuenta con 51.091 locales aprox., de los cuales un 39% aproximadamente estaría dispuestos a utilizar los servicios de una plataforma multilateral, los que en conjunto consideran un volumen 3,9 millones de clientes aprox mensualmente. Este mercado posibilita un poco más de 30.000 referencias de nuevos clientes en el grupo de restaurants con los cuales se busca tener alianzas al quinto año, lo que resulta en 96.000 clientes nuevos e ingreso potenciales esperados de MM\$117 mensuales al quinto año de operación de la plataforma multilateral.

Se realizó una evaluación económica en un periodo de 5 años obteniendo un Valor actual neto de \$948.780.455, Tasa interna de retorno de 130% y un Payback de 2 años después de la inversión.

Agradecimientos

Con mucho amor para mi hijo Francisco que llena mi vida de alegrías
A Dios por cuidarnos, enseñarnos y darnos energía siempre
A mis amados padres por su apoyo
A mis queridos amigos por su compañía y ayuda en este trabajo
A los mentores que con pasión, rebeldía y humildad construyen el mundo

Tabla de Contenido

Sección	Nombre	Página
1.	Introducción	1
2.	Oportunidad de negocio	2
2. 1.	Referral Marketing	2
2. 2.	Tendencias de la industria	3
2. 2. 1.	Digitalización	4
2. 2. 2.	Importancia de las referencias en la decisión de compra	5
2. 2. 3.	Plataformas de Referral Marketing para E-Commerce	6
2. 3.	Capacidad del emprendedor	7
3.	Metodología de trabajo	8
3. 1.	Objetivo general	8
3. 2.	Objetivos específicos	8
3. 3.	Alcance	8
4.	Análisis de la industria, competidores y clientes	9
4. 1.	Definición del mercado	9
4. 2.	Definición de la industria	9
4. 2. 1.	Variedad de la oferta de restaurants	9
4. 2. 2.	Servicio gastronómico	9
4. 2. 3.	Acceso a la industria	10
4. 3.	Análisis ambiental	10
4. 3. 1.	Aspectos económicos	10
4. 3. 2.	Aspectos políticos y legales	11
4. 3. 3.	Aspectos socioculturales	11
4. 4.	Análisis Porter de la industria	12
4. 4. 1.	Amenaza de los nuevos competidores	12
4. 4. 2.	Amenaza de productos sustitutos	15
4. 4. 3.	Poder de negociación de clientes	18
4. 4. 4.	Poder de negociación de proveedores	20
4. 4. 5.	Rivalidad de la industria	21
4. 4. 6.	Conclusiones del análisis Porter	21
4. 5.	Clientes	22
4. 5. 1.	Descripción de los clientes	24
4. 6.	Tamaño del mercado	25
5.	Propuesta de valor	27
5. 1.	Misión, Visión y Objetivos de la compañía	27
5. 1. 1.	Misión	27
5. 1. 2.	Visión	27
5. 1. 3.	Objetivos estratégicos	27
5. 2.	Producto: Plataforma MIRA	28
5. 3.	Competencias centrales (VRIO)	30

6.	Plan de marketing	31
6. 1.	Objetivos de la estrategia comercial	32
6. 2.	Segmentación	32
6. 2. 1.	Foco en crear vinculo	33
6. 2. 2.	Foco en plataforma	34
6. 2. 3.	Foco en negocios	34
6. 2. 4.	Foco en satisfacción	34
6. 3.	Estrategia de escalamiento	35
6. 4.	Diseño del logo	36
6. 4. 1.	Simple	36
6. 4. 2.	Practico	36
6. 4. 3.	Único	36
6. 4. 4.	Recordación	37
6. 5.	Estrategia de producto	38
6. 6.	Estrategia de precios	39
6. 6. 1.	Distribución gratuita (con publicidad)	39
6. 6. 2.	Freemium	40
6. 6. 3.	Totalmente pagada	40
6. 6. 4.	Compras internas	41
6. 6. 5.	Suscripciones	41
6. 6. 6.	Patrocinio	42
6. 7.	Modelo de negocio	43
6. 8.	Estimación de ventas	46
7.	Plan de operaciones	48
7. 1.	Funcionamiento	48
7. 2.	Interacción con clientes (restaurants)	49
7. 2. 1.	Usuario ingresa a la plataforma para crear registro de su perfil	49
7. 2. 2.	Usuario ingresa a funcionalidad para crear campaña de referidos	49
7. 2. 3.	Usuario ingresa a funcionalidad para crear código	49
7. 2. 4.	Usuario ingresa a funcionalidad para ingresar código de campaña	50
7. 2. 5.	Usuario ingresa a funcionalidad para enviar mail de campaña	50
7. 2. 6.	Usuario ingresa a funcionalidad de campañas históricas	50
7. 2. 7.	Usuario ingresa a la funcionalidad de clientes	50
7. 3.	Interacción con clientes de restaurants que realizaran referencia	51
7. 3. 1.	Usuario ingresa una referencia en redes sociales	51
7. 3. 2.	Usuario obtiene recompensa	51
7. 4.	Factores críticos de éxito operacional	52
7. 4. 1.	Baja efectividad de referencias realizadas	52
7. 4. 2.	Realización de pilotos	52
7. 4. 3.	Agilidad en la modificación de la plataforma	53
7. 5.	Desarrollo de la plataforma	53
8.	Plan de personas y responsabilidades	53

8.	1.	Estructura organizacional	54
8.	1.	1. Gerente general	54
8.	1.	2. Gerente de ventas	54
8.	1.	3. Gerente de operaciones y tecnología	54
8.	1.	4. Community manager	54
8.	1.	5. Restaurant partner	54
8.	1.	6. Asesor de finanzas	55
8.	1.	7. Asesor de comunicaciones	55
8.	2.	Incentivos y compensaciones	55
9.		Plan financiero	57
9.	1.	Supuestos del plan	57
9.	2.	Estado de resultados	59
9.	3.	Balance	60
9.	4.	Capital de trabajo inicial	61
9.	5.	Flujo de caja	62
9.	6.	Calculo de tasas de descuento	63
9.	7.	VAN, TIR, Payback y ROI	64
9.	8.	Análisis de sensibilidad	64
9.	8.	1. Variación de la demanda	64
9.	8.	2. Sensibilidad de los parámetros de ingresos	65
9.	8.	3. Sensibilidad de parámetros adicionales	65
10.		Conclusiones	66
11.		Bibliografía	69
12.		Anexos	72
12.		Indice de tablar y figuras	79

1. Introducción

Se ha determinado una oportunidad de negocio relacionada a la digitalización de sistemas de referencia de clientes, principalmente de ventas físicas en tiendas, para implementar en el mercado nacional, esto considerando información de libre acceso así como tendencias de consumidores, recopiladas en estudios estadísticos, e información recopilada en terreno.

Este trabajo consta en el diseño y evaluación de un plan de negocio para la implementación de una plataforma multilateral de referral marketing en Chile. Se espera utilizar este resultado para evaluar viabilidad estratégica y económica de la oportunidad de negocio.

Específicamente se busca: realizar un análisis de mercado, diseñar una propuesta de un modelo de negocio basado en él y evaluar el atractivo junto con la factibilidad económica de la propuesta en un horizonte de 5 años a través de herramientas de análisis estratégico obtenidas en el programa de Magister en Gestión y Dirección de Empresas de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

El trabajo comienza con una descripción de las tendencias de compra de los consumidores, de la industria seleccionada y el estado del arte de las plataformas de referral marketing actuales para continuar con la delimitación de la metodología de trabajo, objetivos y alcance para abrir paso a un análisis estratégico del mercado y los clientes. Luego de tener un desarrollo de macro conceptual del trabajo se desarrollan los entregables del plan de negocios, empezando por la visión, la misión, productos y análisis de competencias de la compañía para avanzar a puntos fundamentales como la segmentación de los clientes y el análisis de la estrategia de precios seleccionada. Habiendo desarrollado un marco conceptual de la compañía se desarrolla un modelo de negocio, resumido en la matriz de Alexander Osterwalder para pasar a la elaboración de un resumen del funcionamiento operativo detallado, una propuesta de estructura organizacional y finalmente una evaluación económica detallada de la propuesta para soportar la decisión de llevar a cabo el proyecto.

Se finaliza este trabajo con las principales conclusiones, donde se aborda la factibilidad del proyecto, principales riesgos y potenciales oportunidades que se pueden abordar.

2. Oportunidad de negocio

A continuación, se analizan 3 conceptos que permiten pensar que en su convergencia existe una oportunidad de generación de valor a los restaurants de Chile, a través del uso de la tecnología actual que permite enriquecer las comunicaciones y toma de decisiones dentro del negocio gastronómico además de tendencias sociales actuales en Chile y, por último, la extrapolación de plataformas de referral marketing para plataformas de E-Commerce a la venta en tiendas (in store).

2.1. Referral Marketing

Esta metodología, que en español se traduce como marketing de referencias, tiene por objetivo aumentar los ingresos de una compañía a través de la recomendación de clientes satisfechos a potenciales nuevos clientes a cambio de una recompensa, lo que también tiene un impacto positivo sobre la marca, la cual gana un capital social que la convierte en una marca más confiable. Este modelo se basa en el beneficio mutuo, tanto como para la compañía como con sus clientes.

En Chile el concepto de ventas por referencias se ha utilizado desde hace mucho tiempo, a través de las más variadas industrias. En países anglosajones es conocido como “Word of mouth” (WOM) marketing o referral marketing.

El marketing por referencias hoy adquiere una visibilidad mayor, esto gracias al desarrollo de la tecnología que actualmente permite dos beneficios únicos de nuestra época y muy relacionados uno con el otro. El primer beneficio es la posibilidad de una administración más eficiente donde es posible realizar, buscar y ordenar registros de acciones comerciales ligadas a esta metodología con el objetivo de tomar decisiones o realizar seguimiento de la efectividad de estas, mientras que por otro lado, el hecho de tener una administración más eficiente a través de la tecnología, permite acceder y administrar una mayor escala de transacciones totales que tiene un negocio, permitiendo un crecimiento del mismo.

Si bien en Chile aún queda un gran espacio de crecimiento en cuanto a la utilización de estrategias de referral marketing por parte de las empresas (de todos los tamaños e industrias) ya hemos visto algunos ejemplos de campañas exitosas en el país, principalmente de empresas multinacionales del rubro tecnológico, como es el caso del ingreso de UBER en Chile, quienes a través de una campaña de referidos, tanto para conductores como usuarios del servicio de transporte, lograron una penetración de 50 mercados alrededor del mundo, en un periodo de 3 años¹, mostrando la efectividad de este tipo de estrategia en una sociedad con disposición a utilizar la tecnología para

¹ How Uber Used Referrals To Help Expand Into 50+ Countries In 3 years, ReferralCandy Blog, <https://www.referralcandy.com/blog/uber-referral-program/>

cooperar con el crecimiento de la compañía a través de su recomendación, potenciando la cercanía de la marca a cambio del beneficio mutuo representado en una recompensa, concepto propio del referral marketing, que revisaremos a lo largo de este trabajo.

Actualmente existen plataformas de referral marketing, pero estas plataformas están relacionadas con el concepto de E-Commerce operando principalmente a través de sitios masivos de tiendas virtuales como: Shopify, Magento, Woocommerce u otras alternativas, incluyendo E-Commerce propio de la compañía y funcionan de manera simplificada, como se explica en la siguiente figura:

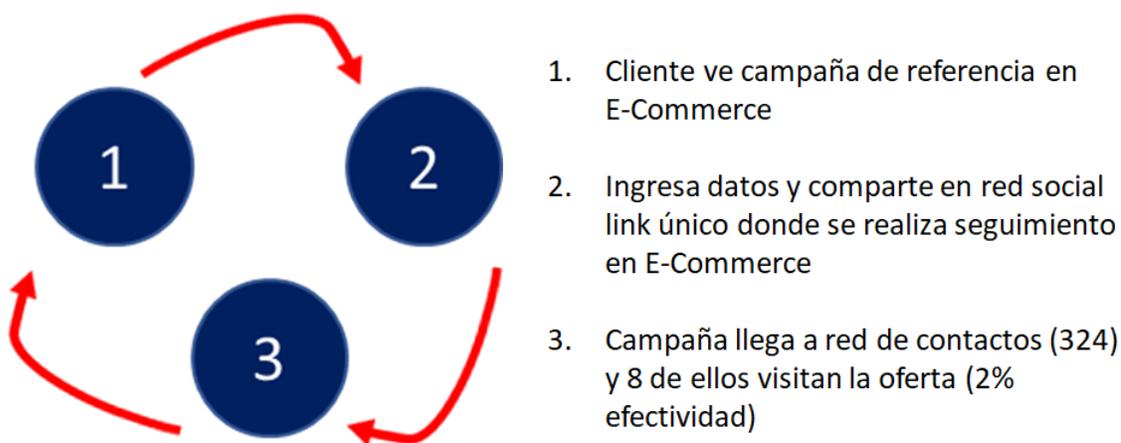


Fig. N°1. Funcionamiento de plataformas disponibles para E-Commerce

Si bien hoy existen plataformas que están desarrollando el referral marketing, principalmente fuera de Chile, estas operan sobre las transacciones de E-Commerce, las cuales no superan el 5% de las ventas totales en Chile², mientras que el 95% sucede en la tienda, por lo que si bien existen plataformas que desarrollan el comercio digital a través de ventas por referidos, estos solo abordan un 5% del total del mercado, dejando una brecha interesante que se puede abordar.

2.2. Tendencias de la industria

Además de la brecha existente entre el desarrollo de plataformas de referral marketing en E-Commerce dentro y fuera de Chile existen 3 tendencias en la sociedad chilena que permiten pensar que existe un potencial de desarrollo de este canal de ventas:

² “La economía digital en Chile 2016”. Cámara de Comercio de Santiago.

2.2.1. Digitalización

La consultora Gartner define la digitalización como: “el uso de las tecnologías digitales para cambiar un modelo de negocios y proveer nuevos ingresos produciendo oportunidades de generación de valor adicional”³. Chile es el país con el mayor índice de digitalización de Sudamérica con un 5%⁴, un índice que mide la digitalización desde 27 diferentes dimensiones. Si bien Chile es el líder en digitalización en Sudamérica, los países desarrollados como Estados Unidos o Inglaterra tienen indicadores sobre el 10%. Considerando los datos anteriores se espera que Chile siga avanzando en esta línea, hacia la digitalización de procesos, donde se generan nuevas categorías de servicios generando valor adicional desde la innovación. El hecho de liderar la digitalización en esta zona del mundo le ha permitido al país implementar exitosamente modelos de negocios basados en plataformas multilaterales⁵, entre ellas se pueden mencionar algunos ejemplos como: UBER, AIRBNB, ALIEXPRESS, YAPO, Portalinmobiliario y Chileautos.

En las diferentes industrias del mundo han surgido Plataformas multilaterales que han logrado penetrar en los mercados a través de la disrupción digital, por ejemplo, en el caso de UBER en Chile ya existen 1.8 millones de usuarios⁶ y 50.000 choferes de vehículos, más inclusive que los 44.000 taxistas del sistema tradicional⁷. Esta empresa ha llegado a valorizarse a nivel global en USD\$69.000 millones⁸. Esto ha generado empleo dentro del país además de generar un valor de marca considerable basado en los impactos positivos que genera este servicio para la sociedad.

Harvard Business Review en conjunto con Deloitte, sitúa a las plataformas multilaterales como el modelo de negocios más eficiente en términos de generación de ingresos y rentabilidad, esto en un estudio realizado con información financiera recopilada por 40 años a las empresas del índice S&P500⁹.

3 Glosario de negocios, Consultora Gartner. <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>.

4 “Impacto potencial de lo digital en la economía chilena 2017”, Digital McKinsey.

5 Plataformas multilaterales: reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. En este tipo de modelos de negocios, solo hay interés si todos los actores que intervienen encuentran una propuesta de valor y por tanto todos están presentes. Las plataformas multilaterales proporcionan el canal que permite la interacción entre los grupos, y por tanto su valor aumenta al aumentar el número de usuarios que la emplean.

6 “Choferes Uber crecen 84% en 10 meses y usuarios suman 1,8 millones en Chile”, Diario La Tercera.

7 “Conductores de Uber se duplican en un año y logran superar a taxistas”, Diario La Tercera.

8 “Uber necesita ser realista respecto del precio de su valoración”, Bloomberg.

9 “What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common”, Harvard Business review.

La digitalización y especialmente las compañías con modelo de negocio del tipo “plataformas multilaterales” están generando valor de manera sustantivamente mayor a las industrias tradicionales, hoy esto se encuentra penetrando el mercado nacional que se encuentra maduro para el desarrollo de soluciones digitales a oportunidades del mercado nacional, como lo es el desarrollo de nuevos canales de venta sociales.

2.2.2. Importancia de las referencias en la decisión de compra.

La importancia de las referencias toma cada vez mayor relevancia en la decisión de compra de las personas.

La encuesta Online global sobre consumidores, donde se detectó, en un grupo de 25.420 personas y realizada en más de 50 países, que el primer factor de generación de confianza en una compra, es la referencia realizada por un conocido sobre el servicio consumido, el 90% de las personas encuestadas identificaron este medio como el principal generador de confianza en un grupo de 16 canales¹⁰.

Además de tendencias internacionales que relevan la importancia de las referencias como un factor de compra, en Chile se puede ver esta tendencia cada vez más acentuada en los resultados de la encuesta Chile 3D¹¹, donde en su sección de comportamiento de compra menciona que un 46% de los encuestados siempre consulta sobre el producto a un amigo o un conocido antes de realizar la compra, este resultado es una tendencia creciente cuando se compara con el 26% de 2016 y el 23% del 2015.

Mckinsey & Company realizó un estudio ¹² donde comparó los factores de la decisión de compra en 3 etapas: consideración inicial, evaluación activa y momento de la compra, donde descubrieron que el “boca a boca” estaba siempre entre los 3 factores más importantes para la toma de la decisión de compra en cualquiera de las etapas, pero se debe agregar una derivada clave, cuando separan este análisis en países desarrollados y países en vías de desarrollo, este factor pasa a ser el primer factor de compra en cualquiera de las etapas del funnel de ventas.

Por último, se debe mencionar la tendencia generacional que tiene este comportamiento donde se ha descubierto que los Millennials, es decir, personas

¹⁰ “Global online survey”, Nielsen, 2009

¹¹ “Encuesta Chile 3D 2016”, GFK Adimark.

¹² “A new way to measure word-of-mouth marketing”, Mckinsey Quartely.

nacidas luego del año 1988, tienen una tendencia a recomendar los servicios consumidos 3,3 veces mayor a las demás generaciones¹³.

Habiendo considerado los puntos anteriores, podemos asegurar que las referencias tienen una importancia cada vez mayor en la decisión de compra de los clientes, tanto en mercados internacionales como nacionales, en este último es donde se ve una tendencia cada vez mayor hacia la preponderancia de la referencia de amigos o conocidos en la decisión de compra.

2.2.3. Plataformas de Referral Marketing para E-Commerce

Luego de confirmar que tanto Chile es un país que está desarrollando sus modelos de negocios a un ambiente digital, agregando valor, además de que existe una mayor importancia de las recomendaciones de las recomendaciones a nivel nacional e internacional es importante contar con una vista general de las plataformas de referral marketing disponibles, las cuales se enfocan en E-Commerce.

Actualmente existen plataformas de referral marketing las que en su mayoría ofrecen un servicio de administración de sistemas de gestión de referidos para E-Commerce, entre ellas se pueden mencionar ReferralCandy, Yaystack o Rewardstream. Si bien estas plataformas han logrado desarrollar una amplia variedad de propuestas de valor, variando en su diseño, tipos de recompensa, precios o compatibilidades con otras plataformas, operan sobre modelos de negocio on-line, los cuales, al menos en Chile, corresponden al 5% de las transacciones totales del comercio, dejando espacio al desarrollo de alternativas de trazabilidad en el comercio físico.

	 ReferralCandy	 YAYSTACK™	 rewardstream
Estrategia	Simple / Entretenido	Precio / RSE	Confianza / Seguridad
Compatibilidad E-Commerce	Todas las plataformas Pagina propia	Todas las plataformas Pagina propia	Shopify Magento WooCommerce Pagina propia
Reward	Descuento Premio Efectivo	Descuento Premio	Descuento Premio Abono VISA
Precios	USD\$49 mensuales + 5% por venta	Precio fijo desde USD 29.9 desde 50 shares hasta 100 por 500 shares	USD\$400 mensuales + 2% por venta

Tabla. N° 1. Principales plataformas de referral marketing para E-Commerce

13 “Quién está Dispuesto a Recomendar una Marca en Chile”, Asociación nacional de avisadores de Chile.

Existen otros puntos que se deben considerar para describir estos tres competidores: de manera transversal, ninguna de las plataformas de Referral Marketing, para E-Commerce, mencionadas anteriormente, permiten trazabilidad de clientes o referencias en tienda, por otro lado, dos de ellas generan contenidos, exclusivos y continuos, dedicados al desarrollo de estrategias de negocios excepto Yaystack, además, un punto clave para las referencias es la compatibilidad con las redes sociales, en este campo podemos ver que ReferralCandy tiene compatibilidad con las principales redes sociales, mientras que Yaystack funciona a través de Facebook y Rewardstream utiliza las plataformas relacionadas con Google.

Considerando las 3 tendencias respecto al avance a la digitalización en el país, aumentando la generación de valor de servicios a través de nuevos modelos de negocios, la importancia de las recomendaciones en las ventas además del éxito, pero también las limitaciones de plataformas de referencia, a nivel internacional, basadas en tiendas de E-Commerce se puede asegurar que existe una oportunidad temporal de generar ventajas competitivas al desarrollar este mercado en Chile hoy.

2.3. Capacidad del emprendedor

Este proyecto es desarrollado por Francisco Leiva, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Diego Portales, quien posee experiencia liderando equipos e iniciativas relacionadas con áreas de venta, durante 7 años, en la industria bancaria y cooperativa de Chile. Una parte importante de la experiencia del emprendedor tiene que ver con el desarrollo e implementación de modelos de incentivos y mejora de procesos de venta para equipos comerciales. Además de la experiencia laboral, el emprendedor es un apasionado usuario de plataformas digitales multilaterales como UBER, AIRBNB, Facebook y LinkedIn, esto ha desarrollado un pensamiento crítico de estas y la inquietud de escalar nuevas plataformas multilaterales a nuevos negocios permitiendo mejorar la experiencia de compañías y personas al momento de adquirir productos o servicios.

Si bien existe amplia preparación académica y experiencia en términos de negocios, el desarrollo de este negocio se debe complementar con un acabado conocimiento tecnológico que permita desarrollar una toma de decisiones estratégicas adecuada al mercado, donde se implementara este trabajo, es por esto, que se considera crítica la selección de un socio con experiencia mayor a 10 años en el desarrollo e implementación de iniciativas tecnológicas de este tipo. Por otro lado, el desarrollo de plataformas tecnológicas puede ser costoso, tanto en el desarrollo como en la adherencia de la sociedad a estas, en el primer punto tanto para la construcción de la solución tecnológica como la mantención y desarrollo de nuevas capacidades, mientras que en el segundo se deben realizar acciones de marketing enfocadas en penetrar el mercado, las cuales pueden ser de alto costo.

Además de capacidades de gestión tecnológica, este negocio requiere habilidades de gestión de ventas y comunicaciones de forma exclusiva, estas habilidades, serán especialmente necesarias en la etapa de escalamiento del negocio, donde se requerirá de un fuerte impulso en generación de ingresos, para superar el abismo de la frontera de difusión de las innovaciones.

Finalmente, al considerar que la industria del referral marketing existe actualmente en otros países, pero aún no en Chile, país que está viviendo una transformación de su sociedad: la cual es una de las más avanzadas en términos digitalización en Latinoamérica y donde la referencia de un conocido es cada vez más importante para la decisión de compra, se puede decir que existen oportunidades de generación de valor para la comunidad a través de la implementación de una plataforma de E-Commerce, principalmente para un segmento aún no cubierto por la industria internacional, que son las transacciones en tienda físicas, no solo E-Commerce.

El desarrollo de una nueva industria dentro del país es una tarea de alto costo, por lo que se requiere apoyo de un equipo, donde destaquen principalmente las habilidades, Estratégicas, Conocimiento Tecnológico de plataformas multilaterales, Ventas y Marketing además de Comunicaciones. El equipo debe contar con experiencia en implementación de plataformas multilaterales.

3. Metodología de trabajo

3.1. Objetivo general

Implementar plataforma de referral marketing en Chile.

3.2. Objetivos específicos

- 1.1. Realizar un análisis de mercado.
- 1.2. Desarrollar un modelo de negocio basado en el análisis de mercado.
- 1.3. Evaluar el atractivo económico de la propuesta en un horizonte de 5 años.

3.3. Alcance

Desarrollar un plan de negocio para la implementación de una plataforma de referral marketing en restaurants para el mercado chileno.

4. Análisis de la industria, competidores y clientes

4.1. Definición del mercado

Las plataformas de referral marketing que existen actualmente se encuentran desarrolladas principalmente en Estados Unidos, pero tienen un alcance global basado en relaciones a distancia con sus clientes a través de internet, además de abordar solamente modelos de negocio basados en E-Commerce. Este trabajo plantea evaluar el desarrollo de una plataforma de referral marketing para modelos de negocios mixtos, tiendas físicas además de E-Commerce, para clientes dentro de Chile. Además de que no existe una industria particular, donde focalicen los esfuerzos de negocios, centrándose en la industria gastronómica, específicamente en restaurants, todo lo anterior junto a la hipótesis de que tener una plataforma local, genera una mayor confianza en los clientes para su utilización.

4.2. Definición de la industria

Las plataformas de referral marketing pueden funcionar en cualquier tipo de industria, este hecho obliga al negocio a plantearse la priorización de las diferentes alternativas, sin embargo, este trabajo debe realizarse de manera robusta, dado el alto impacto que tiene en la factibilidad del mismo.

Considerando que la priorización de industrias para la implementación de una plataforma de referral marketing requiere una alta demanda de recursos, no disponibles en el periodo de este trabajo, es que se ha seleccionado la industria gastronómica como una muestra didáctica para el desarrollo de este plan de negocios. La selección de esta industria se basa en dos factores estratégicos:

4.2.1. Variedad de la oferta de restaurants

El hecho de que exista una alta atomización en la oferta gastronómica permite simular en una escala menor un futuro ingreso de la plataforma a nuevas industrias.

4.2.2. Servicio gastronómico

La disposición a pagar del cliente de un restaurant depende de un gran número de variables, entre ellas: Locación, Calidad de la comida, Reputación, Experiencia de atención, Comodidad, etc. Como se mencionó en el punto anterior, esta industria es una buena candidata para el análisis, considerando que su variedad permite

simular un potencial ingreso a otras industrias, este análisis debe ser representativo. El hecho de que exista variedad en la oferta, principalmente en el tipo de comida ofrecida, pero transversalidad en la forma de operar de los diferentes restaurants permite escalar las deducciones del análisis de la industria para este trabajo.

4.2.3. Acceso a la industria

Esta industria tiene fácil acceso a las personas que toman las decisiones de compra de servicios, que corresponden a los clientes de los restaurants, como a las que toman las decisiones de compra del negocio, administradores de restaurants, por parte del autor de este trabajo.

4.3. Análisis ambiental

A continuación, se analizan dos dimensiones determinantes para el entorno en el cual se desarrolla la propuesta de este documento, una dimensión económica de Chile, país donde se enmarca este plan de negocios, además de un análisis de las estructuras políticas-legales respecto a esta industria y finalmente tendencias socioculturales, de manera de desarrollar un contexto general del entorno donde se desarrolla este trabajo.

4.3.1. Aspectos económicos

Chile cerró un año 2017 con un crecimiento del 1,5% anual del PIB, respecto al año 2018 se estima un repunte importante para cerrar con un crecimiento entre 3,25% y 4% anual lo que se debería estabilizar el 2019 y 2020 con crecimientos entre 3% y 4% anual, según las estimaciones del consejo del Banco Central Chileno¹⁴.

Respecto al nivel de precios del país, el año 2017 cerró con un 2,2% de variación anual del índice de precios al consumidor (IPC), lo cual se encuentra dentro de los parámetros planificados del Banco central (promedio de 3% anual con una tolerancia de variación del 1%). Respecto a las proyecciones de cierre par el año 2018, se estima un IPC del 2,4% anual, mientras que para los años 2019 y 2020 se estima un IPC del 3% anual en ambos casos.

El consejo del Banco Central estima que el ciclo económico ha tenido un punto de inflexión positivo respecto a años anteriores lo que ayudara a estabilizar la inflación hacia las proyecciones considerando efectos externos que potencian una

¹⁴ Informe de política monetaria Junio 2018, Banco Central de Chile.

apreciación del peso chileno, alejándolo de las proyecciones, sin embargo, mencionan como clave para mantener este crecimiento un correcto funcionamiento del sistema financiero respecto a las evaluaciones de proyectos que permitan mantener niveles de inversión adecuados, posibilitando la actividad interna.

Si bien el escenario es positivo, los consejeros del Banco Central de Chile mencionan que la economía chilena requiere reformas estructurales con el objetivo de potenciar mayores niveles de productividad, lo cual tiene que ver con un proceso social y legislativo que permitan este desarrollo.

4.3.2. Aspectos políticos y legales

En Chile existe un Instituto nacional de propiedad industrial donde se realizan las inscripciones de patentes, las cuales son entendidas como: “derechos exclusivos concedidos por el estado para la protección de una invención, es decir, una solución a un problema de la técnica que origine un quehacer industrial, la que le otorga derechos exclusivos a su titular para ser el único que puede fabricar, usar, vender, ofrecer para la venta o importar el invento¹⁵”. Consultado con INAPI el servicio propuesto para restaurants, en este plan de negocios, no puede ser patentado dado que no cabe dentro de dicha definición. En este sentido toma importancia la velocidad de la ejecución del proyecto para evitar que sea desarrollado por alguien más.

4.3.3. Aspectos socioculturales

En general la población chilena es reconocida como una sociedad conservadora, sin embargo, Chile es un país donde la digitalización ha sido un proceso con una alta adherencia en los últimos años.

En los últimos años Chile ha experimentado un fuerte cambio en el comportamiento de las personas explicado por un mayor acceso a internet, de hecho, aumento desde 49 accesos a internet cada 100 habitantes en el año 2013 a un indicador de 98 por cada 100 desde al año 2017¹⁶ lo que posiciona a Chile como un país con alta accesibilidad a internet pero con un bajo índice de digitalización respecto a los países desarrollados¹⁷, esto último se puede entrever en estudio

¹⁵ Instituto Nacional de Propiedad Industrial. www.inapi.cl

¹⁶ “7ma Encuesta de Acceso, Usos y Usuarios de Internet 2017”, SUBTEL, Gobierno de Chile.

¹⁷ Digitalización: Se refiere a la acción de automatizar o aumentar la eficiencia de procesos a través de la de tecnología disponible.

realizados por la consultora Mckinsey & Co donde el país obtiene un indicador de digitalización de 5%, lo cual aún se encuentra lejos de los indicadores de países como Estados Unidos o Reino Unido que tienen indicadores de 18% y 17% respectivamente¹⁸.

Los chilenos tienen una alta adopción de las redes sociales en los últimos años, de hecho, el 86% de la población declara que utiliza WhatsApp¹⁹ al menos ocasionalmente mientras que 81% utiliza al menos ocasionalmente Facebook²⁰, esto plantea que la sociedad chilena tiene una alta utilización de estas.

En el ambiente empresarial chileno aún se mantiene la idea de que las redes sociales serán igual de importantes que los canales tradicionales de contacto con los clientes en el mediano y largo plazo²¹.

4.4. Análisis Porter de la industria

Este análisis fue desarrollado por el profesor Michael Porter el año 1970, profesor de negocios en la Universidad de Harvard²². El objetivo de este análisis es establecer un modelo cualitativo para estimar el nivel de rentabilidad de una industria a través de un análisis del nivel de rivalidad de los componentes de la misma.

A continuación, se analiza en detalle, cada uno de los 4 factores que determinan el nivel de rivalidad de la industria, según el análisis propuesto por Porter para el negocio propuesto en este trabajo:

4.4.1. Amenaza de los nuevos competidores

En esta dimensión se analizan los siguientes factores que pueden afectar las barreras de entrada y salida de la industria en Chile:

¹⁸ “Impacto potencial de lo digital en la economía chilena 2017”, Digital Mckinsey.

¹⁹ WhatsApp es una plataforma multilateral que comunica a las personas a través de chats escritos, mensajes de audio, imágenes y contenido multimedia. www.whatsapp.com.

²⁰ “Encuesta nacional bicentenario 2016”, Universidad Católica y Gfk Adimark.

²¹ “#Inmersión, Encuesta de redes sociales y empresas 2016”, Jelly y Cadem.

²² Estrategia competitiva, Michael Porter, Continental, 1991.

- Ventaja competitiva de ser primero en el mercado

Ser el primero en el mercado genera diferentes ventajas competitivas, por ejemplo, el liderazgo en el know-how de la operación en la industria, posibilidad de generar nuevas versiones del modelo de negocio, basadas en el anterior conocimiento de este, lealtad de los clientes por su habitualidad de utilización (“Economía de aprendizaje²³”), mejoras en curvas de costos de operación, información de clientes para estrategias de marketing.

El hecho de focalizar los esfuerzos de esta oportunidad de negocio en un nicho como los servicios gastronómicos dentro del país, permite obtener las ventajas competitivas que se generan por ser el primero en el mercado, dado que en otros países ya existen negocios similares, plataformas de ventas por referencias para E-Commerce, por lo que es más complejo competir por este punto.

Finalmente se puede concluir que la amenaza es baja, considerando que se pueden generar ventajas competitivas, basadas en que el negocio aún no está desarrollado en el mercado local.

- Oferta internacional de plataformas de referral marketing:

Actualmente existe una amplia oferta de este tipo de plataformas para tiendas de E-Commerce, aunque esta oferta corresponde a compañías provenientes de EEUU o Europa²⁴, este modelo no cuenta con una oferta local posicionada, sin embargo, empresas extranjeras podrían verse interesadas en extrapolar su negocio en el mercado nacional, inclusive desarrollando modelos que incluyan trazabilidad de contactos dentro de la tienda.

Considerando que el mercado chileno podría ser atractivo para empresas internacionales, es recomendable desarrollar estrategias de posicionamiento de manera de fortalecer la ventaja competitiva de ser el primero en el mercado, un ejemplo de esto, puede ser enfocarse en una industria, como por ejemplo la

²³ Economía de aprendizaje: Se refiere a la lealtad que se genera en el cliente por ser el primero en ofrecer un servicio, esto implica que el cliente se acostumbra a operar de esta manera y tomar la decisión de utilizar una solución alternativa tiene el costo de oportunidad de “Tener que aprender” esto es evitado por el mismo, manteniéndose en la compañía donde el opera. Un ejemplo de esto, es el cliente que toma una cuenta corriente con un banco, el primer banco que le permite a aprender como operar sus productos financieros, principalmente a través de su servicio online obtiene una ventaja competitiva de este tipo, dado que el hecho de cambiarse de banco para el cliente tiene un costo de “tener que aprender” a utilizar las nuevas plataformas. Fuente: propia.

²⁴ En anexos se puede encontrar una lista de plataformas de referral marketing.

industria gastronómica, considerando que este rubro tiene experiencia con modelos de referidos, la accesibilidad al “tomador de la decisión de compra” es más fácil que a empresas de mayor tamaño además de que existe un alto nivel de atomización en el mercado permitiendo que existan mayores probabilidades de negocios exitosos.

Finalmente se puede decir que la amenaza de nuevos competidores por este factor es media, dado que existe un margen de riesgo a la gestión que tiene que ver con enfocar los esfuerzos de negocio en una industria de manera de lograr un mejor posicionamiento en los clientes.

- Protección de derechos de autor:

En Chile no es posible registrar un sitio web de estas características como derechos de propiedad intelectual o patente por lo que no existe un resguardo jurídico que actué como barrera de entrada mitigando el riesgo de nuevos competidores.

Como no es posible patentar las ideas en esta industria, el valor generado es obtenido por los competidores que pueden realizar una ejecución de esta en el menor tiempo posible.

El nivel de amenaza de nuevos competidores en este sentido es alto.

- Ecosistema de emprendimientos nacionales:

Chile destaca como un país con los niveles más altos de emprendimientos de la OCDE²⁵, esto se explica en parte al importante apoyo a emprendedores desde entidades públicas y privadas, por ejemplo: Incubadoras de negocios en universidades, entidades gubernamentales o la Corporación de fomento de la Producción (CORFO²⁶) que apoya desde el financiamiento hasta el acompañamiento en el proceso.

Considerando que existe una estructura que potencia la generación de emprendimientos y por ende podría potenciar el desarrollo de nuevos competidores, se concluye como una amenaza de medio impacto.

²⁵ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2016, [Link](#)

²⁶ Corporación de fomento de la producción. www.corfo.cl.

- Desarrollo de plataformas tecnológicas de potenciales competidores

Una barrera de entrada podría ser la tecnológica, pero actualmente existe un amplio acceso al desarrollo de soluciones digitales, tanto integrales como modulares y en flexibilidad de precios.

Se considera esta amenaza de alto nivel, dada la permeabilidad de sus barreras de entrada.

Factor	Estimación impacto
Ventaja competitiva de ser primero en el mercado	Baja
<i>Oferta internacional de plataformas de referral marketing</i>	Media
<i>Protección de derechos de autor</i>	Alta
<i>Ecosistema de emprendimientos nacionales</i>	Media
<i>Desarrollo de plataformas tecnológicas de potenciales competidores</i>	Alta

Tabla N° 2 Resumen de las amenazas de nuevos competidores

En conclusión, se puede decir que el nivel de amenaza por nuevos competidores es medio.

4.4.2. Amenaza de productos sustitutos

En esta dimensión se analizan 4 factores que pueden generar cambios en la percepción del servicio propuesto, para el cliente, al momento de realizar la decisión de compra:

- Canales tradicionales

Actualmente las atenciones de clientes se realizan principalmente a través de canales tradicionales²⁷. La automatización de un canal de ventas por referidos genera ventajas competitivas considerables.

Una ventaja competitiva puede estar basada en mejorar los índices de eficiencia a través de la disminución del costo de ventas, esto representa una mejora que le da una mayor competitividad y flexibilidad a la compañía respecto a la competencia. Además, el obtener nuevos clientes provenientes de referencias de clientes satisfechos tiene un costo de venta menor o al menos ajustable (dependiendo de las recompensas seleccionadas en la campaña), respecto a los demás canales que requieren costos de contratación, mantención y otros adicionales relacionados a la administración de personas.

El hecho de que clientes satisfechos realicen recomendaciones a sus conocidos, a través de redes sociales o un comentario, genera valor a la compañía dado que un 90% de los consumidores confían en las recomendaciones que realizan sus conocidos²⁸.

Omnicanalidad es la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de las mismas²⁹.

La posibilidad de desarrollar una mayor omnicanalidad que la tradicional respecto a la experiencia del cliente también es una oportunidad, generando inclusive que sus clientes satisfechos, puedan dar soluciones a necesidades de potenciales nuevos clientes.

Las ventas por referencias representan un canal complementario que viene a potenciar la cercanía de la marca y el despliegue de los servicios de la compañía en nuevos clientes, utilizando la confianza de sus personas conocidas.

Considerando todo lo anterior, podemos decir que, planteado desde este punto de vista, este nuevo canal tiene ventajas competitivas en diferenciación y costo respecto a los canales tradicionales, además de llegar a complementar las

²⁷ Canales tradicionales: Vendedores en terreno, vendedores dentro de las oficinas, plataformas web, correos electrónicos, mensajes de texto (teléfono) y centrales de llamados.

²⁸ “Nielsen Global Online Consumer Survey 2009”, Nielsen.

²⁹ “En búsqueda de la Omnicanalidad”, Deloitte, 2016.

experiencias digitales y omnicanales de los clientes, aumentando la exposición de la marca, agregando valor a través de la confianza. La amenaza de productos sustitutos es baja.

- Desarrollo de programas de referral marketing internos.

Actualmente existen empresas que realizan campañas de referral marketing de manera interna, este trabajo busca generar una ventaja competitiva por escala, agrupando clúster de clientes, de diferentes restaurants, que puedan realizar referencias para más de uno de estos, los cuales pueden tener características en común, por ejemplo, el nivel de precios, el segmento de clientes, la ubicación geográfica, el tipo de comida, el tipo de servicio y otras características.

La generación de economías de escala puede producir una concepción de valor adicional a un programa de referral marketing externo, difícil de imitar por programas de referencia locales en alguna compañía en particular.

La amenaza de este factor es de nivel bajo.

- Utilización de sistemas menos robustos

La administración de un sistema de referidos puede realizarse a través de una plataforma menos robusta, como una planilla en Excel, pero tendrá costos en términos de eficiencia, que se traducen en costos por administración de personas, espacio físico e infraestructura tecnológica.

La amenaza de productos sustitutos, según este factor, se puede considerar una amenaza del tipo media.

- Derivaciones e innovaciones a partir del producto

Al ser un producto que está creando un mercado en Chile, se genera un espacio para nuevos competidores que podrían buscar formas de ganar parte del mercado. Una de estas estrategias utilizadas por los nuevos competidores puede ser a través de la generación de propuestas de valor propias, estrategias de nicho a través de innovaciones respecto a los servicios propuestos en este trabajo.

El hecho de estar atentos a las diferentes propuestas que puedan surgir de parte de otros competidores permite ejecutar acciones de acuerdo con una estrategia

de mantención de nichos valiosos, tanto a través de las alianzas comerciales, adquisición o fusión con empresas que generen propuestas de alto valor.

Se puede estimar que este factor puede tener un impacto de nivel medio sobre la amenaza de productos sustitutos.

Factor	Estimación impacto
Canales tradicionales	Baja
Desarrollo de programas de referral marketing internos	Baja
Utilización de sistemas menos robustos	Media
Derivaciones e innovaciones a partir del producto	Media

Tabla N° 3. Resumen de las amenazas de productos sustitutos

En conclusión, se puede decir que el nivel de amenaza por productos sustitutos es bajo.

4.4.3. Poder de negociación de clientes

En este apartado se analizan factores que pueden impactar sobre una presión de la industria, ya sea bajando el precio o bien aumentando la demanda del servicio, factores que aumentan la rivalidad de la industria y por ende su rentabilidad:

- Tamaño del restaurant

Este factor puede ser preponderante al momento de una negociación con un cliente, por ejemplo, las cadenas de comida rápida de gran escala pueden desarrollar un mayor poder negociación, dado que tienen capital o acceso a financiamiento para desarrollar sistemas de administración de referidos, o bien, en el caso de estar interesados en la plataforma de este trabajo, podrían exigir condiciones preferenciales dado el volumen de los negocios.

Una estrategia para abordar este punto es generar precios dinámicos respecto al volumen de negocios, o bien, enfocar los esfuerzos comerciales en desarrollar una cartera de restaurants de menor tamaño.

Considerando, que si bien, el tamaño de los restaurants puede ser un factor que otorgue poder de negociación a los clientes, se considera bajo, dado que es un servicio nuevo en el mercado, además, de que existen potenciales estrategias para mitigar este efecto.

- Nivel de trazabilidad de los clientes de parte del restaurant

Además de agregar valor a través del incremento de los ingresos, y por medio del sistema de administración de ventas por referidos, la plataforma propuesta en este trabajo permite a los negocios gastronómicos, desarrollar la trazabilidad de su cartera de clientes, a través de fichas y sus niveles de satisfacción dado, el indicador que representa su nivel de referencia a su círculo social.

El hecho de que un restaurant no tenga desarrollado un sistema de trazabilidad de sus clientes, reconociendo cuales son los más fidelizados o capaces de convertirse en proveedores de nuevos potenciales clientes, desarrolla un mayor interés por el servicio propuesto en este trabajo, debilitando el poder de negociación de los clientes.

Factor	Estimación impacto
Posicionamiento de marca de la compañía	Baja
Nivel de conocimiento de su cartera de clientes del restaurant	Medio

Tabla N° 4. Resumen del poder de negociación de los clientes

En conclusión, se puede decir que el poder de negociación de los clientes es medio.

4.4.4. Poder de negociación de proveedores

- Condiciones de desarrollo de la plataforma

A nivel local aún existe un mercado poco maduro de desarrollo de soluciones tecnológicas como esta, con diferencias de precio de más de 2.000% para diferentes desarrolladores con similares alcances y plazos de desarrollo, sin embargo, existe la posibilidad de desarrollos modulares a través de plataformas web de freelancers³⁰ donde se tiene precios más acotados para el mismo requerimiento, que funcionan como alternativa ante la incertidumbre de plazo, precio y alcance de los desarrollos locales.

El poder de negociación es medio en este punto considerando que existe una gran variedad de alternativas en este mercado.

- Condiciones de modificación de la plataforma

Se debe ser cuidadoso al momento de realizar el desarrollo de la solución en el acceso a la modificación por parte de nuevos desarrolladores.

El hecho de que la construcción de la plataforma incluya accesos privados para la modificación por parte del desarrollador original otorga un poder de negociación muy alto, el cual puede implicar una obsolescencia total e inmediata del negocio al momento en que se requieren realizar modificaciones y el poder de negociación del proveedor es absoluto al mantener acceso exclusivo a realizar las potenciales modificaciones.

El poder de negociación de los proveedores en este punto se puede considerar del tipo alto, aunque puede ser mitigable a través de la selección del proveedor tecnológico de manera integral considerando factores como la adaptabilidad de la plataforma ante posibles cambios futuros por otros desarrolladores.

Factor	Estimación impacto
Condiciones de desarrollo de la plataforma	Medio
Condiciones de modificación de la plataforma	Alto

Tabla N° 5. Resumen del poder de negociación de proveedores

³⁰ Ejemplo de plataforma para realizar trabajos freelance: <https://www.upwork.com/>

4.4.5. Rivalidad de la industria

Acotando el análisis dentro de Chile se puede decir que no existe aún una industria de plataformas de referral marketing, es por este motivo que no existe rivalidad. Este hecho es positivo en el corto plazo considerando que existen ventajas competitivas alcanzables para los primeros en cubrir estas necesidades.

El nivel de rivalidad de la industria es bajo en el corto plazo, sin embargo, en el largo plazo esto puede convertirse en una industria mucho más competitiva, a través del ingreso de nuevos competidores como plataformas de E-Commerce presentes a nivel internacional que desarrollen estrategias para ingresar al mercado nacional a través de su modelo de negocio actual o ingresando también a operaciones in-store.

4.4.6. Conclusiones del análisis Porter

Respecto a los nuevos competidores es clave la velocidad de ingreso al mercado, principalmente por la ventaja competitiva que se genera al llegar primero a la industria lo que genera barreras de entrada a compañías de referral marketing más desarrolladas a nivel internacional, aunque hoy solo existen para plataformas E-Commerce, podrían interesarse en ampliar su negocio a operaciones en tienda dentro del mercado nacional. Por otro lado, al no existir un sistema de patentamiento para este tipo de negocios, el generar una ventaja de este tipo resguarda el mercado.

Respecto a los productos sustitutos podemos decir que la amenaza es baja, siempre y cuando la oferta de valor de la solución propuesta en este trabajo tenga conceptos muy definidos respecto a su diferenciación basada en ventas basadas en la capilaridad de las redes sociales, la venta con confianza de los referidos y la modernización del posicionamiento de marca además de alcanzar un volumen de negocio con restaurants suficiente que permita generar valor a través de la especialización en este canal de ventas que redunde en menor gasto de recursos.

Existe una oportunidad latente respecto a generar innovaciones a partir de este modelo de negocios siempre existirán posibilidades de alianzas y fusiones para lo cual se debe estar muy atentos para reaccionar.

El poder de negociación de los clientes es medio, se vuelve indispensable, desde el punto de vista estratégico, realizar una segmentación de los clientes

para realizar el despliegue de la oferta de valor según la necesidad del restaurant.

El poder de negociación de los proveedores es clave el hecho de que se consideren posibles modificaciones a futuro en la misma que puedan ser hechas por diferentes proveedores.

Al ser un negocio nuevo, la industria no existe actualmente dentro del país, aunque si se pueden encontrar negocios similares a nivel internacional, basadas en trazabilidad de referidos para tiendas de E-Commerce. Desarrollar una industria desde el origen puede permitir una alta generación de valor para quienes entren primero al mercado, aunque puede convertirse en una industria de alta rivalidad en el mediano plazo al tener nuevos competidores lo que mantendría altos niveles de rentabilidad para los líderes de mercado.



Figura N° 2. Resumen de análisis Porter

4.5. Clientes

En este capítulo se busca reconocer patrones entre los potenciales clientes, para posteriormente realizar una segmentación de estos según su propensión a utilizar y pagar por los servicios de la plataforma.

En Santiago de Chile, específicamente en el sector de la Plaza Ñuñoa, entre el primero de marzo y el 20 de junio del 2018 se han desarrollado dos encuestas, una muestra de 29 restaurants con 9 preguntas³¹, mientras que la segunda de 262 clientes de estos restaurants que respondieron a 2 preguntas³² con el objetivo de identificar las características de ambos grupos. Es importante mencionar que estas encuestas se han realizado de manera presencial, considerando que es un servicio que actualmente no existe en la industria chilena, por lo que algunas de las preguntas pueden requerir información adicional para dar una respuesta de parte de los encuestados.

A continuación, se muestra un cuadro resumen con los principales descubrimientos del análisis:

	Cientes restaurants	Cientes personas
Conocimiento del modelo de ventas por referencias	Conocen el modelo de ventas por referidos pero no sistemas de administración de estos	No conocen el modelo de referidos
Disposición de uso	Le interesa porque consideran efectiva la venta por referencia pero no tienen tiempo para administrarla manualmente	Están dispuestos porque les interesa un incentivo
Preferencia de incentivo	Prefieren realizar campañas de referidos a través de productos dado que así controlan el margen	Prefieren dinero en efectivo pero también es atractivo productos, regalos o descuentos si el proceso es simple
Forma de pago	Prefieren pagar a través de % variables de las ventas obtenidas gracias al sistema de referencia	No están dispuestos a pagar por el servicio. Sienten que ellos deberían cobrar por sus contactos
Que necesitan de esta plataforma	Facilidad de uso, calidad de la información, precisión de la información, Diseño y Entretención	Fácil de usar, Diseño, Calidad de la información, Diseño y Precisión de la información
Redes sociales usadas	Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn	Prefieren recomendar a través de Facebook, WhatsApp e Instagram
Origen de la plataforma	Prefieren proveedores dentro del país para tener confianza y tranquilidad	Prefiere proveedor chileno pero no es tan relevante en muchos casos

Tabla N°6. Resumen resultados de entrevistas a usuarios

³¹ Para ver más detalles revisar la encuesta en anexos

³² Para ver más detalles revisar la encuesta en anexos

4.5.1. Descripción de los clientes

Considerando los resultados de las encuestas realizadas, se puede concluir que:

- **Importancia primaria de los restaurants:** Se debe realizar una estrategia especial de penetración en el mercado para los restaurants, ya que tanto estos como los usuarios realizarán la recomendación de los lugares donde comen son fundamentales para el correcto funcionamiento de la plataforma, los segundos no pueden operar sin los primeros.
- **Decisión de compra:** Es importante en el caso de una plataforma multilateral que ambos tipos de usuarios, estén interesados en el producto para considerar la factibilidad del desarrollo del servicio, en este caso ambos muestran interés por el uso de la plataforma; En el caso de los restaurants nos encontramos con variados testimonios respecto al uso de referencias como un modelo exitoso de potenciar sus ingresos pero con oportunidades que serán abordadas en el punto posterior, mientras que en el caso de los usuarios que realizan las referencias se muestran interesados por obtener recompensas y compartir con sus cercanos buenos lugares para comer.
- **Disposición a pagar:** Un punto importante del análisis es este, considerando que los análisis muestran de manera categórica que los usuarios que realizan las referencias no están dispuestos a pagar por el servicio, en las entrevistas nos encontramos con aseveraciones como que ellos merecen una retribución, más adelante se profundiza en este punto, dado que están haciendo uso de un activo propio que corresponde a sus contactos de redes sociales. En el caso de los restaurants existe una disposición a pagar, sin embargo, existe un margen respecto a qué tipo de pago realizar.
- **Recompensas:** En el caso de los usuarios que realizarán la referencias, estos prefieren, en primer lugar, una retribución directamente en dinero, en segundo lugar, en productos del restaurant, en tercer lugar, premios y en el cuarto descuentos. En el caso de los restaurants, estos mencionan que su preferencia, para realizar la retribución a los usuarios que realizan la referencia, ellos prefieren siempre que sea en productos propios, al profundizar en esto, nos indican reiteradamente en el control sobre sus ingresos que esto produce, dado que en general ellos tienen acceso a costos menores en los productos de la tienda, controlando el margen.
- **Precios:** Respecto a la política de precios para utilizar en el caso de los restaurants, recordemos que los usuarios que realizan la recomendación no estarían dispuestos a pagar por el servicio, ellos prefieren una política de precios

variables y se muestran abiertos a optar por una propuesta mixta de precios entre fijos y variables.

4.6. Tamaño del mercado

Para estudiar el tamaño del mercado de esta plataforma multilateral, se consideran tanto el número de restaurants interesados en la plataforma, además, están dispuestos a pagar por utilizarla, así como los clientes de estos, que estarían dispuestos a realizar una recomendación a través de ella por una recompensa.

Para estimar el tamaño del mercado de restaurants se consideró el número total de restaurants según cifras del instituto nacional de estadísticas (INE), donde se mencionan 51.091 restaurants³³, sin embargo, es necesario estimar cuántos de estos están interesados en la plataforma de administración de referencias propuesta en este trabajo, así también es necesario saber cuántos de ellos están dispuestos a pagar por el servicio.

Para realizar una estimación de restaurants interesados en la plataforma, además de su disposición a pagar, se realizó una encuesta con de 28 muestras, los cuales fueron seleccionados por estar ubicados en el sector de Plaza Ñuñoa, en la ciudad de Santiago de Chile. Se asume que esta muestra tiene una representatividad extrapolable a nivel nacional, dada la variedad de la oferta en el sector.

En la encuesta realizada, se obtuvo que 20 administradores de restaurants, 71% de la muestra, se muestra interesado por la plataforma para potenciar sus ventas y administrar sus clientes, por otro lado, 16 de estos están dispuestos a pagar para utilizar el servicio, esto corresponde a un 57% del total.

Considerando la información obtenida de INE además de las estimaciones de interesados en la plataforma, a través de la encuesta realizada, se puede estimar un mercado de 20.853 restaurants, por otro lado, si se considera la boleta promedio para dos personas de \$12.200³⁴, obtenido de la encuesta realizada por la Zomato³⁵, se puede estimar el mercado monetario, utilizando una estimación de costo por atención para una persona de \$6.100, lo que sumado al hecho de que cada restaurant realiza en promedio 7 atenciones diarias, lo que considerando 27 días de

³³ Estadísticas de empresas por rubro obtenidas desde el Instituto nacional de estadísticas (INE).

³⁴ “El 48% de los restaurants de Santiago son de Sándwich y de comida rápida”, El Mercurio.

³⁵ Zomato es una plataforma web de búsqueda y descubrimiento de restaurants.
<https://www.zomato.com/es/chile>.

atención, permite cuantificar los ingresos del mercado en alrededor de MM\$24.041 mensualmente.

Así como se mencionó anteriormente, es necesario estimar el número de clientes de estos restaurants que estarían dispuestos a realizar una referencia a cambio de una recompensa. Los habitantes en Chile son 17.574.003³⁶, de este universo de personas se tiene que el 20% de ellos, visita un restaurant al menos una vez al mes³⁷, esto corresponde a 3.514.801 personas.

Sabiendo el universo de personas que asisten a un restaurant al menos una vez al mes, es necesario saber cuántos estarían dispuestos a realizar una referencia a cambio de una recompensa, para esto se realizó una encuesta a 262 personas, las cuales habían asistido al menos una vez a comer a un restaurant en los últimos 30 días. El resultado de la encuesta fue que 34 personas estaban dispuestas a realizar recomendaciones, lo que representa un 14% del total.

Considerando los datos de la población del país, clientes recurrentes de restaurants además de la disposición a recomendar podemos estimar en 477.449 clientes de restaurants que estarían dispuestos a realizar una recomendación en el mes, los que se pueden traducir en ingresos de MM\$2.912 mensuales para los restaurants, considerando la boleta promedio.

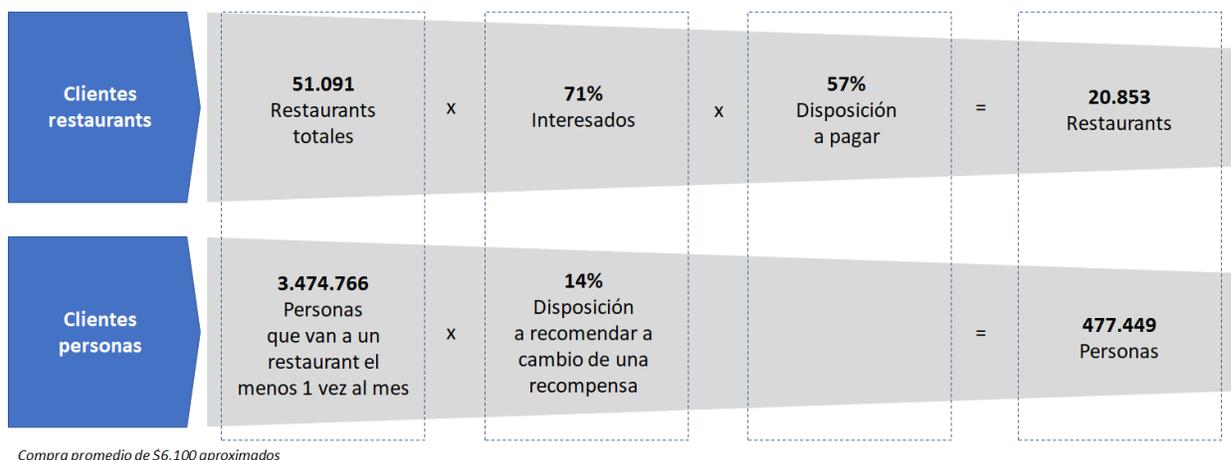


Figura N° 3. Funnel de estimación de mercado

Considerando lo anterior, el negocio tiene un alcance de 500.000 referencias mensuales en un grupo de 21.000 restaurants aproximadamente.

³⁶ Censo 2017, Instituto nacional de estadística (INE).

³⁷ "Un zoom a la alimentación de los chilenos 2015", GFK Adimark.

5. Propuesta de valor

5.1. Misión, Visión y Objetivos de la compañía

5.1.1. Misión

Desarrollar una nueva experiencia en la relación entre restaurants y sus clientes, a través de una plataforma única y que les permite administrar campañas de referidos, las cuales se nutren de información disponible en las redes sociales la cual es intercambiada por recompensas.

5.1.2. Visión

Desarrollar una nueva forma de relacionarse entre compañías y clientes, basada en la tecnología y el beneficio mutuo, donde la compañía identifica a los mejores clientes, los premia y co-construye su futuro a cambio de recompensas.

5.1.3. Objetivos estratégicos

- Desarrollar el primer proveedor nacional de Referral Marketing en Chile
- Mantenerse informado de las principales tendencias en referral marketing a nivel mundial, para generar ventajas competitivas a partir de las oportunidades del mercado.
- Desarrollar una plataforma tecnológica multiplataforma simple que permita a los usuarios tener una experiencia única.
- Tener un nivel de excelencia operacional en la frontera de desempeño para mantener la continuidad de generación de valor.
- Desarrollar la marca “!Mira!” basada en los conceptos: compartir, confiar y beneficio mutuo.

- Desarrollar una fuerza de ventas interna los primeros 2 años, para incentivar el conocimiento y la adherencia a la plataforma de parte de los clientes potenciando la cercanía como valor de la marca.
- Desarrollar constantemente instancias para escuchar a clientes y potenciales clientes co-construyendo soluciones.
- Generar contenido relacionado a metodologías de referral marketing.
- Desarrollar canales de comunicación eficientes para que restaurantes se capaciten respecto a estrategias de referral marketing, especialmente en incentivos.

5.2. Producto: Plataforma MIRA

En este apartado se describe, de manera general, la lógica de funcionamiento de la tecnología a través de la cual se despliega el servicio de iMira!

La plataforma se construye en base a dos terminales: Una plataforma Mobile, la cual se aloja en celulares y dispositivos móviles en general y un terminal alojado en una página web. El primero está enfocado en los clientes de los restaurants, específicamente para que, al finalizar su atención en este, y reciban su cuenta, puedan descargar la aplicación y realizar la recomendación a través de sus redes sociales. El segundo terminal, que corresponde a la plataforma web, está enfocado en los administradores del restaurant los cuales acceden, al igual que las demás de plataformas de administración de su negocio, a través de un computador de escritorio o notebook para administrar sus programas de referencias de clientes.

A continuación, se muestra un mapa de 10 interacciones el cual resume la instancia donde un cliente del restaurant realiza una referencia y como la plataforma apoya este procedimiento:

N°	Restaurant	Cliente que refiere	Plataforma Mobile
1		Cliente llega al restaurant	
2	Ofrece servicio de restaurant		
3		Cliente solicita su cuenta	
4	Pregunta si esta conforme con la atención		
5	Ofrece recompensa a cambio de recomendación en redes sociales		
6	Asesora al cliente en descarga de !Mira! en su celular		
7		Descarga !Mira!	
8		Accede a través de Facebook e ingresa datos personales	Obtiene información del cliente a través de Facebook
9		Toma fotografía, escribe breve mensaje de recomendación	Ofrece acceso directo a la fotografía y mensaje
10		Se genera post en Facebook con fotografía, mensaje y código único	Genera código único de trazabilidad

Tabla N° 7. Mapa de interacciones: Cliente realiza referencia

En resumen, al momento de realizar la referencia por redes sociales, la plataforma le permite al restaurant registrar la información de la persona que realizara la referencia, obteniendo sus datos básicos desde redes sociales, mientras que correo electrónico y dirección son ingresados directamente en la interface, permitiendo un flujo rápido y poco invasivo en la toma de información, generando además un código único que permitirá al restaurant mantener la trazabilidad de la referencia realizada por el cliente, por otro lado, el cliente se ve favorecido con la plataforma dado que simplifica su proceso, realizando un post automático en su perfil de Facebook solo con una foto y un breve mensaje de su experiencia, agregando el código único para que sus referidos obtengan la recompensa definida por el restaurant.

A continuación, se muestra un mapa de 10 interacciones el cual resume la instancia donde un nuevo cliente es referido al restaurant a través de ¡Mira! y como la plataforma apoya este procedimiento:

N°	Cliente referido	Restaurant	Plataforma Web
1	Llega al restaurant y pide la recompensa		
2		Ingresa el código a la plataforma y valida la campaña	Valida campaña y registra referencia al cliente que publicó la referencia
3		Ofrece servicio de restaurant	
4		Entrega recompensa al nuevo cliente	
5	Cliente solicita su cuenta		
6		Pregunta si está conforme con la atención	
7		Ofrece recompensa a cambio de recomendación en redes sociales	
8		Asesora al cliente en descarga de !Mira! en su celular	
9	Descarga !Mira!		
10	Accede a través de Facebook e ingresa datos personales		Obtiene información del cliente a través de Facebook
11	Toma fotografía, escribe breve mensaje de recomendación		Ofrece acceso directo a la fotografía y mensaje
12	Se genera post en Facebook con fotografía, mensaje y código único		Genera código único de trazabilidad

Tabla N° 8. Mapa de interacciones: Cliente referido utiliza código

Para los nuevos clientes que fueron referidos por otros antiguos, la plataforma le ofrece al restaurant la posibilidad de realizar los registros de estos además de vincular con el cliente que realizó la referencia, de esta manera el administrador del restaurant podrá realizar campañas con incentivos especiales para los clientes que tienen una mayor efectividad de referencia por sus redes sociales. El principal valor de esto es que se profundiza en el conocimiento de los clientes además de generar un nuevo canal de ventas.

Un factor de éxito clave de este modelo, es que existan los incentivos correctos para que un cliente realice las referencias a sus contactos a través de redes sociales, por lo que se planteó como objetivo de este trabajo generar contenido y canales de capacitación eficientes para que restaurants desarrollen estrategias exitosas de referral marketing.

5.3. Competencias centrales (VRIO)

Se ha realizado este análisis respecto a la competencia actual de compañías de referral marketing online, a continuación, se muestra una tabla resumen, donde se puede concluir que los recursos que son fuentes de capacidades competitivas distintivas en este mercado son: Origen de la plataforma (para la promesa de soporte y capacitación de la misma), la existencia de una fuerza de ventas en terreno para su implementación, la flexibilidad del desarrollo web para la

adaptabilidad al mercado, la capacidad de generar inteligencia de negocios con la información además, de la generación de contenido propio de negocios basados en referral marketing.

Habiendo identificado las fuentes de competencias distintivas podemos ver que solo 3 tienen el carácter de sostenibles en el tiempo que son: origen de la plataforma, la cual también es dinámica considerando que posteriormente pueden surgir nuevos competidores dentro del país, por otro lado se encuentra la utilización de una fuerza de ventas, si bien esto también es imitable, existen motivos para creer que permitirían crecer más rápidamente en el mercado con un producto basado en la relación “cara a cara” lo que permitiría acelerar el proceso de valorización de la compañía por la obtención de la ventaja competitiva de llegar primero al mercado, por último se encuentra la flexibilidad del desarrollo web como una fuente de competitividad dado que ofrece un mayor dinamismo a la compañía para adaptarse a nuevas necesidades que puedan surgir de los clientes y que al no ser aprovechadas dan espacio al surgimiento de competidores. Finalmente se debe señalar que las capacidades de generar analytics y contenido propio pueden ser una fuente de ventaja competitiva, pero exigirán ordenar la organización en esa línea para que sean sostenibles en el tiempo.

N°	Recurso	Valor	Rareza / Escasez	Inimitabilidad	Organización estructurada para su explotación
1	Origen en Chile (soporte / capacitación)	Si	Si (1)	Si	Si
2	Fuerza de ventas	Si	Si	Si	Si
3	Flexibilidad de desarrollo web	Si	Si	Si	Si
4	Analytics	Si	Si	Si	No
5	Generación de contenido propio	Si	Si	Si	No
6	Utilización en locales físicos	Si	Si	No	No
7	Facilidad de utilización	Si	Si	No	No
8	Diseño de la plataforma	Si	No	No	No
9	Utilización en Ecommerce	Si	No	No	No
10	Calidad de la información	Si	No	No	No
11	Envío de correos de campaña	Si	No	No	No

Tabla N°9. Identificación de competencias diferenciadoras

6. Plan de Marketing

Se ha desarrollado un plan de marketing con el objetivo de establecer los alcances de las principales iniciativas que tengan que ver con la demanda de los potenciales clientes, en esta línea, es que se realizaron análisis para lograr una segmentación, estrategia de precios y estimación de la demanda para la plataforma analizada en este trabajo.

6.1. Objetivos de la estrategia comercial

Con el objetivo de desarrollar un negocio integral comercialmente se han estructurado los siguientes objetivos en esta línea:

- **Ingresos:** Tener un crecimiento sobre el 50% anual los primeros 5 años. Es fundamental en este sentido una inyección gradual de los recursos con el objetivo de mitigar el riesgo de Boom and Bust³⁸ inherente a empresas tecnológicas.
- **Satisfacción de clientes:** Basándose en la experiencia de empresas tecnológicas³⁹ podemos estimar que la satisfacción de los usuarios de la aplicación no puede ser menor a un 92%.
- **Posicionamiento:** Aumentar el nivel de reconocimiento de los clientes de restaurants foco al menos un 5% anual los primeros 2 años.

En el caso de la satisfacción de clientes y posicionamiento los seguimientos de estas variables se realizarán a través de encuestas a clientes de restaurants que utilicen la aplicación.

Con estos tres objetivos se busca resguardar la sustentabilidad financiera, valor total percibido por los clientes y diferenciación de la marca.

6.2. Segmentación

En este apartado se busca construir una segmentación de los clientes basado en la información recopilada en las entrevistas con los restaurants de la zona de la Plaza Ñuñoa. Según este parámetro podemos establecer la valorización del Marketing de referencias y la disposición a pagar por parte de los restaurants como factores explicativos de la decisión de compra del cliente, para la cuales se deben desarrollar ofertas de valor diferenciadas.

³⁸ “Análisis dinámico de la trampa del Boom and Bust de las empresas startup en el ecosistema de emprendimiento chileno”. Universidad de Chile, Santiago de Chile, Agosto 2014.

³⁹ En el caso de UBER los usuarios pueden ser eliminados del sistema si tiene una evaluación menor al 4.6 de una escala que llega hasta 5. www.uber.com.



Figura N° 4. Resumen de la segmentación de clientes

A continuación, se describe cada uno de los segmentos detallados anteriormente:

6.2.1. Foco en crear vinculo

Este grupo representa cerca del 14% de los clientes, según la muestra, donde no existe una alta valorización de las ventas por referidos como estrategia generadora de valor ni una propensión a pagar por el servicio. Considerando lo anterior se debe desarrollar una propuesta de valor enfocada en desarrollar ambas variables.

Dentro de este segmento se puede identificar que la mitad de los casos corresponde a Bares – Cantinas además de que no utilizan plataformas multilaterales actualmente. Como conclusión se podría entender que este segmento corresponde a un grupo menor de clientes, del tipo rezagados en la adopción de la tecnología, que, si bien son un grupo con ingresos y tamaño interesante, pueden ser reticentes a la tecnología.

6.2.2. Foco en la plataforma

Este grupo representa cerca del 30% de los clientes, según la muestra, y se caracteriza por valorizar las ventas por referidos, pero no tener intención de pago, en este sentido se debe desarrollar una propuesta de valor que busque posicionar la plataforma ¡Mira! como la solución a las complejidades administrativas que puede generar una estrategia de ventas por referidos.

Este segmento, que concentra un 25% más de clientes que los demás, es crítico, dado que el éxito de la plataforma depende de la utilización de esta por parte de los restaurants, al tener un alto volumen de clientes en este tipo de restaurants, podría verse afectada la generación de ingresos y con eso la sustentabilidad del negocio.

Es importante mencionar que en este grupo el modelo de precios preferido es el de cuota mensual, lo que corresponde a un 63%, en este sentido se puede considerar que, si en la práctica se tiene problemas de penetración en este segmento, el modelo de precios utilizado podría ser un factor a revisar.

6.2.3. Foco en negocios

Este grupo corresponde a cerca del 14% de la muestra, son socios que pueden pagar, pero consideran que las ventas por referencias no son una estrategia efectiva, si bien este grupo es pequeño respecto al total de la muestra es un grupo que tiene un alto potencial de generación de valor lo que se puede ver en su precio por venta el cual es un 15% mayor al promedio, alcanzando un ticket promedio de \$14.125.

En este segmento se debe generar una oferta de valor basada en el desarrollo de disposición a pagar por parte de los clientes, una alternativa es generarla a pagar a través de información o casos de negocio exitosos.

6.2.4. Foco en la satisfacción

Este grupo concentra el 42% del total de la muestra. Se ha definido como el foco de ingresos del negocio dado el volumen de la muestra que tiene una alta valorización de las ventas por referidos como una estrategia exitosa de ventas además de tener disposición a pagar por la plataforma.

Es importante considerar que el 50% de estos actualmente trabaja con plataformas multilaterales por lo que en el momento del despliegue se puede realizar una

priorización de estos casos dado que ya tienen experiencia que les permite disminuir los tiempos de adaptación a la utilización de tecnologías.

Un 100% de este grupo de clientes considera que las ventas por referencias son una estrategia exitosa de ventas y de estos un 67% considera que la mayor dificultad actual de estas es la administración manual, un hecho crítico de su utilización, inclusive en conversaciones comentan casos de éxito que terminan dado el gasto de recursos que implican⁴⁰. Estos descubrimientos, a través de la muestra de clientes, permiten definir a estos clientes como el foco relacional de la compañía y donde deberían enfocarse los esfuerzos de desarrollo de la experiencia a través de la cual satisfacen su necesidad.

6.3. Estrategia de escalamiento

La estrategia de escalamiento de este negocio está apalancada en la segmentación realizada en el punto anterior. Comenzando la implementación en el grupo de mayor interés, el cual corresponde al 42% de los restaurantes que muestran las características del grupo: Foco en la satisfacción, al representar un grupo tan grande permite enfocarse en ellos por al menos un plazo de dos años, desde donde el aumento de los ingresos dependerá de la capacidad de adaptarse a un nuevo grupo denominada: Foco en la plataforma, el cual concentra el 30% de la muestra, finalmente, aproximadamente en el año 5 de implementación de este plan de negocios el foco tendrá que estar en el 28% restante de la muestra que corresponde a restaurantes que no tienen una mayor experiencia en plataformas multilaterales.

Analizando las estrategias de entrada de otras empresas basadas en plataformas tecnológicas las podemos clasificar según su nivel de inversión en publicidad a través de medios, así podemos ver ejemplos como: Booking.com, Openenglish o Trivago.com que desarrollaron estrategias de entrada basadas en publicidad, sin embargo ninguna de estas cumple con las características de una plataforma multilateral, en general, las plataformas de este tipo comienzan con campañas intensivas en “Boca a boca”, las cuales se convierten en campañas exitosas, bajo una hipótesis propia, dependiendo de la calidad de la plataforma y el valor percibido por los clientes que luego recomiendan. En el caso de iMira!, se ha optado por seguir la estrategia de una campaña de referidos, acorde a su naturaleza, donde se premia a los restaurantes y clientes que utilicen la plataforma con descuentos directos en la tarifa del restaurant por la referencia.

En las entrevistas realizadas con los potenciales clientes, podemos ver el valor que se le da a la confianza generada por ser una plataforma nacional, inclusive en estas

⁴⁰ Caso Telepizza comentado en por la administradora del restaurant ZABO en una de las conversaciones de este trabajo, donde se implementó formalmente un modelo de referral marketing al momento de aperturar una sucursal, ofreciendo pizzas gratis a conserjes de edificios aledaños a las sucursales. El modelo fue exitoso en la generación de ventas, pero fracasó debido al uso de recursos en la administración del mismo.

entrevistas se mencionó el hecho de que el cliente preferiría esta plataforma por sobre una internacional con mayor experiencia y funcionalidades. Considerando lo anterior, es que se ha decidido desarrollar una estrategia basada en fuerzas de venta internas para alcanzar un escalamiento del negocio, dado que la capacidad de una plataforma tecnológica de este tipo es alta, se busca disminuir la capacidad ociosa a través de la penetración rápida del mercado, basada en la confianza, un valor estratégico de esta compañía.

6.4. Diseño de logo

Para desarrollar la marca se utilizaron las siguientes premisas estratégicas con el objetivo de desarrollar un logo que transmita la identidad y el propósito de !Mira!.

6.4.1. Simple

Se busca una marca que suene y se vea familiar, considerando que en el mercado chileno se tiene que un 46% de las personas declaro consultar a un amigo o conocido antes de realizar una compra, lo que además representa una tendencia creciente respecto al 26% del 2017 y el 23% del año 2016. El concepto “Mira” se incluye en la marca como texto dado que es utilizado por personas para señalar algo, lo que es coincidente con las referencias que realizan los socios. El ser una palabra de 4 letras resulta de fácil recordación. Finalmente se incluye un signo de exclamación llamando a la acción (referencias).

6.4.2. Practico

Es un logo que se puede utilizar en diferentes plataformas.

6.4.3. Único



Figura N° 5. Principales logos de marcas actuales

Adjunto se pueden encontrar las marcas de las empresas de mayor presencia en el mercado de referral marketing a nivel internacional. Si bien el logo tiene

similitud al de ReferralCandy, se ha priorizado que tenga una forma más cuadrática además de una tipografía diferente.

La perforación del logo en el centro se busca mostrar profundidad de la misma, no es solo una plataforma tecnológica, sino que es una plataforma que llama a la acción, es un medio hacia la referencia de clientes.

El anillo blanco a través del cuadrado invertido genera una conexión entre las diferentes piezas del logo, esto representa la conexión, elemento clave de la acción de referencia de restaurants, las conexiones, tanto de los restaurants con sus clientes, como de los clientes con los amigos y conocidos que pueden ser recomendados por el mismo.

El hecho de que el cuadrado este rotado en 45° tiene que ver con el concepto de movimiento, la plataforma es un medio para desarrollar una generación de valor a la sociedad, tanto para restaurants al acrecentar su demanda, como para el cliente que realiza la referencia quien obtiene recompensas por el valor del alcance de su referencia.

La simetría del logo representa la confianza y la formalidad de la aplicación, se identificó como uno de los elementos más valorados por los restaurants la calidad de la información, es por esto que se busca potenciar este valor en el logo de la plataforma.

Los colores seleccionados para el logo son: Rojo, el cual tiene como motivo exaltar el llamado a la acción a través de la plataforma, el cual es un valor fundamental considerando que esta plataforma es solo una representación de experiencias que suceden en el momento de comprar un servicio gastronómico. El azul denota la confianza, estabilidad y profundidad de la marca, valores que son polémicos en las plataformas multilaterales⁴¹. Mientras el negro y el blanco se utilizan con fines más estéticos que permiten obtener mayores niveles de elegancia y diseño.

6.4.4. Recordación

El nombre de la plataforma es corto con el objetivo de tener un mayor grado de recordación de parte de los clientes. Esto es una oportunidad de las marcas del mercado considerando que todas tienen 8 letras la más corta (Yaystack).

⁴¹ “How Cambridge Analytica Exploited the Facebook Data of Millions”. Nytimes.

La pieza de logo desarrollada para esta plataforma es:



Figura N° 6. Logo de la plataforma *!Mira!*

6.5. Estrategia de producto

El producto, como se ha detallado anteriormente, es una plataforma multilateral, la cual conecta a restaurantes con sus clientes, permitiendo que estos últimos realicen referencias, en sus redes sociales, de los productos que ofrecen sus restaurantes favoritos, obteniendo recompensas que pueden ser descuentos o productos.

Al analizar la percepción de los clientes podemos observar que si bien un 100% de este grupo considera que las ventas por referidos son una estrategia de ventas efectiva un 67% de los clientes consideran que la administración manual de las campañas de referidos es el factor crítico por el cual estas no son sostenibles en el tiempo. La plataforma *!Mira!* propone una solución a esta complejidad a través de la tecnología.

Si bien el diseño de la plataforma no está dentro del alcance de este trabajo. A través de la encuesta realizada a potenciales clientes podemos inferir que los potenciales clientes están interesados en:

- Es necesario desarrollar una fuerte inducción para la utilización y generación de valor de la plataforma considerando que ninguno de los potenciales clientes tiene conocimiento de las plataformas de referral marketing, según lo indicado en la encuesta realizada a los mismos.

- El 83% de los potenciales clientes prefiere utilizar productos como recompensa a sus clientes mientras que el resto prefiere utilizar descuentos sobre los mismos. El principal motivo tiene que ver con manejar mejor los márgenes del negocio.
- Respecto a las características valoradas por los usuarios, la plataforma debe privilegiar la facilidad de uso como la característica principal, un 75% de los potenciales clientes menciona esta característica como la fundamental para su utilización, luego se menciona diseño como la segunda característica más valorada por los potenciales clientes, por último un 33% de las personas posiciona precisión de la información como el tercer factor más importante dentro del análisis. Estas características son fundamentales para el futuro desarrollo de la plataforma.

Respecto a la estrategia del producto se puede describir como basada en la voz del cliente, para esto es necesario generar instancias de comunicación formales con los mismos, las cuales pueden ser encuestas o bien canales internos a través de la misma plataforma, así como conversaciones a través de focus groups con estos.

6.6. Estrategia de precios

En los negocios del tipo de plataformas multilaterales, en general, existen 6 tipos de estrategias de precios vigentes en el mercado, las cuales se detallan a continuación:

6.6.1. Distribución gratuita (con publicidad)

Este modelo permite a los clientes realizar descargas gratuitas y genera ingresos a través de la venta de “espacios publicitarios” dentro de la misma, en general este modelo es utilizado por videojuegos.

La principal ventaja de la distribución gratuita es que se pueden obtener usuarios rápidamente pero también puede generar incomodidades a los clientes por los tiempos de espera para utilizar la aplicación viendo contenido que no es de su interés.

Se debe considerar que este modelo tiene un efecto sobre la experiencia del usuario, por lo que en el caso de !Mira!, donde el 42% de los potenciales clientes tiene un fuerte foco en su experiencia de uso, no es recomendable la distribución gratuita con publicidad.

6.6.2. Freemium

Tiene dos formas de operar, la primera es del tipo “distribución gratuita”, incluyendo la publicidad, mientras que la segunda es una alternativa pagada donde no existe publicidad, básicamente el usuario paga por la posibilidad de mejorar su experiencia de uso.

Este modelo es atractivo considerando que los usuarios pueden utilizar la aplicación parcialmente, con un nivel de experiencia limitado. El desafío de esta modalidad es que los usuarios avancen hasta el punto de estar dispuestos a pagar. En general esta modalidad es utilizada para videojuegos donde pueden acceder a una extensión pagando. Una de las características de esta modalidad es que fomenta usuarios finales más leales, denominados como del tipo “*try before they buy*”, este tipo de usuario también es complejo dado que puede quedar insatisfecho con la cantidad de experiencia disponible sin pagar, lo que puede generar que no esté lo suficientemente dispuesto a pagar por la versión extendida, mientras que si la versión gratuita de la aplicación permite un acceso que “sobre-satisfaga” las expectativas del usuario, no va a ser necesario que este pague por un acceso que puede significar un valor añadido marginal a su experiencia final.

Este modelo es una derivación del anterior, por lo que el efecto sobre la experiencia de usuario es el mismo, en este sentido, no es recomendable para ¡Mira!.

6.6.3. Totalmente pagada:

Este tipo de aplicación es aquella limitada totalmente a un pago inicial por la utilización. Si bien los usuarios de este tipo de aplicación, en general, se convierten en leales después de realizar un pago, aunque se debe considerar que este tipo de usuario será más exigente dado que realizar un pago tiene expectativas altas de la calidad del producto. Uno de los puntos críticos de seleccionar este modelo de pago es que existe una competencia importante de aplicaciones gratis que compiten por ese espacio. se debe considerar además la comisión de transacción que cobran playstore y Apple Store, cercana al 30% del valor total. Cerca del 6% de las apps descargadas son de este tipo⁴². Otra de las debilidades de este modelo tiene que ver con un “acto intuitivo” que realizan los usuarios actualmente en gestores de descarga de aplicaciones, el hecho de filtrar las aplicaciones gratuitas antes de realizar una evaluación de

⁴² “Distribution of free and paid Android apps in the Google Play Store from 3rd quarter 2017 to 1st quarter 2018”. www.statista.com

cuál es la más conveniente para sus necesidades, dejando fuera las alternativas que impliquen un pago inicial

Este modelo es adecuado, pensando que no tiene limitantes para el diseño de la experiencia del usuario, sin embargo, existen limitantes respecto al free de participación que exigen los gestores de descarga de aplicaciones, además de la pérdida de posicionamiento para usuarios que priorizan aplicaciones gratuitas.

6.6.4. Compras internas

En este modelo el usuario puede obtener mejoras en la aplicación a través de compra de créditos o directamente funcionalidades de la misma, así como bienes físicos que pueden ser derivados de la utilización de la aplicación inclusive merchandising del mismo. Este modelo puede potenciar la lealtad de usuarios que realicen los pagos por mejoras en la aplicación, pero antes de esto deben haber generado el interés suficiente por sus beneficios para realizar el pago.

Este modelo es atractivo principalmente para desarrolladores de videojuegos, donde compran mejoras en el juego, en aplicaciones multilaterales se utiliza más bien en tiendas, pero en una plataforma de referencias como esta, no es un modelo conceptualmente adecuado.

6.6.5. Suscripciones:

En este modelo, el usuario tiene que realizar un pago continuo para poder utilizar la aplicación, como estrategia para ganar más adeptos, las aplicaciones que utilizan este modelo de generación de ingresos, ofrecen versiones de prueba gratis durante un periodo de tiempo para lograr el interés suficiente de realizar los pagos mensuales.

Una ventaja financiera de este modelo es que genera flujos de ingresos continuos en el tiempo, por otro lado, los clientes utilizan todas las funcionalidades de la aplicación, considerando que realizan un pago constante por esta. La principal amenaza de este modelo es que la curva de crecimiento de usuarios puede ser menos pronunciadas en las primeras etapas, respecto a otros modelos, dado que el usuario va a tomar una decisión que implicará costos constantes en el futuro.

Este modelo es adecuado por cuanto no afecta la experiencia de usuario, pero se debe destacar el hecho de que permite a los usuarios utilizar las

funcionalidades por un tiempo de forma gratuita hasta tener que pagar la suscripción, esto es especialmente atractivo cuando se trata de una plataforma que ofrece funcionalidades “nuevas” para el mercado (la sociedad). En el caso de las plataformas de referral marketing, no son utilizadas en Chile, es por este motivo que el “tiempo de prueba” puede servir para aprender a utilizar la plataforma y captar la generación de valor de la misma.

6.6.6. Patrocinio:

La aplicación genera alianzas con compañías ligadas al rubro, otorgándoles a los usuarios un incentivo al alcanzar ciertos avances en la misma, por este derecho de participación en la experiencia es que la aplicación cobra un monto de dinero a la compañía, el cual puede ser fijo o variable, a cambio de la exposición de marca. Un ejemplo de este modelo es Runkeeper con marcas de indumentaria deportiva, las cuales permiten al usuario acceder a productos relacionados con el Running al alcanzar ciertos logros⁴³.

Este es un modelo de generación de ingresos nuevos en la industria, el cual puede ser atractivo en un futuro al integrar cadenas de valor a través de proveedores de restaurants.

Habiendo analizado los diferentes modelos existentes para aplicaciones y plataformas multilaterales, se puede concluir que el modelo de suscripciones es el más atractivo considerando que no daña la experiencia del usuario, además de permitir el uso gratuito por un tiempo limitado. Sin embargo, se debe destacar que la naturaleza del pago es variable, correspondiente a un 10% del total de las boletas de clientes referidos.

Actualmente existen plataformas multilaterales en el rubro, lo cual genera expectativas de costos al cliente. En Chile UBER Eats⁴⁴ tiene un cobro por pedido del 30% del total de la venta con cargo al restaurant, además de un costo asociado a la persona que realizó el pedido cercano a los \$1.400, modelo similar al de Glovo⁴⁵, plataforma similar a UberEats, que además de comida transporta cualquier cosa que entre dentro de un espacio de 40x30x30 centímetros y un peso

⁴³ Este modelo está disponible en algunos países, por ejemplo, Estados Unidos. <https://runkeeper.com/>.

⁴⁴ UBER Eats es una plataforma multilateral que permite unir personas que necesitan el delivery de comida desde un restaurant y otras que pueden realizar este servicio a cambio de una comisión. <https://www.ubereats.com/es-CL/stores/>

⁴⁵ Glovo es una plataforma multilateral que permite unir personas que necesitan el transporte de algo, que puede ser comida desde un restaurant, y otros que podrían ofrecer este servicio a cambio de una comisión. <https://glovoapp.com/es/>

de 9 kilogramos, por este servicio se paga una tarifa base de 950 pesos, además de 200 pesos por kilómetro recorrido, en el caso de los restaurants, estos deben pagar un 15% del valor del pedido. Por último, se debe mencionar la plataforma Pedidosya la cual tiene un costo de 10% del total de los pedidos con cargo al restaurant al igual que las anteriores.

Respecto a los datos obtenidos desde la muestra de restaurants en este trabajo, tenemos que un 75% de los restaurants interesados en el modelo de ventas por referidos y que están dispuestos a pagar por la utilización de la plataforma propuesta en este trabajo, preferirían pagar a través de un modelo variable sobre las ventas que se realicen a través de esta plataforma.

En conclusión, habiendo analizado las diferentes posibilidades de precios se ha establecido utilizar un modelo de suscripciones mensuales, con la posibilidad de uso gratuito por un periodo de un mes, donde la suscripción corresponde al 10% del monto total de la venta referida.

6.7. Modelo de negocio

El modelo de negocio planteado en este trabajo está basado en la integración de dos grupos distintos pero interdependientes, que en este caso corresponden a los restaurants y sus clientes. Según el autor Alex Osterwalder, por el tipo de relación entre estos el modelo de negocio corresponde a uno del tipo: plataformas multilaterales⁴⁶.

El éxito de los modelos de negocios, del tipo plataformas multilaterales, depende de la existencia de una oferta de valor para cada tipo de entidad relacionada, en este caso, los restaurants y los clientes de los mismos.

En el caso de los restaurants el valor agregado por la plataforma tiene que ver con la capacidad de administrar la información de las campañas de referidos realizadas por el mismo, la trazabilidad de los clientes y el éxito de las referencias realizadas por estos lo que en su conjunto tiene un impacto en mejoras en volúmenes de venta por generar un canal de venta adicional, donde los clientes utilizan sus redes sociales, además de niveles de confianza, para tener una mayor exposición positiva en la comunidad. Lo anterior, se ve reflejado en que un 71% de los administradores de restaurants se encuentran interesados en utilizar la plataforma.

En el caso de los clientes de restaurants, estos obtienen recompensas tangibles por el uso de sus redes sociales para compartir la experiencia positiva de estos en el

⁴⁶ Business model generation, Alex Osterwalder, 2010

restaurant, esto tiene una generación de valor para los clientes, que suman un beneficio adicional al servicio por el cual se acercaron al restaurant a cambio de su recomendación, el cual se ve reflejado en el 14% de personas que respondieron afirmativamente cuando se les pregunto, en la encuesta realizada en este trabajo si estaban dispuestas a realizar una recomendación a cambio de una recompensa.

Respecto a la generación de ingresos, como se mencionó en el capítulo anterior se utilizará un modelo de suscripciones donde se cobrará una tarifa del 10% de la boleta de clientes referidos a los restaurants a través de la plataforma, los cuales tendrán un aumento de sus clientes además de un enriquecimiento respecto a la información que manejan de ellos a través de la aplicación que registra sus datos y referencias, permitiendo escalar el negocio dentro de sus comunidades.

Destaca la importancia que tiene el desarrollo de un equipo de ejecutivos de mantención de carteras de restaurant, los cuales tienen impactos en diferentes dimensiones, como por ejemplo, en costos, donde se tiene un impacto a través de los de sueldos fijos de esta dotación, la cual es creciente en el tiempo además del impacto que tiene sobre el costo de venta por concepto de sueldos variables al cumplir indicadores de satisfacción y desarrollo de ingresos de cada cartera, la cual se ha definido en 50 restaurants por ejecutivo. Si bien los costos de esta dotación son altos, se considera que es una variable de diferenciación respecto a otras plataformas digitales que permite percibir un “factor humano” dentro de la implementación además de asignar responsabilidades directas sobre los ejecutivos en la implementación de la plataforma.

Por otro lado, la variable efectividad de las referencias está directamente relacionada con la utilización de la plataforma, este factor adicional hace pensar que el desarrollar un equipo de ejecutivos de desarrollo y mantención la cartera de clientes (restaurants) se vuelve crítico, dado que uno de los roles que deben cumplir es asesorar a los mismos para implementar estrategias de referral marketing efectivas para sus respectivos negocios. Esta acción es similar a la generación de contenido propio, a través de blogs, que realizan las plataformas de referral marketing para tiendas de E-Commerce, las cuales se revisaron en capítulos anteriores, pero que en este caso está desarrollada por personas que asisten física y remotamente a los restaurants en la implementación de esta plataforma, formando alianzas estratégicas.

En la figura N°7 se encuentra la matriz canvas de este negocio, donde se resumen sus características en 9 dimensiones.

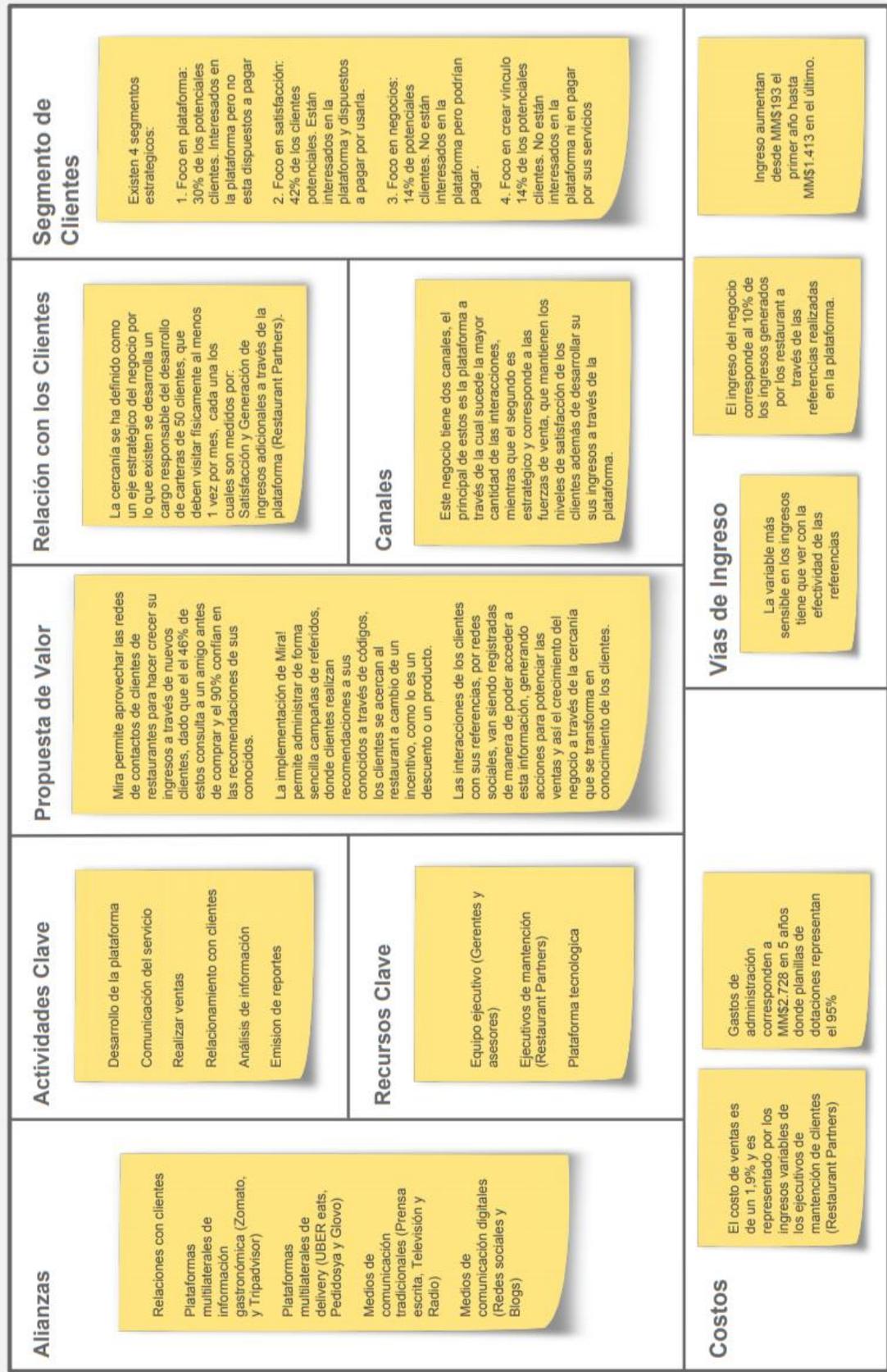


Figura N° 7. Matriz canvas (Modelo de negocio)

6.8. Estimación de ventas

Para desarrollar la estimación de ventas del plan de negocio se consideró el mercado actual, al cual apunta esta plataforma, mercado gastronómico chileno, el que consta de 51.091 restaurants, de este total de potenciales, pudimos descubrir a través de la encuesta de elaboración propia de este trabajo, que un 71% está interesado en utilizar la plataforma y un 57% está dispuesto a pagar por utilizarla, esto deja un universo de 20.853 restaurants potenciales aproximadamente.

Para estimar las ventas se consideró una penetración de mercado de 0,1% el primer mes, la cual aumenta proporcionalmente un 0,1% mensual durante el primer semestre, llegando a 0,6% el mes 6, lo que implica cubrir 21 restaurant mensualmente durante este primer semestre. La penetración de mercado tiene un aumento de 10 restaurants mensuales por cada semestre, esto quiere decir que, si el primer semestre se debían cubrir 21 restaurants mensualmente, el segundo semestre se deberá cubrir 31, luego el tercer semestre se debe cubrir 41 restaurants y así sucesivamente hasta el sexto donde se aumentan 63 restaurants mensuales y se estabiliza hasta el mes 66, donde se mantiene la penetración de 63 restaurants mensuales. Estos crecimientos tienen su fundamento en la planificación de las dotaciones de mantención de los mismos, además del límite de referencias posibles en el país considerando la población total en Chile, punto que se desarrollara más adelante.

Se debe considerar que estas dotaciones están estimadas en un ejecutivo de mantención por cada 50 restaurants, por lo que el aumento es gradual considerando que este es un nuevo modelo de negocio y esto permite realizar un escalamiento del negocio cautelando el aumento de los costos por motivo de la administración de personal. Considerando lo anterior, el objetivo de restaurants que utilizan la aplicación aumenta desde 125 en el primer semestre hasta 1.126 en el último semestre.

Luego de conocida la penetración de mercado en el periodo, según una capacidad de crecimiento de dotaciones de mantención, se debe estimar el total de clientes que atienden estos en cada uno de los periodos.

Para estimar el número de clientes totales de los restaurants, se ha determinado un estimado de clientes diarios atendidos, en la encuesta realizada para este trabajo. El promedio de clientes diarios por restaurant, según el muestreo, es de 7 personas diarias. Considerando que los restaurants atienden 6 de los 7 días de la semana, se puede estimar que atienden 27 días promedio en un mes de 31.

Habiendo estimado tantos clientes diarios, como días de atención, se tiene el número de clientes por restaurant con el que se puede inferir el total de clientes en el número de restaurants para los cuales se estima que la plataforma esté disponible, estimando entre 3.941 y 650.315 clientes potenciales que utilicen la plataforma mensualmente en los restaurants donde esta cuenta con alianzas para ser utilizada.

Luego de tener una estimación de los clientes totales que podrían utilizar la plataforma, es necesario conocer la cantidad estimada de estos, que estarían dispuestos a utilizarla para obtener una recompensa, para esto se utiliza la encuesta de realización propia en este trabajo, donde se les pregunta a los clientes de restaurants si utilizarían esta plataforma a cambio de una recompensa, definida como un producto del local, a lo cual un 14% del total responde afirmativamente, con este dato se ha estimado el número de referencias mensuales esperadas, las cuales varían entre 552 el primer mes y 91.044 el último mes del quinto año.

Si bien se ha estimado un total de referencias, aún no se tiene claridad del alcance de estas. Considerando que la plataforma utiliza Facebook para realizar el ingreso a la misma, esta será la principal red social para realizar las referencias, es por este motivo que se utiliza el número de contactos promedio de un chileno en esta red social, el cual corresponde a 342 contactos por cada chileno inscrito⁴⁷, con el objetivo de estimar el alcance final de cada referencia. Con esto, se puede estimar que el número de personas que podrían ver estas referencias a través de Facebook se incrementan desde casi 178.778 el primer mes hasta 9,7 millones el mes número 34 quedando estable en ese número hasta el mes 66. Es importante destacar que se ha considerado que el alcance nunca es mayor a 9,7 millones de personas, dado que, en Chile, cerca de 10 millones de personas se conectan a Facebook, al menos una vez al mes, de los cuales el 70% utiliza esta red social al menos una vez al día⁴⁸.

Para realizar una estimación de los nuevos clientes que llegan a los restaurants, gracias a la referencia de otras personas a través de la aplicación, es que se ha utilizado una efectividad de referencia de 1%⁴⁹ obteniendo referencias efectivas desde 1.788 el primer mes hasta 96.540 en el último periodo.

Considerando el ticket promedio para dos personas en Chile, que es de \$12.200, se puede estimar las ventas totales de los restaurants, en clientes referidos a través

⁴⁷ “Estudio revela que los chilenos en Facebook tienen 324 contactos en promedio”. Emol.

⁴⁸ “Chile: 10 millones de personas se conectan a Facebook cada mes”. Facebook.

⁴⁹ El porcentaje de efectividad de referencia es estimado en base a la experiencia del autor en campañas de productos financieras que cuentan con más de 50.000 registros mensuales los cuales son ofrecidos a clientes en un periodo de 6 meses obteniendo efectividades aproximadas de 3% del total de contactados, se utiliza un 1% para aplicar un factor acido al índice.

de la plataforma entre MM\$22 y MM\$1.117 mensuales para el primer y último periodo del análisis respectivamente.

Finalmente, teniendo claro el precio por el servicio, del 10% sobre las ventas realizadas a clientes referidos a través de la plataforma, se tienen ventas estimadas de MM\$2,2 el primer mes y de MM\$117 el mes número 66 que corresponde al último mes del quinto año.

	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10
N° Restaurants	51.091	51.091	51.091	51.091	51.091	51.091	51.091	51.091	51.091	51.091
% Interesado en la plataforma	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%
% Dispuesto a pagar por su uso	57%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	57%	57%
Mercado	20.853	20.853	20.853	20.853	20.853	20.853	20.853	20.853	20.853	20.853
% Penetracion de mercado	0,60%	1,50%	2,70%	4,20%	5,40%	5,40%	5,40%	5,40%	5,40%	5,40%
N° de restaurants activos	125	313	563	876	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126	1.126
Adicionales por periodo		188	250	313	250	0	0	0	0	0
Cientes diarios por restaurant	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Dias del semestre	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
N° clientes por restaurant / mes	1134	1134	1134	1134	1134	1134	1134	1134	1134	1134
Total clientes	82.767	266.038	520.252	845.410	1.206.040	1.276.983	1.276.983	1.276.983	1.276.983	1.276.983
% clientes que utilizan Mira!	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%
N° de referencias	11.587	37.245	72.835	118.357	168.846	178.778	178.778	178.778	178.778	178.778
Contactos promedio en RRSS	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324
Efectividad de referencias	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
N° de referencias efectivas	37.543	120.675	235.986	383.478	547.060	579.240	579.240	579.240	579.240	579.240
Ticket promedio (2 personas)	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200
Ventas por referencia (MM\$)	458	1.472	2.879	4.678	6.674	7.067	7.067	7.067	7.067	7.067
Tarifa Mira!	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Ingresos (MM\$)	46	147	288	468	667	707	707	707	707	707

Tabla N° 10. Resumen estimación de ingresos para 10 periodos semestrales

7. Plan de operaciones

Se ha desarrollado este apartado del trabajo con el objetivo de detallar los procedimientos críticos para el funcionamiento del negocio, es con este fin que se desarrolló un análisis del funcionamiento de la plataforma, la interacción de los restaurants y clientes finales con la misma, procesos de desarrollo de la plataforma y un resumen de los factores críticos de éxito operacional.

7.1. Funcionamiento

Como se detalló anteriormente en este trabajo, la plataforma !Mira!, es una plataforma multilateral, esto quiere decir que concierne las necesidades de dos o más grupos de interés, de manera de satisfacer sus necesidades en forma complementaria. En el caso de este trabajo, el primer grupo es compuesto por los restaurants, los cuales, a través de encuestas realizadas en este trabajo, estarían dispuestos a pagar por una solución de administración de referidos utilizando

redes sociales en un 57%, mientras que el segundo grupo está compuesto por sus clientes habituales, que estarían dispuestos a recomendarlos a sus contactos de redes sociales a cambio de productos del restaurant (recompensas). En la encuesta de elaboración propia en este trabajo se puede apreciar que un 14% de los clientes estaría dispuesto a realizar una recomendación a cambio de una recompensa.

7.2. Interacción con clientes (restaurants)

En este capítulo se mencionan las funcionalidades que ofrece la plataforma para sus clientes, que son representados por el administrador de la plataforma en el restaurant donde esta se encuentra implementada.

7.2.1. Usuario ingresa a la plataforma para crear registro de su perfil de usuario

Administrador del restaurant accede a la plataforma e ingresa los parámetros necesarios para la utilización de la plataforma, estos son, al menos: Rut del restaurant, Nombre del usuario y contraseña del usuario.

Es importante destacar que el usuario debe ser perfilado para luego poder determinar la adherencia de los meseros al modelo, esto puede llegar a ser crítico en el caso de restaurants de mayor tamaño.

7.2.2. Usuario ingresa a funcionalidad para crear campaña de referidos

En esta funcionalidad el restaurant crea una campaña de referidos, la campaña se define de los parámetros: Nombre, Periodo y Recompensa. Estos parámetros son necesarios para luego tener registros históricos de las características de las campañas y poder realizar análisis de su efectividad.

El parámetro recompensa, ingresado en esta funcionalidad, se define como la retribución que obtiene el cliente del restaurant por realizar una recomendación del mismo, a través de sus redes sociales.

7.2.3. Usuario ingresa a funcionalidad para crear código (registro de nuevo referente)

Recordemos que al momento de finalizar la atención de un cliente en el restaurant, este último le ofrece la posibilidad de obtener una recompensa si

es que primero realiza una recomendación del mismo en sus redes sociales, para esto, será necesario que el usuario del restaurant genere un código a través de la plataforma, el cual será entregado al cliente para que lo ingrese en su recomendación y finalmente se cree un registro de la atención en la plataforma, que luego se podrá administrar y seguir.

7.2.4. Usuario ingresa a funcionalidad para ingresar código de campaña (referido)

Cuando llega un potencial cliente, con un código promocional (el cual obtuvo desde algún contacto de redes sociales), este debe ser ingresado en la plataforma para su posterior administración.

Cuando llega el potencial cliente, este debe entregar el código al mesero, quien debe ingresar a la plataforma web de ¡Mira!, en esta plataforma, el accede al módulo de registro del código promocional y realiza el ingreso.

7.2.5. Usuario ingresa a funcionalidad para enviar mail de campaña

Cuando el restaurant ha conseguido ingresar un número suficiente de clientes en la plataforma de ¡Mira!, puede ingresar a este módulo y desplegar correos electrónicos automatizados a sus contactos con ofertas promocionales.

7.2.6. Usuario ingresa a funcionalidad de campañas históricas

El usuario del restaurant puede ingresar a este módulo donde podrá administrar las campañas históricas, viendo el detalle de efectividad de las mismas, además de poder profundizar en el detalle de quienes son las personas que refirieron o llegaron como referidos de otros, en determinados periodos de tiempo.

7.2.7. Usuario ingresa a la funcionalidad de clientes

En este módulo, el administrador del restaurant, podrá visualizar el detalle de los clientes que han realizado referencias o han sido referidos. Los campos que se pueden ver en este detalle son: fotografía, nombre, referencias realizadas, periodo en que se realizaron, efectividad de las referencias, numero de contactos en Facebook, fecha de nacimiento, gustos e intereses, actividad en ¡Mira!.

En este punto es importante mencionar que se comunicara en las pantallas que esta información es suministrada a través de Facebook, por lo que depende de ellos el acceso a la misma.

En este punto el administrador podrá acceder a un ranking de clientes que hayan realizado referencias y ordenarlos según su número de referidos, referidos efectivos o porcentaje de efectividad.

7.3. Interacción con clientes de restaurants que realizaran referencia

En este capítulo se mencionan las funcionalidades que ofrece la plataforma para los clientes del restaurant que utilizaran la plataforma para realizar la referencia del restaurant.

7.3.1. Usuario ingresa una referencia en redes sociales (Registro de usuario en caso de ser su primer uso)

Recordemos que el cliente del restaurant tiene la oportunidad de acceder a una recompensa si es que está dispuesto a realizar una recomendación del restaurant a través de ¡Mira!. Para realizar la recomendación es necesario que este descargue la aplicación desde Appstore, ingrese a través de su cuenta de Facebook, luego de esto puede presionar un botón directo para realizar una publicación a todos sus contactos con una foto, mensaje personalizado y generación automática del código para sus potenciales referencias. Una vez realizado el post, se registra en la plataforma de !Mira! del restaurant, a la cual puede ingresar el mesero a través de una plataforma Mobile (teléfono o Tablet) o bien a través del computador del administrador para confirmarlo y con esto accede al descuento.

La validación de las referencias también se puede hacer con solo mirar la pantalla del dispositivo utilizado por el cliente para realizar la referencia, donde se despliega un mensaje indicando que ya se ha registrado la referencia.

7.3.2. Usuario obtiene recompensa

Es importante destacar este punto dado que la experiencia de usuario es uno de los focos estratégicos de este plan de negocios, es por este motivo que se debe realizar una evaluación de la experiencia al usuario que obtiene la recompensa, para así detectar oportunidades dentro de los restaurants que estén operando con el modelo y tomar las acciones pertinentes.

7.4. Factores críticos de éxito operacional

7.4.1. Baja efectividad de referencias realizadas

Una de las líneas de mayor sensibilidad en la generación de ingresos es la efectividad de referencias realizadas por los usuarios, considerando el modelo de negocios planteado en este trabajo, podría ser más bajo del estimado a través de las entrevistas realizadas a potenciales nuevos clientes (1% del total de referencias).

En caso de tener una efectividad menor a la estimada, se deben realizar modificaciones dependiendo del escenario visto en la ejecución, sin embargo, se puede anticipar de que el hecho de que las recompensas se entreguen al momento de realizar la referencia podría generar que el cliente que realiza la recomendación no realice un seguimiento de su efectividad.

Se podrían tomar dos acciones que deben ser evaluadas, la primera de ellas es que la recompensa sea entregada por número de referencias efectivas, sin embargo, esto puede repercutir en un menor número de referencias totales, dado que el objetivo para obtener la recompensa está muy alejado de lo que puede lograr el cliente y este decida no realizar la referencia, por otro lado se podría implementar un modelo donde se realice un modelo mixto, con un incentivo por realizar la referencia en redes sociales y otro mayor por referencias efectivas, el cual puede tener un costo mayor, pero sigue siendo una alternativa válida.

7.4.2. Realización de pilotos

Es muy significativo para este trabajo considerar que este modelo de negocio no existe actualmente dentro de Chile, como se ha descrito anteriormente en este trabajo, por lo tanto, no existen experiencias previas en esta categoría.

Se han considerado modelos de negocios similares para construir herramientas clave, como la estimación de ventas de este trabajo como una hora ruta a través de la cual se puedan tomar medidas correctivas ante desviaciones de los indicadores clave, como por ejemplo: Cantidad de referencias por usuario, atenciones promedio del restaurant, tasa de éxito de las referencias, para esto será necesario utilizar pilotos de trabajo, esto quiere decir, utilizar algunos restaurant como espacios experimentales para realizar acciones que mejoren los indicadores, de tal manera, de no afectar la generación de ingresos, por otro lado, la penetración de mercado ha sido

planificada de manera gradual de manera de abordar estas complejidades y tener margen de acción, para una correcta implementación.

7.4.3. Agilidad en la modificación de la plataforma

Como se mencionó en el punto anterior, puede que la implementación de este modelo de negocio exija cambios para alcanzar los niveles de ingresos planificados, es por este motivo que es posible que se requieran realizar cambios los cuales tienen costos de mantención además de costos de oportunidad por el tiempo en que no se realicen.

El desarrollo de la plataforma debe considerar este punto, para que permita modificaciones de la manera más eficiente posible.

7.5. Desarrollo de la plataforma

Según las funcionalidades descritas en el punto anterior se han realizado presupuestos con diferentes compañías, sin embargo, se seleccionó uno en particular⁵⁰ dado los estándares de calidad desarrollados en los proyectos anteriores, además de la entrega de los códigos y librerías utilizadas para el desarrollo, esto último permite que otros diseñadores realicen modificaciones en el futuro y que no sea necesario trabajar con el mismo proveedor, obteniendo agilidad de adaptación del negocio.

El costo de implementación de esta plataforma es de \$20.000.000 considerando un tiempo de desarrollo de 180 días. El pago de este desarrollo se puede realizar en 2 cuotas, un pago del 50% al comienzo del desarrollo y el resto contra su entrega, o bien 100% al comienzo del desarrollo.

8. Plan de personas y responsabilidades

Habiendo definido las características de la operación además de los objetivos de ingresos necesarios para los 5 años de evaluación de este plan de negocios, a continuación, se desarrollan las responsabilidades e incentivos de los cargos necesarios para una correcta ejecución del negocio.

⁵⁰ Adjunto en Anexos de este plan de negocios

8.1. Estructura organizacional

En este apartado se detallan las responsabilidades de los cargos

8.1.1. Gerente general

Debe velar por la maximización del valor de largo plazo del accionista a través de la gestión integral del negocio.

8.1.2. Gerente de ventas

Responsable de alcanzar los resultados de ingreso de la compañía debiendo realizar las modificaciones del modelo de negocio necesarias para asegurarlo

8.1.3. Gerente de operaciones y tecnología

Responsable de la continuidad operativa, para asegurar el cumplimiento de objetivos a través de la implementación de la estrategia.

8.1.4. Community manager

Responsable de las comunicaciones con los clientes a través de los medios digitales.

8.1.5. Restaurant partner

El restaurant partner es el responsable de mantener los niveles de satisfacción de los clientes sobre el 92% de la industria, a través de la gestión integral de su cartera de clientes.

Considerando que una de las decisiones estratégicas de este plan de negocios es mantener cercanía con los restaurants, es que se desarrolla este cargo, el cual debe captar nuevos restaurants, desarrollar la implementación del sistema, responder a consultas de clientes (restaurants), realizar capacitaciones, fortalecer la adherencia al modelo de referidos en el restaurant y realizar acciones comerciales integrales para mantener un flujo de referencias dentro de los 50 restaurants de su cartera de negocios.

El número de 30 restaurants por cartera de negocios fue instalado considerando que la persona en este cargo pueda realizar visitas de al menos 1 hora mensual a cada uno de estos, además del contacto a través de canales digitales.

Considerando la estimación de ventas realizada anteriormente, es que se puede planificar la necesidad de personas para cubrir la demanda, según el número de restaurants vigentes con la plataforma ¡Mira!, como se muestra a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de Resto Partner	3	12	21	22	22

Tabla N° 11. Planificación de ingreso para restaurant partner

Las personas que trabajan con este cargo deben ser contratadas un mes antes de la planificación mostrada con anterioridad, dado que en esos meses deberían estar operativos desarrollando su cartera.

8.1.6. Asesor de finanzas

Este cargo es un cargo de dedicación parcial, el cual es co-responsable, junto al gerente general de gestionar las inversiones y financiamientos de la compañía. Tendrá un rol fundamental en liderar a la oficina de contabilidad externa que lleva el negocio.

8.1.7. Asesor de comunicaciones

Este cargo es un cargo de dedicación parcial, el cual es co-responsable, junto al gerente general de gestionar las comunicaciones externas de la compañía.

8.2. Incentivos y compensaciones

A continuación, se muestra una planilla resumen con los sueldos de las diferentes posiciones disponibles en el negocio aperturadas por ingresos fijos y variables.

Los sueldos brutos estimados en este trabajo han sido estimados según el nivel de responsabilidad de cada uno de ellos:

Posicion	Total	Fijo	Variable
Restaurant Partner	1.500.000	300.000	1.200.000
Community Manager	500.000	500.000	
Gerente General	2.000.000	2.000.000	
Gerente de Ventas	1.500.000	1.500.000	
Gerente de Tecnología	1.500.000	1.500.000	
Asesor Finanzas	500.000	500.000	
Asesor Comunicaciones	500.000	500.000	
*Valores liquidos			

Tabla N° 12. Remuneraciones mensuales

En el detalle anterior, se puede apreciar que el único cargo que tiene un ingreso mensual variable es el restaurant partner, la explicación de esto, es porque tiene directa relación con el cumplimiento de la planificación de ventas y satisfacción de los clientes.

Respecto al monto variable del Restaurant Partner se puede acceder a través del siguiente sistema:

% del monto variable	Satisfaccion de clientes	Ventas mensuales
100%	> 100%	> 100%
90%	> 90%	> 100%
90%	> 100%	> 90%
75%	>80%	> 90%
75%	> 90%	>80%

Tabla N° 13. Ingresos variables del Restaurant Partner

Para el modelo anterior se tendrán dos indicadores estratégicos, uno relacionado con la satisfacción de clientes, para lo cual se realizarán encuestas mensuales a los administradores de restaurants, o bien al dueño del mismo, en caso de que este sea quien toma la decisión de compra, para que evalúe el nivel de atención que otorga el restaurant partner, por otro lado, se medirá el nivel de ventas mensuales informadas al comenzar todos los meses para cada persona en este cargo.

Para que una persona acceda al 100% del ingreso variable, en el cargo de restaurant partner, deben cumplir con ambos indicadores sobre 100% del objetivo planteado al comenzar el mes, para que una persona acceda al 90% del ingreso variable, debe a lo menos, cumplir uno de los dos indicadores al 100% y el otro

sobre el 90% mientras que para acceder al 75% del ingreso variable, la persona debe alcanzar un 90% en uno de los dos indicadores y al menos un 80% en el otro.

El objetivo del modelo de ingreso variable del restaurant partner, es relevar ambos resultados estratégicos para el negocio, que dependen de su gestión, tanto la calidad de la relación como la generación de ingreso en su cartera de clientes.

Además de los ingresos mensuales, se ha desarrollado una estructura de compensaciones anuales, correspondientes a bonos de gestión, para al menos los primeros 5 años de evaluación, en este plan de negocios, donde se tiene una carga de trabajo especialmente desafiante, considerando el desarrollo de un mercado inexistente dentro del país. A continuación, se muestra un resumen de la estructura de bonos anuales, los cuales se pagan siempre y cuando se cumpla al menos el 100% de las utilidades planificadas en el plan financiero y se alcance hasta un 90% del Patrimonio estimado en el plan financiero.

Cargo	Veces renta
Restaurant Partner	2
Community Manager	2
Asesor Finanzas	5
Asesor Comunicaciones	5
Gerente General	10
Gerente de Ventas	10
Gerente de Tecnología	10

Tabla N° 14. Bonos de gestión anuales

Es importante mencionar que los bonos pueden representar casi el 70% del ingreso anual de los cargos gerenciales, esto funciona como un incentivo a los objetivos financieros planificados para el lanzamiento de este negocio en sus primeros 5 años, los cuales resultan críticos en un emprendimiento, más aún de naturaleza tecnológica.

9. Plan financiero

9.1. Supuestos del plan

- Plan financiero con un horizonte de 5 años.
- Se consideran las ventas proyectadas según el punto 6.6 de este plan de negocios.

- Se consideran 27 días de trabajo, en un mes promedio.
- Se consideran las encuestas de realización propia, en este plan de negocios, para definir los indicadores: % Interesado en la plataforma (71%), % Dispuesto a pagar por el uso de la plataforma (57%), Numero diario de clientes por restaurant (7) y % de clientes interesados en utilizar la plataforma! ¡Mira! (14%).
- Estimación acida de efectividad de las referencias de un 1% a través de la plataforma.
- La contratación de Restaurant Partner se realiza un mes antes de la activación de estos, indicada en el punto 8.
- El método de estimación de capital de trabajo es el mayor déficit de liquidez mensual para el primer año de trabajo.
- El negocio opera bajo la figura de sociedad limitada con recursos propios suficientes, por lo que no necesita endeudarse adquiriendo pasivos de ningún tipo.
- Pagos a proveedores se realizan al contado.
- Activos depreciados de manera lineal.
- Costos y gastos de operación, de referencia, obtenidos de precios de internet para recursos similares a los requeridos.
- Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó un BCP de 5 años del Banco Central de Chile para estimar la tasa libre de riesgo del periodo.
- Para el cálculo de la tasa de descuento, se utilizó el Beta desapalancado de NYU (Damodaran) correspondiente a la industria del software de sistemas y aplicaciones por considerarla la más cercana al modelo de negocio propuesto⁵¹.

⁵¹ Betas by Sector, New York University.

- Para el cálculo de la tasa de riesgo de mercado se utilizó de la página de NYU (Damodaran) correspondiente a la industria del software de sistemas y aplicaciones por considerarla la más cercana al modelo de negocio propuesto⁵².
- Se considera un premio por liquidez del 3% para la obtención de la tasa de descuento.
- Los servicios de contabilidad se comienzan a pagar en el mes 5, dado que se debe constituir la sociedad para ejecutar el arriendo a nombre de la misma, en el mes 6.
- No se consideran gastos de patentes comerciales para este rubro.
- No se considera IVA en este análisis (Impuesto al valor agregado).
- No se considera liquidación de la inversión al término del análisis.
- Carteras de restaurants para Restaurants Partners de 50 clientes.
- El desarrollo de la plataforma tiene un periodo estimado de 6 meses.
- Considerando el numero habitantes activos en Chile que utilizan las redes sociales al menos una vez al día, cercano a los 10.000.000, como se mencionó en capítulos anteriores, el número de referencias máxima que se pueden realizar en este negocio se estiman en 29.796, las que se alcanzan el mes 24 con una dotación de 22 Restaurant Partners. Se mantienen los ingresos constantes desde el mes 24 hasta el cierre.

9.2. Estado de resultados

En este punto se debe mencionar que la generación de utilidad es negativa en el primer periodo por un monto de MM\$58, sin embargo, desde el segundo periodo se obtienen resultados positivos desde MM\$222 hasta MM\$545 en periodo 5.

⁵² “Country Default Spreads and Risk Premiums”, New York University.

Se debe mencionar que el costo de venta está dado por los ejecutivos de mantención de la cartera de clientes. El costo de ventas es de un 1,9% aproximadamente respecto de los ingresos totales.

El gasto más relevante dentro del estado de resultado tiene que ver con la mantención de la dotación no relacionada directamente con la venta, el costo de la planilla de personas es de hasta MM\$652 mensuales en los periodos donde se estiman ingresos por MM\$1.413, esto tiene que ver con los desafíos de crecimiento que tiene este plan de negocios y los incentivos que se están otorgando para lograrlos.

ESTADO DE RESULTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	193.026.204	755.746.663	1.374.084.843	1.413.344.410	1.413.344.410
Costo de Ventas	3.600.000	14.400.000	25.200.000	26.400.000	26.400.000
Renta Variable Resto Partner	3.600.000	14.400.000	25.200.000	26.400.000	26.400.000
Margen Bruto	196.626.204	770.146.663	1.399.284.843	1.439.744.410	1.439.744.410
Remuneraciones +bonos	-220.250.000	-426.500.000	-629.000.000	-651.500.000	-651.500.000
Arriendo de local	-11.400.000	-11.742.000	-12.094.260	-12.457.088	-12.830.800
Cuentas básicas	-1.560.000	-1.606.800	-1.655.004	-1.704.654	-1.755.794
Contabilidad externa	-1.800.000	-1.854.000	-1.909.620	-1.966.909	-2.025.916
Plan Internet + Teléfono	-371.880	-383.036	-394.527	-406.363	-418.554
Mantención web+hosting	-3.720.000	-3.831.600	-3.946.548	-4.064.944	-4.186.893
Gasto Publicidad y Marketing	-5.520.000	-11.040.000	-11.040.000	-11.040.000	-11.040.000
EBITDA	-47.995.676	313.189.227	739.244.883	756.604.451	755.986.453
Depreciación	-1.185.030	-1.185.030	-1.185.030	-1.185.030	-1.185.030
Amortización gastos puesta en marcha	-8.459.980	-8.459.980	-8.459.980	-8.459.980	-8.459.980
EBIT	-57.640.686	303.544.217	729.599.873	746.959.441	746.341.442
Impuesto (27%)	0	-81.956.939	-196.991.966	-201.679.049	-201.512.189
Utilidad del ejercicio	-57.640.686	221.587.278	532.607.907	545.280.392	544.829.253

Tabla N° 15. Estado de resultados proyectado en 5 periodos anuales

9.3. Balance

Respecto al balance es interesante observar el crecimiento de la caja (Banco), si bien no está dentro del alcance de este trabajo, se podrían generar oportunidades de apalancamiento del capital propio en inversiones para aumentar la rentabilidad de la compañía.

El hecho de no tener pasivos se desprende principalmente del supuesto de que se pagara al contado a proveedores, además de que se trabaja con capital propio, sin embargo, podrían existir oportunidades en el apalancamiento de la compañía con capital externo para acelerar el tiempo de retorno para la inversión.

BALANCE

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activo Circulante					
Banco	-\$47.995.676	\$183.236.613	\$725.489.530	\$1.280.414.932	\$1.834.889.195
Activo Fijo					
Muebles y Equipamiento	\$5.925.151	\$5.925.151	\$5.925.151	\$5.925.151	\$5.925.151
Depreciación Muebles y Equipamiento	-\$1.185.030	-\$2.370.061	-\$3.555.091	-\$4.740.121	-\$5.925.151
Otros Activos					
Amortización Gastos de puesta en marcha	\$33.839.920	\$25.379.940	\$16.919.960	\$8.459.980	\$0
Total Activos	-\$9.415.635	\$212.171.643	\$744.779.551	\$1.290.059.943	\$1.834.889.195
Pasivos					
Pasivo Circulante					
Cuentas por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo Largo Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Patrimonio					
Capital Pagado	\$48.225.051	\$48.225.051	\$48.225.051	\$48.225.051	\$48.225.051
Utilidades Acumuladas		-\$57.640.686	\$163.946.592	\$696.554.499	\$1.241.834.891
Resultado del Ejercicio	-\$57.640.686	\$221.587.278	\$532.607.907	\$545.280.392	\$544.829.253
Total Pasivo + Patrimonio	-\$9.415.635	\$212.171.643	\$744.779.551	\$1.290.059.943	\$1.834.889.195

Tabla N° 16. Balance proyectado en 5 periodos anuales

9.4. Capital de trabajo inicial

En este análisis se debe tener presente que comienza desde el mes 7, por lo que los meses anteriores no se registra movimiento. Se debe considerar que la plataforma tiene un periodo estimado de desarrollo de 6 meses, como se mencionó en este trabajo anteriormente.

Para realizar la estimación del capital de trabajo se ha utilizado el mayor déficit operacional acumulado dentro de los primeros 24 meses, que en este caso corresponde a -\$47.605.092.

Se debe mencionar que el máximo déficit de liquidez se produce en el mes 7 por un monto de -\$11.299.903 dado que no se tiene ingresos, sin embargo, desde ese mes se mejora ese déficit y así mantiene la curva decreciente hasta el último periodo del análisis.

	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14
Ingresos Totales	\$0	\$0	\$2.181.087	\$4.362.174	\$6.543.261	\$8.724.348	\$10.905.435	\$13.086.522	\$16.358.153	\$19.629.783
Costo variables	\$0	\$0	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$2.700.000	\$2.700.000	\$4.200.000	\$4.200.000
Costos fijos	-\$2.210.990	-\$1.260.990	-\$14.680.990	-\$14.690.990	-\$16.190.990	-\$17.690.990	-\$17.690.990	-\$19.190.990	-\$9.690.990	-\$9.690.990
Remuneraciones			-\$12.500.000	-\$12.500.000	-\$14.000.000	-\$15.500.000	-\$15.500.000	-\$17.000.000	-\$7.500.000	-\$7.500.000
Arriendo de Oficina	-\$1.900.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000
Cuentas básicas	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000
Contabilidad externa	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000
Plan Internet + Teléfono	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990
Mantenición sitio web				-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000
Gasto publicidad y mkt			-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000
Déficit Operacional	-\$2.210.990	-\$1.260.990	-\$11.299.903	-\$9.128.816	-\$8.447.729	-\$7.766.642	-\$4.085.555	-\$3.404.468	\$10.867.163	\$14.138.793
Déficit Operacional Acumulado	-\$2.210.990	-\$3.471.980	-\$14.771.883	-\$23.900.699	-\$32.348.428	-\$40.115.069	-\$44.200.624	-\$47.605.092	-\$36.737.929	-\$22.599.136

Tabla N° 17. Capital de trabajo para los primeros 14 meses del análisis

	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos Totales	\$22.901.414	\$26.173.045	\$29.444.675	\$32.716.306	\$37.078.480	\$41.440.654	\$45.802.828	\$50.165.002	\$54.527.176	\$58.889.350
Costo variables	\$5.700.000	\$7.200.000	\$7.200.000	\$8.700.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costos fijos	-\$9.690.990	-\$9.690.990	-\$9.690.990	-\$9.690.990	-\$9.690.990	-\$9.690.990	-\$9.690.990	-\$9.690.990	-\$9.690.990	-\$9.690.990
Remuneraciones	-\$7.500.000	-\$7.500.000	-\$7.500.000	-\$7.500.000	-\$7.500.000	-\$7.500.000	-\$7.500.000	-\$7.500.000	-\$7.500.000	-\$7.500.000
Arriendo de Oficina	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000	-\$950.000
Cuentas básicas	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000	-\$130.000
Contabilidad externa	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000	-\$150.000
Plan Internet + Teléfono	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990	-\$30.990
Mantenición sitio web	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000
Gasto publicidad y mkt	-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000	-\$920.000
Déficit Operacional	\$18.910.424	\$23.682.055	\$26.953.685	\$31.725.316	\$27.387.490	\$31.749.664	\$36.111.838	\$40.474.012	\$44.836.186	\$49.198.360
Déficit Operacional Acumulado	-\$3.688.712	\$19.993.343	\$46.947.028	\$78.672.344	\$106.059.834	\$137.809.498	\$173.921.336	\$214.395.348	\$259.231.535	\$308.429.895

Tabla N° 18. Capital de trabajo para los últimos 10 meses del análisis

9.5. Flujo de caja

En este punto se puede apreciar la inversión inicial, el capital de trabajo y los gastos de puesta en marcha en el periodo previo al comienzo de las operaciones, este monto asciende a -\$95.830.143.

El segundo periodo genera flujos negativos por -\$47.995.676 dado que el EBITDA no logra ser positivo mientras que en el tercer periodo de evaluación se alcanza un flujo de \$231.232.289 para que comience un cuarto periodo ascendiente hasta los \$542.252.917 del tercer periodo y los \$554.925.402 que se repiten tanto para el cuarto como el quinto periodo del análisis.

El flujo de caja tiene la misma estructura del estado de resultados mostrado anteriormente, pero considerando además el efecto de depreciación y amortización del activo fijo además de los gastos de puesta en marcha del negocio.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$193.026.204	\$755.746.663	\$1.374.084.843	\$1.413.344.410	\$1.413.344.410
Costo de Ventas		\$3.600.000	\$14.400.000	\$25.200.000	\$26.400.000	\$26.400.000
Renta Variable Resto Partner		\$3.600.000	\$14.400.000	\$25.200.000	\$26.400.000	\$26.400.000
Margen Bruto		\$196.626.204	\$770.146.663	\$1.399.284.843	\$1.439.744.410	\$1.439.744.410
Remuneraciones +bonos		-\$220.250.000	-\$426.500.000	-\$629.000.000	-\$651.500.000	-\$651.500.000
Arriendo de local		-\$11.400.000	-\$11.742.000	-\$12.094.260	-\$12.457.088	-\$12.830.800
Cuentas básicas		-\$1.560.000	-\$1.606.800	-\$1.655.004	-\$1.704.654	-\$1.755.794
Contabilidad externa		-\$1.800.000	-\$1.854.000	-\$1.909.620	-\$1.966.909	-\$2.025.916
Plan Internet + Teléfono		-\$371.880	-\$383.036	-\$394.527	-\$406.363	-\$418.554
Mantenición web+hosting		-\$3.720.000	-\$3.831.600	-\$3.946.548	-\$4.064.944	-\$4.186.893
Gasto Publicidad y Marketing		-\$371.880	-\$383.036	-\$394.527	-\$406.363	-\$418.554
EBITDA		-\$47.995.676	\$313.189.227	\$739.244.883	\$756.604.451	\$755.986.453
Depreciación		-\$1.185.030	-\$1.185.030	-\$1.185.030	-\$1.185.030	-\$1.185.030
Amortización gastos puesta en marcha		-\$8.459.980	-\$8.459.980	-\$8.459.980	-\$8.459.980	-\$8.459.980
EBIT		-\$57.640.686	\$303.544.217	\$729.599.873	\$746.959.441	\$746.341.442
Impuesto (27%)		\$0	-\$81.956.939	-\$196.991.966	-\$201.679.049	-\$201.512.189
Utilidad del Ejercicio		-\$57.640.686	\$221.587.278	\$532.607.907	\$545.280.392	\$544.829.253
Depreciación (+)		\$1.185.030	\$1.185.030	\$1.185.030	\$1.185.030	\$1.185.030
Amortización Gastos puesta en marcha (+)		\$8.459.980	\$8.459.980	\$8.459.980	\$8.459.980	\$8.459.980
Capital de trabajo inicial	-\$47.605.092					
Inversión (gastos de puesta en marcha)	-\$42.299.900					
Inversión activo fijo	-\$5.925.151					
Flujo de Caja Libre	-\$95.830.143	-\$47.995.676	\$231.232.289	\$542.252.917	\$554.925.402	\$554.474.263

Tabla N° 19. Flujo de caja proyectado para 5 periodos anuales

9.6. Calculo de tasas de descuento

Para calcular el costo de capital se utiliza el CAPM (Capital Asset Pricing Model) dado que el financiamiento para desarrollar este negocio es propio.

$$\text{CAPM} = R_f + B \times (R_m - R_f) + \text{PRL}$$

Donde:

Rf: Tasa libre de riesgo

B: Coeficiente Beta desapalancado

Rm - Rf: Riesgo de mercado

PRL: Premio por liquidez

La tasa libre de riesgo se obtiene instrumentos chilenos de bajo riesgo a 5 años plazo, en este caso se utilizaron bonos BCP del Banco Central de Chile a un plazo de 5 años cotizados a mes de junio 2018.

Los valores del coeficiente de beta desapalancado se obtienen desde la página de la Universidad de Nueva York, donde el profesor Aswath Damodaran las dispone para las diferentes industrias, en este caso se utiliza la industria: Software para

sistemas y aplicaciones que corresponde a 0,98, mientras que el premio por riesgo de mercado para Chile también se puede obtener desde las estimaciones del profesor Damodaran, quien asigna un 5,78% para el caso de Chile.

Por último, el valor del premio por liquidez, que se utiliza en este caso para realizar un análisis más ácido del proyecto, se utiliza un 3%, que corresponde a un estimado de rentabilidad para un depósito a plazo renovable cada 30 días por un plazo de un año en el mercado chileno.

Sustituyendo estos valores se obtiene que:

$$\text{CAPM} = 4,08\% + (0,98 \times 5,78\%) + 3\%$$

$$\text{CAPM} = 12,74\%$$

9.7. VAN, TIR, Payback y ROI

Habiendo obtenido los estados financieros y tasas necesarios, se resumen los principales indicadores en este campo:

Ítem	Valor
Tasa	12,74%
VAN	\$948.780.455
TIR	130%
Payback (años)	2

Tabla N° 20. Resultados plan financiero

9.8. Análisis de sensibilidad

9.8.1. Variación de la demanda

Se han considerado dos escenarios para la demanda, en el primero esta es un 20% menor a lo estimado con anterioridad mientras en el segundo es un 20% mayor.

Ítem	-20%	Original	Diferencia
VAN	\$803.829.888	\$948.780.455	\$-144.950.567
TIR	97%	130%	-33%
Payback (años)	2	2	0

Ítem	-20%	Original	Diferencia
VAN	\$1.082.005.416	\$948.780.455	\$133.224.961
TIR	170%	130%	40%
Payback (años)	2	2	0

Tabla N° 21. Resultados plan financiero sujetos a variación en la demanda

En el cuadro anterior se puede ver que una variación negativa del 20% en la demanda impacta en una disminución de MM\$145 en el valor generado medido a través del VAN mientras que un aumento de la demanda en la misma proporción, pero de manera positiva, tiene un impacto de MM\$133 solamente. En este sentido se podría decir que una variación negativa tiene un impacto más acentuado que la mejora que puede tener el proyecto por una demanda mayor a la estimada. El efecto mencionado sobre el VAN se puede ver reflejado, de igual manera, en la TIR resultante.

Respecto a los periodos de recuperación de la inversión, esto sufre modificaciones que alteren la cantidad de años de recuperación, mientras que los meses se ven afectados en plazos menores a un año.

9.8.2. Sensibilidad de los parámetros de ingresos

Al ser un modelo lineal los aumentos son proporcionales, esto queda en evidencia en los dos ejemplos adjuntos en la siguiente tabla:

	Variable			VAN		
	Original	Variación	-20%	Original	Variación	Nuevo
% utilización Miral	14%	-20%	11%	948.780.455	-17%	783.628.286
	14%	20%	17%	948.780.455	17%	1.110.578.964
Efectividad de las referencias	1,0%	-20%	0,8%	948.780.455	-48%	495.389.834
	1,0%	20%	1,2%	948.780.455	48%	1.402.171.076

Tabla N° 22. Sensibilidad de parámetros en la generación de ingreso

9.8.3. Sensibilidad de parámetros adicionales

Se ha considera la variable compensaciones como una variable interesante de analizar dado su impacto en los resultados del negocio.

	Variable			VAN		
	Original	Variación	-20%	Original	Variación	Nuevo
Compensacione en MM\$ (Sueldos y Bonos)	2.519	-20%	2.015	948.780.455	29%	1.219.189.915
	2.519	20%	3.023	948.780.455	-30%	666.551.978

Tabla N° 23. Sensibilidad de parámetros adicionales

Se puede observar que el modelo mantiene su linealidad, sin embargo, se debe destacar el impacto en volumen que tiene esta variable, que si bien mantiene la proporcionalidad en la variación final del valor agregado medido como VAN, representa un 14% más que los ingresos durante el primer año para ajustarse a niveles cercanos al 45% del total en los años posteriores.

10. Conclusiones

Se han utilizado herramientas obtenidas en el Magister en Dirección y gestión de empresas de la Universidad de Chile a través de las cuales se han podido identificar factores estratégicos que permiten construir una estrategia que maximiza las probabilidades de éxito, en el caso de implementarse.

En este trabajo se ha desarrollado un plan de negocios para plataforma digital de referral marketing, que considere referencias de E-Commerce como ventas en tienda, para la industria de restaurants dentro de Chile.

El haber seleccionado la industria de restaurants en Chile permitió alcanzar una muestra de 29 restaurants y 262 clientes de los mismos para identificar sus preferencias respecto a la propuesta de generación de valor obteniendo respuestas que son extrapoladas a la industria con el objetivo de estimar el potencial de este negocio.

Este trabajo fue realizado pensando en los clientes como centro de las decisiones de diseño, como se mencionó en el punto anterior se realizó un número importante de preguntas a las entidades relacionadas en el negocio con el objetivo de co-construir una solución centrada en sus preferencias. Este análisis permite definir a los clientes dentro de la segmentación propuesta, en el grupo: Foco en la satisfacción, los cuales se caracterizan por representar al 42% de la muestra obtenida y valorizan la venta por referidos además de estar dispuestos a pagar por una plataforma que solucione el problema que tiene el 67% de ellos con la administración manual de sus campañas de referidos. Un 50% de estos clientes ya utiliza plataformas multilaterales de despacho de comida rápida por lo que implementación podría ser más efectiva.

La estrategia de compañía, se basa fuertemente en la diferenciación a través de la satisfacción de los clientes con el servicio, esto se potencia al tomar una decisión estratégica respecto a establecer un equipo de personas encargadas de desarrollar las alianzas entre la plataforma y los restaurants que la utilicen, lo que si bien tiene un alto costo, permite un desarrollo de la compañía enfocado en establecer relaciones personales con los clientes diferenciados de la oferta de plataformas multilaterales actuales y acelerando el proceso de implementación.

El análisis financiero de este plan de negocio permite ofrecer al inversionista un VAN de \$948.780.455 con un payback en 2 años luego de realizada la inversión de \$95.830.143 aproximadamente, los cuales se dividen casi en partes iguales entre capital de trabajo y gastos de puesta en marcha (desarrollo web) además de infraestructura de trabajo.

Si bien el VAN del proyecto puede parecer alto está en línea con los retornos ofrecidos con una industria tecnológica que está revolucionando la sociedad a través de la digitalización de procesos de negocios.

Un plan de negocios para un negocio no existente en Chile tiene un alto riesgo tanto en su implementación como en su sustentabilidad y escalabilidad, es por este motivo que hace sentido el alto nivel de rentabilidad pero también se debe considerar que existen potenciales únicos de la innovación, como lo es la creación de nuevas fuentes de valor para la industria, en este caso la industria de restaurants, los cuales si bien cuentan con modelos de referencias de clientes, tienen el problema de administrar esta información en un contexto donde no cuentan con el tiempo necesario para invertir en soluciones domésticas.

Un riesgo considerable del plan de negocios es alcanzar ciertos indicadores fundamentales para la generación de los ingresos planificados: % de penetración de mercado, % de clientes que utilizan la plataforma para realizar referencias y % de efectividad de las referencias realizadas. Considerando que son 3 variables estratégicas y todas tienen que ver con el área comercial es que el equipo de desarrollo de alianzas con los restaurants toma una mayor importancia dado que otorga una mayor velocidad a potenciales cambios que se deban realizar en la implementación para alcanzar estos indicadores objetivo.

Si bien se ha podido realizar un plan de negocios para implementar una plataforma de referral marketing en restaurants dentro de Chile, existen oportunidades futuras, como, por ejemplo, escalar una implementación de esta plataforma en el extranjero o extrapolar una implementación a otras industrias, lo cual requiere un análisis acabado de los riesgos e implicancias de esto.

Finalmente, el resultado de la implementación de este plan de negocios queda sujeto a los factores tanto internos, de diseño de la misma, como de factores externos de

mercado, así también el éxito de este plan de negocios dependerá de las personas que lo implementen, por lo que toma vital importancia la selección de las personas del equipo de trabajo requerido, decisiones que tomadas correctamente incrementan la probabilidad de éxito del negocio.

11. Bibliografía

Tecnologías Disruptivas, Comisión nacional de productividad

http://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2018/01/Presentacion_Informe_Preliminar_Tecnologias_Disruptivas_-9_de_enero_de_2018.pdf

Estudio “Tecnologías Disruptivas: Desafíos, Riesgos y Oportunidades”

<http://www.comisiondeproductividad.cl/estudios/estudios-en-proceso-originados-por-cnp/tecnologias-disruptivas-desafios-riesgos-y-oportunidades/>

Plan de negocios: “Startup de mobile E-Learning de idiomas para Corea de Sur”

http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117038/cf-daza_rb.pdf?sequence=1&isAllowed=y

¿Cómo crean las grandes empresas un logo exitoso?

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150507_economia_empresas_logo_triunfador_ms

Significado de los colores en la marca

<https://www.websa100.com/blog/que-significan-los-colores-y-la-tipografia-de-las-marcas/>

Why It Pays to Give Away the Store, CNN Money, March 15 2007

https://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2006/10/01/8387115/index.htm

Choosing a business model

<https://developer.apple.com/app-store/business-models/>

Freemium Business model

<https://developer.apple.com/app-store/freemium-business-model/>

App Monetization: 6 Bankable Business Models That Help Mobile Apps Make Money

<http://info.localytics.com/blog/app-monetization-6-bankable-business-models-that-help-mobile-apps-make-money>

How To Choose A Profitable App Business Model

<https://learnappmaking.com/app-business-model/>

La guerra de la comida a domicilio -ElMundo.Es

<http://www.elmundo.es/economia/2017/04/10/58e7ae8f268e3e886d8b45f3.html>

Mercado de food delivery en Internet crece al 12% anual en LatAm

<https://pulsosocial.com/2012/07/30/mercado-de-food-delivery-en-internet-crece-al-12-anual-latam/>

Estudio revela que los chilenos en Facebook tienen 324 contactos en promedio

<http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2014/09/04/678573/estudio-revela-que-los-chilenos-en-facebook-tienen-324-contactos-en-promedio.html>

Cómo saber qué apps tienen acceso a tus datos de Facebook, como ha hecho Cambridge Analytica

https://verne.elpais.com/verne/2018/03/20/articulo/1521567833_154070.html

Población laboral en Chile (62%)

https://es.theglobaleconomy.com/Chile/Labor_force_participation/

Institute for marketing and Word-of-mouth research

<http://www.ifwom-research.com/journal/wom-insights/wom-happens-offline.html>

La economía digital en Chile 2016, Centro de estudios de la economía digital de la Cámara de comercio de Santiago

http://www.ccs.cl/html/economia_digital/docs/economia_digital_B.pdf

Impacto potencial de lo digital en la economía chilena, Digital McKinsey, Alejandro Krell

https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/alejandro-krell-productividad-y-economia-digital-1_0.pdf

Gartner IT Glossary, Digitalization meaning

<https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>

Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril

<https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#467c04f32f2c>

Early Adopters: 5 Claves para detectar a tus primeros clientes

<https://innokabi.com/early-adopters-5-claves-para-detectar-a-tus-primeros-clientes/>

12. Anexos

12.1. Encuesta de restaurants

1. *¿Conoces la venta por referencias?*
 - a. *Si*
 - b. *No*

2. *¿Considera que es una estrategia de ventas efectiva?*
 - a. *Si*
 - b. *No*

3. *¿Cuál es el principal desafío en su implementación?*
 - a. *Intereses de los clientes*
 - b. *Intereses de los potenciales clientes*
 - c. *Administración de los registros*
 - d. *Gastos en incentivos*

4. *¿Con que preferirías incentivar una campaña de referencias?*
 - a. *Premios*
 - b. *Dinero*
 - c. *Descuentos*
 - d. *Productos del restaurant*

5. *¿Pagaría por este servicio?*
 - a. *Si*
 - b. *No*

6. *¿Cómo preferirías pagar?*
 - a. *% de las ventas recomendadas,*

- b. Cuota mensual*
- c. Mixto*

7. *"Ordena estas características desde la más a la menos importante en una plataforma de marketing de referencia:*

- a. Buen diseño*
- b. Facilidad de usar*
- c. Entretenida*
- d. Información precisa*
- e. Calidad de la información*

8. *¿En qué red social te gustaría que se recomendara tu restaurant?*

- a. Facebook*
- b. Instagram*
- c. WhatsApp*

9. *¿Es una característica importante que la empresa tenga origen en Chile?*

- a. Si*
- b. No*

12.2. Resultados encuesta de restaurants

N	Nombre	Tipo	Encuesta									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Taxco	Mexicana	No	No	No	No	Productos	SI	% Ventas	Facilidad / Informacion / Diseño	Facebook / Instagram	No
2	La Greda	Comida Chilena	No	No	No	No	Productos	SI	% Ventas	Calidad / Facilidad / Diseño	Whatsapp / Facebook	SI
3	Barandarian	Comida Peruana	SI	SI	SI	No	Productos	No	Mixto	Facilidad / Informacion / Diseño	Whatsapp / Facebook	No
4	Uncle Fletch	Hamburgueseria	SI	SI	No	No	Descuentos	No	Cuota mensual	Calidad / Facilidad / Diseño	Facebook / Instagram	SI
5	Tapas y birras	Comida Española	SI	SI	SI	No	Productos	SI	Mixto	Facilidad / Informacion / Diseño	Whatsapp / Instagram	SI
6	Dante	Comida Chilena	SI	SI	SI	No	Productos	No	Cuota mensual	Calidad / Facilidad / Diseño	Whatsapp / Facebook	SI
7	Allegro Caracas	Comida Italiana	SI	SI	No	No	Productos	SI	% Ventas	Diseño / Precision / Entretencion	Facebook / Instagram	SI
8	Openbox	Bar - Varios	SI	No	SI	No	Descuentos	No	% Ventas	Calidad / Facilidad / Diseño	Whatsapp / Facebook	SI
9	La Protesta (The Clin	Comida Chilena	SI	SI	No	No	Productos	No	Mixto	Calidad / Facilidad / Diseño	Whatsapp / Facebook	SI
10	Akai	Sushi	SI	SI	SI	No	Productos	SI	% Ventas	Facilidad / Informacion / Diseño	Whatsapp / Facebook	SI
11	Barbazul	Bar - Varios	SI	SI	SI	No	Productos	SI	Mixto	Diseño / Facilidad / Entretencion	Facebook / Instagram	SI
12	Baires	Sushi	SI	SI	No	No	Productos	SI	% Ventas	Facilidad / Informacion / Diseño	Whatsapp / Facebook	No
13	La Destileria	Bar - Varios	SI	No	SI	No	Productos	No	% Ventas	Calidad / Precision / Facilidad	Whatsapp / Facebook	No
14	Vinocracia	Comida Española	SI	No	SI	No	Productos	SI	% Ventas	Calidad / Facilidad / Diseño	Whatsapp / Facebook	SI
15	La Taverna della Pia:	Comida Italiana	SI	SI	No	No	Productos	No	% Ventas	Facilidad / Informacion / Diseño	Facebook / Instagram	SI
16	Sushi wine	Sushi	SI	SI	SI	No	Productos	SI	% Ventas	Calidad / Facilidad / Diseño	Facebook / Instagram	SI
17	Mamboleta	Bar - Varios	SI	SI	SI	No	Productos	No	Cuota mensual	Calidad / Precision / Facilidad	Facebook / Instagram	SI
18	Zabo	Sushi	SI	SI	SI	No	Productos	SI	% Ventas	Facilidad / Informacion / Diseño	Whatsapp / Facebook	SI
19	Proboca	Comida Peruana	SI	SI	SI	No	Productos	SI	Mixto	Facilidad / Precision / Calidad	Facebook / Instagram	SI
20	La Finestra	Comida Italiana	SI	No	SI	No	Productos	No	Mixto	Facilidad / Precision / Calidad	Facebook / Instagram	No
21	Filippo	Heladeria	SI	No	SI	No	Productos	SI	% Ventas	Facilidad / Informacion / Diseño	Facebook / Instagram	No
22	Las Lanzas	Comida Chilena	SI	SI	No	No	Descuentos	No	Cuota mensual	Calidad / Precision / Facilidad	Whatsapp / Facebook	SI
23	La Tecla	Comida Chilena	SI	SI	No	No	Descuentos	SI	% Ventas	Facilidad / Informacion / Diseño	Whatsapp / Facebook	SI
24	Barbudo	Cerveceria	SI	SI	SI	No	Productos	SI	% Ventas	Facilidad / Informacion / Diseño	Whatsapp / Facebook	No
25	Niu	Sushi	SI	SI	SI	No	Productos	No	Cuota mensual	Facilidad / Informacion / Diseño	Whatsapp / Facebook	SI
26	Fuente Suiza	Fuente de Soda	SI	SI	No	No	Productos	SI	% Ventas	Facilidad / Precision / Calidad	Whatsapp / Facebook	SI
27	Café de la plaza	Cafeteria	No	No	No	No	Productos	No	% Ventas	Facilidad / Informacion / Diseño	Facebook / Instagram	SI
28	Bar Kunstman	Bar - Varios	SI	SI	SI	No	Descuentos	SI	% Ventas	Facilidad / Precision / Calidad	Facebook / Instagram	No

12.3. Resultados encuesta de restaurants

N	Nombre	Tipo	Caracteristicas del grupo					
			Precio prom	Capacida	Cientes di	asa ocupac	Pagina we	ormas Multil
1	Taxco	Mexicana	14.000	50	30	60%	SI	No
2	La Greda	Comida Chilena	17.500	40	20	50%	No	No
3	Barandarian	Comida Peruana	15.500	80	55	69%	No	SI
4	Uncle Fletch	Hamburgueseria	10.000	60	50	83%	SI	No
5	Tapas y birras	Comida Española	14.000	60	35	58%	SI	No
6	Dante	Comida Chilena	10.500	100	30	30%	No	No
7	Allegro Caracas	Comida Italiana	12.000	50	20	40%	No	SI
8	Openbox	Bar - Varios	13.000	60	40	67%	SI	No
9	La Protesta (The Clin	Comida Chilena	12.500	80	50	63%	SI	No
10	Akai	Sushi	17.250	40	25	63%	SI	No
11	Barbazul	Bar - Varios	12.500	60	40	67%	SI	No
12	Baires	Sushi	11.000	60	45	75%	SI	No
13	La Destileria	Bar - Varios	8.500	40	25	63%	SI	No
14	Vinocracia	Comida Española	20.000	50	30	60%	SI	No
15	La Taverna della Pia:	Comida Italiana	14.000	80	55	69%	SI	SI
16	Sushi wine	Sushi	10.000	50	30	60%	SI	SI
17	Mamboleta	Bar - Varios	15.000	75	50	67%	SI	SI
18	Zabo	Sushi	15.000	80	60	75%	SI	SI
19	Proboca	Comida Peruana	17.000	60	40	67%	SI	SI
20	La Finestra	Comida Italiana	16.000	60	50	83%	SI	SI
21	Filippo	Heladeria	5.000	15	15	100%	SI	SI
22	Las Lanzas	Comida Chilena	9.750	40	30	75%	SI	No
23	La Tecla	Comida Chilena	13.000	40	20	50%	SI	No
24	Barbudo	Cerveceria	12.000	30	25	83%	SI	No
25	Niu	Sushi	11.000	60	50	83%	SI	SI
26	Fuente Suiza	Fuente de Soda	6.500	40	25	63%	SI	SI
27	Café de la plaza	Cafeteria	5.000	30	10	33%	SI	No
28	Bar Kunstman	Bar - Varios	12.500	50	25	50%	SI	SI

12.4. Resultados encuesta de clientes de restaurants

1. *¿Estaría dispuesto a recomendar un restaurant a cambio de una recompensa?*

- a. Si (14%)
- b. No (86%)

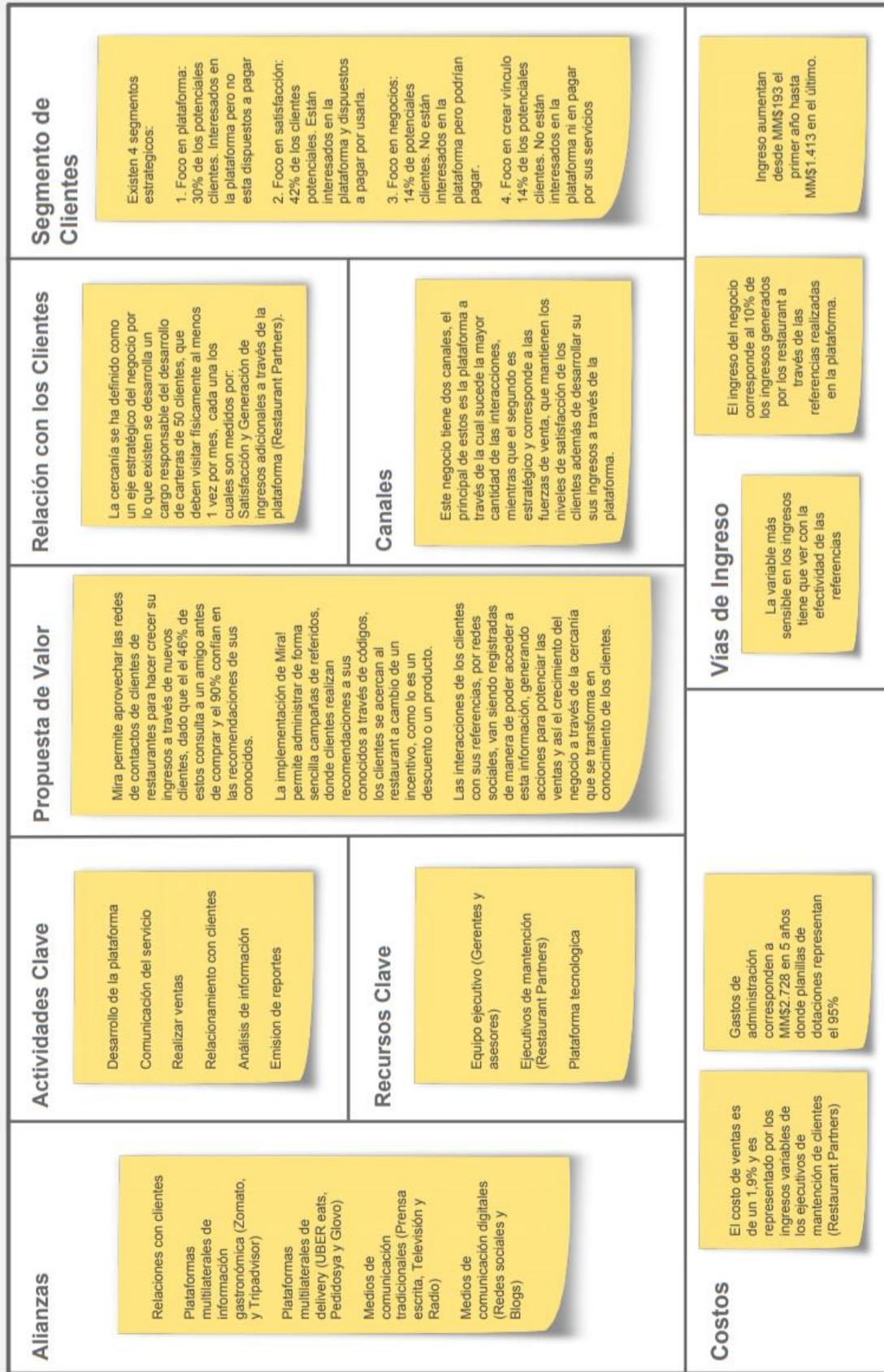
2. *¿Estaría dispuesto a pagar para participar?*

- a. Si (99%)
- b. No (1%)

12.5. Plataformas de Referral Marketing

- <https://www.referralcandy.com/>
- <https://www.yaystack.co/>
- <https://rewardstream.com/>
- <http://www.riferme.com/>
- <https://incentivit.com/>
- <https://www.talkable.com>
- <https://www.getambassador.com>
- <https://www.gogigbee.com>
- <https://www.addshoppers.com/>
- <https://www.aklamio.com/es>
- <https://kuombo.com/>
- <https://www.capterra.com/referral-software/>

12.6. Modelo de negocio en formato canvas



12.7. Presupuesto de desarrollo web

Francisco Leiva

Para: **Francisco Leiva**

De: **Martín Mujica**

Diseño y desarrollo de Sitio Web PROFESIONAL

INTRODUCCIÓN

La siguiente cotización tiene por finalidad establecer los servicios a otorgar según los requerimientos solicitados para el proyecto **Página Sistema de Registros** Vía Mágica Ltda. se compromete a realizar los trabajos para el sitio web dinámico y auto administrable.

COMPONENTES DEL SITIO WEB AUTOADMINISTRABLE

Somos especialistas en el correcto desarrollo de sitios web con altos **estándares de calidad**, todos nuestros sitios contienen una estructura clara de navegación y un **diseño sobresaliente**.

Todos nuestros diseños web son exclusivos, pensados en las necesidades puntuales de cada cliente. Contamos con un **equipo multidisciplinario** de profesionales que abordan cada área del desarrollo web.

VENTAJAS DE NUESTRO SERVICIO

- Desarrollo y diseño integral exclusivo del sitio web dinámico.
- Home Page vinculada a 25 páginas secundarias.
- Desarrollo de aplicaciones en 10 módulos dinámicos simples.
- Incluye Carro de Compras (opcional).
- Idiomas: Castellano.
- Incluye módulo de administración de contenidos **MAGO**.
- Incluye **SEO** para el correcto posicionamiento en Google.
- Incluye Estadísticas mediante Google Analytics.
- Incluye Integración con Redes Sociales Facebook, Twitter y Google Plus.
- Hosting **Gratis** durante año de desarrollo. (en base a basándonos en el Plan Profesional de 20 GB)
- Compatibilidad con múltiples Navegadores.
- Asesoría profesional web en todo el proceso de desarrollo.

LENGUAJES DE PROGRAMACIÓN

- MySQL + PHP5
- HTML5 + CSS3 + RESPONSIVE SITE
- XML
- JavaScript
- Animaciones y transiciones JQuery
- **SEO** Optimización para motores de búsqueda tipo Google.

GARANTÍAS

- Cambio de textos, fotos y videos 3 meses de garantía
- Garantía de errores del sitio o módulos dinámicos **3 Años**, siempre que el sitio no haya sido manipulados por terceros.

Valor Total : \$ 20.000.000 (Factura Exenta de IVA)

ESTOS PRECIOS SON EXENTOS DE IVA

CONDICIONES DE PAGO: 50% anticipo; 50% contra entrega

PLAZO DE ENTREGA: 180 Días

Atentamente,

Martín Mujica
Vía Mágica Ltda.

13. Índice de tablas y figuras

Figuras

Nº	Nombre	Página
1	Funcionamiento de plataformas disponibles para E-Commerce	8
2	Resumen de análisis Porter	27
3	Funnel de estimación de mercado	31
4	Resumen de la segmentación de clientes	38
5	Principales logos de marcas actuales	41
6	Logo de la plataforma <i>iMira!</i>	43
7	Matriz canvas (Modelo de negocio)	50

Tabla

Nº	Nombre	Página
1	Principales plataformas de referral marketing para E-Commerce	11
2	Resumen de las amenazas de nuevos competidores	20
3	Resumen de las amenazas de productos sustitutos	23
4	Resumen del poder de negociación de los clientes	24
5	Resumen del poder de negociación de proveedores	25
6	Resumen resultados de entrevistas a usuarios	28
7	Mapa de interacciones: Cliente realiza referencia	34
8	Mapa de interacciones: Cliente referido utiliza código	35
9	Identificación de competencias diferenciadoras	36
10	Resumen estimación de ingresos para 10 periodos semestrales	53
11	Planificación de ingreso para restaurant partner	60
12	Remuneraciones mensuales	61
13	Ingresos variables del Restaurant partner	61
14	Bonos de gestión anuales	62
15	Estado de resultados proyectado en 5 periodos anuales	65
16	Balance proyectado en 5 periodos anuales	66
17	Capital de trabajo para los primeros 14 meses del análisis	67
18	Capital de trabajo para los últimos 10 meses del análisis	67
19	Flujo de caja proyectado para 5 periodos anuales	68
20	Resultados plan financiero	69
21	Resultados plan financiero sujetos a variación en la demanda	70
22	Sensibilidad de parámetros en la generación de ingreso	70
23	Sensibilidad de parámetros adicionales	71