



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

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA DIGITAL PARA EMPRESAS DE SERVICIO DE  
ALIMENTACIÓN**

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

**JULIO ENRIQUE ANGULO DELGADO**

**PROFESOR GUÍA:  
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
REINALDO RODRIGO OLIVA ROJAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2020**

## RESUMEN

### FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA DIGITAL PARA EMPRESAS DE SERVICIO DE ALIMENTACIÓN

Este trabajo tiene por objetivo la formulación de una Estrategia Digital para empresas de servicio de alimentación, en búsqueda de generar una ventaja competitiva, respecto a los demás actores participantes.

En la actualidad, el mercado de servicio de alimentación institucional representa una facturación de US\$ 1969 millones, con un 32% de consumidores insatisfechos con la propuesta de valor de su correspondiente empresa prestadora de servicios, según la encuesta realizada en el presente trabajo. Por otro lado, el mercado de retail y restaurantes presenta un permanente crecimiento en los últimos 5 años, siendo en la actualidad el ítem con mayor incremento, en la canasta familiar. En consecuencia, ALISERVICE tiene el desafío de formular y ejecutar la Estrategia Digital, de tal manera de entregar dirección para adaptarse rápidamente al nuevo comportamiento de los clientes y la relación de éstos con la compañía.

Para la formulación de la Estrategia Digital se contemplan diferentes etapas de desarrollo, comenzando por el análisis de la oferta y demanda, para finalmente identificar las necesidades no cubiertas, relacionadas con contenido del producto, experiencia del cliente y plataforma.

Producto del punto anterior, se concibe la **reimaginación del negocio** basado en la integración del Modelo de Negocios CANVAS y el Modelo de Negocio Digital, generando la apertura de ALISERVICE hacia nuevos segmentos de mercado, presentando una oferta multiproducto y nuevos canales de venta, logrando generar ventajas competitivas y cubrir las necesidades no cubiertas.

Adicionalmente se realiza la **reevaluación de la cadena de valor**, incorporando la planta de producción, planta de verduras preelaboradas e integrando proveedores a la actual cadena de valor de ALISERVICE, en búsqueda del modelo de OMNICANALIDAD y la diversificación del negocio.

Finalmente, se definen **5 grandes etapas y 27 líneas de acción** para la formulación de la estrategia digital, resumidas en la hoja de ruta, para cubrir todos los elementos considerados en la reimaginación del modelo de negocio, el rediseño de la cadena de valor, la reconexión con el cliente y la reconstrucción de la organización, proyectando con ello el éxito en la implementación de dicha estrategia.

# TABLA DE CONTENIDO

- 1. INTRODUCCIÓN .....1
- 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA: .....1
- 3. ALCANCE Y LIMITACIONES:.....2
  - 3.1. Alcance:..... 2
  - 3.2. Limitaciones:..... 2
- 4. OBJETIVOS .....2
  - 4.1. Objetivo general: ..... 2
  - 4.2. Objetivos específicos:..... 3
- 5. MARCO TEORICO: .....3
  - 5.1. Estrategia digital: ..... 3
- 6. METODOLOGÍA .....4
  - 6.1. Oferta:..... 4
    - 6.1.1. Sodexo Chile: ..... 5
    - 6.1.2. Aramark Chile: ..... 5
    - 6.1.3. Compass Group: ..... 5
  - 6.2. Demanda .....8
    - 6.2.1. Encuesta a usuarios de servicios de alimentación:..... 8
    - 6.2.2. Encuestas masivas: ..... 9
    - 6.2.3. Necesidades no cubiertas: .....11
    - 6.2.4. Aliservice .....12
      - 6.2.4.1. Antecedentes generales de la organización .....12
      - 6.2.4.2. Cadena de Valor de ALISERVICE .....12
      - 6.2.4.3. Rediseño de la cadena de valor de ALISERVICE: .....13
        - 6.2.4.3.1. Integración de la cadena de valor .....13
        - 6.2.4.3.2. Diversificación del negocio .....14
        - 6.2.4.3.3. Responsabilidad extendida.....14
      - 6.2.4.4. Misión:.....20
      - 6.2.4.5. Visión: .....20
      - 6.2.4.6. Valores: .....20
  - 6.3. Modelo de negocio .....20
    - 6.3.1. Modelo de negocio canvas .....20
      - 6.3.1.1. Segmento de clientes .....20
        - 6.3.1.1.1. Cliente mandante:.....21

6.3.1.1.2.	Consumidores directos.....	21
6.3.1.2.	Propuesta de Valor .....	21
6.3.1.2.2.	Cercanía:.....	22
6.3.1.2.3.	Trazabilidad:.....	22
6.3.1.2.4.	Contingencia: .....	22
6.3.1.3.	Canales.....	23
6.3.1.4.	Relación con los clientes.....	23
6.3.1.4.1.	Relación con los clientes mandantes:.....	23
6.3.1.4.2.	Relación con los consumidores: .....	23
6.3.1.5.	Flujo de ingresos .....	24
6.3.1.6.	Recursos claves .....	24
6.3.1.6.1.	Tecnología .....	24
6.3.1.6.2.	Organización para Tecnología de Información.....	25
6.3.1.7.	Actividades claves .....	26
6.3.1.7.1.	Desarrollo tecnológico .....	26
6.3.1.7.2.	Sensibilización.....	26
6.3.1.8.	Socios claves.....	26
6.3.1.8.1.	Proveedores .....	26
6.3.1.8.2.	Instituciones gastronómicas .....	26
6.3.1.9.	Estructura de costos .....	27
6.3.1.9.1.	Costos fijos: .....	27
6.3.1.9.2.	Costos variables: .....	27
6.3.2.	Modelo de negocio digital.....	28
6.4.	Ventaja competitiva.....	30
6.4.1.	Producto: .....	30
6.4.2.	Experiencia .....	32
6.4.2.1.	Experiencia del Cliente:.....	32
6.4.2.1.1.	Módulo de administración de servicios.....	32
6.4.2.1.2.	Sistemas de monitoreo de procesos.....	33
6.4.2.1.3.	Sistema de monitoreo de servicios .....	33
6.4.2.2.	Experiencia del usuario:.....	34
6.4.2.2.1.	Punto de atención: .....	34
6.4.2.2.2.	Desarrollo de App: .....	34
6.4.2.2.3.	Pantallas autoservicio de menú .....	35
6.4.2.2.4.	Plataforma de supervisión on line.....	36
6.4.3.	Plataforma .....	37

<b>7. LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DIGITAL.....</b>	<b>39</b>
7.1. Definición de alcance.....	40
7.2. Definición de roles.....	40
7.2.1. Rol del CEO:.....	40
7.2.2. Rol del CIO .....	41
7.2.3. Rol del Comité ejecutivo:.....	41
7.3. Plan comunicacional: .....	42
7.4. Resumen de líneas de acción para la estrategia digital: .....	43
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>44</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>46</b>
<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>47</b>
10.1. Encuesta presupuesto familiar INN – 2018.....	47
10.2. Autoevaluación: Identificación diagnóstico de ventajas competitivas .....	47
10.3. Resumen encuesta a usuarios // 300 usuarios.....	48
10.4. Encuesta percepción – Aplicación de supervisión on line. ....	50
10.5. Análisis de ventajas de una App.....	51

## 1. INTRODUCCIÓN

El mercado de los servicios de alimentación institucional en Chile está dominado por algunas empresas transnacionales, seguidas por empresas nacionales que interactúan en los diferentes segmentos de clientes, normalmente instituciones o empresas privadas y/o públicas que en su mayoría presentan comensales cautivos, administrados bajo un régimen de contratos generados por licitaciones públicas o privadas, por un período promedio de 3 años.

Por otro lado, en el mercado del retail, los cambios en la canasta del consumidor y las tendencias en el mercado, muestran cambios en la distribución de gasto mensual para las necesidades más fundamentales, **presentando un 2,3% de incremento en el presupuesto para consumo en restaurant, en los últimos 5 años**, siendo el ítem de la canasta, con mayor incremento en este periodo, según encuestas realizadas. Por lo anterior, se hace necesario re-imaginar el negocio y la propuesta de valor de las empresas de alimentación (15)

Por otra parte, los consumidores están cambiando. Se están informando y compran a través de canales digitales. Se relacionan con las marcas de una manera muy diferente: buscan inmediatez, personalización y un servicio post venta, extendiendo la experiencia casi de manera ilimitada. El cliente en esta nueva sociedad demanda experiencias personalizadas e inmediatas y abandona a aquellos proveedores que no son capaces de responder a estas expectativas (2).

En este escenario, la “formulación de una estrategia digital para empresas de servicio de alimentación institucional”, nace de la necesidad de ALISERVICE para generar una disrupción digital, que cambie las reglas del juego en el mercado y genere una ventaja digital competitiva, respecto a los demás actores participantes.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

En las últimas décadas, el servicio de alimentación institucional es contratado bajo un modelo de adjudicación de contratos, generando un escenario de clientes cautivos y con debilidades importantes por cubrir:

- El proceso de licitación, pública o privada, considera especificaciones técnicas que son bastante rígidas durante el periodo de la licitación.
- Los requerimientos contractuales presentan necesidades principalmente con un enfoque en la inocuidad, seguridad y servicio, sin embargo, las exigencias se mantienen alejadas de los aspectos asociados a variedad de la oferta gastronómica.
- El modelo de negocio de empresas de alimentación, considera escasas herramientas o facilitadores para obtener retroalimentación de clientes y consumidores, para posterior análisis de éstos.

- El nivel de inversión para proyectos de innovación en productos y servicios es muy bajo respecto a otras industrias.
- La administración del contrato de servicios presenta poca trazabilidad y accesibilidad a los datos, lo que dificulta la administración.

Sin embargo, dado el cambio en los consumidores, el mercado de los servicios de alimentación también es impactado en dos ámbitos importantes:

- A nivel de comensales o consumidores directos, la alta disponibilidad de oferta, genera bastante inquietud en los comensales, generando el ausentismo en los comedores o restaurant corporativos, y migración hacia diferentes opciones de alimentación presentes en el mercado (delivery, al paso u otros).
- A nivel de clientes mandantes, existen necesidades que cubrir a nivel de disponibilidad de información, herramientas de gestión y trazabilidad del contrato de servicios, que resultan básicas para un entorno tecnológico como el de hoy, donde aún la oferta es muy acotada y genera oportunidades.

### **3. ALCANCE Y LIMITACIONES:**

Se definirán los alcances de los aspectos tratados para los objetivos propuestos, así como también las limitaciones que podrían restringir la ejecución de este proyecto.

#### **3.1. Alcance:**

El presente trabajo toma como base el modelo de negocio tradicional de las empresas de alimentación institucional, para posteriormente reevaluar el modelo de negocios y formular una estrategia digital para ALISERVICE.

#### **3.2. Limitaciones:**

El presente trabajo no contempla la implementación o ejecución de la estrategia digital.

Adicionalmente, se declara que información o datos específicos de la compañía, como algunos softwares propios de la compañía, podrán ser representados por nombres o datos ficticios

### **4. OBJETIVOS**

#### **4.1. Objetivo general:**

- Formular una estrategia digital para una empresa de servicios de alimentación.

#### **4.2. Objetivos específicos:**

- Analizar el mercado nacional de empresas de servicio de alimentación (demanda), y los competidores en el mercado (oferta).
- Reevaluar y rediseñar la cadena de valor y el modelo de negocio de la compañía.
- Definir las líneas de acción para la implementación de una estrategia digital.

### **5. MARCO TEORICO:**

El marco teórico sobre el cual se desarrolla el presente trabajo se describe a continuación y considera diferentes vistas:

#### **5.1. Estrategia digital:**

La implementación de una estrategia digital es la transformación del negocio, centrada en la utilización de tecnologías digitales existentes o nuevas, para servir mejor a un grupo particular de personas (clientes, empleados, socios, proveedores, etc.) o para servir las necesidades de un grupo empresarial en particular (Recursos Humanos, Finanzas, Marketing, Operaciones, etc...) (1).

Por otro lado, la estrategia de negocio es sólo el punto de inicio para el desarrollo de la estrategia digital, utilizando herramientas y tecnología existente en el interior de la empresa y/o nuevas tecnologías disponibles en el mercado. Lo que ha cambiado no son solo las premisas de planificación, sino que los principios básicos subyacentes a la manera en que se desarrolla, opera y planifica los procesos o productos. Para tener éxito en la estrategia digital se debe pensar digitalmente (3).

Las tecnologías digitales han tenido un profundo impacto en el mundo, perturbando industrias enteras y permitiendo que compañías como Facebook y Amazon logren un crecimiento exponencial. No hay duda de que los titulares han luchado a medida que han surgido nuevos y ágiles participantes de mercado, con modelos innovadores de negocio. Pero también hay una historia más importante que contar: a pesar de que lo digital representa una amenaza para la vieja guardia, y continúa haciéndolo, también presenta un sinfín de oportunidades para las empresas de las industrias tradicionales (7).

#### **5.2. Modelo de negocio:**

En los últimos años, internet ha transformado el modelo de negocio y la organización de las empresas de muchos sectores (medios de comunicación, transporte aéreo, turismo, intermediarios financieros, etc.). Todas aquellas empresas que tengan como base el empaquetamiento de contenidos y su comercialización a través de intermediarios sufrirán una transformación de su modelo de negocio.



Las empresas de servicios no son una excepción a este proceso de transformación estructural. Nos adentramos en un nuevo escenario de actuación donde la relación entre las empresas y sus usuarios (B2C) tendrá un mayor peso que el actual modelo de intermediación “empresa a empresa” (B2B) (5).

La irrupción de Internet en el mundo de negocios no sólo conlleva la disponibilidad de información, su impacto es mucho más profundo, puesto que está ya afectando a todos los procesos de la cadena de valor (producción, distribución, comercialización, promoción, etc.). Nos guste o no, tenemos que asumir que los hábitos de creación, acceso y consumo cultural están experimentando una transformación histórica. En la actualidad, contamos con acceso nunca visto a cantidades inmensas de información y conocimiento generados por los propios usuarios, lo que conlleva a una reorganización de la industria. Ante estas nuevas formas de crear, acceder y consumir los productos y servicios, los profesionales del mundo de negocios deberán reflexionar sobre qué tipo de modelos de negocio deberán empezar a poner en marcha para dar respuesta a las nuevas formas de consumo.

## **6. METODOLOGÍA**

Si bien no existe una receta o modelo único para la formulación de una Estrategia Digital, para el desarrollo de este trabajo se han estudiado diferentes marcos conceptuales, de manera de garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos planteados anteriormente.

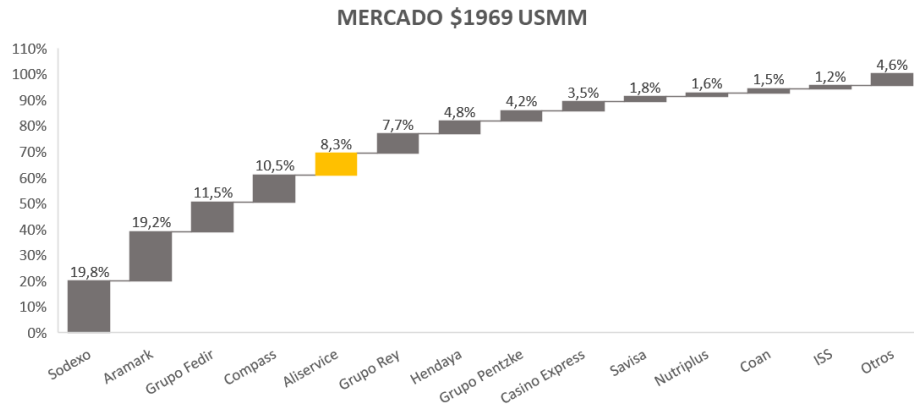
Estos marcos conceptuales constituyen la metodología del proyecto, considerando la naturaleza y oportunidad actual del negocio, incluyendo las siguientes etapas:

### **6.1. Oferta:**

La oferta de servicios de alimentación en Chile representa aproximadamente US\$ 1969 MM anuales, la cual se encuentra dividida en dos grandes segmentos, donde se diferencia el segmento de clientes privados (Clínicas, Empresas, Industrias, Colegios y otras instituciones privadas) que representa un 54% de la facturación anual, mientras que el otro gran segmento es el de educación pública (JUNAEB, Junji e Integra) y contempla una facturación estimada de 46% de la facturación total.

Específicamente, en el mercado de clientes privados, se evidencian 3 grandes empresas transnacionales dominando el mercado (Sodexo, Aramark y Compass), seguidas por 2 empresas nacionales (Aliservice y Casino Express). Por otro lado, en el mercado de educación pública se identifica a Grupo Fedir, Grupo Rey, Hendaya, Grupo Pentzke como los participantes mayoritarios en este segmento.

Resumiendo lo anterior, se presenta una visión global respecto a la participación de mercado, según el nivel de facturación de cada empresa participante en Chile (%):



Considerando los objetivos planteados, para el presente trabajo se evalúan las características generales de los principales participantes en el segmento de cliente privados, ya que es en ese segmento donde se pretende identificar las oportunidades de negocio más relevantes:

#### **6.1.1. Sodexo Chile:**

Sodexo es la compañía líder del mercado en servicios de alimentación en Chile, con alcance en los diferentes segmentos, representando un 19,8% de la venta anual de la industria de servicios de alimentación en el país.

La mayoría de los servicios que ofrece esta compañía francesa, permite a las empresas o instituciones, cubrir necesidades de servicios básicos para sus “colaboradores, pacientes o usuarios”, cubriendo diferentes necesidades, según el segmento de cliente, como también servicios de facility.

#### **6.1.2. Aramark Chile:**

Aramark es una empresa de EEUU que adquirió Central Restaurantes en la década del noventa, representando a la fecha el 19,2% de la venta anual de la industria de servicios de alimentación.

Aramark ha evolucionado y cambiado en su modelo de negocio desde que adquirió Central Restaurantes, hasta homologar e internalizar el modelo de negocio de la empresa americana, incluyendo también en sus servicios de facility.

#### **6.1.3. Compass Group:**

Compass Group representa un 10,5% del mercado nacional, con mayor presencia en sitios remotos y cárceles en la actualidad, siendo superados ampliamente por las dos empresas indicadas recientemente.

Como antecedente general, se debe destacar que el mercado de servicios de alimentación en Chile y Sudamérica, presenta una madurez y “adormecimiento” en las últimas décadas, como se plantea en la descripción del problema, por lo que en los últimos cinco años se ha generado el cierre de diferentes empresas chilenas participantes en el mercado, como:

- Comercial Andina
- Ferbas
- Osiris
- Santa Cecilia.

Análisis comparativo de oferta de los competidores:

Para mayor conocimiento del mercado, se realiza una matriz de análisis comparativo de las características centrales y modelo de negocio de estos 4 participantes, con una mirada de transformación digital, visualizando posibles ventajas y oportunidades en el ámbito digital, para posteriormente enfocar los esfuerzos de mejor forma en la implementación de la estrategia.

Para el análisis del escenario, se contemplan 4 ámbitos de comparación, con una evaluación genérica de **intensidad en su implementación**, con escala del 1 al 7, aplicada a las variables en las cuales se puede determinar esta evaluación:

	Detalle	Aramark	Sodexo	Compass	Aliservice
Propuesta de valor	Difusión a público	Soñamos y lo hacemos realidad	Calidad de Vida	Cada día con sabor distinto	Mejoramos la experiencia gastronómica
Características centrales del negocio	Presencia nacional y/o internacional	19 Países	80 Países	55 Países	Chile
	Ambientación	Implementa mejoras cuando el cliente lo requiere y según el segmento de cliente (5)	Implementa mejoras cuando el cliente lo requiere y según el segmento de cliente (5)	No se destaca por ambientación y diferenciación (4)	Lo considera muy relevante para la diferenciación en todos sus segmentos (6)
	Variedad gastronómica	Incorpora variedad gastronómica según segmento de cliente (5)	Incorpora variedad gastronómica según segmento de cliente (5)	Incorpora variedad gastronómica según segmento de cliente (3)	Incorpora variedad gastronómica según marca menú y segmento de cliente (5)
Conocimiento del cliente final	Identificación de los clientes (cautivos y no cautivos)	Utilizado sólo en casos específicos, mediante rut o código del cliente (3)	Muy poco usado en el mercado (3)	Utilizado sólo en casos específicos, mediante rut o código del cliente (2)	Utilizado fuertemente en pacientes, sin embargo para administrativos, sólo en algunos casos. (1)
	Conocimiento del historial de compra o consumo	No se utiliza trabilidad de consumos, por usuarios, horarios, productos u otra variable para determinar especificaciones de venta.			
Escenario tecnológico en la compañía	Aplicada al servicio y producción	Tecnología aplicada principalmente en Minería, destacando: * Facility Fit * Menú Board * Leanpath * New Hotel * Food Wise * Arma tu pedido	Tecnología aplicada principalmente en Minería, principalmente: * Synchroteam Facility * Evolution * ¿Que como?	Tecnología aplicada a clientes principales, pero presenta menor cantidad de herramientas disponibles: * Compass Facility * Menú del día	Tecnología aplicada principalmente en Minería: * Fractal * Menú Online * Teckdiet
	Aplicada en los procesos administrativos	Cuenta con ERP y herramientas complementarias para procesos administrativos			

De esta matriz se rescata que:

- Respecto a las características centrales del negocio, las 4 compañías se enfocan en ambientación y variedad gastronómica. Sin embargo, Aliservice es una de las empresas que se enfoca con mayor énfasis en la ambientación de los puntos de venta, en busca de lograr una diferenciación y reingeniería de los servicios de alimentación. En relación a la variedad gastronómica, las 4 empresas se mantienen en búsqueda de la mejora continua, sin embargo, Compass presenta mayor debilidad en este ámbito.
- El conocimiento del cliente final, es muy débil en este segmento. Si bien las empresas transnacionales presentan una evaluación de “3” respecto a la identificación de los clientes, esto sólo se aplica principalmente en minería. Más aún, ninguna empresa tiene aún implementado algún sistema que entregue la trazabilidad de las compras realizadas por cada usuario del servicio.
- El escenario tecnológico en las compañías de alimentación es aún débil y se encuentran en pleno desarrollo. Si bien las compañías transnacionales tienen diferentes herramientas desarrolladas en Europa o EEUU, muchas de ellas no son aplicadas a nivel local.

Para mayor especificación, a continuación, se indica que herramientas tiene cada compañía, para las diferentes utilidades de aplicación en el servicio o producción:

Utilidad de la Plataforma o App	Aramark	Sodexo	Compass	Aliservice
Administración de servicios facility	Facility Fit	Synchroteam Facility	Compass Facility	No tiene
Presentación de menú	Menú Board	¿Qué como?	Menú del día	Menú on line
Equipos de pesaje y valorización de residuos	Leanpath	No tiene	No tiene	No tiene
Administración de habitaciones	New hotel	Synchroteam Facility	No tiene	No tiene
Administración de regimenes clínicos	Food Wise	No tiene	No tiene	Teckdiet
Pedidos on line	Arma tu pedido	¿Qué como?	Menú del día	No tiene

Cabe señalar que, en relación a la tecnología aplicada en los procesos administrativos, no hay diferencias relevantes ya que todas las compañías disponen de un ERP, MRP y herramientas complementarias. En el caso de Aliservice, también cuenta actualmente con diferentes herramientas que serán especificadas más adelante.

## 6.2. Demanda

Dado que uno de los objetivos del presente trabajo es la reevaluación de la cadena de valor, en este apartado se realiza un análisis de demanda en servicios de alimentación y se analiza también una encuesta masiva realizada en Chile, para conocer las tendencias y necesidades de potenciales clientes en nuevos segmentos, como “restaurantes, locales de comida rápida, retail, delivery, otros”.

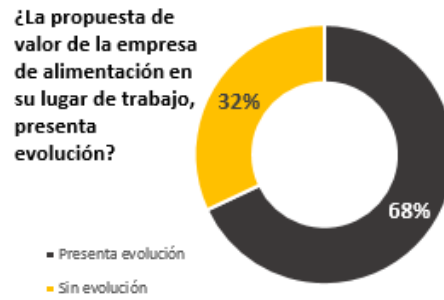
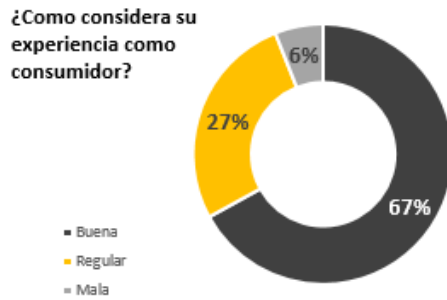
Por lo anterior, en este apartado se presenta un resumen de las encuestas realizadas a usuarios de servicios de alimentación, como también una encuesta masiva realizada por el INN.

### 6.2.1. Encuesta a usuarios de servicios de alimentación:

Para describir la demanda de la industria de servicios de alimentación y analizar debilidades presentes en este segmento, se realizó una encuesta, rescatando información cualitativa para poder identificar de mejor forma las brechas y oportunidades de mejora, en el ámbito de tecnología y modernización del servicio entregado.

Según el estudio realizado a una población de 300 usuarios, se logra identificar las tendencias del servicio de alimentación en Chile, respecto a la evolución tecnológica del servicio y las preferencias de los consumidores:

- Un 67% de los consumidores indica tener buena experiencia con su actual prestador de servicios de alimentación, por lo que existe oportunidades para mejorar la experiencia en esta industria.
- Un 32% de los encuestados manifiesta que la propuesta de valor de la empresa de alimentación no presenta evolución en el servicio entregado, considerando que no sólo se refiere al ámbito tecnológico, sino en las diferentes variables del servicio (Ambientación, tecnología, variedad gastronómica, otros).
- Un 49% de los consumidores prioriza a variedad gastronómica como la variable más importante a mejorar en la propuesta de valor de las empresas de servicio de alimentación, dejando la ambientación en segunda prioridad con un 22%, el uso de tecnología en tercer lugar con un 10% y la agilidad en la atención en cuarto lugar.
- El 41% de los consumidores indican que el uso de tecnología debe enfocarse en elección previa del menú a consumir, potenciando el poder de decisión del consumidor al elegir el menú y haciendo más amigable esta actividad mediante pantallas autoservicio o App a disponer para uso en Smartphone.



Adicionalmente, también rescatamos una necesidad importante de los usuarios que tiene relación con la conexión cliente y empresa de servicios, mediante diferentes prácticas. Específicamente;

- El 37% propone como primera práctica la donación de leche para hogares de ancianos.
- El 33% propone donar libros para colegios vulnerables del país, a cambio de disminución de residuos sólidos en un periodo determinado.
- El 21% de consumidores prioriza donaciones a hogar de menores, a cambio de una foto de su equipo de trabajo.
- El 9% de consumidores propone otras opciones de menor relevancia.

### 6.2.2. Encuestas masivas:

Considerando un mercado potencial de consumo directo (restaurantes, delivery, locales de comida rápida, otros) se visualizan diferentes tendencias de los consumidores y clientes que cambian aceleradamente, es por ello que se requiere conocer las tendencias de los clientes en Chile.

Para esto, se revisa las encuestas de presupuesto familiar realizadas por el INN, elaboradas el 2018, con una cobertura de 15.000 hogares, donde se presenta la estructura del presupuesto familiar, clasificado en las cuentas más relevantes (Anexo 10.1)

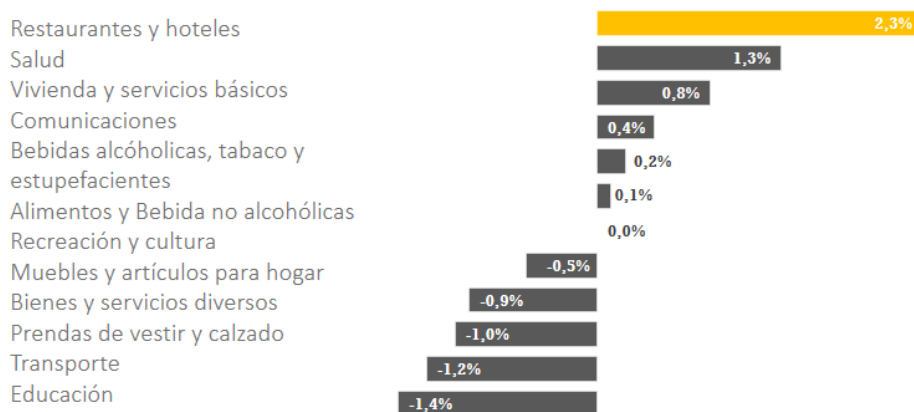
En este análisis, se visualiza que el 18,7% del presupuesto familiar es destinado a alimentos y bebidas no alcohólicas, mientras que el 6,5% se destina a restaurantes y hoteles, como se grafica en la siguiente imagen:

### ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO FAMILIAR



Adicionalmente, se puede destacar que en los últimos 5 años (2013 al 2018) se ha incrementado en un 2,3% el gasto en restaurantes y hoteles, quedando con la variación más relevante en la canasta de consumo chileno.

### VARIACION EN PRESUPUESTO FAMILIAR

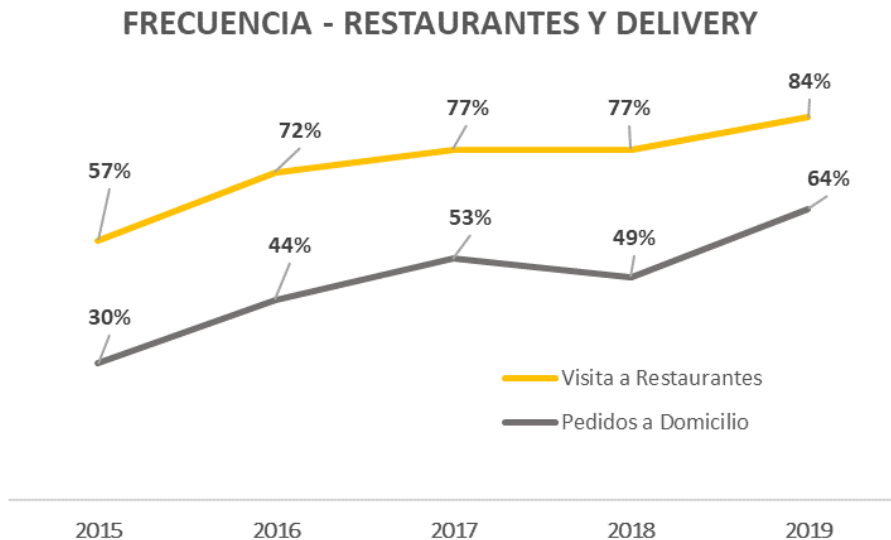


En base a las variaciones del presupuesto familiar, se visualiza una oportunidad relevante para la re-imaginación de la cadena de valor de ALISERVICE, la cual será analizada y reevaluada más adelante.

Resulta importante también destacar que, según la encuesta de Chile 3D, en los últimos 5 años se ha incrementado notoriamente el consumo en restaurantes, en los diferentes formatos, destacando específicamente que:

- Un 84% de familias chilenas frecuentan restaurantes con alguna periodicidad y se visualiza también que hay mayor participación en este indicador en diferentes comunas del gran Santiago y capitales regionales.

- Un 64% de familias chilenas indica solicitar pedidos a domicilio en forma regular, asignando el presupuesto familiar para ello.



Además, podemos destacar que el 22% de las familias chilenas que visitan restaurantes, lo realizan con una frecuencia mínima de “una vez al mes”.

### 6.2.3. Necesidades no cubiertas:

Debido al riesgo y los recursos que se asignan a una transformación digital, es muy importante invertir en los recursos y actividades adecuadas, para hacer estos proyectos exitosos. En base al análisis de la oferta y demanda, se identifican las siguientes necesidades no cubiertas:

- **Contenido de producto:** Los productos entregados de estas empresas están enfocados en su mayoría a clientes cautivos de servicio de alimentación institucional, basado en requerimientos contractuales, que definen una “**variedad gastronómica**” acotada y con escasos requerimientos de innovación de productos nuevos, según las tendencias del mercado. Sin embargo, si bien se ha avanzado en este ámbito, la evolución debe ser mucho más marcada antes de que otros actores lo realicen.

Es muy importante considerar la integración de la cadena de valor y diversificación de productos, para llegar a nuevos segmentos de clientes, por lo que el desarrollo de los contenidos de producto toma alta relevancia en las siguientes etapas de este trabajo.

- **Experiencia del cliente:** La **recopilación de datos** de los clientes es mínimo o nulo, por tanto, las tendencias, motivaciones e inquietudes de los consumidores no son capturadas ni cuantificadas. En consecuencia, la capacidad de análisis e



identificación de oportunidades de desarrollo y mejoras en la experiencia del cliente es deficiente.

Por otro lado, se debe reforzar la **conexión con el cliente** final durante la prestación del servicio es insuficiente, mediante iniciativas que involucren a la comunidad, con una mirada social y colaborativa, generando impacto en la mejora continua del servicio entregado.

- **Plataformas:** La propuesta de este trabajo en este sentido es generar herramientas tecnológicas enfocadas en el servicio y la experiencia del consumidor, en búsqueda de generar interacción y **contribución a diferentes plataformas** disponibles en el mercado.

#### **6.2.4. Aliservice**

ALISERVICE es una sólida compañía local fundada en 1998, especializada en provisión de servicios de alimentación, con capitales 100% nacionales, cuyo éxito radica en la conformación de equipos de profesionales con larga experiencia en el rubro, lo que ha permitido entregar soluciones específicas a los diferentes nichos del mercado.

##### **6.2.4.1. Antecedentes generales de la organización**

La Compañía cuenta con casa matriz en Santiago de Chile y está presente en diferentes regiones del país, con una capacidad logística y operativa que se resume en los siguientes números:

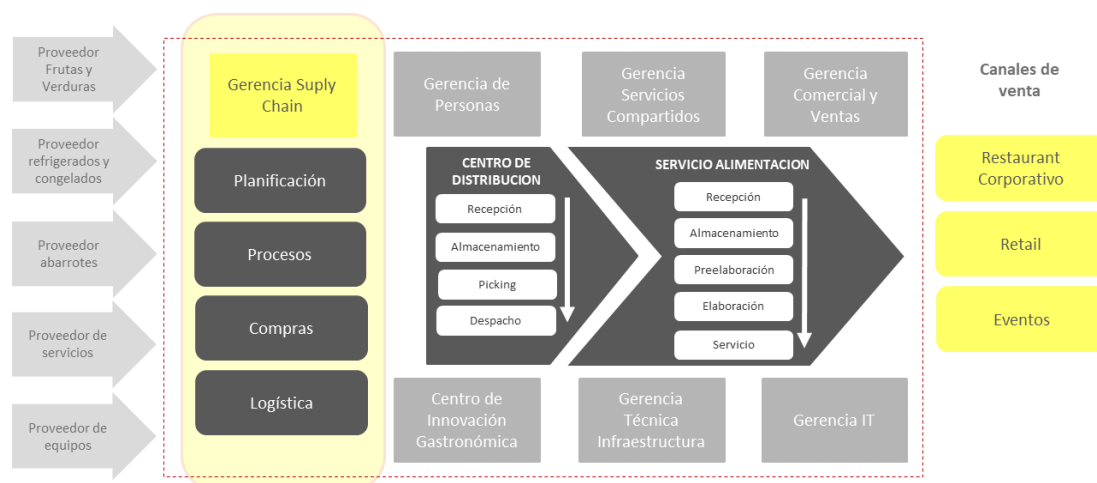
- 2200 puntos de atención.
- 700.000 servicios entregados diariamente.
- 7500 colaboradores.

Esta empresa nace de la necesidad de entregar un servicio diferenciado en instituciones privadas, buscando la erradicación del concepto de “casino” y migrando hacia el concepto de restaurant corporativo, incorporando mayor innovación y potenciando la oferta gastronómica, brindando contenido y profundidad a las marcas-menús que tiene disponibles, según el segmento de mercado al cual entrega el servicio.

##### **6.2.4.2. Cadena de Valor de ALISERVICE**

Parte fundamental de esta tesis es re-evaluar la cadena de valor. Para ello, se analizó la actual cadena de valor de la compañía, donde se puede visualizar que ALISERVICE cuenta con un modelo de negocio tradicional, definido como “Proveedor”, por el autor Weill y Woerner.

La cadena de valor inicial de ALISERVICE considera un gran centro de distribución donde se centralizan todos los requerimientos de insumos para posteriormente ser trasladados éstos hacia los establecimientos o puntos de venta, donde se elaboran las diferentes preparaciones que tienen 5 etapas genéricas de producción. Para una mayor visualización, se presenta el siguiente esquema:



Esta cadena de valor inicial, presenta sus procesos en una organización más bien simple:

- Procesos de apoyo: Gerencia de Innovación Gastronómica  
Gerencia Técnica de infraestructura  
Gerencia de Tecnología de Información.
- Procesos estratégicos: Gerencia de Suply Chain  
Gerencia de personas  
Gerencia de servicios Compartidos  
Gerencia comercial y ventas
- Procesos centrales: Centro de Distribución  
Servicio de alimentación (Puntos de venta)

#### 6.2.4.3. Rediseño de la cadena de valor de ALISERVICE:

Para realizar el re-diseño estratégico de la cadena de valor de la compañía, se considera una cadena mucho más completa, considerando elementos muy importantes para el nuevo modelo de negocio a desarrollar:

##### 6.2.4.3.1. Integración de la cadena de valor

Con el objetivo de generar una oferta multiproducto, ALISERVICE incorpora en su modelo de negocio una planta de producción de 10.000 metros cuadrados aproximadamente, ubicada en Santiago de Chile, donde se consideran diferentes

líneas de producción, como; procesadora de carnes, preelaboración de verduras, platos preparados, postres y salsas, generando una integración hacia atrás en su anterior cadena de valor, donde sólo era una compañía de producción de platos preparados en casinos.

Se contempla también la integración hacia atrás con otros productos como la adquisición insumos directamente desde el origen (por ejemplo, verduras) e importación de activos desde China, o de donde sea más conveniente.

#### **6.2.4.3.2. Diversificación del negocio**

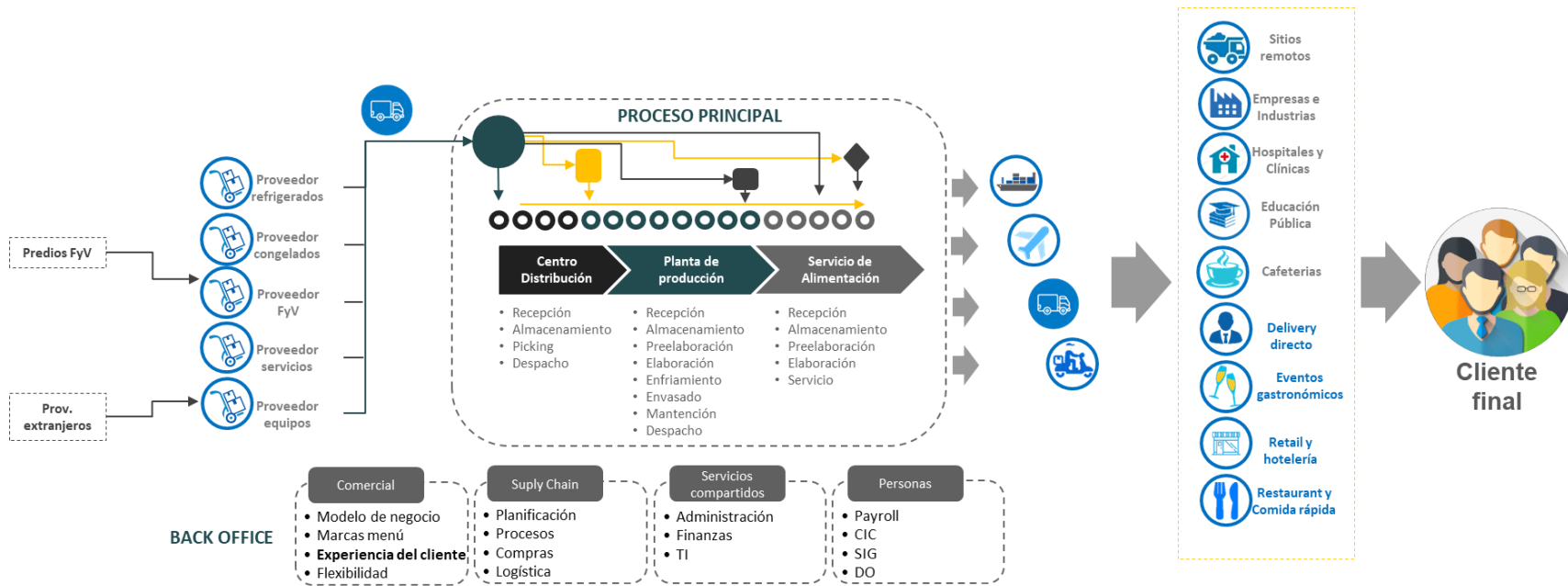
Al lograr la incorporación de la planta de pre-elaborado y una planta de producción a la cadena de valor, se logra una oferta multiproducto y se genera también una diversificación en los segmentos de negocio. Es decir, con los nuevos productos a desarrollar en las plantas, se puede distribuir directamente a otros segmentos que en la actualidad no se operan, como:

- Delivery directo
- Eventos gastronómicos
- Retail y hotelería
- Restaurantes y comida rápida

#### **6.2.4.3.3. Responsabilidad extendida.**

Tanto en los actuales segmentos que se atienden, como en los nuevos segmentos, se debe extender la responsabilidad del servicio, llegando con muchas más herramientas, hasta el cliente final.

## REDISEÑO DE LA CADENA DE VALOR – ALISERVICE 2019



#### **6.2.4.4. Misión:**

Entregar cada día una experiencia positiva, a través de un servicio superior, atractivo y eficiente, en beneficio de nuestros clientes, empleados y accionistas.

#### **6.2.4.5. Visión:**

Ser reconocidos como un proveedor de clase mundial por nuestras personas, resultados y calidad de los servicios, de modo de contribuir al bienestar del personal y al desempeño y progreso de nuestros clientes.

#### **6.2.4.6. Valores:**

Los valores que la compañía presenta como aspectos fundamentales son:

- Espíritu de equipo
- Espíritu de servicio
- Espíritu de superación
- Seguridad, ante todo

### **6.3. Modelo de negocio**

Considerando que para la definición de una estrategia digital es necesario generar una migración, desde un modelo tradicional hacia un modelo digital, se realizará un análisis desde ambas perspectivas, para definir el modelo de negocio según CANVAS y el “modelo de negocio digital”.

#### **6.3.1. Modelo de negocio canvas**

##### **6.3.1.1. Segmento de clientes**

Como se proyectó anteriormente, el desafío de este modelo de negocio es replantear los actuales clientes. Por décadas, el servicio de alimentación institucional ha sido considerado principalmente como un negocio B2B, entendiéndose por ello que el servicio contratado genera una relación comercial entre la “empresa mandante” y la “empresa de servicios”. Sin embargo, dado que el escenario actual exige una relación entre las empresas y sus usuarios (B2C), para efecto de este proyecto, se replanteará el tipo de clientes de este negocio, diferenciando dos tipos de clientes:

- Cliente mandante
- Consumidor

#### **6.3.1.1.1. Cliente mandante:**

Se establece como cliente mandante a aquella empresa, institución u organización que, por medio de una licitación pública o privada, realiza la contratación de una empresa de servicios. Los principales segmentos donde participa ALISERVICE son:

- Sitios remotos
- Empresas e Industrias
- Hospitales y Clínicas
- Educación Pública
- Cafeterías
- Delivery directo\*\*
- Eventos gastronómicos\*\*
- Retail y hotelería\*\*
- Restaurantes y comida rápida\*\*

\*\* Segmentos incorporados debido al rediseño de la cadena de valor.

#### **6.3.1.1.2. Consumidores directos**

Se define como consumidor al “comensal” o “Usuario” del servicio de alimentación, quien presenta necesidades no cubiertas y presenta actualmente mayor exigencia en relación a su experiencia de servicio.

Al igual que el cliente mandante, el usuario actualmente es mucho más informado y exige una relación cercana con la marca, exigiendo inmediatez, personalización y un servicio post venta, extendiendo la experiencia casi de manera ilimitada. (2)

#### **6.3.1.2. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de ALISERVICE se orientará en la “experiencia del usuario” como también la del cliente mandante, para ambos se definen ventajas generadas por el “qué hacer”, desarrollado por esta compañía:

##### **6.3.1.2.1. Soluciones:**

ALISERVICE desarrolla soluciones de servicio, considerando diferentes tecnologías de innovación y ambientación de la infraestructura necesarias para la implementación de sus marcas menú, dependiendo de los “dolores” o necesidades que presente el cliente mandante y sus consumidores.

#### **6.3.1.2.2. Cercanía:**

La cercanía durante la relación comercial es una ventaja relevante para ALISERVICE, dado que simplifica la comunicación y gestión de diferentes procesos operacionales y procesos de apoyo que el cliente requiere permanentemente.

#### **6.3.1.2.3. Trazabilidad:**

Respecto a la trazabilidad del servicio y del producto, se presentan diferentes debilidades y opciones que deben ser cubiertas por el presente proyecto. Para mayor comprensión, lo veremos por cada tipo de cliente:

Cliente mandante:

El uso de tecnología, permite mayor disponibilidad de la trazabilidad de información respecto a la calidad de servicio, para facilitar la administración del interlocutor asignado por el cliente mandante.

Usuarios:

Con la aplicación de una App y otras plataformas, se logra disponibilidad de información y acercamiento hacia los comensales, logrando con ello conocer a nuestros usuarios y mejorar la experiencia y atender las diferentes necesidades de trazabilidad de:

- Productos
- Procesos técnicos
- Procesos legales
- Procesos administrativos y legales

#### **6.3.1.2.4. Contingencia:**

La capacidad operativa y logística de la compañía entrega el respaldo suficiente a los clientes, para poder enfrentar diferentes contingencias generadas, previas al servicio o durante la entrega de éste.

<b>Debilidades del servicio</b>	<b>Propuesta de valor</b>
Variedad gastronómica	Soluciones de servicio
Flexibilidad	Cercanía
Administración deficiente	Trazabilidad
Tiempos de respuesta	Contingencia

En resumen, la propuesta de valor de ALISERVICE es “Desarrollar y mejorar la experiencia gastronómica para cada cliente o usuario, entregando calidad gastronómica en un ambiente diferenciado”.

### **6.3.1.3. Canales**

Sin duda que la tecnología juega un rol fundamental al momento de captar nuevos clientes, como también para mantener la relación con los actuales clientes.

Considerando lo indicado, para mejorar la percepción y la evaluación de nuestra propuesta de valor y el soporte post venta, el presente modelo de negocio busca generar impacto y mejoras en la experiencia de los consumidores finales, aplicando los siguientes medios digitales:

- Plataforma web
- Aplicación (App)
- Facebook
- Twitter
- Instagram y otros.

Para la comercialización de los servicios considera canales más bien tangibles, relacionados con la capacidad logística que presenta a nivel nacional, considerando una flota de vehículos internos y externos, con fuerte énfasis en flexibilidad y versatilidad.

### **6.3.1.4. Relación con los clientes**

Este punto del modelo de negocio es fundamental ya que, con la digitalización y las herramientas propuestas, se busca integrar al cliente en nuestro modelo de negocio, pensando siempre en el cliente mandante, como también en el comensal o usuario.

#### **6.3.1.4.1. Relación con los clientes mandantes:**

El acercamiento con los clientes mandantes se refuerza con un módulo de administración en la plataforma web de Aliservice, donde el cliente mandante puede visualizar permanentemente la trazabilidad de todos los aspectos técnicos, legales y operativos del servicio entregado.

#### **6.3.1.4.2. Relación con los consumidores:**

Con la digitalización, se busca potenciar la experiencia de servicio entregada a los usuarios del servicio, generando acercamiento con actividades como:

- Encuestas con incentivos
- Concursos con incentivos
- Promociones



- Ventas para retiro
- Apadrinamiento en beneficio
- Otros.

#### **6.3.1.5. Flujo de ingresos**

Si bien la principal fuente de ingreso continúa siendo recurrente, mediante un contrato comercial con cada cliente mandante, se busca impulsar los ingresos por transacciones.

Transacciones recurrentes, mediante contrato comercial:

En el contrato se definen precios y reajustes en un periodo determinado, según el segmento de clientes, el volumen de venta, las características del servicio e inversiones realizadas por la compañía.

Transacciones directas:

Considerando que el rediseño de la cadena de valor, considerando la planta de producción e integración de proveedores, se proyecta una oferta multiproducto y enfocada en nuevos segmentos, buscando un fuerte incremento en la facturación anual, producto de transacciones directas.

#### **6.3.1.6. Recursos claves**

En este punto se detallan brevemente los recursos necesarios que requiere ALISERVICE para crear y ofrecer una propuesta de valor que permita llegar a nuevos segmentos, mantener los clientes vigentes e incrementar sus ingresos. A continuación, se describen los recursos de mayor relevancia:



##### **6.3.1.6.1. Tecnología**

La tecnología es un recurso fundamental para desarrollar la estrategia digital, tanto a nivel de procesos internos, como procesos de principales, enfocados a cubrir necesidades de nuestros consumidores y clientes.

Tecnología a incorporar:

- Desarrollo de App
- Pantallas autoservicio de menú
- Módulo de administración de servicios
- Sistemas de monitoreo de procesos
- Sistema de monitoreo de servicios
- Sistema de control de mermas

Tecnología existente:

Sistema	Descripción	Equipamiento
Sistema de Gestión de Mantenimiento FRACTAL	Sistema web que opera vía internet y permite la generación y administración de órdenes de trabajo.	
Teknisa	Sistema en línea que permite el control operacional de los servicios de alimentación.	
Payroll	Sistema en línea que permite la Gestión de los recursos humanos.	
GeoVictoria	Sistema en línea que permite controlar el ingreso y salida de nuestros trabajadores en cada centro.	
Queop	Software en línea que permite realizar encuestas de satisfacción y sugerencias en todos los puntos de atención.	
Gestión POS	Sistema in house de Control de ventas.	
Power BI	Es un servicio de análisis de negocios de Microsoft, que proporciona visualizaciones interactivas y capacidades de inteligencia empresarial.	

### 6.3.1.6.2. Organización para Tecnología de Información

La compañía debe contar con un equipo tecnológico dedicado al desarrollo, implementación y mejora continua de las herramientas tecnológicas que se requieran para llevar a cabo la estrategia.

Este equipo debe ser dirigido y organizado en forma interna, dada la relevancia del mismo en el proyecto. Por lo tanto, más adelante se presentará la organización de la compañía, donde se define la estructura necesaria para organizar y liderar este proyecto.

### **6.3.1.7. Actividades claves**

Según Osterwalder, las actividades clave son aquellas que son necesarias para satisfacer las propuestas de valor, por lo que se definen a continuación las actividades más relevantes a considerar:

#### **6.3.1.7.1. Desarrollo tecnológico**

El desarrollo de las herramientas tecnológicas será la etapa más relevante de la estrategia digital, la cual debe ser permanentemente evaluada y sometida a la mejora continua de los procesos, en base a la retroalimentación de los usuarios y/o consumidores, como también la alta dirección de la compañía.

#### **6.3.1.7.2. Sensibilización**

Un factor determinante para tener éxito de este proyecto es la formalización del plan de comunicación y sensibilización del nuevo modelo de negocio, las herramientas tecnológicas a implementar y la estrategia a desarrollar en el mediano plazo.

### **6.3.1.8. Socios claves**

Dentro del modelo de negocio, se considera muy relevante la identificación, selección y evaluación de aquellos socios que mejor se acoplen a los requerimientos de la estrategia digital de la compañía, para lograr la creación de valor del negocio digital.

#### **6.3.1.8.1. Proveedores**

El modelo de negocio de ALISERVICE considera diferentes tipos de proveedores, los cuales se administran formalmente, considerando los procesos de selección, evaluación y reevaluación de proveedores. Los principales proveedores se encuentran relacionados a las siguientes familias:

- Servicios
- Equipos
- Frutas y verduras
- Refrigerados
- Congelados

#### **6.3.1.8.2. Instituciones gastronómicas**

En el mercado de los servicios de alimentación resulta fundamental contar con una distinción y reconocimiento de la calidad gastronómica de sus productos, por lo que esta compañía considera relevante la participación activa en concursos y seminarios organizados por estas instituciones.

### **6.3.1.9. Estructura de costos**

En esta sección se contemplará la identificación de los costos fijos y variables asociados al desarrollo e implementación de la estrategia digital, considerando aquellos recursos claves y actividades claves definidos en el modelo de negocio:

#### **6.3.1.9.1. Costos fijos:**

Los costos fijos tienen relación con aquellos que no tienen variación respecto al nivel de ingresos o transacciones que se generen en el desarrollo de este negocio. En tal sentido, los costos que se consideran son:

- Desarrollo y mantención de la aplicación (App)
- Generación del módulo de administración de contrato (web)
- Desarrollo del talento, equipo interno (rrhh)
- Campaña comunicacional y sensibilización
- Adquisición de equipos tecnológicos (cámaras, pantallas, mesas digitales)

#### **6.3.1.9.2. Costos variables:**

Los costos variables cambiarán en la medida que se vayan agregando más restaurantes y, en consecuencia, incrementando el nivel de ventas.

- Insumos y servicios básicos asociados a los procesos
- Mantención de activos
- Fuerza de ventas
- Gastos de administración

### 6.3.2. Modelo de negocio digital

Weill y Woerner proponen una metodología para llevar un modelo de negocios hacia el éxito en la economía digital, donde define cuatro posibles dimensiones que una compañía puede ocupar:

Conocimiento de su cliente final. Conozca la identidad, el historial de compras con su empresa y otras empresas, y los objetivos de los clientes	COMPLETO	<b>OMNICANAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dueños de la relación con el cliente.</li> <li>• Crea experiencias multiproducto para abordar eventos de la vida.</li> <li>• El cliente elige canales</li> <li>• Cadena de valor integrada</li> </ul>	<b>CONDUCTOR DE ECOSISTEMA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertido en el destino de tu espacio.</li> <li>• Agregar productos complementarios y posiblemente competidores.</li> <li>• Asegura la gran experiencia del cliente.</li> <li>• Obtiene datos de todas las interacciones del cliente.</li> <li>• Obtiene un match entre necesidades de cliente y proveedores.</li> <li>• Extrae rentas.</li> </ul>
	PARCIAL	<b>PROVEEDOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vende productos a través de otras empresas.</li> <li>• Potencial para pérdida de poder</li> <li>• Habilidades básicas: productos bajo costo, innovación incremental.</li> </ul>	<b>PRODUCTOR MODULAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conecta y reproduce producto o servicio.</li> <li>• Capaz de adaptarse a cualquier ecosistema</li> <li>• Innovación constante de producto o servicio.</li> </ul>
		<b>CADENA DE VALOR</b>	<b>ECOSISTEMA</b>
Quién controla las decisiones claves como marca, contratos, precio, calidad, participantes, IP y propiedad de los datos, regulación			

Según el marco de Modelo de Negocio Digital, se visualiza que ALISERVICE pertenece a la dimensión de “proveedor”, presentando las siguientes características:

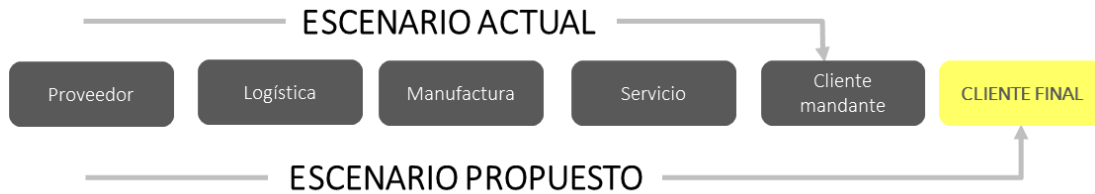
- Vende productos a través de otras empresas (Cliente mandante).
- Tiene un potencial para perder poder.
- Tiene habilidades básicas; producción de bajo costo e innovación incremental o progresiva.

Los 4 modelos de negocio digital identificados en el marco anterior, son viables en la actualidad, cada uno con oportunidades y desafíos distintos.

Como se mencionó anteriormente, el reto del Modelo de Negocio de ALISERVICE es gestionar la transición hacia la **OMNICANALIDAD**, mediante la integración de su cadena de valor (al contemplar una planta de producción) y también la generación de multiproductos, enfocados en diferentes segmentos.

La estrategia digital es relevante para gestionar la transición hacia la OMNICANALIDAD, para no poner en peligro el negocio de mayor facturación y utilidad. Importante destacar que para la implementación de la estrategia se consideran los canales físicos (restaurantes corporativos y los otros segmentos identificados) y canales digitales, con un enfoque complementario y no sustitutos, evitando conflictos.

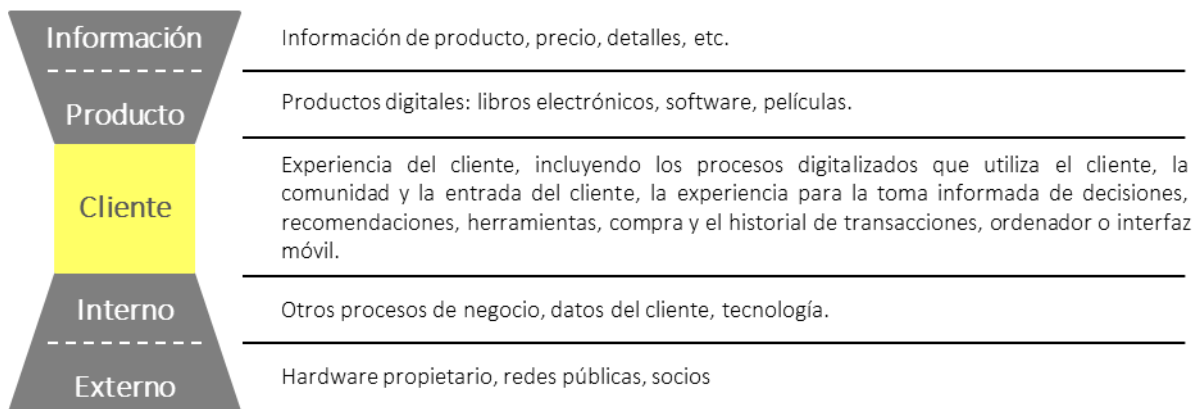
En el ámbito del conocimiento de sus clientes finales, las empresas “Proveedoras” tienen un conocimiento parcial y por lo general operan en la cadena de valor de otra; característica que coincide directamente con ALISERVICE. Por ello que, para el presente modelo, el desafío tiene relación con desarrollar herramientas para llegar hasta el cliente final, como se muestra esquemáticamente en la siguiente imagen:



En el ámbito del control de decisiones, una empresa proveedora responde a requerimientos del mercado y sus clientes, y define precios competentes en el mercado donde participa.

Al relacionar el Modelo de Negocios Digital y el Modelo de Negocio Canvas, se puede visualizar que una empresa de servicios como ALISERVICE cumple con las características mencionadas.

Para competir de mejor forma en un entorno conectado e impulsado por el cliente, se debe entender donde reside la ventaja competitiva de la compañía. Para ello, Weill y Woerner recomiendan también identificar las ventajas competitivas, asociándolas a tres ámbitos: producto, experiencia de usuario y plataforma.



## 6.4. Ventaja competitiva

### 6.4.1. Producto:

Weill y Woerner indican que el producto debe ser de calidad e interesante, y debe ser actualizado con frecuencia, para generar incrementos en ventas. Para iniciar la propuesta de valor del producto, se deben realizar las siguientes consultas:





- ¿Cómo se puede añadir continuamente contenido “nuevo o renovado” para generar interés en el mercado?
- Del contenido que usted proporciona hoy en día, ¿Qué es lo que sus clientes encuentran más valioso? ¿Tiene otros contenidos internos que podrían ser proporcionados a los clientes, pagado o gratuito?
- ¿Quién tiene la responsabilidad de contenido en su empresa? ¿La información de productos digitales y físicos, es responsabilidad de diferentes grupos? ¿Debería serlo?

Estos puntos indicados por el autor, motiva a cuestionar la propuesta de productos y servicios entregados por la compañía.

Aliservice tiene una propuesta de valor basado en sus 4 pilares (Producto, Procesos, Personas y Puntos de atención), donde la primera “P” mencionada tiene directa relación con el producto y contempla elementos diferenciadores que generan valor para los clientes de ALISERVICE.

Para la industria de los restaurantes corporativos, la compañía cuenta con diferentes marcas, dependiendo del segmento de clientes, las cuales consideran diferentes elementos:

IMAGEN	MARCA	DESCRIPCIÓN
	RESTAURANTES CORPORATIVOS	<b>Spazio</b> renuevan el tradicional servicio de casinos. Ambientes acogedores y modernos donde se disfruta de una grata experiencia gastronómica.
	RESTAURANTES CORPORATIVOS	Raíces ofrece un servicio estándar para atender altos flujos de personas, con soluciones sencillas y económicas, marcadas por el sabor criollo.
	RESTAURANTES CORPORATIVOS	Deleitte responde a la cultura gastronómica del buen comer, integrando factores de sofisticación, originalidad e innovación. Ofrece un servicio Premium en todos sus ámbitos, basado en marcas-menú permanentes de libre elección.

	ALIMENTACIÓN PACIENTES	<b>Vitali</b> es una marca desarrollada para la alimentación de pacientes en clínicas y hospitales. Nos hemos propuesto incorporar procesos de hotelaría en esta área.
	ALIMENTACIÓN ESCOLAR	<b>MBS</b> y Las Lagunas se dedican a la alimentación escolar en los recintos beneficiarios de JUNAEB, Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas
	CAFETERÍAS	<b>Cordial</b> ofrece el servicio de cafetería en las empresas y centros públicos donde operamos. Pueden ser exclusivas para los empleados o abiertas al público.
	CATERING Y EVENTOS	<b>Alto Chef</b> diseña, produce y atiende eventos de alta gastronomía, como banquetes, cócteles o reuniones. Un equipo de chefs premiados se encarga del servicio.

Estas siete marcas consideran una oferta gastronómica con un menú base. Sin embargo, cada cliente puede ir agregando más opciones, en forma escalable y modular, es decir, se modifica según las necesidades específicas de cada segmento de negocio, según su presupuesto, preferencias y requerimientos alimentarios.

Para mayor conocimiento, en la siguiente imagen se presenta la oferta gastronómica para las 3 marcas más importantes de ALISERVICE, donde se detallan las características de la marca y la composición de los platos a elección y sus opcionales:

 <p><b>Restaurant Corporativo Raíces</b></p> <p>Servicio estándar para atender altos flujos de personas.</p> <p><b>Incluye:</b> El caldero, Punto Verde, Punto Dulce, Refrescante, Aderezos y Le Bon Pan.</p> <p><b>Platos a elección:</b> Vía Liviana, Plato del Chef, Sabor Criollo.</p> <p><b>Opcionales:</b> Gaseosas, Salad Bar, Café o Té Marcas-Menú superior y/o Premium.</p> <p><i>Precio Económico</i></p>	 <p><b>Restaurant Corporativo Spazio</b></p> <p>Servicio ejecutivo que incorpora distintas marcas con opciones dirigidas.</p> <p><b>Incluye:</b> El Caldero, Insalata, Salad Bar, Punto Dulce, Refrescante, Aderezos y Le Bon Pan.</p> <p><b>Platos a elección:</b> Vía Liviana, Parada Gourmet, Sabor Criollo.</p> <p><b>Opcionales:</b> Gaseosas, Café o Té, Marcas - Menú Premium.</p> <p><i>Precio Medio</i></p>	 <p><b>Restaurant Corporativo Deleite</b></p> <p>Servicio superior con multi-opciones permanentes de libre elección.</p> <p><b>Incluye:</b> El caldero, Punto Verde, Insalata, Appetizer, Salad Bar, Punto Dulce, Refrescante, Gaseosas, Aderezos, Salsas, Le Bon Pan, Té o Café.</p> <p><b>Platos a elección:</b> Vía Liviana, Full Gourmet, Sabor Criollo.</p> <p><small>Este servicio puede ser aplicado bajo la modalidad de contratación de la empresa o con la opción de pago directo de los usuarios.</small></p>
---	---	---

Una vez elegida la marca a utilizar, se define la composición de la oferta gastronómica. A modo de ejemplo, se muestra la estructura del menú de SPAZIO



que presenta una mejor oferta gastronómica respecto a la marca RAICES, incorporando una mayor y más refinada variedad de insumos y paradas (marcas menú) en la línea de autoservicio.

Con el objetivo de añadir contenido nuevo o renovado, se considera la cadena de valor rediseñada para lograr la mejora continua de la oferta gastronómica y generar la oferta multiproducto, para generar interés en los nuevos segmentos de clientes y cubrir sus necesidades. Para ello, ALISERVICE cuenta actualmente con un equipo multidisciplinario que contempla Ingenieros en Alimentos, Nutricionistas y Chef, quienes se mantienen en constante desarrollo de productos y procesos.

La incorporación de la planta de producción en este sentido es fundamental para poder desarrollar nuevos productos, enfocados en los nuevos segmentos de clientes, por ejemplo:

Nuevo segmento de cliente	Nuevos productos
Delivery	Platos envasados (pastas, horneados, proteínas, etc.) , sandwich y bebidas.
Eventos gastronómicos	Preparaciones gourmet, incluyendo garzones, instalaciones y ornamentación.
Retail y hotelería	Platos envasados (pastas, horneados, proteínas, etc.) , sandwich y bebidas.
Restaurantes y comida rápida	Desarrollo de salsas, masas, verduras preelaboradas, fondos concentrados, proteínas cocidas, preparaciones Cook And Chill, entre otros

## 6.4.2. Experiencia

### 6.4.2.1. Experiencia del Cliente:

En este ítem se detallan los elementos que se proponen para mejorar la experiencia de nuestros clientes mandantes, con el objetivo de facilitar y promover una gestión preventiva y accesible que la administración de antaño.

#### 6.4.2.1.1. Módulo de administración de servicios

La propuesta de valor de ALISERVICE considera un módulo de administración para clientes, donde centraliza diferentes módulos de gestión del servicio, el cual contempla los siguientes elementos:

- Minuta mensual del restaurant
- Nivel de venta diaria y mensual

- Resultados de encuestas de satisfacción
- Resumen de reclamos y sugerencias
- Resultados microbiológicos de productos y materias primas.
- Resultados de auditorías internas de calidad, seguridad y medio ambiente.

#### **6.4.2.1.2. Sistemas de monitoreo de procesos**

Para la automatización del monitoreo de los procesos, se contempla ampliar la incorporación de equipos gastronómicos de tecnología eficiente e inteligente, en todos los puntos de atención, con lo que se permite la programación de la producción y el control automático de temperaturas y volúmenes de producción. Esta tecnología nos permite obtener trazabilidad rigurosa de la producción, entregando información como, por ejemplo:

- Lote
- Fecha de producción
- Cantidad producida
- T° de cocción
- T° de enfriamiento

#### **6.4.2.1.3. Sistema de monitoreo de servicios**

Con el objetivo de asegurar la estandarización de los servicios de la compañía, se considera la implementación de cámaras web en los comedores de los puntos de atención, donde se verifica el correcto performance del servicio entregado en cada site de la compañía, donde se puede visualizar, por ejemplo:

- Disposición y organización del mobiliario.
- Presentación de las preparaciones según los planogramas.
- Agilidad en el flujo de atención
- Tasas de atención
- Aplicación de procedimientos correctos, durante el servicio.



#### 6.4.2.2. Experiencia del usuario:

##### 6.4.2.2.1. Punto de atención:

Dependiendo de la marca menú propuesta, la ambientación del restaurant toma características con una tendencia estándar con pequeñas variantes según la infraestructura dispuesta por el cliente, como se muestra en la siguiente imagen, a modo de ejemplo:



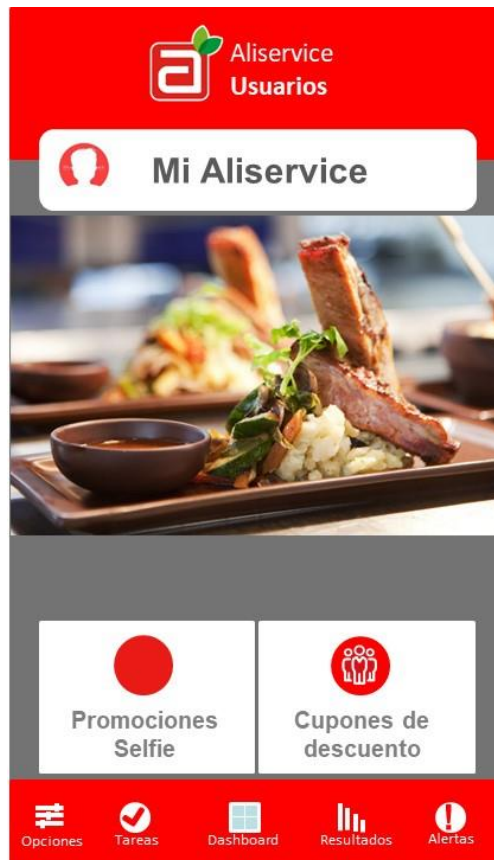
La ambientación de estos restaurantes corporativos juega un rol muy importante dado que genera un quiebre en el típico estilo de un casino, para dar paso a un concepto mucho más cautivador y acogedor, como un real restaurant al interior de tu lugar de trabajo.

##### 6.4.2.2.2. Desarrollo de App:

La utilidad de una App móvil es mucho mayor que la de una web convencional, ya que no solo su interfaz sino la información y todo el contenido está organizado para un dispositivo móvil y es mucho más accesible y manejable en la App.

Para la validación de esta aplicación móvil en ALISERVICE, se realizó un análisis de las ventajas de una APP, las cuales se encuentran detalladas en el anexo 4.

Respecto al desarrollo de la App, el presente trabajo considera un prototipo básico que se muestra en la siguiente imagen:



La App contempla los siguientes módulos de interacción:

- Inicio
- Promociones Selfie
- Tour a nuestra cocina
- Cupones de descuentos
- Evaluación de experiencia (encuesta)
- Menú mensual
- Pedidos on line

#### 6.4.2.2.3. Pantallas autoservicio de menú

El proyecto de digitalización contempla la incorporación de pantallas digitales que permitirá al cliente final participar activamente de la elección de su menú de la semana, logrando con ello diferentes beneficios como:

- Genera plena sensación de participación y decisión en el cliente final.
- Disminuir los tiempos de fila o colas de espera.
- Afectar positivamente en la planificación de la producción
- Disminuir residuos orgánicos generados por planificación deficiente de las alternativas disponibles en un día cualquiera.



#### **6.4.2.2.4. Plataforma de supervisión on line.**

En una industria con puntos de atención ubicados de forma tan dispersa, como son los servicios de alimentación, se torna muy importante el proceso de supervisión. Sin embargo, la falta de tecnología en este proceso genera que toda la información recolectada sea registrada en archivos físicos que no conllevan mayor análisis, por lo tanto, tampoco genera trazabilidad y mejora continua de los procesos.

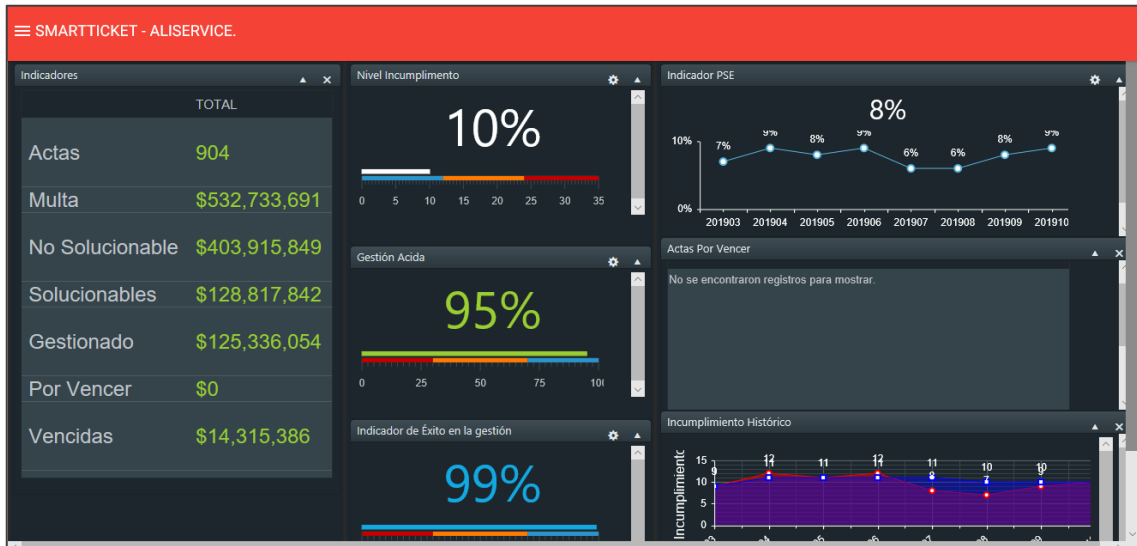
Por lo anterior, durante del desarrollo de este trabajo se desarrolla una plataforma de supervisión on line que permite que todos los Supervisores de Operaciones que están en terreno puedan verificar y registrar debilidades u oportunidades de mejora en sus check list operacional, mediante un Smartphone.

Esta plataforma de supervisión, presenta las siguientes características generales:

- Cuenta con georeferencia, por lo que se monitorea lugar donde se está supervisando.
- Cuenta con funcionamiento online y off line, solucionando posibles problemas de funcionamiento en lugares sin conectividad.
- Es de fácil accesibilidad y presenta reportabilidad inteligente.

Como resultado de las supervisiones realizadas, los datos son absorbidos en una base de dato, para posteriormente generar reportabilidad de los índices de desempeño de cada unidad de negocio.

A continuación, se presenta la pantalla de la plataforma con un resumen ejecutivo de las desviaciones detectadas durante el presente año, valorizadas según indicadores y criterios definidos internamente en la compañía:



### 6.4.3. Plataforma

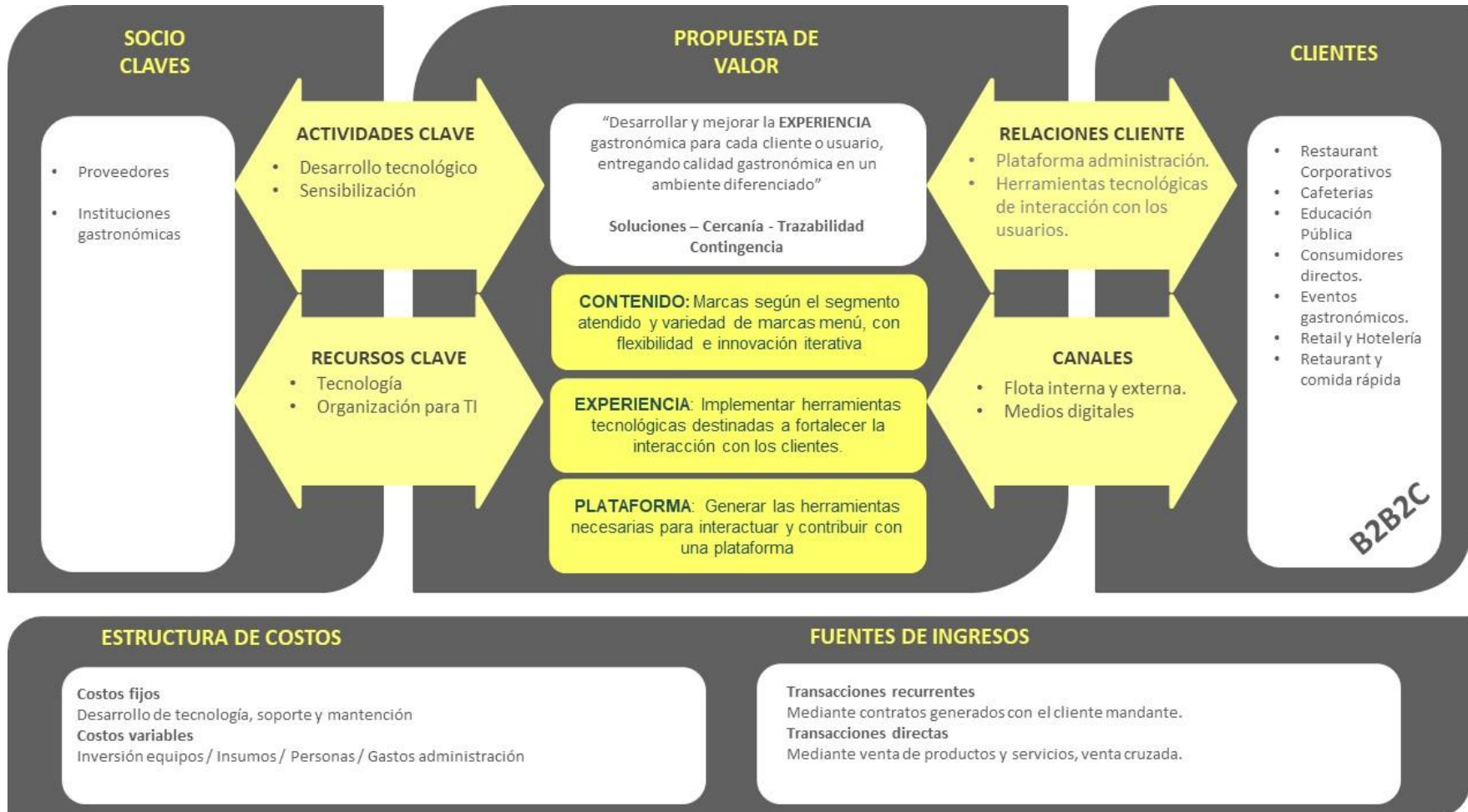
Una plataforma es fundamentalmente una infraestructura diseñada para facilitar las interacciones entre “productores y consumidores de valor”. Estos dos tipos básicos de participantes utilizan la plataforma para conectarse entre sí y participar en intercambios: primero, un intercambio de información. luego, si se desea, un intercambio de bienes o servicios a cambio de algún tipo de moneda (16).

Aliservice por su parte, si bien no cuenta con una plataforma, debe reevaluar permanentemente su modelo de negocio, en busca de interactuar y contribuir con una plataforma, para atraer a productores intermediarios y consumidores de valor.

Al atraer a un gran número de consumidores de valor, una plataforma crea un incentivo implícito para que puedan innovar y mejorar los productos y servicios, generando así un beneficio importante para la compañía.

**Contemplados todos los elementos del Modelo de Negocio de Canvas y los tres ámbitos de evaluación del Modelo de Negocio Digital, a continuación se presenta un resumen, integrando ambos modelos en un solo cuadro:**

## INTEGRACION: “MODELO DE NEGOCIOS CANVAS + MODELO DE NEGOCIO DIGITAL”



## 7. LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DIGITAL.

Para definir las líneas de acción para la estrategia digital es importante recordar las etapas o fases previamente desarrolladas en este trabajo, donde se contempla:

- El análisis de la oferta y demanda del mercado de servicios de alimentación, detectando las necesidades no cubiertas.
- El rediseño de la cadena de valor en busca de la integración de la cadena de valor y una oferta multiproducto, para lograr la OMNICANALIDAD.
- Finalmente se realiza la formulación de un modelo de negocio tradicional basado en CANVAS y el modelo de negocio digital, integrando ambos modelos en un solo resumen.

Esta última etapa del proyecto tiene por objetivo proponer una hoja de ruta, que reúne las diferentes herramientas y actividades necesarias para la implementación de una estrategia digital exitosa, con un horizonte de tres años.

Para estructurar la estrategia digital de ALISERVICE se considerarán los tres criterios definidos por Sunil Gupta, para definir si los aspectos seleccionados son inherentes a la estrategia de la compañía:

- ¿Esta decisión impacta en los objetivos últimos de la organización?
- ¿Esta decisión afecta a la organización completa?
- ¿Esta decisión impacta en el largo plazo?

Considerando estos tres criterios como lineamientos generales para definir las líneas de acción, segmentaremos las actividades para la aplicación de la estrategia en **cinco grandes etapas y 27 líneas de acción**, siguiendo el orden lógico propuesto por Sunil Gupta:

- Organización
  - Alcance
  - Roles
  - Plan comunicacional
- Reimaginación del negocio
  - Modelo CANVAS
  - Modelo Negocio Digital
  - Producto – Mejora continua de marcas menú
  - Producto – Desarrollo de productos para planta de producción
  - Producto – Desarrollo de productos preelaborados
  - Experiencia – Desarrollo de módulo de administración
  - Experiencia – Desarrollo de monitoreo de procesos
  - Experiencia – Desarrollo de monitoreo de servicios
  - Experiencia – Desarrollo de App
  - Experiencia – Desarrollo de pantallas autoservicio
  - Plataforma – Búsqueda de contribución a plataformas
- Reevaluación de la cadena de valor
  - Nuevas líneas de negocio



- Integración hacia atrás
- Aplicación de experiencia extendida
- Reconexión con los consumidores
  - Implementación de encuestas
  - Implementación de APP
  - Implementación de módulo de administración
  - Implementación de pantallas autoservicio
  - Implementación de supervisión on line
- Reconstrucción de la organización
  - Reestructuración de la gerencia TI
  - Integración de la planta de producción
  - Integración de la planta de pre-elaborados
  - Integración de proveedores de frutas y verduras
  - Evaluar la importación de activos

Entendiendo que las etapas consideran elementos que ya han sido definidos anteriormente, a continuación, señalaremos con mayor profundidad aquellas líneas de acción que no han sido tratadas precedentemente.

Finalmente, se concreta la entrega de una hoja de ruta para la implementación de una estrategia digital, con 27 líneas de acción.

## **7.1. Definición de alcance**

El alcance de la compañía para efectos de planificación de esta estrategia digital, se define en base a un horizonte de 3 años, enfocado en migrar hacia la OMNISCANALIDAD y desarrollar una oferta multiproducto con participación en todas las regiones del país.

## **7.2. Definición de roles**

Para el desarrollo de la estrategia digital de ALISERVICE se definen tres actores fundamentales, que tienen roles específicos:

- El CEO
- El CIO
- Comité de ejecutivos

### **7.2.1. Rol del CEO:**

Según lo propuesto por Peter Weill, el CEO de ALISERVICE debe cumplir un rol fundamental, considerando 3 tareas principales definidas:

- Comprometerse con una transformación y monitorear el progreso
- Impulsar y reforzar el cambio cultural requerido
- Promover y difundir a nivel interno y externo.

La tarea más importante y quizás la más difícil es que el Director Ejecutivo debe elegir a los miembros correctos del equipo, motivarlos, brindarles los incentivos adecuados y mantenerlos en el buen camino. El CEO además, luego de consultar al Directorio y otros asesores, tendrá que decidir la cirugía organizacional necesaria.

### 7.2.2. Rol del CIO

El rol del CIO y la unidad de TI en ALISERVICE se vuelve fundamental para el éxito. Ya no puede el CIO ser simplemente el responsable de los sistemas de respaldo o ser un encargado de las necesidades de la empresa. Sino que debe ser empoderado ampliamente para liderar los esfuerzos de integración de los diferentes facilitadores existentes en la compañía, centralizando los componentes centrales de trabajo e integrando los silos existentes.

El objetivo del CIO de la compañía es enfocarse en actividades mucho más relevantes, dedicando su tiempo de manera diferente a como lo hacen otros CIO en tres áreas:

- Mayor dedicación de tiempo con los clientes externos.
- Centrarse obsesivamente en la innovación.
- Involucrarse y comprometerse con el Comité Ejecutivo.

### 7.2.3. Rol del Comité ejecutivo:

El comité ejecutivo es un participante activo en la implementación de la estrategia, con dos tareas muy concretas:

- **Defensa.** El comité debe mantenerse centrado permanentemente en los problemas de defensa y prevención de problemas graves para la empresa, incluido el riesgo cibernético, las violaciones de la privacidad de los datos y desviaciones en los servicios entregados.
- **Vigilancia.** El segundo papel es la supervisión de los diferentes proyectos generados, producto de la transformación digital. Estos proyectos son inversiones que exigen importantes esfuerzos de gestión del cambio, monitoreo y supervisión. La supervisión también incluye la revisión de los niveles de gasto en digitalización en toda la empresa y la comparación de objetivos e impactos finales alcanzados.
- **Estrategia.** El éxito de la estrategia dependerá de la capacidad del comité ejecutivo, para realizar la integración y crear una experiencia multiproducto, multicanal en busca de la **OMNISCANALIDAD**, y con amplio conocimiento del cliente, utilizando los datos generados.

### **7.3. Plan comunicacional:**

La implementación de esta estrategia contempla un fuerte plan comunicacional, tanto interna como externamente, para difundir y aterrizar las expectativas de la transformación. Específicamente, el plan considera un plan de capacitación, empoderamiento y definición de incentivos, para toda la fuerza laboral, según el rol cumplido por cada colaborador, para lograr los objetivos de transformación de la empresa.

Considerando la dispersión de las operaciones de ALISERVICE en diferentes regiones y las diferentes líneas de negocio, se propone realizar un plan con aplicación por cascada, para lograr bajar la información en tiempos adecuados.

Por otro lado, el plan debe considerar la cultura organizacional que no es fácil de cambiar, sino más bien presenta normalmente reticencia a los cambios. Sin embargo, no todos los elementos de una cultura existente son malos. En este sentido, una vez definido los elementos culturales que la compañía necesitará, deben ser demostrados y reforzados permanentemente.

## 7.4. Resumen de líneas de acción para la estrategia digital:

HOJA DE RUTA - IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIA DIGITAL				
Actividad	Responsable	2019	2020	2021
<b>Organización:</b>				
1. Definición de alcance	CEO + Comité Ejecutivo	I SEM		
2. Definición de roles	CEO + Comité Ejecutivo	I SEM		
3. Plan comunicacional	CEO + Comité Ejecutivo			II SEM
<b>Reimaginación del negocio:</b>				
4. Modelo Canvas	CEO + Comité Ejecutivo	II SEM		
5. Modelo de Negocio Digital	CEO + Comité Ejecutivo	II SEM		
<b>Producto:</b>				
6. - Mejora continua de marcas menú	Gerencia Innovación			II SEM
7. - Desarrollo de productos para planta producción	Gerencia Innovación	II SEM		
8. - Desarrollo de productos preelaborados	Gerencia Innovación	II SEM		
<b>Experiencia:</b>				
9. - Desarrollo de módulo de administración	CIO		I SEM	
10. - Desarrollo de módulo de monitoreo de procesos	CIO		I SEM	
11. - Desarrollo de módulo de monitoreo de servicios	CIO		I SEM	
12. - Desarrollo de APP clientes	CIO		I SEM	
13. - Desarrollo de pantallas autoservicio	CIO		II SEM	
<b>Plataforma:</b>				
14. - Búsqueda de contribución a plataformas food	CEO + Comité Ejecutivo		II SEM	
<b>Reevaluación de la cadena de valor:</b>				
15. Análisis de nuevas líneas de negocio	CEO + Comité Ejecutivo	I SEM		
16. Análisis de integración hacia atrás	CEO + Comité Ejecutivo	I SEM		
17. Análisis de experiencia extendida	CEO + Comité Ejecutivo	I SEM		
<b>Reconexión con sus consumidores:</b>				
18. Implementación de encuestas de satisfacción	CIO		I SEM	
19. Implementación de APP	CIO		I SEM	
20. Implementación de módulo de administración	CIO		I SEM	
21. Implementación de pantalla autoservicio	CIO		II SEM	
22. Implementación de supervisión on line	CIO	II SEM		
<b>Reconstrucción de la organización:</b>				
23. Restructuración de la gerencia TI	CEO + Comité Ejecutivo		I SEM	
24. Integración planta de producción	CEO + Comité Ejecutivo	II SEM		
25. Integración planta de preelaborados	CEO + Comité Ejecutivo		I SEM	
26. Integración proveedores FyV	CEO + Comité Ejecutivo		II SEM	
27. Evaluar importación de activos	CEO + Comité Ejecutivo		II SEM	

## 8. CONCLUSIONES

Al revisar el presente trabajo, se puede conocer la metodología aplicada para la formulación de una estrategia digital para empresas de servicios de alimentación, partiendo desde la investigación de la oferta, demanda y la detección de necesidades no cubiertas, hasta la reevaluación de la cadena de valor y la definición del modelo de negocio, para finalmente definir las líneas de acción para la estrategia digital de ALISERVICE. A continuación, se hará la entrega de las conclusiones derivadas de las actividades desarrolladas, según la metodología planteada:

- El proyecto ha cumplido el objetivo principal de llevar a cabo la formulación de una estrategia digital para empresas de servicios de alimentación. Estrategia que tiene el desafío de gestionar la transición hacia la **OMNICALIDAD**, mediante la integración de su cadena de valor y la generación de una oferta multiproducto, enfocados en nuevos segmentos de clientes.
- La metodología empleada permite analizar la oferta y demanda de la industria de servicios de alimentación, visualizando un mercado de US\$ 1969 MM anuales, compartido principalmente entre 13 empresas, donde se destacan las 3 empresas más grandes y ALISERVICE.
- Se identifican oportunidades relevantes en el mercado de servicio de alimentación, destacándose principalmente que el 33% de los usuarios encuestados no tiene buena experiencia con su actual prestador de servicio de alimentación y un 49% de los consumidores prioriza la variedad gastronómica como la variable más importante a mejorar en la propuesta de valor de la compañía. Adicionalmente, se rescata la necesidad de re-conexión con el cliente mediante aplicación de diversas prácticas, entre las que se pueden mencionar; concursos, promociones, descuentos u otros. Se visualiza también un escenario favorable en el mercado de retail y restaurantes dado que, según la encuesta del INN, el 18,7% del presupuesto familiar es destinado a alimentos y bebidas, y el 6,5% del mismo, es destinado a restaurantes y hoteles, presentando ambos, además, un incremento de 2,3% en los últimos 5 años.
- Finalizando con el estudio de mercado, se concluye que los usuarios presentan las siguientes necesidades no cubiertas; variedad gastronómica, recolección de datos, conexión con el cliente y contribución a diferentes plataformas.
- Considerando el aprendizaje del estudio de mercado se realiza la reimaginación del negocio, concluyendo que para una estrategia digital es fundamental la integración del Modelo de Negocio Digital y el Modelo de Negocio Canvas, ya que en conjunto se complementan, para lograr la transición hacia la OMNICALIDAD.
- Producto de la **reimaginación del modelo de negocio**, se logran desarrollar y proponer diferentes lineamientos estratégicos que tienen relación con las 3 fuentes de ventaja competitiva; “experiencia, contenido y plataforma”. Dentro de estos lineamientos estratégicos se encuentran: mejorar la oferta gastronómica, desarrollar nuevos productos en la planta de producción, desarrollar módulos de

administración y monitoreo de procesos y servicios, implementar App y pantallas autoservicio y finalmente, desarrollar habilitadores para contribuir en plataformas de alimentación.

- Se logra **rediseñar la cadena de valor** de ALISERVICE, producto de la integración de una planta de producción, una planta de pre-elaborados e integración de proveedores. Con lo anterior, se logra una oferta multiproducto y, en consecuencia, permite a la compañía acceder a nuevos segmentos de clientes.
- Se consigue también desarrollar herramientas para promover la **reconexión con los clientes**, incluyendo la implementación de encuestas de satisfacción, implementación de App para los consumidores, implementación de un módulo de administración para los clientes mandantes, implementación de pantallas autoservicio para los comedores de restaurantes corporativos e implementación de una aplicación de supervisión on line, para el equipo de supervisión de la compañía.
- Respecto a la **reconstrucción de la organización**, se concluye que es fundamental reestructurar la Gerencia TI e incorporar un CIO (Chief Information Officer) totalmente empoderado y reforzar la Gerencia de Innovación, con los perfiles adecuados y con la especialización para las nuevas líneas de negocio. Además, se concluye que es crucial definir los roles del CEO, CIO y el Comité Ejecutivo, para lograr una estrategia digital exitosa.
- El riesgo en la implementación de la estrategia digital, es la dificultad en generar un quiebre cultural, en los distintos niveles de la organización. Para ello, toma relevancia el plan comunicacional que considera capacitación, empoderamiento y plan de incentivos, además del compromiso y liderazgo ejercido por el CEO de la ALISERVICE.
- Para finalizar el trabajo realizado, se concluye que, al ordenar e implementar las **27 líneas de acción** resumidas en la hoja de ruta, se logran cubrir todos los elementos considerados en el rediseño de la cadena de valor, la reimaginación del Modelo de Negocio y la reconexión con el cliente, logrando con ello una estrategia digital exitosa.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

1. **Bert Langa**, Formula una estrategia digital ganadora, 2018.
2. **Mark Raskino and Graham Waller Gartner Inc.**, Digital to the core, 2015.
3. **Sunil Gupta**. Driving Digital Strategy, 2018.
4. **Peter Weill, Stephanie L. Woerner**. What's Your Digital Business Model?, 2018.
5. **Peter Weill, Stephanie L. Woerner**. Optimizing Your Digital Business Model, 2013.
6. **Alexander Osterwalder**. A Better Way to Think About Your Business Model, 2013.
7. **Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne y Sangeet Paul Choudary**. Platform Revolution, 2016.
8. **Marco Cigaina**. Digital Business Modeling, 2013.
9. **Cedro**. Nuevos modelos de negocio en la era digital, 2013
10. **Sodexo**, Reporte de Sostenibilidad, 2017.
11. **Aramark**, Reporte de Sostenibilidad, 2017.
12. **Carolina Cuneo**. Cambios y tendencias en la canasta del consumo chileno, 2019.
13. **INE**, VIII Encuesta de presupuestos familiares, 2018

## 10. ANEXOS

### 10.1. Encuesta presupuesto familiar INN – 2018

	2018	2013	
Estructura presupuesto familiar en Chile	VIII	VII	Variación
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	1,8%	1,6%	0,2%
Prendas de vestir y calzado	3,4%	4,4%	-1,0%
Comunicaciones	5,3%	4,9%	0,4%
Muebles y artículos para hogar	6,3%	6,8%	-0,5%
Educación	6,5%	7,9%	-1,4%
Restaurantes y hoteles	6,5%	4,2%	2,3%
Recreación y cultura	6,8%	6,8%	0,0%
Salud	7,6%	6,3%	1,3%
Bienes y servicios diversos	7,7%	8,6%	-0,9%
Vivienda y servicios básicos	14,3%	13,5%	0,8%
Transporte	15,2%	16,4%	-1,2%
Alimentos y Bebidas no alcohólicas	18,7%	18,6%	0,1%

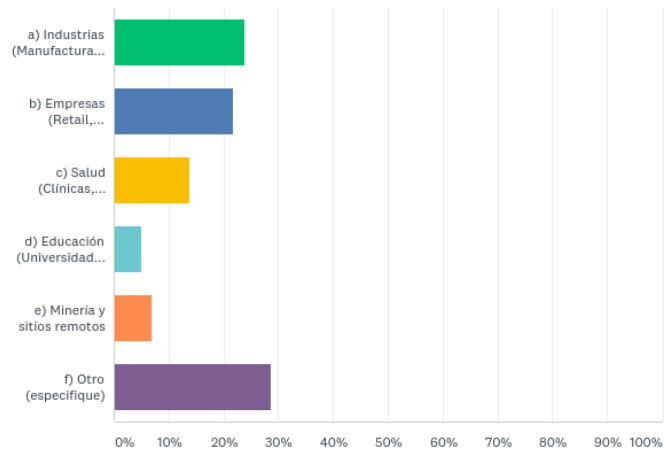
### 10.2. Autoevaluación: Identificación diagnóstico de ventajas competitivas

Fuente de ventaja competitiva:	Detalle	Autoevaluación inicial ALISERVICE
Contenido o producto	¿Requiere contenido "nuevo o renovado" ?	Importante considerar procesos y productos nuevos o renovados
	¿Qué es lo que sus clientes encuentran más valioso?	Variedad gastronómica Tecnología Reconexión con los clientes
	¿Quién tiene la responsabilidad de contenido en su empresa?	Gerencia Comercial y Gerencia General
Experiencia del cliente final	Tiene retroalimentación de la experiencia del cliente final	Encuesta semestral y libro de sugerencias in situ
	¿Qué parte de sus ingresos se generan on line?	Actualmente no tiene nivel de ventas On Line
	¿Se amplifica la voz del cliente en los procesos de mejora?	No es un proceso común en el ciclo de mejora continua
	¿Quién tiene la mejor experiencia entre sus competidores tradicionales?	1. Sodexo 2. Aramark 3. Compass
	¿Qué cambios se requiere para mejorar la experiencia de sus clientes?	Mayor retroalimentación y conexión con el cliente. Oferta multiproducto Incorporación de tecnología en los servicios
Plataformas	¿Qué tan buenas son las plataformas de ALISERVICE?	Actualmente no cuenta con plataformas que puedan contribuir a una plataforma
	¿Cómo se puede exponer más de sus plataformas digitales internos a sus clientes o socios?	Generando módulos para clientes internos y socios, para centralización de información y gestión
	¿Qué tan bueno son las plataformas de sus socios?	Con oportunidad de fortalecimiento, para poder enfrentar la digitalización de todos los procesos internos y externos

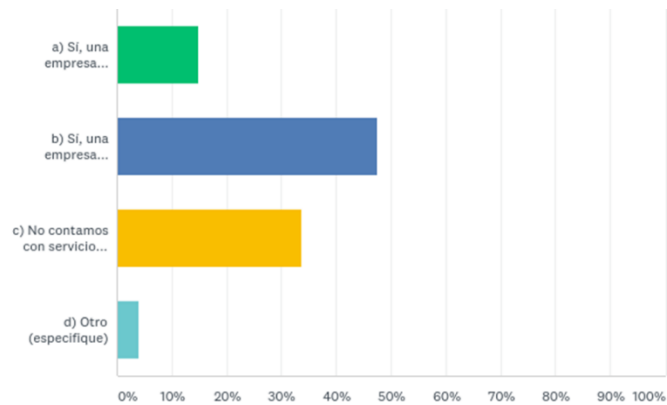


### 10.3. Resumen encuesta a usuarios // 300 usuarios

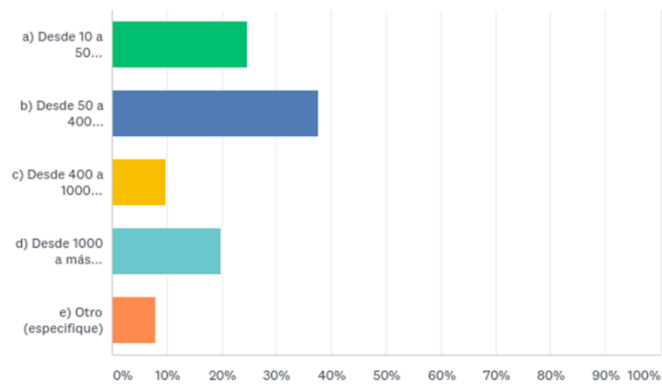
- Q1: ¿A qué sector económico está asociada la empresa donde Usted trabaja?



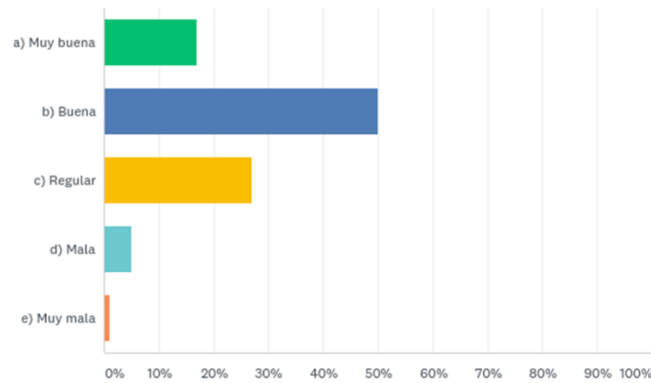
- Q2: ¿En su lugar de trabajo, cuenta con una empresa de servicios de alimentación?



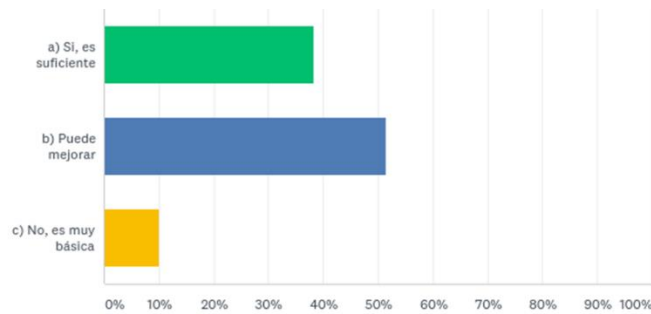
- Q3: ¿En su lugar físico de trabajo, cuántas personas trabajan?



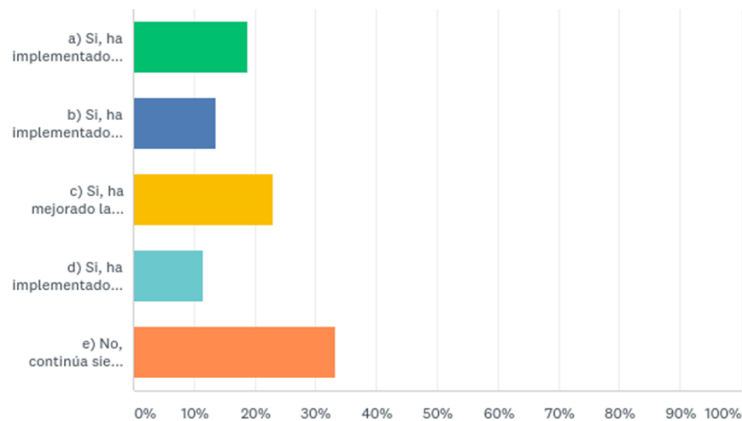
- Q4: ¿Cómo considera que es su “experiencia de consumidor” durante su hora de almuerzo, en el trabajo?



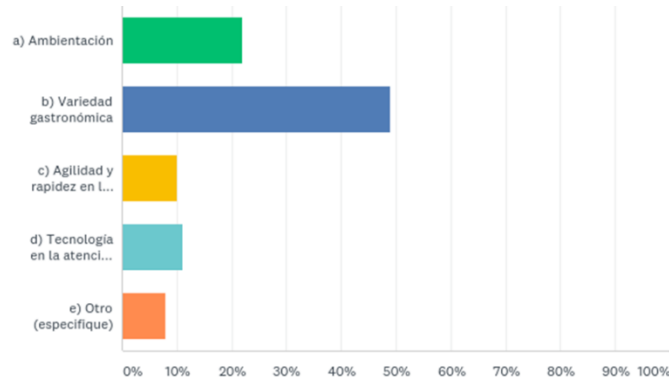
- Q5: ¿La calidad gastronómica es suficiente respecto a sus actuales exigencias de usuario, considerando que es un servicio corporativo (al interior de tu lugar de trabajo)?



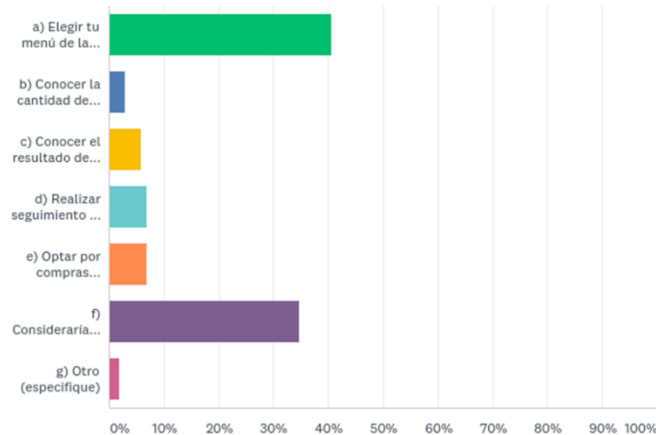
- Q6: ¿La propuesta de valor de la empresa de servicios de alimentación de su lugar de trabajo, ha evolucionado en los últimos 5 años, en términos de la “experiencia del cliente”?



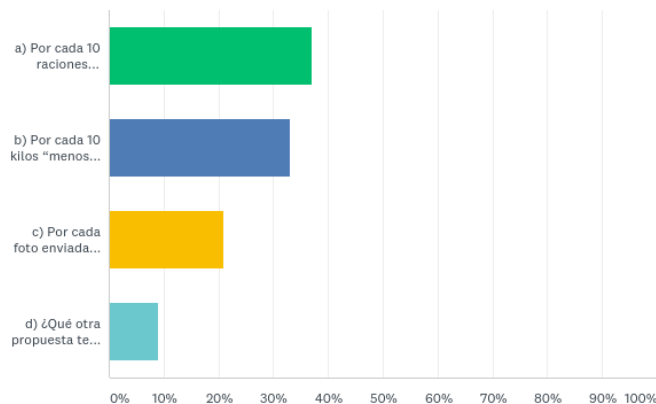
- Q7: ¿Cuál de los siguientes ámbitos le gustaría a USTED mejorar en el lugar donde almuerza, en su trabajo?



- Q8: Si se propone implementar tecnología para mejorar su “experiencia como usuario” mediante una App o plataforma web en el comedor de su lugar de trabajo, ¿cuál de los siguientes “ejemplos” priorizaría?



- Q9: Si la empresa de servicios de alimentación, donde Usted trabaja, impulsa la conexión con sus usuarios, mediante donaciones u obras de caridad, ¿Qué opción le gustaría priorizar?



#### 10.4. Encuesta percepción – Aplicación de supervisión on line.

Con el objetivo de validar la implementación de la aplicación de la plataforma de supervisión on line, se realiza una encuesta de percepción a los usuarios, considerando una escala de 1 a 7:

Nombre	Cargo	Accesibilidad a la Aplicación	Facilidad en la ejecución del check list	Funcionamiento de georeferencia	Optimización del tiempo de aplicación de check list	Facilidad en la digitación e observaciones
Alfonso Rodriguez	Supervisor de Operaciones	6	5	6	6	4
Katherine Valenzuela	Supervisor de Operaciones	6	7	6	6	5
James Herrera	Supervisor de Operaciones	7	4	7	6	4
Cristian Castillo	Supervisor de Operaciones	6	6	7	7	6
Lily Varas	Supervisor de Operaciones	6	6	7	6	5
Lily Mendez	Supervisor de Operaciones	7	6	7	7	5
Marco Peredo	Supervisor de Operaciones	6	5	7	7	4
Marco Pino	Supervisor de Operaciones	6	6	7	7	5
Mirtha Espinoza	Supervisor de Operaciones	6	7	7	7	4
Valeska Mendez	Supervisor de Operaciones	5	7	7	7	4
Victor Becerra	Supervisor de Operaciones	6	6	7	7	6

### 10.5. Análisis de ventajas de una App.

N°	Ventaja	Descripción
1	Siempre presente (mindshare)	Presente en los Smartphone de nuestros clientes. Cada vez que el usuario visualice su teléfono, nuestra marca estará ahí.
2	Siempre disponible	Accesible para ser usada inmediatamente, a diferencia de una web que impone abrir un navegador y teclear en la pantalla.
3	Intimidad	Dado que los Smartphone son íntimos, no están a más de un metro y medio de distancia las 24 horas los 7 días de la semana, son un lugar especial para su marca.
4	Experiencia del usuario	Sencillez y usabilidad óptima. Una experiencia de usuario que los sitios web móviles o reproductores no son capaces de proporcionar.
5	Contenido optimizado	El contenido tiene que estar optimizado para el tamaño y los escenarios de uso de un Smartphone, evitando hacer demasiadas otras cosas que al usuario no le interese.
6	Prestigio e imagen innovadora	Las App son la novedad. Hablan un lenguaje joven e innovador del que las empresas pueden aprovechar, exhibiendo una imagen moderna e innovadora.
7	Presencia en las Tiendas	Las App son visualizadas por muchas más personas en aplicaciones como iTunes, Google Play, etc., mediante las búsquedas orgánicas realizadas.
8	Diferenciación	Al día de hoy aún no son muchos los negocios que han decidido crear su aplicación. ¿Por qué no adelantarnos a ellos y así diferenciarnos?
9	Nuevo canal de atención a nuestros clientes	Una App amplía el alcance comercial de su marca, productos y servicios, haciendo sinergia con otros canales existentes, brindando al usuario una experiencia consistente y perfeccionada.
10	Push Notifications	Las notificaciones "push" son mensajes consentidos enviados con destino la App, pero sin necesidad que ésta se esté ejecutando, manteniendo al usuario activo e interesado.
11	Y lo más importante, genera "Engagement"	La mejor cosa sobre el canal móvil es que se da a las empresas la posibilidad de participar con sus clientes en tiempo real, según la ubicación, el horario y sus gustos, brindando la oportunidad de crear un perfil y responder en virtud de él.