



Comanda App



Parte I

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

Alumnos: Andrea Costamagna Galvagno.

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, septiembre 2019



Contenido

Resumen Ejecutivo.....	5
1 Oportunidad de Negocio.....	6
1.1 Tendencias del mercado y tamaño.....	7
1.2 Capacidad de llevar a cabo el proyecto.....	8
2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	9
2.1 Industria.....	9
2.1.1 Análisis de riesgos y exigencias.....	9
2.1.2 Análisis Competitivo.....	10
2.2 Identificación actores claves industria.....	12
2.3 Competidores.....	12
2.3.1 Mapa de posicionamiento.....	15
2.4 Clientes.....	16
3 Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	17
3.1 Modelo de negocios.....	19
3.2 Descripción de la empresa.....	20
3.2.1 Identificación de las estrategias.....	21
3.2.2 Estrategia de negocio.....	22
3.2.3 Recursos, capacidades, competencias centrales y distintivas.....	22
3.2.4 Ventajas competitivas.....	23
3.2.5 Factores Críticos de Éxito.....	24
3.2.6 Estrategia de Entrada.....	25
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento - Visión Global.....	25
3.4 RSE y sustentabilidad.....	27
4 Plan de Marketing.....	28
4.1 Objetivos de Marketing.....	28
4.2 Estrategia de Posicionamiento.....	29
4.3 Estrategia de Segmentación.....	29
4.4 Estrategia de Producto/Servicio.....	31
4.5 Estrategia de Precio.....	32
4.6 Estrategia de Distribución.....	34
4.7 Estrategia de Comunicación y Ventas.....	34
4.7.1 Imagen Corporativa.....	36
4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	37



4.9	Presupuesto de Marketing y cronograma	38
5	Plan de Operaciones	39
6	Equipo del Proyecto.....	40
7	Plan Financiero.....	41
8	Riesgos Críticos.....	42
9	Propuesta Inversionistas.....	42
10	Conclusiones.....	43
11	Bibliografía y Referencias	44
12	Anexos.....	45
12.1	Anexo 1: Tamaño de Mercado - Telefonía.....	45
12.2	Anexo 2: Ingresos generados por el sector de restaurantes	46
12.3	Anexo 3: Modelo de innovación tecnológica McDonald's.....	48
12.4	Anexo 4: Tamaño de Mercado - Restaurantes.....	49
12.5	Anexo 5: Análisis Pestel	51
12.6	Anexo 6: Análisis Porter.....	53
12.7	Anexo 7: Propuesta de Valor	56
12.8	Anexo 8: Análisis FODA	59
12.9	Anexo 9: Estrategias Competitivas Genéricas según Porter.....	61
12.10	Anexo 10: Gestión y posicionamiento de la Marca.....	62
12.11	Anexo 11: Investigación de Mercado - Encuesta y metodología.....	65
12.12	Anexo 12: Investigación de Mercado – Resultados y Análisis	65
12.13	Anexo 13: Investigación de Mercado – Lista de Encuestados	69
12.14	Anexo 14: Investigación de Mercado – Gráficos.....	70
12.15	Anexo 15: Investigación de Mercado – Conclusiones	75
12.16	Anexo 16: Opciones de registro de marca.....	76

Índice de Tablas

Tabla 1: Riesgos – Exigencias y Oportunidades análisis PESTEL.....	10
Tabla 2: Competidores - Fortalezas y Debilidades	13
Tabla 3: Análisis VRIO.....	23
Tabla 4: Objetivos de RSE.....	27
Tabla 5: Cantidad de establecimientos gastronómicos por comuna.....	30
Tabla 6: Determinación de segmento objetivo.....	31
Tabla 7: Cronograma y presupuesto Neto de Marketing	38

Índice de Figuras

Figura 1: Mapa de posicionamiento en el mercado	15
Figura 2: Modelo Canvas	19
Figura 3: Mapa de posicionamiento esperado en el mercado	29
Figura 4: Logo de Comanda App.....	36
Figura 5: Logo de nombre completo Comanda App	37



Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios (Parte I) obedece a una oportunidad observada en la necesidad de dueños de restaurantes, bares y cafés, de contar con una alternativa efectiva para resolver los problemas de demora en la atención a sus clientes en sus locales y mejorar con eso la experiencia y la calidad del servicio. Demuestran también disposición a implementar tecnología y pagar por el uso de las mismas si los ayuda realmente en la calidad, velocidad de atención y contar con visibilidad en línea de la información para mejorar la gestión y el control en su negocio.

Es por esto que nace Comanda App, una solución tecnológica ideada para ser utilizada en restaurantes, cafés o bares, que permite a un comensal hacer solicitudes a un mesero simplemente escaneando un código QR disponible en cada mesa y desde la cual podrá pedir el menú, pedir la cuenta, indicar que se quiere pagar la cuenta recibida, pagar la cuenta desde la APP y otras solicitudes.

Analizando los competidores y la industria, que es relacionada a tecnología para la comunicación entre clientes y meseros en restaurantes, se detectan posibilidades interesantes para un ingreso en el mercado, de acuerdo al análisis de las fuerzas de Porter.

De hecho, se implementa una clara y sólida estrategia de enfoque con diferenciación en el mercado, porque se ofrecen funcionalidades diferentes a la competencia, y no se quiere competir por costo. Además, otro punto fundamental es la estrategia de crecimiento, enfocada principalmente a un aumento de volumen en el mercado, que permite en el tiempo una reducción del precio del servicio solicitado a los clientes.

El mercado objetivo corresponde a restaurantes, bares y cafeterías de las 10 comunas de la RM que concentran el mayor número de locales con un universo segmentado de más de 4.300 clientes potenciales. Mientras respecto a la estrategia de marketing de Comanda App se ofrece una flexibilidad del pago, relacionado principalmente a un cobro fijo mensual por QR o a un cobro variable ligado a la cantidad de uso hecho por parte de los usuarios. Por otro lado, la distribución de la aplicación es principalmente online y la promoción incluye un periodo de prueba gratuito, capacitaciones y visitas promocionales.



1 Oportunidad de Negocio

Muchas veces cuando se está en un restaurante, café o bar y se requiere de la presencia de un mesero para, por ejemplo, conocer la carta, pagar la cuenta o simplemente una recomendación, existe una larga espera por atención (y en algunos casos nula respuesta), cuya causa puede escapar de la gestión o desempeño del personal. Esta situación puede traer como consecuencias desde generar una mala reputación hasta la pérdida de un cliente, situación que adicionalmente muchas veces es desconocida por el dueño o administrador del local.

A razón de lo anterior, los dueños de restaurantes, bares y cafés, necesitan y muestran una fuerte intención en buscar en el mercado alternativas efectivas para resolver estos problemas recurrentes y mejorar la calidad del servicio. Además, tienen una interesante disposición a implementar nuevas soluciones tecnológicas y a pagar por el uso de las mismas en sus propios locales si los ayuda realmente en la calidad y velocidad de atención y, sobre todo, en el deseo que manifiestan de contar con visibilidad en línea de la información para mejorar la gestión y el control en su negocio (Anexo 15, Investigación de mercado - Conclusiones).

Dada esta necesidad, nace Comanda, una aplicación que propone una mejor y nueva forma de comunicación entre los clientes y el personal de servicio en restaurantes, cafés o bares, ya que incluye al comensal en un proceso tecnológico de operación, mejorándolo y con ello elevar el nivel de atención. Comanda es una solución tecnológica que permite a un comensal hacer solicitudes a un mesero simplemente escaneando un código QR disponible en cada mesa. Es un software que no requiere instalación de dispositivos adicionales, intuitivo y de bajo costo, dando acceso tanto a pequeños como a grandes locales.

1.1 Tendencias del mercado y tamaño

En el mercado chileno, por un lado, sigue el aumento del uso de smartphone en la vida cotidiana, donde las conexiones 4G alcanzaron a 13 millones a junio de 2018, con un crecimiento de 56,9% en los últimos 12 meses y de 5,4% el último trimestre. Además, el 84,7% de los accesos a Internet son móviles, destacando el crecimiento de los smartphones (24,8% de crecimiento en el último año) (Anexo 1).

En la definición del tamaño de mercado, se hace referencia al rubro de restaurantes, bares y cantinas (excluyendo las actividades no relacionadas). Mediante una extrapolación con datos del SII se estima que al año 2019 existirá un potencial de mercado objetivo de 34.700 locales (4,2 MM USD) nacionales. Datos de la encuesta de innovación en empresas realizada por el Ministerio de Economía, reflejan que la tasa de innovación en empresas a las que el mercado pertenece asciende a 16.9%, es decir, un potencial aproximado de 5.860 locales del rubro que están dispuestos a aplicar la innovación tecnológica en sus procesos.

Por otro lado, respecto al tamaño de mercado de los potenciales clientes, durante la primera semana de octubre del 2015, Zomato, el portal web de búsqueda y opiniones de restaurantes, informó en su segundo censo de restaurantes en Santiago, que a esa fecha existían 8.500 establecimientos que sirven comida en la capital. Esto representa un crecimiento de 13,3% comparado al año anterior cuando la cifra llegó a 7.500. En el 2017, Según las últimas cifras publicadas por el Servicio de Impuestos Internos (SII), actualmente estos negocios generan ingresos por US\$ 4.700 millones al año, lo que representa un incremento de un 42% con respecto al panorama que vivía la industria hace 10 años, cuando sus ventas totalizaron US\$ 3.300 millones. (Anexo 2)

En la industria sigue en fase de aumento la digitalización para mejorar la atención al cliente, por ejemplo, McDonald's sigue en la última fase de su proyecto "Experiencia del futuro", que contempla la incorporación de quioscos digitales de autoservicio, que permiten personalizar las opciones de menú y realizar los pedidos de manera más ágil. De hecho, como comenta el gerente general en Chile, Carlos González, destacó que esta inversión está enfocada "En incorporar mucha tecnología, lo que es acorde con las exigencias, necesidades y tendencias del mundo. La pantalla es de fácil acceso, muy lógica y será fácil para los que estén familiarizados con la tecnología". Los clientes podrán armar su propio producto a través de estas pantallas y podrán incluir o eliminar los ingredientes que deseen. (Anexo 3)

En resumen, en los temas relacionados al negocio, existe un aumento del uso de Smartphone y de cobertura internet, además de un aumento de posibles clientes de la App por el aumento de restaurantes, y por último un aumento de implementación de la tecnología para mejorar la atención al cliente de los restaurantes o bares.

1.2 Capacidad de llevar a cabo el proyecto

Por tratarse de una nueva manera de ofrecer un servicio, que cambia las costumbres en la forma de relacionamiento entre comensal y el mesero, al principio es necesario dedicar la mayor parte del esfuerzo a explicar cómo funciona la aplicación y mostrar sus beneficios.

El objetivo fundamental es mostrar a los clientes (el dueño o socios responsables del restaurante o bar) cuánto mejora la experiencia del comensal en usar la aplicación respecto a cómo funciona tradicionalmente. Esto se puede lograr destinando la mayor parte de los recursos disponibles para capacitar a los posibles clientes, meseros y usuarios, ofreciendo pruebas gratuitas de la aplicación.

Además, que ofrecer al usuario la posibilidad de pago a través de POS, y la posibilidad de descargar la aplicación con facilidad desde Google Play son implementaciones que facilitan el uso y la difusión del servicio.

Por último, teniendo en cuenta la facilidad y el conocimiento en temas informáticos de los dueños de la App, los costos de gestión y desarrollo del software no serán elevados, de manera de poder concentrar los esfuerzos en los temas de publicidad y marketing y facilitar la difusión de la App.

2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

La empresa y aplicación Comanda App hace parte de la industria relacionada a las aplicaciones y software para restaurantes y bares, donde actualmente se encuentran algunos softwares muy utilizados en el mercado para la gestión y operación de un restaurante, como por ejemplo Resto o Fudo. Estos softwares podrían ser posibles nuevos competidores a futuro, porque el objetivo actual de Comanda App, es ofrecer un otro tipo de servicio, relacionado a la comunicación directa entre el restaurante y sus clientes.

Actualmente en el mercado existen solo alternativas con botones para las llamadas a los garzones, como por ejemplo Quickbell, Skytech, Mmcall y Botondellamado, pero no se han encontrado soluciones integradas como las que ofrece Comanda App.

A continuación, se muestra un análisis de la industria, a través de los análisis Pestel y Porter, seguida por un análisis de los competidores y su posicionamiento respecto a Comanda App, y al final un análisis de los clientes de acuerdo a los resultados de la encuesta de mercado.

2.1.1 Análisis de riesgos y exigencias

En la tabla adjunta a continuación se presenta el resumen del análisis PESTEL que incorpora los riesgos, exigencias y oportunidades para la industria.

El detalle se encuentra en Anexo 5: Análisis PESTEL.

Del análisis efectuado, se determina que el riesgo de la industria es bajo y que es factible de implementar el negocio. En un periodo político y económico en Chile favorable para las inversiones y las Pymes, con poca reglamentación para las aplicaciones y un uso cada vez más masivo de internet y de los pagos a través de las aplicaciones, se pueden detectar oportunidades interesantes en el mercado.

Los problemas ligados a los temas laborales y su efecto a nivel social son comunes a todos estos tipos de aplicaciones, pero se cree que serán aceptadas en el tiempo. El riesgo a nivel tecnológico, sobre la facilidad de implementar aplicaciones similares, se puede limitar implementando siempre innovaciones al producto o estrategias de marketing más agresivas.

Tabla 1: Riesgos – Exigencias y Oportunidades análisis PESTEL

Variables	Riesgos	Exigencias	Oportunidades
Política	<u>Bajo</u> . Nuevas leyes laborales y tributarias favorables a las Pymes. Incierto impuesto a servicios digitales.	En el 2019 aumenta el Impuesto de Primera Categoría al 27%.	No se detectan.
Económica	<u>Bajo</u> . En el 2018 mejor aumento del PIB desde el 2013. Buenas expectativas de crecimiento para el 2019 y el 2020.	Buscar un financiamiento interesante para el desarrollo del negocio.	En periodo de crecimiento, aumenta el número de restaurantes y los posibles clientes y usuarios.
Social	<u>Intermedio</u> . Aplicaciones que pueden crear conflicto a causa de eventuales pérdidas de empleos, con huelgas y manifestaciones.	Mostrar a los meseros que la aplicación no es una competencia, es un apoyo para mejorar la calidad del servicio.	Mejorar la calidad del servicio y la relación entre los clientes, meseros y usuarios.
Tecnológico	<u>Elevado</u> . Las aplicaciones se pueden copiar con rapidez, y nuevos entrantes pueden ofrecer un servicio similar.	Seguir invirtiendo en I+D para que la aplicación se mantenga atractiva en el tiempo.	Crear fidelidad con promociones para clientes y usuarios para limitar el riesgo.
Ecológico	<u>Bajo</u> . La aplicación no tiene efectos directos o indirectos con el medio ambiente.	Utilizar la mayor cantidad de elementos reciclables y biodegradables.	No se detectan.
Legal	<u>Bajo</u> . Se conversa sobre ley que puedan reglamentar las aplicaciones, pero actualmente sin ninguna información concreta.	Cumplir con los derechos del consumidor según Ley N° 19.496.	La falta de reglamentación puede dar más libertad de desarrollo e implementación de nuevas ideas.

Fuente: Elaboración Propia

2.1.2 Análisis Competitivo

Industria: Tecnología para la comunicación entre clientes y meseros en restaurantes

(Análisis en el Anexo 6)

Atractivo de la Industria

Si bien la industria presenta un atractivo medio, se decide entrar porque hasta hoy no existe en el mercado una aplicación que ofrece el mismo servicio de Comanda App y que apoya de manera eficaz a resolver los problemas de mala calidad de servicio en restaurantes y bares. Las bajas barreras de entrada para nuevos competidores son un riesgo presente para todo el mundo de la tecnología, en particular para el mundo de las aplicaciones, a pesar de los muchos ejemplos de éxito en el sector. Además, se estima que el riesgo de inversión en el proyecto es bajo, porque la estructura de costo de la empresa es liviana y las barreras de salida no son elevadas. Otra ventaja es que no se necesita mantener costosos puntos de venta físicos o mucho personal contratado.

Factores que aumentan el atractivo

- Hoy en día no existe una oferta similar de tener una aplicación gratuita para el usuario que permite de hacer pedidos y pagos en bares y restaurantes.
- Bajo nivel de rivalidad actualmente en el mercado que pueda ofrecer un servicio interesante como el de Comanda App.
- Crecimiento de oferta de bares y restaurantes en Santiago.
- Aumento de la disponibilidad de internet y de su uso para hacer pagos.
- Bajo poder de negociación de los proveedores, debida a la elevada oferta actual en el mercado y de las pocas personas que se necesitan para la gestión de la App.
- Buenas posibilidades de encontrar en el mercado empresas complementarias en el rubro de los restaurantes o para el pago a través del software.
- Bajas barreras de salida.

Factores que disminuyen el atractivo

- Bajas barreras de entrada.
- Bajo costo de cambio por parte de los clientes.
- Facilidad de ingreso de nuevos competidores ya existentes en el mercado en otros sectores, como por ejemplo software de gestión de restaurantes (Resto.cl) o de entrega de comida a domicilio (Uber Eats, Rappi, etc.).
- Bajo nivel de identificación de los clientes a la marca.

2.2 Identificación actores claves industria

Para el rubro de la tecnología para la comunicación entre clientes y meseros en restaurantes, se han identificado los siguientes actores claves o stakeholders:

- **Clientes:** Personas que tienen una demanda insatisfecha. Corresponden a los dueños o administradores de los restaurantes y buscan un servicio para controlar y mejorar sus niveles de atención y satisfacción a los comensales (clientes finales usuarios del servicio).
- **Comensales:** Usuarios del sistema y quienes interactuarán directamente con él para comunicarse con el servicio del restaurante (Meseros y Cajeros) y obtener una mejor experiencia de servicio
- **Empleados:** Meseros, cajeros y administradores, quienes serán los otros usuarios del sistema y contraparte de los comensales.
- **Proveedores:** Empresas autorizadas de productos y servicios (TI, RRHH, servicios básicos, etc.) que entreguen precios competitivos, alta disponibilidad y la calidad de servicio requerida.
- **Accionistas:** Personas que estén dispuestos a invertir en la iniciativa de negocio
- **Comunidad:** Todo el entorno donde la solución genere algún impacto, incluyendo el entorno y comunidad relacionada a los restaurantes clientes (entorno y empleados) y a los comensales o usuarios finales.
- **Reguladores:** En este punto se enmarcan todas las instituciones y autoridades responsables en este negocio, donde por la naturaleza del servicio, es principalmente el Servicio de Impuestos Internos, CCS, y cumplimientos regulatorios respecto a la posibilidad de pago a través de la App (Adquirentes prestadores del servicio o SBIF)

2.3 Competidores

Los competidores actuales en la industria, relacionados a la llamada de atención a los meseros por parte de los clientes de los restaurantes se pueden resumir y acotar a las diferentes empresas que ofrecen botones de llamado. En la tabla siguiente se muestra el nombre de la empresa, una breve descripción, sus fortalezas y sus debilidades.

Tabla 2: Competidores - Fortalezas y Debilidades

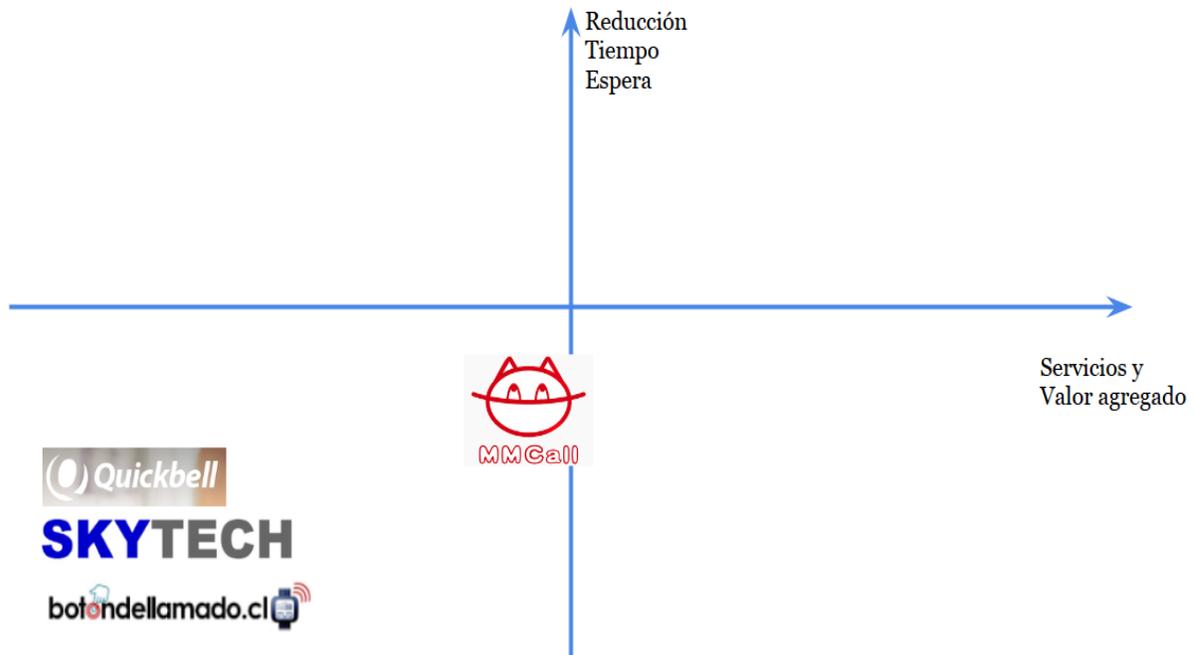
Competidores	Descripción	Fortalezas	Debilidades
Quickbell	Un kit de avisadores que incluye 10 botones de mesa y 1 reloj de pulsera. Ofrece aumentar la satisfacción de los clientes, la rotación de mesas y el volumen de facturación.	Al ser una solución simple de sólo llamado, es aplicable no solo a la industria de restaurantes sino también la misma tecnología se utiliza en hoteles, casinos, seguridad, comercios, industria, clínicas y hospitales, etc. Sólo basta con comprar los equipos y activarlos, sin mayores configuraciones ni capacitaciones	Solo llamado, no deja registro de las acciones, tiempos de respuesta, identificación de usuario ni ninguna otra información que permita tomar decisiones en la mejora de los procesos. Usuarios describen como incómoda la interacción con relojes que vibran (molesto) además que una mesa puede llamar muchas veces sin control Modelo de negocio no contempla más allá de la venta de los kits y su mantención y no se diferencia mayormente de otros actores como Botón de Llamado y Skytech
Skytech	Existen dos series de sistemas de llamado garzón. La serie F-A que es una serie de alto rendimiento, resistente a derrames de líquidos, de mayores distancias y la serie W-L teniendo las mismas funcionalidades de llamado, tienen algunas diferencias a menor costo.	Es una gran empresa con múltiples soluciones tecnológicas que abordan otras soluciones para restaurantes como cartas electrónicas, impresión de comandas y control de bodega. Al tener más soluciones para el rubro, permite la integración con los otros módulos y tener una trazabilidad más detallada	Es más costosa y sólo ofrecen descuentos al integrar y contratar sus demás soluciones. Al contar con solo el botón de llamado, al igual que los otros actores, no cuenta con registro ni logs de seguimiento e individualización de las atenciones excepto que se haga una integración con otras soluciones de la misma empresa Solución de botón de llamado en particular no aporta mayor diferenciación de los otros actores del mercado.

<p>Mmcall</p>	<p>También corresponde a una solución de botón de llamado. Ofrece a los clientes un servicio integral que parte con el análisis de los problemas de comunicación internos, la propuesta de una solución personalizada, la instalación de los productos y el mantenimiento del sistema en su totalidad para su buen funcionamiento.</p>	<p>La empresa es parte de una red de distribuidores líder en América Latina, Europa y Asia</p> <p>Tienen soluciones para distintas industrias y rubros: Gastronomía, Industria, Retail, Salud y Seguridad Permite hacer llamados internos y masivos, como por ejemplo el gerente o administrador a todos los garzones con un mensaje personalizado Sólo basta con comprar los equipos y activarlos, sin mayores configuraciones</p>	<p>Si bien esta solución deja algunos registros, solo son cantidad de llamados recibidos y respondidos, pero no deja registro de las demás acciones. tiempos de respuesta, identificación por garzón, y tiempos generales de uso, pero no otra información que permita tomar decisiones en la mejora de los procesos. Usuarios describen como incómoda la interacción con relojes que vibran (molesto) además que una mesa puede llamar muchas veces sin control Servicio más costoso que otras alternativas similares y los equipos deben ser comprados</p>
<p>Botón de llamado</p>	<p>Cuando un cliente requiera servicio o solicitar su cuenta, solamente bastará con presionar el botón, para que el llamado sea informado al Garzón o Cajera en una Pantalla LED de Alto brillo, y este se dirigirá a brindar la atención al cliente.</p>	<p>Cuentas con soluciones de botón de llamado aplicables a otras industrias, principalmente en el área de seguridad y el uso de botones de pánico, También tienen soluciones para comercios, colegios, clínicas y hospitales. Sólo basta con comprar los equipos y activarlos, sin mayores configuraciones</p>	<p>Solo llamado, no deja registro de las acciones, tiempos de respuesta, identificación de usuario ni ninguna otra información que permita tomar decisiones en la mejora de los procesos. Al igual que todas las soluciones de reloj de pulsera, lo describen como incómoda la interacción con relojes que vibran (molesto) además que una mesa puede llamar muchas veces sin control Su solución no se diferencia mayormente de otros actores como MMCall y Quickbell, siendo la alternativa más cara de las tres</p>

Fuente: Elaboración Propia

2.3.1 Mapa de posicionamiento

Figura 1: Mapa de posicionamiento en el mercado



Fuente: Elaboración Propia

En el mapa de posicionamiento de los competidores se trabajó en 2 ejes:

- **El eje horizontal:** se relaciona al **Servicio y Valor Agregado** que entrega a los procesos del cliente, más allá de un simple producto de “Botón de llamado”, donde a mano derecha aumentan los servicios y funcionalidades que presenta cada uno respecto a registro, seguimiento y posibilidades de gestión con la información que proporciona cada uno. Como se muestra en general, los competidores no presentan un servicio o funcionalidades más allá de realizar el llamado al personal de servicio de manera genérica y sin dejar registro de cada una de las acciones y tiempos de respuesta, usuarios registrados etc. Dentro de las alternativas del mercado, solamente MMcAll presta más servicios y funcionalidades, ya que permite diferenciar el tipo de llamado (llamar al garzón o indicarle a éste que el cliente quiere pedir la cuenta) y deja algunos registros básicos como son la cantidad de llamados recibidos y respondidos, pero sin llegar a entregar otra información que permita tomar decisiones en la mejora de los procesos.

- **El eje vertical:** se refiere a la **reducción del tiempo de espera** de los usuarios de la App, los clientes de los restaurantes. En este sentido y en general, entre las 3 app que ofrecen la misma funcionalidad de solo llamado genérico, los resultados son similares, y si bien algo aportan, no marcan una diferencia real. En este caso, es también MMSCall, al identificar si la llamada es para llamar al garzón para una solicitud o específicamente para pedir la cuenta, quien entrega mejor desempeño ya que solo esa diferencia permite optimizar los tiempos de respuesta y por consecuencia en la espera general del usuario.

2.4 Clientes

Comanda App está dirigido a los dueños, socios y/o administradores de restaurantes, bares y cafés que buscan un servicio para controlar y mejorar sus niveles de atención y satisfacción a los comensales, que están utilizando un producto de la competencia y no están satisfechos o no están utilizando este tipo de soluciones y quieren incorporar tecnología a su operación. En el 2017, Según las últimas cifras publicadas por el Servicio de Impuestos Internos (SII), estos negocios generan ingresos por US\$ 4.700 millones al año, con un incremento de un 42% con respecto al panorama que vivía la industria hace 10 años, cuando sus ventas totalizaron US\$3.300 millones. Los clientes a quienes está dirigido el producto y servicios que ofrece Comanda, son establecimientos gastronómicos que buscan mejorar su operación interna y con ello la experiencia de servicio del cliente, pero además tienen otras características que pudieron ser descubiertas como resultado de la encuesta parte del estudio de mercado realizado a 40 locales ubicados en diversas comunas de la región metropolitana. Entre las características principales de los clientes se pueden identificar:

- Son clientes que están dispuestos a aplicar la innovación tecnológica en sus procesos
- La mayoría indica tener un público joven entre 25 y 40 años, lo que se corresponde a personas digitalmente activas y usuarios de la tecnología.
- No cuentan con equipos sofisticados o especializados para este fin y no están dispuestos a invertir en la compra de equipamiento
- Han utilizado otras soluciones de botón de llamado (principalmente MMSCall) pero no están satisfechos con los resultados principalmente por no contar con información estadística de la velocidad y calidad de atención y las mejoras que esto les trae consigo.

- Tienen o han tenido reclamos por una mala o lenta atención (Un 60% de los locales indicó que dan un valor de Alto o Muy Alto a un producto como Comanda y un 73% estaría dispuesto a contratar el servicio.) (Ver Anexo 12: Investigación de Mercado – Resultados y Análisis)
- Los establecimientos indican verse muchas veces sobrepasados en la disponibilidad de personal de servicio en horarios peaks.
- Clientes que utilizan como medios principales para darse a conocer las redes sociales y el Boca a, por lo que la buena atención y relación con los comensales es clave para buenas recomendaciones.
- Más de un 40% de los encuestados indica que ofrecer un servicio eficiente y tiempos de espera reducidos son claves para la buena atención y fidelidad de los clientes.
- Buscan tener un mejor control, gestión y orden en los procesos, velocidad, agilidad y rapidez en la atención, que fueron los conceptos asociados a la solución más destacados y valorados por los encuestados.

3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

La propuesta de valor de Comanda App es de proveer una herramienta de fácil acceso y uso que proporciona información de valor al cliente (Restaurant) a través de la cual puede obtener un mejor conocimiento de sus procesos internos (atención de mesas, proceso de cobro y pago) y de sus clientes (comensales), permitiendo entregarles a éstos últimos una mejor experiencia y servicios de mejor calidad.

En el Anexo 7, se muestra la propuesta de valor que está dirigida a los clientes y a los usuarios. Respecto a la propuesta de valor, tiene las siguientes características:

- **¿Qué vender?**

Un servicio a través de una aplicación móvil que permite a clientes de restaurantes, bares y cafeterías hacer pedidos, llamar al mesero, pedir la cuenta o pagar directamente a través de la aplicación mejorando los tiempos de atención y la experiencia final del usuario. Los principales beneficios que reciben los clientes son de obtener un registro y trackeo completo de todos los llamados y atenciones efectuados de los usuarios que los realizaron y los colaboradores del local que los atendieron, registrando el resultado, fecha y hora y los tiempos de demora de cada respuesta y atención, lo que genera una valiosa base de información que

puede ayudar a identificar problemas de operación en el proceso de atención, lo que tratado correctamente se traduce en una mejor atención y experiencia al comensal con los beneficios que esto conlleva. La base de clientes que se genera para cada establecimiento, dado que los usuarios están registrados, junto con los comentarios y recomendaciones que realizan del local y su experiencia en él, es otra fuente valiosa de información que puede servir a identificar el o los segmentos que son más activos y al cruzarlos con la facturación y venta diaria, cuáles son los más rentables para el establecimiento, generar promociones dirigidas, entre otros.

- **¿A quién o quiénes?**

Los clientes son dueños, socios y/o administradores de restaurantes, bares y cafés escogidos en la segmentación, que están utilizando un producto de la competencia y no están satisfechos, y a la mayoría de posibles clientes que no están utilizando este tipo de soluciones y quieren o necesitan mejorar los niveles de atención. Los usuarios de la aplicación son los mismos clientes de bares y restaurantes y el personal de servicio que interactúa con ellos.

- **¿Cómo vender?**

Ofreciendo un servicio sin costo de instalación para el cliente y el usuario, donde se cobra un bajo valor fijo mensual y otra modalidad que depende de la cantidad de uso efectivo de la aplicación por parte de los clientes comensales.

- **¿Dónde vender?**

Inicialmente en la Región Metropolitana, en las comunas con la mayor concentración de bares y restaurantes y con una mayor cantidad de posibles usuarios.

3.1 Modelo de negocios

Figura 2: Modelo Canvas

<p>Socios Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de desarrollo tecnológico • Empresas de diseño • Empresas de asesoría en Marketing, comunicación e imagen corporativo • Asesoría legal, administrativa y contable • Alianzas con expertos o personas con experiencia en el rubro de restaurantes, cafés o bares (para asesorías) 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, soporte y mantención evolutiva de la App • Investigación de satisfacción de clientes en el uso de la App para implementar cambios y mejoras • Difusión y venta del producto y servicio • Desarrollo de BI sobre la data obtenida y generación de reportes con información de valor sobre la misma <p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos de información generada • Capital humano • Metodología de desarrollo de SW • Alianzas con socios claves • Financiamiento (Capital semilla, concurso a capitales de financiamiento de tecnologías e innovación) 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Herramienta de fácil uso y acceso que proporciona información útil y de valor al cliente (Restaurant) a través de la cual puede obtener un mejor conocimiento de sus procesos internos (atención de mesas, proceso de cobro y pago) y de sus clientes (comensales), permitiendo entregarles a éstos últimos una mejor experiencia y servicios de mejor calidad.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Medios electrónicos tradicionales (página web propia, email) • Relación directa / Indirecta en el local • Servicio al cliente • Servicio de soporte • Referencias <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas y atención Presencial y Online • La misma App • Otras aplicaciones • AppStores (Android e IOS) 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes, Cafés, Bares o cantinas de atención directa en local (se excluyen autoservicios y locales de solo delivery) • Inicialmente ubicados en la RM en las comunas de Santiago Centro, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura, Recoleta, Lo Barnechea, La Reina, Huechuraba, Colina (Sector Chicureo-Chamisero) • Que apunten a un segmento de clientes entre 20 y 50 años, hombre/ mujer • En búsqueda continua de innovación para el servicio y su negocio que incentiven el uso permanente de la App entre sus clientes y sus colaboradores para obtener el máximo beneficio por captura de información • Frecuencia de compra mensual, con pago a final de mes, con la cantidad relacionada al número de cliente del restaurante
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Costo Fijo</u>: Personal (soporte, desarrollo, ingeniero BI, comercial y MKTG), servicios de internet y comunicaciones, equipos y licencias para desarrollo de SW • <u>Costo Variable</u>: Costo de venta (servicios externos como asesoría legal, diseño, marketing, publicidad, comunicación e imagen) 		<p>Estructura de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarifa fija mensual, por tramos, por QR entregado (1 por mesa) • Tarifa variable por uso del aplicativo, incluye acceso a reportes básicos • Cobro mensual por módulo adicional de menú interactivo • Plan Anual, mensual por acceso a BI de la información generada con reportes avanzados y/o personalizados • Venta por envío de publicidad dirigida a usuarios de la App (clientes, no clientes, georreferenciación, promociones generales, etc.) • Cobro a demanda por asesorías en el uso de la información generada • Cobro a demanda en asesoría para mejorar sus procesos internos (atención de mesas, sistema de pago, distribución y cantidad de mesas, confección de menús, otros.) dados los resultados obtenidos de la información generada 		

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la propuesta de valor que se muestra en el capítulo anterior y en el modelo Canvas es importante mencionar que Comanda App cuenta con los dominios comandaapp.com, commandeapp.com y clienteapp.com suscritos hasta mayo de 2020. Además, se cuenta con obtener a la brevedad el registro de las marcas COMANDA (Servicios Clase 42 y 43) y COMANDA APP (Servicios Clase 35, 42 y 43) en la INAPI. (Ver Anexo 16 con más detalles).

El producto se diferencia respecto a la competencia porque ofrece a los clientes las siguientes características de producto:

- No requiere la compra de equipos ni la instalación/implementación de sistemas en equipos del cliente
- Entrega información estadística completa y detallada del todo el proceso de interacción con la aplicación durante la atención, incluyendo la identificación del personal del restaurante que participó de la atención y el cliente comensal
- Además del pedido, ver el menú y ordenar, ofrece al usuario de ejecutar un pago a través de la aplicación, reduciendo los tiempos de espera.

Un tema fundamental para este tipo de negocio es una inversión constante en la investigación de mercado, el mundo tecnológico y en la actualización del producto ofrecido. La idea es recibir un feedback constante por parte de clientes y usuarios sobre las funcionalidades de la aplicación, y estudiar nuevas implementaciones que se están utilizando en otros lugares del mundo. Además, como punto relevante es implementar en la aplicación los sistemas de seguridad actualizados, para proteger la información estadística de uso de la aplicación y la información de pago de los usuarios.

Una ventaja de este tipo de negocio es la posibilidad de no ser dependiente de los proveedores y la posibilidad de encontrar nuevos más competitivos y económicos.

3.2 Descripción de la empresa

El negocio se desarrollará en la industria de las Apps, con tecnología para la comunicación y servicios efectivas entre clientes y personal de servicio (meseros, cajeros) en restaurantes, cafeterías y bares, mediante una aplicación que se puede descargar de forma gratuita, en la cual los clientes de restaurantes y bares podrán obtener un servicio más rápido y eficiente.



Misión

“Mejorar la operación y resultados de nuestros clientes a través del acceso a información relevante para su negocio, de manera clara y oportuna”

Visión

“Ser el servicio líder en acceso y gestión de información, reconocida por su calidad, excelencia operativa y continua innovación”.

Valores

Los valores de Comanda App son los que se sostienen la estrategia de crecimiento y diferenciación en el servicio:

- **Colaboración:** Integrarse con los proveedores y clientes para mejorar día a día la calidad del servicio con los mismos para satisfacer sus necesidades.
- **Transparencia:** La implicación y compromiso del personal no sería posible sin una absoluta transparencia en los procesos, disponiendo el personal de la máxima información de la empresa.
- **Orientación al cliente:** creación de una cultura dirigida a pensar en el bienestar del cliente por encima de todo.
- **Integridad y Ética:** Promover un compromiso social y cumplir la normativa interna.
- **Modelo de dirección participativo:** El personal de la empresa asume responsabilidades y participa en el proceso de toma de decisiones.
- **Formación:** La empresa se preocupa de la formación continua en todos los ámbitos.
- **Entusiasmo:** relación de respeto, empatía y alegría entre los empleados y por consecuencia con el cliente.

3.2.1 Identificación de las estrategias

De acuerdo al análisis externo e interno de la compañía, se construyó un análisis FODA, que consolida las amenazas y oportunidades más relevantes del entorno, así como, las fortalezas y debilidades de la compañía, permitiendo establecer alternativas estratégicas futuras como

guía. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. Se adjunta el análisis FODA en el Anexo 8. El análisis de estos factores estratégicos permite concluir que existe una necesidad de mejorar el servicio en bares y restaurante en término de calidad y rapidez, que se puede satisfacer a través de la aplicación. Esta tiene que tener una marca reconocida, de manera que los usuarios confíen en su servicio y quieran utilizarla respecto a los sistemas utilizados tradicionalmente. Las principales estrategias que se tendrán en cuenta para el desarrollo del negocio serán profundizadas en el siguiente capítulo de Marketing.

3.2.2 Estrategia de negocio

De acuerdo a los postulados de Porter y las estrategias propuestas, el objetivo de Comanda App es ofrecer un servicio diferente en la industria donde se encuentra ubicado. Por tanto, el plan de negocios propone que la compañía compita con las principales empresas adversarias ofreciendo un servicio diferente, por un nicho de mercado que puede satisfacer por encima de las expectativas con actividades que “implican la capacidad de la empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad del servicio, características especiales y servicios después de la etapa de venta”. Dado lo anterior, la estrategia de este modelo de negocios corresponde a una de **enfoque con diferenciación**. (Ver Anexo 9 con cuadro de Estrategias Competitivas Genéricas según Porter)

3.2.3 Recursos, capacidades, competencias centrales y distintivas

De acuerdo a los recursos y las capacidades claves de Comanda App, que se muestran en el Canvas, se pueden destacar las siguientes competencias centrales y distintivas respecto a la competencia:

- Ofrecer un servicio integrado donde el cliente de un restaurante puede pedir el menú, armar su pedido, pedir la cuenta, indicar que se quiere pagar la cuenta recibida, pagar la cuenta y otras solicitudes.
- Ofrecer a los clientes la posibilidad de monitorear el uso de la aplicación por parte de sus clientes, enviar promociones, controlar de mejor forma los garzones y optimizar sus costos operacionales sin necesidad de inversión en equipos específicos.

Con el fin de establecer si estas competencias centrales son distintivas se someten al análisis VRIO el cual arroja el siguiente análisis:

Tabla 3: Análisis VRIO

Ítem	Resultado	Explicación
Valioso	SI	Ambas competencias proporcionan valor para el cliente y el usuario de la aplicación, ofreciendo unas funcionalidades que mejoran la calidad del servicio recibido.
Raro	SI	Los competidores directos, que ofrecen el servicio de botones de llamada de los meseros no pueden agregar las mismas funcionalidades que propone Comanda App, por los límites en la tecnología propuesta.
Difícil de Imitar	SI	A pesar de la posible entrada de nuevos competidores, la innovación continua y el posicionamiento que se quiere obtener en el mercado dificultan la imitación de terceros.
Organización	SI	La empresa estará organizada para aprovechar estas competencias, y por eso será de especial cuidado, la consecución, entrenamiento y capacitación de las personas que van a estar en contacto permanente con los clientes y los usuarios.
Ventaja Competitiva Sostenible		

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4 Ventajas competitivas

En un mercado, donde de acuerdo a la encuesta efectuada y la búsqueda en internet de los reclamos, aparece una insatisfacción de los clientes de bares y restaurantes respecto al servicio de atención, Comanda App se propone como una alternativa que actualmente no tiene iguales.

Las principales ventajas competitivas de la aplicación se basan en sus competencias distintivas, que se muestran en el capítulo anterior, y son fortalezas específicas que le permiten diferenciar el producto y el servicio. De hecho, la gran ventaja competitiva de Comanda App es ofrecer un conjunto de funcionalidades a clientes y usuarios que no existen en el mercado, transformándola en **el producto con la funcionalidad más completa del mercado al contar con el registro total de las acciones, Servicio Post Venta, información estadística completa con revisión en línea por parte del cliente y la posibilidad de pago directo desde la aplicación.**

Para mantener estas ventajas competitivas en el tiempo, es fundamental que la empresa invierta en el mejoramiento continuo de sus recursos y actividades clave. En particular respecto

a los recursos se mencionan la base de datos generada por el uso de los usuarios de la aplicación, el capital humano de la empresa y la alianza con socios clave. Respecto a las actividades clave, las más importantes son la inversión en el desarrollo continuo de la aplicación y un eficaz soporte del cliente en el tiempo.

Además, los comentarios y las sugerencias de usuarios y clientes sobre la aplicación resultan una fuente indispensable para poder mejorar el producto y los acuerdos comerciales en el tiempo. Otro aspecto importante es crear en los usuarios una fidelización a la marca, teniendo en cuenta la posibilidad que los competidores pueden copiar el servicio.

Debido al análisis anterior, se concluye que las capacidades centrales y distintivas que componen la ventaja competitiva de la empresa tienen un buen grado de sostenibilidad en el tiempo, si son apoyadas también por un trabajo de mejora constante del producto y servicio, además de un importante trabajo de marketing enfocado en promociones y fidelización de la marca.

3.2.5 Factores Críticos de Éxito

Los principales factores críticos de éxito, que definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de la empresa y su negocio, logrando sus objetivos son los siguientes:

- Fidelizaciones de los clientes
- Publicidad y Promoción de la Empresa
- Capacitación para incentivar el uso
- Innovación y Desarrollo continuo de la Aplicación
- Participación en el mercado

Siendo estos los principales factores críticos de éxito, serán un foco importante en la definición de la estrategia de entrada y de crecimiento en el mercado, además de ser puntos fundamentales para el desarrollo de la estrategia de Marketing.

3.2.6 Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada de Comanda App está principalmente enfocada en el marketing, en el proceso de desarrollo e innovación de la aplicación y en la capacitación de los usuarios. En seguida se muestran los principales puntos que incluyen la estrategia de entrada en el mercado:

- Acuerdo con alguna empresa de publicidad externa para mejorar el diseño de la aplicación, sitio internet y folletos promocionales.
- Contratar una persona que se ocupará del área comercial para promocionar la aplicación.
- Dos personas de Comanda App tres veces a la semana por se ocuparán de hacer capacitaciones a los usuarios de bares y restaurantes para que aprendan y se acostumbren en usar la aplicación.
- Ofrecer un período de prueba de un mes sin costos para que lo utilicen y evalúen el producto para demostrar su facilidad de implementación y uso, período en el que, además, se recopilará el feedback de las experiencias de cada cliente para detectar oportunidades de mejora y posibles nuevas necesidades de cada uno. En este período de prueba, se realizará el envío de datos estadísticos disponibles, como por ejemplo los platos favoritos de los usuarios, la frecuencia de compra, la hora de llegada, entre otros, para que vean las posibilidades de información a la que tendrían acceso al contar con el servicio.
- Junto con lo anterior, el hecho que no es necesario comprar equipos y no implica realizar ningún tipo de inversión inicial por parte de los establecimientos clientes, facilita la entrada para su prueba y posterior penetración.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento - Visión Global

En una primera etapa, de creación y entrada al mercado, tal como se ha indicado, Comanda App comenzará aplicando una estrategia de penetración de mercado, ofreciendo a los clientes probar el servicio por un mes de manera gratuita para que evalúen sus capacidades, tengan acceso a la información estadística y a los resultados, lo que permitirá ingresar paulatinamente



a un volumen importante de locales segmentados, sobre los cuales focalizar esfuerzos y atención.

La segmentación de mercado fue realizada de manera principalmente geográfica y por tipo de restaurant, pero con una amplia variedad, lo que permitirá concentrarse en los clientes iniciales, reaccionar rápidamente y conocer mejor sus necesidades, problemas y deseos para mejorar permanentemente el producto y su servicio asociado.

Una segunda etapa, ya de crecimiento y para potenciar el producto, consistirá en expandir la oferta a otras áreas geográficas, sin dejar de promocionar el servicio en el segmento inicial, el que se dará de manera natural ya que técnicamente Comanda solo necesita de acceso a datos móviles y ningún equipamiento en particular.

Adicionalmente, la incorporación de funcionalidades adicionales como la carta virtual, pagos a través de la misma App, herramientas de marketing y difusión para atraer comensales, entre otros, permitirán aportar mayor valor a los clientes y potenciará la oferta ya que se cubrirán más necesidades relacionadas.

La tercera etapa que busca la consolidación de la marca y producto, será enfocarse fuertemente en la diferenciación a través de un servicio de soporte y acompañamiento, donde no solo es la venta de un aparato de comunicación, sino un servicio integral de comunicación, seguimiento e información para que los clientes puedan ofrecer un servicio de calidad superior a sus clientes comensales y lograr su fidelización, preferencia y buenos comentarios que atraerán a más clientes.

Uno de los puntos relevantes, es que una de las estrategias es hacerse conocidos no solo a los clientes directos del rubro (restaurantes) sino que difundir la marca, el servicio y sus características a todos los usuarios finales a través de distintos métodos, principalmente redes sociales y las visitas del equipo a los locales clientes para enseñar e incentivar su uso, de manera que ellos al llegar a un local con Comanda ya sepan cómo usarlo y cuáles son las ventajas de tenerlo, de manera que con el tiempo, la marca se asocie a una garantía de atención expedita y de calidad, convirtiendo a los comensales usuarios en una especie de embajadores de la marca con sus productos y servicios asociados, por lo que las inversiones se harán principalmente en aspectos de marketing, difusión, capacitación y servicio.

3.4 RSE y sustentabilidad.

Respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, Comanda App alineará la visión y los valores de la empresa con la creciente conciencia social de empresas que tienen un compromiso ético y mejoran la calidad de vida de su entorno.

La propuesta se enfoca en generar valor compartido entre la empresa, los usuarios (tanto demandantes como oferentes) y el Estado, a través de acciones concretas que se desprenden naturalmente de la propuesta de modelo de negocio, tales como las que se enumeran a continuación:

Tabla 4: Objetivos de RSE

	Objetivos o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Estrategia
Colaboradores	Crear fidelidad con los empleados para que el equipo de trabajo perdure en el tiempo.	Alto	Alto	Programa de capacitación continua para los profesionales, proporcionar tiempo libres para las madres que trabajen en la empresa.
Sociedad	No se detectan impactos significativos	-	-	-
Proveedores	Cumplimiento de plazos de pagos en el tiempo en la forma adecuada, en especial a empresas medianas y pequeñas.	Alto	Alto	Plazo máximo de 30 días para los pagos, dando diferentes prioridades (adelanto) dependiendo del tipo de proveedor.
Clientes	Entregar un servicio de calidad.	Alto	Alto	Compromiso en la mejora continua en el proceso de venta, servicio y postventa, de inicio a fin.
Medio Ambiente	Reducción del uso de transporte privado o público para dirigirse al trabajo.	Alto	Alto	Promoción del Smartworking con los empleados.

Fuente: Elaboración Propia



4 Plan de Marketing

Este plan de Marketing desarrolla las estrategias a considerar para materializar el éxito del proyecto.

4.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos de Marketing definidos, asociados a los objetivos comerciales y actividades para su concreción en los plazos establecidos son:

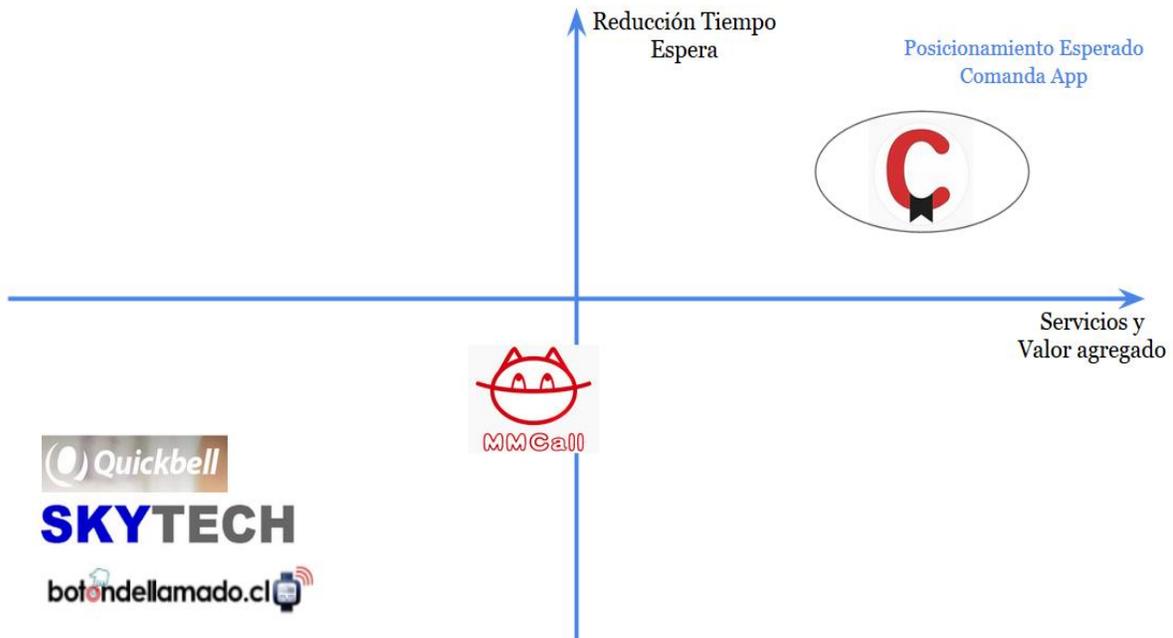
- Llegar a tener presencia en 100 clientes al final del primer año (2,3% aprox. del mercado objetivo definido) de clientes contratados, con una tasa de uso de al menos 50% en promedio de la aplicación por parte de los usuarios. 80 de los 100 clientes activos y generando ingresos promedio de al menos USD 10.500 mensuales.
- Llegar a tener presencia en 225 clientes al final del segundo año (5,2% aprox. del mercado objetivo definido) de clientes contratados y subir a una tasa de uso de al menos 55% en promedio de la aplicación por parte de los usuarios. 190 de los 225 clientes activos y generando ingresos promedio de al menos USD 40.000 mensuales.
- Llegar a tener presencia en 290 clientes al final del segundo año (6,7% aprox. del mercado objetivo definido) de clientes contratados y subir a una tasa de uso de al menos 60% en promedio de la aplicación por parte de los usuarios. 250 de los 290 clientes activos y generando ingresos promedio de al menos USD 60.000 mensuales.
- Llegar a tener presencia en 320 clientes al final del segundo año (7,4% aprox. del mercado objetivo definido) de clientes contratados y subir a una tasa de uso de al menos 65% en promedio de la aplicación por parte de los usuarios. 290 de los 320 clientes activos y generando ingresos promedio de al menos USD 78.000 mensuales.
- Llegar a tener presencia en 350 clientes al final del segundo año (5,17% aprox. del mercado objetivo definido) de clientes contratados y subir a una tasa de uso de al menos 70% en promedio de la aplicación por parte de los usuarios. 320 de los 350 clientes activos y generando ingresos promedio de al menos USD 85.000 mensuales.

4.2 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de este plan de negocios se basa en ubicar a Comanda App como la mejor opción para los clientes, siendo la solución más efectiva en la reducción de tiempos de espera y la que más servicios y valor agregado entrega.

El objetivo es posicionar la solución lejos de todos los competidores directos en los ejes, tal como se muestra el siguiente mapa de posicionamiento:

Figura 3: Mapa de posicionamiento esperado en el mercado



Fuente: Elaboración Propia

4.3 Estrategia de Segmentación

La segmentación fue realizada principalmente por aspectos geográficos considerando las comunas de la región metropolitana con mayor cantidad de locales del rubro gastronómico. Adicionalmente, se consideran elementos cualitativos como el tipo de cocina/comida que realiza cada uno y el nivel de exclusividad de cada local en base al precio para considerar un mercado más objetivo y acotado. Como fuente adicional de información, y para confirmar la segmentación geográfica, al consultar en tres de las principales páginas web con información de restaurantes, bares y cafés (Zomato.com, restaurantes.emol.com y 800.cl), lo que permite

tener un estimado de la cantidad de locales de este rubro, por comuna, para poder discriminar por ubicación cuáles serán las comunas que serán incluidas en el mercado objetivo.

Con esta información, fueron seleccionadas las comunas que presentan la mayor cantidad de restaurantes en la Región Metropolitana (Santiago Centro, Providencia, Las Condes, Ñuñoa, Recoleta, Vitacura, La Reina, Huechuraba, Lo Barnechea, Colina), lo que entrega como resultado un tamaño de mercado potencial de 5.800 restaurantes del rubro ubicados en las comunas indicadas, las que además, al participar de estos medio digitales, por lo que se asume como supuesto, que son empresas abiertas a la implementación de tecnologías para la innovación y mejora de sus procesos.

Tabla 5: Cantidad de establecimientos gastronómicos por comuna

Comuna	<u>Zomato.com</u>	<u>Restaurantes.emol.com</u>	<u>800.cl</u>
Santiago Centro	2.119	657	1.637
Providencia	1.337	709	804
Las Condes	768	602	705
Ñuñoa	524	222	428
Recoleta	322	58	289
Vitacura	274	262	253
La Reina	217	80	187
Huechuraba	125	53	98
Lo Barnechea	118	99	88
Colina	37	20	36
Total	5.841	2.762	4.525

Fuente: Sitios web

Sobre esta base de 5.800, fueron excluidos los restaurantes exclusivos o de precios más elevados (sobre \$30.000 de consumo promedio por pareja) asumiendo que es un público más tradicional, que, si bien busca buena atención, prefiere un interacción más directa y cercana con el personal de servicio y no buscan como foco principal una atención particularmente rápida. También fueron excluidos los restaurantes de comida rápida (autoatención) con lo que el nuevo tamaño de mercado da un aproximado de 4.352 establecimientos.



Tabla 6: Determinación de segmento objetivo

Comuna	Tamaño Total	Exclusivos	Comida rápida	Segmento Objetivo
Santiago Centro	2,119	6% 120	24% 518	1.481
Providencia	1,337	8% 102	9% 125	1.110
Las Condes	768	14% 111	12% 94	563
Ñuñoa	524	4% 21	16% 86	417
Recoleta	322	1% 4	30% 97	221
Vitacura	274	30% 82	4% 10	182
La Reina	217	8% 17	16% 35	165
Huechuraba	125	4% 5	18% 22	98
Lo Barnechea	118	17% 20	8% 10	88
Colina	37	16% 6	11% 4	27
Total	5.841	8% 488	17% 1.001	4.352

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Estrategia de Producto/Servicio

Comanda App apunta a clientes que esperan un servicio con mejores y más funcionalidades a las alternativas que hoy existen el mercado, por lo que se establecen los siguientes factores de diferenciación:

- **Diferenciación del producto:** Aplicación intuitiva y fácil de utilizar, cuya principal ventaja es que no requiere la compra de equipos especializados (como botones de llamado, relojes o pulseras receptoras o terminales especializados). Adicionalmente, deja un registro y trackeo completo de todos los llamados y atenciones efectuados de los clientes que los realizaron y los colaboradores del local que los atendieron, registrando el resultado, fecha y hora y los tiempos de demora de cada respuesta y atención, lo que genera una valiosa base de información que puede ayudar a identificar problemas de operación en el proceso de atención, lo que tratado correctamente se traduce en una mejor atención y experiencia al comensal con los beneficios que esto conlleva. Junto con lo anterior, la base de clientes que se genera para cada establecimiento, dado que los usuarios están registrados, junto con los comentarios, recomendaciones y feedback que realizan del local y su experiencia en él, es otra fuente valiosa de información que puede servir, con el incentivo adecuado de uso por parte de los comensales, a identificar por ejemplo el o los segmentos que son más activos y al cruzarlos con la facturación y venta diaria, cuáles son los más rentables para el establecimiento.

El setup del producto demora minutos, que corresponde básicamente a la creación del establecimiento, la generación de los perfiles y usuarios y la generación e impresión de los códigos. En caso de ser requeridos configuraciones o habilitaciones de módulos adicionales (como la configuración de la carta interactiva o los módulos de reportes) éstos son configurados e implementados en no más de 48 horas por la utilización de asistentes de contenidos desarrollados por el equipo y disponibles en el módulo de administración. Adicionalmente, por tratarse de un sistema en línea y prestado como servicio, todas las actualizaciones y mejoras introducidas a Comanda estarán disponibles para el uso de sus clientes sin necesidad de realizar cambios de dispositivos o actualizaciones manuales de versiones.

- **Diferenciación por el servicio:** A diferencia de la competencia directa, que solo ofrece la venta de los equipos, Comanda, a pesar de ser un servicio amigable y fácil de utilizar y configurar, contará con un responsable de contacto y ayuda que ofrecerá el servicio de soporte a los usuarios de cada uno de los restaurantes, como también se harán campañas de visitas a cada establecimiento para mostrar a los usuarios comensales la facilidad y las virtudes del uso del sistema. Este mismo responsable, prestará soporte en la generación y personalización de reportes, configuraciones requeridas por cambios en las cartas, mantención de usuarios y la capacitación, si es requerido, de nuevas funcionalidades producto de la continua actualización del sistema.

4.5 Estrategia de Precio

La estrategia de precios original por el uso del servicio, fue concebida como un cobro fijo mensual por la cantidad de códigos QR enrolados en el sistema, donde cada código QR corresponde a una mesa del local. Bajo esta modalidad, el precio único a pagar por los servicios era de USD 1,0 por cada código. Este modelo incluía acceso a todos los servicios básicos de la aplicación y un cobro extra por cada servicio adicional (pagos a través de la aplicación o acceso a reportes personalizados.).

Sin embargo, en el proceso de encuesta como parte del estudio de mercado (Ver Pregunta 10 de la encuesta en Anexo 12: Investigación de Mercado – Resultados y Análisis), arrojó como resultado que solamente un 21% de los encuestados dispuestos a pagar por el servicio lo haría a través de esta modalidad, mientras que un 79% de los encuestados que están dispuestos a pagar por el servicio, lo haría a través de un sistema variable, correspondiente a un porcentaje



de la venta por el consumo (en promedio hay una disposición a pagar de un 6% de comisión, con un mínimo de 2% y un máximo de 10%), cada vez que el sistema sea utilizado en una atención, pero con acceso a todas las funcionalidades del sistema y sin tener que pagar si el sistema no es utilizado.

Dados los resultados indicados, la estrategia de precios por el uso del sistema incluirá la opción de poder elegir entre una de las dos modalidades:

- **Cobro Fijo Mensual:** cobro fijo mensual por la cantidad de códigos QR enrolados en el sistema, donde cada código QR corresponde a una mesa del local. Bajo esta modalidad, el precio a pagar corresponde a USD 1,0 por cada código, independiente del uso o no del sistema en el período. Los servicios incluidos en este precio incluyen el uso ilimitado del sistema básico (incluyendo el uso del módulo de menú y de la funcionalidad de solicitud de cuenta) y acceso a los reportes estadísticos de uso genéricos que provee Comanda. No incluye el acceso a pagos a través de la aplicación ni la generación de reportes personalizados.
- **Cobro Variable Mensual:** Correspondiente a un porcentaje de la venta por el consumo cada vez que el sistema sea utilizado en una atención (1 pago por atención/cuenta independiente de la cantidad de veces que haya sido usado el sistema en cada atención), con una tasa de un 2,0% sobre el total consumido (si bien la encuesta muestra un promedio de disposición de pago de un 6% de comisión, se utilizará el valor mínimo recogido y el segundo con mayor frecuencia), con un ajuste anual que llevará la disminución de esta comisión en función del aumento de la cantidad de clientes que operen bajo esta modalidad de cobro. Este valor dará acceso a todas las funcionalidades del sistema (incluyendo acceso al módulo de menú full y acceso al servicio de pagos a través de la misma aplicación) y al módulo de reportes personalizados, y con la ventaja adicional de no tener que pagar si el sistema no es utilizado en una atención.

Para ambos modelos de cobros, para controlar la cantidad de códigos activos que tienen cada restaurant cliente, el sistema a través de su administración web, permite realizar la reemisión del código para imprimirlo nuevamente en caso de ser necesario (deterioro, robo o extravío), pero al generarlo, automáticamente invalida el código anterior asociado a la mesa, de manera de evitar que se generen más códigos que las mesas registradas en un local para posibles evasiones del pago o duplicidad de cobros. De esta manera, cada código está asociado de manera única a un restaurante y una mesa específica dentro de cada local, ya que se valida



además la georreferenciación del uso para evitar el uso indebido de un código fuera del radio de uso establecido. Adicionalmente, cada id de sesión de uso del sistema se asocia al usuario comensal (cliente del restaurant que está haciendo uso del sistema) y al o los usuarios que están prestando el servicio de atención.

En el cuadro de ingresos proyectados por el uso de Comanda App, utilizando una estrategia de precios mixtas según la modalidad de cobro escogida por cada cliente, considerando solo su uso (no son considerados ingresos extras por servicios personalizados adicionales) y las modalidades de cobro según los resultados obtenidos en la encuesta de estudio de mercado, indicando además las formas de cálculo de cada uno, y el detalle de cada información si es parte de los resultados directos de la encuesta, información adicional derivada de la misma encuesta o supuestos.

4.6 Estrategia de Distribución

Comanda App se distribuirá desde su propia página web a la cual se accede directamente o a través del escaneo del código QR que estará disponible en cada mesa. También estará disponible para descargar en los App stores de Android y Apple.

Para tener una buena cercanía a los clientes, proveedores y buena accesibilidad y conectividad para los empleados o aliados, el centro de operaciones estará ubicado en la comuna de Las Condes o Providencia, punto que se explica en más detalle en el Plan de Operaciones del Capítulo 5.

4.7 Estrategia de Comunicación y Ventas

La participación en las ferias asociadas al rubro gastronómico y que cada vez están más de moda de Santiago, como el Mercado Mastica que se ubica una vez al mes al Parque Bicentenario al aire libre, donde llega a muchos posibles clientes y usuarios. En estos mismos espacios de contacto será posible ofrecer la prueba gratuita del servicio para utilizarlo como estrategia de penetración en el mercado. Para complementar, parte del plan incluye recorrer los principales bares o restaurantes de las comunas que forman parte del mercado objetivo al horario de apertura, para promocionar la aplicación a los posibles clientes mostrar los beneficios obtenidos a través de su implementación apoyado en material gráfico como folletos donde se muestran los servicios, material que también se distribuirá en las principales ferias

dedicadas al sector de la alimentación o de tecnología (como Espacio Food & Service 2019 que se tiene cada año en Espacio Riesco).

La gestión de la marca “Comanda”, incluye como parte importante de su estrategia, darla a conocer a través de las redes sociales más importantes, donde se cargaran videos y fotos con entrevistas a los clientes que ya probaron la app y a los restaurantes que empezaron a implementarla, de manera que no solo los clientes potenciales la conozcan, sino que también cuando los comensales lleguen a un restaurant que tenga contratado el servicio, sean capaces de reconocer el logo e idealmente conozcan las características del mismo. Este conocimiento ayudará a incentivar el uso de la aplicación en los locales que lo tengan contratado, punto clave para el éxito de su funcionamiento, y con esto se espera que ayude a que los mismos usuarios sean quienes empujen el producto y se conviertan en una especie de embajadores o promotores del servicio en cada restaurant que visiten, punto que se ayudará a estimular con la generación de promociones y concursos para los comensales usuarios, entre ellos el sorteo semanal de una cena o almuerzo para dos personas por \$40.000 de consumo en un restaurant a elección (que tenga contratada la aplicación) entre los usuarios que utilicen la aplicación y recomienden la misma a nuevos usuarios. De esta manera se quiere romper el esquema de que la marca y el producto, como en este y otros rubros específicos, sea sólo conocida por el usuario cliente que la contrata o entendidos del mismo, sino que también sea conocido y reconocida por el usuario final ya que él es parte fundamental del ecosistema de funcionamiento. Como base fundamental para reforzar la gestión del valor de la marca, es la constante actualización e introducción de mejoras al servicio de modo de reforzar los conceptos de innovación, disponibilidad y calidad como sus características más importantes. En el Anexo 10 se pueden ver algunas capturas de pantalla de las publicaciones realizadas en Instagram para dar a conocer el producto y sus características.

Una estrategia alternativa de venta, es considerar el desarrollo de esta solución para venderla a alguno de los actores proveedores de soluciones tecnológicas para el rubro gastronómico ya posicionados y conocidos en el mercado, como pueden ser:

- Rappi, Uber Eats y Pedidos Ya: empresas tecnológicas asociadas al servicio de delivery y que podrían estar interesadas en ampliar su participación y consolidación en el mercado con esta solución.

- MMSCall, Quickbell, Botón de Llamado: empresas que ofrecen una solución de botón de llamado, pero no cuentan con las funcionalidades para entregar un servicio completo e integral que Comanda App puede brindar.
- Resto, Toteat, Fudo: empresas que proveen software de administración de procesos en restaurantes y que podrían estar interesadas en integrarse con esta solución para ampliar su cobertura en la operación de clientes actuales, entregando un servicio integral.

La venta de la aplicación puede ser considerada originalmente, en dos instancias distintas en el tiempo:

- Al finalizar el desarrollo, certificación e implementación completa de la solución, entregándola lista para ser utilizada e introducida al mercado por alguno de los actores mencionados.

Al término del primer año de operación de Comanda App en el mercado, en donde además de la aplicación como tal, también se entregan las operaciones de servicios complementarios activos e implementados y la cartera de clientes que poseen contratada la solución.

4.7.1 Imagen Corporativa

El nombre de Comanda App, hace referencia al término “Comanda”, que según el diccionario de la RAE se define como: “Comanda; *Del fr. Commande 'encargo, pedido'*. 1. *f. Pedido que se hace al camarero en un restaurante.*” El término App es una abreviación de Application y es referido a una aplicación informática, término ampliamente conocido y utilizado actualmente con el uso de los smartphones y se incluye para identificar como tal al servicio. El logo es simple y corresponde la letra C mayúscula con un ribete negro, emulando una servilleta o repasador que suelen utilizar los garzones en uno de sus brazos, tratando de proyectar que Comanda está ahí listo y dispuesto para brindar la mejor atención.

Figura 4: Logo de Comanda App



Fuente: Elaboración Propia

También existe una versión de nombre completo en letras blancas con fondo rojo, que contiene también la letra C con un ribete negro del logo simplificado.

Figura 5: Logo de nombre completo Comanda App



Fuente: Elaboración Propia

4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Sobre el segmento de mercado objetivo (4.352), se proyecta tener una participación del 2,3% del mercado a fines del año 1 (100 establecimientos clientes), 5,2% al final del año 2 (225 establecimientos clientes), un 6,7% al final del año 3 (290 establecimientos clientes), un 7,4% al final del año 4 (320 establecimientos clientes) y un 8,2% al final del año 5 (350 establecimientos clientes)

Como perspectiva de crecimiento y posterior expansión del potencial tamaño de mercado, se considera que entre los años 2014 y 2016 el porcentaje de empresas en el rubro de restaurantes que innovan, creció en un 51%. Por otra parte, el crecimiento en cuanto a restaurantes, cafeterías y bares en el último año ha crecido un 2,86%, y se prevé un aumento de 2,78% para el año 2020, lo que muestra una tasa de crecimiento y potencial desarrollo futuro. Adicionalmente, Comanda está diseñada y desarrollada para funcionar en cualquier lugar en que esté disponible Google Place y haya disponible acceso a datos móviles, lo que da la oportunidad de que, a nivel nacional e internacional, el mercado crezca significativamente.

4.9 Presupuesto de Marketing y cronograma

Las actividades de marketing consideradas en el siguiente presupuesto están de acuerdo a las estrategias de penetración, servicio y de escalamiento, y se indica la fecha en que deben estar implementadas cada una de las iniciativas.

Tabla 7: Cronograma y presupuesto Neto de Marketing

Actividades	Fecha	Presupuesto Anual Asignado
Campaña de difusión y oferta de periodo de prueba del servicio a través de redes social e impresión de material gráfico para distribución en locales	Jun-2020	UF 150
Generación e impresión de manual de usuarios con configuración y uso del sistema	Jun-2020	UF 50
Instaurar un servicio de atención, soporte y capacitación a los clientes	Jun-2020	UF 870
Campañas de visitas mensuales a restaurantes de los clientes para demostraciones, capacitación e incentivación al uso del sistema	Jun-2020	UF 600
Creación de cuentas y páginas de Facebook, Instagram y LinkedIn	Jun-2020	UF 0
Crear una cuenta de LinkedIn Premium con publicidad por un periodo de un año con módulo de Sales Navigator (después de un año se evalúa su efectividad para decidir si continuar)	Jun-2020	UF 20 (Precio Ref \$58 al mes)
Participación en ferias gastronómicas y del rubro Horeca	Jun-2020	UF 300

Fuente: Elaboración Propia

El gasto total para el primer año corresponde a UF 1.990 (\$ 55.627.306), sin embargo, cabe destacar que en el ítem “Instaurar un servicio de atención, soporte y capacitación a los clientes”, éste corresponde a un costo recurrente de recurso humano, por lo que el valor depurado de los costos directos de Marketing asciende a **UF 1.120 (\$ 31.307.830)**. Para los 5 años considerados en esta evaluación, el valor asciende a los **\$ 164.893.592 (UF 5.899)**. Todos los valores indicados son netos (sin IVA).

Para los años 2 al 5, se ajustan los valores a partir de un IPC estimado del 3,0 % anual (Ref. IPOM septiembre 2019. Fuente: Banco Central).



5 Plan de Operaciones

El plan de Operaciones de Comanda App se centra en lograr los objetivos en el tiempo, para lo cual se definen indicadores para su medición que incluye el servicio ofrecido, la afiliación de los clientes, entre los que se incluyen el Cumplimiento de servicio (disponibilidad de la aplicación 7x24), Calidad de servicio (reducir número de reclamos y tiempo de solución), Innovación (garantizar la mejora continua y actualización permanente de la App), Índice de satisfacción del cliente (nivel de satisfacción general de los clientes con el producto y servicios asociados), Índice de recomendación (Net Promoter Score - Mide la posibilidad de que un cliente recomiende el servicio a alguien más) y la Tasa de retención de clientes (porcentaje de clientes que han permanecido con la empresa en un período de tiempo determinado).

La estrategia operacional se basa en la alta disponibilidad, velocidad de operación y acceso, y la seguridad la información como pilares principales, que sustentarán el producto y sus servicios. También las capacidades innovación y constante actualización, apoyados en el equipo de trabajo y la tecnología utilizada que permite una rápida y oportuna actualización y adaptación a los cambios del mercado y a los gustos, preferencias y necesidades de los clientes del mercado objetivo. Los flujos de operaciones claramente establecidos y los procesos de desarrollo tecnológicos estandarizados bajo certificaciones y convenciones internacionales, permiten asegurar una operación estable y continuidad.

El plan de desarrollo e implementación está definido de acuerdo a las actividades y los recursos claves de la empresa, contando con un cronograma claro, conocido y constantemente actualizado para su seguimiento y control, incluyendo en el mismo el tiempo para encontrar financiamientos públicos o privados para apoyar en los costos operacionales y las inversiones del primer año.

Para más detalles, se puede revisar el capítulo de Plan de Operaciones en la Parte II del Plan de Negocio de Comanda App.

6 Equipo del Proyecto

El equipo que llevará el proyecto desde el desarrollo inicial de la aplicación, la entrada en el mercado y el período inicial de crecimiento de la empresa, está formado por los tres fundadores y promotores del proyecto e incluirá un socio a cargo del área comercial de la empresa, el segundo a cargo del área financiera y el tercero a cargo del área de Operaciones y TI.

Serán los responsables de iniciar el proyecto y gestionarlo durante todo su ciclo de vida, desde la definición del producto/servicio, el modelo de negocios hasta planificar controlar cada parte del cronograma de ejecución para asegurar su cumplimiento en forma, tiempo y según los presupuestos y objetivos establecidos.

La estructura organizacional contará con una dotación de estructura liviana y con una participación activa de los socios fundadores y promotores del proyecto, quienes se harán cargo de todos los trabajos relacionados a su área, contratando solo lo que es estrictamente necesario para limitar los costos. Será escalable en función de lo requerido según la necesidad de funciones a cubrir según la demanda de los clientes, con una etapa inicial con fuerte orientación comercial y de servicio para la búsqueda de nuevos clientes y en el desarrollo de la aplicación, después incorporar un responsable del servicio post venta y posteriormente con el crecimiento de la cartera de clientes y las demandas de actualizaciones, mejoras y servicios incorporar un Jefe de Sistemas y otros colaboradores para el apoyo de las operaciones y la gestión.

Las remuneraciones serán en función a los valores de mercado con reajustes según el IPC y con incentivos según los resultados y evaluaciones de desempeño aplicadas a todos los colaboradores. Beneficios adicionales también son considerados para motivar a las personas a trabajar y mantenerse en la empresa.

Para más detalles, se puede revisar el capítulo de Equipo del Proyecto en la Parte II del Plan de Negocio de Comanda App.

7 Plan Financiero

El análisis financiero del proyecto considera la identificación de los supuestos, los datos utilizados y sus fuentes.

La estimación de ingresos se hace en base a los dos tipos de cobro que ofrece Comanda App a sus clientes (fijos mensuales y variables), considerando además los datos recolectados en la investigación de mercado en relación a la disposición a pagar y el monto y la manera de cobro, haciendo un análisis completo de los ingresos proyectados, incluyendo todos los supuestos y detalles de cómo se llega a una proyección de ingresos de más de MM \$2.000 en 5 años de operación.

Con una inversión inicial requerida de MM \$13,6 para financiar el desarrollo de la aplicación, gastos administrativos de registros de marcas y dominios, y equipos móviles, hay un importante ahorro en inversión al no ser necesario la compra de ningún activo ya que la oficina será a través de arriendo de espacio de coworking, los equipos computacionales para los colaboradores serán en modalidad de arriendo por Leasing Operativo y la infraestructura virtual con pago por uso. Por otro lado, el capital trabajo requerido para iniciar las operaciones se estima en MM \$35,5

La estimación de gastos considera las remuneraciones, gastos de administración y gastos de marketing, que van en aumento cada año en función a lo requerido para cubrir las necesidades de operación y servicios de clientes activos en cada período.

La proyección del estado de resultados muestra el primer año pérdidas por MM \$ 18,5 pero el segundo año ya hay utilidades después de impuestos de MM \$35,4 y con resultados positivos en el resto de los períodos. Lo mismo ocurre con las proyecciones de Flujo de Caja, que proyectado a 5 años con cierre en este último arroja un VAN de MM \$148,5 una TIR de 64,7% y una recuperación de inversión en 2 años y 5 meses.

Para más detalles, se puede revisar el capítulo de Plan Financiero en la Parte II del Plan de Negocio de Comanda App.

8 Riesgos Críticos

Los riesgos considerados asociados al proyecto y la operación se evalúan considerando todo el ciclo de vida, y se separan entre internos, relacionados al tipo de negocio, la seguridad, la tecnología y la operación, y los externos como el mercado, los proveedores y la seguridad, cada uno con actividades de mitigación propuestos para enfrentarlos, identificando un total de 11 riesgos.

Para más detalles, se puede revisar el capítulo de Riesgos Críticos en la Parte II del Plan de Negocio de Comanda App.

9 Propuesta Inversionistas

Mediante el estudio de mercado y el análisis realizado, se identificó que Comanda App satisface una necesidad que actualmente no está siendo bien atendida y con posibilidades de expansión en el futuro en un mercado en constante crecimiento, por lo que muestra ser una gran oportunidad de negocio.

El financiamiento del capital inicial se realizará en un 100% aportado en partes iguales por los tres socios fundadores y promotores del proyecto y la inversión inicial requerida solo corresponde al capital de trabajo con un buen retorno del 64,7% a 5 años y utilidades proyectadas acumulada de MM \$ 336 y un periodo estimado de recuperación del capital de 29 meses.

Para más detalles, se puede revisar el capítulo de Propuesta Inversionistas en la Parte II del Plan de Negocio de Comanda App.

10 Conclusiones

Esta iniciativa viene a cubrir una necesidad que no está correctamente solucionada en el mercado por los actores actuales y para lo cual se aprecia una alta disponibilidad de contratación y pago por parte de los potenciales clientes del mercado objetivo segmentado.

Comanda App es una solución que no necesita de inversión en activos tanto para su gestión administrativa (lugar físico de trabajo) como de infraestructura tecnológica gracias a la disponibilidad de los ambientes virtualizados que permiten obtener acceso a la más alta tecnología de manera rápida, altamente segura, a bajo costo y mitigando altos riesgos como son la obsolescencia tecnológica.

De acuerdo al análisis PESTEL la industria no tiene particulares riesgos y se pueden encontrar buenas oportunidades. De acuerdo al análisis de Porter, la industria es medianamente atractiva, puesto que existen bajas barreras de entrada, pero gracias a que el modelo de operación de Comanda App no necesita de inversión en Activos fijos, le otorga también bajas barreras de salida, que no todos los competidores tienen.

Después haber determinado al posicionamiento de Comanda APP respecto a sus competidores, se muestra como ofrece la mayor cantidad de funcionalidades en una sola solución, otorgando una mejor relación precio/calidad/servicios a los potenciales clientes.

Respecto a la estrategia de entrada y de crecimiento, estas no tienen riesgos elevados para los socios y los supuestos de crecimiento en el mercado, relacionado al volumen de clientes son bastantes conservadores.

Por último, un factor clave de éxito es la implementación de planes de marketing, tanto de manera física con los potenciales clientes, como en redes sociales con los comensales usuarios, ya que promover el uso de la aplicación es fundamental para obtener mejores ingresos variables sobre el consumo en función del uso de la aplicación. Esto porque el plan está estructurado teniendo en cuenta la posibilidad que los meseros pongan resistencia a la implementación de la aplicación.

11 Bibliografía y Referencias

Apuntes de Cursos

Taller AFE, MBA ICCI 2018, Arturo Toutin

Dirección de Finanzas, MBA ICCI 2018, Marcelo González

Dirección Estratégica de Marketing, MBA ICCI 2018, Leslier Valenzuela

Sitios de Internet

<https://dle.rae.es/?id=9sivcfr>, RAE – Significado de la marca Comanda

www.registrocivil.cl, datos demográficos y Sociales

www.ine.cl, Estadísticas Demográficas y Vitales

www.aimchile.cl, Información de Grupos Socioeconómicos

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>, Betas de la Industria, Riesgo País, otros datos financieros.

www.bcentral.cl, BCP 5 años, BCU 30 años

http://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2019.htm, Valores UF y Dólar

<http://www.marcaria.cl/constitucion-de-sociedades-en-chile.html>, Costos de Constitución Sociedad y registro de marca

<https://ion.inapi.cl/Marca/BuscarMarca.aspx> Registro de la marca Comanda en INAPI en clase 35

<https://www.inapi.cl/preguntas-frecuentes/marcas> Información oficial de INAPI acerca de la posibilidad de registro de marcas en otra categoría

<https://www.imarcas.com/Tutorial/ClasificaciondeNiza.aspx> Clasificación de NIZA con las categorías oficiales para los registros de marcas

<https://www.zomato.com/it/Santiago>, Tamaño de Mercado para segmentación

<http://restaurantes.emol.com/ubicacion/>, Tamaño de Mercado para segmentación

<http://www.800.cl/?id=1246>, Tamaño de Mercado para segmentación

<https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/telefonía/> Uso Telefonía en Chile

<https://www.america-retail.com/sin-categoria/chile-ventas-de-restaurantes-y-bares-suman-us-4-700-mills/> Ventas en Restaurantes y Bares Chile

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=542628>, Uso Tecnología en Restaurantes y Bares

Libros

Administración Estratégica, Hill y Jones. (2009).

Principios de Marketing, Kotler, P. & Armstrong, G. (2007).

Marketing Estratégico, Roger J. Best. (2007).

Dirección Estratégica, R. Grant, (1997).

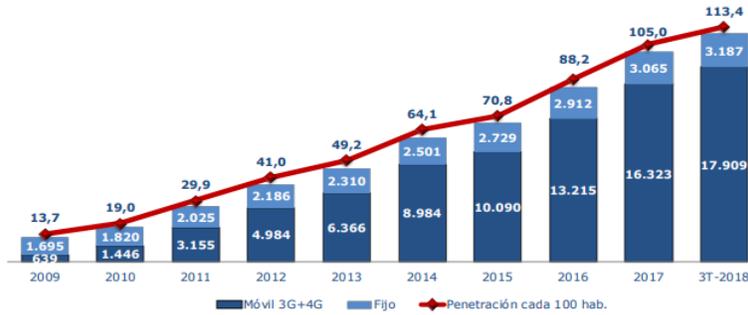
12 Anexos

12.1 Anexo 1: Tamaño de Mercado - Telefonía

1: <https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/telefonía/> (año 2018)

Internet

Miles de accesos, penetración cada 100 habitantes

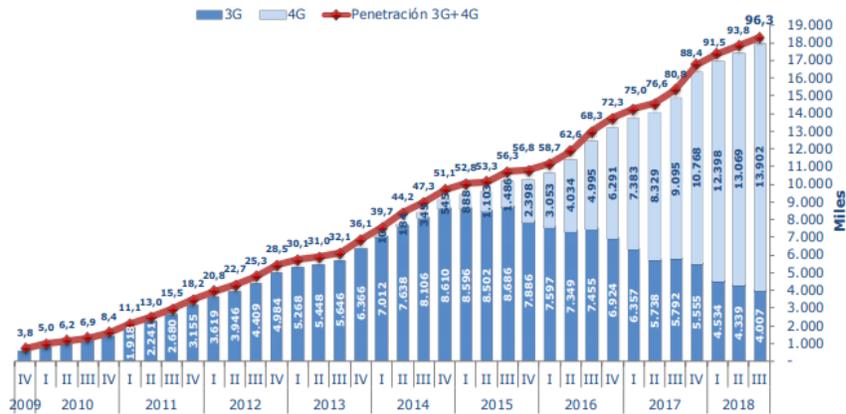


- A septiembre 2018, Chile alcanza una penetración de 113,4 accesos de internet fijos y móviles 3G+4G por cada 100 habitantes con más de 21 millones de accesos.
- 4,8 millones de accesos internet 4G se han incorporado al país en los últimos 12 meses.
- Las conexiones 3G están siendo sustituidas por los planes 4G.

Subtel - División Política Regulatoria y Económica

Internet Móvil

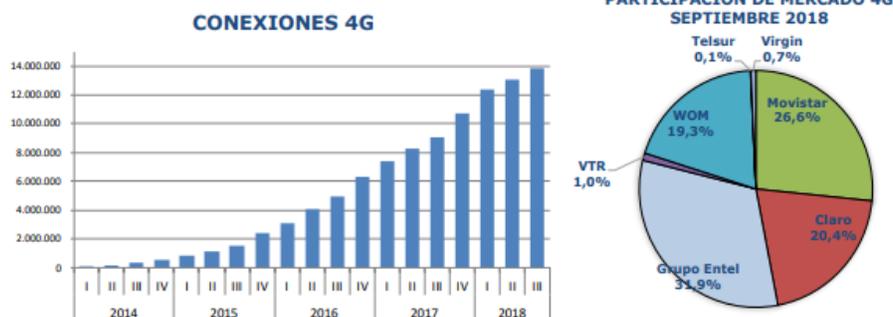
Conexiones 3G+4G y Penetración c/100 hab.



- A septiembre 2018, la penetración de Internet móvil 3G+4G alcanzó a 96,3 accesos por cada 100 habitantes, con un crecimiento anual de 15,5 p.p.
- Los accesos móviles 3G+4G alcanzaron 17,9 millones a septiembre 2018 con un crecimiento de 20,3% en los últimos 12 meses (+3,0 millones de nuevos accesos), impulsado por el desarrollo de 4G que viene sustituyendo las conexiones 3G.

Internet Móvil

Conexiones 4G



- Los accesos 4G casi alcanzaron los 14 millones de conexiones a septiembre 2018, con un crecimiento de 52,9% en los últimos 12 meses y de 6,4% el último trimestre.
- La tecnología 4G está sustituyendo a los accesos 3G, los cuales decrecieron un 30,8% en los últimos 12 meses. Con todo, el crecimiento neto del mercado de internet móvil fue de 3 millones en los últimos 12 meses.



12.2 Anexo 2: Ingresos generados por el sector de restaurantes

<https://www.america-retail.com/sin-categoria/chile-ventas-de-restaurantes-y-bares-suman-us-4-700-mills/> (año 2017)

Desde el sector, no obstante, advierten que factores que podrían perjudicarlos son las restricciones en políticas de uso de terrazas y la dificultad para obtener patentes.

Si bien Chile viene experimentando una desaceleración económica en los últimos años, hay industrias que aún no se han visto golpeadas por este escenario. Ejemplo de lo anterior son los restaurantes y bares del país, los cuales han registrado tasas de crecimiento de hasta 13% en sus ventas en los últimos tres años.

Según las últimas cifras publicadas por el Servicio de Impuestos Internos (SII), actualmente estos negocios generan ingresos por US\$ 4.700 millones al año, lo que representa un incremento de un 42% con respecto al panorama que vivía la industria hace 10 años, cuando sus ventas totalizaban US\$ 3.300 millones.

El número de locales, en tanto, ha experimentado un crecimiento de 37% en los últimos años. Así, en el año 2006 la cantidad de restaurantes y bares del país sumaban 29.200 y, según el último catastro del SII, esta cifra ascendió a más de 40 mil.

Sobre esto, el presidente de la Asociación Chilena de Gastronomía (Achiga), Guillermo Prieto, comenta que algunos de los factores que explican este incremento sostenido son: el desarrollo que ha experimentado el sector gastronómico en Chile, la mayor inserción de las mujeres en el mercado laboral y el aumento del turismo.

Asimismo, afirma que pese al complejo escenario económico que vive el país, las ventas de este sector deberían continuar sumando cifras positivas. "Achiga está trabajando fuertemente en diseñar estrategias que mantengan y mejoren los niveles de ventas que el sector muestra. A esto se suman los esfuerzos del Estado para aumentar el ingreso de turistas. Si seguimos haciendo las cosas como hasta ahora, estamos convencidos de que seguirán creciendo las ventas de los restaurantes, como también de las empresas proveedoras del sector", asegura Guillermo Prieto.

Si bien las ventas de la industria han sido positivas, el ticket promedio de los chilenos varía, dependiendo del tipo de local al cual asistan. Según las cifras de Achiga, los consumidores gastan en promedio \$5 mil en los locales de comida rápida, mientras que en el caso de los restaurantes con servicio a la mesa esa cifra ronda los \$15 mil en promedio.



12.3 Anexo 3: Modelo de innovación tecnológica McDonald's

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=542628> (año 2019)

McDonald's parte con modelo de autoatención en Chile

miércoles, 30 de enero de 2019



Luis Musquiz
Economía y Negocios
El Mercurio

Restaurantes tendrán pantallas digitales para agilizar la entrega. Esperan aplicar el modelo en 10 establecimientos al cierre del año.

La cadena internacional de comida rápida McDonald's continúa su etapa de crecimiento en Chile. A través de su franquicia Arcos Dorados -que cotiza en la Bolsa de Nueva York y es la mayor de la compañía de restaurantes en el mundo- dispondrá de una inversión de US\$ 12 millones en Chile para este año, totalizando una suma de US\$ 22 millones en el período 2017-2019.

El gerente general de McDonald's en Chile, Carlos González, destacó que esta inversión está enfocada en la última fase de su proyecto "Experiencia del futuro", que contempla la incorporación de quioscos digitales de autoservicio, que permiten personalizar las opciones de menú y realizar los pedidos de manera más ágil. "Incorpora mucha tecnología, lo que es acorde con las exigencias, necesidades y tendencias del mundo. La pantalla es de fácil acceso, muy lógica y será fácil para los que estén familiarizados con la tecnología", recalcó el ejecutivo. Los clientes podrán armar su propio producto a través de estas pantallas y podrán incluir o eliminar los ingredientes que deseen.

Ahora bien, este plan no significa dejar de lado la atención en el mesón, ya que la estrategia es contar con ambas opciones. Consultado sobre si esta tecnologización del negocio implicará recortes a la planta de funcionarios de los restaurantes, González aseguró que la situación es a la inversa. "Este proyecto significará acomodar algunas de las posiciones que tenemos en los restaurantes. En varios de los países donde ya se aplica esta tecnología se han contratado más personas", sostuvo el gerente general. González agregó que, por ejemplo, "vamos a tener gente apoyando en esos centros de autoatención, lo que significa que incorporaremos más anfitriones. Hoy tenemos personas atendiendo principalmente a las madres, a los niños y a la gente mayor, pero ahora también estarán enfocadas en enseñarle a la gente cómo trabajan estos tótems de autoatención. De hecho, el objetivo de la firma es crear 400 nuevos empleos en el año.

En Sudamérica, este nuevo sistema ya ha sido implementado en Argentina, Uruguay y Brasil. También ha sido aplicado en Australia, Canadá, Reino Unido, Francia y Estados Unidos.

Tras un piloto probado en el restaurante de McDonald's en Parque Arauco, el plan "Experiencia del futuro" se inaugurará e implementará hoy en Chile en el nuevo local del aeropuerto de Santiago. Además, durante el año será desplegado en 10 de sus más de 80 establecimientos en el país. Según González, "por ahora son restaurantes de importante visibilidad para nuestros clientes y ubicados principalmente en Santiago, pero la estrategia será incorporada en todos los restaurantes en un mediano plazo". Entre las opciones para implementar este modelo, la empresa evalúa su nuevo restaurante en Apoquindo con San Pascual y sus establecimientos en Parque Arauco, Buin, Maipú y Reñaca.

Ley de etiquetado

Respecto de la ley de etiquetado, que ha exigido que las firmas de comida rápida hagan cambios en sus modelos, González sostuvo que McDonald's cumplió con la normativa en las primeras dos fases de aplicación y que esperan hacerlo nuevamente cuando comience a regir la tercera etapa. Consultado sobre la creciente tendencia de las personas de dejar de lado la comida rápida, González dijo: "Chile es un país donde la gente come sandwich y es parte de la cultura. Por lo tanto, será muy difícil erradicarlo. Lo que sí es posible promover es que la gente tenga una dieta balanceada y haga más actividad física". Añadió que, en el caso de la firma, han ampliado la variedad de productos que ofrecen y, además, apoyan proyectos de deporte en municipalidades y de algunos deportistas.



12.4 Anexo 4: Tamaño de Mercado - Restaurantes

1: <https://www.zomato.com/it/santiago> (año 2019)

Popular localities in and around Santiago

Explore restaurants, bars, and cafés by locality

Santiago Centro (2119 places)	Providencia (1131 places)	Las Condes (768 places)
Vitacura (274 places)	Ñuñoa (524 places)	Bellavista (206 places)
La Florida (372 places)	Recoleta (322 places)	Maipú (395 places)
La Reina (217 places)	Puente Alto (301 places)	San Bernardo (163 places)
San Miguel (171 places)	Lo Barnechea (118 places)	Independencia (127 places)
Quilicura (131 places)	Estación Central (242 places)	La Cisterna (124 places)
Huechuraba (125 places)	Peñalolén (175 places)	Macul (84 places)
Cerrillos (87 places)	San José de Maipo (59 places)	El Bosque (62 places)
Pudahuel (122 places)	Lo Prado (66 places)	Quinta Normal (107 places)
Colina (37 places)	Renca (75 places)	Pirque (20 places)

2: <http://restaurantes.emol.com/ubicacion/> (año 2019)

3491 restaurantes en Región Metropolitana

- Santiago (657)
- Cerrillos (30)
- Conchalí (9)
- El Bosque (12)
- Estación Central (49)
- Huechuraba (53)
- Independencia (24)
- La Cisterna (18)
- La Florida (118)
- La Reina (80)
- Las Condes (602)
- Lo Barnechea (99)
- Lo Prado (6)
- Macul (21)
- Maipú (85)
- Ñuñoa (222)
- Peñalolén (39)
- Providencia (709)
- Pudahuel (15)
- Quilicura (18)
- Quinta Normal (11)
- Recoleta (58)
- San Joaquín (4)
- San Miguel (44)
- Vitacura (262)
- Puente Alto (55)
- Pirque (8)
- San José de Maipo (34)
- Colina (20)
- San Bernardo (50)
- Buin (15)
- Calera de Tango (6)
- Paine (7)
- Melipilla (14)
- Curacaví (8)
- Peñaflores (9)

444 restaurantes en Región de Valparaíso

- Valparaíso (106)
- Casablanca (8)
- Concón (18)
- Quilpue (9)
- Villa Alemana (5)
- Viña del Mar (157)
- Los Andes (20)
- Papudo (3)
- Zapallar (3)
- Quillota (3)
- Calera (3)
- Limache (8)
- Olmué (4)
- San Antonio (39)
- Algarrobo (10)
- Cartagena (5)
- El Quisco (13)
- El Tabo (7)
- San Felipe (10)

169 restaurantes en Región del Bío Bío

- Concepción (72)
- Coronel (4)
- Chiguayante (5)
- San Pedro de la Paz (11)
- Talcahuano (17)
- Tomé (4)
- Los Angeles (25)
- Chillán (21)

135 restaurantes en Región de La Araucanía

- Temuco (91)
- Pucón (27)
- Villarrica (10)

103 restaurantes en Región de Los Lagos

- Puerto Montt (34)
- Frutillar (5)
- Puerto Varas (14)
- Castro (20)
- Ancud (5)
- Osorno (17)

97 restaurantes en Región de Coquimbo

- La Serena (46)
- Coquimbo (32)
- Illapel (3)
- Los Vilos (6)
- Salamanca (3)
- Ovalle (4)

94 restaurantes en Región de O'Higgins

- Rancagua (37)
- Machalí (6)
- Mostazal (6)
- Rengo (4)
- San Vicente (4)
- Pichilemu (16)
- San Fernando (10)
- Santa Cruz (8)

72 restaurantes en Región de Antofagasta

- Antofagasta (44)
- Calama (13)
- San Pedro de Atacama (15)

66 restaurantes en Región de Tarapacá

- Iquique (66)

56 restaurantes en Región del Maule

- Talca (27)
- Curicó (18)
- Linares (8)

44 restaurantes en Región de Magallanes

- Punta Arenas (31)
- Natales (8)

30 restaurantes en Región de Los Ríos

- Valdivia (24)

29 restaurantes en Región de Arica y Parinacota

- Arica (29)

10 restaurantes en Región de Atacama

- Copiapó (5)
- Caldera (3)

7 restaurantes en Región de Aysén

- Coihaique (7)

3: <http://www.800.cl/?id=1246> (año 2019)

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Con Descuentos ▶ Relación precio calidad ▶ Picadas ▶ Grandes porciones 	Providencia <ul style="list-style-type: none"> > Av. Italia > Barrio Suecia > Bellavista > Manuel Montt > Mall Costanera Center > Orrego Luco > Tobalaba 	Las Condes <ul style="list-style-type: none"> > El Golf > Estoril > Isidora Goyenechea > Mall Alto Las Condes > Mall Parque Arauco > Sanhattan
	Vitacura / Lo Barnechea <ul style="list-style-type: none"> > BordenRío > Nueva Costanera > Vitacura 3500 (A. Cordova) > Vitacura 9000 (P. Hurtado) 	Santiago <ul style="list-style-type: none"> > Barrio Árabe > Barrio Brasil > Lastarria > Club Hípico > Mercado Central > Parque Forestal > Plaza Italia > Santiago Centro
	Ñuñoa / La Reina <ul style="list-style-type: none"> > Plaza Ñuñoa > Barrio Chile España 	Recoleta / Colina / Huechuraba <ul style="list-style-type: none"> > Bellavista > Chicureo
	La Florida / Otros <ul style="list-style-type: none"> > Mall Plaza Vespucio 	Fuera de Santiago <ul style="list-style-type: none"> > Ruta 68 Camino a Viña > Pomaire (Melipilla) > Nos (San Bernardo)
	<ul style="list-style-type: none"> > Cenas bailables > Cocina hasta tarde > Desayunos y brunch > Menú almuerzo premium > Tenedor libre > Terrazas notables 	<ul style="list-style-type: none"> > El Canelo > El Manzano > San Alfonso
	<ul style="list-style-type: none"> > Ir con niños > Primera cita > Almuerzos de negocios > Grandes grupos > Ir con amigos > Turistas > Almorzar un domingo > Cenar un domingo 	
<ul style="list-style-type: none"> > Románticos e íntimos > Cool > Sándwiches gourmet > Comida china premium > Carnes premium > Comida exótica > Cocina de vanguardia 		

12.5 Anexo 5: Análisis PESTEL

Político: En cuanto al ámbito político general se aprecia un **riesgo bajo**, porque las reformas laborales y tributarias en fase de discusión en el gobierno apoyan a las Pymes. De hecho, respecto a la reforma laboral, los principales objetivos son de llegar a una mayor flexibilidad laboral, cambios en materia de indemnizaciones por años de servicio, regulación de los grupos negociadores y reemplazos por huelgas. Respecto al sistema tributario, entre los otros, se quiere bajar los impuestos para las pymes, establecer incentivos a la inversión y crecimiento económico a través de un sistema de depreciación acelerada para todas las empresas. Además de promover el desarrollo de las Pymes a través de un sistema tributario más simple y comprensible, con incentivos especiales a la inversión y con menores tasas de impuestos. El único riesgo relacionado a las aplicaciones es la posible implementación de un impuesto a los servicios digitales, donde todavía no queda claridad sobre la modalidad de su implementación.

Económicos: En ámbito económico se aprecia un **riesgo bajo**, de hecho, el Producto Interior Bruto (PIB) de Chile creció un 4 % en 2018, después de aumentar un 3,6 % en el último trimestre del año, como informó el Banco Central (BC). La cifra está en línea con las expectativas del mercado y del Gobierno chileno, y supone la mayor tasa de crecimiento de la economía desde el año 2013. Según el emisor chileno, todas las actividades económicas cerraron 2018 con números verdes, y la minería, los servicios personales y el comercio fueron los que tuvieron una mayor incidencia. Desde la perspectiva del gasto, el PIB estuvo impulsado por la demanda interna, que subió un 4,7 %, y la formación bruta de capital fijo (inversión), que también aumentó un 4,7 % anual después de acumular cuatro años con números rojos. Fue un mejoramiento importante respecto a los valores del PIB de los años 2016, donde aumentó del 1,7 % y 2017 donde aumentó del 1,3 %. También las expectativas para el 2019 son buenas, con un aumento del PIB siempre en un rango entre el 3 y 4%.

El déficit del Gobierno central disminuyó por primera vez en seis años, cayendo del 2,7% del PIB en 2017 al 1,7% en 2018 por la mejora de los ingresos. Si bien se redujo el gasto en bienes y servicios, el gasto corriente se mantuvo estable como porcentaje del PIB debido a la expansión de otros gastos, incluida la nómina. Esto permitió contener el crecimiento de la deuda pública que aumentó de 24% a 26% del PIB entre 2017 y 2018 (fuente Banco Mundial). El desempleo a nivel país, que llegó a su valor máximo de 7,3% en el julio 2018, ha bajado de manera progresiva llegando al 6,7% a febrero 2019 (fuente Banco Central de Chile).

Sociales: en ámbito social se aprecia un **riesgo medio**. El factor de riesgo es relacionado principalmente a los aspectos negativos que pueden crear este tipo de aplicaciones, que es la pérdida de empleos en el mercado laboral, con consiguientes huelgas, manifestaciones, etc. Mientras respecto a las costumbres de los chilenos relacionadas al uso de las aplicaciones, por un lado, sigue el aumento del uso de smartphone en la vida cotidiana, donde las conexiones 4G alcanzaron a 13 millones a junio de 2018, con un crecimiento de 56,9% en los últimos 12 meses y de 5,4% el último trimestre. Además, el 84,7% de los accesos a Internet son móviles, destacando el crecimiento de los smartphones (24,8% de crecimiento en el último año). Del total de accesos móviles, un 93,1% corresponde a navegación por smartphones

(78,8% del total de accesos), de acuerdo a las series estadísticas que elabora de manera trimestral la Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel).

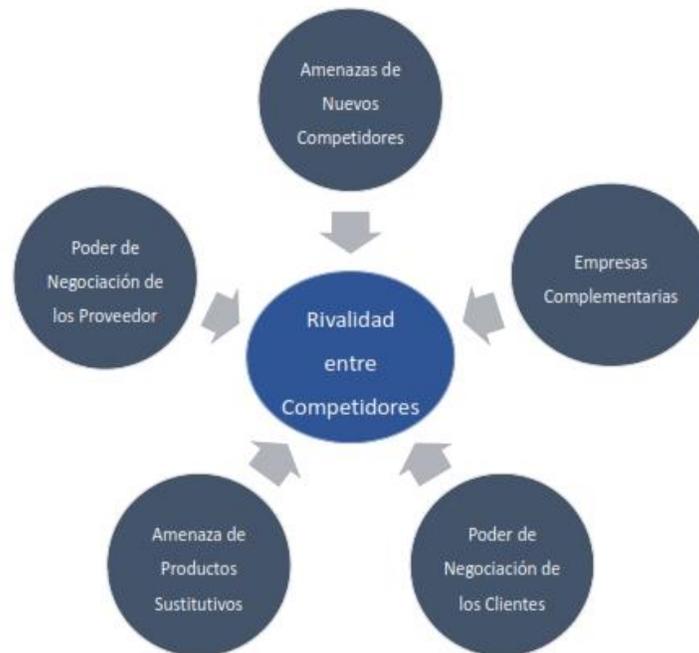
Tecnológico: en ámbito tecnológico se aprecia un **riesgo elevado**. En general la tecnología evoluciona de manera muy rápida en los diferentes sectores del mercado, pero en las aplicaciones es todavía más inmediato. Según los datos que se pueden encontrar en AppBrain, en Android, se pueden descargar un total de 3.638.448 aplicaciones, y cada mes nacen 50000 nuevas aplicaciones de diferente calidad. Así que una aplicación que ofrece un servicio de calidad y eficiente puede ser copiada y lanzada en el corto plazo. Otro dato interesante es que en ciertos países donde ver un smartphone es muy común, los usuarios descargan menos aplicaciones que en otros donde esta tecnología es más incipiente. Eso sí, según este estudio, también gastan más, tanto a la hora de comprar aplicaciones como en hacer frente a micropagos dentro de las mismas.

Ecológico: en ámbito ambiental se aprecia un **riesgo bajo**. A través de las regulaciones ambientales los gobiernos tratan de proteger el medio ambiente. Todas las empresas deben cumplir estas normativas, porque, aunque estén más enfocadas a las empresas de tipo industrial, en mayor o menor medida todas las empresas consumen energía y generan residuos. El impacto del tema es bajo para la industria y para el negocio en específico, siendo relacionado principalmente a los restaurantes, por ejemplo, respecto a los tipos de comida, los productos utilizados, los embalajes. Igualmente, la empresa se declarara como amigable respecto al medio ambiente, en la forma que los códigos QR que se entregarán a los restaurantes podrán ser producidos utilizando carta reciclada.

Legal: en ámbito legal respecto a la industria se aprecia un **riesgo bajo**. Actualmente, en Chile cada vez los consumidores hacen uso de sus derechos como consumidores, a través de la Ley 19.496 que dice relación con la protección de los derechos de los consumidores. En el mundo legal el tema de las aplicaciones ya ha generado debate, porque la legislación chilena se está quedando atrás respecto al avance tecnológico y la aparición de nuevas plataformas. Todavía, relacionado a la industria no se prevé que un cambio de legislación en el corto medio plazo pueda afectar la empresa.

12.6 Anexo 6: Análisis Porter

Industria: Softwares y tecnología para la comunicación entre clientes y meseros



Amenazas de nuevos entrantes

Alto - Las barreras de entrada son moderadas y si un nuevo desarrollador detecta las necesidades de los consumidores y lanza una aplicación nueva y mejorada en un pequeño lapso de tiempo, esta industria tiene mucho potencial para él. La creciente tendencia al uso de la tecnología digital y el incremento de empresas que desarrollan aplicaciones móviles pueden motivar el ingreso de nuevos competidores en el mercado, ya sea nacionales o extranjeros. De hecho, los principales nuevos competidores son las empresas que ya están instaladas de alguna forma en el mercado, como los softwares de gestión del restaurante, como por ejemplo Resto.cl o las aplicaciones dedicadas al envío de comida a domicilio como Uber Eats o Rappi.

Los factores que explican la amenaza de competidores potenciales en el sector son los siguientes:

- Inversión necesaria: la inversión no es una barrera de entrada.
- Economías de escala: los posibles nuevos competidores tradicionales sí cuentan con economías de escala, ya que son filiales o sucursales de grandes empresas internacionales.
- Costos de cambio: bajo, se considera que este es un factor que amenaza los objetivos dentro de lo considerado como nuevos ingresos
- Identificación de marca: es difícil que el usuario se identifique en una marca en este mercado.

- Regulaciones: no existe regulación para este tipo de servicio, pero se considera que esto no afecta el ingreso de nuevos competidores.

Amenazas de sustitutos

Bajo - Actualmente en el mercado el único sustituto es principalmente la forma tradicional y actual de comunicación entre mesero y el cliente de restaurantes y bares. Los factores que explican la amenaza de posibles servicios sustitutos son los detallados a continuación:

- Disponibilidad de sustitutos: en el mercado existe mucha disponibilidad, que es la forma actual de comunicación entre cliente mesero.
- Precio relativo: entre el servicio sustituto y el ofrecido: la aplicación permite de optimizar la cantidad de personal de los restaurantes, haciéndolo un servicio más económico.
- Calidad entre el servicio sustituto y el ofrecido: la calidad del servicio pretende superar el estándar al que el segmento objetivo está acostumbrado. De hecho, la mala calidad general del servicio actual determinó la necesidad de la aplicación.
- Costo de cambio: el costo de cambio es alto, ya que, para acceder a los sustitutos, el cliente demandante del servicio deberá contratar, entrenar, capacitar nuevo personal.

Poder de negociación de los clientes

Alto - El volumen de posibles clientes actuales y futuros es elevado. En cuanto al coste de sustitución por parte del cliente, si quiere cambiar de aplicación el coste es muy bajo. Además, los usuarios tienen a su alcance información sobre los últimos productos lanzados, sus características y su coste, además de saber si salen nuevas aplicaciones en el mercado. Los usuarios sólo utilizan aplicaciones que cumplen con su propósito o son entretenidas y fáciles de utilizar. Además, no sienten apego por una aplicación o un desarrollador. En definitiva, el poder de negociación de los clientes en esta industria es alto

- Concentración de clientes: la demanda de los clientes en este sector es alta debido a los problemas recurrentes en el tema de la calidad del servicio en restaurantes y bares.
- Diferenciación: como la aplicación en una innovación en el mercado, es una diferenciación importante respecto a la situación actual en el mercado.
- Costo de cambio: el poder de negociación del cliente es alto, porque el costo de cambio es bajo.
- Sustitutos: existen servicios sustitutos, tales como los botones de llamada.

Poder de negociación de los proveedores

Bajo - Los proveedores de esta industria se componen principalmente de los fabricantes de dispositivos y los operadores de telefonía móvil. Las aplicaciones que desarrollan estos agentes son en su mayoría específicas para algunas plataformas. El número de proveedores se ha reducido en los últimos años, pero el de desarrolladores no ha hecho más que aumentar. Los recursos necesarios en esta industria (desarrolladores, software y hardware y otra



tecnología) están disponibles a un precio competitivo

Los factores que explican el poder de negociación de los proveedores son los que se indican a continuación:

- Concentración de proveedores: en el mercado existen muchos proveedores.
- Diferenciación: no existen muchas diferencias entre los proveedores del mercado, por lo tanto, no impactan.
- Sustitutos: en este sector hay muchas alternativas que pueden sustituir a los proveedores.

Rivalidad en la industria

Media - De acuerdo con la información del mercado, no se encuentra la existencia de una aplicación móvil (app) que ofrezca el mismo servicio ofrecido por Comanda App. Actualmente los principales competidores en el mercado son los diferentes botones de llamada entre el cliente de restaurante y el mesero. Los factores que muestran el nivel de rivalidad en el sector son los siguientes:

- Número de competidores: no existen competidores activos similares al modelo de negocio propuesto.
- Diversidad de competidores: en el mercado en Santiago existen diferentes competidores entre los botones de llamadas; y entre los posibles nuevos competidores, diferentes softwares de gestión de los restaurantes.
- Costos fijos: los costos fijos son bajos, ya que la mayoría son variables y están asociados al desarrollo de la app.
- Diferenciación: el servicio que ofrecen los competidores es básicamente llamar la atención del mesero utilizando un botón, pero el modelo de negocio Comanda App tiene diferenciación, porque permite hacer el pedido directamente, pedir la cuenta directamente, pagar la cuenta a través de pago directo, entre otros.
- Costos de cambio: para el cliente, el costo no es muy elevado para volver al servicio tradicional. A lo mejor se necesitaría de un tiempo más largo de formación del nuevo personal.
- Barreras de salida: la barrera de salida es baja, porque está influenciada por los bajos costos fijos del modelo de negocio.

Empresas-Servicios complementarias

Alta – Formar alianzas con empresas del rubro gastronómico como los diferentes softwares de gestión de los restaurantes, con entidades gremiales como Achiga y por supuesto con empresas de pago para que el servicio integral finalice con el pago de la cuenta directamente desde la aplicación.



12.7 Anexo 7: Propuesta de Valor

Propuesta de Valor - Restaurante

¿Para Quién?	Dueños o administradores de restaurantes, bares y cafés.
¿Con qué están disconformes o no satisfechos?	Existen ofertas en el mercado, pero solo obedecen a la solución botón de llamado, que los clientes indican es incómodo para los trabajadores y no deja registro de los llamados, tiempos de respuesta y sus funcionalidades se limitan solo a eso, llamar a un garzón o mesero sin generar mayor información, y es precisamente una de las cosas que requieren, información para el control y gestión de su negocio, ya que finalmente junto con la calidad de la comida, la experiencia y velocidad de servicio para con los clientes son los factores principales que marcan la diferencia entre el éxito o fracaso de un establecimiento gastronómico. (Ver anexo 16, Investigación de mercado - Conclusiones).
El producto	<p>Comanda es una aplicación dedicada exclusivamente al rubro de restaurantes que genera una comunicación efectiva entre el restaurante y sus clientes.</p> <p>Un servicio a través de una aplicación móvil que permite a clientes de restaurantes, bares y cafeterías hacer pedidos, llamar al mesero, pedir la cuenta o pagar directamente a través de la aplicación mejorando los tiempos de atención y la experiencia final del usuario.</p>
Características claves del producto que resuelven el problema	<p>Los principales beneficios que reciben los clientes son de obtener un registro y trackeo completo de todos los llamados y atenciones efectuados de los usuarios (clientes del local) que los realizaron y los colaboradores del local que los atendieron, registrando el resultado, fecha y hora y los tiempos de demora de cada respuesta y atención, lo que genera una valiosa base de información que puede ayudar a identificar problemas de operación en el proceso de atención, lo que tratado correctamente se traduce en una mejor atención y experiencia al comensal con los beneficios que esto conlleva.</p> <p>Junto con lo anterior, la base de clientes que se genera para cada establecimiento, dado que los usuarios están registrados, junto con los comentarios, recomendaciones y feedback que realizan del local y su experiencia en él, es otra fuente valiosa de información que puede servir, con el incentivo adecuado de uso por parte de los comensales, a identificar el o los segmentos que son más activos y al cruzarlos con la facturación y venta diaria, cuáles son los más rentables para el establecimiento, generar promociones dirigidas, entre otros.</p>

<p>A diferencia de ... (¿cómo solucionan este problema esas soluciones o alternativas actuales?)</p>	<p>A diferencia de las soluciones actuales, Comanda es una herramienta dedicada al rubro de restaurantes que permite la comunicación directa y oportuna entre cliente y restaurant y con una audiencia interesada en la oferta gastronómica.</p> <p>El producto se diferencia respecto a la competencia porque ofrece a los clientes las siguientes características de producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No requiere la compra de equipos ni la instalación/implementación de sistemas en equipos del cliente • Entrega información estadística completa y detallada del todo el proceso de interacción con la aplicación durante la atención, incluyendo la identificación del personal del restaurante que participó de la atención y el cliente comensal • Además del pedido, ver el menú y ordenar, ofrece al usuario de ejecutar el pago directo a través de la aplicación, reduciendo los tiempos de espera y entregando el producto/servicio con la funcionalidad más completa del mercado
---	---

Propuesta de Valor - Comensal

<p>¿Para Quién?</p>	<p>Personas que buscan donde comer y que, junto con una buena comida, buscan sobre todo una atención expedita y una buena experiencia mientras están en el restaurant. Que cuentan con acceso a internet en el móvil y que prefieren salir a comer en vez de usar sistemas de delivery</p>
<p>¿Con qué están disconformes o no satisfechos?</p>	<p>La lenta atención en general de los locales, incluso cuando éstos no están llenos, pero parece que los garzones han desaparecido o corren de un lado a otro sin prestar atención a sus solicitudes. Muchos buscan en dónde almorzar, pero cuentan con tiempo limitado y necesitan una experiencia de servicio efectivo y expedito, lo que usualmente no encuentran.</p>
<p>El producto</p>	<p>Comanda es una herramienta dedicada al rubro de restaurantes que solo escaneando un código QR, permite a los comensales acceder a las opciones del sistema en donde podrán llamar al mesero, pedir el menú, ver la carta directamente, pedir la cuenta y pagar directamente a través de la aplicación mejorando los tiempos de atención y la experiencia final como usuarios. Adicionalmente, podrán dejar comentarios y calificar al restaurant para evaluar su experiencia general.</p>



Características claves del producto que resuelven el problema	App rápida y liviana, disponible en la App Stores de Android y Apple, además de descarga directa desde el sitio, todas opciones que se acceden solo escaneando el código QR presenta en cada mesa. Interfaz de usuario limpia, fácil y amigable de usar.
A diferencia de ... (¿cómo solucionan este problema esas soluciones o alternativas actuales?)	A diferencia de las soluciones actuales, Comanda es una herramienta dedicada exclusivamente al rubro de restaurantes y permite que la solicitud sea más específica (llamar al garzón, pedir el menú u ordenar desde la misma App, pedir la cuenta, pagar directamente desde la App) que las soluciones actuales manuales (llamar al garzón levantando la mano y esperando ser vistos y atienda acercándose a preguntar qué es lo que se quiere) o las soluciones de botón de llamado que sólo le avisan al garzón que alguien los llama sin saber con qué objetivo. Estas características permiten agilizar las solicitudes y marcan la diferencia en los tiempos de atención.



12.8 Anexo 8: Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES ENDÓGENOS	F1.- Desarrolladores calificados y con actualización de conocimientos continua en el tiempo	D1.- Falta de personal con experiencia en promoción y marketing
	F2.- Facilidad de uso de la aplicación, intuitiva, sin necesidad de instalaciones de aplicativos en el restaurant (acceso web) y totalmente gratuita para el usuario	D2.- Baja disponibilidad inicial de recursos económicos y bajo historial crediticio
	F3.- Implementación de funciones innovadoras a través de la aplicación	D3.- Marca de Comanda App todavía desconocida en el mercado
	F4.- Personal muy motivado en aprender y lograr el mejor producto y servicio	D4.- Falta de expertise en la atención del cliente relacionado al servicio post venta
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXÓGENOS	O1.- Tendencia en el mercado de aumento de uso de aplicaciones móviles y de pagos a través de las mismas	A1.- En el mundo de las aplicaciones móviles, la facilidad para otra empresa en copiar las funcionalidades y proporcionar un servicio similar
	O2.- La tendencia en el aumento de nuevos restaurantes en Santiago en los últimos años sigue creciendo, y con ellos los posibles clientes	A2.- Mala actitud de los meseros respecto a la implementación de este tipo de aplicación, por miedo a sentirse controlados o sentirse reemplazados
	O3.- Elevado número de reclamos debidos a la mala atención en bares y restaurantes, elevada rotación los meseros y con bajo nivel de especialización	A3.- Facilidad en los clientes para cambiar entre las diferentes empresas que ofrecen un servicio similar
	O4.- Buena disponibilidad en los clientes (dueños de bares y restaurantes) en implementar mejoras en el servicio y preocupados en la reducción de sus costos operacionales	A4.- Posible cambio legislativo respecto a la reglamentación de las aplicaciones, relacionadas a impuestos y condiciones laborales de los trabajadores

	O1	O2	O3	O4	PROM	A1	A2	A3	A4	PROM
F1	6	5	6	6	5.8	7	6	7	5	6.3
F2	7	5	7	6	6.3	6	7	5	5	5.8
F3	7	6	7	6	6.5	7	6	6	5	6.0
F4	5	6	6	5	5.5	6	6	5	5	5.5
PROM	6.3	5.5	6.5	5.8		6.5	6.3	5.8	5.0	
D1	7	7	7	7	7.0	7	6	7	5	6.3
D2	6	7	5	4	5.5	6	6	6	5	5.8
D3	5	7	5	7	6.0	7	7	7	5	6.5
D4	6	6	5	6	5.8	6	6	7	5	6.0
PROM	6.0	6.8	5.5	6.0		6.5	6.3	6.8	5.0	

COMBINACIÓN FO - (F3-O3)	COMBINACIÓN FA - (F1-A1)
En el mercado existe un alto número de reclamos de los clientes de bares y restaurantes por la mala atención de los meseros y las funciones que implementa la aplicación puede efectivamente mejorar esta falta y reducir los tiempos de espera.	Importantes alianzas estratégicas con proveedores y clientes clave, permite afrontar la amenaza. Crear fidelidad con los clientes permite ser escogidos sobre la competencia.
COMBINACIÓN DO - (D1-O2)	COMBINACIÓN DA - (D3-A3)
La falta de experiencia en tema de promoción y marketing no permite de hacer conocer de manera adecuada la aplicación y poder atraer nuevos clientes, además de no aprovechar el aumento de bares y restaurantes que abren en Santiago.	La facilidad de poder cambiar empresa por parte del cliente y el hecho que la marca sea desconocida en el mercado resulta uno de los retos principales, para no ser rápidamente copiados por otra empresa y perder en poco tiempo las cuentas de mercado.

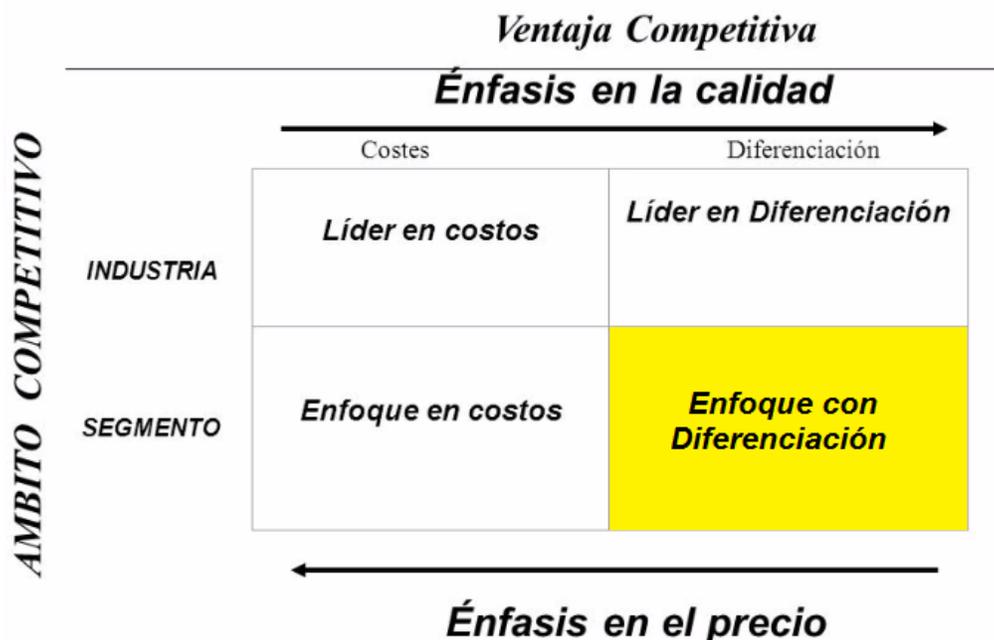
- **Estrategias FO:**

- Implementar sistema de pago directamente a través de la aplicación y un sistema de pedido.
- Entregar al dueño del restaurante estadísticas sobre el tiempo de espera y las funcionalidades más utilizadas de la aplicación, eventuales reclamos u observaciones del usuario.

- **Estrategias FA:**
 - Promocionar los mejores clientes (restaurantes) a través de la aplicación a los usuarios para crear en el tiempo fidelización y confianza.
 - Estudio de las estadísticas disponibles respecto al uso de las aplicaciones para crear mejoras continuas y nuevas funcionalidades.
- **Estrategias DO:**
 - Elevar la inversión en promoción y marketing, a través del apoyo de una empresa especializada en el sector.
 - Alianzas con empresas en el mercado para utilizar sus canales y mejorar el conocimiento de la empresa en el mercado.
- **Estrategias DA:**
 - Para hacer conocer la marca se enviará de forma gratuita para el cliente, en el primer periodo, una persona que pueda mostrar a los usuarios cómo funciona la aplicación.
 - Inversiones para fortalecer la marca, para que los usuarios puedan reconocerla y preferirla respecto a la competencia.

12.9 Anexo 9: Estrategias Competitivas Genéricas según Porter.

Estrategias Competitivas Genéricas



Fuente: Porter (1982)

12.10 Anexo 10: Gestión y posicionamiento de la Marca.

Publicaciones en Instagram del servicio y sus características



No dejes a tus clientes esperando

Con COMMANDE podrás responder a las solicitudes de tus clientes en forma oportuna





Conoce
 Entiende
 Atiende
 Retén
A TUS CLIENTES
 COMMANDEAPP.COM

commandeapp • Siguiendo ...

commandeapp Comande es una solución tecnológica para restaurantes, bares y cafés que te permite conocer a tus clientes, mejorar la atención y retener a tus clientes!

Entérate de quienes son tus comensales y su comportamiento para así dar una atención personal y hospitalaria, mejorar la rotación de mesas y los tiempos de atención. Y mejorar la difusión de tus promociones, redes sociales y la retroalimentación tras la visita.

Únete a la revolución Comande!

#Restaurante #café #chile

Les gusta a hialek y 24 personas más

14 DE NOVIEMBRE DE 2018

Añade un comentario... Publicar



commandeapp Con @commandeapp reduce tus tiempos para mejorar la atención 🕒👤📱 #restaurant #restaurante #comande #coffee #bar #bartender #waiter #app #software #solution #startup

31 sem

Les gusta a hialek y 22 personas más

23 DE NOVIEMBRE DE 2018

Añade un comentario... Publicar



commandeapp • Siguiendo Pacto Club ...

commandeapp Pide el menu, pide la cuenta, pide atención de calidad ~ @commandeapp ya esta en @pacto284!

Pruébanos y ven a disfrutar de lo mejor del arte y la sensualidad en Montt!

#innovacion #app # restaurante #providencia #instachile #chilegram #instalike

24 sem

gconsultora Excelente! Te esperamos en nuestro perfil para ayudarte a potenciar tus resultados!

Les gusta a hialek y 53 personas más

9 DE ENERO



commandeapp • Siguiendo
Providencia, Santiago De Chile



commandeapp Un pensamiento de Commandín Commandín es un sabio ♥ #restaurante #restaurant #bar #cafe #providencia #protobar #pacto #pensamiento #reflexion

11 sem



Les gusta a hialek y 13 personas más

10 DE ABRIL

12.11 Anexo 11: Investigación de Mercado - Encuesta y metodología

Se utilizó una encuesta definida de 13 preguntas, de las cuales 11 son con alternativas y 2 son preguntas abiertas para obtener información adicional de los encuestados.

Las preguntas 1 a la 4 tienen por objetivo obtener las características principales del restaurant (Antigüedad, cantidad de mesas, cantidad de meseros, rango de edad de clientes).

Las preguntas 5 a la 8 tratan de conocer el funcionamiento, formas de publicidad y estado actual de los servicios del restaurant (Cantidad de reclamos recibidos, cómo dan a conocer su restaurant, aspectos importantes para la fidelidad del cliente, utiliza o ha utilizado algún sistema de gestión de llamados al personal de servicio).

Las preguntas 9 a la 11 buscan identificar la disposición a contratar y pagar por el servicio (Estaría interesado en implementarlo, estaría dispuesto a pagar, cómo y cuánto, estaría dispuesto a recibir pagos a través de la App.)

Finalmente, las preguntas 12 y 13 son abiertas para recopilar necesidades de los clientes y su opinión frente al valor de soluciones como éstas en su negocio.

Las entrevistas se realizaron a un universo de 40 dueños o administradores de restaurantes distintos ubicados en 8 comunas (Providencia, Santiago Centro, Vitacura, Las Condes, Ñuñoa, Colina – Chicureo, Recoleta y La Reina) y bajo las características que forman parte de la segmentación de mercado definida, de manera presencial en cada uno de sus locales.

12.12 Anexo 12: Investigación de Mercado – Resultados y Análisis

Una vez realizadas todas las encuestas, los resultados son los siguientes:

1. ¿Por cuánto tiempo ha funcionado su restaurante?

- | | |
|---------------------------|--------|
| a. Menor o igual a 1 año: | 27,50% |
| b. Entre 1 y 2 años: | 7,50% |
| c. Entre 2 y 5 años: | 27,50% |
| d. Entre 5 y 10 años: | 25,00% |
| e. Más de 10 años: | 12,50% |

Un 62,5% de los establecimientos encuestados llevan 5 años o menos en funcionamiento.

2. ¿Cuántas mesas tiene en su restaurante?

- | | |
|------------------------|--------|
| a. Menor o igual a 10: | 17,50% |
| b. Entre 10 y 25: | 45,00% |
| c. Entre 25 y 50: | 32,50% |
| d. Entre 50 y 100: | 5,00% |

Un 77,5% tienen entre 10 y 50 mesas por lo que son considerados locales pequeños a medianos, con promedio general de 26,3 mesas por local.

3. ¿Cuántos meseros tiene contratados en su restaurante mensualmente?

- | | |
|-----------------------|--------|
| a. Menor o igual a 3: | 42,50% |
| b. Entre 3 y 6: | 45,00% |

- c. Entre 6 y 10: 10,00%
- d. Entre 10 y 20: 2,50%
- e. Mas de 20: 0,00%

Un 87,5% de los locales encuestados cuentan con 6 o menos garzones y un 42,5% con 3 o menos garzones para la atención, valores que se correlacionan con las respuestas en la pregunta 12 donde un 20% de los encuestados indica que para mejorar su modelo de atención necesitan de más personal (garzones) para la atención.

4. ¿La mayor parte de sus clientes en qué rango de edad están?

- a. Menor a 25 años: 2,27%
- b. Entre 25 y 40 años: 56,82%**
- c. Entre 40 y 60 años: 9,09%
- d. Más de 60 años: 2,27%
- e. De todas las edades: 29,55%**

La mayoría indica tener un público joven entre 25 y 40 años, lo que se corresponde a personas digitalmente activas y usuarios de la tecnología.

5. Aproximadamente ¿cuántos reclamos recibe al mes debido a una mala o lenta atención de los meseros?

- a. Menor o igual a 5: 60,00%**
- b. Entre 5 y 10: 2,50%
- c. Entre 10 y 20: 0,00%
- d. Más de 20: 0,00%
- e. Ninguna: 37,50%**

Un resultado interesante de este punto, es que, al hacer el cruce final de información, del 37,5% de restaurantes (15) que indicaron no tener nunca reclamos por una mala o lenta atención, de igual manera un 74% de ellos indicó necesitar mejoras al servicio que van desde más meseros, capacitación o ampliar su capacidad. También, un 60% de estos locales indicó que dan un valor de Alto o Muy Alto a un producto como Comanda y un 73% estaría dispuesto a contratar el servicio.

6. Actualmente ¿cómo da a conocer su restaurante?

- a. Redes sociales o sitios web: 44,62%**
- b. Promoción física en lugares públicos o medios impresos: 20,00%
- c. Publicidad en medios masivos: 1,54%
- d. Boca a boca: 30,77%**
- e. Nada: 3,08%

Redes sociales y el Boca a Boca son las maneras más usadas promover sus locales, por lo que la buena atención y relación con los comensales es clave para buenas recomendaciones.

7. ¿Cuál es el aspecto más importante para obtener la fidelidad de los clientes?

- a. Tener comida de calidad: 48,65%**
- b. Ofrecer un servicio eficiente y un tiempo de espera reducido: 40,54%**
- c. Ofrecer descuentos y promociones: 6,76%
- d. Mantener precios bajos: 4,05%

Si bien ofrecer comida de calidad es el aspecto más importante de este punto, un 40,6% indica que ofrecer un servicio eficiente y tiempos de espera reducidos son claves para la buena atención y fidelidad de los clientes. En esta pregunta podían escoger más de una opción, por lo que muchos de los que elegían la opción de comida de calidad también indicaban la opción de servicio eficiente. De hecho, un 37% de los encuestados escogió la combinación de ambas como la combinación clave en este punto.

8. ¿Está utilizando o ha utilizado algún sistema de llamada cliente mesero, como un botón de llamada?

a. Si: 12,50%

b. No: 87,50%

Solo un 12,5% de los encuestados utilizaba o había utilizado anteriormente un sistema similar y en todos los casos correspondía a MMSCall o Botón de llamado, ambos casos soluciones con botoneras de llamado y relojes receptores, con resultados y experiencias variadas. De este porcentaje, un 20% estaría dispuesto a cambiarse a Comanda App.

9. ¿Estarías interesado en implementar una aplicación en su restaurante, que da la posibilidad al cliente de revisar el menú, hacer el pedido, solicitar y realizar y el pago sin tener que depender de la relación directa con el mesero y dejando historia y registro de todas las solicitudes e identificando a tus clientes?

a. Si: 67,50%

b. No: 32,50%

La mayoría de los encuestados estaría dispuesto a implementar la solución de Comanda, un 89% de ellos pagando y solo un 11% lo implementaría sólo si es gratis. Tal como se indicó en la respuesta de la pregunta 5, un 73% de los establecimientos que indicaron no tener ningún reclamo por su calidad de servicio de igual manera contrataría el servicio.

10. ¿Estarías dispuesto a pagar para utilizar esta aplicación?

a. Un cobro mensual fijo por cada mesa - QR: 12,50%

b. Un cobro variable por cada cliente que usa la aplicación: 47,50%

c. Nada: 40,00%

Del total de encuestados, un 47,5% indicó que está dispuesto a pagar un valor variable por el servicio, cada vez que el sistema sea utilizado en una atención, sin pagar costos fijos por el mismo si no es utilizado en una o más mesas, lo que corresponde a un 79% de los encuestados dispuestos a pagar. Los valores variables indicados por los mismos encuestados, van desde un 2% a un 10% del total de la cuenta de cada atención, con un promedio de un 6% de comisión a pagar. Por su parte, los que están dispuestos a pagar un valor fijo, independiente del uso, se adhieren a la tarifa base de USD 1,5 mensual por cada código QR que posee el local (1 por cada mesa).

En el 40% de locales que no está dispuesto a pagar por el servicio, están incluidos los que no contrataría el servicio, correspondiente a un 32,5% de los encuestados.

11. ¿Estarías dispuesto a recibir pagos a través de una aplicación?

- a. **Si: 67,50%**
- b. No: 32,50%

El 67,5% de los encuestados está dispuesto a recibir pagos a través de la misma aplicación, ya sea por transferencia bancaria o botón de pagos, incluso un 66% de ellos estaría dispuesto a pagar una comisión adicional por este servicio, que va desde el 1% al 3% del total pagado con un promedio de 1,84% de disposición a pago por comisión por este concepto.

12. ¿Qué cambiaría en su actual modelo para mejorar la atención a sus clientes?

Esta pregunta era de respuesta abierta, por lo que se extrajeron los conceptos principales de cada respuesta para obtener los conceptos a evaluar:

a. Aumentar personal	20,00%	e. Mejorar/ampliar infraestruc.	12,50%
b. Nada	20,00%	f. Mejorar carta	7,50%
c. Capacitación	15,00%	g. Ampliar capacidad del local	5,00%
d. Control de gestión y TI	15,00%	h. NS/NR	5,00%

Aumentar el personal de atención, ya sea de manera permanente o en períodos de alta demanda fue uno de los conceptos más reiterados, donde, tal como indicados en el análisis de la respuesta 3, se correlaciona con el 42,5% de los locales encuestados con 3 o menos garzones disponibles para la atención de público.

Un 20% de los encuestado indicó que no cambiaría nada de su modelo de atención actual porque no es necesario mejorar nada, sin embargo, un 25% de ellos indicó que si le interesaría contratar el servicio de Comanda para tener más control.

13. ¿Qué valor cree usted que le aportaría a su negocio una herramienta de este tipo?

Al igual que la pregunta anterior, era de respuesta abierta, por lo que se extrajo los conceptos principales de cada una obteniendo dos repuestas a analizar: El nivel de valor que le aportaría al negocio esta herramienta y los conceptos de lo que les aportaría y valoran de la misma.

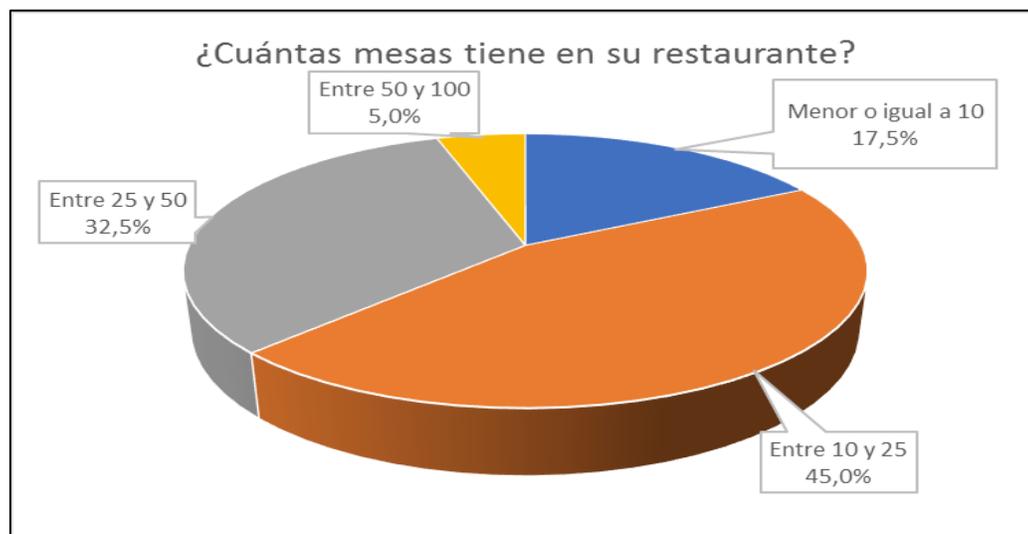
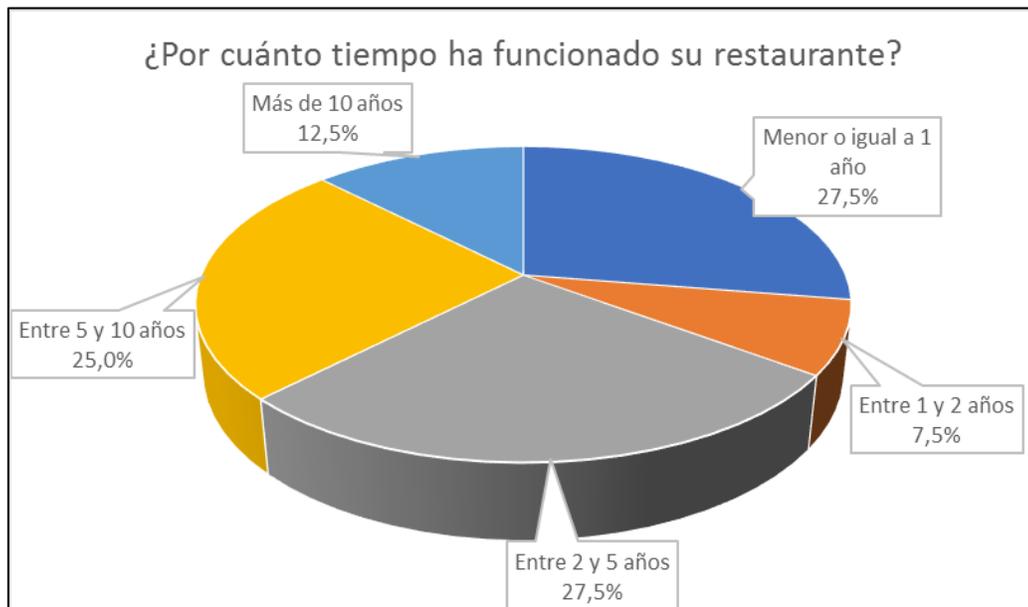
Valoración del producto:

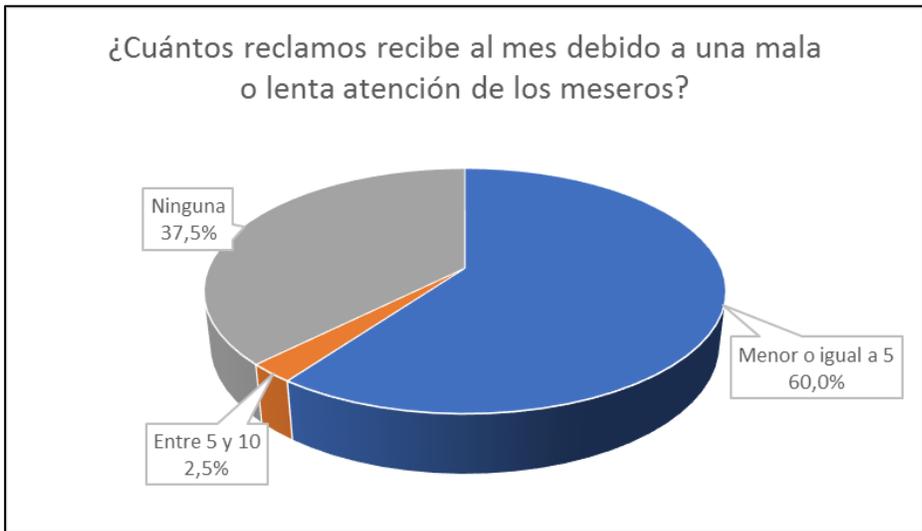
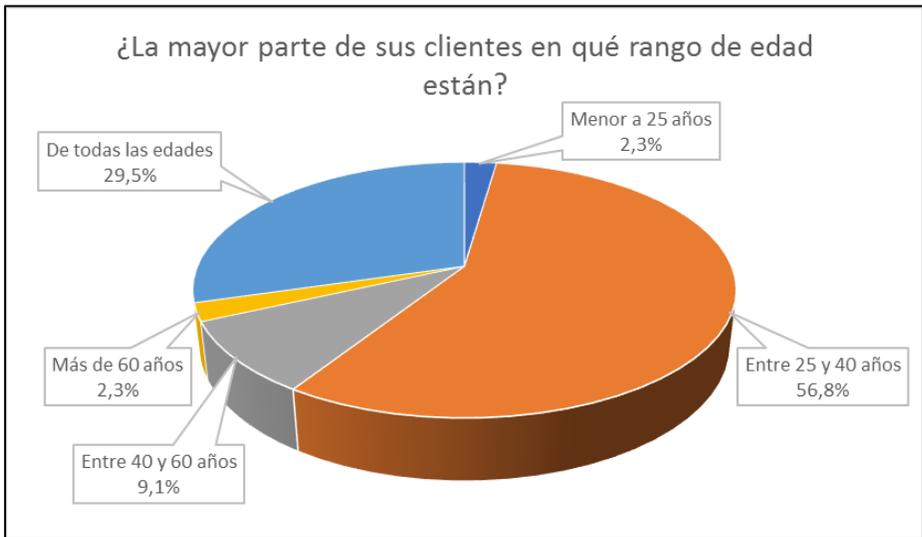
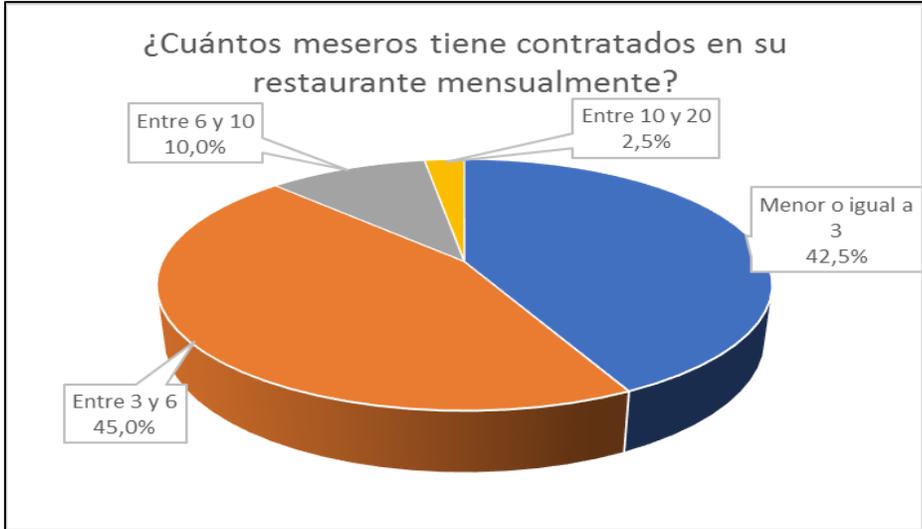
a. Alto	42,50%
b. Ninguno	22,50%
c. Medio	15,00%
d. Muy Alto	10,00%
e. Relativo	5,00%
f. NS/NR	5,00%

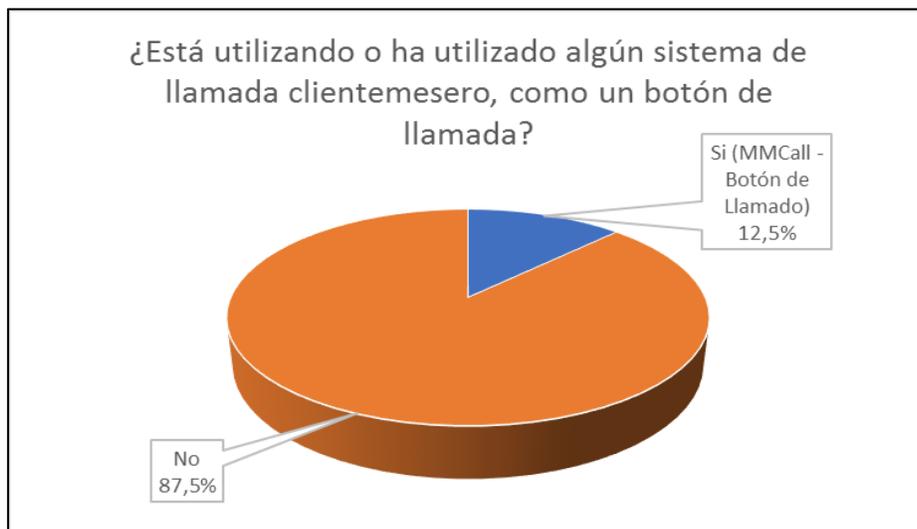
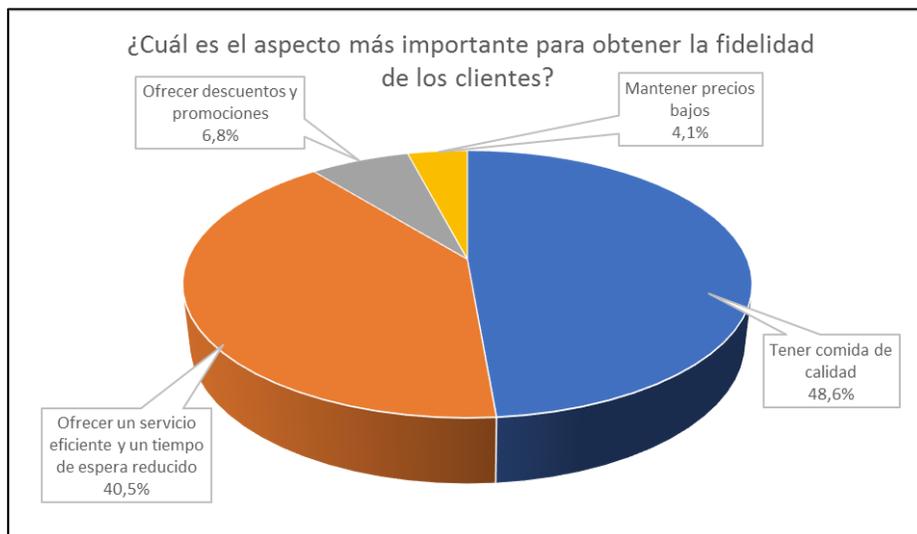
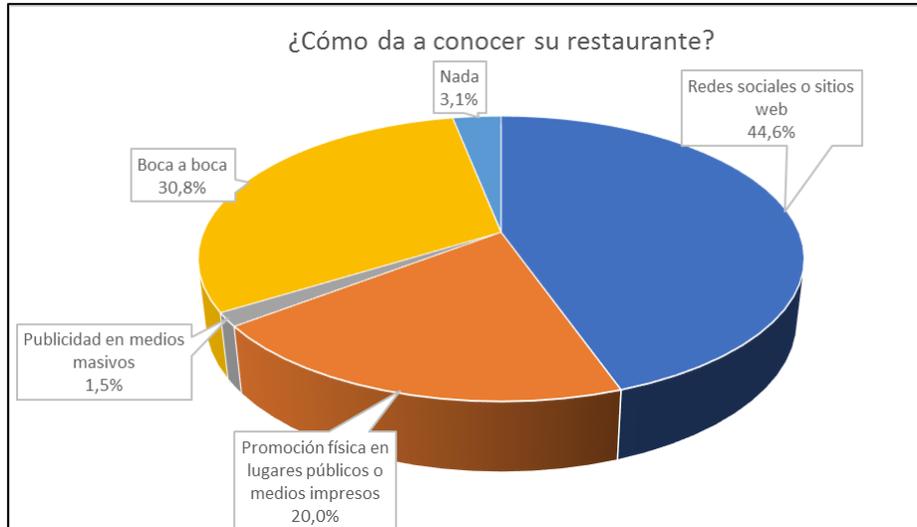
12.13 Anexo 13: Investigación de Mercado – Lista de Encuestados

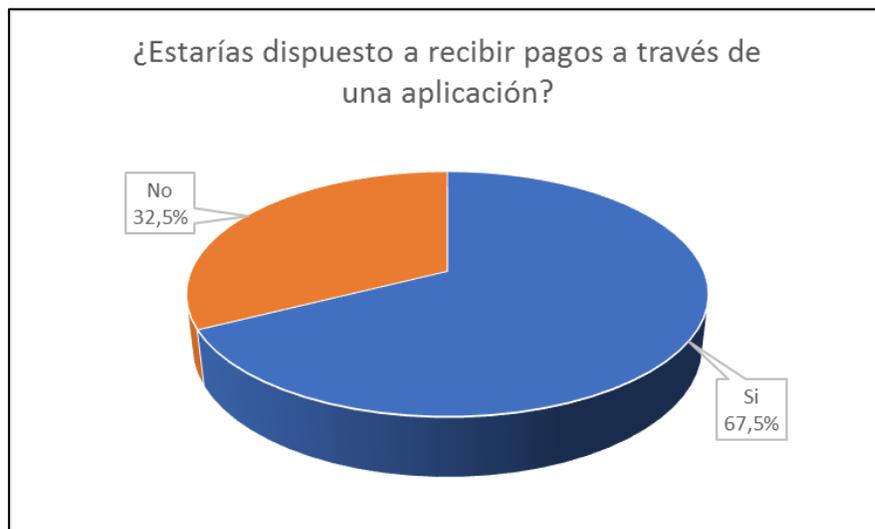
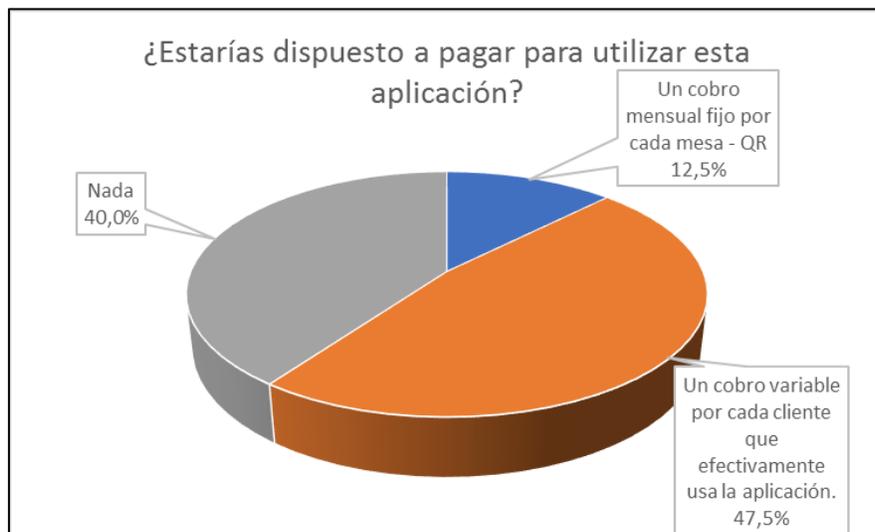
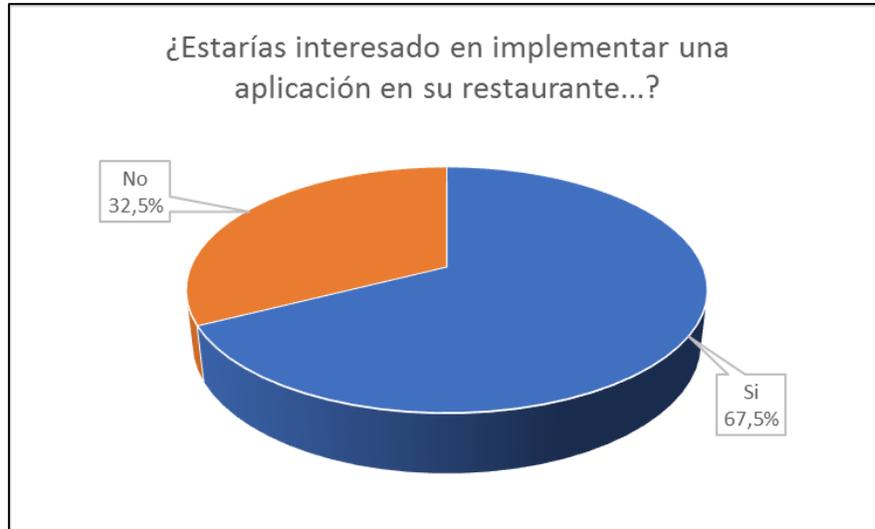
N°	Restaurant	Descripción	Comuna
1	El Cordobés	Parrilladas	Santiago Centro
2	Tavelli Manuel Montt	Restaurant y Salón de Té	Providencia
3	La Casa de Bambú	Comida China	Ñuñoa
4	Himalaya Comida India	Comida India	Ñuñoa
5	El Territorio	Sandwiches	Colina - Chicureo
6	Barbazul Tobalaba	Restobar	Providencia
7	C'est si Bon	Cafetería	Providencia
8	Burgerdog	Sandwiches	Providencia
9	Holm	Ensaladas	Providencia
10	C'est si Bon Parque Arauco	Cafetería	Las Condes
11	Café Pedro de Oña	Cafetería	Ñuñoa
12	Missabores	Comida Venezolana	Providencia
13	Maiko	Sushi	Colina - Chicureo
14	Mazaconne	Cafetería	Vitacura
15	Kook	Ensaladas	Vitacura
16	Taringa	restobar	Vitacura
17	La Fuente Reina	Sandwiches	La Reina
18	Tanta	Comida Peruana	Las Condes
19	Akito Sushi	Sushi	Recoleta
20	Quererte	Cafetería	Las Condes
21	Café de La Candelaria	Cafetería	Providencia
22	Tobu	Sushi, japonesa	Las Condes
23	Banzai	Sushi	Vitacura
24	Leerté	Restaurant y Salón de Té	Santiago Centro
25	Too Much	Sushi	Santiago Centro
26	Prego	Comida Italiana	Las Condes
27	Albedrío	Sandwiches	Santiago Centro
28	Xin Sun Fung	Comida China	Santiago Centro
29	Ming-Shi	Comida China	Las Condes
30	Lai Thai	Comida Thai	Vitacura
31	The Food Space	Heladería y cafetería	Providencia
32	Verace Pizza	Pizzas y ensaladas	Santiago Centro
33	Aljazeera	Comida Árabe	Santiago Centro
34	Fuente Italia	Sandwiches	Ñuñoa
35	La Gloria	Sandwiches	Santiago Centro
36	Fontena	Cafetería	Vitacura
37	Domburi	Mexicana-Japonesa	Ñuñoa
38	Hong Fu	Comida China	Recoleta
39	Barrio Kebab	Comida Árabe	Ñuñoa
40	Six Lounge Bar	RestoBar	Vitacura

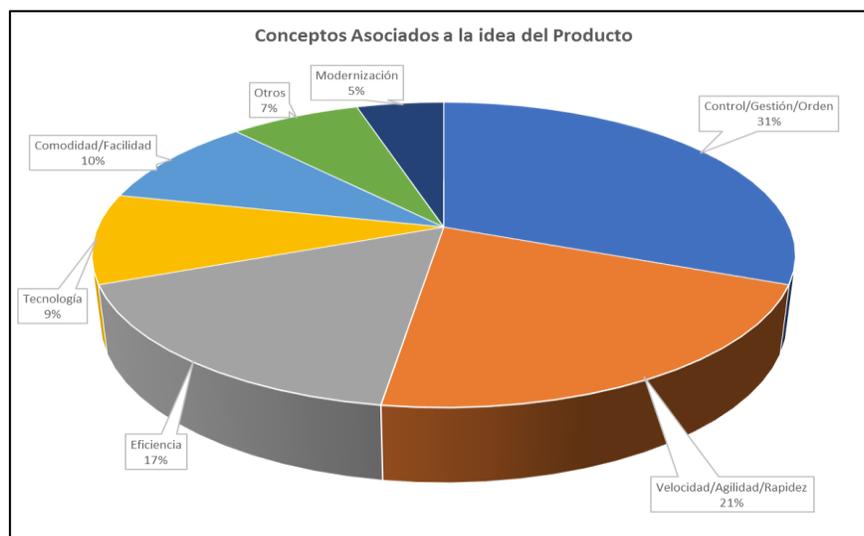
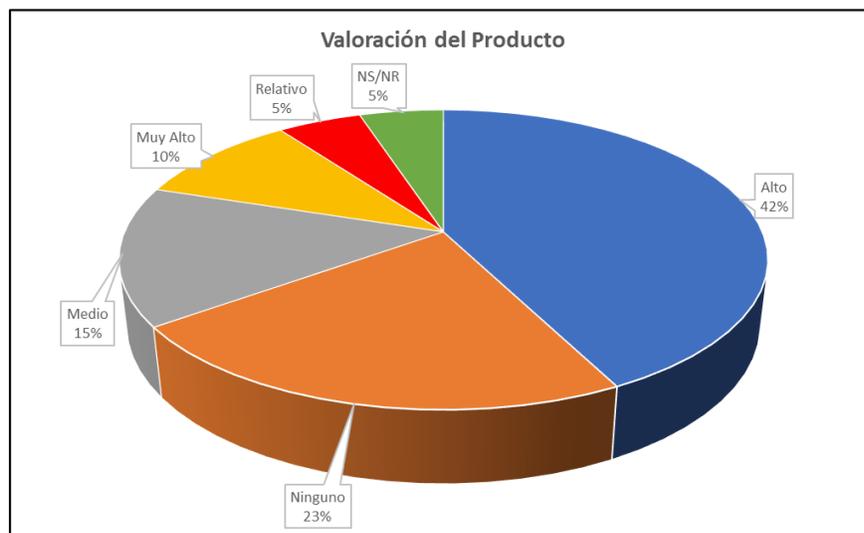
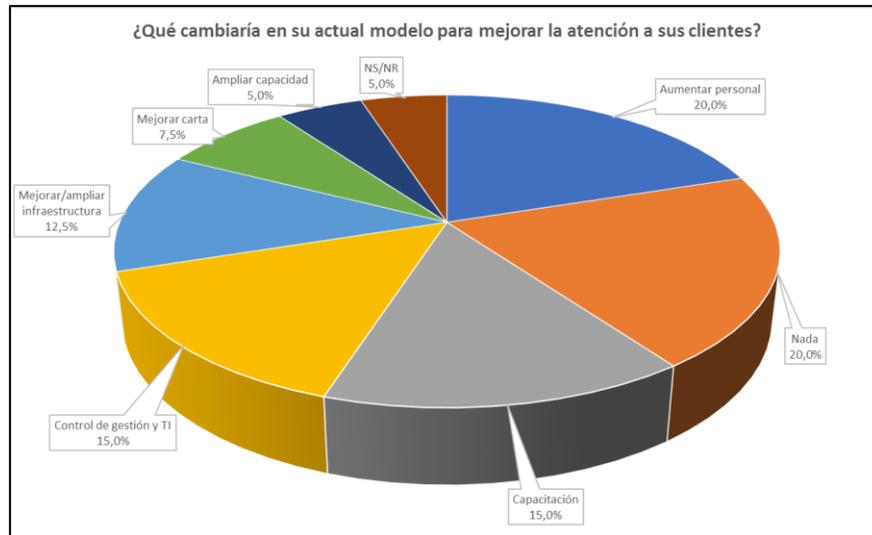
12.14 Anexo 14: Investigación de Mercado – Gráficos











12.15 Anexo 15: Investigación de Mercado – Conclusiones

Como resultado de esta investigación de mercado, y según las respuestas recibidas, podemos concluir que es un producto atractivo para el mercado objetivo escogido, ya que:

- La calidad y rapidez del servicio y la necesidad de eficiencia en el mismo es un tema relevante y parte de las preocupaciones del universo encuestado
- 40,54% indica que ofrecer un servicio eficiente y un tiempo de espera reducido es fundamental
- 60% de los encuestados recibe 5 o menos reclamos por calidad y velocidad de atención. Incluso los encuestados que indicaron no tener reclamos de este tipo se mostraron interesados en el producto.
- Redes Sociales y el Boca a Boca son las principales formas de promoción por lo que la buena experiencia del cliente es fundamental para una buena opinión y posterior recomendación
- La ineficiencia del servicio, asociada a la falta de garzones, es una preocupación constante
- El 67,5% de los encuestados estaría dispuesto a contratar Comanda para mejorar sus procesos, tiempos de atención y mejorar la experiencia del cliente
- El 52,5% le da una valoración Alta o Muy Alta
- Más del 57% indica conceptos asociados a Control, Gestión, Rapidez y Eficiencia a las características del producto
- Se descubrió que la gran mayoría de los encuestados dispuestos a pagar, lo haría por montos variables según el uso de la aplicación y con porcentajes de 6% en promedio sobre el consumo, lo que aporta mejores expectativas en el plan financiero ya que mejora los ingresos proyectados

12.16 Anexo 16: Opciones de registro de marca

Según información oficial entregada por la INAPI, muestra que la marca “Comanda” se encuentra registrada solo bajo Clase 35 de Publicidad y Gestorías, por lo que es factible registrarla en las clases 42: Diseño tecnológico, investigación y desarrollo y Clase 43: Hostelería y Restauración. Por otro lado, la marca “Comanda APP” se encuentra disponible y no registrada bajo ninguna clase por lo que es factible registrarla en cualquiera de las clases de productos y servicios.

<https://ion.inapi.cl/Marca/BuscarMarca.aspx>

The screenshot shows the INAPI search results page for the brand 'Comanda'. The page is in Spanish and displays the following information:

- Logo:** Instituto Nacional de Propiedad Industrial INAPI - Chile
- Navigation:** ACCESOS, BUSCADOR, and a search icon.
- Header:** TRAMITES Y SERVICIOS • CONSULTA DE MARCA
- Search Results:** A table with 5 columns: Solicitud, Registro, Clase, Signo, and Titular. Two results are shown for the brand 'COMANDA'.
- Page Info:** 10 Registros por página, Página 1 de 1.
- Message:** Se encontraron 2 coincidencias con su búsqueda.
- Buttons:** Botones for 'Detalle' and 'Anotación'.

Solicitud	Registro	Clase	Signo	Titular
1260449	0	35	COMANDA	Maria Consuelo Aguirre Edwards
1273772	1269775	35	Comanda	Maria Consuelo Aguirre Edwards

En el siguiente cuadro se muestra que la INAPI confirma que es posible registrara marcas iguales en Clases o categorías distintas siempre que no se trate del mismo producto

<https://www.inapi.cl/preguntas-frecuentes/marcas>

¿Cómo se clasifican los productos y/o servicios para solicitar una marca?



Al presentar una solicitud de marca comercial, uno debe hacerlo para distinguir productos y/o servicios determinados. Y para estos efectos nuestro país utiliza el Clasificador Internacional de Niza. Al presentar una solicitud de marca comercial es indispensable consultar previamente el referido clasificador e indicar detalladamente los productos o servicios que se pretende distinguir con la marca cuya protección se requiere. El clasificador contempla actualmente 45 clases. De la clase 1 a la 34, ambas inclusive se distinguen productos y de la clase 35 a 45 ambas inclusive, se agrupan y detallan los servicios.

<https://www.imarcas.com/Tutorial/ClasificaciondeNiza.aspx>

MENÚ DESPLEGABLE DE SERVICIOS DE LA CLASIFICACIÓN DE NIZA.

SERVICIOS CLASE 35 - Publicidad y Gestorías

SERVICIOS CLASE 36 - Seguros, financieros e inmobiliarios

SERVICIOS CLASE 37 - Construcción, reparación e instalación

SERVICIOS CLASE 38 - Telecomunicaciones

SERVICIOS CLASE 39 - Logística y organización viajes

SERVICIOS CLASE 40 - Tratamiento de materiales

SERVICIOS CLASE 41 - Formación y ocio

SERVICIOS CLASE 42 - Diseño tecnológico, investigación y desarrollo

SERVICIOS CLASE 43 - Hostelería y restauración

SERVICIOS CLASE 44 - Medicos, Veterinarios, estética y agricultura

SERVICIOS CLASE 45 - Jurídicos, de la seguridad, personales y sociales