



# **"COCINARTE, TODOS SOMOS CHEF"**

## **PARTE I**

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

**Alumno: Jorge Venegas Cid**

**Profesor Guía: Javier Achondo Bauza**

**Santiago, noviembre 2018**

## Índice General

Resumen Ejecutivo .....	0
CAPITULO I .....	1
1.1 La Idea de Negocio .....	1
1.2 La Necesidad.....	3
1.3 Oportunidad .....	4
1.4 Modelo de Negocio.....	5
1.5 Mercado Objetivo .....	6
CAPITULO II .....	8
2.1 Descripción de la Industria .....	8
2.2 La Industria y su Entorno .....	9
2.2.1 Pestel.....	9
2.2.2 Actores Claves de la Industria.....	13
2.2.3 Tamaño del Mercado.....	13
2.3 Fuerzas Competitivas de la Industria .....	14
2.4 Competidores .....	16
2.5 Propuesta de Valor.....	17
CAPITULO III .....	24
3.1 Identificación de la Empresa .....	24
3.2 Visión .....	24
3.3 Misión .....	24
3.4 Principios y Valores .....	24
3.5 Objetivos.....	25
3.6 Objetivos Cualitativos.....	26
3.7 Objetivos Cuantitativos.....	26
CAPITULO IV .....	27

4.1	Plan Estratégico de Marketing .....	27
4.2	Objetivo del Marketing.....	28
4.3	Estrategia de Segmentación .....	29
4.4	Estrategia de Producto/Servicio .....	29
4.5	Estrategia de Precio .....	30
4.6	Estrategia de Distribución .....	32
4.7	Estrategia de Comunicación y Venta .....	32
4.8	Estimación de la demanda y de crecimiento.....	34
4.9	Presupuesto de Marketing .....	35
	CAPITULO V.....	36
5.1	Plan de Operaciones .....	36
	CAPITULO VI.....	37
6.1	Equipo del Proyecto .....	37
	CAPITULO VII.....	38
7.1	Plan Financiero.....	38
	Conclusiones.....	39
	Bibliografía y Fuentes .....	40

### **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1 .....	2
Ilustración 2 .....	5
Ilustración 3 .....	7
Ilustración 4 .....	18
Ilustración 5 .....	30

### **Índice de Tablas**

Tabla 1.....	6
--------------	---

Tabla 2.....	14
Tabla 3.....	15
Tabla 4.....	31
Tabla 5.....	34
Tabla 6.....	35

## Resumen Ejecutivo

Cocinarte es una propuesta de negocio que consiste en la creación de una empresa de delivery de cajas de recetas con suscripción, que permite experimentar en la preparación de platos gourmet en la comodidad de nuestra casa y sin nada que envidiarles a los mejores restaurantes.

En la comodidad de su casa recibes una caja con todos los ingredientes en las medidas justas, sin gastar de más y sin desperdicios. De ésta forma evitas salir en busca de largas listas de productos, ya que recibirás todas las indicaciones para preparar las mejores recetas, sin necesidad de buscar en antiguos libros o sitios de internet que no se adapten a tus gustos e idiosincrasia

Ésta propuestas de negocio se encuentra en línea a las tendencias actuales, donde cocinar se ha transformado en un hobby que permite experimentar en nuevos sabores y sensaciones, todo esto en un mundo donde el tiempo es un bien demasiado escaso, ésta propuesta de negocio será la solución para muchas personas que disfrutan de cocinar, o quienes quieren aprender a hacerlo, pero que no tienen tiempo de ir en busca de largas listas de ingredientes.

Éste negocio se ha desarrollado en otros lugares del mundo como Alemania, Gran Bretaña y Estados Unidos con importantes referentes en esos mercados con más de 3 millones de despachos mensuales, por lo que se ve una oportunidad importante de desarrollo de ésta industria en el mercado chileno, abriendo un nuevo nicho de negocios.

Los principales indicadores financieros del proyecto se muestran a continuación:

Escenario Proyecto	
Tasa Descuento	17,17%
TIR	43,52%
VAN	\$420.124.748
Payback	4,16 años

## **CAPITULO I**

### **1.1 La Idea de Negocio**

Implementar una empresa de delivery de recetas, permitiendo a sus clientes vivir experiencias de cocina, recibiendo en la comodidad de su casa ingredientes de calidad en la medida justa y listos para realizar distintas preparaciones de menú, a éste concepto llamamos "CocinarTE, todos somos Chef".

Para vivir ésta experiencia llevaremos a la casa de los clientes una caja con todos los ingredientes necesarios para elaborar las recetas, las cuales serán seleccionada por los clientes al momento de realizar su compra. Además se adjuntará la minuta paso a paso para la preparación de las recetas, las que serán diseñadas por lo profesionales de CocinarTE y que detallarán las instrucciones de preparación y las proporciones adecuadas. Ésta propuesta pretende generar la metodología "hágalo usted mismo", permitiendo a los consumidores aprender a cocinar ricos platos y simplificar la vida al no tener que perder tiempo comprando los ingredientes, solo preocupándose de cocinar y disfrutar la experiencia.

Para optimizar los procesos de negocios las opciones de recetas de basarán en concepto asociados a mantener una variedad de menús con ingredientes base, agregando ingredientes específicos que permitirá generar un amplio número de alternativas.

Entendemos la importancia de la alimentación no solo desde el punto de vista biológico, sino como un elemento social, ya que cuando nos sentamos a comer se genera una instancia de reunión y conversación con nuestra familia o amigos, instancias que con las múltiples actividades diarias son cada vez menos.

En virtud de lo anterior, nuestra propuesta es ampliar estos momentos, no solo sentarnos a comer en un restaurant o preparar algo rápido en nuestras casas, sino también ser parte de la preparación de lo que comeremos, permitiéndonos aprender, crear y disfrutar de la compañía de los nuestros en una actividad entretenida y necesaria. Por supuesto, no podemos dejar de mencionar lo práctico que resultaría para aquellos que no disponen de tiempo para buscar los ingredientes en el supermercado, buscar una receta en internet o

para aquellas situaciones en que nos vemos en la necesidad de comprar productos en mayores cantidades de las necesarias generándonos un gasto excesivo e injustificado. Esta “experiencia de cocina” nos permite creer que sería una idea de negocio que conjuga diversos factores; creatividad, aprendizaje, optimización de tiempos y además, entrega una experiencia memorable.

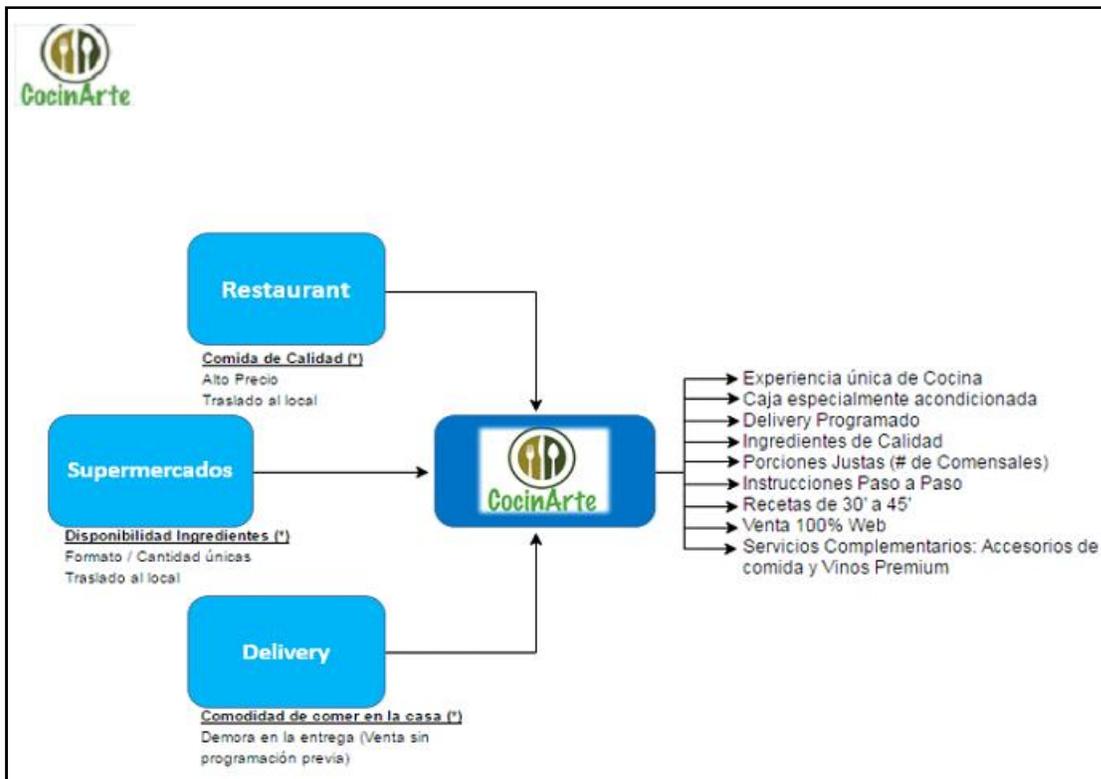


Ilustración 1

### Cómo pretendemos llegar a los hogares de nuestros consumidores

La idea es crear un servicio que consiste en una caja especialmente acondicionada para transportar alimentos, con ingredientes de alta calidad, en la cantidad óptima para preparar recetas según sea la necesidad del consumidor, y entregar una experiencia de cocina diferente que no parta al momento de sentarse a la mesa a comer si no que empiece desde

el momento de abrir el empaque y encontrarse con todo lo que necesitas para cocinar tus platos favoritos con la ayuda del instructivo que acompañara cada receta.

Nuestra propuesta es tener un abanico de recetas, desde las clásicas a las innovadoras, pasando por la utilización de diversos tipos de ingredientes: carnes rojas, carnes blancas y/o vegetales, actualizando dichos menús de acuerdo a la temporada de los productos necesarios para preparar dichas recetas. También, ofrecer cajas especiales para celebraciones o fechas importantes durante el año. La entrega de nuestra experiencia será decidida por el cliente.

## **1.2 La Necesidad**

Todos los días nos vemos enfrentados a tomar decisiones para cumplir una necesidad básica como seres humanos, la cual es alimentarnos. Para ello las opciones son variadas, ir a un restaurant, pedir comida preparada o simplemente preparar nuestras comidas en casa. Ésta decisión se hace más compleja por el poco tiempo, con jornadas de trabajo extensas y largos desplazamientos para llegar a nuestros hogares.

Cada vez se hace más difícil ir al supermercado a comprar productos frescos para la preparación de nuestros platos, la mayoría de las veces, ante ésta problemática terminamos comprando “comida rápida” que como es sabido, en la mayoría de los casos no es lo saludable, o bien acudiendo a un restaurant con el costo que ello implica.

Nuestra propuesta es llevar a la puerta de nuestros clientes productos en óptimas condiciones y en su justa medida. Cada día crece la tendencia de los chilenos por aprender a cocinar recetas “gourmet” ya sea para el desarrollo personal, de los llamados “amantes de la cocina”, para aquellos que buscan impresionar sus familiares/amigos en alguna fecha importante o simplemente para aquellos que buscan tener día a día un momento especial. Nuestro negocio satisface exactamente esa necesidad ya que buscamos entregar un servicio con una amplia gama de recetas y los mejores productos disponibles en el mercado para disfrutar del placer cocinar.

La segunda necesidad, no menos importante, es satisfacer una necesidad emotiva de nuestros clientes, creando una experiencia memorable, un momento de compartir en familia, de crear, de aprender y de disfrutar de algo hecho por nuestras propias manos.

### **1.3 Oportunidad**

En la actualidad el tiempo se ha transformado en bien muy preciado, entregándole una alta valoración al tiempo que podemos compartir con nuestros seres queridos. Vivimos en la era de lo inmediato, donde el comercio electrónico ha tomado un papel importante y que además posee un espacio amplio de crecimiento.

La industria de los alimentos no se encuentra ajena a estos fenómenos, y podemos apreciar el crecimiento que ha tenido la industria del delivery de comida preparada, dónde se destaca las plataformas(Internet y App) Pedidos Ya, y en el último tiempo se han incorporado UberEats y Glovo, como plataformas de compra y despacho de comida centrándose en comida rápida y con especialidades como pizzas, sushi, comida china, tacos, comida árabe, comida peruana, sándwich y otros.

En cuanto al delivery de recetas para preparar es una industria pequeña con pocos actores y alto potencial de desarrollo

## 1.4 Modelo de Negocio

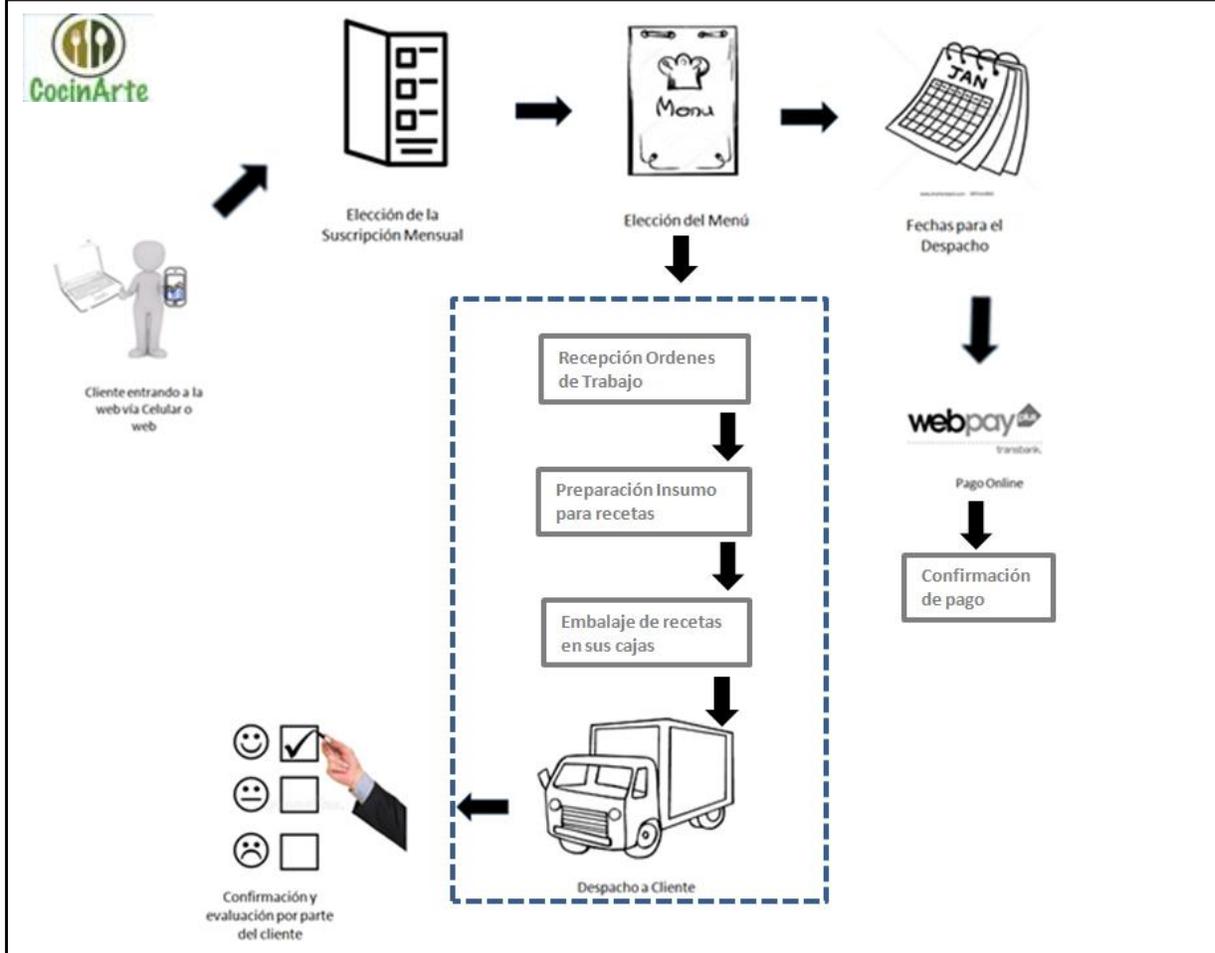


Ilustración 2

“COCINARTE”, Todos somos Chef, es un proyecto que ingresará al mercado del delivery de comidas, pero con un gran elemento diferenciador, que es que no se recibirá la comida ya preparada, sino que llegará una caja compuesta de recetas e ingredientes para que cada cliente en su casa pueda preparar las recetas y vivir una “experiencia de cocina”.

Nuestro producto estará compuesto por una caja especialmente diseñada para conservar alimentos, recetas preparadas por chefs profesionales e ingredientes de calidad, los cuales llegarán en las proporciones justas para la preparación de cada receta en la puerta de tu casa.

A continuación, tenemos el modelo de negocio Canvas:

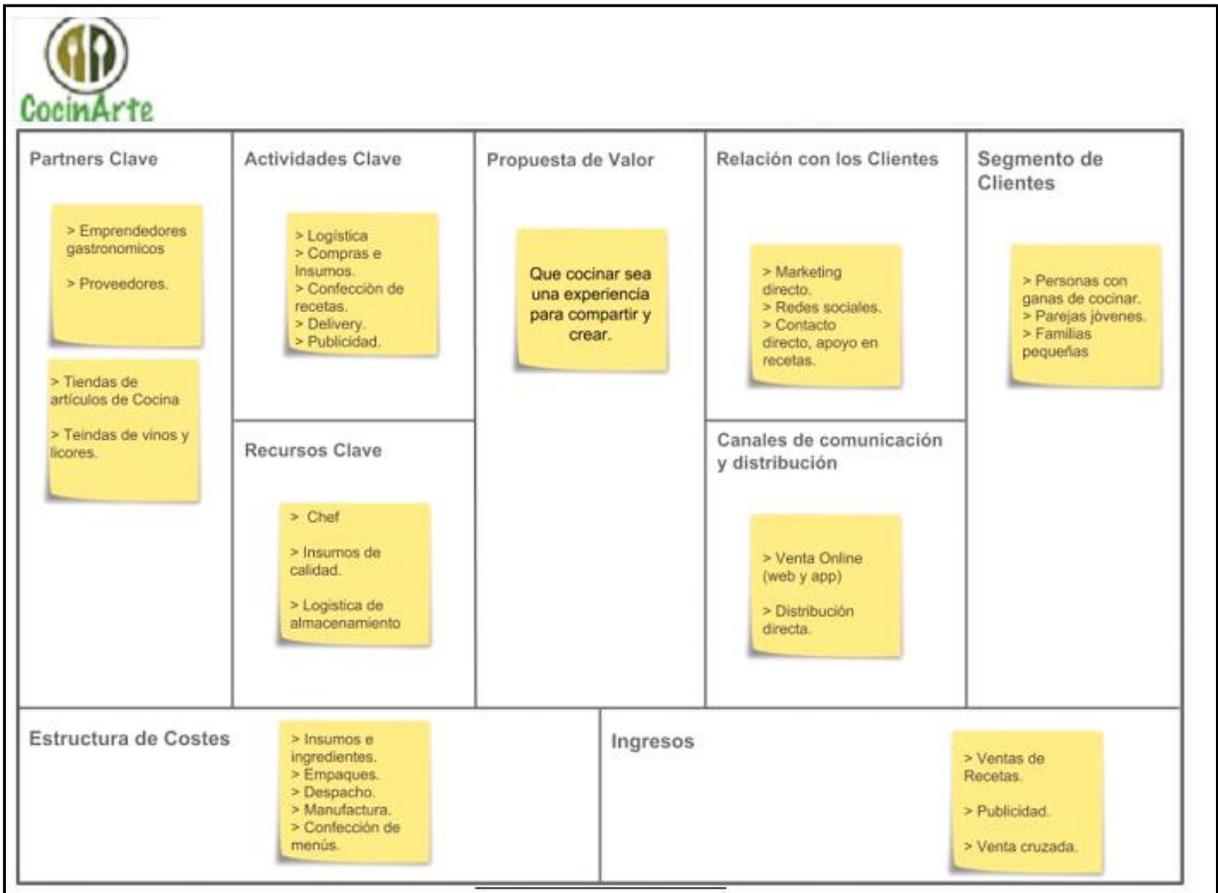


Tabla 1

## 1.5 Mercado Objetivo

El mercado objetivo al cual nos dirigiremos serán las personas residentes en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Santiago, la primera fase considera la comuna de Providencia, para luego seguir con las siguientes comunas una vez que vayan cumpliendo los objetivos de venta, estas comunas las elegimos como nuestro punto de partida debido a que los resultados de la encuesta realizada nos demostraron que a los usuarios que más les interesó nuestra propuesta residen en estas comunas.



Ilustración 3

**Macro Segmento:** Delivery de comida.

**Micro Segmento:** Delivery de recetas para cocinar en casa.

**Consumidor objetivo:** Jóvenes profesionales entre 30 y 45 años del segmento ABC1 C2.

**Alcance de la rivalidad:** Actualmente existen actores poco relevantes en la industria para éste tipo de oferta.

**Variables Críticas de Éxito:** plataforma de comercio electrónico - calidad de los productos - servicio de entrega - precio.

**Potenciales Nichos de Oportunidad:** Parejas jóvenes - celebraciones y eventos especiales - club de fidelización.

## **CAPITULO II**

### **2.1 Descripción de la Industria**

Actualmente en el mercado chileno existen algunos emprendedores que han desarrollado a baja escala la industria de "Delivery de Recetas de Comida", por lo que vemos un alto atractivo en poder desarrollar una industria que cuenta con alto potencial de crecimiento, si bien éste proyecto podría catalogarse dentro de la industria del delivery de comida, consideramos que dentro de ésta industria se abre un segmento de mercado por desarrollar.

En el extranjero existen casos de éxito muy destacados como lo es "Blue Apron", que desde su fundación el 2012 ha crecido exponencialmente, actualmente trabajan alrededor de 2.000 empleados y realizan más de 3.000.000 repartos mensuales en EEUU., con una industria ampliamente consolidada.

Nuestra propuesta busca rescatar lo mejor de distintas Industrias, como la diversidad de los ingredientes en la industria de supermercados, la calidad de las recetas en restaurantes y vivir experiencias únicas en su casa, como la posibilidad que da el delivery de comida para compartir en casa con quienes más queremos.

A continuación, detallaremos las principales características de estas industrias:

#### **Industria de Supermercados**

Decidimos incluir la industria de los supermercados debido a que corresponde a la principal forma de obtener los alimentos B2C, Se trata de un mercado altamente concentrado donde 4 actores superan el 90% de participación en el mercado. Los principales actores de la industria son Walmart Chile a través de las cadenas Lider - Express de Lider - Ekono - Superbodega A Cuenta y Central Mayorista; Cencosud a través de las cadenas Jumbo y Santa Isabel, SMU a través de las cadenas Unimarc, Mayorista 10, Alvi, OK Market, Telemercados; y Falabella a través de Tottus.

## **Industria de Restaurantes**

Si hay una industria que ha crecido durante las últimas dos décadas en nuestro país, es la gastronómica. La oferta ha ido creciendo desde los clásicos restaurantes de carnes, pescados y mariscos hasta alternativas más exóticas que han proliferado durante el último tiempo. Esta es una de las industrias más crecientes dentro del espectro nacional, ya que mueve anualmente 2.445 millones de dólares<sup>1</sup> y que, si bien nos sitúa como sextos en el ranking sibarita Latinoamericano, proyecta ir al alza en el futuro.

## **Industria de Delivery de comida**

En la actualidad el principal actor de ésta industria es la plataforma de pedidos de comida "Pedidos Ya", que a comienzos del año 2016 contaba con más de 1.000 restaurantes asociados a todos los tipos de restaurantes y variedades de comidas. Es un actor relevante como canal de comunicación entre consumidores y restaurantes. Han salido nuevos actores en la industria que utilizan por ejemplo UBER o CABIFY para coordinar los pedidos de sus clientes, así aprovechan la gran cobertura de estos servicios para cumplir con los tiempos de las entregas, el timing de la industria es fundamental, ya que los alimentos pierden su valor en el tiempo (temperatura, textura, etc), lo que puede significar en una mala calificación y a la larga en una pérdida de los clientes.

## **2.2 La Industria y su Entorno**

### **2.2.1 Pestel**

Es fundamental para tener una buena perspectiva de la industria y saber cuáles son los principales riesgos a los que nos enfrentaremos,

---

<sup>1</sup> <http://www.pelp.cl/blog/los-datos-y-caracteristicas-mas-importantes-de-la-industria-gastronomica-chilena/>

## **Factor Político**

Chile es considerado un modelo de transparencia política y financiera en América Latina, a pesar que en los últimos años han ocurrido importantes escándalos de corrupción principalmente con el financiamiento ilegal de campañas electorales y con la propuesta de reforma fiscal que tiene inquietos a los inversionistas.

## **Factor Económico**

La economía chilena ha logrado mantenerse estable, a pesar de la fuerte ralentización económica en el periodo 2015 -2017, principalmente debido por la caída del precio del cobre que tiene creciendo a Chile a 2.5% en base al PIB, dejando constante la variable precio, lejos de años anteriores donde se llegó a crecer a 5.5% anual (año 2012).

Actualmente, Chile es miembro de la OCDE y está posicionado como el peor país de la organización en función de la distribución del ingreso, lo que podría influir en la inversión extranjera.

Respecto a la inflación, esta ha sido controlada con cifras aceptables, la última estimación del IPOM<sup>2</sup> señala que llegaremos a 3.0%. Si vemos las cifras de los años anteriores, 4.6% en el año 2017 y 4.4% en el año 2016, estamos dentro de una banda de estabilidad. Con respecto al crecimiento, el informe de política monetaria proyecta una tasa de 1.75% a 2.75% para el presente año.

## **Factores sociales y culturales**

Según el último censo del año 2017 en Chile la población es de 17.574.003 personas concentrándose el 40,5% de la población en la región Metropolitana. Estos datos nos sirven para armar un panorama social actual de Chile.

De los 17,6 millones (aproximadamente) 8,97 millones son mujeres y 8.60 millones son hombres, otro dato importante es la cantidad de personas que vive en zonas urbanas

---

<sup>2</sup> Informe de Política Monetaria del Banco Central - Septiembre 2018

llegando a la suma de 14,4 millones (6,5 millones solo en la región metropolitana) mientras que solo 2,2 viven en zonas rurales. La distribución etaria de la población sigue la siguiente distribución:

25,7% < 15 años

16 años < 62,9% < 59 años

11,4% > 60 años.

La sociedad actual ha mostrado un incremento en la desconfianza hacia las empresas y autoridades (en parte por la corrupción y la explotación ambiental), lo que ha llevado que las empresas tengan una tendencia hacia una mayor Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y mayor compromiso con el medio ambiente. Se ha incentivado ir disminuyendo la emisión de CO<sub>2</sub>, el uso de los desperdicios (nivel de personas y empresas), uso de energía renovable, sellos verdes y mayor control en el uso de insecticidas (Ej. Agricultura). Todas estas medidas han sido tomadas en base a los cambios de paradigmas que ha sufrido la sociedad chilena durante los últimos años.

### **Factores Tecnológicos**

En cuanto a la tecnología, Chile no es un país pionero en la innovación tecnológica, pero el mercado chileno es considerado un gran consumidor de las nuevas tendencias tecnológicas (en comparación al resto de la región)<sup>3</sup>. En la industria de servicios la tendencia es utilizar la tecnología para tener una mayor movilidad y flexibilidad en el acceso a plataformas tecnológicas que ofrecen variedad de servicios.

### **Factores Ecológicos**

Existe una creciente preocupación a nivel mundial por el cambio climático que afecta a nuestro planeta, siendo uno de los mayores desafíos a nivel mundial y local. El uso eficiente

---

<sup>3</sup><https://www.accenture.com/cl-es/insight-disruptive-technology-trends-2017>

de los recursos y las conductas pro medio ambiente son fundamentales para cualquier empresa del mercado chileno, sobre todo las empresas que tienen usuarios y/o clientes que valoran y se preocupan seriamente sobre las consecuencias del cambio climático y el daño que produce a nuestro planeta.

### **Factores Legales**

La legislación chilena es muy clara con respecto a toda la normativa sanitaria que deben cumplir las empresas, sobre todo aquellas que donde exista un manejo de sustancias, insumos o alimentos que van a ser consumidos por la población.

Los principales Riesgo identificados corresponden a los ciclos económicos y los factores legales para partir con el negocio, a continuación, presentamos el plan de mitigación para los riesgos que consideramos los más relevantes.

### **Plan de Mitigación de Riesgos**

Luego de realizar el análisis tenemos varios riesgos que debemos mitigar para que la situación actual de la industria/mercado/sociedad sea favorable para nuestro negocio.

Con respecto a los factores políticos, estimamos que no tendrán mayor impacto en nuestro negocio, pero si consideramos importante incluir alguna variable que pueda representar a este factor en nuestro análisis financiero.

Los factores económicos se mitigarán enfocándose en cierto estrato socioeconómico que no sufra tantas fluctuaciones en situaciones adversas del mercado.

El factor tecnológico, favorecerá nuestro negocio ya que pretendemos llegar a los consumidores a través de plataformas tecnológicas. Nuestro país se caracteriza por ser un

país accesible, en cuanto a precios, para adquirir aparatos tecnológicos y acceso a internet, siendo el país con mayor conectividad de la región.<sup>4</sup>

La oportunidad presentada es única y debemos aprovecharla al máximo, la sociedad chilena está adaptándose a las nuevas tendencias tecnológicas, al uso eficiente de los recursos, preocupada 100% de lo que consume y de donde provienen estos “bienes”, es por esto que “COCINARTE” está en una posición única de factibilidad para empezar a realizar las actividades de inversión. Nos ayuda el constante crecimiento del sector de servicios<sup>5</sup> en Chile, lo que nos da un buen indicio de donde estamos ubicados y hacia donde tenemos que movernos.

### **2.2.2 Actores Claves de la Industria**

#### **Clientes**

El perfil de nuestros clientes son personas (parejas) jóvenes entre 30 y 45 años que les gusta la cocina, pero no tienen el tiempo suficiente para organizarse y comprar los ingredientes para sus recetas, en general profesionales que pertenecen al segmento ABC1-C2 de la población.

#### **Proveedores**

Son fundamentales en el funcionamiento de nuestro negocio, ya que de ellos recibiremos las materias primas para poder elaborar las recetas, debemos generar una relación de largo plazo, con el fin de tener siempre la mejor materia prima y en las cantidades que óptimas para el correcto funcionamiento del negocio.

### **2.2.3 Tamaño del Mercado**

---

<sup>4</sup> [www.imscorporate.com/news/Estudios-comScore/IMS-Mobile-Study-Septiembre2016.pdf](http://www.imscorporate.com/news/Estudios-comScore/IMS-Mobile-Study-Septiembre2016.pdf)

<sup>5</sup> BICE Inversiones, IPOM septiembre 2016, Categoría Economía y Renta Fija

Se estima que la población entre 30 y 45 años dentro de las 4 comunas escogidas suman 138.200 y la distribución entre las comunas es la siguiente: Ñuñoa 31.200; Providencia 31.900 - Las Condes 34.600; Santiago 40.500.<sup>6</sup>

En base a nuestras visitas a diferentes restaurantes para ver sus precios y las compras promedio para realizar una receta de similares características a lo que podemos encontrar en un restaurant, estimamos que el consumo promedio por persona es de \$ 15.000.- por lo que el tamaño del mercado alcanzaría \$2.072.640.000.

## 2.3 Fuerzas Competitivas de la Industria

Considerando que la propuesta de negocio está enfocada en la industria de delivery de alimentos, el análisis específico lo enfocaremos en la industria de delivery de suscripciones de recetas.

### 2.3.1 Análisis de fuerzas competitivas de la Industria

Amenaza de nuevos participantes	•(-) Existen bajas barreras de entrada a la entrada de nuevos participantes, mayormente por no requerir un alto nivel de inversión
Poder de negociación de los proveedores.	• (+) El poder de los proveedores es bajo ya que existen muchas alternativas para conseguir insumos y servicios .
Poder de negociación de los clientes.	•(-) Alto poder de negociación de los clientes ya que el costo de cambiar de marca es casi nulo.
Amenaza de sustitutos	•(-) Existen sustitutos en el servicio de delivery, por lo que la amenaza es alta.
Rivalidad entre empresas existentes	•(+ ) No existen competidores relevantes, y el mercado es nuevo, por lo que existe una baja rivalidad.

Tabla 2

<sup>6</sup> Censo 2017

En conclusión, analizando los resultados de las fuerzas competitivas de la industria tenemos que el atractivo de “COCINARTE” es medianamente alto, debido a que se trata de un nicho de mercado que actualmente se encuentra poco explotado, por lo que ser uno de los primeros actores juega un rol fundamental en marcar los estándares (diferenciarse) y también marcar las barreras de entrada a la nueva competencia.

La amenaza de sustitutos es relativamente alta, hoy día existen 3 competidores relevantes, pero creemos que hay espacio de desarrollo para todos los participantes.

**2.3.1 Análisis FODA**

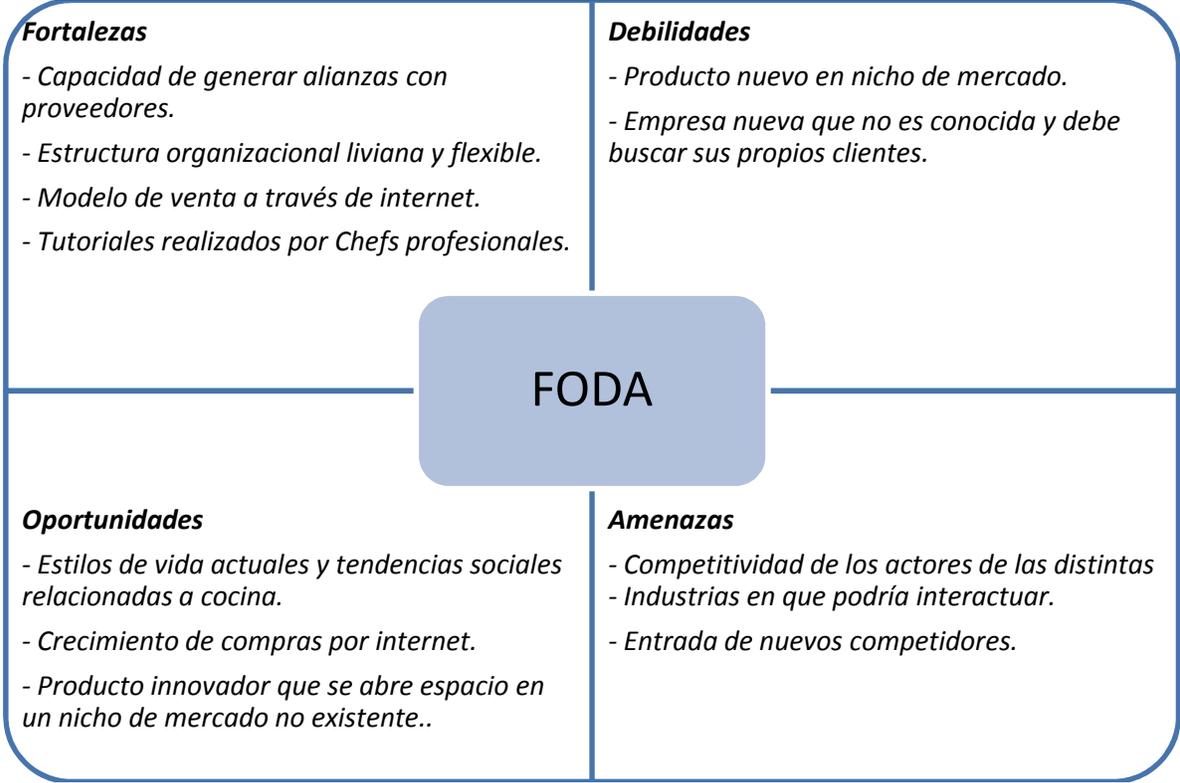


Tabla 3

Los Factores críticos del éxito del negocio son:

- La difusión del concepto de un delivery de recetas.
- Que las recetas sean fáciles y rápidas de cocinar.
- La calidad de nuestros ingredientes.
- Servicio de delivery llegue a tiempo y sin problemas.
- Diferenciarse con los actuales competidores en el cumplimiento de la promesa de servicio.

## **2.4 Competidores**

Analizando la actual oferta de servicios, no se identifican competidores relevantes en la industria en que competirá "COCINARTE", existen tres actores vigentes en el mercado nacional, estos son "Yo Chef", "Fuud" y "Ucook. Esto deja una gran oportunidad de posicionar a "COCINARTE" en el mercado para cumplir una demanda insatisfecha.

- Fuud, enfocado a un segmento alto con recetas que requieren mucha elaboración y con sólo dos formatos de caja para 4 personas con despacho bi-mensual y su venta es 100% online, hasta el momento ha tenido una baja penetración de mercado debido a que se enfocaron en el formato para 4 personas, por lo que dejaron de lado a una parte importante del mercado.
- Yo Chef, enfocado a recetas gourmet con despacho en toda la región metropolitana, venta a través de página web y con formato de una receta al mes hasta cuatro recetas para 2 personas al mes, actualmente se encuentran fuera de servicio. El mercado objetivo de "Yo Chef" es similar al que estamos apuntando en "COCINARTE".
- Ucook, emprendimiento de menor envergadura que realiza venta a través de Facebook, la actividad en redes sociales ha sido mínima, por lo que pensamos que ya no siguen dentro del negocio de entrega de recetas a domicilio.

## **2.5 Propuesta de Valor**

“COCINARTE”, Todos somos Chef, es un proyecto que ingresará al mercado del delivery de comidas, pero con un gran elemento diferenciador, que es que no se recibirá la comida ya preparada, sino que llegará una caja compuesta de recetas e ingredientes para que cada cliente en su casa pueda preparar las recetas y vivir una “experiencia de cocina”.

Nuestro producto estará compuesto por una caja especialmente diseñada para conservar alimentos, recetas preparadas por chefs profesionales e ingredientes de calidad, los cuales llegarán en las proporciones justas para la preparación de cada receta.

Con ésta propuesta de valor, enfocada a la calidad de los productos, entregas en tiempo y forma comprometida, generaremos una diferencia importante con los competidores actuales, quienes poseen restricciones de menús y despachos, con pocas opciones para los clientes.

### **2.5.1 Modelo Delta**

#### **Relación con el cliente:**

Son esenciales para el negocio, toda nuestra estrategia tiene que estar enfocada a los clientes que queremos conseguir, si no trabajamos bien ésta relación, la empresa no crecerá, tenemos que cautivar a los clientes y que repita su acción de compra mensual. Para generar una buena relación consideramos fundamental conocer a los clientes y mantener un contacto permanente en la pre y post venta. Las principales características de nuestros potenciales clientes son que les encanta cocinar, pero no hay tiempo para hacerlo y que buscan una alimentación sana y equilibrada.

#### **Relación con los Proveedores:**

Estos son un agente fundamental para la realización de “COCINARTE” necesitará proveedores de alimentos (verduras, frutas, carnes entre otros), un proveedor de servicios tecnológicos y un proveedor de insumos.

“COCINARTE” debe mantener una relación de largo plazo, trabajar en conjunto para lograr crear valor para ambas partes. (Win-Win). Estos proveedores deben transformarse en socios

estratégicos, debiendo ser capaces de desarrollar productos y servicios acordes a las necesidades de nuestros clientes.

**Mejor Producto/Servicio:**

“COCINARTE” quiere lograr un servicio y productos de excelencia para esto tenemos que diferenciarnos y lograr redefinir la relación con los clientes, es por esto que queremos juntar lo mejor de cada mercado en particular (Restaurantes; Delivery a Domicilio y Supermercados), ya que si logramos que nuestros clientes preparen la mejor receta con los más diversos ingredientes en la comodidad del hogar estamos haciendo lo correcto.

Las principales características de nuestros productos que benefician a nuestros clientes:

- Tener una experiencia única de cocina
- Caja especialmente acondicionada
- Delivery programado
- Ingredientes porcionados
- Porciones justas
- Comida saludable
- Instrucciones paso a paso
- Recetas Originales de 30' a 45', ideales para el mercado chileno
- Ventas 100% web (primera etapa)
- Servicios complementarios: Accesorios de comida y Vinos Premium

**2.5.2 Cadena de Valor**



## **Logística de entrada**

Luego de recibir las elecciones de nuestros clientes se procederá a enviar las órdenes de compra de los insumos a nuestros proveedores, los cuales tendrán la capacidad de responder a nuestro nivel de pedido y por supuesto a la calidad ofrecida a nuestros clientes. Una vez que recibimos los insumos de nuestros proveedores, estos serán almacenados en las instalaciones de "COCINARTE", las que estarán dotadas de equipos para la conservación de alimentos (inversión), para luego preparar los ingredientes y porciones que serán despachados de acuerdo a los requerimientos de nuestros consumidores. La coordinación con nuestros proveedores es fundamental para la calidad de nuestro servicio y productos. Para aportar al cuidado del medio ambiente y uso eficiente de los alimentos, buscamos mantener la menor cantidad de productos en stock, garantizando calidad y disminuyendo mermas por descomposición.

Es fundamental que nuestros proveedores cumplan el estándar de calidad que nuestros clientes buscan, es por esto que privilegiaríamos las opciones de proveedores orgánicos, evitándola exposición al uso de químicos en procesos previos a la cosecha, realizando una investigación de los principales cultivadores que tienen una capacidad sostenida en el tiempo para poder abastecernos.

## **Producción**

Ya tenemos todos los insumos necesarios para la preparación de nuestras recetas, procederemos empacar cada uno de los insumos, porcionando en bolsas selladas al vacío y en las cantidades exactas, manteniéndolas siempre a la temperatura óptima para conservar la frescura. Una vez que los insumos están porcionados, se adjunta la minuta de preparación y se empaca junto al resto de las recetas solicitadas por el cliente.

En nuestro centro de producción existirán 5 líneas funcionando en paralelo, una para cada una de las recetas ofrecidas a nuestros clientes semanalmente.

## **Logística de Salida**

- **Almacenamiento:**

El personal de “COCINARTE” se encontrará capacitado para cumplir con altos estándares de cuidado y mantención de una cocina profesional. Dado lo anterior el proceso de almacenaje de los insumos se realizará cumpliendo dichos estándares.

- **Distribución física:**

La distribución será en camiones acondicionados para el transporte en frío y que en la primera fase solo haremos entrega en la comuna de Providencia para luego en nuestra siguiente fase (Fase 2) entregar en las 4 comunas (Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Santiago).

- **¿Qué ruta y cuánto tiempo nos tomaremos?:**

La ruta de reparto será en base a la zona de entrega y la cantidad de clientes y será escogida utilizando herramientas online ya existentes como Waze o Google Maps, los cuales tienen en consideración el tráfico y la ruta más corta a los destinos.

- **¿Cuáles son las condiciones de la entrega?:**

Nuestro producto siempre llegará en los días previamente fijados al momento de la suscripción y en los horarios establecidos.

- **Entrega del producto terminado:**

El proceso de entrega de nuestro servicio es fundamental para mantener la calidad. Muchos de nuestros clientes viven en edificios y trabajan durante el día, por lo que es altamente probable que al momento de la entrega del producto no estén en sus hogares, es por esto que implementaremos en nuestra aplicación la función para registrar a qué hora y por quien fue recibido el producto, acreditando la realización de la entrega y su calidad.

## **Post-Venta**

Nuestro proyecto tiene contemplado evaluar la satisfacción y fidelización del cliente utilizando las siguientes métricas:

- **Quejas o reclamos recibidos.**

- Indicadores comerciales (clientes nuevos y perdidos, cumplimiento de plazos de entregas).
- Índices de recetas defectuosas o rechazos.
- ¿Existe un plazo máximo de almacenaje de los insumos?

Está claro que los alimentos que entregamos tiene una fecha de caducidad, el servicio que ofrecemos es semanal, por lo que, si uno o varios de los insumos no se utilizan durante la semana en que fueron entregados, estos se consideran vencidos y esperamos que nuestros clientes no los utilicen y eviten cualquier daño.

- ¿Quién asumirá si se envían productos en mal estado?

Si por algún motivo, alguno de los insumos no llega al domicilio del cliente en óptimas condiciones, se evaluará y se enviará nuevamente la receta con los insumos frescos.

### 2.5.3 VRIO

Recurso/ Capacidad/Competencia	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
--------------------------------	---	---	---	---	-------------------------

#### Recursos Financieros

Acceso a fuentes de financiamiento	Si	No	No	No	DC
------------------------------------	----	----	----	----	----

#### Recursos Físicos

Ubicación centros de distribución	Si	No	No	No	PC
Delivery	Si	No	No	No	PC
Layout cadena de producción	Si	SI	No	No	VCT
Sistema de gestión de Clientes	Si	Si	Si	Si	VCS

#### Recursos Individuales

Experiencia de Chefs	Si	No	No	No	VCT
Conocimiento de la industria	Si	No	No	No	DC
Conocimiento de preferencias de clientes	Si	No	No	No	VCT
Competencias de personal de operaciones	Si	No	No	No	VCT

#### Recursos Organizacionales

Cultura innovadora y pro Cliente	Si	Si	Si	Si	VCS
Modelo de gestión Cocinarte	Si	No	No	Si	PC
Sitio web moderno	Si	No	No	No	VCT

V =	Valor
R =	Raro
I =	Imitable
O =	Organización

VCS =	Ventaja Competitiva Sostenible
VCT =	Ventaja Competitiva Temporal
PC =	Paridad Competitiva
DV =	Desventaja Competitiva

Podemos identificar como ventajas competitivas sostenibles el sistema de gestión de clientes y la cultura innovadora y pro clientes, ambas asociadas al modelo de gestión de Cocinarte, las cuales son sostenibles en el largo plazo.

Como conclusión a los análisis realizados, podemos identificar que Cocinarte posee una oportunidad para destacarse dentro de la industria de despacho de recetas, identificando como puntos diferenciadores sobre los competidores los siguientes puntos:

- Modelo de gestión de procesos centrado en las necesidades de los clientes, con undelivery que se acomodó a las necesidades de cliente, y no centrado en el proceso como lo hacen los actuales actores de la industria.
- Variedad de menús.
- Productos con alto estándar de calidad,

## **CAPITULO III**

### **3.1 Identificación de la Empresa**

Nuestra propuesta/proyecto consiste en crear la empresa “**COCINARTE**” de delivery de recetas, cuyo eslogan será “**Todos somos Chef**” ya que buscamos inspirar a los futuros clientes. Esta empresa se constituirá legalmente como una empresa de responsabilidad limitada.

Ingresaremos al mercado del delivery de comida a través de página web y publicidad en plataformas digitales, para llegar a los hogares de nuestro público objetivo y ser una alternativa para satisfacer sus necesidades.

### **3.2 Visión**

"Ser líderes en el delivery de experiencias de cocina, con recetas innovadoras y saludables elaboradas con productos de calidad superior, cercanos y con altos estándares de experiencia de clientes"

### **3.3 Misión**

CocinarTE ofrece a sus clientes la mejor experiencia de cocina, disfruten aprendiendo y cocinando en sus hogares. Queremos satisfacer una necesidad biológica, pero a la vez ofrecemos a nuestros consumidores vivir un momento memorable, con un producto novedoso, práctico y que se puede compartir en familia.

### **3.4 Principios y Valores**

Nuestros principios reflejan la forma en que nos desenvolveremos en el día a día de nuestra organización, estos son:

- Trabajo colaborativo, somos un equipo y buscamos la excelencia en el trabajo conjunto, tanto entre colaboradores como nuestras alianzas claves.

- Experiencia cliente, a través de la búsqueda permanente de generación de experiencias memorables a clientes, con productos innovadores y servicios de excelencia.
- Integridad y Respeto, en las relaciones con clientes, proveedores y medio ambiente.

Como guía de la forma en Cocinarte se relacionará con el entorno y sus colaboradores para la consecución de sus objetivos hemos definido los siguientes valores: innovación, Respeto, Excelencia y Transparencia.

### **3.5 Objetivos**

- Consolidar el delivery de entrega de “experiencias de cocina” en la Comuna de Providencia (Fase 1)
- Consolidar el delivery de entrega de “experiencias de cocina” en las siguientes 3 comunas del plan: Las Condes, Ñuñoa y Santiago (Fase 2)
- Manejar un set de recetas ad-hoc para tener rotación semanal de estas.
- Lograr el reconocimiento de nuestros clientes por el servicio entregado gracias a la calidad de nuestros ingredientes y la diversidad de recetas que tendrán a su disposición.

Buscamos transformarnos en una experiencia de cocina que permita desarrollar los sentidos de nuestros clientes, donde cocinar sea una mezcla perfecta de sensaciones. Cocinar se transforma en una experiencia que queremos vivir con nuestros seres queridos, sin invertir tiempo en ir a buscar los ingredientes, ya que llegarán a su casa de manera programada y con ricas recetas elaboradas por chefs profesionales.

Lo que buscamos acortar el proceso o cadena que actualmente nuestros clientes tienen que realizar para poder cocinar algo en su hogar, lo primero es buscar una receta, luego ir al supermercado a buscar todos los ingredientes y algunas veces no encontrar todo lo que se busca, luego volver a la casa y cocinar, nuestro modelo de negocio simplifica este proceso, ya que las recetas ya vienen diseñadas y son escogidas por nuestros cliente y llegan directo a tu hogar con TODOS los productos necesarios para realizarla.

### **3.6 Objetivos Cualitativos**

- Ser reconocida como una empresa la mejor empresa de delivery de recetas.
- Destacarse en la calidad de los productos vendidos, con un alto nivel de satisfacción de clientes.
- Generar alianzas de largo plazo con partner de servicios y proveedores.
- Dar a conocer la marca y consolidar el modelo de negocios de suscripción de recetas.
- Ser un referente de la industria.
- Convertirse en el mejor lugar para trabajar y desarrollarse.
- Implementar una cultura organizacional centrada en los principios y valores de la empresa.

### **3.7 Objetivos Cuantitativos**

- Obtener un VAN mayor a 0 en la evaluación económica del proyecto en un periodo de 10 años.
- En la Fase 1 nos enfocaremos en alcanzar el 1% del mercado de la comuna de Providencia, como mencionamos anteriormente el mercado total de la comuna son 31.900 personas app, por lo que el objetivo es alcanzar al final de la primera fase alrededor de 320 usuarios finales por mes.
- A nivel operativo implica despachar 100 cajas semanales al final de la primera fase donde contaremos con 1 camioneta para la distribución.
- La Fase 2 escalaremos a 4 comunas (Providencias, Ñuñoa, Las Condes y Santiago) y el objetivo es obtener el 1% del mercado, alrededor de 1280 usuarios mensuales.
- A nivel operativo implica despachar alrededor de 1.800 cajas semanales al final del proyecto donde contaremos con 5 camionetas para realizar una buena distribución.

## **CAPITULO IV**

### **4.1 Plan Estratégico de Marketing**

Considerando que se trata de una industria con amplio espacio de crecimiento y que los participantes actuales no ocupan un lugar relevante, nuestro primer objetivo es dar a conocer nuestros productos y posicionar la marca entre los clientes. Basados en los estudios realizados y analizados en relación al comportamiento de los consumidores, las preferencias y estilos de vida, consideramos como puntos clave de éxito de éste plan de negocio los siguientes:

#### **Calidad del producto**

En este aspecto es fundamental que los ingredientes entregados nuestros clientes sean de primer nivel, considerando la calidad propiamente tal de los productos como el proceso de mantención de las condiciones óptimas para que el momento de ser preparados por nuestros clientes mantengan la frescura como el primer día. Para mantener la calidad de los productos nuestros envases juegan un rol muy importante ya que ellos garantizan la calidad de los productos y además son nuestra carta de presentación a nuestros clientes.

#### **Alianzas con Proveedores**

Los proveedores son socios estratégicos para “COCINARTE”, por ellos debemos generar alianzas que permitan garantizar la entrega de los productos, como la calidad de los mismos, más que proveedores serán un actor importante en la creación de valor.

#### **Servicio de entrega**

El servicio de despacho deberá ser exactamente igual a nuestra promesa, cumplir de manera oportuna, en los horarios comprometidos y sobre todo en las condiciones óptimas para que no se vea alterada la frescura y calidad de nuestros productos.

#### **Actualización de menús**

Para que la comunidad “COCINARTE” crezca debemos mantener actualizados nuestros menús, generar nuevas recetas y ser capaces de encantar a nuestros clientes, con

preparaciones nuevas en cada temporada, renovando ingredientes y generando eventos asociados a fechas y celebraciones.

Analizados los puntos anteriores respecto de las preferencias de los encuestados hemos definidos objetivos específicos de acuerdo al siguiente detalle:

- Dar a conocer producto y posicionar marca "Cocinarte".
- Alcanzar el 1% del mercado objetivo definido en cada una de las fases definidas.
- Generar alianzas con al menos tres proveedores del cierre del primer año de funcionamiento.
- Alcanzar estándares de satisfacción de clientes de al menos el 90%.
- Llegar a un despacho semanal de 1300 cajas al final del quinto año de operación.
- Renovación permanente de la oferta de menús.

## **4.2 Objetivo del Marketing**

### **¿Qué?**

Delivery de recetas con sus ingredientes, las cuales son seleccionadas por los clientes y enviadas en cajas especialmente acondicionadas para conservar la calidad de los productos, para que nuestros clientes elaboren recetas en la comodidad de su casa, con ayuda de tutoriales preparados por chefs profesionales. Nuestros clientes podrán adquirir suscripciones semanales y mensuales, con la posibilidad de incorporar complementos a las recetas, tales como; bebidas, vinos, postres. Además, se podrán incorporar accesorios de cocina para mejorar recetas y presentaciones. Ofreceremos variedad de recetas, calidad de ingredientes y despacho en tiempo oportuno.

### **¿Cómo?**

Venta directa a clientes a través de página web, con despacho a domicilio programado y garantizando la entrega oportuna.

### **¿Para quién?**

Para aquellas personas que disfrutan cocinar y aprender nuevas recetas, entregándoles la posibilidad de preparar platos de calidad en la comodidad de sus casas. Segmento socioeconómico ABC1 - C2, parejas jóvenes de profesionales entre 30 y 45 años.

### **¿Dónde?**

El Proyecto lo dividimos en 2 fases en función de las comunas que cubrirá nuestro servicio, la primera etapa o Fase 1 corresponde a sólo la Comuna de Providencia, debido a que los resultados de nuestra encuesta fue el lugar donde tuvimos el mayor porcentaje de aceptación, ver gráfico 1, luego la fase 2 incluimos las comunas de Las Condes, Ñuñoa y Santiago.

## **4.3 Estrategia de Segmentación**

Como definimos anteriormente nuestro producto se encuentra dirigido al segmento ABC1 que Habitantes de las comunas de Providencia, Las Condes, Ñuñoa y Santiago; y que se encuentran en el rango etario entre 30 y 45 años.

## **4.4 Estrategia de Producto/Servicio**

En cuanto al producto los aspectos más importantes, tiene relación con:

**Calidad:** Productos de calidad superior, siempre frescos y en porciones justas para la preparación de recetas en casa.

**Delivery:** Siempre a tiempo, productos entregados en fechas y horas comprometidas, conservando la calidad y frescura de los ingredientes.

**Recetas:** Recetas con toque gourmet de fácil preparación para el día a día o con temáticas para ocasiones especiales como celebraciones familiares y fechas importante

El producto final tendrá la siguiente configuración, todos los ingredientes estarán en la caja y la cantidad de estos dependerá de la suscripción elegida.



*Ilustración 5*

#### **4.5 Estrategia de Precio**

La estrategia de precios que se plantea apunta a establecer un precio intermedio entre el gasto promedio en un restaurante y la compra de los ingredientes en un supermercado. En ese aspecto es importante establecer los atributos que diferencian a una simple receta con nuestro producto, que incluye los ingredientes en proporciones justas y la experiencia de cocinar platos especiales en la comodidad de nuestro hogar.

Para definir de manera concreta el precio y tomando en cuenta que estamos posicionados en un punto intermedio entre comer en un restaurante, un delivery de comida preparada y la compra de ingredientes en un supermercado. Nuestra propuesta es tener todas las ventajas de los actores que existen mezclado con la experiencia de cocinar para tus seres queridos.

El gasto promedio en un restaurante en el año 2012<sup>7</sup> era aproximadamente de \$12.000.-por persona, haciendo una proyección simple (vía inflación), el gasto al año 2018 sería aproximadamente de \$14.400 por persona, considerando un plato de fondo más bebestible. En el caso de un delivery de comida preparada para el caso de comida rápida el promedio alcanza \$8.000<sup>8</sup>.- y para la compra de los ingredientes en el supermercado podría alcanzar \$6.000.-, en el supermercado estamos comprando más de lo que necesitamos para realizar la receta, los productos vienen en medidas estándar y no en porciones para cada receta, en este valor no se considera el traslado ni el tiempo destinado para realizar dicha compra.

Considerando los factores detallados anteriormente el mix precios que consideramos para el lanzamiento de “COCINARTE” son los siguientes:

Tipo	Recetas por Mes	Personas	Precio Suscripción	Precio por Persona
<b>Suscripción 1</b>	4	2	\$ 59.990	\$ 7.500
<b>Suscripción 2</b>	8	2	\$ 99.990	\$ 6.243

Tabla 4

<sup>7</sup>[www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=93341](http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=93341)

<sup>8</sup><http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2015/10/06/estudio-revela-que-casi-el-50-de-los-establecimientos-de-comida-de-santiago-sirven-comida-rapida-o-sandwiches/>

Con éste mix de precios seremos competitivos, ya que el precio promedio por persona será menor que ir un restaurant y levemente mayor que ir al supermercado, aparte que con los dos tipos de suscripciones abarcamos casi la totalidad del mercado objetivo

#### **4.6 Estrategia de Distribución**

El Canal de distribución que utilizaremos es “Directo hacia el cliente”, para esto utilizaremos la página web (E-Commerce) y una App para dispositivos móviles iOS y Android para abarcar toda la oferta que existe en el mercado y no quedarnos fuera, nuestra estrategia está basada en estudios actuales del comportamiento de nuestro mercado objetivo, “los consumidores ven y compran, la intención de comprar alimentos y bebidas por Internet ha crecido el 44% en dos años, con el 26% de respuestas que afirman que en los próximos meses realizarán su compra a través de algún dispositivo con acceso a internet, bien sea un PC, el celular, etc.”<sup>9</sup>

Para la distribución de nuestros productos hemos definido realizarla con un canal propio, ya que contaremos con vehículos refrigerados que permiten mantener la frescura de los ingredientes y que cumplan nuestra promesa de entrega a tiempo. Los despachos se realizarán de lunes a viernes entre las 14:00 y 19:00 hrs, los sábados en dos turnos, 9:00 a 12:00 y 15:00 a 18:00.

#### **4.7 Estrategia de Comunicación y Venta**

La estrategia de comunicación y venta será utilizando el modelo transaccional que se resume en “buscar clientes potenciales, desarrollar una relación y luego trata de cerrar una venta.”

---

<sup>9</sup> <http://www.prochile.gob.cl/noticia/la-intencion-de-compra-online-para-los-productos-de-alimentacion-y-bebidas-crece-un-44-en-2-anos-a-nivel-global/>

Para lograr nuestros objetivos utilizaremos las siguientes herramientas:

- En primera instancia realizaremos marketing directo, entregando folletos en edificios habitacionales de la comuna de Providencia, enfocándonos a impactar al mayor número de potenciales clientes en pequeños sectores geográficos.
- Desarrollo de una página web, que será la base del negocio, ya que todas las ventas se van a realizar en forma online. La página web deberá tener la oferta de todas las recetas que se venderán semanalmente, esta tiene que ser fácil de usar y ser un valor agregado para el cliente. Para esto, se contratará diseñadores web expertos y que desarrollen una página a la altura de nuestros requerimientos.
- Publicidad en internet, a través de redes sociales, como Google, Facebook y Twitter, donde queremos lograr el posicionamiento web. Hoy en día las redes sociales tienen un alto impacto a nivel social real, por lo cual ofrecer el producto en este medio puede ayudar notoriamente a captar clientes.
- Asociación con Escuelas de Gastronomía, esto es fundamental en nuestra idea del negocio ya que queremos que nuestro producto sea reconocido por estas entidades como un producto necesario y base para preparar diferentes recetas. Teniendo la validación de Ex-Alumnos y titulados de las escuelas podremos penetrar aún más en el mercado.

Para la estrategia de comunicación y venta hemos definidos dos etapas, una que marca el inicio de “COCINARTE”, a través de marketing directo y en los sectores que hemos definido como target de venta. Esta comunicación inicial será a través de publicidad en el domicilio de los posibles clientes a través de folletos, con información de nuestra página web. La idea es que los clientes se atiendan 100% web, por lo que nuestra misión en primera instancia es que nos conozcan.

En la segunda etapa y ya con una base de clientes establecida, podemos hacer marketing a través de redes sociales y correos electrónicos directos a nuestros clientes.

Toda la interacción del cliente con “COCINARTE” será a través de nuestra página web, en ella podrá revisar las distintas alternativas de menús, programar sus despachos y realizar los pagos.

Para mantener comunicación con nuestros clientes a través de redes sociales se implementará el rol de Community Manager, quien tendrá a cargo la administración de todas las redes sociales de “COCINARTE” (*Facebook, Twitter, Instagram*, y cualquier otra que nos permita comunicarnos con nuestros clientes).

#### 4.8 Estimación de la demanda y de crecimiento

Para estimar la Demanda utilizaremos los siguientes supuestos:

- En cada fase tenemos como objetivo alcanzar el 1% del mercado al final de cada fase.

	Fase 1	Fase 2
<b>Mercado Total</b>	31.200	138.200
<b>Objetivo</b>	1%	1%
<b>Mercado Objetivo</b>	312	1.380

Tabla 5

Para alcanzar el 1% de cada fase necesitamos realizar un incremento constante que va de la mano con el gasto de en publicidad y marketing.

Estimamos que en la primera fase partiremos con una demanda de 20 planes en el primer mes que iremos incrementando hasta llegar a los 320 planes al final de ésta fase.

En la Fase 2, en donde agrandamos nuestro radio de ventas agregando las comunas de Las Condes, Ñuñoa y Santiago estimamos partir con los 320 planes ya consolidados de la

primera fase y le sumamos 20 planes más en cada comuna, lo que nos da una demanda del primer mes de la fase 2 de 380 planes mensuales. Al igual que en la fase anterior iremos incrementando el número de planes hasta cumplir el objetivo de llegar a los 1.380 al final de la fase 2.

#### 4.9 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de Marketing se ha definido de acuerdo a los objetivos planteados y las herramientas que utilizaremos para dar a conocer tanto la empresa como el producto.

- El presupuesto de publicidad será en función de los ingresos mensuales, definimos que será el 10% del ingreso, con esto podremos posicionar nuestro proyecto y llevar a cabo las estrategias mencionadas anteriormente
- El presupuesto de redes sociales contempla el servicio google adwords y posicionamiento en Facebook, con esto lograremos maximizar nuestra estrategia web, ya que el servicio será realizado por una empresa líder en el mercado, [www.tusclicks.cl](http://www.tusclicks.cl) que llevan más de 10 de experiencia.
- La participación en ferias contempla la entrada y stands en diferentes ferias gourmet de Santiago, donde podremos mostrar nuestros productos/servicio, buscar proveedores y nuevos clientes.

Concepto	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023 - 2028
Publicidad	\$ 7.475.066	\$ 24.356.955	\$ 48.041.994	\$ 103.307.085	\$ 128.251.967
Redes Sociales	\$ 3.203.600	\$ 10.438.695	\$ 20.589.426	\$ 44.274.465	\$ 54.965.129
<b>TOTAL Anual</b>	<b>\$ 10.678.665</b>	<b>\$ 34.795.650</b>	<b>\$ 68.631.420</b>	<b>\$ 147.581.550</b>	<b>\$ 183.217.095</b>

Tabla 6

## **CAPITULO V**

### **5.1 Plan de Operaciones**

En ésta etapa definimos la estrategia operativa para llevar la implementación de éste proyecto, definiendo la calidad de los productos, y la manera de procesarlos para poder cumplir con la propuesta de valor de Cocinarte. Se definió el tamaño de las operaciones de acuerdo a lo diseñado en el plan de Marketing, teniendo presente los crecimientos de acuerdo a cada fase de implementación, para ello se determina el tamaño óptimo de la planta de procesamiento, los muebles y utensilios necesarios para llevar a cabo el proceso productivo.

Cabe destacar que éste plan contempla el Flujo General de Operaciones y definición de las distintas fases del proceso, incorporando en éste flujo desde la recepción de una orden de producción por parte de un cliente, pasando por elaboración y preparación de recetas, el despacho y cerrando el ciclo con el retro alimentación de los clientes por el servicio entregado.

En cuanto al proceso operativo de la producción se definen las fases del proceso productivo desde la recepción de los insumos, hasta la elaboración de las cajas de recetas y su almacenaje para distribución a clientes.

Éste capítulo además se definen niveles de productividad y cantidad de productos terminados por cada fase de implementación.

Para mayor detalle éstos procesos se encuentra en Parte II de éste Plan de Negocios.

## CAPITULO VI

### 6.1 Equipo del Proyecto

Para implementar éste proyecto se ha invitado a participara profesionales de distintitas áreas para llevar a cabo los objetivos propuestos, cubriendo aspectos comerciales, administrativos, operativos, legales y regulatorios; como también los asociados a desarrollos tecnológicos y de comercio electrónico.

Se ha definido la estructura organizacional que permitirá implementar el proyecto, teniendo en cuanta todas las fases de implementación los cargo y dotaciones necesarias para la correcta puesta en marcha en cada una de las etapas.

Del mismo modo se ha definido el plan de compensaciones asociados a estructura definida, la que contempla crecimientos y desarrollos para cada fase de la implementación del proyecto. Esta información además permite realizar e presupuesto asociado a recursos humanos para cada fase.

Para poder cumplir con la promesa de servicio se utilizará la siguiente estructura funcional:

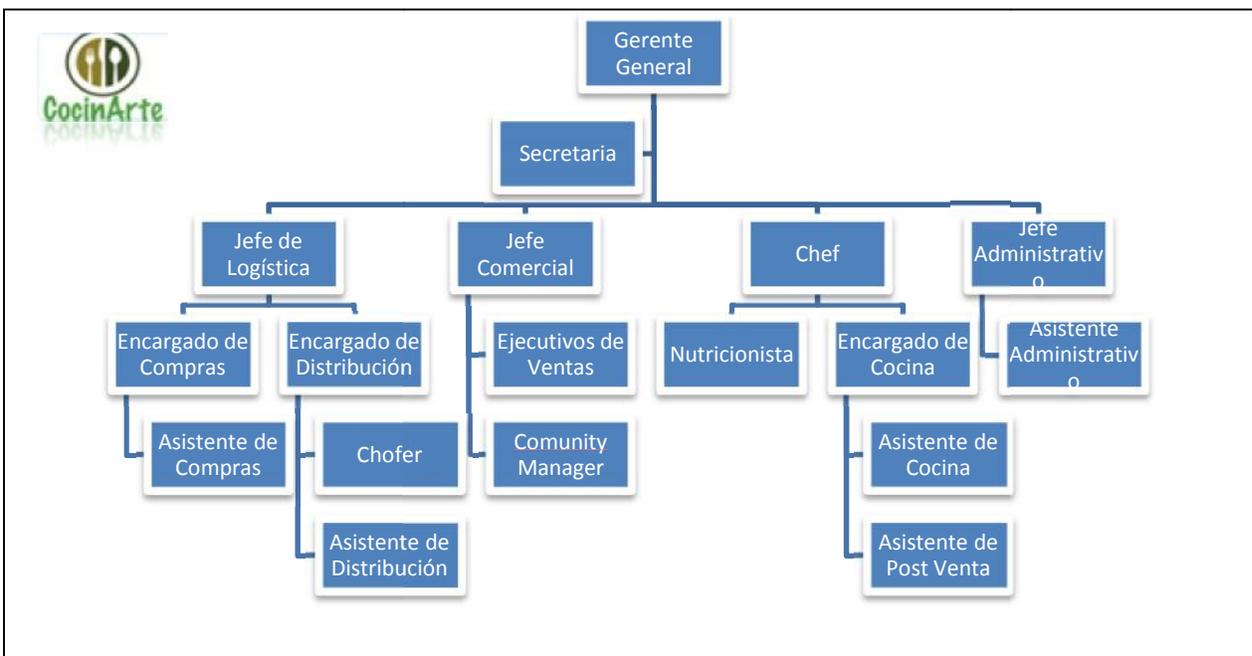


Ilustración 6

## **CAPITULO VII**

### **7.1 Plan Financiero**

En éste capítulo se analiza la factibilidad económica de de llevar a cabo el proyecto. Para realizar éste análisis se estimo lo necesario para llevar a cabo el proyecto, inversión inicial, proyección de ingresos y gastos, capital de trabajo, tasa de descuento para evaluación y estimación de resultados.

Dentro de los datos necesarios para realizar la evaluación financiera se realizó la estimación de ingresos de acuerdo al Plan de Marketing, se determinó el monto necesario para llevar a cabo el Plan de Inversiones, como también el Capital de Trabajo necesario para ejecutar el proyecto. Para mayor información se proyectó Balance General, Estados de resultado y Flujos de caja.

Para determinar la tasa de descuento del proyecto (17,17%), se utilizó el modelo para valorización de activos (CAPM), las variables consideradas fueron beta des apalancada de la industria de procesamiento de alimentos y premio por riesgo de portafolio no diversificable, agregando premio por riesgo por Start Up.

Con toda la información anterior se procedió a calcular VAN (43,52%), TIR (M\$420,124) y Playback (4,16 años) en un periodo de evaluación de 10 años.

Para complementar el análisis se realizó el cálculo del valor residual del proyecto, los principales ratios financieros (EBITDA, EBITDA/Ventas, Utilidad sobre ventas, Margen Bruto, ROE y Liquidez Corriente. Todo en el horizonte de evaluación de 10 años.

Para mayor detalle éstos procesos se encuentra en Parte II de éste Plan de Negocios.

## **Conclusiones**

Cocinarte responde íntegramente a las tendencias actuales, donde cocinar se ha destacado como una actividad que muchos consideran un hobby y un espacio para compartir con familia y amigos, además de la valoración que le damos al tiempo el cual se ha transformado en un bien escaso.

Cocinarte se presenta como una oportunidad de negocios atractiva, principalmente por el espacio de crecimiento que tiene la industria la cual puede ser desarrollada a mayor escala en Chile como se hecho en otros países del mundo. La evaluación financiera realizada nos entregó como principales indicadores TIR (43,52%) y VAN positivo (\$420.124.748). Si bien la escala en que se ha evaluado el negocio es conservadora podría considerarse con mayores volúmenes para de ese modo desincentivar el ingreso de nuevos competidores y ser pionero en el desarrollo de la industria. Además de la oportunidad de negocio analizada en cuanto a oferta orientada al despacho de recetas, se generan oportunidades complementarias de negocios, como son la venta de vinos e implementos de cocina.

Cocinarte viene a llenar un espacio en un nicho de negocios no explorado en el mercado nacional, con un alto potencial de crecimiento, y que entrega posibilidades infinitas de desarrollar un modelo de negocio centrado en los clientes, servicios y desarrollos de tecnología para satisfacer las necesidades de los clientes.

En conclusión Cocinarte es un proyecto viable y atractivo en un mercado con alto potencial de crecimiento y que ante un crecimiento estable garantiza rentabilidad en el largo plazo.

## **Bibliografía y Fuentes**

### **Bibliografía**

Maqueira Villanueva C., Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica, Editorial Thompson Reuters; Edición 1, 2015.

Hill y Jones, Administración Estratégica, Mc Graw Hill; Edición 8.

SapagChaín, N., Proyectos de Inversión, Formulación y evaluación, Editorial Pearson; Edición 1, 2007.

Kotler P. y Keller K., Dirección de Marketing, Pearson Prentice Hall; 2006.

Porte, M, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de os sectores industriales y de la competencia, CECSA.

Hax, A., Majluf N, Lecciones de Estrategia, Hacia una gestión de excelencia, Ediciones UC, Edición 1, 2014.

### **Fuentes**

Crecimiento de la industria gastronómica nacional - <http://www.pelp.cl/blog/los-datos-y-caracteristicas-mas-importantes-de-la-industria-gastronomica-chilena/>

Informe de política monetaria del Banco central de Chile - <http://www.bcentral.cl/web/guest/informe-de-politica-monetaria-ipom->

Innovación tecnológica para Chile - <https://www.accenture.com/cl-es/insight-disruptive-technology-trends-2017>

Uso de tecnología y conectividad en SudAmérica - <https://www.imscorporate.com/news/Estudios-comScore/IMS-Mobile-Study-Septiembre2016.pdf>

Crecimiento del sector servicios - BICE Inversiones, IPOM septiembre 2016, Categoría Economía y Renta Fija

Estimación del tamaño de mercado - <https://resultados.censo2017.cl/>

Gasto promedio en restuarant - [www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=93341](http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=93341).

Composición del mercado de delivery de comida -  
<http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2015/10/06/estudio-revela-que-casi-el-50-de-los-establecimientos-de-comida-de-santiago-sirven-comida-rapida-o-sandwiches/>

Intención de compra de alimentos por internet - <http://www.prochile.gob.cl/noticia/la-intencion-de-compra-online-para-los-productos-de-alimentacion-y-bebidas-crece-un-44-en-2-anos-a-nivel-global/>