



“Chef & Trainer a tu casa”

Parte I

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

**Alumno: Danae Hayvar Strasser
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

Santiago, junio 2020

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	9
1 Oportunidad de Negocio.....	10
2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	12
2.1 Industria	12
2.1.1 Identificación de Actores Clave de la Industria.....	12
2.1.2 Análisis del Entorno de la Industria	12
2.1.3 Análisis de Fuerzas Competitivas del Sector (Porter).	13
2.1.4 Tamaño de Mercado	14
2.2 Competidores.....	15
2.3 Clientes y Usuarios	17
2.3.1 Clientes:	17
2.3.2 Usuarios:	17
3 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	18
3.1 Modelo de Negocios (CANVAS)	18
3.1.1 Segmentos de Clientes	18
3.1.2 Propuesta de Valor.....	18
3.1.3 Relación con el Cliente.....	19
3.1.4 Actividades Clave.....	19
3.1.5 Recursos Clave	20
3.1.6 Socios Clave	21
3.1.7 Estructura de Costos.....	21
3.1.8 Canales	22
3.1.9 Fuentes de Ingreso	22
3.2 Descripción de la Empresa	22

3.2.1	Misión, Visión y Valores	23
3.2.2	FODA	23
3.2.3	Cadena de Valor	23
3.2.4	Recursos, Capacidades y Competencias.....	23
3.3	Estrategia Competitiva	24
3.4	Estrategias de Entrada, Crecimiento y Salida.....	25
3.5	RSE y Sustentabilidad	25
4	Plan de Marketing.....	26
4.1	Objetivos de Marketing	26
4.2	Estrategia de Segmentación	26
4.2.1	Macrosegmentación de Mercado	26
4.2.2	Microsegmentación de Mercado	27
4.3	Estrategia de Producto/Servicio.....	29
4.4	Estrategia de Precio.....	30
4.5	Estrategia de Distribución	31
4.6	Estrategia de Comunicación y Ventas	31
4.7	Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.....	33
4.7.1	Tamaño de Mercado Objetivo	33
4.8	Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	34
5	Plan de Operaciones	35
5.1	Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	35
5.2	Flujo de Operaciones	35
5.3	Plan de Desarrollo e Implementación	35
5.4	Dotación de Personal.....	35
6	Equipo del Proyecto.....	36

6.1	Equipo Gestor	36
6.2	Estructura Organizacional.....	36
6.3	Incentivos y Compensaciones	36
7	Plan Financiero.....	37
8	Riesgos Críticos	38
9	Propuesta Inversionista	39
10	Conclusiones	40
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES		41
ANEXOS		42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis de Porter.	13
Tabla 2 Principales Competidores.....	15
Tabla 3 Matriz de Perfil Competitivo.....	16
Tabla 4 VRIO Competencia Central.	24
Tabla 5 Matriz RSE y Sustentabilidad.	25
Tabla 6 Macrosegmentación del Mercado.	26
Tabla 7 Estimación de Demanda para el Primer Año.....	33
Tabla 8 Presupuesto de Marketing y Cronograma.	34
Tabla 9 Riesgos Críticos y Planes de Mitigación.....	38
Tabla 10 Esquema de Financiamiento	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de Posicionamiento Fitness a Domicilio	16
Figura 2 Modelo CANVAS.....	18
Figura 3 Mapa de Posicionamiento Fitness a Domicilio, con Chef & Trainer	29
Figura 4 Planes de Chef & Trainer.....	30
Figura 5 Logo de Chef & Trainer	32

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Nacional de Salud: Consumo de Frutas y Verduras.....	42
Anexo 2: Encuesta Nacional de Salud: Sedentarismo	43
Anexo 3: Encuesta Nacional de Salud: Estado Nutricional	44
Anexo 4: Encuesta Nacional de Salud: Sospecha de Hipertensión Arterial	45
Anexo 5: Encuesta Nacional de Salud: Sospecha de Diabetes Mellitus	46
Anexo 6: Investigación de Mercado y Conclusiones	47
Anexo 7: Actores más Relevantes de la Industria	52
Anexo 8: Análisis PESTEL	54
Anexo 9: Competencia Ampliada	56
Anexo 10: Grupos Familiares Analizados en la IM.....	62
Anexo 11: Actividades Clave.....	63
Anexo 12: Análisis FODA.....	70
Anexo 13: Fortalezas y Debilidades	71
Anexo 14: Cadena de Valor	72
Anexo 15: Recursos Clave.....	74
Anexo 16: Creación Competencia Central	75
Anexo 17: Estrategias de Entrada, Crecimiento y Salida	76
Anexo 18: Distribución por Grupos de Edad y Grupos Socioeconómicos	79
Anexo 19: Gráfico Rango Etario de Personas con Disposición a Pagar	84
Anexo 20: Estimación de Apertura de Centros de Abastecimiento	85
Anexo 21: Procesos Críticos y Responsables.....	86
Anexo 22: Diagrama de Flujo Servicio Chef & Trainer	87
Anexo 23: Carta Gantt Actividades de Habilitación Chef & Trainer.....	88
Anexo 24: Proyección Dotación en Función de Roles.....	89

Anexo 25: Organigrama de la Empresa	90
Anexo 26: Incentivos y Compensaciones.....	91
Anexo 27: Supuestos	92
Anexo 28: Proyección de Ingresos.....	93
Anexo 29: Proyección de Costos y Gastos	94
Anexo 30: Inversión Inicial.....	95
Anexo 31: Capital de Trabajo	96
Anexo 32: Estado de Resultados Proyectado	97
Anexo 33: Flujos de Caja Proyectados	98
Anexo 34: Balance Proyectado	99
Anexo 35: Supuestos y Tasa de Descuento vía CAPM	100
Anexo 36: Indicadores Financieros	101
Anexo 37: Ratios Financieros.....	102
Anexo 38: Análisis de Sensibilidad.....	103

RESUMEN EJECUTIVO

Chef & Trainer nace a partir de la creciente necesidad de compatibilizar una vida saludable, con la falta de tiempo para llevarla a cabo. Se suma a esto el hecho de que en Chile existen impactantes índices de sobrepeso y obesidad, llegando a un 74% en 2019. Considerando esta necesidad, así como también los problemas de salud a consecuencia de ellos y el auge de los servicios a domicilio, Chef & Trainer detectó la oportunidad de ofrecer una solución integral de vida saludable a domicilio.

Con un tamaño de US\$169 millones y un crecimiento de 15,7% a lo largo de los últimos años, la industria del fitness en Chile ocupa un rol importante. Tomando en cuenta los antecedentes recabados, se analizó la oportunidad a través de una investigación de mercado, donde se confirmó que el 88% de los encuestados quiere mejorar su alimentación, el 94,4% considera beneficioso tener más actividad física, el 56% tiene poco tiempo para realizarla y el 39,2% estaría dispuesto a pagar por el servicio.

Es así como, considerando que existe un segmento que demuestra tener deseabilidad, disposición a pagar y motivación de uso con frecuencia, se justifica una importante oportunidad de negocio de brindar una experiencia que fomente una alimentación sana y ejercicio regular en casa, con calidad y de forma amena, profesional y segura.

La propuesta de valor se basa en ofrecer un servicio integral de chef y personal trainer a domicilio, en línea a un plan alimentario personalizado por un nutricionista, brindando una experiencia única a partir de una oferta innovadora, de excelencia y enfocada no sólo en individuos, sino en toda la familia. Con una estrategia de Enfoque con Diferenciación y una clara ventaja competitiva, se considera abordar un segmento alto.

La evaluación financiera considera una inversión inicial de \$19,4 millones de pesos y un capital de trabajo para el primer año de \$22,3 millones. Presenta utilidades sobre ventas de 24% al cuarto año, estimándose, al quinto, un VAN de \$77,8 millones, una TIR de 40%, una tasa de descuento de 14,57% y un payback de 3,3 años, validándose una oportunidad financieramente atractiva y que ayuda a resolver un problema país.

1 Oportunidad de Negocio

Chile se encuentra en la alarmante primera posición mundial en países de la OCDE, en términos de sobrepeso. Según publicaciones de 2019, el 74% de la población adulta en Chile sufre sobrepeso u obesidad, liderando incluso por sobre México (72,5%) y Estados Unidos (71%)¹. Por otra parte, investigaciones indican que el 65% de los chilenos trata de llevar una alimentación saludable y que los segmentos altos, con un 76%, son quienes más se esfuerzan por llevar este tipo de alimentación².

Los extensos horarios laborales, el estrés y la escasez de tiempo, han llevado a los chilenos a tender a la comida rápida o restaurantes. Sólo un 15% de los chilenos consume frecuentemente frutas y verduras (Anexo 1) y, en términos de salud se observa un significativo nivel de sedentarismo (Anexo 2) y un mal estado nutricional (Anexo 3), junto a considerables niveles de diabetes (Anexo 4) e hipertensión arterial (Anexo 5)³.

Considerando lo anterior, se detectó la existencia de una necesidad, visualizándose así una oportunidad de mercado, consistente en contar con una alternativa que permita mantener un estilo de vida sano, tanto alimentario como deportivo, compatible con el agitado ritmo de vida actual.

Para validar la oportunidad se realizó una investigación de mercado mediante sondeos en terreno, análisis de mercado y una encuesta (Anexo 6). A partir de ésta se constata que existe conciencia de la importancia de la vida saludable: un 59,2% de los encuestados considera tener algún grado de sobrepeso y un 88% quisiera mejorar su

¹ Ministerio de Salud, Gobierno de Chile 2019: <https://www.gob.cl/noticias/gobierno-anuncia-creacion-de-consejo-asesor-para-enfrentar-con-urgencia-los-altos-indices-de-obesidad-en-el-pais/>

² Estudio Chile Come Sano Versión 3-2019: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/images/Estudio_Jumbo_Come_Sano_2019.pdf

³ Encuesta Nacional de Salud 2016-2017: https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/11/ENS-2016-17_PRIMEROS-RESULTADOS.pdf

alimentación. Por otra parte, el 49,6% considera tener poco tiempo para preocuparse de comer sano, en tanto que el 94,4% cree que sería beneficioso tener más actividad física y el 56% que tiene poco tiempo para preocuparse de esto.

Las cifras, tanto de los estudios como de la IM (Investigación de mercado) demuestran una problemática no resuelta. Del 39,2% que tiene disposición a pagar por el servicio, el 91,8% estaría dispuesto a pagar por chef y personal trainer a domicilio, entre \$70.000 y \$400.000 semanalmente. En suma, la mayoría entiende la importancia de seguir un estilo de vida sano y, a pesar de contar con los ingresos para ocuparse de esto, no se está logrando resolver esta problemática. Mucha gente paga gimnasios e intenta hacer dieta, pero abandona por falta de perseverancia, tiempo o hábitos saludables. Así, se puede ver que la IM refleja que hay deseabilidad, disposición a pagar y usar el servicio frecuentemente, validándose la oportunidad, mediante los 3 primeros pasos de Design Thinking (empatizar, definir e idear).

Actualmente, la necesidad de llevar una vida saludable, en términos alimentarios y deportivos, con la de lograr optimizar el tiempo, se atienden de manera independiente y suelen resultar incompatibles. Por ejemplo, para tener una alimentación sana se puede cocinar en casa. Sin embargo, esto requiere invertir tiempo en comprar ingredientes frescos, buscar recetas y prepararlas. En caso de pedir deliveries saludables o ir a restaurantes en busca de comida sana, por lo general, se ofrecen con opciones saludables estándar, limitadas y sin mayor flexibilidad de alternativas. Con respecto a la actividad física, se puede acudir a gimnasios o trainers, teniendo que invertir tiempo, muchas veces, en el desplazamiento, pero no hay un servicio integral, alineado a un plan y que busque a resolver, a la vez, estas necesidades.

En suma, tras observar los impactantes resultados de los estudios de salud en Chile, las conclusiones de la IM, la creciente demanda por servicios a domicilio y el hecho de que no existe un servicio conjunto de chef y personal trainer a domicilio, se detecta y valida una importante oportunidad de negocio de brindar un servicio de vida saludable integral a domicilio.

2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

La oportunidad de negocio se enfoca en las industrias gastronómica y del fitness, en específico, se ubica dentro de los segmentos definidos de gastronomía saludable a domicilio y fitness a domicilio, para Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina y Ñuñoa.

2.1.1 Identificación de Actores Clave de la Industria.

Dentro del mercado de servicios gastronómicos y del fitness existen distintos oferentes, tales como restaurantes, catering para eventos y deliveries de comida. Así como también chef a domicilio. Respecto a la industria de fitness, se tiene una variada oferta de gimnasios, clubes deportivos y academias fitness. Particularmente, en lo que se refiere a personal trainer, existen sitios que ofrecen el servicio a domicilio.

En Anexo 7 se muestran en detalle los actores clave de las industrias del fitness y gastronómica en Chile, considerando los servicios a domicilio.

2.1.2 Análisis del Entorno de la Industria

En Anexo 8 se estudian ambas industrias, a través de un análisis PESTEL. Como conclusión del análisis se tiene que, si bien existe un riesgo desde el punto de vista económico y social, se prevé como una buena oportunidad el brindar una oferta de vida saludable personalizada al mercado, considerando la gran tendencia que existe hacia la búsqueda de ella. La falta de políticas efectivas, así como de una oferta integrada de estos servicios permite aprovechar una oportunidad que de momento no ha sido abordada. Sin embargo, el riesgo debido al COVID-19 debe ser tomado en cuenta respecto al momento en el cual lanzar el proyecto.

2.1.3 Análisis de Fuerzas Competitivas del Sector (Porter).

A continuación, se presenta un análisis de Porter del microentorno de la industria del fitness en Chile.

Fuerza	Impacto	Análisis
Proveedores	Bajo	Los proveedores tienen un bajo poder de negociación. Existe una alta cantidad de proveedores. Los proveedores no ofrecen productos mayormente diferenciados. Hay cada vez más productos sustitutos. Los proveedores no amenazan creíblemente con integrarse al sector.
Clientes	Alta	Si bien la industria está compuesta principalmente por grandes cadenas de gimnasios y los clientes son muchos, éstos tienen la posibilidad de elegir si contratar o no el servicio y a quién contratarlo.
Sustitutos	Medio Alto	Dentro de la industria, se pueden encontrar sustitutos a gimnasios y personal trainers. Por ejemplo, academias de baile o la posibilidad de ser autodidacta en el ejercicio físico, es decir, no pagar por el servicio sino dedicarse a actividades tales como salir a trotar, o ejercitarse con la guía de videos de Internet.
Nuevos entrantes	Alto	Existe una alta amenaza de nuevos entrantes debido a las bajas barreras de entrada a la industria. No existen requisitos de capital muy elevados ni políticas gubernamentales tan estrictas.
Competidores	Alto	La rivalidad dentro de la industria del fitness, en general, es alta, donde destacan importantes participantes dentro de la misma, así como un creciente número de pequeños actores a lo largo del país.
Complementarios	Alto	Adicional a las 5 fuerzas de Porter está el elemento de complementariedad. Al analizar la potencial complementariedad del sector se observa que es muy alta, pudiendo complementar el servicio ofrecido a diversas instituciones tanto de salud, industria de alimentos en general, distribuidoras, etc. Existe, de esta forma, un gran potencial de establecer alianzas con diversas instituciones.

Tabla 1 Análisis de Porter. Fuente: elaboración propia.

Para el caso de la industria gastronómica, se tienen las mismas tendencias por cada fuerza. Así, remitiéndose a este análisis, podría resultar poco atractivo ingresar a estas industrias. Entonces surge la pregunta, ¿Por qué ingresar? A pesar de lo anterior, se considera una buena oportunidad el hecho de ingresar a estas industrias a través de este negocio. Esto, ya que se descubrió, a través de la IM, que existe un grupo de personas que tienen la deseabilidad y le dan valor al servicio, al estar dispuestas a

pagar por éste y no contar con una oferta de valor. Este plan de negocios apunta a cubrir esa oferta de valor para ese grupo de personas.

Respecto a su madurez, ésta es una industria en crecimiento, según datos del International Health, Racquet & Sportclub Association⁴, 2018. Es decir, tanto los valores de crecimiento de la industria como los resultados empíricos obtenidos de la IM avalan las altas posibilidades de explotar el nicho de servicios de vida saludable a domicilio, particularmente con un chef de preparaciones sanas y rutinas de ejercicios personalizadas a domicilio.

2.1.4 Tamaño de Mercado

Tras los análisis hechos a ambas industrias, se consideró el hecho de que la del fitness es la que más atraerá al público al negocio. Esto, especialmente dado el fuerte foco en marketing de la misma, reflejado en estereotipos, influenciadores y sesgos locales, con una marcada tendencia a buscar una buena figura para mantener el status, especialmente en los segmentos socioeconómicos altos.

A partir de la investigación realizada, se encontró que el tamaño de mercado del fitness en Chile es de US\$ 169 MM, según datos del reporte para Latinoamérica de la International Health, Racquet & Sportsclub Association, 2018. Este valor se obtiene de un total de 490.000 inscritos en Chile en un total de 1969 clubes deportivos/gimnasios. Por otra parte, la CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, dependiente de la ONU, entregó los siguientes valores para las ganancias de la industria del fitness en Chile: US\$ 152 MM en 2011 y US\$ 176 MM en 2016, con un crecimiento de 15,7% durante estos cinco años⁵.

Dado que no se cuenta con datos oficiales más recientes, se consideró un escenario conservador, donde se mantiene, en promedio, el mismo crecimiento para los siguientes cinco años desde 2016 en Chile, llegando a un tamaño de US \$ 203 MM en el año 2021.

⁴ <https://www.ihrsa.org/improve-your-club/industry-news/latin-america-news-gyms-expand-in-uruguay-colombia-chile/>

⁵ <https://deportesinc.com/numeros-y-estadisticas/negocio-gimnasios-en-latinoamerica/>

2.2 Competidores

A continuación, se presenta un análisis de los principales competidores de la industria del fitness en Chile, específicamente los relacionados a los servicios a domicilio.

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Reputación en Chile
Integralbe.cl	Variadas actividades deportivas Alta cantidad de seguidores en RRSS Pauta alimenticia App de seguimiento	No permite registro de usuarios, cada vez que se quiere contratar se deben llenar todos los datos y enviar solicitud No indica que pauta sea de nutricionista	Servicio poco conocido. No se detectan reclamos
Personal-trainer.cl	Asesorías asociada a plan nutricional Alternativa de clases virtuales Publicaciones con personajes de TV	Muy difícil de encontrar en RRSS, por su nombre genérico No indica que pauta sea de nutricionista Sin App de seguimiento	Servicio muy poco conocido. No se detectan reclamos
Personaltraineradomicilio.cl	Sesión de prueba gratis Plan personalizado de ejercicios de acuerdo a objetivos	Muy difícil de encontrar en RRSS, por su nombre genérico y muy poca actividad en ellas Sin planes fijos, contratación lenta Sin App de seguimiento	Servicio muy poco conocido. No se detectan reclamos
Sportscience.cl	Además de PT a domicilio, venden máquinas de ejercicios Se describe en web evaluación física	Muy difícil de encontrar en RRSS, por su nombre genérico No permite contratar vía web, sólo contactar por formulario o teléfono	Servicio muy poco conocido. No se detectan reclamos
Fisicoach.cl	Sesión de prueba gratis Clases virtuales y Servicio 24/7	Poca actividad en RRSS No permite contratar vía web, sólo contactar por formulario o teléfono	Servicio muy poco conocido. No se detectan reclamos
Personal-fitness.cl	Enfoque en la familia Asesoría nutricional Seguimiento de progreso	No tienen RRSS No permite contratar vía web, sólo contactar por formulario o teléfono	Servicio muy poco conocido. No se detectan reclamos

Tabla 2 Principales Competidores. Servicios fitness a domicilio. Fuente: elaboración propia.

En la imagen siguiente se muestra un mapa de posicionamiento de la competencia de fitness a domicilio. Como se ve, Integralbe.cl es el competidor mejor evaluado en términos de personalización de servicio y calidad.



Figura 1 Mapa de Posicionamiento Fitness a Domicilio, Chile. Fuente: elaboración propia.

El eje de calidad del servicio incluye la capacidad de éste para ser integral (multidisciplinario), entregar una propuesta saludable, una buena experiencia y atención al cliente, una buena variedad de alternativas y ofrecer un servicio seguro.

El eje de personalización del servicio, en tanto, hace referencia a qué tan flexible es la propuesta del servicio para adaptarse a las necesidades del cliente.

Ambos se miden a partir de los valores para cada concepto, para cada uno de los competidores, según se muestra en la matriz de perfil competitivo, a continuación.

Matriz de perfil competitivo

Personal Trainer a Domicilio		Integralbe		Personal-trainer		Personal-fitness		Sportsscience		Fisicoach		Personaltraineradomicilio	
Factores Claves de Éxito	Peso	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total
Servicio Integral Multidisciplinario	0,2	3	0,6	4	0,8	1	0,2	1	0,2	1	0,2	3	0,6
Apoyo con Plan Nutricional	0,2	3	0,6	1	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Experiencia y Atención al Cliente	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Variedad de Alternativas	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Servicio Flexible (Personalizable)	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Seguridad al Ofrecer el Servicio	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Total	1		3,2		3		2,2		2,2		2,2		2,9

Escala de Notas			
1	Muy malo	2	Malo
3	Bueno	4	Muy bueno

Tabla 3 Matriz de Perfil Competitivo. Servicios Fitness a Domicilio, Chile. Fuente: elaboración propia

Los factores críticos de éxito se obtuvieron a partir de las fortalezas encontradas, dada la importancia que los clientes otorgan a éstas. Se hizo un análisis a partir de un peso relativo, otorgado según la IM, donde se compararon los principales competidores. El análisis arrojó que Integralbe.cl es el principal competidor de la industria, considerando los servicios de fitness a domicilio.

La estructura de precios que ofrece la competencia, así como una visión ampliada de los competidores, el mapa de posicionamiento y la matriz de perfil competitivo, incluyendo el sector de comida saludable a domicilio, se muestra en Anexo 9.

2.3 Clientes y Usuarios

2.3.1 Clientes:

Se considera aquí a todos los clientes de la industria del fitness en Chile. Es decir, hombres y mujeres, mayores de edad, con el deseo y la posibilidad económica de mantener una vida saludable, a través de servicios de actividades fitness. Se incluyen, además, a todas las empresas que buscan convenios asociados a vida sana (B2B).

2.3.2 Usuarios:

Los usuarios son personas con intención de tener una vida saludable, cuya motivación sea buscar los beneficios que un servicio de fitness le puede ofrecer. No existe una edad límite para los usuarios, pudiendo estos ser menores de edad, adolescentes, adultos o adultos mayores.

3 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1 Modelo de Negocios (CANVAS)



Figura 2 Modelo CANVAS. Fuente: elaboración propia.

3.1.1 Segmentos de Clientes

El servicio se focalizará en personas de entre 30 y 64 años (con su respectivo núcleo familiar), con intención de satisfacer una necesidad de estilo de vida saludable, dispuestas a recibir servicios a domicilio, pertenecientes a las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura, Providencia, La Reina o Ñuñoa. Si bien se abarca un grupo socioeconómico a partir del C1b (apegándose a resultados de la IM), se definió un enfoque específico en el sector AB, dado que su nivel de ingresos cubre de mejor manera el precio del servicio. Además, se contarán las empresas a las que se ofrecerá el servicio como beneficio al grupo familiar de los colaboradores. En particular, los ingresos identificados en la IM pueden verse en Anexo 6 (Gráfico Ingreso familiar del hogar) y los grupos familiares identificados pueden verse en Anexo 10.

3.1.2 Propuesta de Valor

Entregar un servicio que incluya tanto chef como personal trainer, ambos a domicilio, todo alineado a un plan saludable generado por un nutricionista. Ofrecer el servicio de

manera integral (como un solo servicio) y de forma personalizada. Con esto, lograr que el cliente obtenga ahorros en tiempo, en comparación a contratar los servicios por separado, tener que ir a un lugar fuera de su casa a buscarlos o tener que preparar comidas o ejercicios por cuenta propia.

Brindar un servicio de vida saludable en casa, innovador y de excelencia, que se retroalimente de los datos de los servicios ofrecidos, apuntando a la mejora continua. Ofrecer un servicio no sólo a nivel individual, sino disponible para todo el grupo familiar, en un horario que acomode a todos y donde se puedan apoyar entre los distintos integrantes a lograr sus objetivos personales.

Contar con una amplia gama de chefs y personal trainers, capaz de soportar una alta demanda, los que serán reclutados con altísimos estándares, potenciando la seguridad del servicio. Capacitarlos para brindar una experiencia amena, empática y flexible a las necesidades del cliente, en la comodidad de su casa. Además, tener asociaciones con instituciones del rubro que avalen la calidad del servicio.

3.1.3 Relación con el Cliente

La empresa mantendrá, a través del Community Manager, una activa y personalizada relación con los usuarios vía RRSS. Diariamente se entregará información acerca de novedades, promociones y tips de vida saludable. Se dará atención a nivel individual, de forma rápida, cercana y considerando las particularidades de cada uno, tras la revisión de su cuenta en el sistema, de haber registro previo.

El servicio contratado considerará el plan nutricional personalizado al usuario, así como también su historial y preferencias. Además, durante la postventa se promoverá recibir feedback del servicio brindado, buscando continuamente oportunidades de mejora y lograr su preferencia.

3.1.4 Actividades Clave

Entre las actividades clave se cuenta el **reclutamiento y selección de personal** como una de las actividades más importantes de la propuesta de valor, ya que el personal es la cara del servicio y se encarga de **crear y brindar la experiencia**, basándose para esto en la **gestión de la atención, higiene y seguridad**.

El flujo comienza con actividades relacionadas a la **contratación del servicio**, a través del sitio web o de la app, donde el cliente puede, inicialmente, **visitar a un nutricionista** de Chef & Trainer. Una vez hecha la visita deberá subir el plan nutricional a la plataforma y podrá solicitar su plan de chef y personal trainer. El sistema **asignará al personal para la visita**, a partir de las preferencias escogidas, pudiendo el cliente solicitar un cambio, a través de la aplicación o web, en caso de preferirlo. El chef/personal trainer, tras ser asignado, recibirá un aviso vía correo y app y definirá la propuesta de servicio **alineada al gusto e historial de los usuarios, así como a su plan nutricional**. El sistema **generará informes de monitoreo** que mostrarán el registro de los servicios adquiridos, las calorías consumidas y ejercitadas, además de propuestas de hábitos para vida saludable.

La empresa se encargará de temas transversales, como la **gestión de proveedores de insumos y tecnológicos**, manteniendo una cordial relación con éstos y pagando a tiempo, tal que ésta sea beneficiosa para ambos. Además, se encargará de la **gestión de la venta y marketing**, potenciando el branding, merchandising y presencia en RRSS, a través de la **gestión de canales y manejo de redes sociales**.

Finalmente, otra actividad importante será la **gestión de postventa**, para mantener un alto nivel de servicio a los clientes, promoviendo el feedback del usuario y buscando constantemente oportunidades de mejora. Para un detalle completo de las actividades clave, revisar Anexo 11.

3.1.5 Recursos Clave

Entre los recursos clave se encuentra el **capital humano**, parte fundamental, dado que es quien brinda directamente el servicio, siendo la cara visible de la compañía. Este recurso será interno, no se hará outsourcing de personal, pero sí se tendrá relación con centros profesionales para seleccionar a los mejores.

Otro recurso clave es el **sistema de información de las plataformas tecnológicas**, que sustenta toda la operación de la compañía. Éste se encarga de mantener el registro de los servicios contratados, las fichas de clientes y toda la información necesaria para gestionar el servicio y para descubrir nuevas oportunidades. El sistema será brindado por un partner TI, encargado de la generación y mantención de la web y app móvil.

Otro recurso clave son todos los **estándares de procedimientos** (reclutamiento, selección, seguridad, atención a clientes y limpieza, entre otros), los que permiten mantener una política de cómo deben operar los procesos de la empresa y así brindar un servicio que cuente siempre con altos niveles de calidad y seguridad.

Por último, pero no menos importante, se encuentran los **centros de abastecimiento** y los **recursos financieros**, así como patentes de operación necesarias, los cuales permiten levantar la empresa en un inicio y, posteriormente, mantenerla, al contar con el capital de trabajo requerido para poder operar. Los recursos financieros serán aportados por capital propio de los socios fundadores.

3.1.6 Socios Clave

- Alianzas con institutos técnico-profesionales y universidades para conseguir jóvenes promesas de la cocina y deporte. La idea es considerar no sólo a profesionales, sino también a practicantes que sean un apoyo a los chefs/personal trainers, aprendiendo de ellos y siendo posibles nuevos colaboradores.
- Alianzas con feriantes de la vega para tener alimentos frescos y a buenos precios.
- Alianza con una empresa que se encargue de todo lo relacionado a TI.
- Alianzas con instituciones reconocidas de chefs y personal trainers, que brindarán más fuerza a la marca.

3.1.7 Estructura de Costos

La estructura considera, principalmente: costos por compra de insumos, gastos por servicios TI, redes sociales y hardware básico; creación y puesta en marcha de la

empresa; arriendo de los centros de abastecimiento; servicios básicos del mismo; refrigeradores y amoblado; pago de nómina de remuneraciones y marketing.

3.1.8 Canales

El servicio será dado a conocer y promocionado a través de redes sociales, tales como Instagram, Facebook, Youtube, Twitter, entre otras, así como por la web y la aplicación móvil. La venta se hará por estos dos últimos medios. Las plataformas digitales serán gestionadas por el Community Manager, quien estará en constante búsqueda de nuevos canales en los que Chef & Trainer participará. En tanto, el canal de distribución será directo, en la propia casa del usuario, lugar donde se brindará el servicio, ya sea de chef o de personal trainer.

3.1.9 Fuentes de Ingreso

Los ingresos serán generados a través de la contratación de planes, pagándose al momento de la contratación misma, de manera online vía sitio web o app. Se consideran los siguientes planes: Básico (1 a 2 personas), Familiar (3 a 4 personas) y Premium (5 a 8 personas).

3.2 Descripción de la Empresa

Chef & Trainer es una empresa de responsabilidad limitada, que nace de la oportunidad de ofrecer un servicio saludable e integral de chef y personal trainer a domicilio, alineado a un plan nutricional. Tiene como meta, a corto plazo, ser pionera y referente en Chile en ofrecer este servicio y, a largo plazo, ser la principal empresa en ofrecerlo a nivel local. El nombre se crea con el enfoque de promover la vida saludable y bajar de peso con la ayuda de un chef de cocina saludable y un personal trainer en su propio hogar. La marca refleja directamente el concepto del negocio y apunta al segmento de cliente elegido. Tanto “chef” como “trainer”, si bien son palabras de origen extranjero, también son muy usadas y reconocidas en Chile. Así, la marca resulta fácil de recordar y considera el segmento al que se apunta, comúnmente familiarizado con ambas palabras y puede identificarse con un estilo y status en ella.

3.2.1 Misión, Visión y Valores

Misión: “Poner a disposición de las familias un servicio integral y flexible, que les permita alcanzar sus objetivos de vida saludable, optando a la visita de un chef y personal trainer a domicilio, alineados a un plan nutricional”.

Visión: “Ser reconocidos como la empresa N°1 en Chile que ofrece una solución fitness integral de alimentación y ejercicios a domicilio”.

Valores: “Integridad, excelencia y trabajo en equipo”.

3.2.2 FODA

En Anexo 12 se presenta el análisis FODA. Además, en Anexo 13 se puede ver la descripción completa de las fortalezas y debilidades.

3.2.3 Cadena de Valor

El análisis de cadena de valor, donde se considera, a través de distintos tópicos, la factibilidad de las actividades y cómo se llevarán a cabo, se ve en Anexo 14.

3.2.4 Recursos, Capacidades y Competencias

Se seleccionó un grupo de los recursos, considerados estratégicos: el capital humano (que brinda la experiencia al cliente); el sistema de información (motor tecnológico de la empresa, realiza las asignaciones y permite la contratación del servicio y su monitoreo); los estándares y procedimientos (que permiten mantener los altos niveles de calidad de servicio) los centros de abastecimiento y los recursos financieros (ambos vitales para el éxito de la operación de la empresa).

Por otra parte, las capacidades que se consideraron estratégicas son: el reclutamiento y selección de personal capacitado y confiable (considerando que el proceso de selección da un mayor grado de seguridad al servicio brindado) y otras capacidades relacionadas con el servicio en sí mismo, como la de poder adecuar el servicio a la medida al momento de la contratación, la alineación que hace el personal especialista a partir de la ficha de los usuarios y la creación de una experiencia durante el proceso. Para un detalle completo ver Anexo 15.

Competencia Central

Se hizo un análisis que consideró, en conjunto, las actividades con los recursos clave, a partir del cual se generó la competencia central. Para ver el detalle de cómo se asociaron actividades con recursos ver Anexo 16. A continuación, se presenta la competencia central, analizada desde los distintos enfoques de un análisis VRIO.

Competencia Central	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Ventaja Competitiva
Brindar una experiencia personalizada integral de chef y personal trainer a domicilio, alineado a un plan nutricional, seguro y de calidad.	S	S	N	S	Fuente de ventaja competitiva

Tabla 4 VRIO Competencia Central. Fuente: elaboración propia.

La ventaja competitiva se basa en las competencias centrales o ejes de la compañía, que le permite crear y capturar valor a la empresa. A partir del análisis recién expuesto se concluye que existe una fuente de ventaja competitiva, al menos temporal, ofreciendo un servicio distinto y con valor añadido, al brindar una experiencia integrada que incluye chef y personal trainer, a domicilio y alineado a un plan nutricional.

Dado que el servicio no es inimitable, se mantendrá constante la innovación en la oferta de valor de la empresa, considerando actividades que, aunque por sí solas pudieran ser imitables, estén tan bien coordinadas en su totalidad, que se vuelvan un sistema que se vaya haciendo difícil de imitar en el tiempo, para lograr transformar esta ventaja en sostenible. Por otra parte, se buscará lograr que el cliente pueda reconocer el servicio como un símbolo de status, siendo los pioneros en ofrecerlo, de forma tal que ir con una potencial competencia imitadora, resulte poco atractivo.

3.3 Estrategia Competitiva

Se aplicará Enfoque con Diferenciación, posicionando a la empresa como la única en el mercado que ofrece un servicio, todo en uno, como atributo diferenciador, de vida saludable, con chef y personal trainer a domicilio, a la vez alineado a un plan nutricional. Se considera de enfoque ya que está dirigida a un público específico, explicado en el punto 4.2 y a la vez se considera con diferenciación ya que en Chile actualmente no se ofrece este servicio de manera integrada y a domicilio.

3.4 Estrategias de Entrada, Crecimiento y Salida

Estrategia de entrada: Como pioneros, es primordial tener una estrategia de entrada efectiva, por no tener referencias para aprender de sus errores.

Estrategia de crecimiento o escalamiento: Como objetivo a mediano plazo está el ampliarse a un modelo que incluya B2B no sólo como beneficio y llegar a otras regiones con franquicias, sin perder los altos estándares de calidad y la reputación.

Estrategia de salida: Al no poseer infraestructura propia, se ven bajas barreras de salida. Para ver la estrategia de entrada, crecimiento y salida en detalle ver Anexo 17.

3.5 RSE y Sustentabilidad

Considerando la importancia que tiene para Chef & Trainer el cuidado del entorno y de sus actores, se cuenta con objetivos de sustentabilidad de gran relevancia para la compañía. Se muestra, sólo como resumen de los detallados estándares y procedimientos, una tabla RSE y sustentabilidad con los principales ejes.

Stakeholder	Objetivo	Nivel interés	Nivel influencia	Impacto +	Impacto -	Estrategia
Personal	Lograr una satisfacción promedio de cliente de un 90% al finalizar el primer año.	Alto	Alto	Alto nivel de compromiso con la empresa, mejora en la calidad del servicio.	Que no se logre motivación y no se alcancen las metas esperadas.	Beneficios atractivos, bonificación por desempeño y búsqueda de nuevos beneficios.
Comunidad	Tener compromiso social, promover reciclaje, productos orgánicos y responsabilidad con el entorno.	Alto	Alto	Beneficio a la sociedad y consecuencia a empresarial con causas sociales y ambientales	Pérdida de oportunidad es para ayudar, daño ambiental, no ser actor comprometido con el cambio.	Realizar alianzas y participación activa con comunidades que promuevan la protección del medio ambiente.
Proveedores	Pagar siempre en el tiempo acordado.	Alto	Bajo	Reforzar relación de confianza con proveedor	Debilitamiento de lazos con el proveedor	Cumplimiento al 100%, para lograr una relación transparente y duradera.
Clientes	Lograr 90% de customización del servicio (medible con encuesta).	Alto	Alto	Clientes cautivados que recomiendan el servicio.	Clientes no satisfechos, detractores y que hablan mal del servicio.	Brindar un servicio con un alto nivel de flexibilidad, desde la solicitud hasta la evaluación.

Tabla 5 Matriz RSE y Sustentabilidad. Fuente: elaboración propia

4 Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

- Lograr un 20% de utilidad sobre ventas al término del cuarto año.
Forma de medición: cálculo a partir de los estados financieros.
- Lograr un ROA superior a 12% al término del segundo año y al quinto año tener sobre 32%.
Forma de medición: cálculo a partir de los estados financieros.
- Lograr alcanzar los 7.500 seguidores en Facebook e Instagram al fin del año 1.
Forma de medición: métrica de seguidores, disponible en cada aplicación.
- Tener un total de 1.000 descargas de la aplicación móvil al terminar el año 1.
Forma de medición: métrica de descargas de la aplicación, dato disponible desde las plataformas para quien publica una aplicación.
- Alcanzar un total de 90% de flexibilidad del servicio al primer año.
Forma de medición: métrica de flexibilidad, generada a partir de los resultados de la encuesta, considerando como un servicio flexible aquél que tuvo calificación de flexibilidad 4,5 o 5 estrellas de un máximo de 5.
- Lograr una satisfacción promedio de cliente de 90% al término del primer año.
Forma de medición: métrica de satisfacción, según la calificación dada tras la visita. Se considera satisfecho si un cliente otorga 4,5 o 5 estrellas.

4.2 Estrategia de Segmentación

4.2.1 Macrosegmentación de Mercado

Compradores ¿Quién?	Necesidades ¿Qué?	Tecnología Existente ¿Cómo?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personas 2. Empresas, como beneficio a grupo familiar de los colaboradores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajar de peso 2. Alimentación saludable 3. Actividad física 4. Optimización del tiempo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restaurantes 2. Servicios de despacho a domicilio 3. Chefs a domicilio 4. Gimnasios 5. Personal trainers a domicilio

Tabla 6 Macrosegmentación del Mercado. Fuente: elaboración propia

Los macrosegmentos hacia los que se orienta este plan de negocios corresponden a personas que tienen las necesidades de bajar de peso y/o mantener una alimentación saludable, una rutina de ejercicios regular y optimizar su tiempo dada la escasez del mismo en su vida diaria, así como a empresas que quieren ofrecer un beneficio que fomente la vida saludable a sus colaboradores. Como se puede ver, con las tecnologías existentes, de manera independiente, no se logra cubrir las necesidades de forma integral, por lo que el servicio propuesto viene a resolver esto.

4.2.2 Microsegmentación de Mercado

A continuación, se mostrará cuál es y cómo se llegó al segmento de clientes blanco de este plan de negocio. Las variables de segmentación consideradas fueron las psicográficas, geográficas y demográficas, incluyendo sector socioeconómico.

El perfil definido, desde el punto de vista psicográfico, considera a personas que están en busca de seguir un estilo de vida y hábitos saludables, respecto a alimentación y ejercicio físico. Además, se trata de individuos que tienen la disposición a recibir servicios a domicilio. Con respecto a sus preferencias, son personas que tienen un estilo de vida acelerado y prefieren optimizar su tiempo, reduciendo viajes al gimnasio, compra de ingredientes u otros.

De acuerdo a “CHILE 3D 2019, estilos de vida de los segmentos socioeconómicos de Chile”, el estudio más importante en Chile sobre estilos de vida y marcas, el 81% de los sectores con más alto poder adquisitivo (AB) está dispuesto a pagar más por productos que les faciliten la vida, versus un 50% que está dispuesto a pagar por esto, considerando al resto de Chile⁶. Por otra parte, a partir del segmento C1a, a un 62% no le importa pagar más por un buen servicio, versus un 46% el resto de Chile. Ambos, antecedentes determinantes que se consideraron para esta segmentación.

Desde el punto de vista geográfico, se consideran como clientes a todas las personas de la Región Metropolitana, ahora bien, al cruzar los resultados de la IM con la

⁶ Estudio “CHILE 3D 2019, Estilos de vida de los segmentos socioeconómicos en Chile”, p 7,9.

necesidad de querer alimentarse de forma saludable y realizar ejercicios, junto con la segmentación socioeconómica promedio de las comunas, se obtienen como principales comunas para ofrecer el servicio: Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura, Providencia, La Reina y Ñuñoa.

Desde una mirada demográfica, considerando los resultados de la investigación de mercado, se apunta a familias con hijos con un ingreso familiar promedio de 2 millones de pesos y que tienen, según lo mencionado, preferencias de vida saludable.

Específicamente, desde el punto de vista socioeconómico, la segmentación considera desde el grupo C1b hasta el AB, rango que, de acuerdo a datos del INE del Censo 2017, comienza en un ingreso promedio de hogar de \$1.986.000, incluyendo así, preferentemente, a quienes se ubican en el sector oriente de la capital, en las comunas ya mencionadas. Por otra parte, desde el punto de vista etario, se consideran personas desde los 30 a los 64 años, rango en el cual, de acuerdo a la IM realizada, se concentra la mayor cantidad de personas con disposición a pagar. Para mayor detalle ver Anexos 18 y 19. Se cuenta también como clientes a las empresas que ofrezcan este servicio como beneficio a sus trabajadores.

Se llega así a un segmento final, que incluye a personas entre 30 y 64 años (con su respectivo núcleo familiar), con gusto por un estilo de vida saludable, perteneciente a los grupos socioeconómicos C1b-AB, dentro de las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura, Providencia, Ñuñoa o La Reina.

A continuación, se muestra el mapa de posicionamiento, indicando el lugar en que se espera posicionar a Chef & Trainer, manteniendo los ejes explicados en el punto 2.2.



Figura 3 Mapa de Posicionamiento Fitness a Domicilio, con Chef & Trainer, Chile. Fuente: elaboración propia.

4.3 Estrategia de Producto/Servicio

Se aplicará una estrategia competitiva para posicionar a la empresa como la única en el mercado que agrega valor al ofrecer un servicio integral, como atributo diferenciador, de vida saludable con chef y personal trainer a domicilio, alineado a un plan nutricional.

El servicio contempla, al inicio, una consulta con un nutricionista, el cual genera un plan alimentario adecuado a cada caso, que se tomará como base para las recetas que preparará el chef durante sus visitas y para definir los ejercicios a realizar por el personal trainer. Se ofrece un servicio a domicilio de alta calidad, asegurando proveer preparaciones basadas en los productos más frescos, así como distintas disciplinas de ejercicios personalizadas. Ambos servicios serán entregados por personal en continua capacitación, para asegurar cumplir con rigurosos estándares y entregar una experiencia única.

Con el objetivo de simplificar el proceso de venta, de cara al cliente y manteniendo la opción de personalizar las solicitudes, se ofrecen tres planes:

Plan Básico	Plan Familiar	Plan Premium
\$200.000 / sem.	\$350.000 / sem.	\$650.000 / sem.
1 a 2 personas	3 a 4 personas	5 a 8 personas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan Nutricional a la Medida ✓ 3 Visitas Chef ✓ 2 Visitas Personal Trainer 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan Nutricional a la Medida ✓ 3 Visitas Chef ✓ 2 Visitas Personal Trainer ✓ Adaptado a cada Integrante 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan Nutricional a la Medida ✓ 3 Visitas Chef ✓ 2 Visitas Personal Trainer ✓ Adaptado a cada Integrante ✓ Uso ilimitado App
Chef & Trainer	Chef & Trainer	Chef & Trainer
* Incluye App de monitoreo	* Incluye App de monitoreo	* Incluye App de monitoreo

Figura 4 Planes de Chef & Trainer. Fuente: elaboración propia.

El servicio se brinda en días y horarios a determinar por el cliente, según disponibilidad. Se ofrece gran cantidad de alternativas, tanto en preferencias gastronómicas saludables, como entrenamientos, incluyendo ejercicios localizados, zumba, pilates, entre muchos otros. Los servicios se mantendrán en constante innovación y mejora.

Los precios se alinean a la estrategia de Enfoque con Diferenciación, no buscando ser competitivos, sino apuntar a un segmento que espera un servicio de alta calidad, que integra los conceptos de salud, alimentación y ejercicio, simplificando la vida, al ser a domicilio.

El servicio se detalla en el Anexo 11, “Actividades clave”, específicamente en la actividad “Contratación del servicio”.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio se basa en un análisis cuantitativo y cualitativo, a partir de la Investigación de Mercado hecha, así como estudios de tendencias, preferencias de los usuarios, monitoreo de los costos, precios de la competencia y sustitutos. Se apunta a precios algo por sobre la media, privilegiando un servicio de alta calidad y estándares, de acuerdo a la estrategia de Enfoque con Diferenciación.

Sin perjuicio de mantener una estrategia de Enfoque con Diferenciación, se estarán constantemente lanzando promociones de acuerdo al feedback de los clientes, así como un sistema de puntos a canjear por beneficios, tales como visitas gratuitas.

Según la IM, el precio medio que estaría dispuesto a pagar el cliente es de \$200.000 semanal, incluyendo tres visitas de chef y dos de personal trainer semanales. Se definieron, de este modo, los siguientes planes: Plan Básico (1 a 2 personas), por este valor, Plan Familiar (3 a 4 personas), por \$350.000 y el Plan Premium, para grupos (5 a 8 personas), por \$650.000, con un valor enfocado en el nicho que cuenta con un alto poder adquisitivo, según lo descrito en 4.2.2, “Microsegmentación de mercado”.

Como se puede observar, en cada plan se mantiene la estrategia de Enfoque con Diferenciación, a la vez que se permite al cliente optar por una opción relativamente cada vez más conveniente, considerando precio y cantidad de personas

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución consiste en ofrecer el servicio directamente en la casa de los consumidores. El personal llega a la residencia del cliente con los ingredientes o insumos necesarios para ejercer su labor. En el caso de los ingredientes, éstos son comprados a distintos proveedores y son llevados frescos o congelados si aplica. Además, se ofrece una atención de calidad, tanto respecto a las preparaciones y ejercicios, como a la experiencia dada al usuario durante la visita. Desde la llegada a la casa hasta su salida, el personal crea una puesta en escena especialmente pensada para satisfacer al máximo las necesidades y expectativas, dando una experiencia única y que se quiera repetir en una próxima oportunidad.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Los medios a través de los cuales se hará la comunicación y ventas son:

- Sitio web: Se construirá el sitio www.chef&trainer.cl, con toda la información que necesita el usuario del servicio, como planes, promociones y condiciones del mismo, además de poder hacer la contratación desde ahí.

- App móvil: Se construirá una app, disponible tanto para iOS como para Android. Será gratuita y ofrecerá la misma información y funcionalidades que la web.
- Redes Sociales y otras plataformas: Facebook, Twitter, Youtube, Instagram. Un Community Manager difundirá el servicio, promociones y potenciará la marca de forma viral, apoyado por influencers y por un socio, que es un conocido chef.
- E-mailing: Se hará promoción a través de envíos masivos de email con información relevante al servicio ofrecido y actualización de las promociones.
- SEO y Google Ads: Se buscará un posicionamiento estratégico respecto a las búsquedas en Google usando tecnología especializada para estos fines.
- Ferías: Para mantener el contacto presencial con el cliente, se tendrá participación en eventos de promoción de vida sana a lo largo del año.
- Boca Oído: Se hará promoción a través de recomendaciones en redes de contacto.

Por medio de cada uno de estos canales la empresa dará a conocer su propuesta. Se busca comunicar una imagen que evoque intuitivamente al cliente que se trata de un servicio de fitness, es decir, que promueve los estilos de vida saludables, a la vez que ofrece un servicio a domicilio. Esto se ve reflejado en la marca y logo corporativos. El primero, logra representar de manera gráfica el negocio, en miras a ser identificable y recordable a la vez. Incluye un gorro de chef con un estampado de comida saludable y una pesa, en referencia al ejercicio físico, junto a la marca y slogan. Análogamente, la marca, a través de palabras cortas y fáciles de recordar, ilustra explícitamente los conceptos en los que se enfoca el servicio.



Figura 5 Logo de Chef & Trainer. Fuente: elaboración propia

La empresa busca demostrar altos estándares de calidad. Comunicacionalmente, esto se refleja a través de los cuidadosos patrones de diseño con que se emitirán las comunicaciones corporativas. Por otra parte, el mensaje que se comunicará, a través de los distintos medios, transmitirá claramente qué es lo que ofrece el servicio, demostrando que, tanto sus chefs como sus personal trainer, atenderán con un alto nivel de calidad y de seguridad en la casa del cliente.

4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

- Se considera un escenario donde, a diciembre, ya se estén contratando 22 planes mensuales el primer año. Luego, por año y tras una gran inversión en campaña de marketing logrando reconocimiento de marca y servicio de calidad, ir aumentando las ventas promedio, esperando, a diciembre del quinto año, 94 planes mensuales.
- Se planea aumentar el precio de los planes en un promedio de 10% al año.
- Se consideran los dos meses iniciales prácticamente sin ventas.
- Si bien es posible tener una estacionalidad de relativa mayor demanda durante los meses de invierno, de cara al verano, según la IM, se está buscando un hábito de vida saludable durante todo el año, por lo que se mantiene el supuesto de una demanda creciente sin estacionalidades, apoyada por el marketing.
- Se considera un escenario conservador, tal que, de detectarse buenos indicadores financieros en estas circunstancias, se prevean aún mejores en escenarios más optimistas. Además, se tendrá especial foco en el marketing y fuerte presencia en RRSS para crecer en ventas y mitigar, así, la eventual rotación de los clientes.

Año 1												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicios Contratados	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22
Visitas Chef	0	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60	66
Visitas Personal Trainer	0	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44
Ingreso Plan Básico (44%)	0	176.000	352.000	528.000	704.000	880.000	1.056.000	1.232.000	1.408.000	1.584.000	1.760.000	1.936.000
Ingreso Plan Familiar (47%)	0	329.000	658.000	987.000	1.316.000	1.645.000	1.974.000	2.303.000	2.632.000	2.961.000	3.290.000	3.619.000
Ingreso Plan Premium (9%)	0	117.000	234.000	351.000	468.000	585.000	702.000	819.000	936.000	1.053.000	1.170.000	1.287.000
Total Ingresos	0	622.000	1.244.000	1.866.000	2.488.000	3.110.000	3.732.000	4.354.000	4.976.000	5.598.000	6.220.000	6.842.000

Tabla 7 Estimación de Demanda para el Primer Año. Fuente: elaboración propia.

4.7.1 Tamaño de Mercado Objetivo

Al considerar la cantidad de personas de entre 30 y 64 años de las comunas del sector oriente, correspondientes al cliente de la familia para la que se contratará el servicio y

que se puede contratar el servicio para sí o junto a otros (Plan Básico), para su grupo familiar (Plan Familiar) o para un grupo mayor (Plan Premium), se calculó el tamaño de mercado objetivo. Si se multiplica la cantidad de clientes por la disposición a usar y pagar por el servicio semanalmente (39,2 % según la IM) y, considerando una frecuencia de uso de 2 semanas de 5 sesiones cada una (3 de chef y 2 de personal trainer según la IM) y un monto promedio de pago de \$200.000 semanalmente (según la IM para básico), se obtiene un tamaño de mercado objetivo de $437.150 \times 39,2\% \times \200.000×2 , o sea del orden de los US\$ 80 millones de dólares app., correspondiente a un subconjunto del tamaño total del fitness en Chile.

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

A continuación, se presentan los ítems clave a considerar para la gestión de marketing: **Activación de marca, BTL:** el primer año se harán campañas "Below the line", con intervenciones sorprendidas en sitios públicos para dar a conocer la marca, así como otras publicidades ingeniosas. Se mantendrán, mensualmente, con menor inversión.

Redes Sociales: se tendrá un Community Manager para gestión de RRSS y publicidad en web del rubro, como grupos de vida saludable y fitness en general, e-mailing, web y app. (Valor ref.: academiadeconsultores.com para Chile, \$248.333).

Google Ads: se contará con un servicio de Google Ads, para asegurar presencia en el principal buscador de internet. (Valor ref.: un plan de Tusclicks.cl, \$129.990)

Ferias y eventos: promoción en ferias y eventos con foco en vida sana, 3 veces al año. (Valor ref.: \$200.000 por participación).

Medios	Frecuencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activación de marca, BTL	Pago mensual	1.560.124	1.063.130	1.116.287	1.172.101	1.230.706
Redes Sociales	Pago mensual	2.979.996	3.128.996	3.285.446	3.449.718	3.622.204
Google Ads	Pago mensual	1.559.880	1.637.874	1.719.768	1.805.756	1.896.044
Ferias y Eventos	Pago trimestral	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Total		6.700.000	6.460.000	6.783.000	7.122.150	7.478.258

Tabla 8 Presupuesto de Marketing y Cronograma. Fuente: elaboración propia.

5 Plan de Operaciones

El presente capítulo contiene sólo un extracto de los puntos principales. Para revisar el capítulo completo, ver Plan de Negocios Parte II.

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

Considerando la estrategia competitiva de Enfoque con Diferenciación, para la operación de Chef & Trainer es fundamental la capacidad instalada en términos de infraestructura. Se considerará un incremento de su presencia en diversas comunas del sector oriente, de manera de contar con centros de abastecimiento cercanos a las casas de los clientes, según la microsegmentación descrita en el punto 4.2.2, para satisfacer así la demanda estimada y cumplir el plan financiero. Para revisar una estimación de apertura de nuevos centros, ver Anexo 20. Por otra parte, para ver los procesos operativos críticos del negocio, así como sus responsables, ir a Anexo 21.

5.2 Flujo de Operaciones

Como procesos internos relacionados a actividades clave del negocio, están: reclutamiento y selección de personal, creación y mantención de la experiencia, gestión de variedad de alternativas a ofrecer, alineación a plan nutricional, gestión de la atención, higiene y seguridad, compra de insumos y gestión de la venta, marketing y postventa. En tanto, dentro de los procesos de cara al cliente se tiene: contratación y asignación del servicio y visita a un nutricionista. Ver diagrama de flujo en Anexo 22.

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Para el proceso de implementación se considera actividades tales como: búsqueda del lugar en la comuna de Las Condes, campaña de marketing y compra de elementos para amoblarlo. Para revisar el plan, ir a Anexo 23 (Carta Gantt).

5.4 Dotación de Personal

Para el periodo evaluado, de cinco años, se prevé una dotación creciente de colaboradores, de forma que sea capaz de soportar la demanda proyectada, a la vez que se optimicen los recursos, tal como se muestra en Anexo 24.

6 Equipo del Proyecto

En este capítulo, se muestra un resumen con los aspectos principales asociados al equipo del proyecto. Para ver el detalle completo, revisar parte II del Plan de Negocios.

6.1 Equipo Gestor

Se muestra una breve descripción de los tres socios fundadores (equipo gestor), los que cuentan con las capacidades de apropiación de la oportunidad de negocio.

- **Danae Hayvar Strasser.** MBA e Ingeniero Civil en Informática, con experiencia de años en gestión de proyectos locales e internacionales, de equipos de trabajo y en constante interacción con clientes y proveedores. Conocimientos en alimentación y vida saludable. Certificada en Gestión de Servicios. Tendrá como foco los temas de marketing, imagen de marca y finanzas de la compañía.
- **Francisco Sepúlveda Trujillo.** MBA e Ingeniero Civil en Informática, dedicado por años a liderar equipos de trabajo multidisciplinarios, además de proyectos de gran envergadura. Cursos en gestión y resolución de conflictos y un diplomado en Gestión de Empresas de la Universidad de Chile. Tendrá como foco los temas de contrataciones, compensaciones y operación de la compañía.
- **Chef influencer conocido del mundo fitness.** Amplia trayectoria, experiencia internacional y reconocida carrera como chef. Referente de la industria chilena.

6.2 Estructura Organizacional

Para revisar el organigrama con los principales roles de Chef & Trainer, ver Anexo 25.

6.3 Incentivos y Compensaciones

Los sueldos, tanto de chefs como de personal trainers, tendrán una componente fija y otra variable. Por otra parte, se tendrá un proceso anual para definir aumentos de sueldo, basado en cumplimiento de objetivos, así como en otras evaluaciones, además de beneficios adicionales. Para ver el detalle de incentivos y compensaciones, ver Anexo 26.

7 Plan Financiero

En este capítulo se presenta un resumen de los aspectos más relevantes del Plan Financiero. Para ver el detalle completo de éste, revisar Parte II del Plan de Negocios.

Respecto a las **fuentes de financiamiento**, los fundadores aportarán \$27,9 millones del capital necesario de \$41,8 millones, donde un socio inversionista cubrirá el monto restante, sin aporte bancario. Los **supuestos** usados, están en Anexo 27.

Respecto al **capital de trabajo**, considerando la **proyección de ingresos y egresos efectivos** mensuales de la operación, se determinó el déficit acumulado máximo, de \$22.3 MM para el primer año. Se consideró, en tanto, una **inversión inicial** de 19,4 MM. Ver detalles en Anexos 28, 29, 30 y 31.

Los ingresos se estiman crecientes, a partir de la oferta de los planes Básico, Familiar y Premium y estimando un aumento constante del valor de los planes. Para el primer año se estiman ingresos por \$41 MM y, al quinto, de \$483 MM.

Las proyecciones de costos y gastos consideran remuneraciones, arriendos, publicidad, marketing, servicios básicos y proveedores.

Las proyecciones de **estado de resultados y los flujos de caja** a 5 años, arrojan una línea final de \$102 MM y \$135 MM al quinto año respectivamente, detalles en Anexos 32 y 33. Se puede ver el **balance proyectado** en Anexo 34, mientras que, para ver el cálculo de la **tasa de descuento**, según el modelo CAPM, ir a Anexo 35.

En suma, los **indicadores y ratios financieros**, junto a un **análisis de sensibilidad** permiten validar la viabilidad y rentabilidad del proyecto (Anexos 36, 37 y 38), con un **VAN** al quinto año que muestra excedentes de \$77,8 millones, una **TIR** de 40%, un **payback** de 3,3 y un **punto de equilibrio** de 26 servicios, al alcanzar ingresos por 8 millones, se presenta el proyecto como una atractiva alternativa de inversión.

8 Riesgos Críticos

A continuación, un resumen de los posibles riesgos. Detalle completo en Parte II.

Riesgos Internos	Plan de Mitigación
Que una persona extraña deba entrar a las casas, ya que los clientes pueden tener miedo de contratarlo.	Tener un plan para promover marca y reputación. Lograr gran presencia en RRSS, con testimonios de éxito. Dar a conocer que se tienen rigurosos procesos de contratación y procedimientos especialmente diseñados para brindar seguridad en el servicio.
Que el personal sufra algún daño mientras está prestando el servicio o durante su trayecto	El personal tendrá un entrenamiento con un protocolo a seguir ante distintas situaciones de riesgo. Por ej.: al llegar consultará la ubicación del extintor, mantendrá un gas pimienta para poder defenderse en caso de ataques, ya sea durante su trayecto o en lugar de trabajo. Además, quedará registro de la situación para prevenir casos futuros.
Que el personal cause algún daño en el hogar o a los integrantes de la familia	A través de los procesos de contratación, procedimientos y entrenamientos, se buscará tener personal idóneo que asegure tener extremo cuidado para prevenir daños materiales, físicos, psicológicos, de higiene y/o seguridad durante su servicio.
Que el personal use la información de los clientes para ofrecer su servicio directamente	Por contrato se tendrá prohibido el contacto directo a través de sus propios medios entre el personal y el cliente. Para mitigar este riesgo se ofrecerán beneficios a los trabajadores, tales como entrenamientos gratuitos y aumentos de sueldo.
Que el personal no llegue al lugar donde debe brindar el servicio	Por cada servicio, se asignará un chef y un personal trainer, con sus respectivos backup. Si tampoco el backup pudiera cubrir la atención, se asegura al cliente el reembolso del 100% del costo, más una compensación donde recupera la visita gratuitamente.
Que el cliente no quede satisfecho (que no le guste la comida, los ejercicios, que no adelgace, etc.)	En las condiciones del servicio se expondrá claramente a qué se compromete Chef & Trainer y a qué no, evitando acciones legales. No obstante, habrá gran foco en recepción y gestión de reclamos, buscando siempre mantener la satisfacción del cliente y una excelente reputación.
No alcanzar el nivel de demanda esperado.	Para mitigar este riesgo se tiene un plan de marketing que incluye metas específicas y métricas objetivas, a las que se dará seguimiento de forma constante para lograr cubrir la demanda.
Que exista un gap en el flujo de la cadena de suministro.	Se tendrán al menos dos proveedores como backup por insumo, para cubrir eventualidades y mantener la satisfacción del cliente.
Riesgos Externos	Plan de Mitigación
Que Covid-19 siga teniendo repercusiones, como la necesidad de distanciamiento social.	Se mostrará al cliente todos los protocolos generados para resguardar la salud tanto de trabajadores como de clientes, donde se cumplan todas las normas sanitarias, así como resguardos adicionales que no son requeridos por la normativa.
Que por un evento externo, nacional o internacional, se vea en peligro la estabilidad financiera de la empresa.	Evitar tener un endeudamiento en exceso y buscar contar con un ahorro que permita soportar la empresa en caso de que exista cualquier tipo de evento externo, tal como desastres naturales, guerras, emergencias sanitarias, recesiones o cualquiera que ponga en riesgo directamente las finanzas de la compañía.

Tabla 9 Riesgos Críticos y Planes de Mitigación. Fuente: elaboración propia.

9 Propuesta Inversionista

Un análisis de la realidad actual chilena reflejó que existe una necesidad no cubierta por el servicio que ofrece Chef & Trainer. Éste consiste en ofrecer una solución integral de vida saludable a domicilio para comunas del sector Oriente de la región Metropolitana. Además, la investigación de mercado hecha reflejó deseabilidad de uso, pago y frecuencia por el mismo, validándose así, una oportunidad.

Los resultados de la evaluación financiera constataron que éste es un proyecto rentable y atractivo, que empezará a dar mayores retornos desde el tercer año, con utilidades netas por \$25 MM. Ya al cuarto año se esperan utilidades por sobre los \$84 MM y, al quinto, utilidades por sobre los \$100 MM.

Además de los dos socios fundadores, se tendrá un tercer socio, sumando expertise y red de contactos de gastronomía y fitness, además de su aporte monetario. Hace falta un capital de trabajo de \$22,3 MM para el primer año y una inversión inicial de \$19,4 MM, dando un capital necesario de \$41,8 MM, de los que se espera \$13,9 MM sean sumados por el tercer socio, a cambio de un 20% de la propiedad.

Detalle	Valor
Capital Necesario (Inv + Cap. Trabajo)	41.851.817
Aporte de Fundadores	27.901.212
Aporte de Inversionista	13.950.606
% Propiedad a mantener en fundadores	20%
% Propiedad a ofrecer a Inversionista	80%
Uso de Fondos	Inversión, sueldos y déficit inicial

Tabla 10 Esquema de Financiamiento

Dentro de un horizonte de cinco años, se espera un porcentaje de utilidades sobre ventas de 24% al cuarto año y ya, al llegar al quinto, un VAN de \$77,8 MM, una TIR de 40%, una tasa de descuento de 14,57% y un payback de 3,3 años.

En suma, se presenta un proyecto con una propuesta factible, que viene a resolver una necesidad a nivel país y que, financieramente, muestra un rendimiento creciente y altas expectativas, lo que lo convierte en una excelente oportunidad de inversión.

10 Conclusiones

La industria del fitness, tanto en Chile como en el mundo ha estado en auge durante los últimos años, con un crecimiento de 15,7%, sólo en Chile, el cual se estima siga en aumento. De igual forma, en la industria gastronómica, el sector de la comida saludable ha mantenido una tendencia al alza, dada la cada vez mayor conciencia que se tiene de mejorar los hábitos alimentarios y deportivos.

Se detectó una necesidad no resuelta de vida saludable donde Chile tiene la primera posición mundial en países de la OCDE en términos de sobrepeso. Según publicaciones de 2019, el 74% de la población adulta en Chile sufre sobrepeso u obesidad, liderando incluso por sobre México (72,5%) y Estados Unidos (71%).

Tras la investigación de mercado hecha se observa que, del total de encuestados: el 59,2% cree tener sobrepeso, el 88% quisiera mejorar su alimentación, el 49,6% tiene poco tiempo para comer sano, el 94,4% cree beneficioso tener más actividad física y el 56% tiene poco tiempo para preocuparse de esto. Además, el 39,2% tiene disposición a pagar por el servicio y el 91,8% estaría dispuesto a pagar entre \$70.000 y \$400.000 semanalmente. Se validó así una oportunidad, donde habría disposición a usar y pagar por el servicio.

Respecto a los riesgos observados, se tienen planes de mitigación que permiten reducir notablemente su probabilidad de ocurrencia e impacto.

Luego de la evaluación financiera, se obtuvo un ROA de 35% y un ROE de 41% al quinto año, un VAN de \$77,8 MM, una TIR de 40% y un payback de 3,3, reflejando lo favorable y sostenible en el tiempo de este plan.

Finalmente, se concluye que Chef & Trainer, además de entregar una atractiva oportunidad de inversión, contribuirá a resolver uno de los principales problemas de salud en Chile, como lo es la obesidad y malos hábitos alimenticios y deportivos.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- “Preparación y Evaluación e Proyectos”, Nassir Spagar Chain, Reinaldo Sapag Chain, José Manuel Sapag P., sexta edición, 2014, Ed. Mc Graw Hill.
- “Dirección de Marketing”, Philip Kotler, Kevin Lane Keller, decimocuarta edición, 2012, Ed. Pearson.
- “Principios de Administración Financiera”, Lawrence J. Gitman, Chad J. Zutter, decimosegunda edición, 2012, Ed. Pearson.
- “Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica”, Carlos Maquieira Villanueva, primera edición, 2015, Ed. Thomson Reuters.
- Ministerio de Salud, Gobierno de Chile 2019:
<https://www.gob.cl/noticias/gobierno-anuncia-creacion-de-consejo-asesor-para-enfrentar-con-urgencia-los-altos-indices-de-obesidad-en-el-pais/>
- Estudio Gfk Adimark, Chile Come Sano Versión 3, 2019:
https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/images/Estudio_Jumbo_Come_Sano_2019.pdf
- Encuesta Nacional de Salud 2016-2017: https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/11/ENS-2016-17_PRIMEROS-RESULTADOS.pdf
- Datos INE Censo 2017: <https://www.censo2017.cl/descargas/home/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf>
- Fuente: Estudio Estilos de Vida GSE Chile 2019: https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf
- Valores usados planes Google Ads:
<https://www.tusclicks.cl/adwords/planes-y-precios.html>
- Valores usados Community Manager:
<https://academiadeconsultores.com/cuanto-cobra-un-community-manager/>
- Datos Chile del IHRSA Global Report, 2018:
<https://www.ihrsa.org/improve-your-club/industry-news/latin-america-news-gyms-expand-in-uruguay-colombia-chile/>
- Datos Chile de CEPAL, (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), 2016:
<https://deportesinc.com/numeros-y-estadisticas/negocio-gimnasios-en-latinoamerica/>

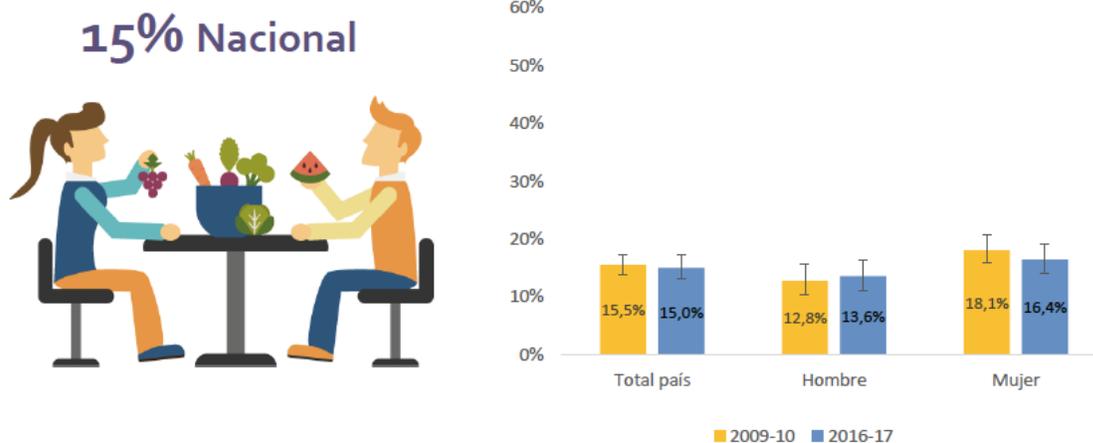
ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Nacional de Salud: Consumo de Frutas y Verduras

CONSUMO DE FRUTAS Y VERDURAS



Prevalencia de consumo de al menos 5 porciones de frutas y verduras al día, total país y sexo



Elaborado por Departamento de Epidemiología

Se entiende por "Prevalencia de consumo de frutas y verduras", a la proporción de personas que consumen 5 o más frutas y verduras durante el día, de acuerdo a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud.

No se observan diferencias significativas entre las dos últimas mediciones 2009-10 2016-17 en total país y sexo (IC 95%).

Fuente: Encuesta Nacional de Salud 2016-2017

Anexo 2: Encuesta Nacional de Salud: Sedentarismo

SEDENTARISMO



Sedentarismo en el último mes (<3 veces por semana),
total país y según sexo. ENS 2003, 2009-10 y 2016-17

86,7% Nacional



Elaborado por Departamento de Epidemiología

Se entiende por "sedentarismo en el último mes", aquellos individuos que en los últimos 30 días NO practicaron deporte o realizaron actividad física fuera de su horario de trabajo, durante 30 minutos o más cada vez, 3 o más veces por semana.

No se observan diferencias estadísticamente significativas entre las distintas mediciones ENS 2003, 2009-10 y 2016-17 (IC 95%).

Se observa diferencia significativa entre hombres y mujeres en la ENS 2016-17.

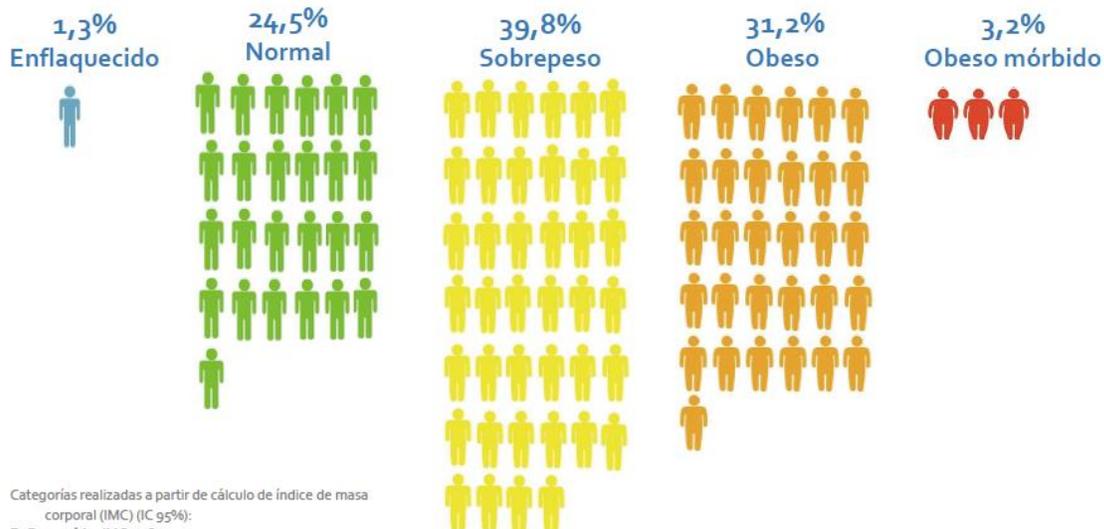
Fuente: Encuesta Nacional de Salud 2016-2017

Anexo 3: Encuesta Nacional de Salud: Estado Nutricional

ESTADO NUTRICIONAL



Estado nutricional, prevalencia total país. ENS 2016-17



Categorías realizadas a partir de cálculo de índice de masa corporal (IMC) (IC 95%):
Enflaquecido: IMC < 18,5
Normal: IMC 18,5-24,9
Sobrepeso: IMC 25-29,9
Obesidad: IMC 30-39,9
Obesidad mórbida: IMC ≥ 40

Fuente: Encuesta Nacional de Salud 2016-2017

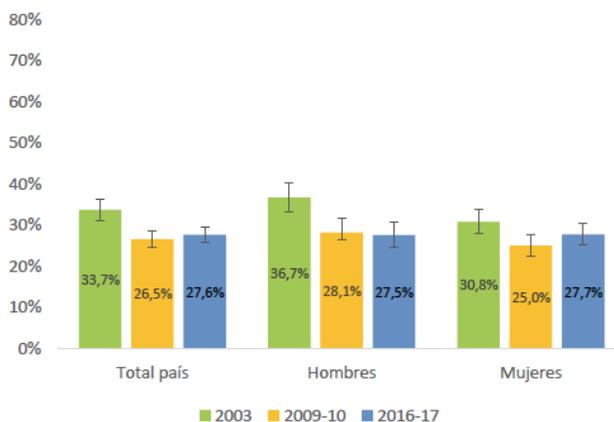
Anexo 4: Encuesta Nacional de Salud: Sospecha de Hipertensión Arterial

SOSPECHA DE HIPERTENSIÓN ARTERIAL (HTA)



Sospecha de HTA total país y según sexo.
ENS 2003, 2009-10 y 2016-17

27,6% nacional



Elaborado por Departamento de Epidemiología

Se entiende por "sospecha de HTA", a personas con autoreporte y/o tratamiento médico HTA o con presión elevada mayor 140/90 (promedio con 3 tomas de presión arterial). En el año 2003 se realizaron 2 tomas de presión arterial.

No se observan diferencias estadísticamente significativas entre las dos últimas mediciones en total país y sexo (IC 95%).

Fuente: Encuesta Nacional de Salud 2016-2017

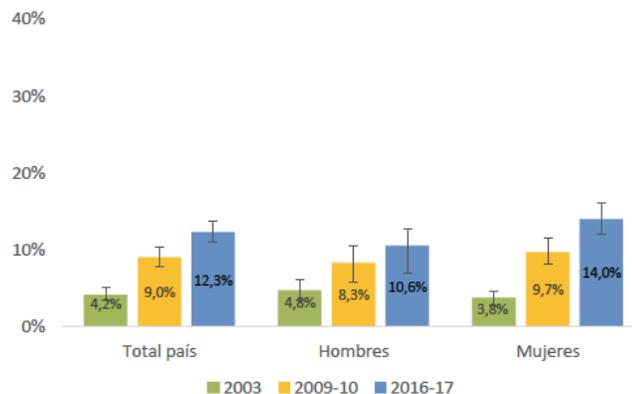
Anexo 5: Encuesta Nacional de Salud: Sospecha de Diabetes Mellitus

SOSPECHA DE DIABETES MELLITUS



Sospecha de Diabetes Mellitus total país y según sexo.
ENS 2003, 2009-10 y 2016-17

12,3% nacional



Elaborado por Departamento de Epidemiología

Se entiende por "sospecha de Diabetes Mellitus" a la medición de glicemia en ayuno con resultados mayores o iguales a 126mg/dl. No se observan diferencias estadísticamente significativas entre las mediciones (IC 95%).

Fuente: Encuesta Nacional de Salud 2016-2017

Anexo 6: Investigación de Mercado y Conclusiones

La **investigación de mercado** consideró los siguientes mecanismos de recolección de información:

- Sondeo en terreno: en distintos sectores de Santiago, para conocer las necesidades de las personas respecto a los servicios de vida saludable.
- Encuesta a más amplio espectro de personas de modo de poder contar con datos representativos respecto a información sobre los potenciales clientes, frecuencia de uso de servicios a domicilio, deseo de mejorar hábitos, percepción sobre posible sobrepeso y la disposición a usar y pagar por el servicio.
- Investigación de mercado sobre la Industria, Chile, el mundo y tendencias.

A partir de los resultados de la encuesta, se concluye principalmente que a las personas les interesa tener una vida saludable, estarían dispuestas a pagar por un servicio de comida a domicilio, así como también a usarla frecuentemente.

A Continuación, se presenta la encuesta realizada:

1. ¿Qué tan frecuentemente utilizas servicios a domicilio? (ej.: comida delivery, Uber, etc.). *
- Nunca
 - Habitualmente
 - Muy frecuentemente
-
2. ¿Consideras que tienes algún grado de sobrepeso? *
- Sí
 - No
-
3. ¿Consideras que, en general, tienes malos hábitos alimentarios? *
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutro
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

4. ¿Quisieras mejorar tu alimentación? *
- Sí
 - No
5. ¿Consideras que tienes poco tiempo para preocuparte de comer sano? *
- Sí
 - No
6. ¿Consideras que te sería beneficioso tener más actividad física? *
- Sí
 - No
7. ¿Consideras que tienes poco tiempo para preocuparte de hacer actividad física? (ej.: ir al gimnasio) *
- Sí
 - No
8. ¿Hasta cuánto estarías dispuesto a pagar semanalmente por un plan apoyado por nutricionista, con la visita diaria de un chef a domicilio que prepare tus comidas del día actual y siguiente? (compra de ingredientes y limpieza final incluidas en el servicio). *
9. ¿Te gustaría incluir a este servicio un personal trainer a domicilio? *
- Sí
 - No
10. ¿Hasta cuánto estarías dispuesto a pagar por el mismo servicio, pero ahora incluyendo un personal trainer a tu plan semanal de chef a domicilio? *
11. Tu Género *
- Femenino
 - Masculino
12. Tu edad *
13. ¿Qué se acerca más al grupo con que convives en tu hogar? Vives: *
- Solo
 - Con amigos/compañeros
 - Con mi pareja
 - Con mi pareja e hijo(s)
 - Con mis padres u otro familiar del que NO dependo económicamente

- Con mis padres u otro familiar del que SÍ dependo económicamente

14. De forma opcional, nos sería de gran utilidad indique el rango de su ingreso familiar total de su hogar

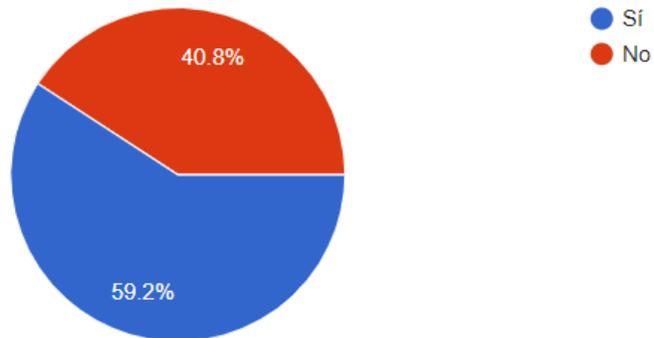
- Menos de 1 millón de pesos chilenos
- Entre 1 y 2 millones de pesos chilenos
- Más de 2 millones de pesos chilenos
- No quiero responder

Las principales conclusiones de la encuesta hecha a 125 personas, son las siguientes:

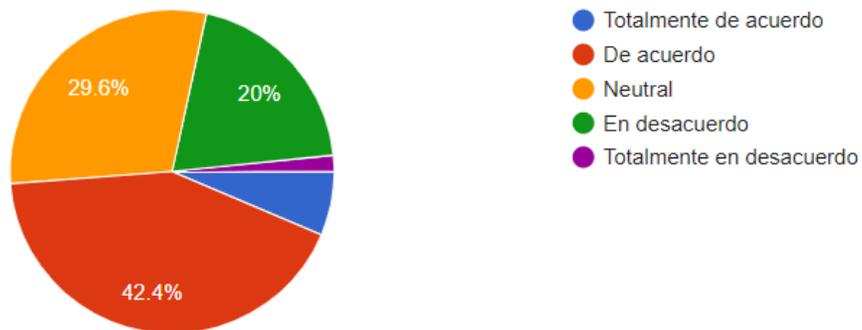
- El 59,2% considera tener algún grado de sobrepeso
- El 48,8% considera tener, en general, malos hábitos alimentarios
- El 88% quisiera mejorar su alimentación
- El 94,4% considera que sería beneficioso tener más actividad física
- El 39,2% está dispuesta a pagar entre 50.000 y 300.000 semanales frecuentemente (En adelante, 'quienes están dispuestos a pagar').
- El 91,8 de quienes están dispuestos a pagar, estarían dispuestas a pagar en total, por el servicio de chef incluyendo un personal trainer, entre 70.000 y 400.000.
- El 89,7% de quienes están dispuestos a pagar tienen entre 28 y 64 años, con un 63,2% género femenino y con 42,8% con ingresos sobre 2 millones de pesos.
- Grupo familiar más representativo: personas con pareja e hijos, con un 32,6%.

A continuación, algunos gráficos que ilustran lo anterior:

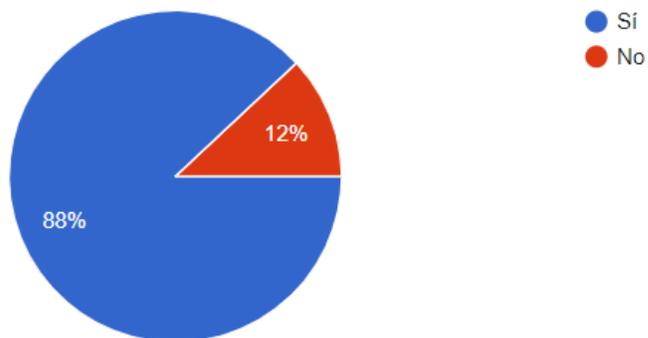
- ¿Consideras que tienes algún grado de sobrepeso?



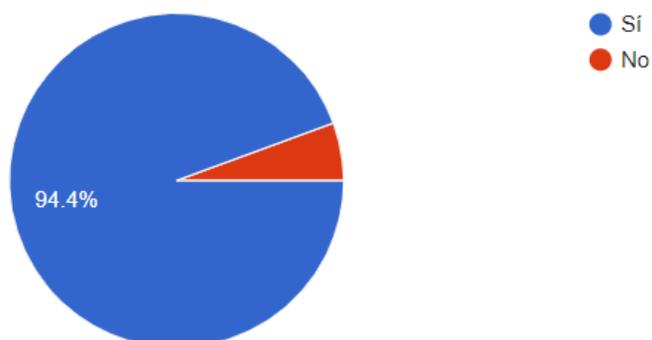
- ¿Consideras que, en general, tienes malos hábitos alimentarios?



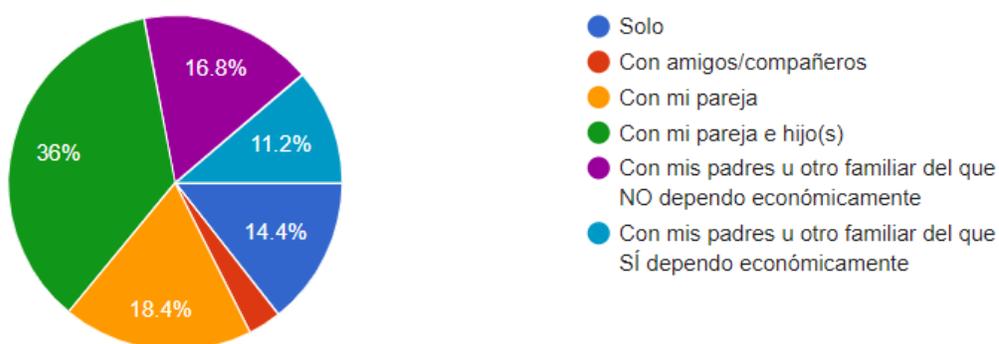
- ¿Quisieras mejorar tu alimentación?



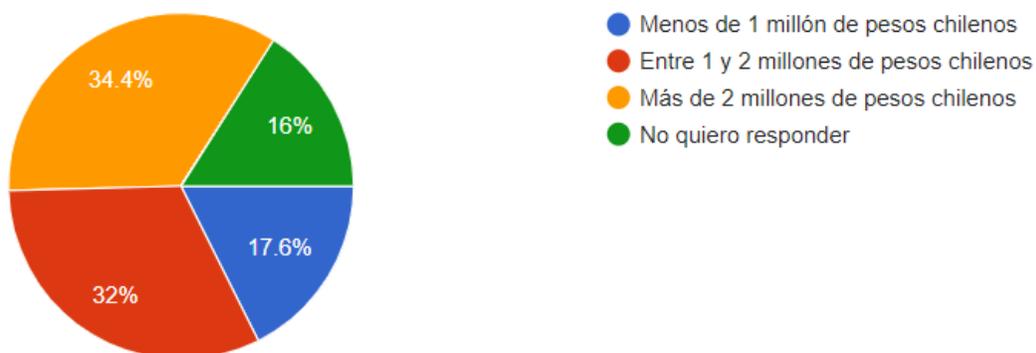
- ¿Consideras que te sería beneficioso tener más actividad física?



- ¿Qué se acerca más al grupo con que vives en tu hogar?



- Ingreso familiar del hogar (opcional)



Fuente: elaboración propia

Anexo 7: Actores más Relevantes de la Industria

A nivel de empresas que ofrecen un servicio de personal trainer a domicilio, a continuación, se muestra un cuadro con los actores más relevantes de la industria:

Web de empresa referente	Descripción	Alcance social
Integralbe.cl	Sitio web chileno que ofrece servicios para mejorar la calidad de vida. Autodeclarada como número 1 en servicios a domicilio.	+ 11.000 seguidores en Facebook, + 5.000 en Instagram
Personal-trainer.cl	Sitio web chileno de personal trainer a domicilio enfocado en lograr una vida plena, con un equipo con profesores de educación física, kinesiólogos, nutricionistas y psicólogos.	No tiene página de Facebook. +7.900 seguidores en Intagram.
Personaltraineradomicilio.cl	Sitio web chileno de personal trainer a domicilio que permite elegir entre una variada gama de estilos deportivos.	No tiene página de Facebook ni Instagram. +400 seguidores en LinkedIn.
Sportscience.cl	Sitio web chileno de personal trainer a domicilio que ofrece servicio individual, grupal, para niños, de reducción de peso y asesorías.	No tiene página de Facebook ni Instagram.
Fisicoach.cl	Sitio web chileno de personal trainer a domicilio que ofrece servicios para bajar de peso, mejorar performance en deportes y asesoría nutricional.	+600 seguidores en Facebook, +400 en Instagram
Personal-fitness.cl	Sitio web que ofrece servicio de personal trainer a domicilio, así como también clases de natación a domicilio.	No tiene página de Facebook ni Instagram.

Fuente: elaboración propia

Análogamente, se presentan algunos actores claves de la industria gastronómica, considerando servicios de alimentación saludable a domicilio:

Web de empresa referente	Descripción	Alcance social
Takeachef.com	Sitio de alcance mundial, marca reconocida, con servicios de chef a domicilio, brindando un indicador de nivel de servicio de cada chef con notas puestas por los consumidores del servicio.	+ 9.700 seguidores en Facebook, + 2.900 en Instagram
Clubdelacocina.cl	Sitio chileno que además de ofrecer el servicio de chef a domicilio brinda clases recreativas	+ 2.900 seguidores en Facebook, 2.100 en Instagram
Wellnessfit.cl	Sitio chileno que permite acceder a despacho periódico de comida saludable	+ 5.200 seguidores en Facebook, +15.000 en Instagram
FitFood.cl	Sitio chileno que ofrece planes de comida saludable a domicilio	+ 16.000 seguidores en Facebook, +49.000 en Instagram

Fuente: elaboración propia

Otros actores relevantes son el ministerio de salud de Chile, quien constantemente está lanzando campañas para una vida saludable, SERNAC y reclamos.cl, como instituciones donde los usuarios pueden realizar sus descargos por un mal servicio recibido.

Al observar los actores clave, se observa que ambas son industrias competitivas, sin embargo, se puede apreciar que no existe una oferta de servicio combinado de chef que prepare comida saludable a domicilio, trabajando en conjunto con un personal trainer y con un plan nutricional preparado por un especialista de la salud.

Anexo 8: Análisis PESTEL

Entorno	Análisis
Político	<p>El año 2013 se lanzó como política de estado el programa Elige Vivir Sano, el que fomenta la vida saludable sustentable a largo plazo, incluyendo alimentación saludable y promoción de prácticas deportivas. Es desarrollado por distintos organismos oficiales, así como también entidades privadas. El año 2018 el Ministerio de Salud lanzó la política nacional de alimentación y nutrición, correspondiente a un primer paso para lograr una población más sana.</p> <p>A raíz del auge del brote de COVID-19, en marzo 2020, se han establecido distintas políticas públicas. Éstas tienen relación con la necesidad de distancia y/o aislamiento entre las personas para disminuir la tasa de avance de los contagios. Las mismas se están actualizando a diario por el gobierno, parlamentarios y otras entidades e inciden en cómo se están desempeñando y contratando los distintos servicios asociados al fitness en el país.</p>
Económico	<p>Incluso antes del COVID-19 la economía chilena no estaba en su mejor momento. Se tenía así un crecimiento esperado de PIB para el año 2020 de 1,2% según el Banco Central acompañado de una caída en la demanda de comercio, turismo y una mayor presión al mercado laboral, con una inflación esperada de 4%.</p> <p>Por otra parte, se tenía una tasa de desocupación de 6,5% y una clasificación extranjera brindada por la clasificadora Moody's mantuvo el rating soberano de Chile en A1, con perspectiva "estable" la clasificación de riesgo del país. Tras la aparición del COVID-19, el Banco Central proyecta una caída del -1,5%, -2,5% en el PIB 2020, cayendo la inversión en un -8,2%, aumentando el PIB, sin embargo, entre un 3,75% y un 4,75% en 2021 y entre un 3% y un 4% en 2022.</p>
Social	<p>Actualmente el país está viviendo un momento de contingencia a nivel político-social, así como también un momento de emergencia de salud, por lo que las decisiones respecto a hábitos de vida e inversión que tomen las personas están siendo dependientes de esto. Por ejemplo, dada la mayor agitación en las calles, puede existir una mayor tendencia a evitar salir de sus casas por motivos tales como ir al gimnasio.</p> <p>Por otra parte, la sociedad actual, en comparación a la de hasta hace algunos años, tiene mayor conciencia respecto a los riesgos que tiene para la salud no mantener una dieta saludable ni hacer ejercicio físico regularmente.</p> <p>Finalmente, debido al COVID-19, el comportamiento de las personas se ha visto guiado en función de prevenir contagios, por lo que, si bien se ha visto un auge en los servicios de delivery, se evita cualquier tipo de contacto con personas, por lo que aparece como un riesgo el hecho de permitir el ingreso</p>

	de una persona a la casa en este momento.
Tecnológico	Según el director del Centro de Estudios Digitales de Chile, “uno de los más grandes desafíos de la industria TI en 2020 y especialmente en Chile, será volcar su impacto positivo hacia las personas y mejorar su calidad de vida”. La transformación digital que vive el país, supone trabajar consistentemente en miras a reducir la brecha digital y lograr una experiencia de vida digital, la que, a través de aplicaciones permite a las personas, entre otras cosas, monitorear hábitos de vida saludable y gestionar pedidos que simplifican la vida.
Ecológico	Chile aumentó para el año 2020 los recursos en presupuesto fiscal "verde" en 6%, un avance similar al que registran los recursos para las carteras de Salud (5,7%) y Economía (6,5%). De esta forma la inversión en programas que cumplen un rol central en protección del medio ambiente y combate del cambio climático se ve atendida.
Legal	<p>En mayo de 2013 se creó la ley 20670 que promueve estilos de vida saludable a través de distintos planes, programas e iniciativas, respaldando el “Sistema elige vivir sano”.</p> <p>A partir de junio de 2016 entró en vigencia la Ley de Etiquetado de Alimentos 20060, cuyo principal objetivo es proteger a la población infantil de una mala alimentación, a través de transparentar los riesgos de los productos que consumen. A partir de la formulación de esta ley y otras como la Ley de Etiquetado de Alimentos 20060, se puede inferir la creciente preocupación del país por la vida saludable.</p> <p>No se detectan leyes, además de las que puedan surgir por causa del COVID-19 que incidan en el servicio de chef y personal trainer a domicilio.</p>

Fuente: elaboración propia

Anexo 9: Competencia Ampliada

Integralbe.cl:

MENSUAL	TRIMESTRAL <small>POPULAR</small>	SEMESTRAL
8 horas - \$ 99.990 mes 12 horas - \$ 135.000 mes 16 horas - \$ 179.990 mes	8 horas - \$ 89.990 mes 12 horas - \$ 119.990 mes 16 horas - \$ 154.990 mes	8 horas - \$ 75.000 mes 12 horas - \$ 99.990 mes 16 horas - \$ 136.990 mes

Estructura de precios de Integralbe.cl, Fuente: Integralbe.cl

Personal-trainer.cl, Sportscience.cl y Fisicoach.cl:

El valor varía según personalización, no ofrecen planes.

Personaltraineradomicilio.cl:

El valor varía según personalización, sólo se publican valores para el siguiente plan:

Plan Trimestral

Pague en 3 cheques de: **\$46.000**

2 visitas x mes | 1 persona - 3 Meses

Estructura de precios de Personaltraineradomicilio.cl, Fuente: Personaltraineradomicilio.cl

Personal-fitness.cl:

Sesiones	Individual	Pareja	Grupal 3x	Grupal 4x
1	29.000 \$	43.000 \$	60.000 \$	78.000 \$
4	102.000 \$	152.000 \$	212.000 \$	276.000 \$
8	169.000 \$	253.500 \$	354.000 \$	461.000 \$
12	219.000 \$	329.000 \$	461.000 \$	550.000 \$
16	248.000 \$	372.000 \$	521.000 \$	650.000 \$

Estructura de precios de Personal-fitness.cl, Fuente: Personal-fitness.cl

Competencia ampliada, considerando también servicio de alimentación fitness a domicilio:

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Reputación en Chile
Takeachef.com	<p>Marca reconocida a nivel mundial</p> <p>Plataforma brinda información de evaluaciones de los chefs</p>	<p>Muy pocos chefs en Santiago</p> <p>Mucha demora en responder una consulta hecha en el sitio web.</p> <p>Exige un mínimo de dos personas para contratar el servicio</p>	<p>Aparece en reclamos.cl por una pésima gestión del servicio</p>
Clubdelacocina.cl	<p>Ofrece clases recreativas para aprender a cocinar</p>	<p>Precios elevados</p>	<p>No se detectan reclamos</p>
Servisenior.cl	<p>Comida casera preparada por seniors</p>	<p>Servicio amateur, sin chef certificados</p>	<p>Alta, debido al impacto social de reinserción laboral de adultos mayores. No se detectan reclamos</p>
Wellnessfit.cl	<p>Ofrece servicio de personal trainer y nutricionista</p>	<p>No hacen entregas por tiempos menores a una semana.</p> <p>Poco feedback positivo de los usuarios</p>	<p>El sitio es detectado como una amenaza por algunos antivirus. Presenta reclamos en reclamos.cl debido a servicio de mala calidad</p>
FitFood.cl	<p>Alta cantidad de seguidores en redes sociales</p> <p>Ofrece planes nutricionales saludables</p>	<p>No tienen variadas alternativas culinarias, sino un pool de recetas fijo</p> <p>El servicio no es personalizable al gusto del usuario</p> <p>No ofrece una experiencia en el domicilio, sólo el delivery</p>	<p>Está presente en reclamos.cl por trato indebido y no entrega del producto</p>
integralbe.cl	<p>Ofrece variadas actividades deportivas a domicilio</p> <p>Alta cantidad de</p>	<p>No cuentan con opción para iniciar sesión como usuario, cada vez que se quiere pedir el servicio se deben llenar todos</p>	<p>Servicio poco conocido. No se detectan reclamos</p>

	seguidores en redes sociales	los datos y enviar solicitud	
	Ofrece pauta alimentaria	No se indica que la pauta alimentaria no esté hecha en base a consulta nutricional profesional	
	Ofrece App para seguimiento de progreso		

Fuente: elaboración propia

Estructura de precios competidores ampliado a alimentación saludable a domicilio:

Takeachef.com:

 <p>2 personas desde \$56000</p>	 <p>3 a 6 personas desde \$35000</p>	 <p>7 a 12 personas desde \$24500</p>	 <p>13+ personas desde \$24500</p>
---	---	--	---

Estructura de precios de takeachef.com, Fuente: www.takeachef.com

Clubdelacocina.cl:

Indícanos un presupuesto aproximado por persona *

- Para 2 personas: Alrededor de 50.000 cada uno
- Alrededor de \$20.000
- Alrededor de \$30.000
- Alrededor de \$40.000

Estructura de precios de clubdelacocina.cl, Fuente: <http://www.clubdelacocina.cl>

Wellnessfit.cl:



HIPOFIT



KEEPFIT



PROFIT



EJECUTIVO

Estructura de precios de wellnessfit.cl, Fuente: wellnessfit.cl

Servisenior.cl:

El valor del servicio dependerá de las horas requeridas y si quieres que te cocinen más de una vez a la semana (*recurrencia*)

Estructura de precios de servisenior.cl, Fuente: servisenior.cl

Fitfood.cl:

FAT BURNER PLAN «Obtén tu peso ideal»
★★★★★
\$28.350 - \$1.079.400

KETO STARTED PLAN «Low Carb»
\$28.350 - \$1.042.200

ATHLETE PLAN «mejora tu rendimiento»
\$29.950 - \$1.362.600

VEGETARIAN PLAN «Evita carnes rojas y blancas»
\$28.350 - \$1.079.400

PLAN EMPRESA «Delivery en horario de almuerzo»
\$26.950 - \$113.800

Estructura de precios de fitfood.cl, Fuente: fitfood.cl

Mapa de posicionamiento incluyendo competidores de alimentación saludable a domicilio:



Fuente: elaboración propia

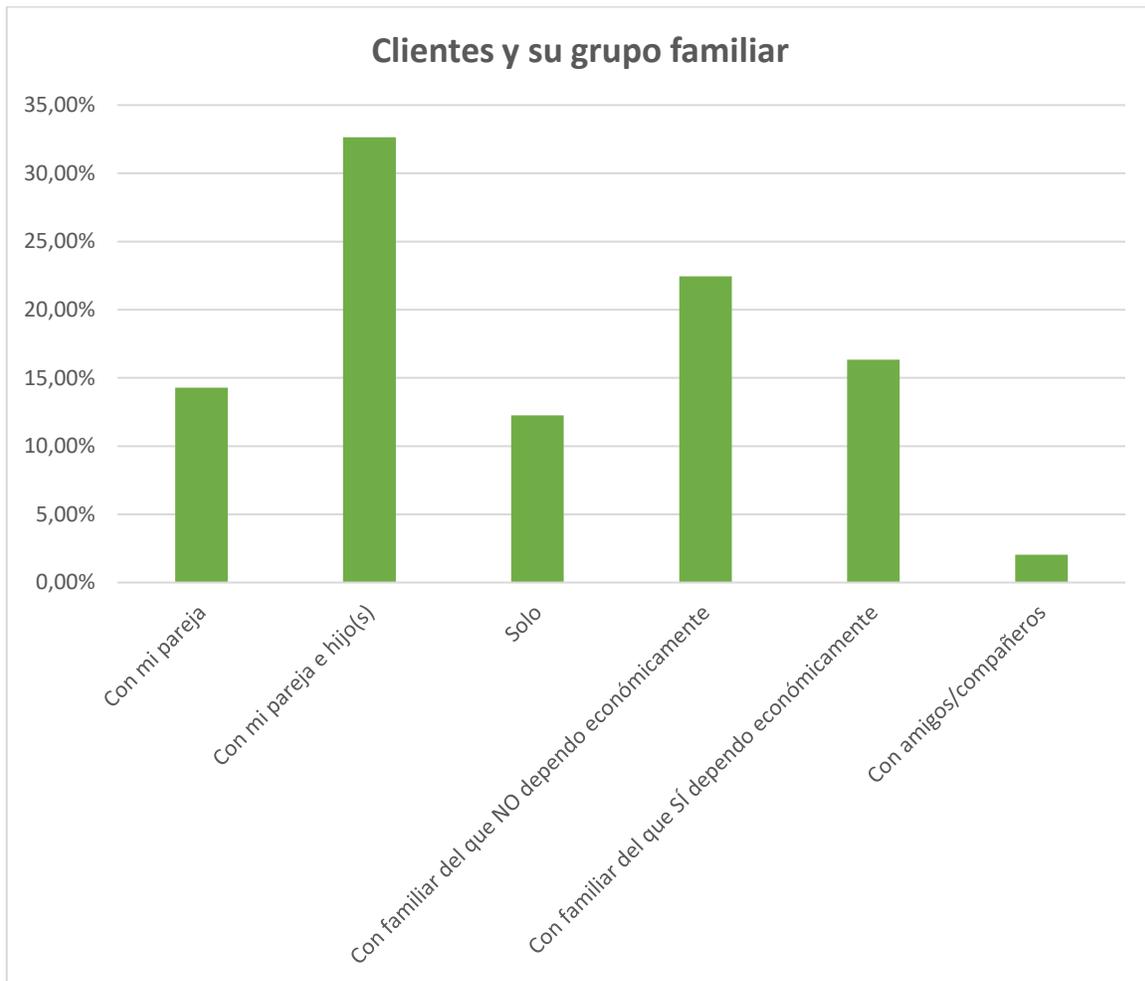
Matriz de perfil competitivo incluyendo competidores de alimentación saludable a domicilio:

Alimentación Fitness a Domicilio		Takeachef		Clubdelacocina		Servisenior		Wellnessfit		FitFood	
Factores Claves de Éxito	Peso	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total
Sevicio Integral Multidisciplinario	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Propuesta Saludable	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	4	0,8	4	0,8
Experiencia y Atención al Cliente	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	1	0,2	1	0,2
Variedad de Alternativas	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Servicio Flexible (personalizable)	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Seguridad al Ofrecer el Servicio	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Total	1		2,5		2,7		2,1		2,3		2,2

Personal Trainer a Domicilio		Integralbe		Personal-trainer		Personal-fitness		Sportscience		Fisicoach		Personaltraineradomicilio	
Factores Claves de Éxito	Peso	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total
Sevicio Integral Multidisciplinario	0,2	3	0,6	4	0,8	1	0,2	1	0,2	1	0,2	3	0,6
Apoyo con Plan Nutricional	0,2	3	0,6	1	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Experiencia y Atención al Cliente	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Variedad de Alternativas	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Servicio Flexible (Personalizable)	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Seguridad al Ofrecer el Servicio	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Total	1		3,2		3		2,2		2,2		2,2		2,9

Fuente: elaboración propia.

Anexo 10: Grupos Familiares Analizados en la IM



Fuente: elaboración propia.

Anexo 11: Actividades Clave

- **Reclutamiento del personal.** Como canales de reclutamiento se contará con institutos y universidades reconocidas de las carreras de gastronomía, educación física y personal trainers, además de referidos y portales de empleo, de manera de atraer a los mejores candidatos.
- **Selección del personal.** Para esto se aplicarán entrevistas psicológicas y técnicas, mediante pruebas prácticas asociadas al puesto de trabajo.
- **Gestión de la seguridad.** Considerando que podría ser considerado riesgoso el ingreso de un desconocido a una casa, se cuenta con medidas estrictas respecto a la gestión de la seguridad.

En primer lugar, se tienen procedimientos y una selección muy cuidadosa en la contratación del personal, lo cual mitiga el riesgo de que éste cause algún daño. Por otra parte, para la contratación, el cliente debe ingresar datos como su RUT y número de serie de carnet, lo que a su vez mitiga el riesgo de no poder identificar a quien contrató el servicio y previene, en cierta medida, una situación peligrosa, al tratarse de anónimos.

Además, una vez un trabajador es contratado por la empresa, sus datos son ingresados en el sistema. Así, el cliente puede ver una fotografía de quién le brindará el servicio, para poder identificarlo. Finalmente, cada trabajador deberá reportar el inicio de su servicio una vez haya llegado al hogar y, al finalizar su trabajo, debe también reportarlo en la aplicación. De forma similar, el cliente también debe reportar la llegada y salida del personal de su domicilio.

- **Gestión del protocolo de atención.** Cada trabajador deberá, en todo momento, mantener cordialidad en la atención, de manera de brindar una experiencia cálida y adaptada a los distintos grupos familiares. Deberá saludar

y despedirse de manera cordial, agradeciendo, al finalizar su labor, a la familia por haberlo recibido en su casa y por la grata experiencia vivida, de acuerdo al protocolo establecido. Asimismo, el personal recibirá capacitación respecto a resolución de eventuales conflictos y mantención de una postura empática a lo largo de toda su visita.

- **Creación de la experiencia.** El personal se capacitará para que sea capaz de crear una experiencia única al cliente, donde se le explique que la empresa es consciente de sus necesidades de vida saludable y que se trabajará para obtener los resultados esperados.

El personal estará capacitado para, en caso de que el cliente lo requiera, ir explicando el proceso que va realizando y complementándolo con alguna anécdota o comentario que le dé un toque especial a la experiencia y fomente la creación de buenos hábitos. En caso contrario, el profesional se limitará a realizar el servicio, sin relatarlo.

En el caso de un servicio de chef, terminada la preparación, el chef mismo servirá en la mesa a los comensales, como parte de la experiencia de estar siendo atendidos por un chef.

De forma adicional, el personal debe mantener siempre un criterio de flexibilidad en términos de los requerimientos que puedan plantear los clientes, para lograr mantener al máximo una experiencia agradable de acuerdo a cada usuario, siempre manteniendo el enfoque de vida saludable y dentro de los parámetros previamente seleccionados del servicio contratado.

- **Gestión del protocolo de higiene.** Cada trabajador que realice un servicio deberá utilizar implementos de aseo, tales como guantes, gorro, delantal, los que llevará consigo como parte de servicio, lavarse las manos al llegar e irse y seguir a cabalidad el protocolo de higiene. De igual manera al terminar su labor,

debe lavar, secar y guardar la loza, los cubiertos, platos y todo implemento que haya utilizado.

- **Gestión de los proveedores.** La empresa mantendrá alianzas y comunicación constante con actuales y posibles nuevos proveedores, de manera tal que se puedan adquirir materiales a precios de convenio.
- **Gestión de la venta y marketing.** La gestión de venta y marketing ocupa un foco muy importante para captar clientes a través del merchandising y promoción usando los distintos canales.
- **Gestión de los canales y manejo redes sociales.** La empresa mantendrá, a través del Community Manager, una gestión proactiva de cada uno de los canales de comunicación con los clientes y usuarios.
- **Contratación del servicio.** Para contratar el servicio, el cliente podrá acceder al sitio web o usar la aplicación. Si es la primera vez que contrata, puede elegir registrarse, de modo de acceder a todos los servicios de monitoreo y otros beneficios, o bien contratar el servicio sin registrarse, de manera más rápida. Si el cliente ya está registrado, puede ingresar con su usuario personal.

Como parte de los requisitos que se indican al usuario está el de tener que contar con los implementos necesarios para poder ejecutar el servicio. Para el servicio de chef se requiere un set básico de olla y sartén, horno y cocina, así como contar con los cubiertos para servir la preparación; mientras que para el servicio de personal trainer, se requiere un espacio suficiente para realizar el ejercicio en específico.

Cada trabajador deberá registrar en la aplicación el inicio y fin del servicio, indicar si se pidió algún cambio, evaluar al cliente para gestión interna de la empresa y tendrá la posibilidad de agregar cualquier comentario anexo.

A continuación, se describe el flujo de contratación del servicio.

- **Paso 1:** Ingresa a la web o app y, opcionalmente, se registra como usuario.
- **Paso 2:** Selecciona si requiere plan nutricional:
 - Sí: selecciona fecha de consulta a nutricionista, quien generará un plan alimenticio y lo adjuntará al servicio a través de la app.
 - No: pasa al siguiente paso.
- **Paso 3:** Selecciona el tipo de plan a contratar y la cantidad de usuarios.
- **Paso 4:** Selecciona preferencias alimentarias y deportivas.
 - Ej.: comida mediterránea, zumba.
- **Paso 5:** Agrega restricciones.
 - Ej. Alergias, contraindicaciones de salud.
- **Paso 6:** Selecciona si prefiere que el personal relate la labor al realizarla.
 - Ej.: chef: no, personal trainer: sí.
- **Paso 7:** Selecciona fechas de inicio y término del servicio.
- **Paso 8:** Selecciona condiciones especiales por fecha.
- **Paso 9:** Ingresa cualquier comentario adicional que considere necesario.
- **Paso 10:** Verifica datos personales, en caso de estar registrado.
 - Si no está registrado, ingresa: Nombre, RUT, número de documento, dirección donde recibir el servicio, teléfono, correo electrónico y otros.

- **Paso 11:** Hace pago online.
- **Paso 12:** Recibe información de quién brindará los servicios.
- **Paso 13:** El cliente será contactado por la misma aplicación Chef & Trainer o vía web para proponer modificaciones al servicio, en caso de que lo requiera.
- **Paso 14:** Recibe el servicio en la comodidad de su hogar.
- **Asignación del personal a un servicio.** Al momento de la contratación, el cliente seleccionará ciertas opciones asociadas al servicio, contra las que el sistema hará la asignación del personal, asociando el chef y/o personal trainer que más se adecúe a sus necesidades, esto considera: preferencias de comida (ej. italiana, china, vegana), preferencia de ejercicios (ej. cardio, ejercicio localizado), idioma (ej. sólo inglés) y comuna.
- **Visita al nutricionista.** Cada usuario que eligió asistir a consulta nutricional, tras haber contratado el servicio, deberá agendar una cita con uno de los nutricionistas de la empresa listados en la aplicación, quien subirá a la aplicación una foto del plan generado después de la visita. En base a esta información los chefs y personal trainers determinarán qué tipo de comidas y ejercicios realizar. Para el caso de grupos de personas, se deben solicitar evaluaciones nutricionales para los distintos integrantes y adjuntar los planes nutricionales de cada uno en caso de ser necesario, para que el personal tenga en cuenta cada situación.
- **Alineamiento al plan nutricional.** Cada chef y personal trainer, antes de asistir al domicilio, deberá revisar la ficha del cliente en el sistema. Así, podrán conocer su plan nutricional definido y los servicios que haya contratado previamente, como también leer las preferencias del menú o rutina de ejercicios escogidas,

de manera de determinar el servicio a brindar, analizando restricciones y gustos. A partir de esto, el personal podrá pedir los ingredientes necesarios que no estén disponibles en el centro de abastecimiento, información que estará disponible en la aplicación. Por otra parte, cada vez que el especialista manipulador de alimentos toma ingredientes desde el centro de abastecimiento para entregar al chef para usar en su preparación, deberá descontar éstos del inventario disponible en la aplicación.

- **Gestión de la variedad de alternativas a ofrecer.** Se buscará contar con gran cantidad de opciones, tanto en recetas como en tipos de entrenamiento. Cada chef será responsable de ingresar al sitio las recetas que prepare, las que quedarán asociadas a los servicios contratados donde éstas sean usadas. De esta forma, el chef socio de la empresa podrá revisarlas y agregar sugerencias para mejorar las recetas, de acuerdo a su experiencia local e internacional y considerando las últimas tendencias, asegurando, así, mantener una cartera de preparaciones actualizada y muy a la vanguardia.
- **Compra de los insumos.** Los insumos serán comprados por el administrador a distintos proveedores y entregados por ellos directamente en los centros de abastecimiento de Chef & Trainer, donde serán recibidos por un especialista en manipulación de alimentos, resguardando su calidad al máximo.
- **Generación de informes de monitoreo.** El sistema mantendrá a disposición de los usuarios registrados la información de todos los servicios que ha contratado, indicando las calorías consumidas aproximadas, las calorías quemadas con el ejercicio y pudiendo ingresar registros de su peso, para acceder a gráficos de tendencias, alertas y a revisar, por un tiempo ilimitado, cómo el apoyo en el cambio de hábitos que ofrece el servicio de Chef & Trainer se ve reflejado en resultados.

- **Gestión de la postventa.** La empresa mantendrá la relación con los usuarios y clientes a lo largo del tiempo. Se realizará una encuesta de satisfacción al cliente una vez terminado el servicio, a través de email y de la aplicación. A partir de sus resultados, se evaluarán, de forma continua, posibles mejoras y nuevas funcionalidades. Además, el cliente podrá ponerse en contacto con la empresa a través de los distintos canales y redes sociales, donde serán atendidos por un Community Manager especialmente dedicado a esto, para entregar sus sugerencias o consultas.

Anexo 12: Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA, el cual fue realizado con respecto a los servicios que brindan competidores en el mercado. De esta manera se detectaron las fortalezas de la propuesta de valor de la empresa y las debilidades. Tener claridad sobre ambos puntos permite vislumbrar cómo armar el plan estratégico. Toda la información que se genera a partir del análisis FODA, al aplicar técnicas como ERIC, (que permite identificar qué actividades, de las que estaban visualizadas, se deben eliminar, reducir, incrementar o crear) apunta a generar una estrategia que diferencie a la empresa respecto a la competencia.

Análisis FODA - Chef & Trainer		Fortalezas - F	Debilidades - D
		1 Variedad de chefs y PTs	1 Marca desconocida
		2 Respuesta rápida y personalizada	2 Zona de despliegue limitada a un perímetro fijo
		3 Servicio personalizable	3 No disponer de movilización propia
		4 Servicio integral fitness	4 No ofrecer servicio remoto
		5 Ahorros de tiempo	5 El cliente no puede elegir qué trabajador pedir
		6 Experiencia diferente	
		7 Alineado a plan nutricional personal	
		8 Generación de hábitos	
		9 Constante innovación	
Oportunidades - O	Estrategia FO	Estrategia DO	
1 Auge vida saludable	F4 F8 O1 O2 - Se aprovechará la oportunidad de auge de vida saludable, así como también la oportunidad que se produce al existir de exceso de obesidad, usando las fortalezas de ofrecer un servicio integral y generación de hábitos	D1 O1 - Se hará frente a la debilidad de marca desconocida, aprovechando la gran oportunidad de auge de vida saludable y necesidad de contar con un servicio integral que ayude a reducir los niveles de obesidad	
2 Altos niveles de obesidad			
Amenazas - A	Estrategia FA	Estrategia DA	
1 Gasto innecesario	F5 A1 - Se mitigará la amenaza de gasto innecesario, aprovechando la fortaleza de ahorro en tiempo y mostrando casos de éxito	D1 A1 -Se potenciará la marca para evitar la amenaza de que el servicio se pueda ver como un gasto innecesario.	
2 Entorno político social inestable			

Fuente: elaboración propia.

Anexo 13: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	
1	Contar con una gran cantidad de chefs y personal trainers, de manera de brindar una gran variedad de alternativas culinarias y de entrenamientos.
2	Respuesta ágil a consultas y sugerencias, a través de las diversas plataformas online.
3	Servicio personalizado y flexible, permitiendo al cliente elegir opciones del servicio y restricciones, como alergias, preferencias, etc.
4	Servicio unificado, que logra integrar las ventajas de los servicios de nutricionista, chef y entrenador en un solo servicio y a domicilio.
5	Ahorro de tiempo, donde el servicio incluye la posibilidad de no comprar ingredientes, sino que los lleven a la casa, no cocinar, ni lavar.
6	Posibilidad de vivir una experiencia diferente, donde desde la llegada del personal al domicilio hasta su salida, los usuarios pueden disfrutar de un servicio con los más altos estándares de calidad, donde opcionalmente, el personal relatará el proceso mientras lo ejecuta.
7	Acceso a distintas opciones de comida saludable, asegurando seguir un plan nutricional elaborado por profesionales, de forma personalizada.
8	Brindar la posibilidad de generar buenos hábitos de vida saludable.
9	Constante innovación. Búsqueda de nuevas formas de entregar el servicio, nuevos procedimientos y nuevas alternativas a ofrecer, por ejemplo, nuevas recetas, las que podrán ser relatadas por el chef al momento de cocinarlas; así como nuevos tipos entrenamientos a incluir en la oferta.
Debilidades	
1	La marca aún no es reconocida, ya que se trata de una empresa nueva en el mercado.
2	El servicio tiene una zona de despliegue limitada a un perímetro específico: 6 comunas del sector oriente de la región Metropolitana.
3	La empresa no dispone de un servicio propio de movilización para brindar a los trabajadores, teniendo que depender de su movilización.
4	No se ofrece un servicio de personal trainer remoto o comida delivery.
5	El servicio hace una asignación automática de la persona que realizará el servicio, el cliente no puede elegir un trabajador específico a pedir.

Fuente: elaboración propia

Anexo 14: Cadena de Valor

- **Aprovisionamiento:** Se mantienen alianzas con distintos proveedores que ofrecen variados insumos, estableciendo relaciones a largo plazo con un beneficio mutuo.
- **Desarrollo de la tecnología e innovación:** Se cuenta con un sistema informático conectado tanto al sitio web como a una aplicación móvil. El sistema cuenta con funcionalidades tanto para administración como para monitoreo del servicio de cara al cliente. La empresa se mantiene en constante búsqueda de alternativas de innovación, tanto en recetas como en funcionalidades nuevas para ofrecer al cliente.
- **Gestión de RRHH.** Los colaboradores tienen gran entrenamiento para dar un excelente servicio al cliente. Se propicia un buen ambiente interno. Se considera a los colaboradores como un pilar fundamental de la empresa y se promueve la satisfacción tanto del cliente como del colaborador. Se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección con altos estándares, buscando asegurar una atención de calidad.
- **Infraestructura de la compañía:** La compañía no tiene infraestructura física propia, sino mantiene sus servicios a través de plataformas online. Arrienda centros de abastecimiento, donde se mantiene un nivel de insumos básicos suficiente para poder responder a la demanda, asegurando su calidad y frescura.
- **Logística de Entrada:** Se tienen diversos proveedores desde los cuales obtener las materias primas. A partir de aquí se mantienen procesos de alta calidad, para los que se tendrán capacitaciones, tales como cadena de frío para productos que lo requieran, además de un especialista manipulador de alimentos, dedicado a mantener la calidad de los productos en el centro de abastecimiento, quién además sellará y etiquetará con el logo de C&T.
- **Operaciones:** Se cuenta con procedimientos estrictos, que cubren las distintas etapas del servicio, otorgando altos estándares de seguridad y calidad. Por otra

parte, el sistema informático permite administrar la operación y mantener un seguimiento constante de cada servicio, detectando oportunidades de mejora.

- **Logística de Salida:** La logística de salida comienza con la asignación de chefs y personal trainers para cada servicio en específico, de acuerdo a preferencias del usuario. La forma en que se entrega el servicio es apoyada por el sistema informático y por procedimientos claramente especificados mediante manuales de procedimientos y capacitación que aseguran una entrega de calidad al usuario final.
- **Marketing y ventas:** Se cuenta con un branding muy focalizado en la promoción del concepto, logo y colores corporativos y con un nombre de empresa en inglés, pensando en el segmento de cliente target. Se tiene un fuerte merchandising con foco en el despliegue de la imagen de marca. Se hace gran promoción de la imagen en redes sociales e e-mail, así como por canales presenciales el boca-oído. La venta se hace online, asegurando una forma estándar de contratación y prevenir así riesgos como robos de efectivo.
- **Servicios:** A partir del feedback de los usuarios, el equipo de post-venta trabaja en la mejora continua, para así ampliar el valor del servicio.

Anexo 15: Recursos Clave

Se seleccionó un grupo de los **recursos clave** que se consideran estratégicos, éstos son los referidos al capital humano de la empresa, el sistema de información y los estándares de procedimientos con que se cuenta. El personal será, finalmente, la cara de la compañía, quien brinde el servicio y, por lo tanto, la carta de presentación y operación del servicio. De este modo, los recursos estratégicos considerados son: el Capital Humano Capacitado, el Sistema de Información, los Estándares de procedimientos (Gestión de reclutamiento y selección de personal, Gestión de la Seguridad, Gestión de Atención a clientes, Limpieza) y los recursos financieros.

Capacidades

Las capacidades que se consideran estratégicas para Chef & Trainer, se pueden agrupar en dos pilares: las referidos al reclutamiento, selección y capacitación del personal, así como las relacionadas con el servicio en sí mismo.

En detalle las capacidades estratégicas son:

- Gestión del capital humano, para asegurar una atención de calidad y segura.
- Gestión integral entre chef, personal trainer y el plan nutricional.
- Generación de una experiencia para el cliente, donde se promueva la creación de hábitos por parte del personal capacitado para esto.
- Flexibilidad del servicio, permitiendo al cliente personalizar el servicio a recibir, ingresando sus preferencias y restricciones, las que serán un input para el personal al momento de generar el menú o programa de ejercicios a realizar.

Anexo 16: Creación Competencia Central

Actividades clave	Recursos clave	Competencia Central	Valioso	Raro	Inimitabl	Organización	Ventaja Competitiva
Selección de personal	Capital Humano	Brindar una experiencia personalizada integral de chef y personal trainer a domicilio alineado a un plan nutricional, seguro y de calidad.	S	S	N	S	Fuente de ventaja competitiva
Gestión de la seguridad	Capital Humano, Sistema de Información, Estándares de Procedimientos						
Gestión de atención	Capital Humano, Estándares de Procedimientos						
Creación de experiencia	Capital Humano, Estándares de Procedimientos						
Gestión de canales y redes sociales	Capital Humano, Sistema de Información, Recursos Financieros						
Contratación del servicio	Sistema de Información						
Alineamiento al plan nutricional	Capital Humano, Sistema de Información, Estándares de Procedimientos, Centro de abastecimiento con alimentos frescos						
Gestión de informes de monitoreo	Sistema de Información						

Fuente: elaboración propia

Anexo 17: Estrategias de Entrada, Crecimiento y Salida

Estrategia de Entrada

Como pioneros en la industria, al ofrecer un servicio integrado de chef y personal trainer a domicilio alineados a un plan nutricional saludable, es primordial contar con una estrategia de entrada efectiva, ya que no se tendrá otras referencias para aprender de sus errores y cómo fueron solucionados. Por esto se dará especial atención al marketing y se dará a conocer la empresa como una solución innovadora que ofrece ventajas que los servicios de comida o personal trainer a domicilio no ofrecen por separado, promoviendo la alimentación saludable y todos sus beneficios

De igual forma, al ser pioneros, se vuelve fundamental poder contar con una alianza estratégica. En este caso, se tendrá un socio chef, el cual tiene gran experiencia en su rubro. Él tendrá un 20% de la propiedad y su colaboración será fundamental no sólo por la reputación que tiene para el público como ícono de la cocina fitness, sino también por todo el conocimiento que aportará con su experiencia y conocimientos gastronómicos, permitiendo a la empresa abrirse camino más rápida y efectivamente.

Por otra parte, para mitigar el riesgo de comenzar con un servicio nuevo, a la vez que aprender de los errores, éste se lanzará a través de un plan piloto, abarcando sólo Las Condes, probando el modelo a menor escala y pudiendo tomar acciones correctivas y detectar oportunidades de mejora o puntos fuertes a potenciar.

Luego de seis meses de potenciar los aspectos ya validados a partir de las lecciones aprendidas en la etapa anterior, estandarizar y documentar procesos y mejores prácticas, además de tomar en consideración el feedback aportado por los clientes, se agregarán en esta etapa dos comunas más, correspondientes a Ñuñoa y La Reina. Tras un año, con el conocimiento empírico de los beneficios, riesgos y márgenes obtenidos, se extenderá la cobertura a Vitacura, Lo Barnechea y Providencia.

Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

Como estrategia de crecimiento, se planificó que, tras alcanzar un reconocimiento de marca importante, así como un gran volumen de ventas en el sector oriente de la capital, después del quinto año se tienen los siguientes planes a implementar:

- 1) Extender su presencia a otras comunas y luego a otras regiones, a través de franquicias. Incluso, a más largo plazo, ampliar el servicio a Latinoamérica, particularmente Argentina y Uruguay donde aumentó el índice de obesidad.
- 2) Hacer crecer el negocio en términos de servicios adicionales, por ej. agregar servicio de masajes reductivos y venta de productos de fitness y estética. Para esto, se estará mirando al futuro, buscando generar nuevos negocios y alianzas.
- 3) Además, se considera ampliar el negocio a un modelo B2B, explorando también el mercado de las empresas que usan servicios de vida saludable en alimentación y deporte, más allá de sólo convenios para otorgar beneficios a los colaboradores.
- 4) Como una medida de resguardo ante una nueva realidad que se está viviendo a nivel mundial, a raíz del COVID-19, se considera extender el servicio a uno que incluya una “visita” virtual al hogar, donde se realiza una consulta virtual a un nutricionista, un chef enseña a la familia a cocinar recetas saludables y un personal trainer muestra rutinas de ejercicios por medio de video conferencias.

Paralelamente, en todo momento, la empresa buscará una constante innovación, de cara a lograr mayor crecimiento, la que vendrá de la mano del trabajo conjunto de los profesionales y el feedback que se recibe de los clientes. La empresa se mantendrá haciendo investigaciones de mercado, por ejemplo, lectura de medios informativos en general, internacionales y locales, así como encuestas a los usuarios y potenciales clientes, de esta forma el objetivo es mantener un análisis de lo requerido por los usuarios, junto con detectar tendencias del mercado en general.

Estrategia de Salida

La empresa, al no contar con infraestructura propia, muestra bajas barreras de salida. Las operaciones se manejan de forma online, se tiene gran automatización en los procesos, donde desde la contratación hasta el pago, incluyendo la encuesta post-atención, se trata de un proceso hecho en línea. Por este motivo, Chef & Trainer no necesita proveer de infraestructura para llevar a cabo la contratación del servicio.

La entrega del servicio se ofrece en la casa del usuario, por lo que tampoco se requiere disponer de un lugar para estos fines. Como infraestructura sólo se tienen los centros de abastecimiento donde se mantienen los insumos, los que a su vez son arrendados, por lo que para terminar el servicio bastaría con terminar los contratos de arriendo.

Respecto al servicio de Community Manager, éste estará externalizado, así como la mantención del software, incluyendo hosting y bases de datos. Por otra parte, los activos que se tienen serán fácilmente liquidables, principalmente hardware mínimo para administración y frigoríficos en los centros de abastecimiento.

Considerando potenciales nuevos entrantes a la industria y apalancándose de la estrategia de crecimiento que permitirá a Chef & Trainer mantener el liderazgo en el mercado, se espera que, antes de diez años, la empresa sea absorbida por otra.

Anexo 18: Distribución por Grupos de Edad y Grupos Socioeconómicos

Censo 2017 Las Condes:

Grupo de Edad	2002	2017	Distribución por Grupos de Edad Censo 2017		
			Comuna	Región	País
0 a 14	48.138	45.019	15,27	19,37	20,05
15 a 29	62.908	68.674	23,29	24,34	23,37
30 a 44	56.396	64.262	21,80	21,86	21,05
45 a 64	54.194	70.872	24,04	23,64	24,13
65 o más	28.257	46.011	15,61	10,79	11,40
Total	249.893	294.838	100	100	100

Fuente: Datos INE Censo 2017

Censo 2017 Lo Barnechea

Grupo de Edad	2002	2017	Distribución por Grupos de Edad Censo 2017		
			Comuna	Región	País
0 a 14	21.097	24.602	23,25	19,37	20,05
15 a 29	18.833	25.986	24,55	24,34	23,37
30 a 44	18.866	20.078	18,97	21,86	21,05
45 a 64	12.983	27.141	25,65	23,64	24,13
65 o más	2.970	8.026	7,58	10,79	11,40
Total	74.749	105.833	100	100	100

Fuente: Datos INE Censo 2017

Censo 2017 Vitacura

Grupo de Edad	2002	2017	Distribución por Grupos de Edad Censo 2017		
			Comuna	Región	País
0 a 14	15.902	15.743	18,44	19,37	20,05
15 a 29	20.314	16.660	19,51	24,34	23,37
30 a 44	17.288	17.386	20,36	21,86	21,05
45 a 64	19.168	20.562	24,08	23,64	24,13
65 o más	8.827	15.033	17,61	10,79	11,40
Total	81.499	85.384	100	100	100

Fuente: Datos INE Censo 2017

Censo 2017 Providencia.

Grupo de Edad	2002	2017	Distribución por Grupos de Edad Censo 2017		
			Comuna	Región	País
0 a 14	16.339	17.744	12,49	19,37	20,05
15 a 29	31.541	30.954	21,79	24,34	23,37
30 a 44	27.109	41.852	29,46	21,86	21,05
45 a 64	25.167	29.266	20,60	23,64	24,13
65 o más	20.718	22.263	15,67	10,79	11,40
Total	120.874	142.079	100	100	100

Fuente: Datos INE Censo 2017

Censo 2017 La Reina

Grupo de Edad	2002	2017	Distribución por Grupos de Edad Censo 2017		
			Comuna	Región	Pais
0 a 14	21.617	16.559	17,85	19,37	20,05
15 a 29	23.412	20.570	22,17	24,34	23,37
30 a 44	21.832	18.147	19,56	21,86	21,05
45 a 64	20.594	23.687	25,53	23,64	24,13
65 o más	9.307	13.824	14,90	10,79	11,40
Total	96.762	92.787	100	100	100

Fuente: Datos INE Censo 2017

Censo 2017 Ñuñoa

Grupo de Edad	2002	2017	Distribución por Grupos de Edad Censo 2017		
			Comuna	Región	Pais
0 a 14	29.059	31.000	14,89	19,37	20,05
15 a 29	37.701	42.931	20,62	24,34	23,37
30 a 44	37.288	56.840	27,30	21,86	21,05
45 a 64	34.678	47.057	22,60	23,64	24,13
65 o más	24.785	30.409	14,60	10,79	11,40
Total	163.511	208.237	100	100	100

Fuente: Datos INE Censo 2017

Grupos Socioeconómicos considerados:

C1b

 INGRESO promedio del hogar	 EDUCACIÓN del jefe de hogar	 OCUPACIÓN del jefe de hogar
\$1.986.000*	71% profesionales universitarios*	56% directivos y profesionales de alto nivel*

¿CUÁNTOS SON?



413.064

HOGARES CHILENOS, que representan al

6,4%



45 años

EDAD PROMEDIO del jefe de hogar



3,2

MIEMBROS del hogar

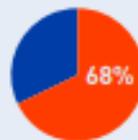
¿CÓMO VIVEN?



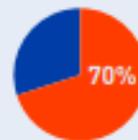
Hogar tradicional



Tiene mascota



Vive en casa



Casa propia pagada o por pagar



Conexión a internet en su casa

* Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica, AIM, 2018.

Fuente: Estudio Estilos de Vida GSE Chile 2019

C1a

 <p>INGRESO promedio del hogar</p>	 <p>EDUCACIÓN del jefe de hogar</p>	 <p>OCUPACIÓN del jefe de hogar</p>
<p>\$2.739.000*</p>	<p>95% profesionales universitarios*</p>	<p>92% directivos y profesionales de alto nivel*</p>

¿CUÁNTOS SON?



388.127

HOGARES CHILENOS, que representan al

6%



45 años

EDAD PROMEDIO del jefe de hogar



3,1

MIEMBROS del hogar

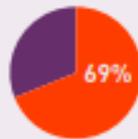
¿CÓMO VIVEN?



Hogar tradicional



Tiene mascota



Vive en casa



Casa propia pagada o por pagar



Conexión a internet en su casa

* Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica, AIM, 2018.

Fuente: Estudio Estilos de Vida GSE Chile 2019

AB

		
INGRESO promedio del hogar	EDUCACIÓN del jefe de hogar	OCUPACIÓN del jefe de hogar
\$6.452.000*	99% profesionales universitarios*	100% directivos y profesionales de alto nivel*

¿CUÁNTOS SON?



94.405
HOGARES CHILENOS,
que representan al
1,4%



48 años
EDAD PROMEDIO del jefe de hogar

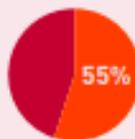


2,2
MIEMBROS del hogar

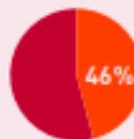
¿CÓMO VIVEN?



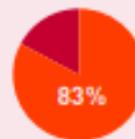
Hogar tradicional



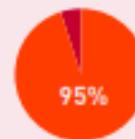
Tiene mascota



Vive en casa



Casa propia pagada o por pagar

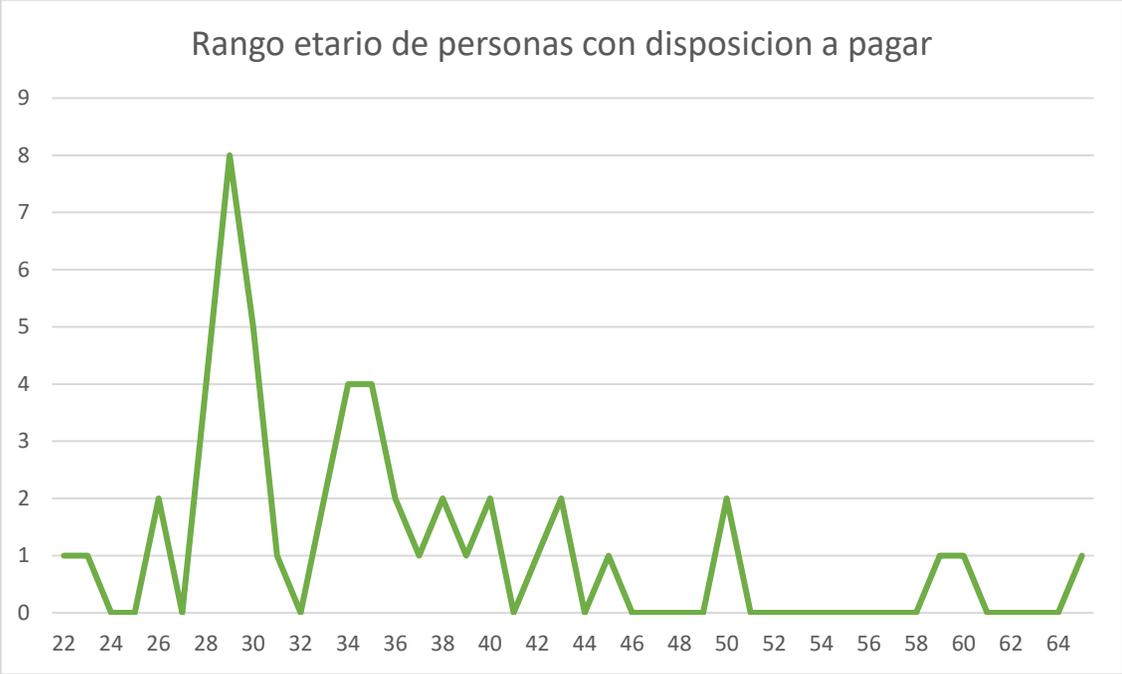


Conexión a internet en su casa

* Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica, AIM, 2018.

Fuente: Estudio Estilos de Vida GSE Chile 2019

Anexo 19: Gráfico Rango Etario de Personas con Disposición a Pagar



Resultados Encuesta “Chef y personal trainer saludable a domicilio”, Cantidad de personas con disposición a pagar entre \$50.000 a \$300.000 semanal, por edad. Fuente: elaboración propia.

Anexo 20: Estimación de Apertura de Centros de Abastecimiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presencia en Comunas	Las Condes	Las Condes	Las Condes, Ñuñoa, La Reina	Las Condes, Ñuñoa, La Reina	Las Condes, Ñuñoa, La Reina, Vitacura, Lo Barnechea y Providencia
Apertura Centro Abastecimiento	Nueva Sucursal Las Condes		Nueva Sucursal Ñuñoa		Nuevas Sucursales Vitacura y Providencia

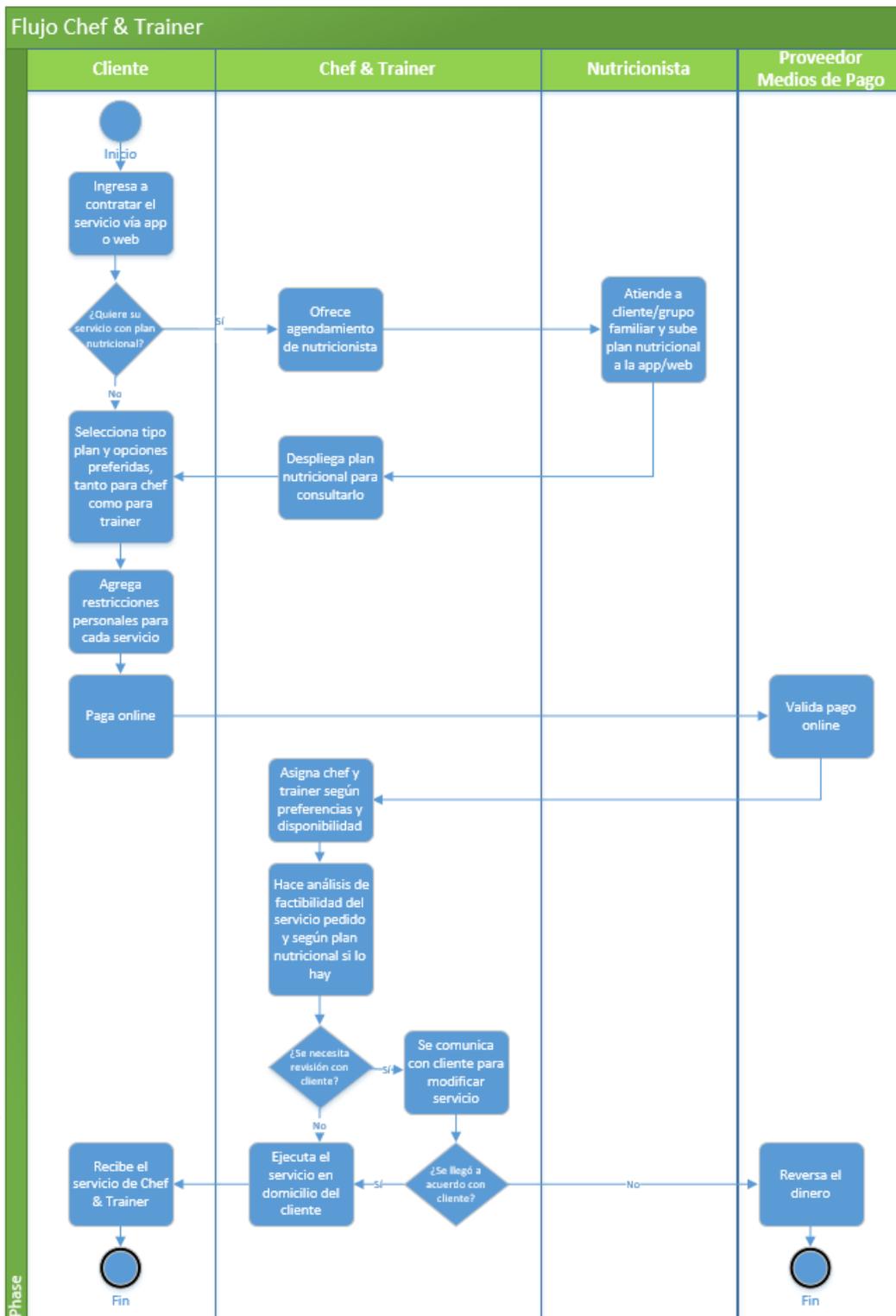
Fuente: elaboración propia

Anexo 21: Procesos Críticos y Responsables

Proceso	Responsable
Asignación de personal para visitas	Administrador
Gestión de proveedores	Administrador
Compra y almacenamiento de insumos	Manipulador de alimentos
Gestión de canales y redes sociales	Proveedor TI
Gestión de postventa	Administrador

Fuente: elaboración propia.

Anexo 22: Diagrama de Flujo Servicio Chef & Trainer



Fuente: elaboración propia.

Anexo 23: Carta Gantt Actividades de Habilitación Chef & Trainer



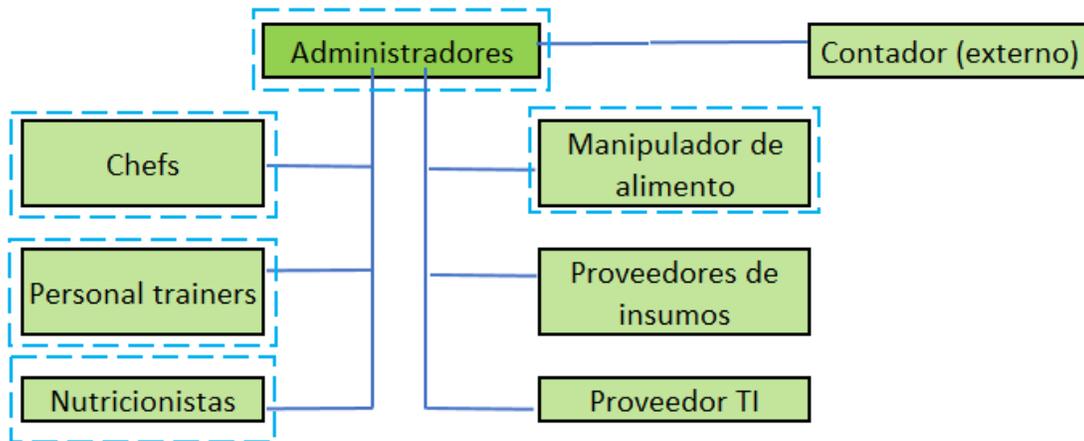
Fuente: elaboración propia.

Anexo 24: Proyección Dotación en Función de Roles

Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	1	1	2	2	4
Contador	1	1	1	1	1
Chef	2	3	5	7	8
Personal Trainer	2	2	2	3	4
Manipulador de alimentos	1	1	2	2	4
Nutricionista	1	1	2	2	4
Dotación Total	8	9	14	17	25

Fuente: elaboración propia.

Anexo 25: Organigrama de la Empresa



* Línea punteada: Áreas con crecimiento a lo largo del tiempo

Fuente: elaboración propia

En el organigrama de Chef & Trainer se distinguen los siguientes roles:

- **Administrador:** encargado de la gestión de proveedores y trabajadores.
- **Contador:** Freelance. A cargo, inicialmente, de la gestión contable básica, donde tareas como gestión de pagos serán responsabilidad del administrador.
- **Proveedor de insumos:** aporta insumos para la preparación de comidas o implementos deportivos.
- **Proveedor TI:** corresponde a un socio clave en la relación con Chef & Trainer, dando servicios de SEO, Google Ads, Community Manager, web y app.
- **Manipulador de alimentos:** asegura buenos procedimientos en el manejo de ingredientes, respetando cadenas de frío y óptimas condiciones.
- **Nutricionista:** evalúa al usuario desde el punto de vista nutricional y genera un plan de acuerdo a su historial y a sus características propias.
- **Chef, PT:** corresponde al personal que brindará el servicio de Chef & Trainer.

El personal de cada uno de estos roles será reclutado con cuidadoso enfoque en que cuenten con las capacidades y competencias requeridas, además de ser capacitados durante toda su estadía en la empresa, para perfeccionarlas.

Anexo 26: Incentivos y Compensaciones

Las compensaciones, en términos de sueldo líquido son las siguientes:

Sueldos	Monto
Administrador	800.000
Manipulador de alimentos centro abastecimiento	300.000
Nutricionista	350.000
Sueldo Chef (parte fija)	110.000
Sueldo PT (parte fija)	110.000

Fuente: elaboración propia

El sueldo de los chefs y personal trainer tendrá una componente fija y una variable, por lo que dependerá de la cantidad de servicios que brinden, pudiendo recibir, como mínimo, un promedio de \$400.000 aproximadamente.

Los aumentos se revisarán como parte de un proceso periódico de la empresa y fluctuarán entre el 10% y el 20% de la remuneración bruta dependiendo del desempeño obtenido en las evaluaciones anuales, las que considerarán el nivel de cumplimiento de objetivos, entre otras variables que evalúan al profesional de un modo integral. Además, se contará con beneficios, como seguro de salud complementario, días administrativos, aguinaldos por festividades y bonos por cumplimiento de objetivos SMART, basados en criterios imparciales, definidos a nivel individual y alineados a la estrategia de la compañía.

Anexo 27: Supuestos

Concepto	Descripción	Observaciones	Column1
Moneda	Peso chileno		
Tipo Proyección	Nominal		
Periodo de Proyección	5 años		
IPC	3%	Estimación tradicional Banco Central	
Comisión medios de pago	2,53%		
Plazo máximo pago a proveedores	30 días		
Plazo máximo pago de clientes	30 días		
Tipo de Aporte			
Socios y accionistas	100% del total		
Crecimiento Anual en Vtas			
Plan Básico	185% año 2, 81% año 3, 66% año 4 y 37% año 5		
Plan Familiar	185% año 2, 81% año 3, 66% año 4 y 37% año 5		
Plan Premium	185% año 2, 81% año 3, 66% año 4 y 37% año 5		
Días considerados en un mes	30 días		
Depreciación		Según Tabla SII	
IVA	19%	Ley de impuesto a las ventas y compras	
Impuesto a la renta	27%	Ley de Impuesto a la renta	Ley de Impuesto a la renta

Fuente: elaboración propia

Anexo 28: Proyección de Ingresos

Proyección de ingresos primeros 5 años:

Total Ingresos					
Tipo de Plan	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Básico	11.616.000	33.105.600	60.054.720	99.798.168	136.828.930
Plan Familiar	21.714.000	61.884.900	112.261.380	186.544.974	255.776.806
Plan Premium	7.722.000	22.007.700	39.922.740	66.339.702	90.960.141
Total Ingresos	41.052.000	116.998.200	212.238.840	352.682.844	483.565.876

Fuente: elaboración propia.

Detalle proyección de ingresos para el primer año.

Año 1						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingreso Plan Básico (44%)	0	176.000	352.000	528.000	704.000	880.000
Ingreso Plan Familiar (47%)	0	329.000	658.000	987.000	1.316.000	1.645.000
Ingreso Plan Premium (9%)	0	117.000	234.000	351.000	468.000	585.000
Total Ingresos	0	622.000	1.244.000	1.866.000	2.488.000	3.110.000

Año 1						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso Plan Básico (44%)	1.056.000	1.232.000	1.408.000	1.584.000	1.760.000	1.936.000
Ingreso Plan Familiar (47%)	1.974.000	2.303.000	2.632.000	2.961.000	3.290.000	3.619.000
Ingreso Plan Premium (9%)	702.000	819.000	936.000	1.053.000	1.170.000	1.287.000
Total Ingresos	3.732.000	4.354.000	4.976.000	5.598.000	6.220.000	6.842.000

Fuente: elaboración propia.

Anexo 29: Proyección de Costos y Gastos

Proyección de costos a 5 años:

Total costos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo insumos plan básico	2.090.880	5.579.798	9.477.826	14.747.094	18.933.399
Costo insumos plan familiar	4.466.880	11.920.478	20.248.083	31.505.155	40.448.626
Costo insumos plan premium	1.710.720	4.565.290	7.754.585	12.065.804	15.490.963
Total costos	8.268.480	22.065.566	37.480.494	58.318.053	74.872.988

Fuente: elaboración propia.

Proyección de gastos a 5 años:

Total Gastos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	31.865.000	53.417.500	93.629.000	124.614.400	183.456.840
Publicidad y Marketing	6.700.000	6.460.000	6.783.000	7.122.150	7.478.258
GAV (proveedores, otros)	24.465.052	29.498.914	51.220.973	52.359.642	85.100.136
Total gastos	63.030.052	89.376.414	151.632.973	184.096.192	276.035.234

Fuente: elaboración propia.

Detalle proyección de costos y gastos para el primer año:

Año 1						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Total Costos	0	125.280	250.560	375.840	501.120	626.400
Total Gastos	3.574.472	3.706.236	3.902.999	4.099.763	4.296.526	4.493.289

Año 1						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total Costos	751.680	876.960	1.002.240	1.127.520	1.252.800	1.378.080
Total Gastos	4.835.053	4.996.816	5.333.580	5.500.343	5.697.106	5.893.870

Fuente: elaboración propia.

Anexo 30: Inversión Inicial

Descripción	Valor
Inicio actividades	0
Escritura	55.000
Notaría y administración	120.000
Inscripción Cámara Comercio	15.000
Publicación Diario Oficial	65.000
Bienes y equipos	2.738.670
Adquisición activos (refrigerador, congelador, muebles, otros)	2.048.690
Notebook e impresora	689.980
Software operación servicio	8.000.000
Software facturación-contabilidad	2.500.000
Remodelación centro abastecimiento	500.000
Mes de garantía centro abastecimiento	500.000
Subtotal	14.493.670
Imprevistos	5.000.000
Total	19.493.670

Fuente: elaboración propia.

Anexo 31: Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	Año 1					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
INGRESOS	0	622.000	1.244.000	1.866.000	2.488.000	3.110.000
EGRESOS						
Costos insumos	0	0	-125.280	-250.560	-375.840	-501.120
Nómina sueldo e imposiciones	-1.336.000	-1.800.000	-1.962.500	-2.125.000	-2.287.500	-2.450.000
Contador	-107.436	-107.436	-107.436	-107.436	-107.436	-107.436
Gastos proveedores TI	0	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
Gastos proveedores marketing	0	-558.333	-558.333	-558.333	-558.333	-558.333
Gastos proveedores capacitaciones	0	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000
Gastos en indumentaria	-65.000	0	0	0	0	0
Gastos de elementos chef y PT	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Gastos sw facturación-contabilidad	0	-86.139	-86.139	-86.139	-86.139	-86.139
Gastos arriendo centro almacenamiento	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000
Gastos servicios básicos	0	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000
Gastos transporte trabajadores	0	-50.000	-100.000	-150.000	-200.000	-250.000
Gastos utensilios oficina	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
Gastos remodelación centro nuevos	0	0	0	0	0	0
Gastos comisión Transbank	0	-15.737	-31.473	-47.210	-62.946	-78.683
Impuesto segunda categoría contador (trabajadores honorarios)	0	-12.564	-12.564	-12.564	-12.564	-12.564
Impuesto renta 27%	0	0	0	0	0	0
IVA DEBITO FISCAL	0	0	-118.180	-236.360	-354.540	-472.720
IVA CRÉDITO FISCAL	2.781.347	323.708	344.519	365.331	386.142	406.953
IVA A PAGAR	0	0	0	0	0	0
SALDO	-2.088.436	-3.083.209	-2.814.726	-2.546.242	-2.277.759	-2.009.275
SALDO ACUMULADO	-2.088.436	-5.171.645	-7.986.370	-10.532.613	-12.810.371	-14.819.647

CAPITAL DE TRABAJO	Año 1					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS	3.732.000	4.354.000	4.976.000	5.598.000	6.220.000	6.842.000
EGRESOS						
Costos insumos	-626.400	-751.680	-876.960	-1.002.240	-1.127.520	-1.252.800
Nómina sueldo e imposiciones	-2.700.500	-2.885.000	-3.135.500	-3.320.000	-3.482.500	-3.645.000
Contador	-107.436	-107.436	-107.436	-107.436	-107.436	-107.436
Gastos proveedores TI	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
Gastos proveedores marketing	-558.333	-558.333	-558.333	-558.333	-558.333	-558.333
Gastos proveedores capacitaciones	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000
Gastos en indumentaria	-35.000	0	-30.000	0	0	0
Gastos de elementos chef y PT	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Gastos sw facturación-contabilidad	-86.139	-86.139	-86.139	-86.139	-86.139	-86.139
Gastos arriendo centro almacenamiento	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000
Gastos servicios básicos	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000
Gastos transporte trabajadores	-300.000	-350.000	-400.000	-450.000	-500.000	-550.000
Gastos utensilios oficina	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
Gastos remodelación centro nuevos	0	0	0	0	0	0
Gastos comisión Transbank	-94.420	-110.156	-125.893	-141.629	-157.366	-173.103
Impuesto segunda categoría contador (trabajadores honorarios)	-12.564	-12.564	-12.564	-12.564	-12.564	-12.564
Impuesto renta 27%	0	0	0	0	0	0
IVA DEBITO FISCAL	-590.900	-709.080	-827.260	-945.440	-1.063.620	-1.181.800
IVA CRÉDITO FISCAL	434.415	448.576	475.088	490.199	511.010	531.822
IVA A PAGAR	0	0	0	0	0	0
SALDO	-1.863.792	-1.582.309	-1.431.825	-1.155.342	-886.858	-618.375
SALDO ACUMULADO	-16.683.439	-18.265.747	-19.697.572	-20.852.914	-21.739.772	-22.358.147

Capital de trabajo	22.358.147
---------------------------	-------------------

Fuente: elaboración propia.

Anexo 32: Estado de Resultados Projectado

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Netas	41.052.000	116.998.200	212.238.840	352.677.732	483.565.876
Costos de Venta	-8.268.480	-22.065.566	-37.480.494	-58.318.053	-74.872.988
Margen	32.783.520	94.932.634	174.758.346	294.359.679	408.692.888
Publicidad y Marketing	-6.700.000	-6.460.000	-6.783.000	-7.122.150	-7.478.258
GAV (Nómina, proveedores y otros)	-55.291.437	-79.956.359	-139.480.331	-168.051.296	-256.322.760
EBITDA	-29.207.917	8.516.275	28.495.016	119.186.233	144.891.871
Depreciación	-366.512	-366.512	-900.340	-1.041.914	-1.774.939
Amortización	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000
EBIT	-31.674.429	6.049.762	25.494.676	116.044.319	141.016.932
Otros gastos no operacionales					
Otros ingresos no operacionales					
Utilidad antes de impuesto	-31.674.429	6.049.762	25.494.676	116.044.319	141.016.932
Impuesto a la renta (27%)	0	0	0	-31.296.869	-38.074.572
Utilidad (pérdida) después de Impto	-31.674.429	6.049.762	25.494.676	84.747.451	102.942.361

. Fuente: elaboración propia.

Se considera el beneficio tributario, producto de la pérdida del primer año.

Anexo 33: Flujos de Caja Proyectados

Flujo de caja proyectado a 5 años:

FLUJO CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cierre de la empresa						
Utilidad (pérdida) después de Impto (CLP)		-31.674.429	6.049.762	25.494.676	84.747.451	102.942.361
+ Depreciación		366.512	366.512	900.340	1.041.914	1.774.939
+ Amortización		2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000
- Inversión en activo fijo	-19.493.670					
- Inversión del Capital de trabajo	-22.358.147					
+ Recuperación del capital de trabajo						22.358.147
+ Valor de desecho activos						6.504.463
Flujo neto puro de los activos	-41.851.817	-29.207.917	8.516.275	28.495.016	87.889.365	135.679.910

Fuente: elaboración propia.

Flujo de caja proyectado al infinito:

FLUJO CAJA PROYECTADO AL INFINITO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Infinito						
Utilidad/pérdida después de impuesto	0	-31.674.429	6.049.762	25.494.676	84.747.451	102.942.361
+ Depreciación	0	366.512	366.512	900.340	1.041.914	1.774.939
+ Amortización	0	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000
- Inversión en activo fijo	-19.493.670	0	0	0	0	0
- Inversión del Capital de trabajo	-22.358.147	0	0	0	0	0
+ Recuperación del capital de trabajo	0	0	0	0	0	0
Valor presente de flujos futuros	0	0	0	0	0	663.461.486
Flujo neto puro de los activos	-41.851.817	-29.207.917	8.516.275	28.495.016	87.889.365	770.278.785

Fuente: elaboración propia.

Anexo 34: Balance Projectado

BALANCE PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes					
Banco y equivalente efectivo	21.598.536	30.459.461	58.531.503	177.420.300	290.909.292
Cuentas por cobrar	1.140.333	1.938.567	3.637.663	5.657.194	7.133.583
Total Activos Corrientes	22.738.869	32.398.028	62.169.167	183.077.493	298.042.875
Activos No Corrientes					
Activo fijo	13.238.670	13.238.670	13.238.670	13.238.670	13.238.670
Depreciación acumulada	-366.512	-733.025	-1.633.365	-2.675.278	-4.450.217
Amortización acumulada	-2.100.000	-4.200.000	-6.300.000	-8.400.000	-10.500.000
Total Activos No Corrientes	10.772.158	8.305.645	5.305.305	2.163.392	-1.711.547
Total Activos	33.511.027	40.703.673	67.474.472	185.240.885	296.331.328
Pasivos					
Cuentas por pagar proveedores insumos	679.601	1.813.608	3.080.589	4.793.265	6.153.944
Cuentas por pagar proveedores TI	295.890	304.767	313.910	323.327	333.027
Impuestos por pagar	0	0	0	31.296.869	38.074.572
Total Pasivos	975.492	2.118.375	3.394.499	36.413.461	44.561.543
Patrimonio					
Capital	64.209.965	64.209.965	64.209.965	64.209.965	64.209.965
Utilidad/pérdida acumulada	-31.674.429	-25.624.667	-129.991	84.617.460	187.559.820
Resultado del ejercicio	-31.674.429	6.049.762	25.494.676	84.747.451	102.942.361
Total Patrimonio	32.535.535	38.585.297	64.079.973	148.827.424	251.769.785
Total Pasivo + Patrimonio	33.511.027	40.703.673	67.474.472	185.240.885	296.331.328

Fuente: elaboración propia.

Anexo 35: Supuestos y Tasa de Descuento vía CAPM

Concepto	Fuente	Valor
Tasa libre de riesgo BCP (5 años)	Sitio web LarrainVial.cl	2%
Tasa libre de riesgo BCU (20 años)	Sitio web LarrainVial.cl	0,53%
Beta sin deuda	Sitio web Damodarán	0,9
Premio por riesgo de mercado	Sitio web Damodarán	7,30%
Premio por iliquidez	Supuesto	3%
Premio startup	Supuesto	3%
Inflación anual estimada	Meta tradicional Banco Central	3%
Tasa dscto. 5 años	Cálculo	14,57%
Tasa dscto perpetuidad	Cálculo	16,10%

Fuente: elaboración propia.

Anexo 36: Indicadores Financieros

VAN Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto Puro Activos	-41.851.817	-29.207.917	8.516.275	28.495.016	87.889.365	135.679.910
VAN	77.832.316					
TIR	40%					
PayBack	3,3	39,6	meses			
Punto Equilibrio	8.086.000	26	servicios			

Fuente: elaboración propia.

Anexo 37: Ratios Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	-95%	15%	38%	46%	35%
ROE	-97%	16%	40%	57%	41%
ROI	-162%	31%	131%	435%	528%
Margen utilidad neta	-77%	5%	12%	24%	21%
Crecimiento Ingresos		185%	81%	66%	37%

Fuente: elaboración propia.

Anexo 38: Análisis de Sensibilidad

Disminución 20% en servicios contratados:

VAN Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto Puro Activos	-46.077.760	-33.771.161	-4.539.773	3.977.382	68.009.765	94.597.420
VAN	11.024.747					
TIR	18%					
PayBack	4,1	49,2	meses			
Punto Equilibrio	8.086.000	26	servicios			

Fuente: elaboración propia.

Aumento 20% en servicios contratados:

VAN Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto Puro Activos	-39.035.940	-26.210.292	19.553.411	50.946.409	107.761.068	176.201.571
VAN	138.662.608					
TIR	58%					
PayBack	2,9	34,8	meses			
Punto Equilibrio	8.086.000	26	servicios			

Fuente: elaboración propia.