



“Chef & Trainer a tu casa”

Parte II

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

Alumno: Francisco Sepúlveda Trujillo
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, junio 2020

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	8
1 Oportunidad de Negocio.....	9
2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	10
3 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	11
4 Plan de Marketing.....	12
5 Plan de Operaciones	13
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	13
5.2 Flujo de Operaciones.....	14
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación	16
5.4 Dotación de Personal.....	16
6 Equipo del Proyecto.....	17
6.1 Equipo Gestor	17
6.2 Estructura Organizacional.....	17
6.3 Incentivos y Compensaciones	18
7 Plan Financiero.....	19
7.1 Supuestos.....	19
7.2 Estimación de Ingresos.....	19
7.3 Estimación de Costos y Gastos	20
7.4 Inversión Inicial	21
7.5 Capital de Trabajo.....	21
7.6 Estado de Resultado Proyectado.....	21
7.7 Flujo de Caja Proyectado.....	22
7.8 Balance Proyectado.....	23
7.9 Evaluación Financiera.....	23

7.9.1	Cálculo Tasa de Descuento	23
7.9.2	VAN, TIR, Payback, Punto de Equilibrio.....	23
7.9.3	Ratios Financieros.....	24
7.9.4	Fuentes de Financiamiento	24
7.9.5	Análisis de Sensibilidad.....	24
8	Riesgos Críticos	25
9	Propuesta Inversionista	27
10	Conclusiones	28
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES		29
ANEXOS		30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estimación de Apertura de Centros de Abastecimiento.	13
Tabla 2 Procesos Críticos y Responsables.	13
Tabla 3 Proyección Dotación en Función de Roles.	16
Tabla 4 Remuneraciones.	18
Tabla 5 Supuestos.	19
Tabla 6 Proyección de Ingresos.	19
Tabla 7 Proyección de Ingresos para el Primer Año.	20
Tabla 8 Proyección Gastos.	20
Tabla 9 Proyección Costos.	20
Tabla 10 Proyección Costos y Gastos para el Primer Año.	20
Tabla 11 Inversión Inicial.	21
Tabla 12 Estado de Resultados Proyectado.	22
Tabla 13 Flujo de Caja Proyectado a 5 años.	22
Tabla 14 Flujo de Caja Proyectado al Infinito.	22
Tabla 15 Balance Proyectado.	23
Tabla 16 Tasa de Descuento vía CAPM.	23
Tabla 17 Indicadores Financieros.	23
Tabla 18 Ratios Financieros.	24
Tabla 19 Disminución 20% en Servicios Contratados.	24
Tabla 20 Aumento 20% en Servicios Contratados.	24
Tabla 21 Riesgos Críticos y Planes de Mitigación.	26
Tabla 22 Esquema de Financiamiento.	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de Flujo Servicio Chef & Trainer.	15
Figura 2 Carta Gantt Actividades de Habilitación Chef & Trainer.....	16
Figura 3 Organigrama	17

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Nacional de Salud: Consumo de Frutas y Verduras.....	30
Anexo 2: Encuesta Nacional de Salud: Sedentarismo	31
Anexo 3: Encuesta Nacional de Salud: Estado Nutricional	32
Anexo 4: Encuesta Nacional de Salud: Sospecha de Hipertensión Arterial	33
Anexo 5: Encuesta Nacional de Salud: Sospecha de Diabetes Mellitus	34
Anexo 6: Investigación de Mercado	35
Anexo 7: Actores más Relevantes de la Industria	43
Anexo 8: Análisis PESTEL	45
Anexo 9: Análisis Porter	47
Anexo 10: Tamaño de Mercado	48
Anexo 11: Principales Competidores Industria Fitness con Servicios a Domicilio.....	49
Anexo 12: Mapa de Posicionamiento y Matriz de Perfil Competitivo.....	50
Anexo 13: Estructura de Precios y Competencia Ampliada:	52
Anexo 14: Grupos Familiares Analizados en la IM.....	58
Anexo 15: Modelo CANVAS.....	59
Anexo 16: Análisis FODA.....	60
Anexo 17: Fortalezas y Debilidades	61
Anexo 18: Cadena de Valor	62
Anexo 19: Recursos Clave y Capacidades	63
Anexo 20: Creación Competencia Central	64
Anexo 21: Estrategias de Entrada, Crecimiento y Salida	65
Anexo 22: Matriz RSE y Sustentabilidad	67
Anexo 23: Estrategia de Producto/Servicio	68
Anexo 24: Estimación de la Demanda	69

Anexo 25: Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	70
Anexo 26: Capital de Trabajo.....	71

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos años, Chile se ha posicionado en los primeros lugares en índices de sobrepeso y obesidad, alcanzando un 74% el año 2019, liderando el ranking de la OCDE. Considerando estas alarmantes cifras a nivel país y sus consecuencias a la salud, se detectó la oportunidad de ofrecer un servicio integral, que satisfaga la necesidad de lograr llevar una vida saludable, invirtiendo el menor tiempo posible.

Para validar esta oportunidad, se realizó una investigación de mercado, la que mostró dentro de sus principales conclusiones que un 94,4% considera beneficioso tener más actividad física; un 56% dispone de poco tiempo para hacer ejercicio; un 88% quiere comer de forma saludable y que un 39,2% pagaría por un servicio.

Chef & Trainer aborda esta oportunidad con una propuesta de valor dirigida desde el segmento C1b hasta el AB en el sector oriente de Santiago. Cuenta con una estrategia competitiva de Enfoque con Diferenciación y una ventaja competitiva, ofreciendo un servicio único de chef y personal trainer, todo en uno y a domicilio. Esto, basado en un plan alimentario creado por nutricionistas, otorgando una experiencia innovadora y de excelencia, que permite ahorro de tiempos, al no contratar los servicios por separado.

Tras la evaluación del proyecto se concluye que se requiere una inversión inicial de \$19,4 millones de pesos y un capital de trabajo el primer año de \$22,3 millones. El plan de negocio presenta interesantes proyecciones de utilidades sobre ventas de 24% al cuarto año, y al quinto un VAN de \$77,8 millones y una TIR de 40%, con una tasa de descuento de 14,57% y un payback a 3,3 años. El análisis de sensibilidad considera que incluso una baja de 20% en los ingresos no afecta la factibilidad del proyecto.

En resumen, se detecta una necesidad no resuelta, con demanda creciente y riesgos mitigables, avalada por los estudios de la Industria, Competidores y Clientes, los cuales refuerzan la oportunidad. Todo dentro de un mercado de US \$169 millones, con un crecimiento en Chile de 15,7% en los últimos años, lo que junto a las proyecciones financieras de este plan demuestran la factibilidad y rentabilidad del proyecto.

1 Oportunidad de Negocio

Este capítulo presenta un resumen de lo más relevante de la oportunidad de negocio. Para revisar el detalle completo, ir a Parte I del Plan de Negocios de Chef & Trainer.

En el ranking de la OCDE, Chile ocupa la primera posición en niveles de sobrepeso. Al 2019, 74% de los adultos tienen sobrepeso/obesidad, por sobre México (72,5%) y EEUU (71%)¹. Además, estudios indican que 65% de los chilenos intenta llevar una dieta saludable y que los segmentos altos (76%) se preocupan más por lograrlo².

Las largas jornadas, el estrés y la falta de tiempo, han llevado a optar por comida rápida o restaurantes. Sólo 15% come a menudo frutas y verduras (Anexo 1), hay alto sedentarismo, mal estado nutricional, diabetes e hipertensión (Anexos 2, 3, 4 y 5)³.

Se divisó así una oportunidad de brindar un servicio integral de vida saludable a domicilio, dada esta necesidad no resuelta y considerando el agitado estilo de vida. Para validarla, se realizó una investigación de mercado mediante análisis del mercado, sondeos en terreno y una encuesta. (Detalles en Anexo 6).

En conclusión, al observar los impactantes resultados de los estudios y 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 detectó y validó una importante oportunidad de negocio, la cual es descrita en el presente plan.

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.

2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Para ver la versión completa de este capítulo, ver Parte I del Plan de Negocios.

La oportunidad de negocio se enfoca dentro de las **industrias** gastronómica y del fitness. En Anexo 7 están los **actores clave** de ambas industrias.

El **análisis del macroentorno de la industria (PESTEL)** permite concluir que es favorable brindar una oferta integral de vida saludable al hogar. (Detalles en Anexo 8).

El **análisis del microentorno (Porter)** concluye que existe mercado y es atractivo abordar esta oportunidad, puesto que nadie ofrece un servicio que satisfaga la oportunidad detectada. Independientemente de que el desglose de las fuerzas no lo muestren tan atractivo: proveedores (poder bajo), clientes (poder alto), sustitutos (amenaza media alta), nuevos entrantes (amenaza alta) y competidores (rivalidad alta), la oportunidad es real y avala desarrollar este negocio. (Detalles en Anexo 9).

Tras los análisis a ambas industrias, se consideró que la del fitness es la que más atraerá al público. Según la IM se encontró que su **tamaño de mercado** en Chile, es de US\$ 169 MM. (Detalles en Anexo 10).

Para detectar las fortalezas y debilidades de los **competidores** que ofrecen servicios de vida saludable se hizo un análisis de éstos. No existe ninguno que ofrezca un servicio integral y a domicilio de chef y personal trainer. Esto se puede apreciar en la tabla de competidores de la industria fitness a domicilio, (detalles en Anexo 11), en el mapa de posicionamiento y en la matriz de perfil competitivo. (Detalles de los precios y competencia ampliada en Anexos 12 y 13).

Respecto a los **clientes**, se consideran los de la industria fitness en Chile: hombres y mujeres, mayores de edad, con el deseo y posibilidad de pagar por un servicio de vida saludable, además, se incluyen las empresas que usan servicios asociados a vida sana como beneficio para los trabajadores. En cuanto a los **usuarios**, son quienes tienen motivación de buscar beneficios de usar un servicio fitness, sin edad límite.

3 Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

Para ver la versión completa de este capítulo, ver Parte I del Plan de Negocios.

Chef & Trainer es una empresa de responsabilidad limitada cuya **propuesta de valor** es entregar un servicio completo y pionero, que incluye tanto chef como personal trainer a domicilio, alineado a un plan saludable confeccionado por un nutricionista. Sus aspectos distintivos son su servicio integral y personalizado que permite al cliente ahorrar tiempo junto con obtener una experiencia innovadora y de excelencia.

Se obtuvo, a partir de análisis psicográfico, geográfico, demográfico y socioeconómico un **segmento de clientes** que incluye a las personas entre 30 y 64 años del sector oriente, pertenecientes al grupo socioeconómico C1b-AB, dado sus ingresos y dispuestas a recibir servicios a domicilio. (Detalles de IM en Anexos 6 y 14). Se cuenta también como clientes a empresas que ofrezcan este beneficio a sus trabajadores.

Para describir la forma en que la empresa crea, entrega y captura valor se utilizó el modelo **CANVAS** (detalles en Anexo 15). Adicionalmente, se realizó un análisis **FODA**. (Detalles en Anexo 16 y 17). Complementando lo anterior, se cuenta con un análisis de **cadena de valor, recursos clave, capacidades y competencia central**. (Detalles en Anexos 18, 19 y 20).

Se considera una **estrategia competitiva** de Enfoque con Diferenciación apuntando a ser único en el mercado, ofreciendo algo innovador. Como **estrategia de entrada** se buscará potenciar el marketing, tener alianzas y un socio reconocido en la industria; como **estrategia de crecimiento** se planea extender presencia a otros lugares junto con ampliar la oferta de servicios y como **estrategia de salida**, no se visualizan mayores problemas al contar con bajas barreras de salida. (Detalles en Anexo 21).

Finalmente, a través de un estudio de **matriz RSE y sustentabilidad** se analizaron los principales stakeholders, sus niveles de interés e influencia, junto con las estrategias para una sólida relación con el entorno. (Detalles en Anexo 22).

4 Plan de Marketing

Para ver la versión completa de este capítulo, ver Parte I del Plan de Negocios.

La **estrategia de producto/servicio** considera 3 planes: Básico (1 a 2 personas), Familiar (3 a 4 personas) y Premium (5 a 6 personas), que ofrecen un servicio diferenciador de preparación de comidas saludables, frescas y variadas, junto con rutinas de ejercicios a domicilio, en los días y horarios que se soliciten, todo basado en un plan nutricional adecuado a las necesidades del usuario. (Detalles en Anexo 23).

La **estrategia de precio** se basa en un estudio a partir de la investigación de mercado, analizando los precios de la competencia, sustitutos y tendencias. Considerando la estrategia de Enfoque con Diferenciación y el valor que estaría dispuesto a pagar el segmento C1b-AB por una experiencia única y calidad, se establecieron los siguientes planes que incluyen tres visitas de chef y dos de personal trainer: Plan Básico: \$200.000, Plan Familiar: \$350.000 y Plan Premium: \$650.000, siendo la diferencia principal la cantidad de usuarios por sesión del servicio.

La **estrategia de distribución** consiste en ofrecer el servicio directamente en la casa de los consumidores. Se establece, de esta forma, un canal directo donde el personal llega con los ingredientes y artículos deportivos al domicilio.

La **estrategia de comunicación y ventas** considera los siguientes medios de difusión, a través de los cuales la empresa dará a conocer su propuesta de valor: sitio web corporativo y app móvil donde se podrá además contratar el servicio, presencia en redes sociales (usando SEO y Google Ads para posicionar la marca en los clientes), participación en eventos de vida saludable e influenciadores (boca oído).

Finalmente, considerando un tamaño de mercado objetivo de US \$80 millones, se presenta en Anexo 24 la **estimación de la demanda** proyectada para el primer año, basado en un supuesto de ventas iniciales conservador. El **presupuesto de marketing y cronograma** se detalla en Anexo 25.

5 Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

Considerando una estrategia competitiva de Enfoque con Diferenciación para la operación de Chef & Trainer. En términos de capacidad instalada, se estima un crecimiento en el tiempo de su presencia en diversas comunas del sector oriente, para así contar con centros lo más cercano posible al hogar de los usuarios.

A continuación, se presenta la proyección en el tiempo de la apertura de los centros de abastecimiento, los que contarán con congeladores, refrigeradores y la infraestructura necesaria, de acuerdo al tamaño estimado de las operaciones. Esto considera comenzar atendiendo inicialmente en la comuna de Las Condes,

	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

Tabla 1 Estimación de Apertura de Centros de Abastecimiento. Fuente: elaboración propia

Los procesos operativos críticos del negocio que consideran planes de contingencia en caso de riesgo en implementación incluyen: procesos que requieren soporte de logística como las asignaciones de servicio, gestión de proveedores de insumos, además de los procesos relacionados a TI, marketing y postventa.

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

Tabla 2 Procesos Críticos y Responsables. Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla anterior, se requiere contar con un administrador que sea el responsable de la gestión y el manejo de contingencias en asignaciones de servicio, gestión de los proveedores y posventa de la empresa. Se contará, además, con personal que velará por la correcta manipulación y almacenamiento de los alimentos.

Chef & Trainer ha identificado potenciales problemas que se podrían generar en el proceso y, dado esto, se han definido medidas de control para mitigar posibles riesgos.

- Transferencia electrónica en caso de caída del sitio web y aplicación móvil.
- Gestión de proveedores alternativos en caso de falta de insumos.
- Gestión de visitas a terreno, contando con respaldo de la agenda de visitas.
- No se consideran estacionalidades. Se aplicarán promociones y descuentos para atraer clientes en los meses que se detecten caídas en las ventas.

Además, es necesario levantar procesos de conexión con el mercado y posicionamiento para el éxito del negocio:

- Marketing y publicidad, vitales para conseguir clientes en plataformas digitales.
- Capacitaciones de expertos conocidos en el ámbito de la vida saludable.

5.2 Flujo de Operaciones

Dentro de los procesos internos asociados a actividades clave del negocio, se cuenta:

- **Reclutamiento y selección de personal:** a cargo del administrador, quien será responsable de reclutar los mejores profesionales del mercado.
- **Creación y mantención de la experiencia:** todo el personal será responsable de aplicar los lineamientos de calidad para brindar una experiencia inolvidable.
- **Alineamiento a plan nutricional:** a cargo del personal que brindará el servicio.
- **Gestión de variedad de servicio:** a cargo del personal que brindará el servicio.
- **Gestión de la atención, higiene y seguridad:** a cargo del administrador, quien mantendrá los procedimientos para brindar un servicio de calidad y seguro.
- **Compra de insumos:** a cargo del administrador, el manipulador recibirá los productos y mantendrá la cadena de frío de las compras.
- **Gestión de la marketing, venta y postventa:** a cargo del Community Manager con apoyo del administrador, gestionando los clientes y el proveedor TI.

Dentro de los procesos de cara al cliente de Chef & Trainer, se cuenta con:

- **Contratación y asignación del servicio:** el cliente contratará el servicio desde la página web o aplicación móvil, indicando las preferencias del servicio y la empresa le asignará el personal para su atención.

- **Visita a un nutricionista:** se realizará esta actividad para obtener el plan nutricional, que servirá de lineamiento a implementar el servicio por parte de los profesionales de Chef & Trainer.

A continuación, el diagrama de flujo del servicio a contratar de cara al cliente:

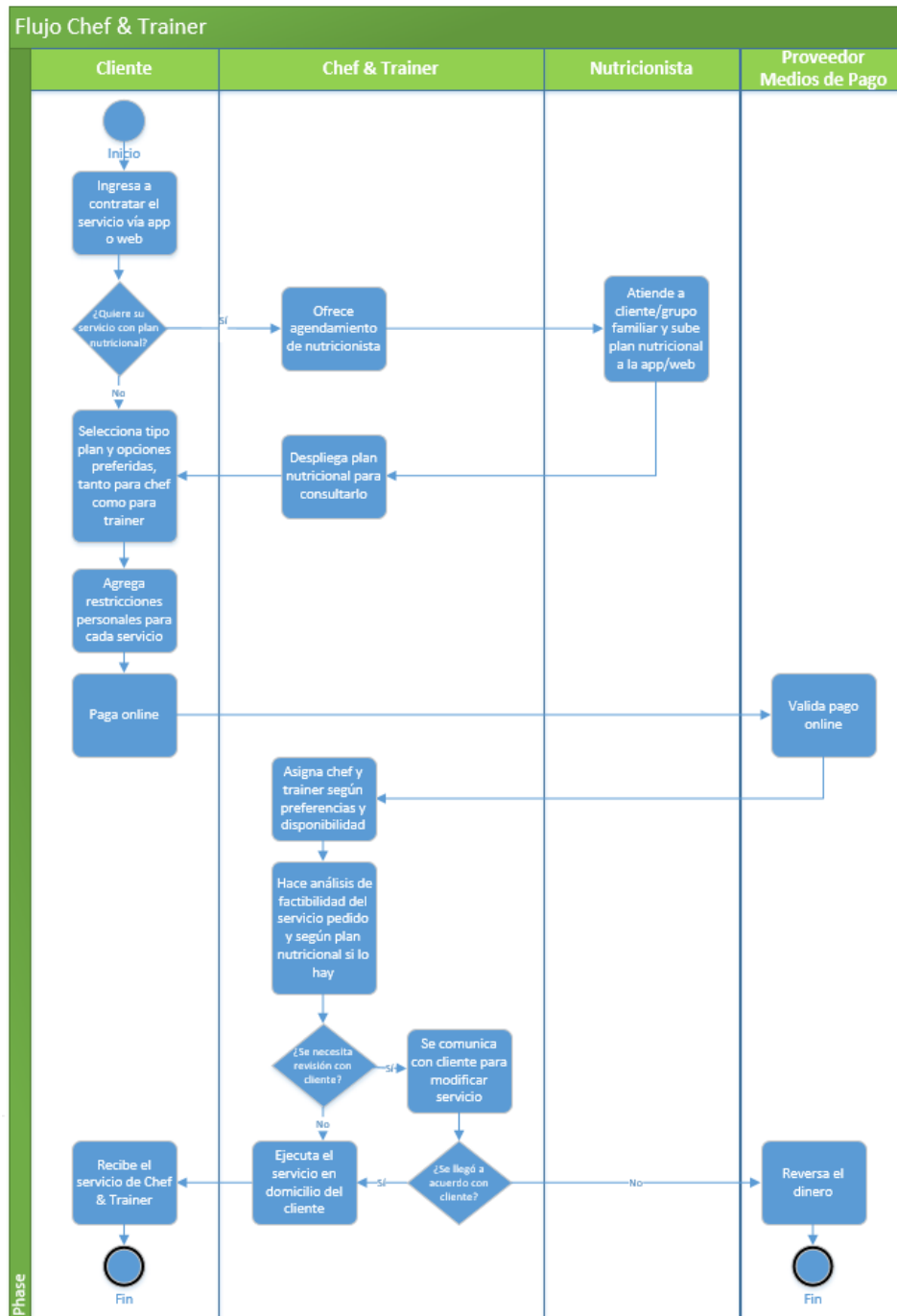


Figura 1 Diagrama de Flujo Servicio Chef & Trainer. Fuente: elaboración propia.

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 la compra de elementos para amoblarlo. A continuación, se observa Carta Gantt:

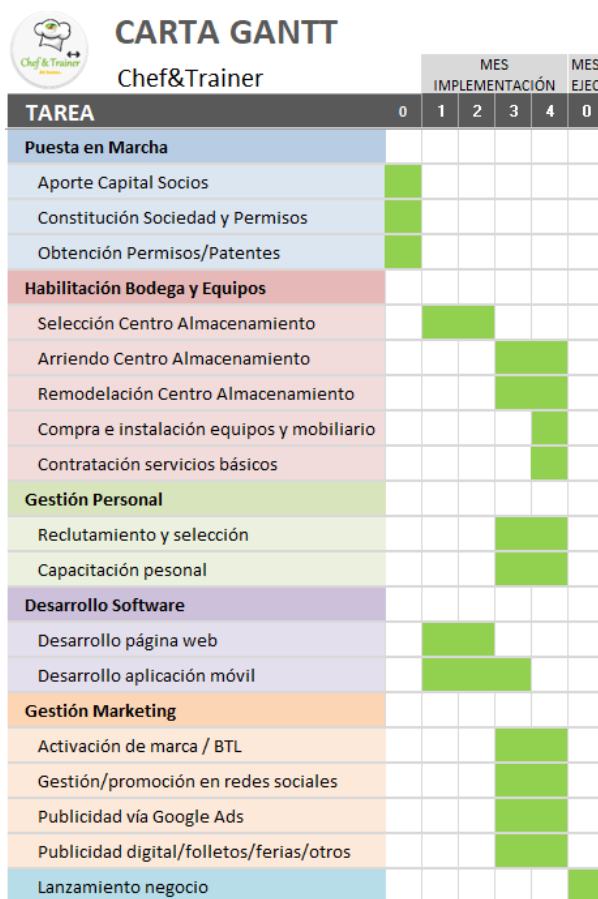


Figura 2 Carta Gantt Actividades de Habilitación Chef & Trainer. Fuente: elaboración propia.

5.4 Dotación de Personal

La planificación para el periodo evaluado (5 años) considera una dotación creciente de trabajadores, tal que soporte la demanda estimada, optimizando los recursos.

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

Tabla 3 Proyección Dotación en Función de Roles. Fuente: elaboración propia.

6 Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor

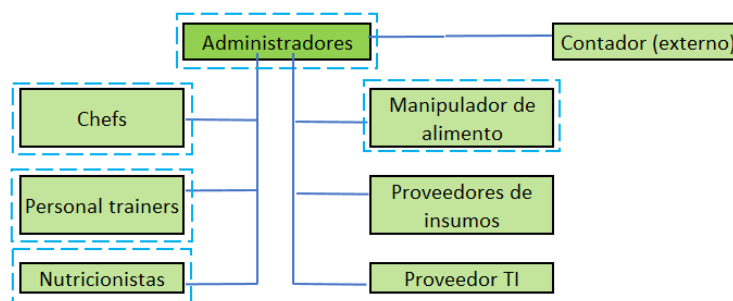
A continuación, una breve descripción de los tres socios fundadores (equipo gestor), quienes cuentan con las capacidades de apropiación de la oportunidad de negocio.

- **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

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa

- Al tercer año se incorporará un segundo administrador y al quinto año dos más.
- Chefs, PTs, nutricionistas y manipuladores de alimentos aumentan según demanda.
- Se contará con un contador, el que será externo.



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

Figura 3 Organigrama Fuente: elaboración propia

Los principales roles del organigrama son:

- **Administrador:** encargado de la gestión de proveedores y empleados.
- **Contador:** a cargo de la gestión contable básica.
- **Proveedor de insumos:** encargado de brindar insumos del servicio, ingredientes en el caso de chef y artículos deportivos en el caso de PT.
- **Proveedor TI:** socio clave en la relación con Chef & Trainer, que brindará los servicios de SEO, Google Ads, Community Manager, web y aplicación móvil.
- **Nutricionista:** a cargo de generar el plan nutricional de cada usuario.
- **Manipulador de alimentos:** a cargo de la manipulación y almacenamiento de los alimentos respectivamente.
- **Chef y Personal Trainer:** personal a cargo de entregar el servicio a domicilio.

El personal será reclutado con cuidadoso enfoque y validando que cuenten con las capacidades y competencias requeridas, además serán capacitados durante toda su estadía en la empresa, ello para que estén actualizados y puedan ir innovando.

6.3 Incentivos y Compensaciones

Las compensaciones se revisarán como parte de un proceso periódico de la empresa, considerando aumentos que fluctuarán entre el 10% y el 20% del sueldo bruto, según el desempeño obtenido en las evaluaciones anuales, las cuales considerarán criterios objetivos, definidos a nivel individual y alineados a la estrategia de la compañía. Adicionalmente, se tendrán beneficios como seguro de salud complementario, días administrativos, aguinaldos por festividades y bonos.

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

Tabla 4 Remuneraciones. Fuente: elaboración propia

El sueldo de los chef 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 pesos aproximadamente.

7 Plan Financiero

El plan financiero de Chef & Trainer tiene por objetivo dar consistencia y sustentabilidad al plan de negocio, respecto a los objetivos y estrategias planteados en el mismo.

7.1 Supuestos

A continuación, supuestos considerando una inversión aportada por los fundadores.

Concepto	Descripción	Observaciones
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

Tabla 5 Supuestos. Fuente: elaboración propia

7.2 Estimación de Ingresos

El ingreso depende de la cantidad de servicios contratados. Como se mencionó en capítulos anteriores, a partir de la IM se obtuvo un valor de \$200.000 por Plan Básico, \$350.000 por Familiar y \$650.000 por Premium. Se detectó que el 44% de la gente pagaría Plan Básico, 47% Familiar y 9% Premium. A continuación, los ingresos proyectados, considerando un 10% de aumento en el precio anualmente.

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

Tabla 6 Proyección de Ingresos. Fuente: elaboración propia.

A continuación, los ingresos detallados para el primer año:

Año 1												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
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 Proyección de Ingresos para el Primer Año. Fuente: elaboración propia.

7.3 Estimación de Costos y Gastos

El costo del servicio considera los gastos mensuales por concepto de remuneraciones, arriendos, publicidad y marketing, servicios básicos y proveedores. Junto con lo anterior, se realizará un gasto mensual en uniformes para los trabajadores que van ingresando a la compañía, capacitaciones al personal, artículos de oficina y, finalmente, una compra periódica de artículos para utilizar en el servicio brindado por los chef y personal trainer en terreno.

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

Tabla 8 Proyección Gastos. Fuente: elaboración propia.

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

Tabla 9 Proyección Costos. Fuente: elaboración propia.

A continuación, el detalle de gastos y costos 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

Tabla 10 Proyección Costos y Gastos para el Primer Año. Fuente: elaboración propia.

7.4 Inversión Inicial

Para abordar este proyecto es requerida una inversión inicial que posibilite la operación, considerando entre otras cosas, los sistemas informáticos que brinden el sustento tecnológico, el inicio de actividades, la compra de bienes y equipos para habilitar el primer centro de abastecimiento, junto con los gastos de remodelación del mismo para acondicionarlo. A todo lo anterior, se incorpora un fondo para imprevistos.

En la tabla siguiente se puede apreciar la 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

Tabla 11 Inversión Inicial. Fuente: elaboración propia.

7.5 Capital de Trabajo

Considerando la proyección de ingresos y egresos efectivos mensuales de la operación, se logró determinar el déficit acumulado máximo, correspondiente a \$22.358.147 para el primer año. (Detalles en Anexo 26).

7.6 Estado de Resultado Proyectado

A continuación, se puede observar el estado de resultados proyectado para 5 años de operación. Se considera el beneficio tributario producto de la pérdida del primer año.

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

Tabla 12 Estado de Resultados Projectado. Fuente: elaboración propia.

7.7 Flujo de Caja Projectado

A continuación, el FFCC a 5 años considerando liquidar la empresa y el flujo al infinito

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

Tabla 13 Flujo de Caja Projectado a 5 años. Fuente: elaboración propia.

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

Tabla 14 Flujo de Caja Projectado al Infinito. Fuente: elaboración propia.

7.8 Balance Projectado

Es posible revisar el balance proyectado en la siguiente tabla.

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

Tabla 15 Balance Projectado. Fuente: elaboración propia.

7.9 Evaluación Financiera

7.9.1 Cálculo Tasa de Descuento

Se estimó la tasa de descuento que se considerará, usando los siguientes supuestos:

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%

Tabla 16 Tasa de Descuento vía CAPM. Fuente: elaboración propia.

7.9.2 VAN, TIR, Payback, Punto de Equilibrio

Se presentan a continuación los indicadores financieros que permitirán medir la viabilidad y rentabilidad del proyecto considerando la inversión inicial en el año 0.

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			

Tabla 17 Indicadores Financieros. Fuente: elaboración propia.

Un VAN que refleja excedentes de \$77,8 millones, complementado con una TIR de 40%, un payback de 3,3 y un punto de equilibrio de 26 servicios, al alcanzar ingresos por 8 millones, hacen del presente proyecto una atractiva alternativa de inversión.

7.9.3 Ratios Financieros

Para complementar el análisis anterior se presentan, a continuación, algunos indicadores financieros que permiten ver con mayor claridad la viabilidad del proyecto.

	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%

Tabla 18 Ratios Financieros. Fuente: elaboración propia.

7.9.4 Fuentes de Financiamiento

La inversión inicial será aportada por los socios fundadores, por lo que no se requerirá financiamiento bancario. Éstos serán responsables de financiar \$27,9 millones del capital necesario de \$41,8 millones, quedando el restante a cubrir por un inversionista.

7.9.5 Análisis de Sensibilidad

A continuación, se simula tanto un aumento como una caída de 20% en las ventas. Se puede observar que, en ambos casos, el plan de negocio no ve afectada su sostenibilidad o su fiabilidad, manteniendo, en ambos casos, un VAN superior a 0.

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			

Tabla 19 Disminución 20% en Servicios Contratados. Fuente: elaboración propia.

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			

Tabla 20 Aumento 20% en Servicios Contratados. Fuente: elaboración propia.

8 Riesgos Críticos

A continuación, se indican los principales riesgos a los que se puede ver enfrentado el servicio una vez en marcha, considerando tanto riesgos internos, como externos. Para cada uno de ellos, se presentan sus respectivos planes de mitigación.

Riesgos Internos	Plan de Mitigación
Que una persona extraña deba entrar a las casas para ofrecer el servicio, ya que los clientes pueden tener miedo de contratarlo.	Tener un plan para que la marca se vuelva conocida y que la empresa tenga una reputación intachable. Lograr tener una gran presencia en redes sociales, donde los usuarios expongan sus experiencias satisfactorias, así como comentarios y calificaciones dentro de la aplicación. Dar a conocer el hecho de que se aplicarán rigurosos procesos de reclutamiento y selección, y que se tendrán procedimientos especialmente diseñados y aplicados 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 específico a aplicar ante distintas situaciones de riesgo que se puedan presentar. Por ejemplo, al llegar deberá consultar para tener claridad de dónde está el extintor, tendrá siempre un gas pimienta para poder defenderse en caso de ataques, ya sea durante su trayecto o en el hogar donde esté trabajando y quedará registrado en la aplicación para tomar las acciones correspondientes, como denuncias y bloqueo de ese cliente a futuro.
Que el personal cause algún daño en el hogar o a los integrantes de la familia	A través de los procesos de reclutamiento y selección se buscará tener personal idóneo, y por medio de aplicación de los procedimientos y entrenamientos, se busca asegurar que el personal tenga extremo cuidado, siendo consciente de los principales posibles errores y evitar así los principales riesgos a enfrentar. Esto incluye no sólo cuidados materiales/físicos durante su servicio, como de higiene y seguridad, sino también el tomar las precauciones para evitar cualquier daño psicológico a los clientes. Por ej., cómo abordar el entrenamiento de una persona pasada de peso, que tiene alguna enfermedad física o mental o el cuidado que implica el trabajo con niños. Adicionalmente, el servicio considera garantía de reembolso ante eventuales daños.
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 a partir de una revisión anual, donde su aumento fluctuará entre un 10% y un 20%, de modo que resulte menos atractivo perder todos los beneficios y estabilidad que ofrece la empresa.
Que el personal no llegue al lugar donde debe brindar el servicio	Para cada servicio, se asignará un chef y su backup y un personal trainer también con su respectivo backup. De esta manera, ante cualquier eventualidad que pudiera surgir al personal, esto deberá ser informado lo antes posible para que se pueda preparar la persona que está asignada en su reemplazo. Si no quedara tiempo disponible para que el turno sea cubierto por el backup, por ejemplo, que el personal tenga un problema durante el trayecto, se asegurará al cliente el reembolso del 100% del

	costo del servicio más una compensación que consistirá en una recuperación gratuita de la visita perdida.
Que el cliente no quede satisfecho con el servicio (que no le guste la comida, que no le gusten los ejercicios, que no adelgace, etc.)	Dentro de las condiciones del servicio disponibles de cara al cliente en la aplicación y el sitio web, se estipularán muy claras todas las cláusulas a las que se compromete C&T tras la contratación del servicio y cuáles no están cubiertas ni pueden ser aseguradas por la empresa. Así, se mitiga cualquier acción legal que pudiera querer tomar el cliente al no sentirse satisfecho del todo con el servicio. No obstante, lo anterior, se tendrá claramente visible la opción de efectuar reclamos, los cuales serán revisados caso a caso y respondidos con acciones compensatorias de parte de la empresa, con el objetivo de buscar 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. A través de distintas campañas publicitarias que darán a conocer la empresa y sus beneficios, se busca impulsar la marca y lograr una masa crítica de clientes suficiente para cubrir la demanda.
Que exista un gap en el flujo de la cadena de suministro, lo que impediría que el servicio esperado se lleve a cabo.	Se manejará un proveedor preferido por insumo, pero además se tendrán, a modo de backups, al menos dos proveedores más. Lo que se busca es poder cubrir las necesidades de forma ágil ante cualquier eventualidad y que, de existir un gap en el flujo de la cadena de suministro, éste sea abordado por la empresa de manera eficiente y transparente de cara al usuario. Si por alguna contingencia mayor no fuera posible contar con el insumo necesario para cubrir el servicio, se ofrecerá una alternativa en base a sustitutos al cliente, en busca que no se vea afectada la satisfacción del cliente a partir del cambio a efectuar.
Riesgos Externos	Plan de Mitigación
Que Covid-19 siga teniendo repercusiones en la vida de las personas, por ejemplo, que tengan miedo de dejar entrar a alguien a sus casas.	Se demostrará 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 pero que ha implementado igualmente la empresa para prevenir cualquier tipo de contagio, tales como, cubre zapatos como los usados por los cirujanos, gorro que cubre el pelo (incluso bajo el gorro de chef), overol protector desechable, lavado de manos constante, guantes y desinfección de la superficie donde se trabajará mediante un spray desinfectante, etc.
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 grado de ahorro que permita soportar la empresa es caso de que exista cualquier tipo de circunstancia externa tal como fenómenos de la naturaleza, guerras, emergencias sanitarias, recesiones o cualquier evento que ponga en riesgo directamente las finanzas de la compañía.

Tabla 21 Riesgos Críticos y Planes de Mitigación. Fuente: elaboración propia.

9 Propuesta Inversionista

El proyecto Chef & Trainer ofrece una solución integral de vida saludable a domicilio para las comunas del sector Oriente de la región Metropolitana. Tras un análisis de la realidad actual en Chile y una investigación de mercado, se observó que existe una necesidad no cubierta por un servicio de estas características, así como una deseabilidad de uso, pago y frecuencia por el mismo, detectándose una oportunidad.

La evaluación financiera del plan concluyó que es un proyecto rentable, que comenzará a dar retornos importantes el tercer año, con utilidades netas por \$25 MM. Al cuarto se esperan utilidades sobre \$84 MM y al quinto del orden de los \$100 MM.

El proyecto considera incorporar al equipo base de dos socios fundadores, un tercero, correspondiente al socio inversionista que, como reconocido influencer aporte no sólo económicamente, sino también con su red de contactos en la industria. Se requiere un capital de trabajo, para el primer año, de \$22,3 MM y una inversión inicial de \$19,4 MM, alcanzando un capital necesario de \$41,8 MM, de los que se espera \$13,9 MM sean aportados por el nuevo socio, ofreciéndole 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 22 Esquema de Financiamiento

Los porcentajes de utilidades sobre ventas se espera sean de 24% al cuarto año. Para el quinto año, en tanto, se espera un VAN de \$77,8 MM y una TIR de 40%, considerando una tasa de descuento al 14,57% y un payback de 3,3 años.

En resumen, el proyecto presenta una propuesta innovadora real para un segmento de clientes con una clara necesidad no resuelta, con un mercado en crecimiento y riesgos mitigables, presentándose así una interesante oportunidad de inversión.

10 Conclusiones

Con un crecimiento de 15,7% en Chile en los últimos años, la industria del fitness ha tenido un rol importante, debido a la cada vez más presente conciencia de la necesidad de mantener una vida saludable. Al 2019, 74% de los adultos en Chile tiene sobrepeso u obesidad, liderando el ranking mundial de la OCDE.

La investigación de mercado realizada avala la idea de que existe una necesidad no resuelta de vida saludable, mostrando que hay un segmento que tendría disposición a usar y pagar por el servicio integral saludable a domicilio que ofrece Chef & Trainer. Lo anterior, dado que, de los encuestados: el 88% busca mejorar su alimentación, el 59,2% indica tener sobrepeso, el 49,6% dice tener poco tiempo para comer de forma saludable, el 94,4% considera beneficioso hacer más ejercicio físico y el 56% tiene poco tiempo para ocuparse de esto. Finalmente, el 39,2% tiene disposición a pagar por el servicio y el 91,8% de éstos pagaría entre \$70.000 y \$400.000 a la semana.

Se observa así que, a pesar de existir esta conciencia y recursos, sigue habiendo alarmantes niveles de mala salud. Se detecta, entonces, una necesidad no resuelta por lograr mantener efectivamente una alimentación sana y ejercicio regular, junto con lograr mantener el actual ritmo de vida.

Tras la evaluación financiera se concluye que Chef & Trainer proyecta un ROA de 35% y un ROE de 41% a cinco años de operación, junto con un VAN de \$77,8 MM, una TIR de 40% y un payback de 3,3, estimando ingresos y margen crecientes, triplicándose ambos al segundo año. Por otra parte, se puede apreciar que, al quinto, se logra incluso quintuplicar el patrimonio total de la empresa sin aumentar los niveles de endeudamiento, presentándose, así, como una interesante oportunidad de inversión.

Chef & Trainer, de esta forma, además de ofrecer atractivas proyecciones financieras, se presenta como una ayuda para resolver uno de los más importantes problemas de salud en Chile, como son los malos hábitos alimentarios y la baja actividad física, logrando, de este modo, un impacto, no solo económico, sino también en la sociedad.

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/>

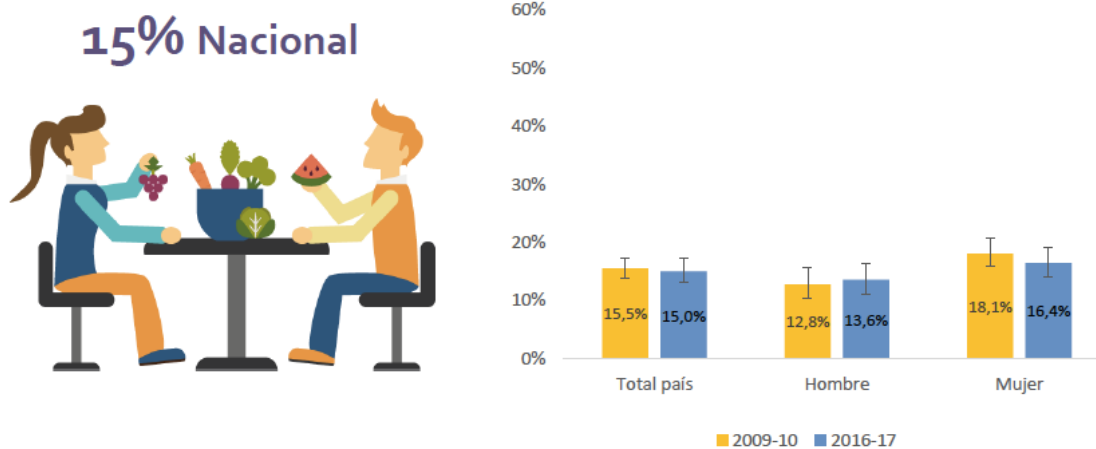
ANEXOS

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

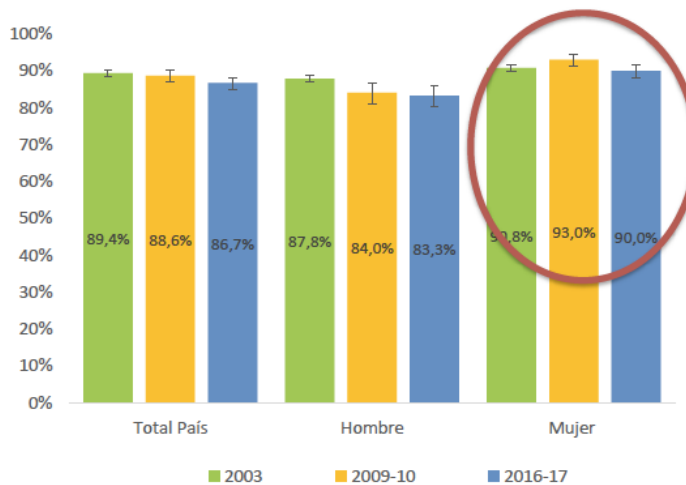
Anexo 2: Encuesta Nacional de Salud: Sedentarismo

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.

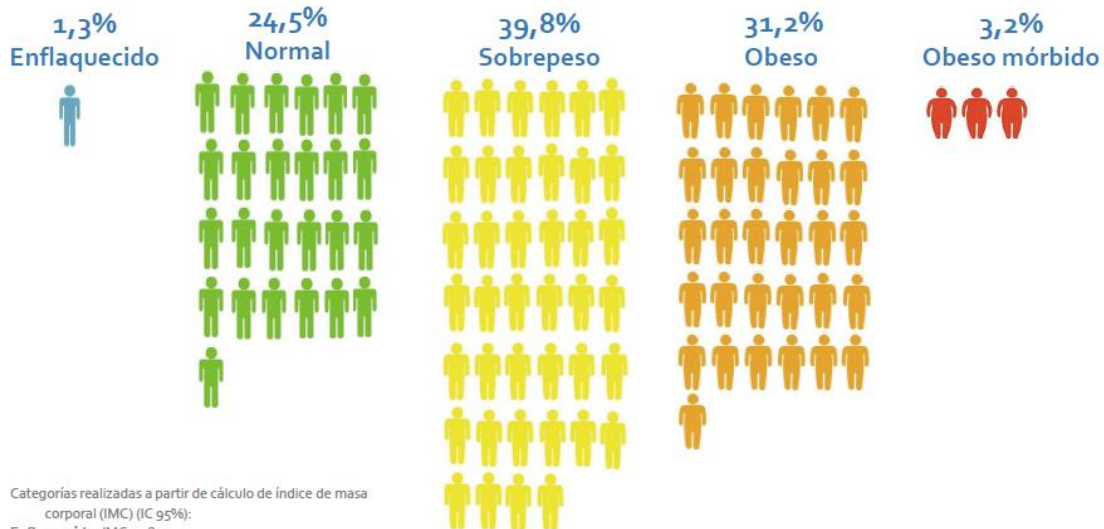
Fuente: Encuesta Nacional de Salud 2016-2017

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

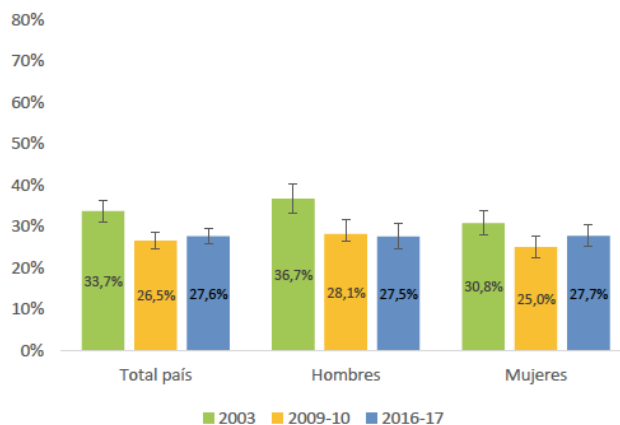
Anexo 4: Encuesta Nacional de Salud: Sospecha de Hipertensión Arterial

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

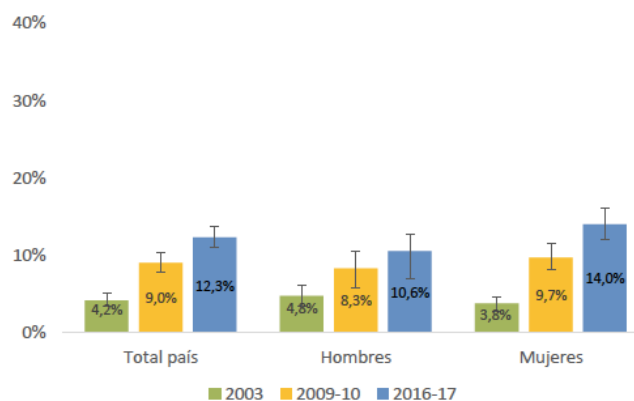
Anexo 5: Encuesta Nacional de Salud: Sospecha de Diabetes Mellitus

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

Para la **investigación de mercado** se consideraron:

- a. Sondeo en terreno: Aleatoriamente se entrevistó diversas personas para conocer sus inquietudes con respecto a la vida saludable. Para ello se consideraron habitantes de varias comunas de Santiago.
- b. Encuesta: Se encuestó a 125 personas, en donde se recopiló información sobre frecuencia de uso de servicios a domicilio, mejora de hábitos, qué entienden respecto de sobrepeso y la disposición a usar y pagar por el servicio.
- c. Análisis de mercado: Se investigó en línea acerca de Chile, el mundo y sus tendencias.

La encuesta determinó que hay un interés de ciertas personas a tener cambios en su vida para que ésta sea más saludable. Por lo que se mostraron llanos a pagar por un servicio de vida saludable a domicilio, además de usarlo con cierta frecuencia.

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

Tras la encuesta realizada a 125 personas, las principales conclusiones son:

- 59,2% manifiesta tener cierto grado de sobrepeso.
- 48,8% indica tener malos hábitos alimenticios.
- 88% desea mejorar su régimen alimentario.
- 94,4% desearía realizar/tener mayor actividad física.
- El 39,2% de los encuestados manifiesta que entre \$50.000 y \$300.000 semanales es una cifra que pueden pagar.

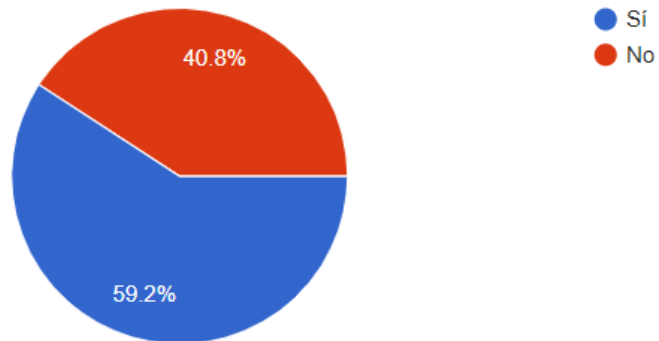
Datos a partir de quienes están dispuestos a pagar entre \$50.000 y \$300.000 semanales:

- 91,8% se muestra llano a contratar el servicio completo de chef y personal trainer para lo cual pagarían entre \$70.000 y \$400.000.
- 89,7%, corresponde al segmento entre 28 y 64 años. 63,2% corresponde al género femenino y 42,8% cuenta con ingresos superiores a 2 millones de pesos.
- 32,6% de los encuestados son personas con pareja e hijos.

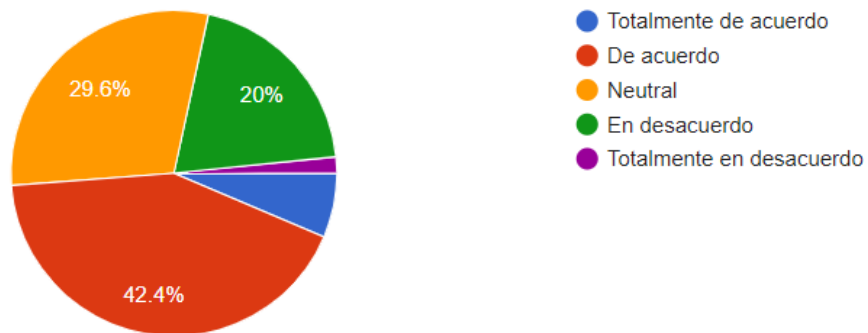
La investigación de mercado (IM) arrojó un deseo por parte de los encuestados de adquirir/mantener una vida saludable y que además estarían dispuestos a pagar y a usar el servicio con cierta regularidad, validando así la oportunidad a través de los tres primeros pasos del Design Thinking (empatizar, definir e idear).

Gráficos que representan las respuestas de los encuestados:

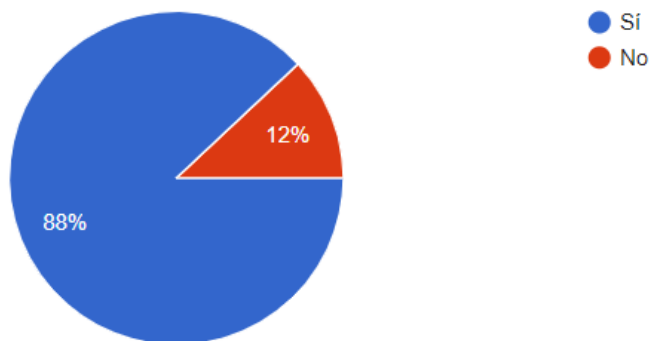
- ¿Consideras que tienes algún grado de sobrepeso?



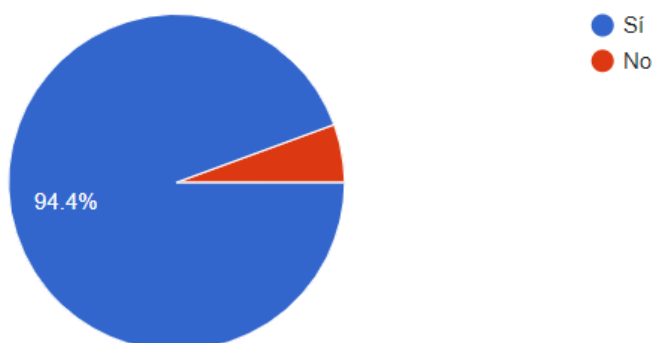
- ¿Consideras que, en general, tienes malos hábitos alimentarios?



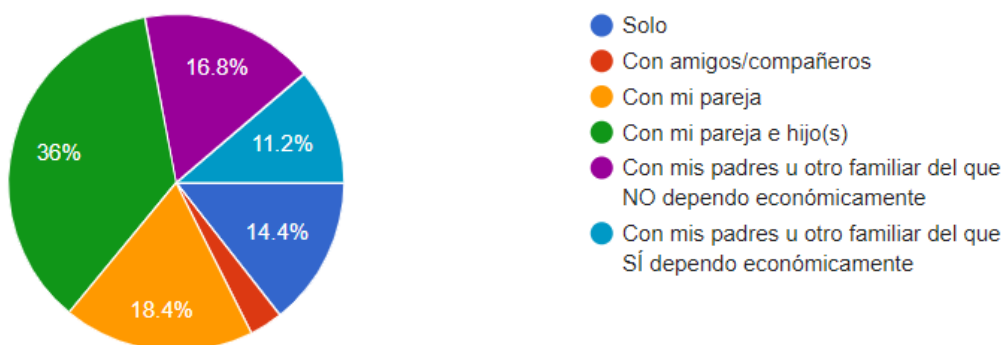
- ¿Quisieras mejorar tu alimentación?



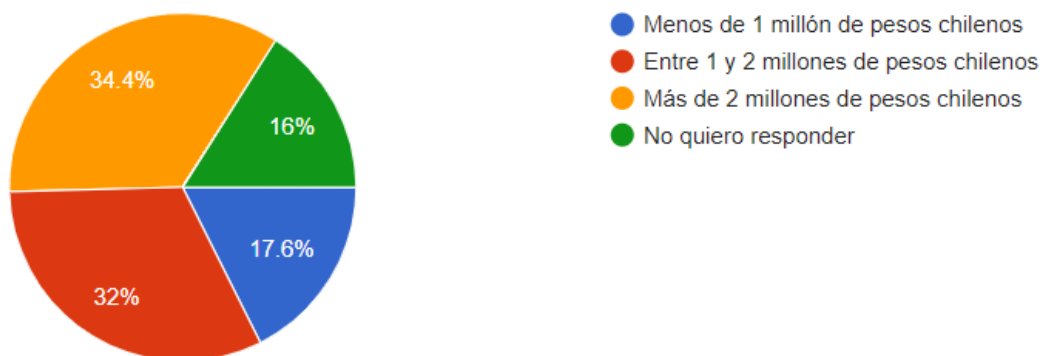
- ¿Consideras que te sería beneficioso tener más actividad física?



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



- Ingreso familiar del hogar (opcional)



Fuente: elaboración propia

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



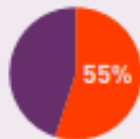
3,1

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

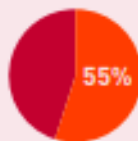


2,2
MIEMBROS del hogar

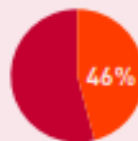
¿CÓMO VIVEN?



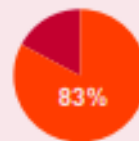
Hogar tradicional



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 7: Actores más Relevantes de la Industria

A continuación, un cuadro que representa la principal competencia en el mercado chileno que ofrece servicios de personal trainer a domicilio.

Web de empresa	Descripción	Alcance
Integralbe.cl	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	Enfocado en lograr una vida plena, con un equipo con profesores de educación física, kinesiólogos, nutricionistas y psicólogos.	No cuenta con Facebook. +7.900 seguidores en Intagram.
Personaltraineradomicilio.cl	Permite elegir entre una variada gama de estilos deportivos.	No tiene página de Facebook ni Instagram. +400 seguidores en LinkedIn.
Sportscience.cl	Ofrece servicio individual, grupal, para niños, de reducción de peso y asesorías.	No cuenta con Facebook o Instagram.
Fisicoach.cl	Ofrece servicios para bajar de peso, mejorar performance en deportes y asesoría nutricional.	+600 seguidores en Facebook, +400 en Instagram.
Personal-fitness.cl	Ofrece servicio de personal trainer a domicilio, así como también clases de natación a domicilio.	No cuenta con Facebook o Instagram.

Fuente: elaboración propia

A continuación, algunas de las principales empresas de la industria gastronómica que brindan un servicio de alimentación sana a domicilio:

Web de empresa	Descripción	Alcance
Takeachef.com	Reconocida mundialmente. Los clientes son capaces de evaluar a los chefs, en donde el promedio de dichas notas es publicado en la web.	+ 9.700 seguidores en Facebook, + 2.900 en Instagram.
Clubdelacocina.cl	Empresa chilena que ofrece el servicio de chef a domicilio junto con clases recreativas.	+ 2.900 seguidores en Facebook, 2.100 en Instagram.
Wellnessfit.cl	Empresa chilena que permite acceder a delivery de comida saludable.	+ 5.200 seguidores en Facebook, +15.000 en Instagram.
FitFood.cl	Empresa chilena que ofrece planes de delivery de comida saludable a domicilio.	+ 16.000 seguidores en Facebook, +49.000 en Instagram.

Fuente: elaboración propia

Además, se debe mencionar que otros actores importantes, corresponden al ministerio de salud de Chile, SERNAC y reclamos.cl.

Anexo 8: Análisis PESTEL

Entorno	Análisis
Político	<p>A continuación, se presentan 3 hitos importantes:</p> <p>En el año 2013 nace el programa Elige Vivir Sano, donde se fomenta la vida saludable y deporte.</p> <p>En el año 2018, el Ministerio de Salud lanzó la política nacional de alimentación y nutrición.</p> <p>En marzo de 2020, producto del COVID-19 se han lanzado políticas públicas concernientes al distanciamiento/aislamiento social para disminuir contagios.</p>
Económico	<p>Aún antes del COVID 19, el panorama para Chile no era alentador, el Banco Central estimó para 2020 el crecimiento del PIB en 1,2%, además, a eso se le debe sumar la caída del comercio y turismo junto con una mayor presión al mercado laboral, con una inflación esperada de 4% y una tasa de desempleo de 6,5%, de la mano de una clasificación brindada por Moody's de A1 de perspectiva "estable".</p> <p>Con el COVID-19 Banco Central estimó una caída del PIB entre 1,5% y 2,5% y con una inversión bajando de 8,2%. Se pronostica para 2021 aumentar el PIB entre 3,75% y 4,75% y para 2022 entre 3% y 4%.</p>
Social	<p>Al momento de preparar el plan, Chile se encontraba en una incipiente crisis política y social, la que al pasar del tiempo escaló en una crisis sanitaria, ello con la llegada del COVID-19, en donde por precaución, además de políticas del estado, las personas debieron someterse a cuarentenas preventivas y/o fases de preparación.</p> <p>Aun cuando, la población de hoy en día tiene un poco más de conciencia respecto a hábitos saludables, y desea hacer ejercicio con cierta regularidad, la pandemia a mermado dichas aspiraciones.</p>
Tecnológico	<p>De acuerdo 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".</p> <p>La idea es lograr una experiencia de vida digital, la que a través de distintas herramientas (aplicaciones) apoye a las personas en la búsqueda de lograr una vida saludable.</p>
Ecológico	<p>Para el año 2020 Chile incrementó el presupuesto fiscal "verde" en 6%, similar a lo destinado para las carteras de Salud (5,7%) y Economía (6,5%).</p>

Legal	<p>Ley 20670 (mayo 2013): Promueve estilos de vida saludable mediante distintos planes, programas e iniciativas, apoyando el programa “Elige vivir sano”.</p> <p>Ley de Etiquetado de Alimentos 20060 (junio 2016): Cuyo objetivo es transparentar los alimentos ingeridos.</p> <p>Anterior al COVID-19 no se detectan leyes respecto del servicio de chef y personal trainer a domicilio.</p>
--------------	--

Fuente: elaboración propia

En resumen, aun cuando existen riesgos económicos y sociales, existe una necesidad real no resuelta de contar con un servicio de vida saludable a domicilio, por lo que se visualiza una oportunidad en brindar una oferta que cubra dicha necesidad. Si bien es cierto, el deseo de la población está, es necesario estudiar el momento para lanzar el proyecto dado el COVID-19, que se presenta como un riesgo.

Anexo 9: Análisis Porter

Fuerza	Impacto	Análisis
Proveedores	Bajo	Bajo poder de negociación, dado que existe gran cantidad de proveedores, los que no cuentan con productos tan diferenciados. A lo que se suma, una gran variedad de sustitutos. Los proveedores no amenazan con integrarse al sector.
Clientes	Alta	Al existir tantos clientes ellos son los que deciden dónde contratar el servicio y a quién.
Sustitutos	Medio Alto	De acuerdo a la investigación realizada es posible encontrar academias de baile, personas autodidactas y tutoriales en Internet.
Nuevos entrantes	Alto	Como no existen altos requisitos de capital o políticas estrictas las barreras de entrada son bajas.
Competidores	Alto	No sólo hay cadenas a nivel nacional sino pequeños emprendimientos que hacen que haya mucha competencia.
Complementarios	Alto	El potencial es muy alto, puesto que se puede complementar el servicio a través de diversas instituciones (salud, alimentos, distribuidoras, etc.).

Fuente: elaboración propia.

Aún cuando la competencia es alta, y hay muchos actores en juego, por lo que pareciera ser un tanto desalentador entrar a la industria, se detecta un significativo nicho de clientes el cual fue validado por la investigación de mercado, puesto que hay personas que desean y valoran un servicio de vida saludable a domicilio, particularmente con un chef que haga preparaciones de comida frescas y variadas y un personal trainer que establezca rutinas de ejercicios personalizadas a domicilio. Dichas personas están dispuestas a pagar por el servicio y además lo usarían con cierta frecuencia. Este plan de negocios ofrece una propuesta de valor enfocada a estas personas.

Complementando lo anterior, la industria está constante crecimiento, lo que es avalado por datos del International Health, Racquet & Sportclub Association⁴, 2018.

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

Anexo 10: Tamaño de Mercado

De acuerdo a los análisis de las industrias gastronómica y fitness, se consideró que esta última cautivará y atraerá más público al negocio, puesto que las personas hoy en día se ven más expuestas a estereotipos, influenciadores, y sesgos locales, en especial en los segmentos socioeconómicos altos.

Un dato a tener en cuenta, de acuerdo al International Health, Racquet & Sportsclub Association (2018), es que el tamaño de mercado del fitness en Chile corresponde a US\$ 169 MM, donde se consideraron 490.000 inscritos de un total de 1969 clubes deportivos/gimnasios.

La CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) determinó que las ganancias del fitness en Chile, corresponde a US\$ 152 MM en 2011 y US\$ 176 MM en 2016, creciendo 15,7% durante estos cinco años⁵.

Como no se cuenta con datos oficiales recientes, tomando en cuenta un escenario conservador, manteniendo el mismo crecimiento, se estima para Chile en 2021 un tamaño de mercado de US \$ 203 MM.

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

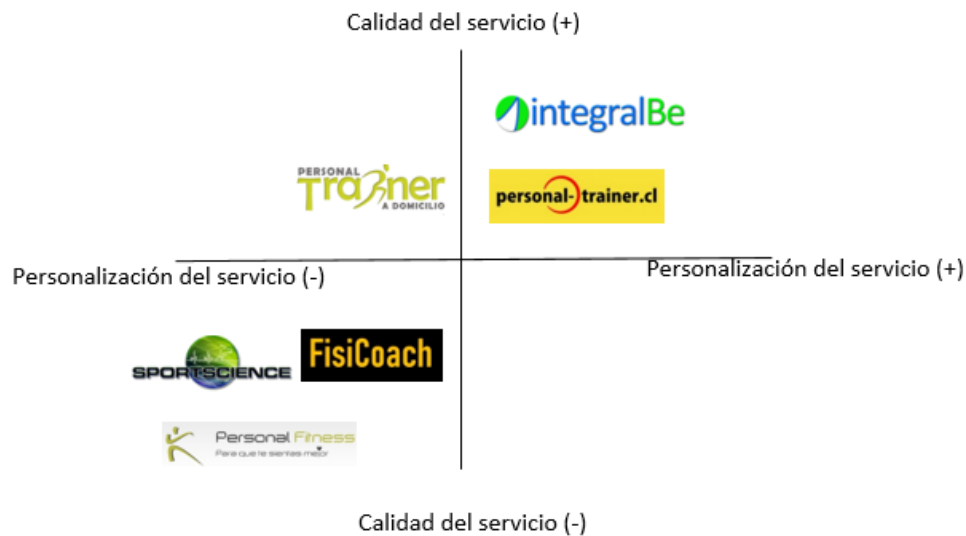
Anexo 11: Principales Competidores Industria Fitness con Servicios a Domicilio

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Reputación en Chile
Integralbe.cl	Amplias actividades deportivas. Gran cantidad de seguidores en RRSS. Plan alimentario. Aplicación de seguimiento.	Cuando se quiere contratar, se deben llenar los datos y enviar solicitud (no cuentan con registro). No mencionan que el plan sea realizado por un nutricionista.	Poco conocido. No se encuentran reclamos.
Personal-trainer.cl	Plan nutricional. Clases virtuales. Rostros de TV.	Difícil de encontrar en redes sociales. No mencionan que plan sea realizado por un nutricionista. No cuentan con aplicación de seguimiento.	Muy poco conocido. No se encuentran reclamos.
Personaltraineradomicilio.cl	Primera sesión gratis. Plan personalizado de ejercicios (objetivos de cada persona).	Muy difícil de encontrar en redes sociales. Sin planes fijos. No cuentan con aplicación de seguimiento.	Muy poco conocido. No se encuentran reclamos.
Sportscience.cl	Venden máquinas de ejercicios. Realizan evaluación física.	Muy difícil de encontrar en redes sociales. Sólo se puede contratar vía formulario o teléfono.	Muy poco conocido. No se encuentran reclamos.
Fisicoach.cl	Primera sesión gratis. Clases virtuales 24/7.	Baja actividad en redes sociales. Sólo se puede contratar vía formulario o teléfono.	Muy poco conocido. No se encuentran reclamos.
Personal-fitness.cl	Foco en familia. Asesoría nutricional Seguimiento.	No tienen redes sociales. Sólo se puede contratar vía formulario o teléfono.	Muy poco conocido. No se encuentran reclamos.

Fuente: elaboración propia

Anexo 12: Mapa de Posicionamiento y Matriz de Perfil Competitivo

Mapa de posicionamiento fitness a domicilio, Chile:



Fuente: elaboración propia.

En el eje de **calidad de servicio**, se considera la capacidad tanto de ofrecer un servicio integral (multidisciplinario) como de entregar una propuesta saludable sólida, junto con una excelente experiencia de atención al cliente y una gran variedad de alternativas de un servicio seguro y, en suma, de calidad.

En el eje de **personalización del servicio**, se considera qué tan flexible puede ser la propuesta de servicio.

Estos ejes se miden a través de los valores de cada concepto, para todos los competidores, según se visualiza en la matriz de perfil competitivo más abajo.

Los **factores críticos de éxito** se desprenden de las fortalezas que los clientes dan a las empresas, mediante un análisis a partir de una ponderación otorgada por la IM, donde se compararon los principales competidores. Del análisis se concluyó que Integralbe.cl es el principal competidor de la industria fitness considerando servicios de personal trainer a domicilio.

Matriz de perfil competitivo servicios fitness a domicilio, Chile:

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
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

Fuente: elaboración propia

Anexo 13: Estructura de Precios y Competencia Ampliada:

Integralbe.cl:

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

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

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

El costo varía de acuerdo a la personalización, no ofrecen planes cerrados.

Personaltraineradomicilio.cl:

El costo varía de acuerdo a la personalización, a continuación, un ejemplo:

Plan Trimestral

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

2 visitas x mes | 1 persona - 3 Meses

Estructura de precio 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

A continuación, un cuadro de más competidores, considerando empresas que pueden adaptarse a brindar un servicio de alimentación saludable a domicilio:





Competidor	Fortalezas	Debilidades	Reputación en Chile
Takeachef.com	Reconocimiento mundial. Se brindan evaluaciones de los chefs a través de la su web.	Pocos chefs en Santiago. Demora en responder consultas realizadas en su sitio web. Exigen al menos dos personas para contratar el servicio.	En reclamos.cl cuentan con un reclamo por pésima gestión de servicio.
Clubdelacocina.cl	Clases didácticas para aprender a cocinar.	Altos precios.	No se encuentran reclamos.
Servisenior.cl	Adultos preparan comida casera.	Los cocineros no poseen certificación.	Gran impacto social por brindar trabajo a adultos mayores. No se encuentran reclamos.
Wellnessfit.cl	Además de contar con personal trainer, cuentan con nutricionista.	No brindan el servicio sino contratas al menos un plan semanal. No mucho feedback positivo de usuarios.	Página web es considerada como amenaza por ciertos antivirus. Reclamos en el sitio reclamos.cl por mala calidad
FitFood.cl	Cuentan con bastantes seguidores en redes sociales. Ofrece planes nutricionales saludables.	Solo cuentan con recetas fijas. El servicio no es personalizable. Sólo delivery.	Cuenta con reclamos en sitio reclamos.cl por trato indebido y no entregar el producto.
integralbe.cl	Brinda actividades deportivas a domicilio. Importante cantidad de seguidores en redes sociales. Ofrece plan alimenticio.	Cuando se quiere contratar, se deben llenar los datos y enviar solicitud (no cuentan con registro). No se sabe quien realiza el plan alimenticio.	Poco conocido. No se encuentran reclamos.

	Cuenta con aplicación para medir progreso.		
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Estructura de precios competidores ampliado a alimentación saludable a domicilio:

Takeachef.com:

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

Estructura de precios de takeachef.com, Fuente: 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: 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 precio 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 precio fitfood.cl, Fuente: fitfood.cl

A continuación, se presenta mapa de posicionamiento incluyendo competidores de alimentación saludable a domicilio. Se consideran los mismos ejes de calidad y personalización de servicio explicados en Anexo 12.

Mapa de posicionamiento incluyendo competidores de alimentación saludable a domicilio:



Fuente: elaboración propia.

En la tabla siguiente se puede observar de donde se obtuvieron los valores para posicionar en el mapa cada uno de los competidores.

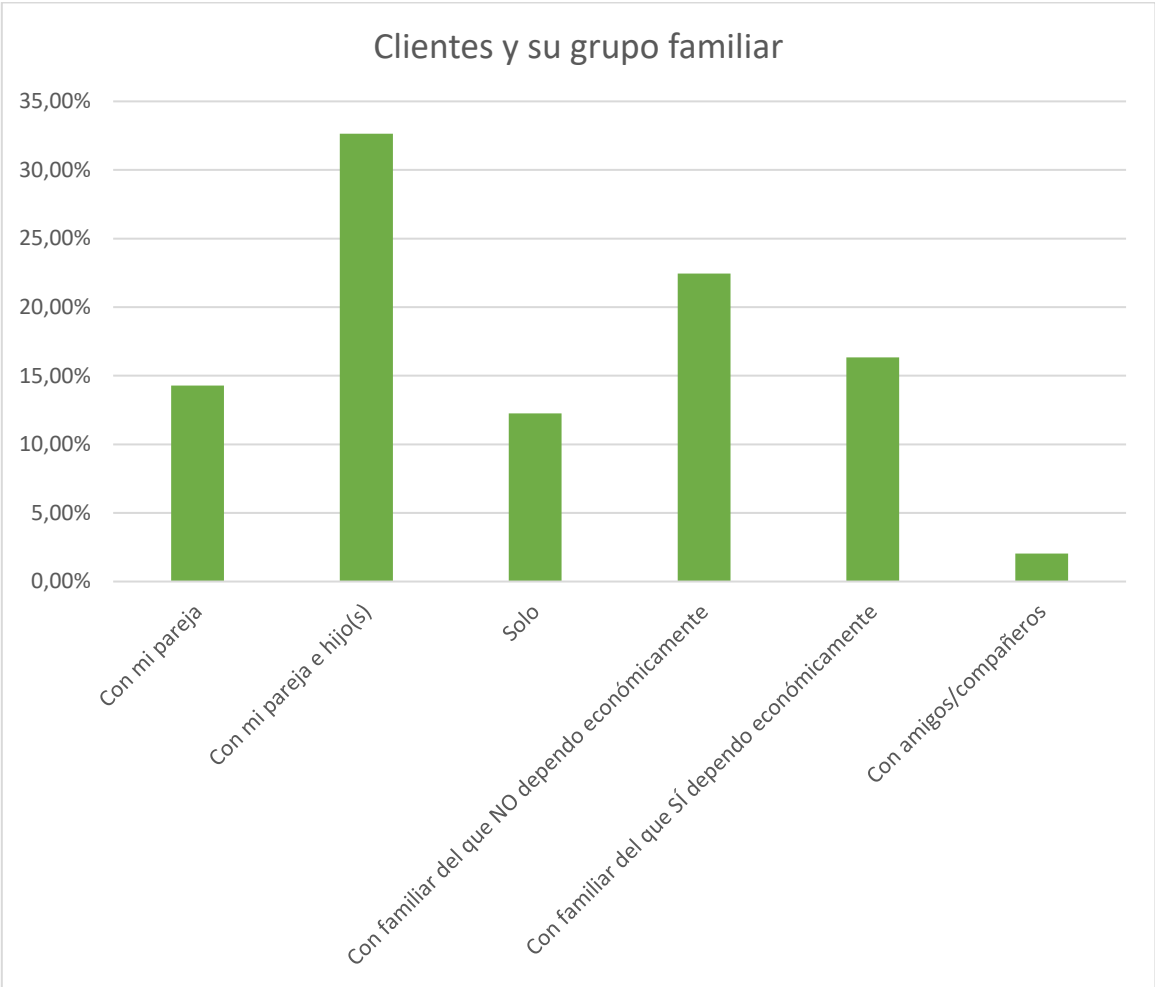
Matriz de perfil competitivo incorporando competidores de alimentación saludable a domicilio:

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	100%		2,5		2,7		2,1		2,3		2,2

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
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	100%		3,2		3		2,2		2,2		2,2		2,9

Fuente: elaboración propia.

Anexo 14: Grupos Familiares Analizados en la IM



Fuente: elaboración propia.


Anexo 15: Modelo CANVAS



Fuente: elaboración propia.

Anexo 16: Análisis FODA

En el siguiente cuadro se presenta un análisis FODA, el cual contempla además un cruce para ver cómo aprovechar las oportunidades con las fortalezas con las que se cuenta; cómo hacer frente a las debilidades aprovechando las oportunidades; cómo aprovechar las fortalezas para mitigar las amenazas y cómo trabajar las debilidades para evitar las amenazas.

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.

Se concluye que existen oportunidades importantes en el mercado referidas al auge de conciencia por tener una vida saludable y a los posibles problemas de salud a los que te enfrentas si no la tienes. Si bien hay amenazas y debilidades, se cuenta con amplias fortalezas para mitigar ambos puntos, siendo uno de los más importantes ofrecer un servicio integral y personalizado.

Anexo 17: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	
1	Amplia variedad de chefs y PT, lo que equivale a una surtida alternativa fitness.
2	Rápida respuesta frente a inquietudes (a través de diversas plataformas en línea).
3	Plan flexible y personalizado (ya sea por gustos y restricciones del cliente, alergias, etc.).
4	Plan integral, mediante la interacción de los nutricionistas, chefs y personal trainers.
5	Servicio completo y efectivo, el cliente no necesita salir de casa, puesto que a su hogar no sólo le llevan los ingredientes, o le cocinan, sino que además el chef es quién lava lo que utiliza y el personal trainer lleva todos sus implementos.
6	Experiencia diferente puesto que mientras el cliente está en su entorno, es capaz de disfrutar de altos estándares de calidad, en donde, además, los distintos profesionales le explicarán en detalle el/los procesos mientras los realizan.
7	Variada opción de comida saludable y rutinas de ejercicios, todo basado en un plan nutricional, el que además es personalizado.
8	Oportunidad de brindar hábitos de vida saludable.
9	Incorporación de nuevas recetas y rutinas deportivas, permitiendo así un servicio amplio e innovador.
Debilidades	
1	Al ser una empresa nueva, la marca no es conocida.
2	Cobertura limitada, se implementará sólo en 6 comunas (sector oriente) de la Región Metropolitana.
3	No cuenta con un servicio propio de movilización, los trabajadores dependen de sus propios vehículos.
4	No se permite que el personal trainer imparta sus clases de forma remota, o que la comida sea enviada.
5	El cliente no puede elegir a los profesionales, puesto que el sistema es quien los asigna.

Fuente: elaboración propia

Anexo 18: Cadena de Valor

- **Aprovisionamiento:** se mantendrán alianzas estratégicas con proveedores para establecer una relación a largo plazo.
- **Desarrollo de la tecnología e innovación:** además de poseer un sitio web, se contará con una aplicación móvil y un sistema de monitoreo. Del mismo modo, la empresa se mantendrá en constante innovación (recetas, ejercicios y TI).
- **Gestión de RRHH.:** se dispondrá de un proceso de reclutamiento y selección con altos estándares, a fin de asegurar una buena atención. Los profesionales serán frecuentemente capacitados, a fin de asegurar dicha calidad, ello sin olvidar que los mismos son parte fundamental de la empresa.
- **Infraestructura de la compañía:** Además del sitio web, se contará con un centro de abastecimiento donde estarán los insumos básicos, ingredientes más usados y alimentos no perecibles de alta demanda, para responder rápido las necesidades de los clientes, ello sin perder la calidad y frescura.
- **Logística de Entrada:** se contará con la presencia de un manipulador de alimentos que velará por la integridad de los productos, además de sellar y etiquetar con el logo de C&T, todo ello en el centro de abastecimiento.
- **Operaciones:** se contará con procedimientos estrictos, que cubran las distintas etapas del servicio, otorgando altos estándares de seguridad y calidad. Por otra parte, el sistema informático permitirá administrar la operación y mantener un seguimiento constante de cada servicio, detectando oportunidades de mejora.
- **Logística de Salida:** será administrada por el sistema informático, el cual asignará chef y personal trainer a los clientes, de acuerdo a las preferencias. Todo esto, de acuerdo a procedimientos establecidos para asegurar la calidad.
- **Marketing y ventas:** se realizará promoción en redes sociales, vía Internet y presencialmente. Todo lo anterior buscando potenciar la imagen de marca de la empresa. La venta será realizada online, asegurando seguridad en la operación.
- **Servicios:** Constantemente se aplicará mejora continua en los procesos, esto usando al feedback tanto de los clientes como de los mismos colaboradores.

Anexo 19: Recursos Clave y Capacidades

Recursos clave

De todos los recursos de la empresa, se seleccionaron aquellos que se consideraron estratégicos, siendo éstos los siguientes:

- Capital humano, asegurando que todo el personal cuente con capacitación y beneficios atractivos.
- Plataformas tecnológicas, asegurando que brinde altos niveles de disponibilidad y tasa mínima de fallas.
- Estándares, que definen los flujos de operación y los niveles de servicio esperados para la calidad que se busca ofrecer.
- Centros de abastecimiento, donde se encontrarán los ingredientes almacenados según altos estándares, manteniendo las cadenas de frío estrictamente.
- Recursos financieros, de manera de asegurar las finanzas de la compañía.

Capacidades

Las capacidades que se consideran estratégicas son:

- Administración del capital humano, de manera que éste cuente con un trato y beneficios atractivos que refuercen una atención de calidad.
- Brindar una experiencia al cliente, basada en una atención cordial y donde de manera sutil se enseñe a éste y se fomente la creación de hábitos saludables.
- Coordinación integral entre los profesionales de la empresa (chefs, personal trainers y nutricionistas) de manera que el servicio brindado a los clientes refleje dicha coordinación y por supuesto también la higiene y seguridad durante el servicio.
- Personalización y flexibilidad del servicio, considerando las preferencias indicadas en la contratación del servicio.

Anexo 20: Creación Competencia Central

En el siguiente cuadro se muestran las actividades clave que en conjunto con los recursos clave permitieron determinar la **competencia central**, junto con esto se realizó un análisis VRIO.

Actividades clave	Recursos clave	Competencia Central	Valioso	Raro	Inimitable	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 21: Estrategias de Entrada, Crecimiento y Salida

Estrategia de Entrada

Sin lugar a dudas que para el presente plan de negocios es fundamental contar con una estrategia de entrada efectiva, esto dado que al ser pioneros (al ofrecer un servicio integral de chef y personal trainer a domicilio alineado a un plan nutricional), no existen referencias de otras empresas de las cuales obtener lecciones aprendidas.

Considerando lo antes expuesto es que se comenzará con un plan piloto, de manera de ir validando el plan, ajustando lo que corresponda y así ir escalando. Lo anterior vendrá acompañado de una campaña de marketing que apuntará a potenciar la imagen de marca de la compañía (haciendo énfasis en lo novedoso del servicio), junto con aprovechar el reconocimiento del mercado del socio influencer.

Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

Llegado el quinto año, ya alcanzado un reconocimiento en el mercado se tiene considerado lo siguiente de cara al crecimiento de la empresa:

1. Ampliar vía franquicia presencia a otras comunas y regiones, no descartando incluso otros países.
2. Incorporar nuevos servicios a la oferta de valor, mediante productos y/o servicios relacionados a vida saludable.
3. Extender el servicio a empresas mediante un modelo B2B, de manera que las empresas brinden el servicio como beneficios a sus colaboradores.
4. Dado lo que está ocurriendo con el COVID-19 se esta visualizando ampliar el servicio a visitas virtuales, de forma que el servicio pueda re-acomodarse a un esquema remoto aprovechando las tecnologías de información.
5. Complementando los puntos antes descritos la empresa se mantendrá en constante aplicación de mejora continua, buscando maneras de brindar un servicio cada vez mejor.

Estrategia de Salida

Las barreras de salida son bajas, principalmente producto de no contar con una infraestructura propia como tal, que involucre grandes cantidades de inversiones en activo fijo, más allá de los centros de abastecimiento los cuales se manejarán como arriendos rápidamente terminables según el contrato que se acuerde y, los insumos, los cuales también son vendibles en poco tiempo.

El registro de los servicios brindados será mantenido en plataformas tecnológicas, las que son, igualmente, de rápido termino de servicio al ser mantenidas por proveedores tecnológicos, con quienes bastaría con terminar el contrato al momento querer cerrar la empresa.

Finalmente, en términos de uniones o adquisiciones, se espera que Chef & Trainer sea absorbida por otra compañía más grande, en unos 10 años.

Anexo 22: Matriz RSE y Sustentabilidad

Considerando la imagen saludable de Chef & Trainer y su preocupación por el entorno y todos los actores participantes, a continuación, se muestra tabla RSE que describe las estrategias que se aplicarán a nivel compañía de cara a los stakeholders y los objetivos que apuntan a concretar su implementación. Todo esto es complementado con altos estándares de calidad apoyados en procedimientos mejorados constantemente.

Stakeholder	Objetivo	Nivel interés	Nivel influencia	Impacto +	Impacto -	Estrategia
Personal	Alcanzar al primer año un 90% de satisfacción de cliente.	Alto	Alto	Mayor compromiso con la empresa y mejorar la calidad de atención a cliente.	Personal no motivado y que no rinde de acuerdo a lo esperado.	Políticas de remuneraciones, beneficios y compensaciones atractivas y competitivas de acuerdo al mercado.
Comunidad	Usar productos orgánicos, incentivar el reciclaje, compromiso social y respeto por el medio ambiente.	Alto	Alto	A la sociedad, al ser una empresa de compromiso con el medio ambiente y causas sociales.	Daño al medio ambiente, ser visto como una empresa sin compromiso con el medio.	Alianzas con instituciones pro medio ambiente.
Proveedores	Pagar deudas a tiempo.	Alto	Bajo	Fortalecimiento de relación con proveedores.	Desgaste o pérdida de relación con proveedores.	Cumplir con todos los pagos en el tiempo acordado para mantener relación a largo plazo.
Clientes	Alcanzar al primer año un 90% de flexibilidad de servicio de cara a los clientes.	Alto	Alto	Clientes satisfechos recomiendan la empresa.	Clientes insatisfechos hablando mal de la empresa.	Servicio flexible y de calidad con excelentes políticas de atención a cliente.

Fuente: elaboración propia

Anexo 23: Estrategia de Producto/Servicio

La estrategia de producto se enfoca en posicionar la empresa como algo diferente y único en el mercado, al no existir un servicio de chef y personal trainer todo en uno a domicilio, basado en un plan nutricional.

Se considera ofrecer tres planes, del mismo alto nivel cada uno, siendo la principal diferencia el hecho que a más costoso el plan, más personas reciben la atención y más económico resulta la atención de cada uno. Los planes consideran recetas variadas hechas con productos frescos, las rutinas de ejercicios también son variadas y personalizadas. El personal se mantendrá siempre capacitado y se velará por aplicar los más altos estándares de calidad.

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

Fuente: elaboración propia.

A continuación, el logo de la compañía el cual busca ser fácil de recordar y a la vez mostrar los conceptos a los que alude el servicio brindado.



Fuente: elaboración propia.

Anexo 24: Estimación de la Demanda

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

Fuente: elaboración propia.

Anexo 25: Presupuesto de Marketing y Cronograma

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

Fuente: elaboración propia.

Anexo 26: 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.