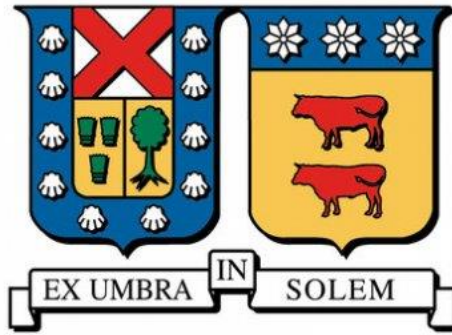




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN DE TRABAJO PARA
SU IMPLEMENTACIÓN EN LOCAL DE COMIDAS RÁPIDAS EL SABORIZADO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

FRANCO BASTIAN SARAVIA LARA

PROFESOR GUÍA : JUAN TAPIA GERTOSIO

PROFESOR CORREFERENTE : ZÓCIMO CAMPOS JAQUE

LA CALERA CHILE, 01 DE SEPTIEMBRE, 2021

Contenido

1	AGRADECIMIENTOS.....	6
2	RESUMEN EJECUTIVO	8
3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
4	OBJETIVO.....	11
4.1	OBJETIVO GENERAL	11
4.2	OBJETIVO ESPECIFICO.....	12
5	MARCO TEÓRICO	12
5.1	MODELO DE NEGOCIOS	12
5.2	FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LAS MICROEMPRESAS	13
5.3	FACTORES INTERNOS.....	16
5.4	COMIDAS RÁPIDAS	17
5.5	PRINCIPALES VENTAJAS DE COMIDAS RÁPIDAS.....	18
5.5.1	<i>Principales Desventajas de Comidas Rápidas</i>	<i>19</i>
5.6	CONSUMIDORES EN CHILE.	19
5.6.1	<i>Distribución de Consumidores.</i>	<i>20</i>
5.7	LA CALERA.....	21
5.8	EL SABORIZADO	22
5.9	INFORMACIÓN EL SABORIZADO.....	24
6	METODOLOGÍA.....	26
7	MODELO DE NEGOCIOS	27
7.1	PROPUESTA DE VALOR	27
7.2	SEGMENTO DE CLIENTES	27
7.3	CANALES	28
7.4	RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	28
7.5	FUENTES DE INGRESOS	28
7.6	RECURSOS CLAVES	28
7.7	ACTIVIDADES CLAVES.....	29
7.8	SOCIOS CLAVES	29
7.9	ESTRUCTURA DE COSTOS	29
7.10	INFORMACIÓN PROCESOS EL SABORIZADO	30
7.11	PROCESO DE COMPRA.....	30
7.12	LIMPIEZA E HIGIENE.....	31
7.13	MANTENCIÓN	31
7.14	ELABORACIÓN	31
7.15	PREPARACIÓN	31
7.16	ATENCIÓN Y VENTAS.....	32
7.17	ESTRATEGIAS UTILIZADAS	32
8	MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL.....	33
8.1	PROPUESTA DE VALOR.....	33
8.2	SEGMENTO DE CLIENTES.....	34
8.3	CANALES	34
8.4	RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	35

8.5	ESTRUCTURA DE INGRESOS	35
8.6	RECURSOS CLAVES	35
8.6.1	<i>Personal</i>	35
8.6.2	<i>Infraestructura</i>	36
8.7	CAPITAL	37
8.7.1	<i>Capital monetario</i>	37
8.7.2	<i>Maquinarias y activos</i>	37
8.7.3	<i>Inmuebles u otros tipos de instalaciones</i>	38
8.7.4	<i>Tecnología</i>	39
8.8	ACTIVIDADES CLAVES	39
8.9	SOCIOS CLAVES	39
8.10	ESTRUCTURA DE COSTOS	39
9	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	39
9.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO; 5 FUERZAS DE PORTER	40
9.1.1	<i>Amenaza de Nuevos Competidores</i>	40
9.1.2	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	41
9.1.3	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	41
9.1.4	<i>Rivalidad entre los competidores existentes</i>	41
9.1.5	<i>Amenazas de productos y servicios sustitutos</i>	42
10	ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO: FODA	42
10.1	FORTALEZAS	42
10.2	OPORTUNIDADES	42
10.3	DEBILIDADES	43
10.4	AMENAZAS	43
11	INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO	43
11.1	DEFINICIÓN DE PROBLEMA	44
11.2	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	44
11.3	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	44
11.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
11.5	DISEÑO DE MUESTRA	45
11.6	RECOPIACIÓN DE DATOS	47
11.7	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS	47
11.8	RESULTADOS	54
11.8.1	<i>Perfil de Clientes</i>	54
11.8.2	<i>Conclusiones del Estudio de Mercado</i>	61
12	ANÁLISIS DE CLIENTES.	63
12.1	INVESTIGACIÓN DE CLIENTE	63
12.2	DEFINICIÓN DE PROBLEMA	63
12.3	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	63
12.4	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	63
12.5	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	64
12.6	DISEÑO DE MUESTRA	64
12.7	RECOPIACIÓN DE DATOS	66
12.8	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS	67
12.9	RESULTADOS	75

12.10	CONCLUSIONES DE ESTUDIO DE CLIENTES	77
13	DIAGNÓSTICO.....	78
13.1	PROBLEMAS RELACIONADOS AL ENTORNO Y CLIENTES.....	78
13.2	PROBLEMAS DE PROCESOS INTERNOS IDENTIFICADOS.....	79
14	MODELO DE NEGOCIOS PROPUESTO	80
14.1	PROPUESTA DE VALOR	80
14.2	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	80
14.3	CANALES	81
14.4	RELACIÓN CON CLIENTES	82
14.5	ESTRUCTURA DE INGRESOS	82
14.6	RECURSO CLAVES.....	82
14.6.1	<i>Personal</i>	82
14.6.2	<i>Infraestructura</i>	83
14.6.3	<i>Capital</i>	83
14.6.4	<i>Tecnología</i>	83
14.7	ACTIVIDADES CLAVE	83
14.8	SOCIOS CLAVES	84
14.9	ESTRUCTURA DE COSTOS	84
15	PLAN DE MARKETING	85
15.1	MARKETING.....	85
15.2	PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.....	85
15.3	MISIÓN.....	85
15.4	VISIÓN.....	85
15.5	ESTRATEGIA COMPETITIVA	86
15.6	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	87
15.7	POSICIONAMIENTO.....	87
15.8	PLAN DE MARKETING TÁCTICO	88
15.9	PRODUCTO	88
15.10	PRECIO	88
15.11	PLAZA	88
15.12	PROMOCIÓN.....	89
16	PLAN DE OPERACIONES	89
16.1	LAYOUT.....	89
16.1.1	<i>Layout actual</i>	89
16.1.2	<i>Layout propuesto</i>	92
16.2	REQUERIMIENTOS	92
16.3	COMPRAS.....	93
16.4	HORARIO DE ATENCIÓN Y FUNCIONAMIENTO	96
17	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	96
17.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	96
17.2	PLANILLA DE REMUNERACIONES	98
17.3	POLÍTICA DE COMUNICACIONES.....	99
17.4	PROCESO DE RECLUTAMIENTO	99
17.5	PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	100

18	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	100
18.1	ESTIMACIÓN DE DEMANDA.....	100
18.2	ESTIMACIÓN DE COSTOS	102
18.2.1	<i>Costos fijos</i>	<i>102</i>
18.2.2	<i>Costos variables.....</i>	<i>102</i>
19	COSTOS ASOCIADOS A IMPLEMENTACIÓN	104
20	RESUMEN DE RECOMENDACIONES.....	104
21	CONCLUSIONES	105
22	REFERENCIAS.....	107
23	ANEXOS.....	110

1 Agradecimientos

El esfuerzo, llantos, penas, alegrías, días completos de estudios, noches enteras de café y pan, eternas discusiones con los compañeros y compañeras, frustraciones, felicidades, éxitos y fracasos, muchas veces creemos que todos esos factores son los que nos forman como individuos, personas, profesionales, etc.

Para mí, ninguno de esos factores nos forma, puede que influyan, pero no nos forman. La verdadera formación nos la entrega las personas, sean buenas o malas influyentes o no ellas son quienes no hacen ser quienes somos, por ello es bueno aprovechar este pedacito de espacio para homenajear a quienes influyeron de manera positiva para lograr obtener una distinción académica, lo más probable es que no pueda recordar a todos, sin embargo, haré el esfuerzo de mencionar a los que más pueda.

De principio a fin agradecer a mis padres, mi mamita Arlette Alicia Lara Gallardo y mi papito Carlos Audito Saravia de la Rosa, quienes me trajeron a este mundo y han luchado encarecidamente y encarnecidamente por entregarnos, a mis hermanos y a mí, los valores que hoy poseemos.

A mi hermano Carlos, por ser quien me ha protegido, Rocío quien me ha cuidado, Jennifer quien me ha entendido y Cristopher quien me ha dado amor y felicidad.

A mis abuelitos, papito Oscar, mamita Elva y mi tío Kino quienes nos ayudaron cuando nadie más lo hizo.

A Ely, Benedykt y Jazmín los mejores amigos que traigo desde el colegio.

A Paulino Gallardo, quien fue la primera persona dentro de la universidad que me enseñó, motivó y ayudó a no tirar la toalla.

A Catalina, quien no solo me ha entregado mucho amor, sino que también, me ha dado su apoyo incondicional desde que nos conocimos, has sido un tremendo apoyo y pase lo que pase estaré eternamente agradecido de ti.

A Salgado, Bense y Willye quienes me han entregado sinceridad, amistad, compañía y muchos partidos.

A mis amigos, Gabriela, Danyely, Marcelo, Magdiel, Dani, Chio, Mati, Richi, Diego por los días y noches de acompañamiento, estudios, trabajos, penas y risas.

A mis queridos promos, Sebita Olguín, Victoria, María José, Arlette, Mimi, Joaco.

A mi amado equipo MBA, Margarita, Natita y Camila quienes no solo confiaron en mi laboralmente, sino que también, me enseñaron que hay cosas que no se trazan por dinero.

Agradecido completamente de Gabriel, Cristina, Paula, Naty y Andrea a quienes conocí finalizando mi etapa universitaria y con quienes formé un lazo muy significativo muy grande y especial, son los mejores.

Finalmente, agradecido de la ayuda y tremenda disposición de mi profesor guía Juan Tapia, gracias por su ayuda para poder cerrar este ciclo.

Quiero destacar que: “Los últimos seremos los primeros”

2 Resumen Ejecutivo

El Saborizado es una microempresa que vende comidas rápidas en un pequeño sector en la ciudad de La Calera, sus inicios como muchas otras microempresas, se basa en la necesidad de poder generar recursos monetarios para subsistir.

Debido a situaciones específicas, a lo largo del tiempo el local a tenido muchos cambios, referentes a la infraestructura, forma de venta, tipo de ventas, productos vendidos, etc. Sin embargo, y a pesar de que dichos cambios han traído mejores beneficios, los procesos para el funcionamiento del local no han sido optimizados provocando alto desgaste físico y mental de los dueños.

La problemática específica planteada anteriormente puede ser explicada debido a, que no existe un modelo de negocios bien definido, ni tampoco un plan de trabajo, porque, las decisiones administrativas realizadas no tienen un rumbo definido, es decir, todas las decisiones estratégicas, económicas, administrativas, etc. dependen netamente de la situación en la que los dueños se ven enfrentados.

Dado esto, la presente memoria no solo busca definir el modelo de negocios utilizado actualmente, sino que también, busca proponer mejoras y desarrollar un plan de trabajo para cada proceso existente en el local fundamentado en estudios propios como de terceros.

Cabe destacar que todo lo plasmado en esta memoria puede llegar a impactar directa y económicamente en la vida de hasta 9 familias.

Con ello es posible reforzar la idea sobre la importancia de un buen plan, de objetivos claros y por sobre todo la importancia que tienen las gestiones dentro de una organización.

3 Problema de Investigación

Para la OCDE, existen al menos 3 tipos de empresas las cuales son organizaciones que buscan un fin monetario, y se dividen básicamente en; microempresas, PYMES y grandes empresas en donde la primera de estas, es decir, las microempresas son organizaciones que no cuenten con más de 9 personas trabajando en su interior y que además tengan ingresos inferiores a 2400 UF al año. Por ende, las 2 características básicas que definen a una empresa son; el nivel de trabajadores y el nivel de ingresos (Arellano y Shuster, 2016, p.5).

Según Correa y Echavarría, en Chile para el año 2008, la proporción de empresas o negocios abiertos se distribuía de la siguiente forma; 72,6% de microempresas, 25,5% de PYMES 1,9% de grandes empresas. Sin embargo, las proporciones de ventas por cada tipo de empresa fueron de; 1,9% para las microempresas, 16,3% para las PYMES y 81,7% para las grandes empresas (2013, p.3).

Dadas las proporciones anteriormente mencionadas, se crea el supuesto, a modo de ejemplo explicativo, de un mercado perfectamente competitivo, en donde existen 1000 empresas y 1 millón de pesos circulando. Guardando las proporciones anteriormente mencionadas, significaría que, de las 1000 empresas participantes en este mercado, 726 serían microempresas entre la cuales, del millón de pesos circulante tendría que repartirse, tan solo 19 mil pesos. Mientras que, para las 19 grandes empresas habría que repartir 817 mil pesos.

De lo anterior, claramente se observa que existe un alto número de microempresas, las que en total forman el 24% de la fuerza laboral en Chile (Castillo, 2017), esto es debido, principalmente, a que las microempresas son el mecanismo de

respuesta contra el desempleo y la pobreza que utilizan las personas y los emprendedores dentro de las economías (Taxis et al., 2016). Además, es importante considerar que las proporciones de ventas para las microempresas a nivel global son muy bajas. Esto porque cada microempresa tiene un menor nivel de alcance hacia un determinado público objetivo, no cuentan con economías de escalas, y dependen de proveedores que tienen un alto poder de negociación, generalmente, PYMES o grandes empresas.

Otro aspecto importante para considerar es el rol que juega el estado, referente a las políticas comerciales y la protección de las microempresas, ya que, la provisión de seguridad para asegurar la supervivencia de estas es fundamental (Diaz 2010, p.278).

Profundizando un poco más, sobre las microempresas, primero se deben considerar los factores que componen a cada una de ellas, según Inzunza y Santiago, se deben considerar aspectos que se refieren a la competitividad, las cuales se ven afectadas por su estructura de organización interna (2017, p.1). Es importante recalcar, que las estructuras de organización interna están directamente ligadas a los procesos de las empresas, por ende, la estructura de organización interna depende de la eficiencia en los procesos productivos que lleva a cabo cada microempresa, siendo el eslabón más básico para el funcionamiento de estas. Por ende, la ineficiencia que se presenten en los procesos productivos de las microempresas podrían ser la raíz más básica del porque la proporcionalidad de ventas respecto a las grandes empresas es tan baja.

Dado el contexto dispar y problemático a los que se ven enfrentadas las microempresas, se presenta El Saborizado, un microemprendimiento ubicado en una pequeña comuna de la quinta región de Valparaíso, Chile. El cual funciona por el trabajo diario de sus 2 dueños dedicados a la venta de comidas rápidas desde hace 19 años. Sin embargo y a pesar de su trayectoria, el funcionamiento de este microemprendimiento no

ha mostrado un notorio desarrollo en el mercado local desde su formalización, desgastando física y mentalmente a los dueños, poniendo en peligro el sustento que tiene la familia de 5 personas.

Respecto a esto último, nos preguntamos ¿Cuáles son los factores que han influido en el estancamiento del Saborizado? ¿será la organización interna de El Saborizado la que limitan el desarrollo de las ventas? ¿Qué tan importante es el factor externo, como las políticas gubernamentales para El Saborizado? ¿habrá una estrategia de organización genérica para la estructuración del Saborizado? ¿si se lograra una mayor eficiencia en la estructuración organizacional del Saborizado podría tener una mayor participación de ventas en el mercado local? ¿a qué se deben estas deficiencias en la estructuración organizacional de las microempresas? ¿será válida una estructuración genérica de procesos para microempresas analizando una sola entidad en un mercado definido?

4 Objetivo

4.1 Objetivo general

Identificar ineficiencias en los procesos productivos generales que se puedan presentar en El Saborizado, a través de un análisis en la organización estructural, para definir e implementar propuestas y estrategias que lleven al Saborizado a un aumento de ventas y a una mayor participación en el mercado local.

4.2 Objetivo específico

Identificar procesos que influyan en la estructuración organizacional interna del Saborizado, mediante la utilización de herramientas teóricas, para poder crear un modelo de negocios acorde al Saborizado.

Identificar factores externos que influyan en la estructuración organizacional interna del Saborizado, a través de herramientas conceptuales, para cualificar la incidencia de estos en la estructura organizacional de este.

Desarrollar propuestas de mejoras en los procesos productivos del Saborizado, mediante la estructuración de un modelo de negocios y de estrategias genéricas, para lograr una mejora en la estructura organizacional.

Desarrollar un análisis sobre las causas de las deficiencias en la estructura organizacional del Saborizado, a través de la identificación de los motivos de deficiencias estructurales, para confeccionar una hipótesis sobre las ineficiencias que afectan a las microempresas en Chile.

Diseñar un modelo de negocios, mediante la sinterización de los estudios realizados al Saborizado, para una posterior implementación.

5 Marco Teórico

5.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios es una herramienta previa al plan de negocios que describe y define con claridad que es lo que una organización entrega a un cierto mercado, como esta se desenvolverá y creará relación con sus clientes con su entorno y a su vez, como entregará y capturará valor en contextos sociales, ambientales, tributarios, políticos, económicos, culturales entre otros.

Para todas las organizaciones es muy importante definir el modelo de negocios, ya que, este estructurará las bases para formar la misión, visión, planes de desarrollo estratégicos y toma de decisiones que lleven a desarrollar objetivos y propósitos a cada organización existente.

5.2 Factores Externos que influyen en las microempresas

A nivel global existe una discusión en torno a la importancia de las microempresas para el desarrollo de un país, ya que, según Díaz:

Muchos las consideran a las microempresas como un eslabón débil en la estructura socioeconómica, esto principalmente, por que los empleos generados son llamados precarios, por las condiciones que, generalmente, se les entregan a sus trabajadores como, bajos sueldos, estructura de trabajo poco definida, dificultad de entrega de otras asignaciones, entre otros. Esto a pesar de que para muchos países las microempresas signifiquen una importante fuerza laboral. También existe la tesis de que una política pública lo suficientemente focalizada puede fortalecer a las microempresas y convertirlas en un instrumento de desarrollo deseable (2010, p.271).

También las políticas públicas mencionadas, se refieren principalmente al aseguramiento que los estados o gobiernos les entreguen a los microempresarios, es decir, si las políticas públicas se enfocaran en proteger el sector microempresario, con educación, salud, seguros de desempleo, fondos de retiros y otros servicios públicos habría un mayor desarrollo en el sector microempresario (Díaz 2010, p.278).

De lo anterior Díaz concluye, con otras palabras, que las microempresas son reconocidas como parte importante en el desarrollo de los países y no solo actualmente, sino que también han trascendido desde la antigüedad. Sin embargo, a

pesar de este reconocimiento las políticas gubernamentales no se ajustan de manera adecuada al desarrollo de las microempresas, al menos en México y el estado de California en Estados Unidos, sobre la cual baso sus estudios.

Reforzando las conclusiones de Diaz, según muestran los estudios económicos, hechos por Correa y Echavarría, la actividad laboral de los países pertenecientes a la OCDE al 2011 no presentó un nivel inferior al 10% en la participación de las microempresas en ninguno de ellos. Además, la distribución de empleos no era menor al 15% siendo La Republica de Eslovaquia el país que presenta la menor proporción. Por otra parte, es destacable que para Grecia la actividad microempresarial representaría casi el 50% de los empleos en dicha nación (2013, p12).

Para Chile, la distribución del empleo ligada a las microempresas era de aproximadamente un 18% (Correa y Echavarría, 2013, p.13), pero según un artículo hecho por Castillo “la cantidad de microempresarios en Chile sobre la fuerza de trabajo es 24%” (2017, p.1) mostrando un aumento de un 6% respecto al estudio realizado por Correa y Echavarría. Lo anterior, sin duda demuestra que cada vez más las microempresas están teniendo un rol más protagónico dentro de las actividades socioeconómicas. Además, cabe recalcar que los estudios realizados por Arellano y Shuster indicaron que:

En Chile existen 1.865.860 emprendedores de los cuales 1.814.938 eran microempresarios, y además que, solo el 48,7% trabajaban de manera formal, es decir, con su respectiva iniciación de actividades en el servicio de impuestos internos (SII), y el otro 51,3% trabajaba de manera informal, siendo esta, más recurrente entre

agricultores, campesinos, pescadores u otros relacionados a actividades extractivas, siendo un 73,8% del total. Y que, además, el 46,3% ganaba entre \$0 y \$225.000 pesos (2016, p.3), estando por debajo de la media que se encontraba entre los \$375.000 y \$450.000 pesos (2016, p.2).

El aumento de la cifra de la fuerza laboral y participación de las microempresas en Chile no significa, necesariamente, que el aumento en la tasa de microempresas sea bueno, ya que, no hay que olvidar que las microempresas, de cierta manera son el mecanismo de respuesta ante el desempleo y la pobreza social, ello se refleja en el 51,3% de los trabajadores informales en Chile. Mostrando así, que la situación laboral del país que depende de las PYMES y grandes empresas está disminuyendo, tal vez por un estancamiento o avance industrial en el país, en términos de eficiencias. Por otra parte, se podría pensar que es porque más personas están desarrollando sus emprendimientos, pero las conclusiones obtenidas por Taxis indica que, “individuos con bajo nivel de educación formal pero que han desarrollado procesos de aprendizajes a través de la experiencia, con obligaciones familiares y con alta dependencia económica de la actividad microempresarial, muestran mayores posibilidades de supervivencia” (2016, p.1), atacando el pensamiento de que el aumento en la tasa de microempresas en la fuerza laboral sea algo positivo del todo. Según las expectativas de castillo el emprendimiento seguirá creciendo porque:

La principal motivación para que esta tendencia vaya en alza es la búsqueda de mejores expectativas, así como también la de aumentar los ingresos. No obstante, para que esto ocurra se deben resolver ciertas limitantes que se encuentran en el mercado, como por ejemplo la falta de financiamiento, puesto

que el 27% de los microempresarios considera que esta realidad los afecta en sus negocios, así como la falta de clientes. Por último, concluyen que para que este tipo de emprendimientos se mantenga, se debe hacer una formalización adecuada para el desarrollo de las microempresas en Chile y en la región (2017, p.1).

También, los resultados obtenidos coinciden con los trabajos que apuntan hacia la caracterización del proceso emprendedor por necesidad: emprendimientos impulsados por condiciones de desempleo. Regularmente son microempresas de uno o dos trabajadores que desarrollan actividades de poco valor agregado (Aguilar et al., 2007). También hay una correspondencia con estudios, como los de Kantis (2008), que plantean que los emprendedores por necesidad crean empresas cuyo dinamismo es poco relevante; no obstante, el emprender por necesidad constituye su motivación más importante. En relación con ello, el resultado apunta a que los microempresarios que son más dependientes de la actividad microempresarial, que podríamos considerar en la categoría de emprendedores por necesidad, dirigen microempresas con mayores posibilidades de permanecer.

Ahora, si se espera que el crecimiento en el sector microempresarial, entonces se esperará una mayor competencia entre este mismo tipo de organización, ya que, la competencia será mucho más alta, dificultando aún más la sobrevivencia de las microempresas entrantes y ya establecidas.

5.3 Factores internos

Teóricamente hablando, existen patrones de procesos mínimos que todo tipo de empresa debiese tener. A pesar de que estos procesos se diferencien, dependiendo

del modelo de negocios, en esencia sus implementaciones son imprescindibles para el funcionamiento de cualquier tipo de organización. Ejemplo de ello, son los procesos contables, procesos de administración, procesos de marketing, procesos de compras, procesos de ventas o entrega de valor, procesos organizacionales, entre otros (Porter 1980).

Dependiendo de la industria en la que el microempresario elija desenvolverse, necesitará definir su propuesta de valor, la cual será el motor para el desarrollo de su microempresa, además deberá definir la estructura de los procesos necesarios para poder cumplir con la propuesta de valor.

Para Porter, la propuesta de valor es “la estrategia competitiva que consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades para brindar una mezcla única de valor” ello quiere decir, que el conjunto de actividades llevadas a cabo para poder cumplir con la propuesta de valor debe realizarse de manera diferente a la competencia o posibles competidores.

Las actividades, cumplen el rol fundamental de ser las que posibiliten de manera continua el cumplimiento de los objetivos, buscados por los microempresarios, por ende, deben ser lo mas eficientes posibles.

5.4 Comidas Rápidas

Las comidas rápidas o Fast Food es un concepto que se le acuña a un tipo de preparación, cuya principal característica es el tiempo en su preparación. Este concepto es utilizado a nivel mundial y se puede encontrar una alta oferta de este tipo de preparaciones las cuales van a ir variando, dependiendo del público objetivo que cada oferente apunte en la industria.

Según Narváez (2012), el concepto de comida rápida apareció en Europa durante las guerras napoleónicas cuando los mercenarios cosacos del ejército ruso en Francia solicitaban en los restaurantes que se les sirvieran lo antes posible, mencionando repetidas veces la palabra Bistró (bystro = rápido).

Además, según el diario gastronómico (2011) el nivel comercial del concepto de Fast Food data de 1902 cuando se inauguró el primer Automat en Nueva York, un local que vendía comida rápida detrás de una ventana de vidrio y una ranura para pagar con monedas. Este tipo de sistema ya existía antes en Berlín y en algunas ciudades de Estados Unidos como Filadelfia. Sin embargo, a nivel mundial este concepto se masificó, junto con el crecimiento de la cadena de comidas rápidas llamada Mc Donalds a partir de 1955.

5.5 Principales Ventajas de Comidas Rápidas

Las principales ventajas que tiene este tipo de preparaciones son; El tiempo de preparación, dado que en general la estimación de elaboración de estos tipos de alimentos es muy baja en comparación con las comidas elaboradas en cocinas comunes y/o restaurantes. El consumo de la mayoría de estos productos, no necesitan ser acompañados por cubiertos debido a la especialización en la estructura de elaboración, la que facilita tomar los productos de comidas rápidas con las manos, tal y como pizzas, completos, empandas, churrascos, tacos, etc. La mayoría de los productos comercializados bajo la categoría de Comida Rápida, tienen un alto nivel de adquisición, debido a su diversidad, oferta existente en el mercado, precios y accesibilidad.

5.5.1 Principales Desventajas de Comidas Rápidas

Sus principales desventajas, parten por el valor nutricional entregado por las comidas rápidas, ya que, en general poseen un bajo valor nutricional por su concentración de grasas saturadas, azúcares y calorías principalmente, por ello no son consideradas saludables y al largo plazo puede causar efectos irreversibles en la salud de quienes consuman regularmente de estos productos.

Cabe destacar que actualmente existen estudios sobre el impacto de las comidas rápidas en el medio ambiente, por la utilización de utensilios desechables que tienen una vida útil muy baja, solo de un uso, con dificultad para el reciclaje.

5.6 Consumidores en Chile.

Basándose principalmente en los estudios realizados por Fundación Chile en conjunto con GFK, fundación familia y el programa elige vivir sano, se puede distribuir al consumidor chileno en 5 categorías de consumidores, los cuales son; Resignado, esforzado, motivado, culposos e indecisos. En donde:

- **Resignado:** Prefiere mayoritariamente cantidad v/s calidad, 66% consume comida rápida, 71% se encuentra estresado, Casi al 90% no lee la rotulación de los alimentos, dos tercios de los resignados siente que NO descansa la mayoría de las noches. El resignado esta rendido a su suerte.
- **Esforzado:** Más del 80% dedica su tiempo libre a ver TV, hablar por teléfono y a las redes sociales. Compuesto mayoritariamente por GSE de clase media y personas menores a 45años. Perfil de compra definido, dispuesto a pagar por marca exclusivas y a probar nuevos productos. Prefiere la comida sabrosa a la

sana, al 70% le gusta cocinar, comprar a través de internet y le gusta salir a comer.

Son los que más deporte realizan en su tiempo libre (57%) a pesar de las múltiples barreras que enfrenta en su vida.

- **Motivado:** Más del 90% de este perfil prefiere la comida de calidad por sobre la cantidad, el 70% prefiere la comida sana por sobre la sabrosa. Más del 70% está interesado en el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico. Es el perfil que declara mayor nivel de satisfacción con la vida. Acostumbra a leer la rotulación de los envases, presenta el nivel más bajo de estrés, le gusta cocinar como hobbies. El 46% del GSE ABC1 son motivados. Están convencidos de la elección de llevar un estilo de vida saludable.
- **Culposos:** Si bien el 95% declara que le importa la apariencia física, no se hace cargo de esta motivación pues no tiene hábitos de vida saludable, casi la mitad se considera con sobrepeso. El 78% no practica ningún deporte regularmente ni tampoco le interesan los deportes, Tiene menos limitaciones personales; tiene bajo nivel de estrés, declara ser feliz y presenta un bajo nivel de impulsividad en el comportamiento de compra. No le interesa productos nuevos. Es el perfil menos informado.
- **Indeciso:** Este perfil no destaca por tener un patrón ni un estilo de vida determinado. Presentan un nivel medio de estrés y le otorgan gran importancia a la apariencia física, pero al mismo tiempo declaran un bajo interés por su salud. Tienen un comportamiento que se adapta a los otros perfiles de acuerdo con las circunstancias y generalmente se consideran personas promedio.

5.6.1 Distribución de Consumidores.

- El 9,7% de la población chilena corresponde a consumidores esforzados.

- El 12,3% de la población chilena corresponde a consumidores del tipo resignados.
- El 19% de la población chilena corresponde a consumidores del tipo indeciso.
- El 27% de la población chilena corresponde a consumidores del tipo motivados.
- El 32% de la población chilena corresponde a consumidores del tipo culposos.

La distribución de los datos entregados anteriormente muestra que el 73% de la población en Chile son por lo menos potenciales consumidores de comidas rápidas, ya que tan solo el 27% de la población es considerada del tipo motivada. Esta relación de consumidores explicaría el continuo crecimiento de la industria de las comidas rápidas en el país.

5.7 La Calera

La Calera es una comuna ubicada en el interior de la quinta región de Valparaíso, aproximadamente a unos 53 Km de distancia a partir de Viña del Mar. Esta comuna fue fundada el 6 de mayo de 1844 como La Calera. Su actual condición de "Puerto Seco" se debe principalmente a que las dos redes viales principales de la región confluyen en esta ciudad: La Ruta Panamericana o Autopista del Aconcagua y la Ruta Internacional Valparaíso-Mendoza, así como la gran cantidad de comercio principalmente de productos agrícolas de localidades cercanas que se comercializan en la famosa Feria Mayorista.

Según el último censo registrado en Chile (2017), La comuna de la calera cuenta con una población de 50.554 habitantes, de los cuales un 51,6% son mujeres y el 48,4% son hombres. Con un crecimiento demográfico anual proyectado del 0,5%.

También, se estimó que el ingreso promedio es de \$320.086, datos correspondientes a la región de Valparaíso.

Finalmente, como datos económicos, y según Data Chile, en 2016 las firmas establecidas en Calera exportaron US\$ 1,73 millones. Durante los últimos años, las exportaciones de Calera han crecido a una tasa promedio anual del 4%, desde US\$ 1,42 millones en 2011 hasta US\$ 1,73 millones en 2016. Las principales exportaciones de Calera son Cebollas, que representa 42% del total de las exportaciones de Calera, seguida por Frutas Tropicales que representa el 25%.

En 2016 las importaciones de empresas establecidas en Calera sumaron US\$ 10,00 millones. Durante los últimos años, éstas han decrecido a una tasa promedio anual del -7%, desde US\$ 14,09 millones en 2011 hasta US\$ 10,00 millones en 2016. Las principales importaciones de Calera son Huevos, que representa 16% del total de las importaciones de Calera, seguida por Cal viva, que representa el 11% de éstas.

5.8 El Saborizado

El Saborizado es una microempresa, creada en el año 2002, que se desarrolla en la industria de la comida rápida el cual, se ubica en la localidad de La Calera, quinta región de Valparaíso, Chile. Sus inicios como, muchas otras microempresas, fueron muy precarios, ya que se contaba con tal solo 2 kilos de papas, aceite y un galón de gas prestado. La señora Arlette Lara, microempresaria, fundadora de El Saborizado, en ese entonces ama de hogar con 5 hijos, nunca pensó en que el proyecto que había nacido por la necesidad de aportar al hogar monetariamente de vez en cuando, se convertiría en algo más relevante, y no solo para la familia sino que también para el sector en el que se estaba desempeñando ya que al poco tiempo de iniciar con la venta de papas fritas, junto a su pareja Carlos Saravia, armaron un

pequeño carro, similar a lo que hoy en día se conoce como Food Truck, y de manera informal y esporádicamente, se ubicaban en la esquina de una avenida principal contigua a una población periférica de la ciudad, trabajando solo algunos viernes y sábados, sin ningún tipo de sistema organizacional, plan de negocios, control financiero o apoyo en las gestiones ni horarios bien definidos.

Años más tarde, por problemas económicos, el pequeño carrito fue vendido, por lo que la señora Arlette, que ya se encontraba más experimentada, reinvento el formato de venta de papas fritas, instalándose en la esquina del pasaje en el que vivía, con tan solo un toldo, mesas, manteles, freidora e implementos para la preparación de las papas fritas, pero con la diferencia de que ya tenía establecido un sistema de compras, ventas y horaria para la atención de sus clientes.

Al tiempo, la señora Arlette junto a don Carlos, habiendo juntado un capital para el trabajo, construyeron nuevamente un carro de mayores dimensiones, el cual quedo de manera fija, instalando este último en el patio de la vecina que vivía en la esquina, de la plaza en que se llevaron a cabo las actividades anteriormente.

Para ese entonces ya contaban con variedad de productos como completos, papas fritas, empanadas y lomititos. Y contaban con un modelo de negocio, que se definió solo a palabras. Además de tener procesos más rigurosos y elaborados, debido a la diversificación de sus productos.

A mediados del 2014, El Saborizado entro al registro del servicio de impuestos internos de manera oficial, convirtiéndose de manera formal en una microempresa, con sus respectivos permisos municipales, resoluciones sanitarias y patente comercial municipal, operando continuamente en horarios definidos, contando con

el modelo definitivo de negocios, El Saborizado cambio su lugar de trabajo, y a la fecha cuenta con las mismas metodologías, lo cual no ha percibido un desarrollo en el mercado local, manteniendo un nivel de ingresos, estable y continuo sin mayores variaciones, con la diferencia que ahora es el único sustento familiar, ya que la señora Arlette y don Carlos se dedican única y exclusivamente al negocio.

Hoy en día, El Saborizado, se ve enfrentado al desarrollo del mercado local, es decir, como no ha tenido desarrollo en su estructura interna de organización, sus competidores directos en el rubro, siendo menos experimentados, si lo han hecho y están abarcando el mercado local, haciendo que este disminuya gradualmente sus ventas, perdiendo la oportunidad de llegar a clientes nuevos, principalmente porque los procesos internos que tienen desarrollado presentan ineficiencia o no han desarrollado procesos básicos para la supervivencia y desarrollo del local, a pesar de que este tenga una muy buena propuesta de valor, necesita un estudio de reestructuración para poder ser competitivo en el mercado local.

5.9 Información El Saborizado

Los productos Saborizados se dividen en 5 categorías, las cuales son; Sándwiches, Completos, Papas Fritas, Pizzas, y Fritos. Todos los productos vendidos y comercializados son caseros, la adquisición principal de materias primas se basa en la compra en mercados locales en la misma ciudad de La Calera. Hoy en día El Saborizado no ha marcado su trascendencia de manera local, sin embargo, sus dueños creen que existe una trascendencia no menor de este en la localidad, ya que sus clientes son fieles, constantes y piden productos de manera diaria, sin discriminar fechas ni tiempos de espera.

Según los dueños, los clientes llegan por el denominado boca a boca, sin embargo, hoy en día se está buscando llegar a los clientes a través de las redes sociales, principalmente, WhatsApp como medio de comunicación y entrega de información como fuente directa e Instagram, como medio de comunicación para entregar información sobre productos, precios, plaza y promociones.

Respecto a la administración, los recursos generados por El Saborizado tienen un tratamiento de gastos diarios, es decir, los ingresos generados en un día serán utilizados como gastos operacionales como no operacionales al día siguiente. Mientras que la diferencia se ahorra de manera personal por los dueños.

Las compras realizadas por el local son diarias, y existen solo 2 proveedores definidos. Todos los productos perecibles son adquiridos en comercio local. Por otro lado, los productos no perecibles se adquieren, principalmente, en supermercados.

Las ventas se realizan solo con transacciones monetarias o por transferencias, el cliente debe pagar antes de recibir el producto. No hay entrega de numero o boletas.

Los precios, tratan de ser constantes y accesibles a través del tiempo independiente de las variaciones en los costos de las materias primas utilizadas para la elaboración de productos Saborizados.

La atención, hacia los clientes es cordial, cercana y completamente personalizada, ya que los productos no están estandarizados, por ende, las preparaciones pueden variar sin cambiar sus categorizaciones. Por ejemplo; Un Churrasco italiano es un Sándwich que lleva carne de Vacuno, tomate, palta y mayonesa. Sin embargo, si los clientes desean, la mitad del churrasco solo con palta y mayonesa casera, mientras que la otra mitad desean llevar solo tomate mayonesa

normal y mostaza, se les prepara sin ningún problema, sin incurrir en cobros adicionales.

La elaboración de los pedidos se realiza por orden de llegada, sin embargo, debido a la naturaleza del pedido, puede darse un desorden en la entrega de estos. Por ello es muy importante la integración del cajero o cajera en las actividades de elaboración en la cocina, ya que no solo se encargan de la atención sino también que de la organización de elaboración y entrega de pedidos.

6 Metodología

Dada la información previamente entregada, se procederá a definir la metodología que será utilizada para poder cumplir con los objetivos propuestos. Primeramente, habrá una recopilación de información histórica de El Saborizado en las áreas de; Marketing, Administración y finanzas, Procesos operacionales y Recursos Humanos.

Además, se levantará información sobre estrategias utilizadas en el local, para poder definir el modelo de negocios utilizado. Posteriormente, en base a teorías y experiencias de los dueños del local, se estructurará un modelo de negocios utilizado actualmente por El Saborizado a través del modelo CANVAS.

Se realizarán 2 estudios para levantar información primaria. Primero, un estudio y análisis de mercado para reconocer patrones de consumo y elaborar perfiles de quienes consumen comidas rápidas; Segundo, un estudio para conocer perfiles y relación y valor que los clientes de El Saborizado perciben de este último. Ambos estudios serán utilizados para definir estrategias que más se ajusten al modelo de negocios propuesto y que ayuden a cumplir los objetivos específicos.

Finalmente, se realizarán cálculos de costos y beneficios asociados de la reestructuración propuesta.

7 Modelo de Negocios

El modelo CANVAS es una de las herramientas más utilizadas para la definición de modelos de negocios por su simplicidad en análisis y estructura.

Su principal estructura viene dada por 4 áreas fundamentales que son; Clientes, ofertas, infraestructuras y viabilidad. Y a su vez estas áreas están construidas por 9 subestructuras, estas son; Propuesta de valor, segmento de clientes, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios claves, estructuras de costos.

7.1 Propuesta de Valor

Cuando se quiere llevar a cabo una idea, es muy importante definir la propuesta de valor, ya que esta es la que definirá, en primera instancia, que es lo que ofrece la idea que otras no, cual es el objetivo de llevar a cabo una idea, quienes se beneficiaran y porque desarrollar esa idea y no otras. La propuesta de valor no se trata de qué servicios o productos entregados por una organización, sino que, de problemas o necesidades que resuelve.

7.2 Segmento De Clientes

Son las personas u organizaciones a quienes se dirige un producto o servicio, para definir un segmento de clientes es necesario conocer a los posibles clientes por variables; geográficas, demográficas, sociales, culturales, religiosas, entre otras. La relevancia de cada variable dependerá del tipo de productos o servicio se quiera desarrollar. La idea es obtener la mayor cantidad de información posible para poder

definir un segmento de clientes adecuados, y reducir los riesgos para la persona u organización que se encuentre desarrollando la entrega de productos o servicios.

7.3 Canales

Los canales son los medios por los cuales se consigue que los productos o servicios de una organización llegue a contactarse con sus clientes o potenciales clientes. Estos medios pueden ser físicos, por internet, a través de dispositivos móviles o a través de una web de ventas. Se debe reflejar todos y cada uno de los canales por los que se hará un contacto con los clientes.

7.4 Relación Con Los Clientes

Se debe definir como es que se atraerán nuevos clientes, como se mantendrán fidelizados y como se crecerá junto a ellos. Es fundamental definir las relaciones con los clientes ya que de la forma en la que se haga se verá cual es la disposición que ellos tendrán frente a los productos o servicios ofrecidos.

7.5 Fuentes de Ingresos

Para las fuentes de ingresos se deben definir todos los medios por los cuales habrá un flujo de dinero entrante.

7.6 Recursos Claves

Se deben diferenciar 4 áreas que componen completamente a los recursos claves, estas son; Personal, infraestructura, capital, tecnología, en donde:

- Personal: Se debe definir claramente cuál será el personal que estará encargado de diversas áreas, cuáles serán sus actividades y si los cargos requieren o no requisitos académicos, de trayectoria o profesionales, entre

otras cosas. Es importante dejar claro y estipulado todo lo relacionados a los cargos y quien o quienes lo ejecutaran.

- **Infraestructura:** Se debe definir el espacio de trabajo, todas las variables espaciales son fundamentales, ya que todos los lugares tanto físicos como ficticios como la web, se consideran finitos, y es fundamental conocer cada rincón que pueda ser aprovechado para dar un uso que optimice las labores o condiciones de cada organización.
- **Capital:** Se denomina capital al elemento necesario para la producción de bienes o servicios que puede consistir en dinero, maquinarias, inmuebles u otro tipo de instalaciones.
- **Tecnología:** Son todos los elementos tecnológicos que una organización utilizará para sus actividades, tanto operacionales como no operacionales.

7.7 Actividades Claves

No son todas las actividades realizadas por personas u organización, sino que son actividades más importantes que hacen posible a la propuesta de valor, dichas actividades deben ser genéricas y enlistadas.

7.8 Socios Claves

Son todas las personas u organizaciones que forman parte de una alianza estratégica para el desarrollo continuo y progresivo.

7.9 Estructura de Costos

Son todos los costos en los que se incurren para llevar a cabo la propuesta de valor, se deben enlistar y definir todas las actividades que constituyan costos y cuáles serán los medios por los que se harán efectivos los egresos.

7.10 Información Procesos El Saborizado

El saborizado es una microempresa iniciada en 1999 pero desarrollada a partir del 2001 su crecimiento no ha sido muy grande a pesar del tiempo que lleva funcionando, sin embargo, la pandemia ha ayudado a tener un desarrollo más grande.

En cuanto al marketing históricamente ha sido el boca a boca lo que ha mantenido a la clientela, aunque, hoy en día se está buscando llegar a los clientes a través de las redes sociales. WhatsApp es el principal medio de comunicación con los clientes y entrega de información como fuente directa. Instagram, es utilizado como medio de comunicación para entregar información sobre productos y precios.

Respecto a la administración y finanzas, nunca han estado bien definidas por que se trabajaba el día a día, es decir, las utilidades se utilizaban para la alimentación y subsistencia de los dueños y su familia, por ende, existe mucha ineficiencia de inversión para el trabajo. Actualmente el sistema está intentando ser cambiado.

Procesos operacionales, los principales procesos operacionales son los de compra, limpieza, mantención, elaboración, preparación, atención y venta.

7.11 Proceso de Compra

Las compras se realizan a diario, hay solo 2 proveedores definidos en donde solo uno es considerado como estable. Todos los productos perecibles son adquiridos en comercio local. Por otro lado, los productos no perecibles se adquieren en supermercado principalmente.

7.12 Limpieza e Higiene

El local es acondicionado diariamente cumpliendo las ordenes sanitarias exigidas por La secretaria regional Ministerial de salud. Respecto a las medidas adoptadas por la situación de pandemia el local mantiene dispensadores de alcohol gel, marcadores de distancia y aforo máximo de 2 personas dentro de las instalaciones.

7.13 Mantención

La mantención de utensilios y maquinarias no tiene un rango de tiempo definido, debido a las diferentes características y condiciones a las que cada una se encuentra expuesta. Aunque la periodicidad que se tiene sobre la higiene del lugar involuntariamente se realizan chequeos de cada activo dentro del local.

7.14 Elaboración

La elaboración de los productos se realiza solo cuando son solicitados por uno o más clientes, el modelo actual no permite tener preparaciones listas ya que podría contraponerse a las políticas de productos frescos y de calidad entregados por el local.

7.15 Preparación

Se conocen como preparaciones a todos aquellos insumos que requieran una manipulación y procesamiento previo a la apertura de local. Estas se realizan a diario, horas antes del horario de atención, sin embargo, no existe horario establecido para dichas preparaciones.

El tiempo aproximado de realizar las preparaciones son de 4 a 5 horas al día. Las más comunes son; Papas, tomates, paltas, jamón, queso, carnes, vienesas.

7.16 Atención y Ventas

El proceso de atención se divide principalmente en 3 categorías llamados, mensajería por WhatsApp y mensajería por Instagram, donde el cliente tiene la oportunidad de despejar dudas respecto a los precios, horarios atención y disponibilidad de productos. Se espera siempre, en la medida de lo posible, mantener cordialidad y cercanía con las personas a través de muletillas más comunes.

Por otro lado, el proceso de venta se realiza solo con las transacciones monetarias o por transferencias, el cliente debe pagar antes de recibir el producto. No hay entrega de números para registrar un orden.

7.17 Estrategias Utilizadas

La estrategia utilizada es la de entregar una atención personalizada a los clientes, es decir, los productos no están estandarizados, por ende, las personas pueden realizar las combinaciones deseadas entre los ingredientes que se ofrecen de algún producto base, por ejemplo, pueden llevar un churrasco cuya mitad tenga palta mayonesa industrial y ketchup y la otra mitad tomate palta y mayonesa casera y mostaza. Con esto los clientes logran percibir un producto de manera más personalizada sin, en la mayoría de los casos, desembolsar un dinero extra.

Se ha notado que una atención personalizada y con buenos modales, son muy bien valoradas por los clientes, de ello se debe la constante pedida de productos hechos en el local.

Existen otras 2 estrategias que se utilizadas ligadas a los productos. Primero, se vela por tener productos frescos del día, para ello se tiene un stock limitado de los productos más vendidos, Papas fritas, Churrascos y Completos con el objetivo de ser

vendidos día a día y no quedar con una merma considerada perdida, por haber excedido una cierta cantidad de tiempo.

La segunda, es la cantidad en las porciones de los productos entregados al público, generalmente las porciones de papas copan los envases que se utilizan, respecto al mercado se entregan porciones mas grandes por el mismo o menor precio.

Las estrategias descritas anteriormente son las que los dueños destacan sobre su local, respecto a infraestructura, publicidad, personal y administración existen dificultades ya que la formación del local ha sido basada en experiencias adquiridas sobre la marcha, sin haber considerado un modelo de negocios similar o de referencia para la organización de lo que hoy en día es conocido como El Saborizado.

8 Modelo de Negocios Actual

A pesar de los años de funcionamiento del local comercial, el modelo de negocios no ha sido definido, debido a problemas exógenos experimentados por los dueños. Dado esto, se identificará el modelo de negocios utilizado por los dueños en base a la información entregada y el análisis de sus procesos operativos y no operativos.

8.1 Propuesta De Valor

El Saborizado, ofrece:

- Comida rápida casera.
- Productos frescos.
- Compra a proveedores locales.
- Cantidad en productos.
- Calidad de productos.

- Atención personalizada.
- Productos personalizados.

8.2 Segmento de Clientes

Son todas las personas quienes tengan un rango de 17 a 80 años residentes en las cercanías del local, aproximadamente un kilómetro a la redonda, quienes sean considerados dentro del grupo de consumidores Esforzados, Resignados, Culposos e Indecisos que gusten de gastronomía conocida como comidas rápidas y que tengan ingresos entre \$150.000.-a \$2.000.000.-

8.3 Canales

Existen 2 canales físicos y 3 virtuales actualmente por donde se pueden vender los productos, los físicos son:

- En el local, como principal canal de comercialización, en donde los clientes adquieren los productos Saborizados en el mismo recinto.
- Delivery, canal de distribución, utilizado para enviar productos solicitados por los clientes.

Canales virtuales son:

- Llamados telefónicos, canal de venta utilizado, principalmente, para recepción de pedidos y dar aviso de pedidos terminados, en caso de que un cliente retire en local.
- Redes sociales, específicamente la aplicación de WhatsApp e Instagram, como canales de ventas y de información, para llegar a la mayoría del público objetivo, entregar información sobre horarios, días de trabajo y avisos en general.

8.4 Relación Con Los Clientes

Se busca estrecha relación con los clientes, cordialidad en la atención, confianza al cliente con los productos entregados.

La forma de atracción de nuevos clientes no está definida con algún plan de marketing, solo se espera la llegada de clientes nuevos por el boca a boca o descubrimiento casual del negocio.

8.5 Estructura De Ingresos

Los medios por los que hay flujos positivos de dinero son, efectivos y transferencias por cada compra de los clientes.

8.6 Recursos Claves

8.6.1 Personal

Los cargos se definen y distribuyen entre familiares quienes atienden el local y la distribución del trabajo se reparte en 3 cargos.

- Encargado de preparación operativa: Sus actividades se relacionan con las compras, preparación de insumos y acondicionamiento previo a la apertura del local.
- Encargado de elaboración y atención: Elaboración de productos, reposición de insumos en el local, atención complementaria de cliente, empaquetado, entrega, envío y preparación de productos bases.
- Cajero: Recepción de llamados y pedidos, organización de entrega, encargado de ventas directas.

8.6.2 Infraestructura

El local comercial físico del saborizado se encuentra ubicado en la residencia de los dueños y su familia quienes ocupan tanto lugar residencial como propios del negocio para poder realizar sus actividades operacionales.

El área de trabajo para el funcionamiento del local consta de 5 principales áreas; Patio, Cocina interior de preparación, área de elaboración principal, bodega, área de ingreso para clientes y comensales, en donde:

- **Patio:** Corresponde al lugar físico exterior del hogar y del local el cual contempla un área de uso de 20 metros cuadrados, distribuidos en 2 metros de ancho por 10 metros de largo, su extensión inicia desde la puerta de entrada hasta las entradas hacia la cocina interior de preparación, área de elaboración principal y bodega. Este lugar se ocupa, principalmente, como lugar de elaboración para papas naturales, además es ocupado para mantener y organizar, sacos de papas, cajones con tomates y cajones con paltas.
- **Cocina interior de preparación:** Lugar físico ocupado comúnmente para labores domésticas, sin embargo, también es usado para la elaboración de masas, prepizzas, empanadas, entre otros. Cuenta con equipos de refrigeración, cocción e implementos de elaboración adecuados, que se utilizan según sea sus requerimientos. El espacio de uso aproximado es de 15 metros cuadrados.
- **Bodega:** Lugar físico con 6 metros cuadrados de utilización cuya función es contener envases, congelador y galones de gas.

- Área de elaboración principal: es el espacio físico donde se preparan todos los productos ofrecidos en stock y se atiende a la clientela que llega a través del área de ingresos para los clientes. Este lugar cuenta 2,5 metros de ancho y 6 metros de largo generando un espacio total de 16 metros cuadrados siendo esta el área de trabajo más utilizada, con la mayor cantidad de implementos y activos.
- Área de ingreso para los clientes: Es un área destinada para el ingreso, la espera, retiro, pago y de servicio para todos los clientes. El espacio es de 5 metros de largo por 2,5 metros de ancho siendo un total de 15 metros cuadrados. Cuenta con sillas y mesas remontables para quienes desean esperar en el local y/o servir sus alimentos.

8.7 Capital

8.7.1 Capital monetario

Necesario para la compra de materias primas perecibles y no perecibles su uso esta distribuidos en un presupuesto de gastos diarios.

8.7.2 Maquinarias y activos

La cantidad de maquinarias y activos principales se muestran en la tabla N°1.

Tabla N°1: Maquinarias y activos principales utilizados actualmente.

Maquinaria y activos	cantidad
Automóvil	1
Refrigeradores	3
Congeladora	1
Freidora doble canastillo	1
Plancha multiuso	1
Horno semiindustrial a gas	1
Horno eléctrico	1
Cocina a gas	1
Salsera	1
Vitrina contenedora de calor	1

Fuente: Elaboración propia

8.7.3 Inmuebles u otros tipos de instalaciones

Inmuebles y otros tipos de instalaciones utilizadas actualmente se pueden apreciar en la tabla N°2:

Tabla N°2: Inmuebles y otros tipos de instalaciones utilizadas

Implementos, inmuebles y otro tipo de instalaciones	Cantidad
Mesones de diferentes tamaños	5
Cajoneras contenedoras	10
Batidora	1
Mescladora	1
Galones de Gas 45kg	2
Galones de gas 15 kg	2
Lavaplatos	2
Campana extractora	1
Mesas	4
Sillas	12
Letrero luminoso	1
Pizarras	3
Peladores de papas	3
Cortadora de tomates	1
Fuentes distintos tamaños	12
Cubiertos y servicios varios	ND
Implementos de higiene	ND
Instalación de luz	1
Instalación de aguas	1
Instalación de gas	1

Fuente: Elaboración propia

8.7.4 Tecnología

El Saborizado solo utiliza un celular como elemento tecnológico, para la recepción de llamados y mensajes a través de WhatsApp.

8.8 Actividades Claves

- Compra de productos frescos.
- Servicio de atención personalizado.
- Disponibilidad de atención fuera de horario.
- Control sobre la calidad de los productos adquiridos y elaboraciones hechas.

8.9 Socios Claves

No existen socios claves formales, solo proveedores recurrentes.

8.10 Estructura De Costos

- Compras de insumos diarios
- Compras de insumos semanales
- Compra de insumos mensuales
- Combustible

9 Análisis Estratégico

El análisis estratégico es un proceso que lleva a cabo una investigación de las variables que afectan a una organización y su entorno para luego poder definir estrategias y cursos de acción que guíen a las organizaciones a cumplir con sus objetivos.

En este caso, se hará un análisis estratégico tanto interno como externo para El Saborizado, a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter como análisis internos, análisis PESTAL como análisis de variables externas y finalmente un análisis FODA cuyas conclusiones ayudaran a proponer un modelo de negocios.

9.1 Análisis Estratégico Externo; 5 Fuerzas de Porter

9.1.1 Amenaza de Nuevos Competidores

La industria de las comidas rápidas en Chile está muy bien desarrollada, las grandes cadenas, tanto nacionales como internacionales, se han especializado, reducido costos y fidelizado a un gran sector geográfico en el País, sin embargo, en la localidad de La Calera, la concentración de grandes cadena de locales relacionados a las comidas rápidas tienen su concentración en la parte céntrica de la ciudad, dejando de lado a todos quienes no asistan a sus locales comerciales, considerando que la venta física es mayor fuente de ingresos respecto al delivery. Además, el espacio asignado a comidas rápidas ya está a su máxima capacidad.

Existen alrededor de 70 locales comerciales pequeños, tanto ambulantes como establecidos distribuidos alrededor de toda Calera, cada uno ataca un sector en específico llegando a los clientes que viven en poblaciones aledañas al centro, donde mantienen sus clientes frecuentes.

Por otra parte, los costos de maquinarias especializadas en el rubro, acondicionamiento de lugar, permisos y personal representan un alto costo de inversión para una propuesta de comidas rápidas duradera.

Finalmente, hay que considerar que la ciudad de La Calera demográficamente está en un constante crecimiento, donde el aumento en la

población se relaciona directamente con un aumento en la demanda de productos de alimentos, relacionados a las comidas rápidas, siendo así una ciudad que se muestra más atractiva a nuevos competidores u amenazas.

De lo anterior podemos deducir que las barreras de entradas son altas por los costos y el desarrollo del mercado en la ciudad de La Calera, sin embargo, el aumento de la demanda hace que se vea atractiva una inversión en el rubro por ende las nuevas amenazas son Medias-bajas.

9.1.2 Poder de negociación de los proveedores

El Saborizado no tiene contratos con proveedores ni alianzas estratégicas con ninguno de ellos, por ende, al no tener una relación comercial el poder de los proveedores es Alto.

9.1.3 Poder de negociación de los clientes

Los clientes de El Saborizado se adaptan a los precios y a los cambios de ellos, no hay precios mayoristas ni eventos fuera de la venta de productos a diarios. Dado lo anterior el poder de negociación de los clientes es Bajo.

9.1.4 Rivalidad entre los competidores existentes

La concentración de locales comerciales en la zona céntrica distribuidos por los alrededores de la ciudad de La Calera y la diversidad de propuestas existentes en esta hace que la rivalidad entre los competidores sea Alta. A pesar de que los precios son importantes la competencia no se da por este factor, ya que, la mayoría de los clientes prefieren la propuesta de valor y calidad y diversidad de productos, por ello la competencia se traslada a estos factores.

9.1.5 Amenazas de productos y servicios sustitutos

Como el mercado está desarrollado con mucha variedad de productos se puede pensar que existe una baja amenaza de productos o servicios sustitutos, sin embargo, hoy en día la tendencia al consumo de productos no animales puede gatillar la entrada de servicios relacionados a la venta de comida vegetariana o vegana, siendo un nuevo participante que podría interrumpir el mercado que se está analizando por ende las amenazas de productos o servicios sustitutos es media-baja.

10 Análisis Estratégico Interno: FODA

10.1 Fortalezas

- a) Productos frescos
- b) Trayectoria
- c) Reconocimiento de establecimiento a nivel local (a un radio de 1 kilometro)
- d) Adquisición de materias primas frescas

10.2 Oportunidades

- a) Reconocimiento de marca
- b) Crecimiento económico
- c) Crear puestos de trabajo
- d) Extensión del local como cadena
- e) Crecimiento estructural
- f) Marketing
- g) Nuevos clientes

10.3 Debilidades

- a) Infraestructura
- b) Ambientación
- c) Estandarización
- d) Cantidad de personal trabajando
- e) Baja utilización tecnológica

10.4 Amenazas

- a) Disconformidad de las personas por no tener capacidad de atención adecuada a sus requerimientos.
- b) Enfermedades y desgaste de los dueños.
- c) Problemas legales.
- d) Crisis económica/ recesión económica

11 Investigación y Análisis de Mercado

La presente investigación de mercado se detallan pasos fundamentales y claros que se deben de seguir para poder, contextualizar, sintetizar y entregar de manera clara la investigación realizada.

Es importante definir los parámetros y limitantes en el mercado que El Saborizado se desarrolla, bajo esa perspectiva se define el mercado bajo la matriz Ansoff (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito, 2013) que también es conocida como matriz de producto-mercado. De ella se puede realizar el primer alcance respecto a las estrategias a utilizar. El Saborizado en particular ofrece productos que actualmente ya son ofrecidos por muchas otras organizaciones, además, se encuentra en un

mercado desarrollado, por coincidente, la estrategia a tomar en cuenta para el desarrollo de la estrategia de mercado es de penetración de mercado, tal y como indica la ilustración N°1.

Ilustración N°1: Matriz Ansoff

MATRIZ ANSOFF		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

11.1 Definición de Problema

El problema es identificar los factores relevantes en la toma de decisiones de las personas a la hora de tomar la decisión de consumir comida chatarra, cuáles son los motivos y que están dispuestas a ofrecer por un servicio que cubra sus necesidades básicas.

11.2 Necesidad de Información

Se busca recopilar información primaria para poder encaminar un modelo de negocios apropiado a la psicología de las masas, obtenida de una pequeña muestra representada en la encuesta realizada.

11.3 Objetivo de la Investigación

Poder identificar un patrón de comportamiento y consumo analizando variables de preferencias y resistencia al cambio ligados a las comidas chatarra o comidas rápidas, por medio de análisis de datos, para poder establecer fundamentos sólidos para la propuesta de un modelo de negocios.

11.4 Diseño de la Investigación

Para la recopilación de datos de la investigación de mercado se realizó una encuesta cuya finalidad es recoger información cualitativa, principalmente, del mercado de las comidas rápidas.

11.5 Diseño de Muestra

Público objetivo: Todas aquellas personas residentes en Chile que se consideran consumidores regulares de comidas rápidas, que se encuentren en un rango de edad entre los 15 hasta mayores de 41 años, con poder de compra o adquisición de los productos en investigación y que tengan conocimientos de sus perfiles como consumidores.

Estimación del tamaño de universo a encuestar: A pesar de que la encuesta no discrimina en zona específicas de Chile, su enfoque será sobre la quinta región, ya que, el local la ubicación de El Saborizado se encuentra en la misma, y podría ayudar a encontrar un patrón que sea útil para el modelo de negocios a proponer.

Por ello el tamaño de la muestra se obtendrá sobre indicadores de densidad poblacional en la Quinta región entregados por el INE, una investigación realizada por fundación Chile y a través de la siguiente formula.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

En donde:

n = cantidad de encuestas a realizar

N = Total de población objetivo

Z = Nivel de confianza

o = margen de error

Según el censo del año 2017 la población de la región de Valparaíso está compuesta por 1.815.902 habitantes de los cuales un 80,9% cumple con ser mayores a 15 años. Por otro lado, según Chile Saludable (Fundación Chile 2019) el 52% de la población pertenece a un grupo que consume comidas rápidas. Por ende, nuestro cálculo de la población está dada por:

$N = \text{Población quinta región} * \text{rango de edad objetivo\%} * \text{población perteneciente al grupo de consumo de comidas rápidas\%}$

$N = 1.815.902 * 80,9\% * 52\%$

$N = 763.914$

$Z = 95\%$

$o = 5.55\%$

Finalmente, dado los parámetros obtenidos sabemos que nuestra cantidad de encuestas deben ser 312.

Estructura de la encuesta: La encuesta inicia con preguntas de filtro, todo ello para poder tener un perfil general y analizar patrones de comportamientos, luego se utilizan preguntas de identificación para analizar

preferencias, gustos y disposiciones, finalizando con preguntas del tipo abiertas, para poder verificar cual es el local que cumple con los gustos de la persona.

11.6 Recopilación de Datos

La recopilación de datos se realizó mediante una encuesta sustentada en la plataforma de formularios Google. Quienes contestaron la encuesta, son persona que utilizan redes sociales como, Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp quienes recibieron las encuestas por enlaces diferidos de terceras personas que tuvieron el interés de difundir dicha encuesta.

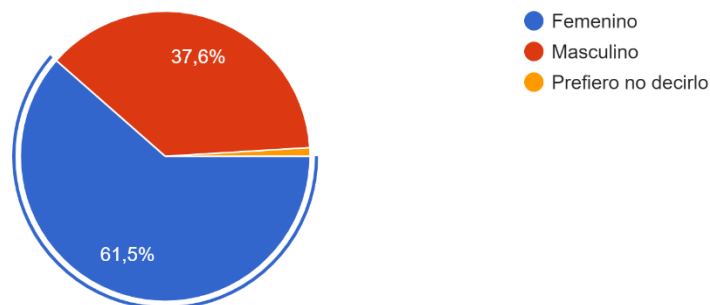
Respecto al tiempo la encuesta fue levantada a partir del viernes 13 de agosto a las 14:30 hrs. y su fecha de cierre fue el lunes 16 de agosto a las 00:00 hrs.

11.7 Presentación y Análisis General de Resultados

Ya finalizada la encuesta la procesión de datos fue a través de Excel como herramienta de cálculo. Los datos obtenidos se muestran a continuación:

a) Datos de filtro: Género, edad y región

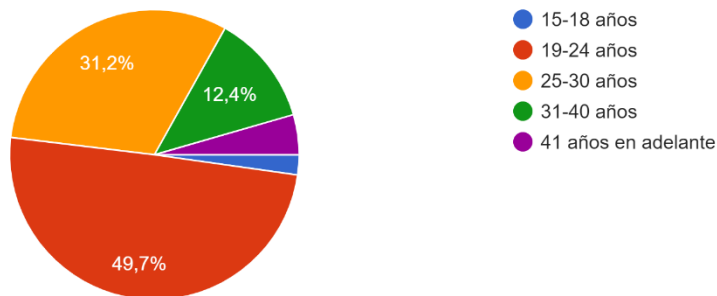
Gráfico N°1: Distribución de género



Fuente: Elaboración propia

El género más representativo de la encuesta fueron mujeres quienes representaron el 61,5% del total de encuestados. Además, el 93,3% de los encuestados está representado por personas entre los 19 a 40 años, tal como indica el gráfico N°2, siendo este indicador muy importante, ya que, los rangos de edad de mayor relevancia para el estudio pasan de 5 a tan solo 3 rangos relevantes, facilitando la sinterización y resumen de los datos obtenidos.

Gráfico N°2: Distribución y rangos de edad



Fuente: Elaboración propia

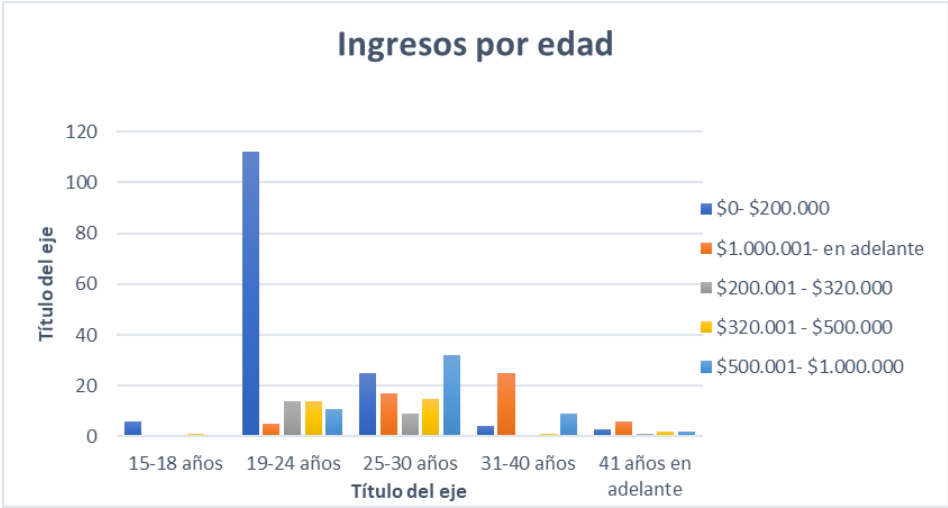
Respecto a las regiones, el 85,1% de los encuestados se encuentran distribuidos entre la cuarta región de Coquimbo hasta la región Metropolitana, siendo predominante la región de Valparaíso, dato que también es muy relevante ya que el enfoque sobre patrones de comportamientos está centrado en un local de la quinta región.

b) Datos personales: Ingresos, gastos y consumo

Ya en materia presupuestaria y de consumo, el 47,8% de los encuestados dice tener ingresos mensuales que varían entre los \$0 - \$200.000.- Lo llamativo de este dato es su representatividad ya que está por debajo del sueldo mínimo en Chile, sin embargo, estos valores se pueden explicar porque

la mayoría de encuestados fueron jóvenes de entre 19 a 25 años quienes, en su mayoría, se encuentran estudiando. En los gráficos N°3, N°4 y N°5

Grafico N°3: Ingresos por rango de edad



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°4: Ingresos por rango de edad entre 19 a 24 años



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°5: Cantidad de encuestados con ingresos entre 19 a 24 años

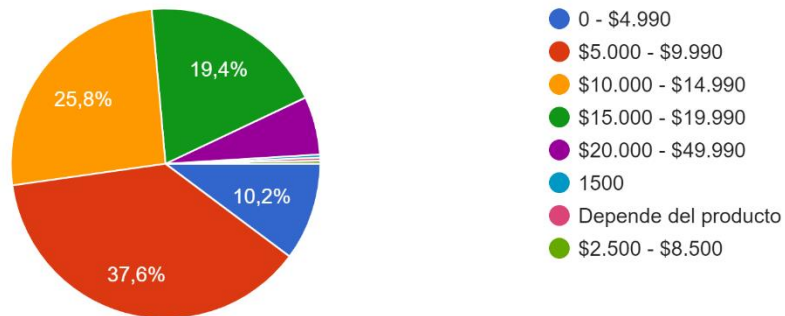


Fuente gráficos: Elaboración propia

Por otro lado, la disposición al consumo o gasto gira, principalmente, alrededor del rango de \$5.000 a \$9.000 siendo este un 37,5%, sin embargo, muy de cerca está el rango de gasto entre \$10.000 a \$14.990 con una representatividad del 25,8%. Llama la atención, que los jóvenes entre 19 a 24 años tienen el perfil de menor ingreso, pero con una disposición al gasto que ronda entre el 10% al 30% de sus ingresos mensuales, todo esto basándose en los rangos superiores de ingresos, lo que puede significar que en ocasiones el consumo en comida rápidas mensual supere el 30%.

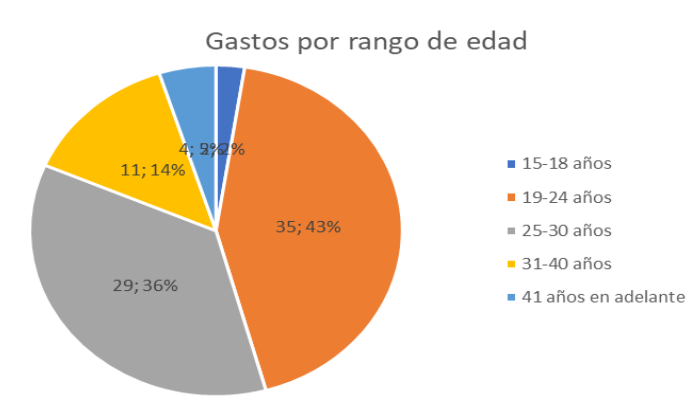
En el gráfico N°6 se puede apreciar los porcentajes objetivos sobre la disposición al gasto por los encuestado, el grafico N°7 muestra la relación de la disposición al gasto según rango de edad validando lo dicho anteriormente.

Gráfico N°6: Disposición de gastos en comidas rápidas



Fuente: Elaboración propia

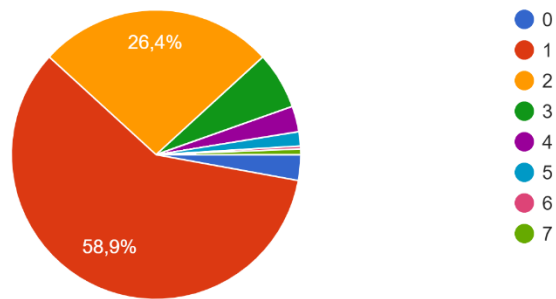
Gráfico N°7: Gastos según rango de edad.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la frecuencia de consumo por parte de los encuestados gira alrededor de una vez por semana, lo que equivale a 4 veces al mes aproximadamente, este dato representa al 58,9% de los encuestados que junto con quienes consume 2 veces por semana suman un total de 85,3% siendo frecuencias muy representativas del universo encuestado.

Gráfico N°8: Frecuencia de consumo de los encuestados

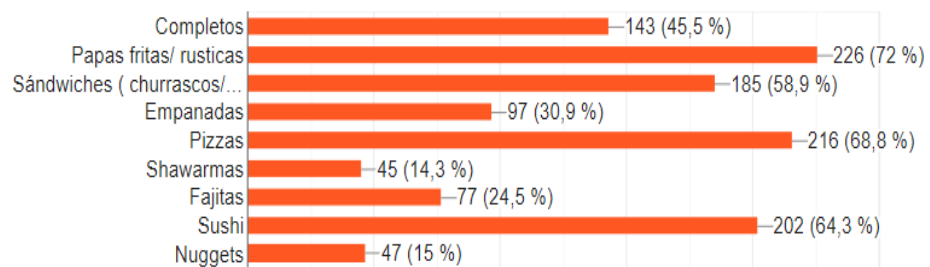


Fuente: Elaboración propia

c) Gustos, motivos y preferencias

Respecto a los gustos y como se puede apreciar en el grafico N°9, los productos que se encuentran en el top 3 de más preferidos y consumidos son; Papas fritas o rusticas con un 72%, Pizzas con 68,8% y Sushi con un 64,3%.

Gráfico N°9: Productos preferidos

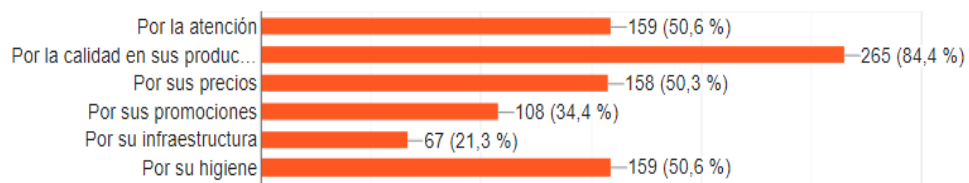


Fuente: Elaboración propia

Ahora, si analizamos los motivos de consumo, podemos notar en el grafico N°10 que los principales motivos de consumo son; Para compartir con amigos/as, para compartir con la familia, para reuniones o encuentros y tomar once. Esta información es muy importante ya que podemos estimar el horario pick de pedidos realizados por los consumidores.

Finalmente, respecto a las preferencias, la mayor cantidad de encuestados eligen productos por su calidad, por la atención que han tenido en los locales por la higiene de los productos y local y finalmente por sus precios. Todo esto destruye la hipótesis de una competencia por precios en el sector de las comidas rápidas, ya que este aspecto está en el cuarto lugar de los aspectos importante para consumo. Ver gráfico N°10.

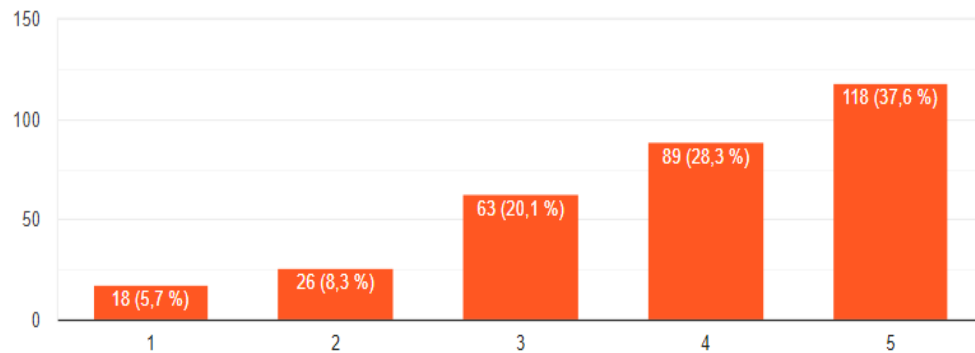
Gráfico N°10: Aspectos que más valora y prefiere el público.



Fuente: Elaboración propia

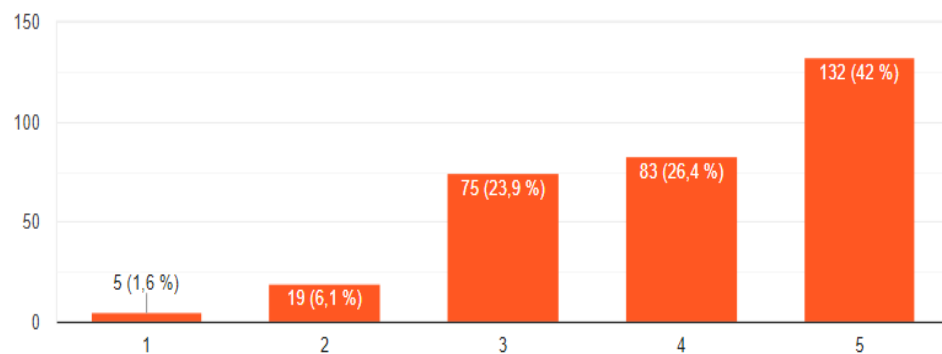
Cabe recalcar que el 55,9% (ver gráfico N°11) de las personas le importa mucho el lugar al que asiste o del que piden sus alimentos, sin embargo, y paradójicamente el 68,4% (ver gráfico N°12) de las personas se encuentran entre dispuestas a muy dispuestas de cambiar el lugar. Las personas son muy fieles a los lugares a los que asisten, sin embargos, si presencian una falla o un problema, pueden cambiarse fácilmente de local, por dos motivos principales; porque existe mucha oferta de comidas rápidas y porque son muy susceptibles al cambio antes situaciones adversas.

Gráfico N°11: Importancia del lugar en el que se consume.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°12: Disposición al cambio de local



Fuente: Elaboración propia

11.8 Resultados

11.8.1 Perfil de Clientes

- a) Perfil 1, Jóvenes: Rango de edad entre 19-24 años, quienes en su mayoría reciben ingresos mensuales que oscilan entre los \$0 a los \$200.000, sin embargo, son quienes están más dispuestos a gastar mensualmente en comidas rápidas. Su frecuencia en la adquisición de este tipo de comidas ronda entre las 4 a 8 veces al mes, con un gasto que puede significar hasta más del 30% de sus ingresos en algunas ocasiones, esto puede evidenciarse

en las tablas N°3, N°4 y grafico N°13 que representan la disposición al gasto en comidas rápidas y la frecuencia de consumo, respectivamente.

Tabla 3: Disposición al gasto de perfil joven

Genero	(Todas)								
región	(Todas)								
GASTOS POR EDAD			Disposición al gasto						
rango de edad			\$10.000 - \$14.990	\$15.000 - \$19.990	\$2.500 - \$8.500	\$20.000 - \$49.990	\$5.000 - \$9.990	0 - \$4.990	Total general
19-24 años			35	30	1	5	67	16	154
Total general			35	30	1	5	67	16	154

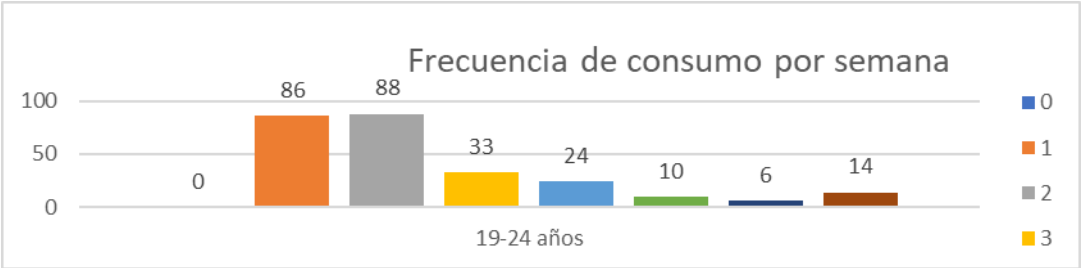
Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Frecuencia de consumo de comidas rápidas de perfil joven

Frecuencia semanal de consumo	Frecuencia	
Región		0 1 2 3 4 5 6 7 Total general
19-24 años	0 86 88 33 24 10 6 14	261
Total general	0 86 88 33 24 10 6 14	261

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°13: Frecuencia de consumo semanal para rango entre los 19 a 24 años



Fuente: Elaboración propia

El comportamiento de ellos se puede explicar porque la mayoría ésta en etapa escolar o universitaria, ya que sus motivos de consumo se ligan, principalmente, a suplir comidas del día como almuerzos u onces, además de compartir con amigos, todo ello evidenciado en la tabla N°5.

Tabla N°5: Motivos de consumo por rango de edad entre 19 a 24 años.

Motivos de consumo por rango de edad	Cuenta de motivos de consumo
19-24 años	156
Ninguno	1
Para almorzar	7
Para almorzar, Para compartir con amigos/as	2
Para almorzar, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	3
Para almorzar, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	2
Para almorzar, Para compartir con amigos/as, Para reuniones o encuentros	2
Para almorzar, Para compartir con la familia	2
Para almorzar, Para merendar, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	1
Para almorzar, Para merendar, Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con amigos/as	1
Para almorzar, Para merendar, Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	3
Para almorzar, Para merendar, Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con la familia	1
Para almorzar, Para pasar el hambre, Para compartir con amigos/as	1
Para almorzar, Para pasar el hambre, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	1
Para almorzar, Para pasar el hambre, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	2
Para almorzar, Para pasar el hambre, Para compartir con amigos/as, Para reuniones o encuentros	1
Para almorzar, Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	1
Para almorzar, Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para reuniones o encuentros	1
Para almorzar, Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con la familia	1
Para almorzar, Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con la familia	1
Para almorzar, Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	6
Para almorzar, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	9
Para almorzar, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	6
Para almorzar, Para tomar once, Para compartir con la familia	2
Para almorzar, Para tomar once, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	1
Para compartir con amigos/as	6
Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	6
Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	26
Para compartir con amigos/as, Para reuniones o encuentros	1
Para compartir con la familia	1
Para desayunar, Para almorzar, Para merendar, Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	1
Para desayunar, Para almorzar, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	1
Para merendar, Para compartir con amigos/as, Para reuniones o encuentros	1
Para merendar, Para compartir con la familia	1
Para merendar, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	1
Para pasar el hambre	2
Para pasar el hambre, Para compartir con amigos/as	2
Para pasar el hambre, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	1
Para pasar el hambre, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	6
Para pasar el hambre, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	1
Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con amigos/as	2
Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	7
Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	6
Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con la familia	1
Para tomar once	4
Para tomar once, Para compartir con amigos/as	2
Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	8
Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	13
Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para reuniones o encuentros	1
Para tomar once, Para compartir con la familia	4
Total general	156

Fuente: Elaboración propia

Las preferencias relacionadas al perfil de jóvenes son, principalmente, Papas fritas o rusticas, sándwiches y completos. Buscan lugares cercanos y limpios que tengan buenos precios y que ofrezcan productos frescos y de buen sabor. Son muy fieles, pero no se cierran a probar productos en lugares distintos al favorito. Ver tablas N°6 y N°7.

Tabla N°6: Resistencia al cambio del rango entre 19 a 24 años

Cuenta de edad						
Rango de edad	1	2	3	4	5	Total general
19-24 años	7	16	33	49	51	156
Total general	7	16	33	49	51	156

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°7: Disposición al cambio de local del rango de 19 a 24 años

Disposición a probar productos en otros locales por rango de edad	Total
19-24 años	156
1	2
2	9
3	38
4	43
5	64
Total general	156

Fuente: Elaboración propia

- b) Perfil 2, Jóvenes adultos: Rango de edad entre los 25 a 30 años quienes tienen ingresos entre los \$500.001 a \$1.000.000. Su frecuencia sobre adquisición de comidas rápidas rondan entre las 4 a 8 veces por mes quienes tienen una disposición a pagar entre el 2% hasta un 12% de sus ingresos mensuales en comidas rápidas, cabe recalcar que hay una masa no menor que tiene ingresos entre los \$0 y \$200.000 que está dispuesta a pagar hasta el 30% de los ingresos percibidos mensualmente, esto puede evidenciarse en las tablas N°8, N°9 y gráfico N°14 que representan la disposición al gasto en comidas rápidas y la frecuencia de consumo para el perfil de Jóvenes adultos, respectivamente.

Tabla N°8: Distribución de ingresos para rango entre los 25 a 30 años

GASTOS POR EDAD		Disposición al gas					Total general
rango de edad		\$10.000 - \$14.990	\$15.000 - \$19.990	\$20.000 - \$49.990	\$5.000 - \$9.990	0 - \$4.990	
25-30 años		29	20	7	32	10	98
Total general		29	20	7	32	10	98

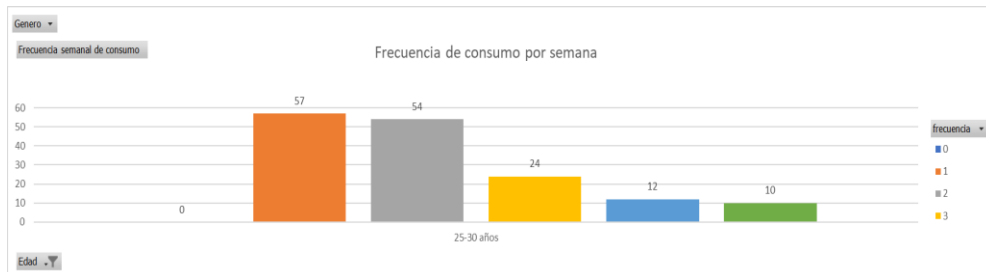
Fuente: Elaboración propia

Tabla N°9: Frecuencia de consumo

Frecuencia semanal de consumo		Frecuencia						Total general
Región		0	1	2	3	4	5	
25-30 años		0	57	54	24	12	10	157
Total general		0	57	54	24	12	10	157

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°14: Frecuencia de consumo semanal para rango entre los 25 a 30 años



Fuente: Elaboración propia

Los principales motivos de consumo de este perfil son; para compartir con la familia, para compartir con amigos/as y para tomar once. Ver tabla N°10.

Tabla N°10: Motivos de consumo para rango entre 25-30 años

Edad	25-30 años
Motivos de consumo por rango de edad	Total
Cuando no dan ganas de cocinar	1
Para almorzar	1
Para almorzar, Para compartir con amigos/as	1
Para almorzar, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	1
Para almorzar, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	4
Para almorzar, Para compartir con la familia	2
Para almorzar, Para merendar, Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	1
Para almorzar, Para merendar, Para reuniones o encuentros	2
Para almorzar, Para merendar, Para tomar once, Para compartir con amigos/as	1
Para almorzar, Para merendar, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	1
Para almorzar, Para merendar, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	1
Para almorzar, Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	1
Para almorzar, Para reuniones o encuentros	1
Para almorzar, Para tomar once, Para compartir con amigos/as	1
Para almorzar, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	3
Para almorzar, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	2
Para almorzar, Para tomar once, Para compartir con la familia	1
Para compartir con amigos/as	7
Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	10
Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	14
Para compartir con amigos/as, Para reuniones o encuentros	2
Para compartir con la familia	2
Para merendar, Para compartir con la familia	1
Para merendar, Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	1
Para merendar, Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para reuniones o encuentros	1
Para merendar, Para tomar once, Para compartir con amigos/as	1
Para merendar, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	1
Para pasar el hambre	3
Para pasar el hambre, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	2
Para pasar el hambre, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	2
Para pasar el hambre, Para compartir con amigos/as, Para reuniones o encuentros	1
Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	1
Para pasar el hambre, Para tomar once, Para compartir con la familia	1
Para tomar once	3
Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia	7
Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para compartir con la familia, Para reuniones o encuentros	9
Para tomar once, Para compartir con amigos/as, Para reuniones o encuentros	4
Total general	98

Fuente: Elaboración propia

Además, los principales aspectos que más valoran en este perfil son; Precios, frescura y sabores de los productos que adquieren. Por otro lado, son considerados fieles a sus locales, pero no se cierran a probar productos en otras partes.

c) Perfil 3, Adultos: Rango de edad entre los 31 a 40 años con ingresos entre \$1.000.001 en adelante, la frecuencia sobre adquisición de comidas rápidas ronda entre 4 a 8 veces por mes, tienen una disposición a pagar de

entre un 2% a un 8% de sus ingresos lo que equivale un rango entre los \$5.000 a \$19.990 de disposición al gasto por adquisición de comidas rápidas. Ver tabla N°11, N°12 y gráfico N°15

Tabla N°11: Ingresos por rango de entre 31 a 40 años

INGRESOS POR EDA Rango de Ingresos					
Etiquetas de fila	\$0- \$200.000	\$1.000.001- en adelante	\$320.001 - \$500.000	\$500.001- \$1.000	Total general
31-40 años	4	25	1	9	39
Total general	4	25	1	9	39

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°15: Ingresos por rango de entre 31 a 40 años



Fuente: Elaboración propia

Tabla N°12: Gastos por rango entre 31 a 40 años

GASTOS POR EDAD Disposición al gasto						
rango de edad	\$10.000 - \$14.990	\$15.000 - \$19.990	\$20.000 - \$49.990	\$5.000 - \$9.990	0 - \$4.990	Total general
31-40 años	11	8	7	11	2	39
Total general	11	8	7	11	2	39

Fuente: Elaboración propia

Este perfil de cliente busca comidas rápidas para almorzar, compartir con amigos/as o simplemente pasar el hambre. Buscan locales con buenos precios que se encuentren cercanos y que vendan productos frescos y de buenos sabores. Sus productos preferidos son las papas fritas o rusticas, Sushis,

Completos y Sándwiches. Son muy clientes muy fieles, pero no se cierran a probar productos en lugares distintos al favorito. Ver tablas N°13 y n°14.

Tabla N°13: Resistencia al cambio para rango de edad entre 30 a 40 años

Resistencia al cambio por edad 						
Rango de edad 	1	2	3	4	5	Total general
31-40 años	2	3	3	10	21	39
Total general	2	3	3	10	21	39

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°14: Disposición al cambio para rango entre los 31 a 40 años

Disposición a probar productos en otros locales por rango de edad 		Total 
 31-40 años		39
2		4
3		8
4		10
5		17
Total general		39

Fuente: Elaboración propia

11.8.2 Conclusiones del Estudio de Mercado

- La creación de perfiles ayuda bastante a orientar el camino hacia nichos, aumentando la probabilidad de éxitos en campañas de marketing.
- Los aspectos más relevantes que deben tener los locales son; Sabores, precios y limpieza.
- La mayoría de los clientes son muy fieles a sus lugares preferidos, sin embargo, no se cierran a probar nuevas cosas.
- La cercanía es un factor fundamental para los clientes.

- e) Entre las 12:00 hrs y las 15:00 hrs. hay una alta demanda de productos de comidas rápidas, ya que muchas personas suplen su almuerzo con este tipo de alimentos.
- f) Entre las 18:00 hrs hasta aproximadamente las 01:00 hrs en la semana son horarios de venta pick sobre este tipo de alimentos, ya que, los clientes buscan compartir con sus familias y amigos/as además de ser buenos complementos para tomar once.
- g) Respecto al generó, la mayor cantidad de encuestados fueron mujeres, sin embargo, no se pudo comprobar una relación entre género y consumo, por ende, es irrelevante enfocar esfuerzos en un género en específico para las ventas de comidas rápidas.
- h) Las comidas rápidas son parte de los hábitos semanales de las personas, ello explica la alta oferta en el mercado, basada en la alta demanda de este.
- i) El sabor de los productos es lo más importante para poder fidelizar cliente.
- j) La infraestructura es el aspecto menos relevante para los clientes.
- k) Existen un aspecto que podría tomar más relevancia futura, algunos clientes prefieren locales que tengan opciones veganas o vegetarianas.
- l) Las papas fritas son un producto que siempre deben de encontrarse disponibles.

12 Análisis de Clientes.

12.1 Investigación de Cliente

La presente investigación de clientes de El Saborizado se detallan los pasos fundamentales y claros que se deben de seguir para poder, sintetizar contextualizar, y entregar de manera clara la investigación realizada.

12.2 Definición de Problema

Conocer específicamente, cuáles son los productos que más les gustan a los clientes, quienes compran, porque lo hacen, cuando lo hacen, cuáles los motivos y cuáles son los aspectos que más valoran y cuales desean que mejoren.

12.3 Necesidad de Información

Se busca recopilar información primaria, obtenida de una muestra para poder encaminar un modelo de negocios apropiado que potencie al Saborizado con mejores procesos y aumentando la cantidad de ventas y clientes para obtener relevancia en el mercado de comidas rápidas en la ciudad de la calera. obtenida de una pequeña muestra representada en la encuesta realizada.

12.4 Objetivo de la Investigación

Poder identificar un patrón de comportamiento y consumo analizando variables de preferencias y resistencia al cambio ligados a las comidas chatarra o comidas rápidas, por medio de análisis de datos, para poder establecer fundamentos sólidos para la propuesta de un modelo de negocios.

12.5 Diseño de la Investigación

Para la recopilación de datos de la investigación se realizó una encuesta cuya finalidad es recoger información cualitativa, principalmente, sobre los clientes que consumen en El Saborizado.

12.6 Diseño de Muestra

Público objetivo: Todas aquellas personas que se consideren clientes o han probado algún producto de El Saborizado, cuyo rango de edad sea superior a los 15 años, que tengan conocimientos de sus perfiles como consumidores.

Estimación del tamaño de universo a encuestar: La estimación de la muestra se estimará según la siguiente formula.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

En donde:

n= cantidad de encuestas a realizar

N= Total de población objetivo

Z= Nivel de confianza

o = margen de error

En este caso, es muy complicado poder estimar una población que se adapte al público objetivo, sin embargo, la estimación se hace bajo 3 parámetros; El primero, la cantidad de habitantes del sector de La Calera;

Segundo, la cantidad de personas que siguen al saborizado por la red de Instagram; Tercero, la experiencia de los dueños en la atención y conocimiento de sus clientes.

Según registros del INE, la ciudad de La Calera cuenta con aproximadamente 50.000 habitantes, bajo ello se estima que el saborizado cubre entre un 3% a un 5% de la localidad de La Calera. Los seguidores en Instagram son del orden de 900 personas y la estimación de los dueños corren del orden de 1000 clientes. Para una buena estimación se ponderarán los resultados con un peso de distribución homogénea entre, de la siguiente manera. Ver tabla conjunta N°15.

Tabla N°15: Estimación de población objetivo

Datos para la estimación de tamaño de mercado	
Habitantes en la Calera	50000
% de población que consume comidas rapidas	52%
población a la que puede llegar el saborizado peor caso	3%
población a la que puede llegar el saborizado peor caso	5%
seguidores Instagram	900
Experiencia de dueños	1000

total peor caso	total mejor caso
780	1300

Tabla de ponderacion para estimar tamaño de mercado objetivo			
Seguidores en instagram	33%	900	297
experiencia dueños	33%	1000	330
peor de los casos	17%	780	132,6
mejor de los casos	17%	1300	221
N= TOTAL POBLACIONAL ESTIMADO			981

Fuente: Elaboración propia

Según los cálculos mostrados presentados anteriormente se estima que el total de la población objetivo es de 981 personas completando así los 3

parámetros necesarios para poder realizar el cálculo de la cantidad de encuestas a realizar, se tiene:

$N = 981$

$Z = 95\%$

$\sigma = 5.55\%$

Finalmente, dado los parámetros obtenidos sabemos que nuestra cantidad de encuestas deben ser 237.

Estructura de la encuesta: La encuesta inicia con preguntas de filtro, todo ello para poder tener un perfil general y analizar patrones de comportamientos, luego se utilizan preguntas de identificación para analizar preferencias, gustos y disposiciones, finalizando con preguntas del tipo abiertas, para poder identificar cuáles son las falencias específicas que afectan a los clientes y cuáles son los procesos que se deban mejorar.

12.7 Recopilación de Datos

La recopilación de datos se realizó mediante una encuesta sustentada en la plataforma de formularios Google. Quienes contestaron la encuesta, son persona que utilizan redes sociales como, Instagram, WhatsApp quienes recibieron las encuestas por enlaces directos y diferidos de terceras personas que tuvieron el interés de difundir dicha encuesta.

Respecto al tiempo la encuesta fue levantada a partir del lunes 16 de agosto a las 14:30 hrs. y su fecha de cierre fue el jueves 19 de agosto a las 00:00 hrs.

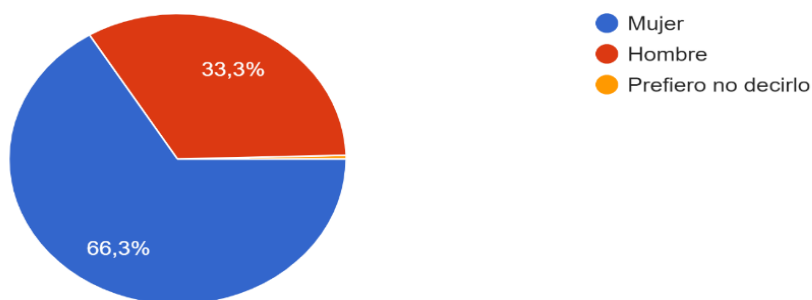
12.8 Presentación y análisis general de resultados

a) Datos de filtro: Género, edad y residencia

Como se puede apreciar en el gráfico N°16 el 66,3% de los clientes son del sexo femenino. Cabe recalcar que hay 3 rangos más repetidos de manera equitativa, los rangos entre 19 a 24 años de 25 a 30 años y de 31 a 40 años, los cuales representan aproximadamente el 25% cada uno. Ver gráfico N°17.

Por otro lado, y tal como lo indica el grafico N°18 la residencia de los clientes de El Saborizado en un 94% son de la comuna de la calera, sin menos preciar las personas que viajan a adquirir productos de zonas como La Cruz, Artificio, Hijuelas y Las Cabritas.

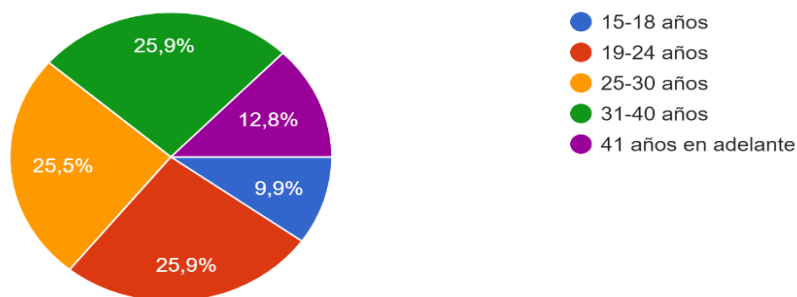
Gráfico N°16: Distribución de genero de los clientes de El Saborizado



Fuente: Elaboración propia

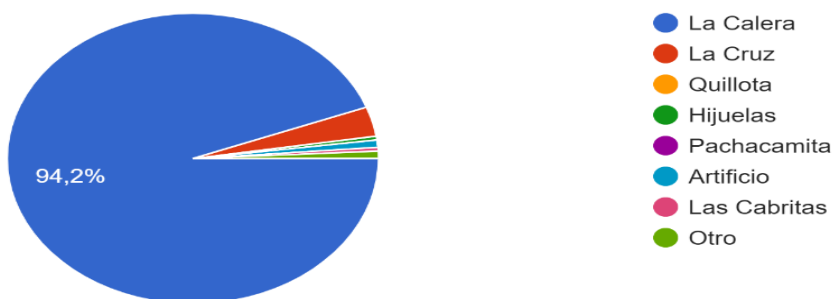
Gráfico N°17: Distribución de rangos de edad para clientes de El

Saborizado



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°18: Lugar de residencia de los clientes de El Saborizado



Fuente: Elaboración propia

b) Relación con El Saborizado

Como muchos pequeños locales, El Saborizado no cuenta con publicidad, esto se ve reflejado en las encuestas, ya que, el 56,4% de los clientes son vecinos/as del sector en el que se encuentra El Saborizado, aunque es muy importante mencionar que el 26.7% de las personas llegan por recomendación lo que explica que haya clientes fuera de la zona de la Calera, ello se puede evidenciar en el gráfico N°19.

Gráfico de sectores que muestra la forma de conocer a los vecinos:

- Por ser vecino/a del sector: 56,4%
- Por recomendación: 26,7%
- Por casualidad: 9,5%
- Por redes sociales: 3,5%
- Por mi mamá es la dueña: 0,5%
- Por mi hermano: 0,5%
- Amiga de Rocío: 0,5%
- Por ser amiga de la dueña: 0,5%

Cabe recalcar que, los clientes son frecuentes, ya que, casi el 70% de ellos adquiere productos todas las semanas, tal y como muestra el grafico N°20, con frecuencias dentro de cada semana con compras que llegan hasta las 5 veces en el 1,2% de los casos, 4 veces a la semana en el 8,4% de los casos, 3 veces a la semana en el 16,8% de los casos, 2 veces por semana el 33,5% de las veces y la más recurrente 1 vez a la semana el 40,1% de las veces. La recurrencia de los clientes se puede extrapolar a sus hábitos con el local, ya que, según el grafico N°21, casi el 75% de los clientes se consideran como tal desde hace más de un año, siendo más de una cuarta parte del total clientes de hace más de 5 años. Ver gráfico N°22.

Gráfico N°20: Cantidad de clientes que consume productos
semanalmente

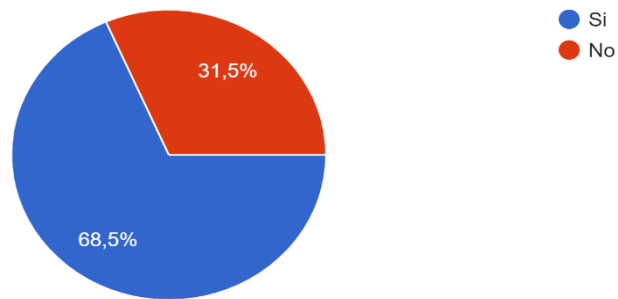
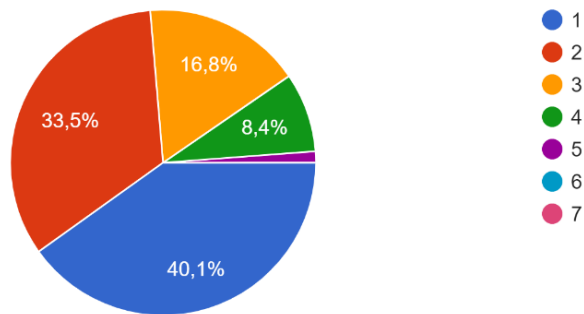
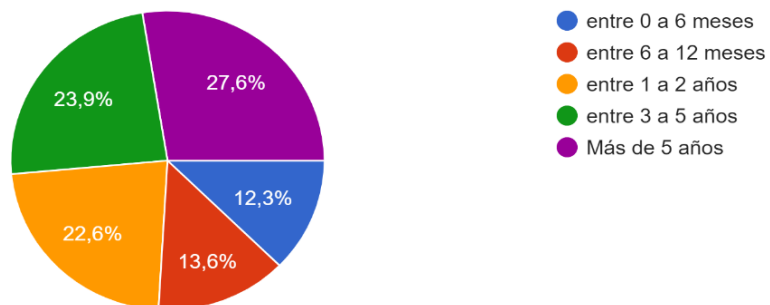


Gráfico N°21: Cantidad de consumo diario de clientes que consumen
semanalmente en El Saborizado



Fuente: Elaboración propia

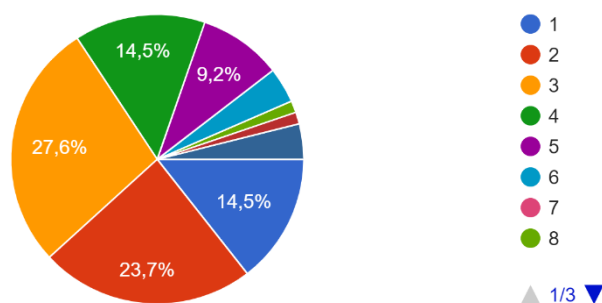
Gráfico N°22: Tiempo desde que se consideran clientes los comensales
de El Saborizado



Fuente: Elaboración propia

Respecto al 32% de los clientes que no consumen semanalmente, su frecuencia mensual más relevante es de 1 a 2 veces al mes en el 51,3% de los casos. Además, se pudo apreciar la presencia de frecuencias menos regulares; El 14,5% de los clientes asiste una vez al mes, así mismo el 14,5% de los clientes asiste 4 veces al mes, y ya menos regulares, el 9,2% de los clientes asiste 7 veces al mes, finalmente, tan solo el 3,9% asiste alrededor de 10 veces al mes a comprar en el local, véase gráfico N°23.

Gráfico N°23: Frecuencia de recurrencia mensual de los clientes de El Saborizado



Fuente: Elaboración propia

c) Productos y preferencias

Los clientes de El Saborizado eligen al local, porque sus productos tienen buen sabor, son considerados frescos de calidad y porque son productos caseros. Ver gráfico N°24.

Gráfica N°24: Aspectos más relevantes para cliente de El Saborizado.



Fuente: Elaboración propia

Los productos mejor valorados son, Sándwiches con una ponderación del 48,1%, Completos con una ponderación de un 31,3% y las Papas fritas en un 16,5% de los casos. Así mismo y según la tabla N°16 las 3 combinaciones más buscadas son:

- Papas fritas + Completos + Sándwiches
- Papas fritas + Completos
- Papas fritas + Sándwiches

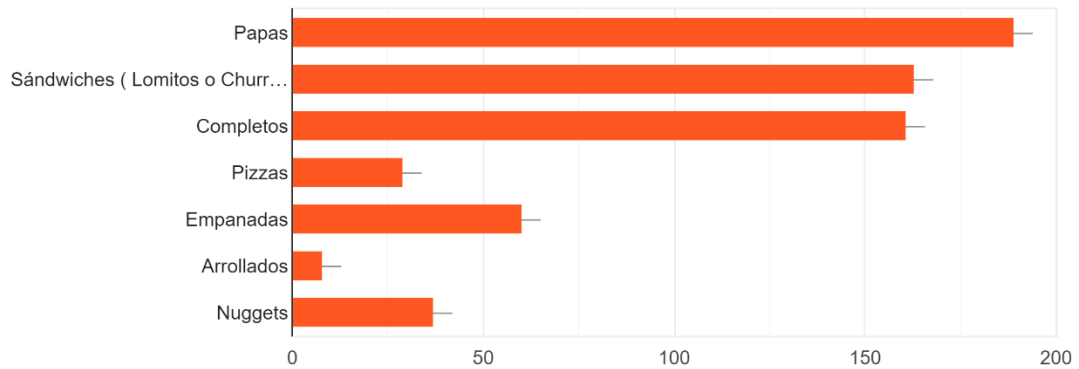
Tabla N°16: Combinaciones preferidas por los clientes de El

Saborizado

Combinaciones preferidas	Cuenta de combinacion de productos
Completos	5
Completos, Empanadas	2
Completos, Empanadas, Nuggets	1
Completos, Nuggets	2
Completos, Pizzas	1
Papas	5
Papas, Completos	31
Papas, Completos, Empanadas	8
Papas, Completos, Empanadas, Arrollados	1
Papas, Completos, Empanadas, Nuggets	3
Papas, Completos, Nuggets	5
Papas, Completos, Pizzas	5
Papas, Empanadas	6
Papas, Empanadas, Nuggets	2
Papas, Nuggets	1
Papas, Pizzas	1
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos)	25
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Arrollados	2
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Completos	45
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Completos, Empanadas	10
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Completos, Nuggets	6
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Completos, Pizzas	6
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Completos, Pizzas, Arrollados	1
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Completos, Pizzas, Empanadas	2
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Completos, Pizzas, Empanadas, Arrollados, Nuggets	1
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Completos, Pizzas, Empanadas, Nuggets	3
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Empanadas	7
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Empanadas, Arrollados	1
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Empanadas, Nuggets	4
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Nuggets	4
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Pizzas	2
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Pizzas, Arrollados	1
Papas, Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Pizzas, Empanadas, Nuggets	1
Pizzas	1
Sándwiches (Lomitos o Churrascos)	9
Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Completos	16
Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Completos, Arrollados	1
Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Completos, Empanadas	3
Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Completos, Nuggets	1
Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Completos, Pizzas	2
Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Empanadas	5
Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Nuggets	3
Sándwiches (Lomitos o Churrascos), Pizzas	2
Total general	243

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°25: Categoría de productos más requeridas o mejor valoradas

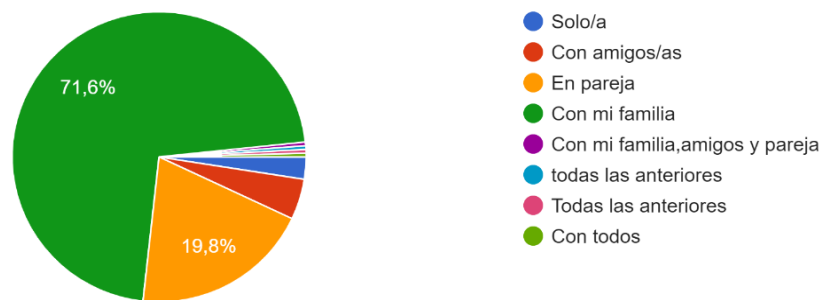


Fuente: Elaboración propia

d) Motivos de consumo y aspectos a mejorar

Como se indica en el grafico N°26 en el 97,5% de los casos los clientes no buscan consumir comidas rápidas en el saborizado de manera solitaria, sino que se acompañan, en el 95,9%, de sus familias, parejas o amigos/as.

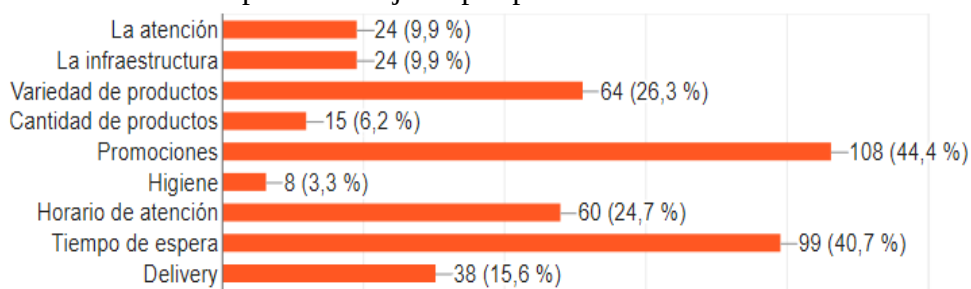
Gráfico N°26: Preferencia de consumo respecto al acompañamiento



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, los aspectos que los clientes mejorarían respecto al servicio entregado por el local son; Agregar mayor cantidad de promociones, mejorar el tiempo de espera, aumentar la variedad de productos, aumentar el horario de atención e implementar condiciones de delivery para que los productos lleguen a sus hogares manteniendo la calidad. Ver gráfico N°27.

Gráfico N°27: Aspectos a mejorar por parte de los clientes hacia el local.



Fuente: Elaboración propia

12.9 Resultados

Los clientes de El Saborizado son personas cuyo principal rango de edad esta entre los 19 a 40 años, de ellos en su mayoría son mujeres, y en un 94% de los casos los clientes de la ciudad de La Calera, considerados así mismos como vecinos del sector, que conocieron el local por que viven en sus cercanías. Por otra parte, existen clientes fuera de la zona vecinal quienes han conocido el local por recomendación y/o por casualidad, lo que explica la existencia de clientes en comunas como La cruz, hijuelas y la ciudad de artificio.

Es importante mencionar que los clientes son muy fieles, ya que, más de un cuarto de ellos se consideran como tal desde hace más de 5 años, su frecuencia de consumo es en su mayoría de 1 a 2 veces por semana llegando

en algunos casos hasta 5 veces por semanas. Siguiendo con la temporalidad, el local ha estado recibiendo nuevos clientes durante la pandemia, un 34,9% de ellos se consideran clientes de entre 0 a 2 años, lo que explica que el local no solo está teniendo nuevos clientes, sino que también los está manteniendo, generando una relevancia del servicio que ofrece a pesar de no contar con una estructura de Marketing bien definida.

Respecto a los productos, los mejores valorados son los Sándwiches, los completos y las papas fritas, considerados todos de muy buena calidad, frescos y con una relación de precio cantidad optima. Es importante recalcar que los productos por ser caseros hay una mayor valoración lo que explicaría la frecuencia de los consumidores al local. Además, el precio es el aspecto menos elegido por los clientes como motor de compra, es decir, para ellos el precio es uno de los aspectos más irrelevantes respecto a los productos y servicio de atención que presta el local.

Además, desean adquirir los productos ofrecidos por el local, para compartir con sus familias, tomar once y compartir con sus amigo/as. Siendo unos pocos que adquieren productos para pasar el hambre, o pasar momentos de ocio.

Ahora, centrando el análisis en los aspectos a mejorar, el público espera que existan más promociones por parte del local, ya que actualmente no se cuenta con dichas promociones, también, esperan que los tiempos de espera y de atención telefónica disminuyan, ya que muchas veces no pueden realizar pedidos por la no contestación de los llamados.

Por otra parte, los clientes aumentarían la variedad de productos, ya que, el local cuenta con tan solo 7 categorías de ellos.

Finalmente, el último aspecto a mejorar por los clientes, dentro de las opciones más votadas, es el horario de atención porque, entre las 18:00 horas. y as 22:00 horas. muchos no alcanzan a realizar sus pedidos.

12.10 Conclusiones de Estudio de Clientes

- a) La mayor cantidad de clientes son del sexo femenino.
- b) El local tiene una alta relevancia en el sector y mercado en el que se desenvuelve.
- c) La tasa de clientes nuevos va en aumento.
- d) El horario de atención no es el óptimo.
- e) Los precios son irrelevantes si se mantiene la relación precio-calidad.
- f) Los rangos de edad de estudio se distribuyen homogéneamente entre ellos.
- g) La frecuencia de compra es muy alta.
- h) Las papas fritas son un producto que no pueden faltar en una promoción.
- i) Hay que implementar promociones
- j) Se debe implementar un buen servicio de delivery.
- k) Se debe mantener la calidad, frescura y alimentos caseros que ofrece el local.
- l) La infraestructura es un aspecto que los clientes no mejorarían, pero que tiene un potencial de atracción, a nuevos clientes.
- m) Se deben potenciar las redes sociales.
- n) Se debe aumentar el stock de productos.

- o) Se debe aumentar la variedad de productos y salsas ofrecidos.
- p) Se debe mejorar el tiempo de espera en la atención de llamados y entrega de productos solicitados por los clientes.
- q) Promociones que contengan
 - Papas fritas + Completos + Sándwiches
 - Papas fritas + Completos
 - Papas fritas + Sándwiches

13 Diagnóstico

13.1 Problemas Relacionados al Entorno y Clientes.

En relación con la información levantada, se pudieron identificar 4 procesos a mejorar, Promociones, Atención, delivery y personal, el detalle y falencias de cada problemática se pueden apreciar en los siguientes puntos:

- a) Promociones: El local no posee ninguna promoción.
- b) Atención: A pesar de que la atención es considerada como excelente por parte del público, generalmente, existe un gran número de llamadas que no son contestadas, así mismo, existe una gran cantidad de mensajes a través de la aplicación WhatsApp que son contestados. Respecto a Facebook e Instagram no son utilizados como medios para la toma de pedidos.
- c) Delivery: Es un servicio implementando durante el toque de queda por parte de los dueños, existe solo un trabajador cuyo medio de transporte y entrega es su propio automóvil. El reparto es de aproximadamente 10 kilómetros a la redonda desde el local.

- d) Personal: Todos los trabajadores en horario de atención son parte de la familia de los dueños, generalmente hay un cajero y una persona que realiza las preparaciones.

13.2 Problemas de Procesos Internos Identificados

- a) Proceso de compras: Las compras son realizadas diariamente por uno de los dueños, adquiriendo productos perecibles y no perecibles al corto plazo. Solo los proveedores de carne son quienes llevan las provisiones al negocio. Este proceso es realizado así en consecuencia del bajo control sobre productos utilizados a diario en las ventas hechas por el local.
- b) Proceso de preparación antes de apertura: Realizado por una persona quien demora aproximadamente entre 4 a 5 horas en preparar la apertura, a pesar de que las labores sean acotadas, el tiempo empleado en ellas es bastante alto.
- Higiene y acondicionamiento de local
 - Tomates
 - Paltas
 - Papas
 - Carnes
 - Jamones
 - Quesos
- c) Proceso de Marketing: No existe Marketing definido para el local.
- d) Proceso de Finanzas: No existe proceso de finanzas definido, solo declaración del formulario F22 ante el servicio de impuestos internos. No existen pagos definidos para cada uno de los integrantes ni de los dueños.

- e) Bodegaje: El espacio de bodega no está bien definido, el espacio determinado como tal, solo contiene algunos envases utilizados para el negocio y una congeladora de 350 litros.
- f) Estandarización de productos: La elaboración de productos no están estandarizados, cada producto está hecho en base a la experiencia de los dueños y familiares quienes preparan los productos con medidas propias, dado que no se cuentan con implementos bien definidos para dichas tareas.

14 Modelo de Negocios Propuesto

En cada bloque del modelo Canvas, utilizado para definir el modelo de negocios actualmente utilizado, se detallará explícitamente si la propuesta es mantener la idea inicial o si se propone un cambio, según sean los aspectos en revisión del modelo ya mencionado.

14.1 Propuesta de Valor

Se propone mantener la misma propuesta de valor; ventas de comida rápida casera a base de productos frescos, adquirido por proveedores locales, cuya proporción respecto al precio sea igual o mayor entregada por el mercado, buscando mantener calidad, buena atención y promociones hechas en base a las preferencias de los consumidores.

14.2 Segmentación de Clientes

Se propone segmentar a los clientes en 3 perfiles.

- Perfiles jóvenes: Rango de edad entre 19-24 años, estudiantes, universitarios o trabajadores, residentes en la ciudad de La Calera o sus

alrededores, quienes en su mayoría reciben ingresos mensuales que oscilan entre los \$0 a los \$200.000 y buscan reemplazar la merienda de la tarde, compartir con amigos o compartir con familiares con preferencias en productos caseros con disposición al gasto entre el 10% al 30% mensual sobre ingresos.

- Perfiles Jóvenes adultos: Rango de edad entre 25-30 años, estudiantes o trabajadores, residentes en la ciudad de La Calera o sus alrededores, que perciben ingresos mensuales entre \$500.001 a \$1.000.000 quienes gusten de compartir comida rápida y casera con sus amigos o familiares, y que, estén dispuestos a consumir o gastar entre un 2% a un 12% de este tipo de comidas mensualmente respecto a sus ingresos.
- Perfiles adultos: Rango de edad entre 31 a 40 años, trabajadores, residentes en la ciudad de La Calera, que perciben de ingresos mensuales mayores o iguales a \$1.000.000, quienes gusten de comidas rápidas caseras para merendar solos o acompañados por familiares o amigos y que estén dispuestos a consumir entre un 2% a un 12% de sus ingresos mensuales.

14.3 Canales

Se propone categorizar los canales y reorganizar la estructura.

- a) Canal exclusivo para recepción de pedidos.
 - WhatsApp: Canal oficial y exclusivo para realizar procesos de ventas de manera online.

- Llamados: Canal oficial y exclusivo para realizar procesos de ventas de manera online.
- b) Canales para entregar información y atraer nuevo publico
 - Instagram: Principal canal para entregar información a público general, entrega de contenido relevante, creación de comunidad además de ser utilizado como medio que guía para pedidos por llamado, WhatsApp o comunicación al correo oficial.
 - Facebook: Canal secundario utilizado para entregar información y creación de comunidad.
- c) Canales para Atracción de publico
 - Carteles y murales fuera del local
- d) Canal de comunicación interna
 - Gmail: Utilidad principal, enviar y recibir correos a proveedores, trabajadores de local o interesados en formar parte del equipo de El Saborizado.

14.4 Relación con Clientes

Se propone mantener la relación con los clientes existente, es decir, cordialidad en la atención, confianza al cliente con los productos entregados.

14.5 Estructura de Ingresos

Se propone aceptación de ingresos a través de, efectivo, transferencia, pagos con tarjetas de crédito, pagos con tarjetas de débitos.

14.6 Recurso Claves

14.6.1 Personal

Se propone crear puestos de trabajos.

- a) Preparador
- b) Ayudante de cocina
- c) Cajero
- d) Delivery
- e) Contador

14.6.2 Infraestructura

Se propone:

- a) Reacondicionar la fachada externa, para recibir a los clientes en un ambiente cálido y grato.
- b) Realizar una reorganización sobre la estructura interna y disposición de activos y maquinarias.

14.6.3 Capital

Se propone:

- a) Estructurar presupuestos semanales y mensuales.
- b) Reinvertir capital en activos propios para el desarrollo del local.
- c) Invertir capital en Marketing para aumentar ventas.

14.6.4 Tecnología

Se propone:

- a) Letreros digitales.
- b) Cámaras de seguridad internas y externas.
- c) Contar con maquina receptoras de pago con tarjeta.
- d) Sistema interno de gestión y control.

14.7 Actividades Clave

Mantener:

- a) Compra de productos frescos.
- b) Disponibilidad de atención fuera de horario.
- c) Control sobre la calidad de los productos adquiridos y elaboraciones hechas.

Se propone agregar:

- d) Realización de gestiones administrativas constantes.
- e) Establecer y estandarizar promociones.
- f) Estandarizar porciones.
- g) Disminuir las personalizaciones de los productos.

14.8 Socios Claves

Se propone:

- a) Establecer tratos comerciales con principales proveedores.
- b) Buscar nuevos socios comerciales, principales proveedores de alimentos perecibles.
- c) Indagar sobre potenciales relaciones de emergencias.

14.9 Estructura de Costos

Se propone definir:

- a) Sueldos fijos para dueños
- b) Sueldos de trabajadores
- c) Costos variables
- d) Costos de implementación
- e) Costos Fijos
- f) Contabilidad y gestión de finanzas

g) Impuestos

15 Plan de Marketing

15.1 Marketing

El plan de marketing consta de dos partes, el marketing estratégico y táctico cuyos objetivos son los siguientes:

- a) Modelar la estrategia competitiva.
- b) Posicionar la oferta de los productos según los valores del local.
- c) Definir el Marketing Mix.
- d) Crear un plan de medios optimizados de recursos.

15.2 Plan de marketing estratégico

El plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado (Kotler & Keller, 2012).

15.3 Misión

- a) Optimizar los procesos internos para poder atender a todos los clientes.
- b) Tener stock suficiente para que nadie se quede sin sus productos.
- c) Formar un equipo trabajo tan unido como una familia y mantener el toque casero en los productos.

15.4 Visión

Ser el local de Comidas Rápidas más relevante en la ciudad de La Calera, ser reconocido como una picada imperdible en la quinta región por

ofrecer productos de inigualables por sus sabores, calidad y excelente atención.

15.5 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es el plan que define una empresa a largo plazo para cuyo objetivo es obtener una ventaja sobre la competencia.

La propuesta de valor actualmente ofrecida por El Saborizado cumple con los aspectos más buscados y valorados tanto por los clientes como por quienes no lo son, sin embargo, solo quienes se consideran clientes pueden corroborar esta aseveración.

Basados en la matriz de estrategias genéricas de Porter, respecto al objetivo estratégico, se busca llegar a todo el sector de mercado dentro de la ciudad de La Calera y ciudades colindantes, además, las ventajas estratégicas que ofrece El Saborizado están ligada a cierta exclusividad percibidas por los clientes, por ello la estrategia genérica a utilizar es la de diferenciación.

Ya que, la estrategia genérica está definida, es importante definir los parámetros que se deben recalcar. Para ello los productos y servicios ofrecidos por el local se deben ligar en sobresaltar y enfatizar todos los atributos que ofrece el local, desde la atención hasta la experiencia sobre los sabores que ofrece el local.

Estandarizar los productos debe ser primordial para poder conseguir con una estrategia que perdure en el tiempo, ya que, se espera la creación de nuevos puestos de trabajo que desplacen las labores principales de los dueños, quienes actualmente preparan los productos ofrecidos. Bajo esto la

estandarización es una solución a una problemática que se pueda presentar por el área de recursos humanos.

Además, se debe mantener la estrategia que buscar la calidad en los productos, al obtener como base productos seleccionados y frescos para cautivar y mantener a un público que va en aumento,

Finalmente, mantener las proporciones ofrecidas actualmente, respecto a la cantidad que ofrece cada uno de los

15.6 Estrategia de crecimiento

Basados en la matriz Ansoff (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito, 2013), El Saborizado se desarrolla en un mercado actual con productos actuales, por ende, se busca crecimiento a través de la penetración de mercado. El objetivo es obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos ya ofertados por el local y para ello se deben realizar ciertas acciones que incentiven a aumentar el consumo en los actuales clientes y así mismo aumentar la cuota de nuevos clientes. Las acciones por realizar para aumentar la cuota de mercado son:

- a) Promociones y ventas cruzadas.
- b) Publicidad.
- c) Stock suficiente.
- d) Mejora de imagen, información de la diferenciación.

15.7 Posicionamiento

El Saborizado debe buscar posicionamiento por; Atributo, categoría y calidad o precio.

15.8 Plan de marketing táctico

El plan táctico de marketing especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios y canales de ventas

15.9 Producto

El listado de productos ofrecidos es los expresados en Anexo N°2

15.10 Precio

La obtención de los precios es de difícil de estandarización, ya que, las materias primas utilizadas por el saborizado varían sus precios dependiendo de la temporada, demanda y oferta de dichas materias. Por ello, se aconseja tener considerado un margen bruto entre el 40% y 55%, que son los márgenes presentados por el mercado de comidas rápidas, sobre costos variables por temporada semestral o anual, para que los clientes no experimenten constantes cambios sobre los precios que se ofrecen en El Saborizado. Para ello se debe ocupar la siguiente formula que dictamina correctamente la relación entre margen y costo para determinar precios, y así poder ofrecer promociones sin incurrir en precios que signifique una perdida para los dueños de El Saborizado:

$$\text{Precio} = \frac{\text{Costos}}{1-\text{Margen}}$$

15.11 Plaza

Lugar actualmente establecido, Reina Victoria #748, La Calera.

15.12 Promoción

El esquema de ventas no debe ser modificado para no perjudicar las operaciones internas del negocio, sin embargo, se puede realizar énfasis en las promociones, tomando en cuenta a estas, como productos nuevos.

Respecto a las categorías de promociones, se recomiendan como base las siguientes:

- Papas fritas + Completos + Sándwiches
- Papas fritas + Completos
- Papas fritas + Sándwiches
- Papas fritas + Completos + Sándwiches+ Bebidas
- Papas fritas + Completos + Bebidas
- Papas fritas + Sándwiches + Bebidas
- Papas fritas + Pizzas
- Papas fritas + Nuggets + Sándwiches

A pesar de que las papas fritas no son la categoría de productos mas vendidos, si son los considerados como productos que no pueden faltar en las promociones.

16 Plan de operaciones

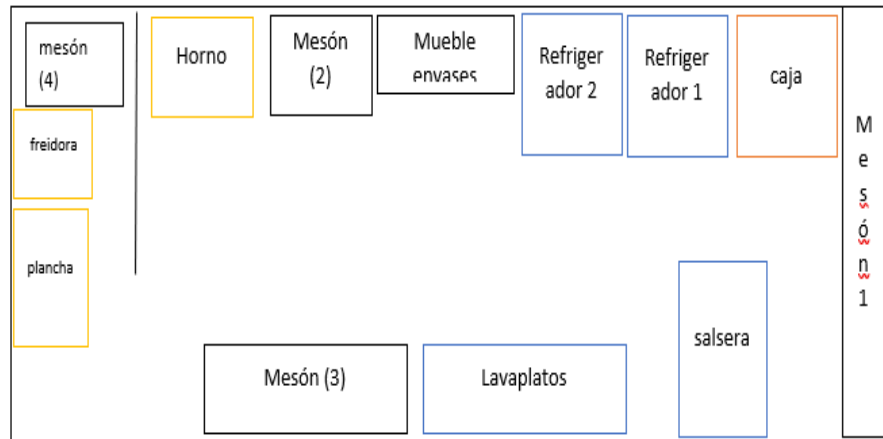
16.1 Layout

16.1.1 Layout actual

La ilustración N°2 muestra la distribución actual de El Saborizado, en conjunto con los procesos y tiempos requeridos en cada una de las preparaciones, mostrando como los procesos de elaboración son

ineficientes, por la cantidad de esfuerzo físico y tiempo invertido en entre estaciones.

Ilustración N°2: Layout actual



Fuente:Elaboración propia

a) Proceso estacionario de un completo

Mesón2→Horno→Mueble→envases→Mesón3→Horno→Salsera→mesón→meson1

Tiempo: 3-7 minutos por completo

b) Proceso de un Churrasco italiano

Mesón2→Horno→Plancha→salsera→plancha→salsera→mueble envases→plancha→meson1

Tiempo: 9-15 minutos por churrasco.

c) Proceso de papas fritas

Freidora→mesón4→mueble envases→mesón4→mesón 1

Tiempo: 20-30 minutos por porción frita

d) Proceso empanadas, nuggets, arollados.

Refrigerador1→ plancha→meson3→plancha→meson1

Tiempo: 5-15 minutos por porción frita

e) Procesos de pizzas

Preparación fuera del lugar fisico visible→horno→mueble

envases→horno→meson1

Tiempo: 15-20 minutos para pizzas familiares y entre 10-15 minutos

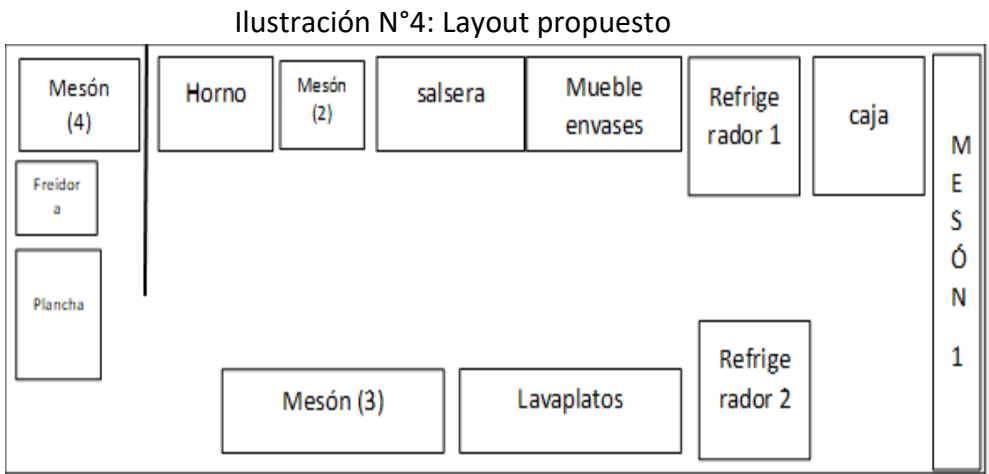
individuales.

Ilustración N°3: Flujograma de procesos actuales de productos principales.

					Completo		
Actividades					tiempo	distancia	observaciones
Preparar vienas		x			20 min		Producto debe estar preparado antes de la apertura
Preparar rellenos		x			2 horas		Producto debe estar preparado antes de la apertura
Preparar salsas		x			20 min		Producto debe estar preparado antes de la apertura
Cortar pan	x				3 segundos		
Introducir salchicha	x				3 segundos		
Llevar al horno			x		2 segundos	0,5 metros	
Esperar que se dore				x	80 segundos		
Llevar pan a mesón			x		2 segundos		
Ir por cajas			x		3 segundos	1,5 metros	
Rellenar pan	x				45 segundos		
Echar salsa	x				7 segundos		
					CHURASCOS GRANDES		
Actividades					tiempo	distancia	observaciones
Preparar rellenos		x			120 minutos		El tiempo de entrega pueden variar dependiendo de clientes
Preparar salsas		x			20 minutos		El tiempo de entrega pueden variar dependiendo de clientes
Cortar pan al aceite	x				10 segundos		
Esperar que se frian			x	x	20 segundos	0,5 metros	
Esperar que se dore			x	x	100 segundos	1,5 metros	
Esperar que se frian	x		x		15 segundos		
Esperar que se dore	x		x		20 segundos	1,5 metros	se consideran 3 vueltas
Rellenar pan	x				30 segundos		
Revolcar salsas	x				10 segundos		
Revolcar salsa	x				10 segundos		
Ir por cajas de panes			x		3 segundos	0,5 metros	
Tapar panes	x				2 segundos		
Envasar	x				15 segundos		
Entregar			x		5 segundos	1 metro	El tiempo de entrega pueden variar dependiendo de clientes

16.1.2 Layout propuesto

La estructura propuesta solo cambia de posición el refrigerador 2 con la salsera, este leve cambio permite que el proceso sea optimizado disminuyendo las distancias entre estaciones en donde se ejecutan los procesos de elaboración. Ver Ilustración N°4



Fuente: Elaboración propia

16.2 Requerimientos

Los requerimientos para acondicionar el Local y optimizar los procesos de elaboración y entrega se muestran en la siguiente tabla N°17

Tabla N°17: Requerimientos

Requerimientos	cantidad
POS o Punto de registro de ventas.	1
Horno doble.	1
Congeladora.	1
Peladora de papas	1
Refrigerador	1
Mantenedor de fritos	1
Carteles luminoso y carteles para el local	5
estanterías	1
Infraestructura (pintura, paneles)	1
Nuevos extintores	2
Cámaras de seguridad	5
Indumentaria: Gorros, poleras, polerones, pecheras.	12
Medidas para la carne	2
Medidas para el tomate	2
Medidas para la palta	2
Medidas para Salsas chucrut y americana	2
POS movil con chip	2

Fuente: Elaboración propia

16.3 Compras

En El Saborizado, se trabajan con muchas materias primas que dan origen a la gran cantidad de productos ofrecidos en donde ciertas materias primas, perecen en muy poco tiempo, provocando constantes viajes hacia los locales comerciales, dejando así el proceso de las compras como un proceso ineficiente.

Para solucionar este problema detectado, las compras deben ser menos frecuentes. Para ello se categorizan las materias primas en 3:

- a) perecibles corto plazo, cuya duración es menor a una semana.
- b) perecibles mediano plazo, cuya duración es menor a 4 semanas y mayor a una.
- c) perecibles a largo plazo, cuya duración es mayor a 4 semanas.

Las categorizaciones se pueden apreciar en la tabla N°18

Tabla N°18: Categorización de insumos

categorización de insumos	
Corto plazo	Pan de completos Pan de Churrascos Tomates Paltas Queso Cecina/Jamón Aceite Toallas de papel Carne Vienesas Sacos de papas Huevos aceituna
Mediano Plazo	Sal Chucrut Salsa americana Kétchup Mayo envasada Mostaza levadura camarón Gas Cajas de churrascos Cajas de completos Bolsas de papel orégano
Largo Plazo	Masas varias Harina Congelados Papel Film Aliños

Fuente: Elaboración propia

Para las compras se recomienda realizar 2 presupuestos, uno para realizar compras semanales cuya frecuencia es de 4 veces al mes y uno de compras mensuales cuya frecuencia será de una sola vez. La intención de dichos presupuestos es rebajar la cantidad de viajes a los locales comerciales

para obtener todas las materias primas diariamente, además, el proceso de recaudar los ingresos obtenidos al mes será más notorio, ya que la presupuestación de los costos variables significaría tan solo 5 egresos al mes y no 30 egresos al mes.

16.4 Horario de atención y funcionamiento

Los horarios pueden variar bajo las normativas que adopte el gobierno respecto a la actual situación sanitaria.

Basados en las encuestas realizadas, el público objetivo, disposición de los dueños y el horario actual, la mejor opción horaria es:

- Lunes a viernes entre 17:00 horas a 00:00 horas.
- Sábados, domingos y festivos entre 12:00 horas a 15:00 horas y de 18:00 a 01:00 horas

17 Plan de Recursos Humanos

Recursos Humanos es un concepto totalmente nuevo para El Saborizado, todos quienes trabajan en el local son familiares.

17.1 Estructura Organizacional

a) Preparadores (x2)

- Preparador 1: Encargado sector de frituras y carnes. Sus principales labores consisten en preparar la carne, freír papas, freír Nuggets, freír empanadas, freír empanadas de coctel, rellenar de carne los panes, limpiar y mantener aseado su lugar de trabajo.

Jornada: 9 horas, incluida la hora de colación y descanso.

- Preparador 2: Rellenar panes de completos, de churrascos, preparar panes queso, llenar panes con aderezos y colocar panes en cajas, limpiar lugar de trabajo. Realizar contabilidad de panes.

Jornada: 9 horas, incluida la hora de colación y descanso.

b) Ayudantes de cocina(x1)

- Ayudante: labores de reponedor, partir panes, organizar pedidos, rellenar envases, entregar pedidos, barrer, mantener el lugar limpio.

Jornada: 8 horas

c) Cajero (x1)

- Cajero, atender llamados, realizar boletas, cuadrar caja, dejar limpio lugar, responder WhatsApp.

Jornada: 8 horas

d) Atención online (x1)

- a. Atendedor online, persona encargada de revisar y atender por redes WhatsApp, asignaciones especiales para responder dudas o generar cercanía con clientes a través de plataformas Instagram y Facebook.

Jornada: Variables y flexibles, alrededor de 8 horas

e) Delivery (x2)

- Repartir pedidos.

Jornada: 8 horas

f) Encargado de compras (x1)

- Persona que realiza compras, encargada de chequear las provisiones, realizar compras. Gestionar control (control de cantidad de panes comprados y vendidos)

Jornada: 6 horas

g) Encargado de elaboración y apertura previa (x1)

- b. Dejar limpio el local, preparar tomate, palta y papas.

Jornada: 4 horas

h) Contador (x1)

- c. asesoría en contratos, pago de cotizaciones, pago de IVA, cierre anual, devoluciones entre otras relacionadas al SII.

17.2 Planilla de remuneraciones

Basados en la disponibilidad de pago de los dueños las remuneraciones se consideran de la siguiente manera:

Preparadores	\$ 740.000
Ayudante de cocina	\$ 350.000
cajero	\$ 350.000
delivery	\$ -
encargado de compras	\$ 400.000
encargado de previa apertura	\$ 350.000
contador	\$ 100.000

Cabe recalcar que el delivery no esta considerado como remuneraciones fijas, ya que los pagos se relacionan a las ventas y entrega

de productos, así mismo, no se consideran los ingresos por servicio de delivery por la misma razón ya mencionada.

17.3 Política de comunicaciones

Todos los trabajadores tendrán contactos directos entre si y los dueños. El tamaño de local es reducido por ellos es inevitable una interacción directa, lo que facilita la resolución de problemáticas que puedan surgir en el transcurso de las jornadas laborales.

17.4 Proceso de reclutamiento

El reclutamiento de personal es un proceso que pasará por las siguientes etapas:

- a) Llamado: Proceso de búsqueda cuya duración puede variar entre los demandantes de empleo a los cargos requeridos.
- b) Selección: Proceso de selección según parámetros de exigencias de los dueños y cargo de cada postulante, idealmente se espera tener una selección de al menos 3 personas que puedan asumir un cargo.
- c) Entrevistas: Procesos de selección de forma presencial, en horarios acordado entre partes, idealmente se espera que la entrevista no dure más de 45 minutos.
- d) Capacitación y prueba: Procesos en los cuales el o los seleccionados se les muestra el lugar de trabajo y se repiten las labores a realizar. Por otra parte, la prueba se espera que tenga una duración de 7 a 15 días hábiles para la respuesta de los dueños hacia quien solicita el puesto.

e) Contrato: Una vez de acuerdo ambas partes y pasado todos los procesos anteriores se procede a firmar un contrato.

17.5 Proceso de Capacitación

Primeramente, la capacitación viene hecha por parte de los dueños de El Saborizado quienes entregan conocimientos sobre el funcionamiento de las tareas que se relacionan al cargo de cada postulante, se les entregan todas las herramientas que estén a posible disposición, y se les muestra la zona de trabajo, la duración de la capacitación no es mayor a 60 minutos, ya que el lugar no es muy grande y los implementos a utilizar deben ser conocidos por la persona a la que se esté capacitando.

Además, se debe mencionar que hacer en ciertas circunstancias y por sobre todo orientar sobre procedimientos en caso de emergencias.

18 Plan Económico Financiero

Este plan incluye todas las variables estudiadas, desde la posición actual que se encuentra el negocio hasta los costos que se deben incurrir para la implementación del plan de trabajo, cuáles son los aspectos más relevantes y cuál es el atractivo monetario que representa todo lo estipulado anteriormente.

18.1 Estimación de demanda

En la tabla N°19 se puede apreciar la demanda actual en términos monetarios por productos.

Tabla N°19: Ingresos operacionales mensuales actuales

PRODUCTOS	Ingresos operacionales actuales
COMPLETOS	\$ 3.360.000
CHURRASCOS ITAL CHICO	\$ 840.000
CHURRASCOS QUESO CHICO	\$ 210.000
CHURRASCOS ITAL GRANDE	\$ 2.856.000
CHURRASCOS QUESO GRANDE	\$ 252.000
PIZZAS CHICAS	\$ 80.000
PIZZAS GRANDES	\$ 240.000
PAPAS CHICAS	\$ 364.000
PAPAS MEDIANAS	\$ 193.200
PAPAS GRANDES	\$ 369.600
EMPANADA QUESO	\$ 44.800
EMPANADA NAPO	\$ -
NUGGETS	\$ 100.000
TOTAL	\$ 8.909.600

Fuente: Elaboración propia

Dado el estudio realizado, el impacto que causarían los planes de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos, se espera un crecimiento del 50% sobre las ventas actuales, por lo que la proyección mensual de ingresos operacionales estaría dada por la tabla N°20

Tabla N°20: Ingresos operacionales mensuales proyectados

PRODUCTOS	Ingresos operacionales proyectados
COMPLETOS	\$ 5.040.000
CHURRASCOS ITAL CHICO	\$ 1.260.000
CHURRASCOS QUESO CHICO	\$ 315.000
CHURRASCOS ITAL GRANDE	\$ 4.284.000
CHURRASCOS QUESO GRANDE	\$ 378.000
PIZZAS CHICAS	\$ 120.000
PIZZAS GRANDES	\$ 360.000
PAPAS CHICAS	\$ 546.000
PAPAS MEDIANAS	\$ 289.800
PAPAS GRANDES	\$ 554.400
EMPANADA QUESO	\$ 67.200
EMPANADA NAPO	\$ -
NUGGETS	\$ 150.000
TOTAL	\$ 13.364.400

Fuente: Elaboración propia

Los cálculos están basados en los promedios de venta e ingresos mensuales de los ultimo 12 meses, además se consideran ventas y stocks redondeados.

18.2 Estimación de costos

18.2.1 Costos fijos

Los costos fijos históricamente han sido solo los de Luz, agua y gas, sin embargo, se deben considerar nuevos costos fijos asociados a los sueldos, tanto del personal como de los dueños. Ver tabla N°21:

Tabla N°21: Costos fijos asociados a la implementación de los planes.

COSTOS FIJOS	Detalle
AGUA	\$ 50.000
LUZ	\$ 70.000
GAS	\$ 150.000
Preparadores	\$ 740.000
Ayudante de cocina	\$ 350.000
cajero	\$ 350.000
delivery	\$ -
encargado de compras	\$ 400.000
encargado de previa apertura	\$ 350.000
contador	\$ 100.000
Total costos fijos	\$ 2.560.000

Fuente: Elaboración propia

18.2.2 Costos variables

Los costos variables mensuales se expresan en la tabla N°22

Tabla N°22: Costos variables mensuales.

PRODUCTOS	costos variables mensuales
COMPLETOS	\$ 2.544.000
CHURRASCOS ITAL CHICO	\$ 636.720
CHURRASCOS QUESO CHICO	\$ 175.980
CHURRASCOS ITAL GRANDE	\$ 2.652.000
CHURRASCOS QUESO GRANDE	\$ 237.600
PIZZAS CHICAS	\$ 59.600
PIZZAS GRANDES	\$ 150.200
PAPAS CHICAS	\$ 180.600
PAPAS MEDIANAS	\$ 75.180
PAPAS GRANDES	\$ 188.160
EMPANADA QUESO	\$ 24.920
EMPANADA NAPO	\$ -
NUGGETS	\$ 51.000
TOTAL	\$ 6.975.960

Fuente: Elaboración propia

Considerando un crecimiento de la demanda mensual en un 50% se espera que los costos asociados aumenten en un 50% por cada ítem en estudio. La proyección de costos variables mensuales se muestra en la tabla N°23:

Tabla N°23: Proyección de costos variables mensuales

PRODUCTOS	Costos variables proyectados
COMPLETOS	\$ 3.816.000
CHURRASCOS ITAL CHICO	\$ 955.080
CHURRASCOS QUESO CHICO	\$ 263.970
CHURRASCOS ITAL GRANDE	\$ 3.978.000
CHURRASCOS QUESO GRANDE	\$ 356.400
PIZZAS CHICAS	\$ 89.400
PIZZAS GRANDES	\$ 225.300
PAPAS CHICAS	\$ 270.900
PAPAS MEDIANAS	\$ 112.770
PAPAS GRANDES	\$ 282.240
EMPANADA QUESO	\$ 37.380
EMPANADA NAPO	\$ -
NUGGETS	\$ 76.500
TOTAL	\$ 10.463.940

19 Costos Asociados a Implementación

Los costos asociados a la implementación de los planes de procesos internos se representan en la tabla N°24

Tabla N°24: Costo de requerimientos para plan de implementación

Requerimientos	cantidad	precio	total
POS o punto de registro de ventas	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Horno Doble	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Congeladora	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Peladora de papas	1	\$ 790.000	\$ 790.000
Refrigerador	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Mantenedor de fritos	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Carteles varios (luminosos y no luminosos)	5	\$ 100.000	\$ 500.000
Estanterias	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Infraestructura (pintura, paneles)	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Nuevos extintores	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Cámaras de seguridad	5	\$ 100.000	\$ 500.000
Indumentaria: Gorros, poleras, polerones, pecheras, etc	12	\$ 20.000	\$ 240.000
Medidas para la carne	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Medidas para el tomate	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Medidas para la palta	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Medidas para salsas chucrut y americana	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Pos Movil con chip	2	\$ 21.759	\$ 43.518
		Total	\$ 5.633.518

Fuente: Elaboración propia

20 Resumen de recomendaciones

- Se debe tener un constante control, sobre inventarios, gastos y ventas para poder evitar mermas o perdida de eficiencia en alguno de los procesos estudiados.

- Los sistemas deben ser coordinados y regulados por los dueños para que puedan llevar el control mencionado en el punto anterior.
- Los presupuestos dependerán de las proyecciones semanales y mensuales.
- Se debe buscar la forma de firmar y realizar acuerdos con mas de un proveedor, para que el riesgo disminuya en caso de que los proveedores actuales presenten alguna falla.
- Los productos ofrecidos, dentro de lo posible, deben estandarizarse.
- Los parámetros de búsqueda de personal deben centrarse en personas que, en lo posible, sean residentes en la ciudad de La Calera, para evitar problemas, respectos a locomoción o transporte dado que el horario de trabajo es hasta tarde.
- Las inversiones propuestas pueden variar sus precios dependiendo del tiempo que demoren en ser implementados.
- Se recomienda analizar la opción de financiar activos con deudas, de mediano plazo.

21 Conclusiones

Últimos estudios realizado por la cámara nacional de comercio, revela que para el 2020 el consumo de comidas rápidas en Chile ha presentado una baja histórica de un 14,2%, sin embargo, esta aseveración no se ve reflejada en las ventas que presenta El Saborizado, ni en los números que se obtuvieron en las encuestas realizadas a los clientes. Bajo esta premisa es válido preguntar, ¿Por qué en el caso de El Saborizado las ventas no han disminuido? Y la respuesta a esta pregunta se puede inferir con los estudios realizados a los clientes del local, y es, por que la propuesta de valor es buena, no necesita

modificaciones su valorización es muy alta y a pesar de las falencias en algunos procesos mantiene una activa clientela, llegando a tener clientes que adquieren productos hasta 24 veces al mes.

El Saborizado tiene una larga trayectoria temporal en la ciudad de La Calera, sin embargo, no ha obtenido la relevancia esperada a pesar de que cuenta con una alta valoración de los clientes y, además, una buena ubicación en una zona que mantiene un constante crecimiento de la población en la comuna.

Lo último demuestra que, no tan solo es importante la propuesta de valor que una organización puede ofrecer, sino también es tremendamente fundamental e importante tener bien definido los objetivos, planes y procesos que conllevan a la realización de dicha propuesta de valor.

Por otra parte, también es muy importante la realización de estudios como los presentados, ya que, se pueden realizar estrategias claras y elaboradas que lleven a las organizaciones a; evitar ineficiencias, optimizar procesos, ahorrar dinero, generar un crecimiento económico mayor que pueda beneficiar a la organización, establecer una mayor relevancia e impactar en la vida de todas aquellas personas que trabajen en las organizaciones.

Todos los ítems vistos, propuestas hechas, planes realizados y modelos propuestos representan en su conjunto y totalidad una tremenda oportunidad para los dueños del local, y podría ser el inicio de, no tan solo, un crecimiento en las ventas y en la cuota de clientes, sino que también, en una expansión del local. Si la demanda sigue creciendo, se puede realizar una tesis que permita conocer la factibilidad de expansión y

crecimiento de El Saborizado como marca comercial reconocida por las personas de la quinta región, orientando el camino hacia la visión propuesta.

22 Referencias

Arellano P., & Shuster T. (2016). Informe de resultados, emprendedor en Chile. Ministerio de economía, fomento y turismo 4(1), 5.

<https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/Informe-de-resultados-el-microemprendedor-en-Chile.pdf>

Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme. (2014).

Recuperado de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Boletin-Revision-Clasificacion-Estatuto-Pyme.pdf>

Benavente J. (2008). *Creación y destrucción de empresas en Chile*. Scielo.

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-52862008000200006

Correa y Echavarría (2013). *Estudios económicos y estadísticos*. Banco Central de Chile. <https://si2.bcentral.cl/public/pdf/estudios-economicos-estadisticos/pdf/see101.pdf>

Castillo C. (2017). *El 24% de la fuerza de trabajo son microempresarios*. La tercera. Chile. <https://www.latercera.com/pulso/24-la-fuerza-trabajo-microempresarios/>

Díaz S. (2010). *La microempresa en el desarrollo*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454014.pdf>

Inzunza R. Sarmiento V. (2017). Modelos de competencia en el sector microempresarial. *Unsis*, 4(1), 1. http://www.unsis.edu.mx/revista/doc/vol4num11/4_Modelos_Competencia.pdf

Montilla M. (2004). *Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector cosméticos*. Scielo.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232004000300002

Porter M. (1982). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo editorial patria.

Schmal R. Olave T. (2014) *Optimización del Proceso de Atención al Cliente en un Restaurante durante Períodos de Alta Demanda*. La Serena. Chile.

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642014000400005&lng=en&nrm=iso&tlng=en

Salas O. (2011). *Contabilidad y Finanzas para todos*. Diario Financiero.

Texis M. Ramirez M. Aguilar j. *Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia*. Scielo. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422016000300551#B33

Narvaes (2012) <https://es.calameo.com/books/00188321088cc69bb8810>

La calera [http://www.subdere.gov.cl/divisi%C3%B3n-administrativa-de-chile/gobierno-regional-de-valpara%C3%ADso/provincia-de-quillota/la-calera#:~:text=La%20Calera%20cuenta%20con%20una,47.836%20habitantes\)%20a%20poblaci%C3%B3n%20urbana](http://www.subdere.gov.cl/divisi%C3%B3n-administrativa-de-chile/gobierno-regional-de-valpara%C3%ADso/provincia-de-quillota/la-calera#:~:text=La%20Calera%20cuenta%20con%20una,47.836%20habitantes)%20a%20poblaci%C3%B3n%20urbana).

DaráChile <https://es.datachile.io/geo/valparaiso-5/calera-22#economy>

Chile saludable <file:///C:/Users/franc/Downloads/estudio-chile-saludable-volumen-i.pdf>

Flujograma de procesos y tiempos
<https://sites.google.com/site/grupo9an31019076566/19diagramas-de-flujo-del-proceso>

Comida rápida mas consumida Uber Eats

<https://www.cooperativa.cl/noticias/sociedad/salud/coronavirus/aplicacion-de-delivery-revelo-las-comidas-mas-buscadas-por-los-chilenos/2020-05-28/171654.html>

Chile saludable

<https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/10/chile-saludable-vol-5.pdf>

23 Anexos

Encuesta para clientes

Público objetivo

Esta encuesta ésta dirigida a clientes de El Saborizado.

Objetivos de la encuesta

Esta encuesta tiene como finalidad, saber cuáles son las preferencias y valoración del consumidor respecto al Saborizado tener nociones sobre lógica de consumo de los clientes frecuentes y la historia que tienen con El Saborizado. También se desea saber su frecuencia de compra, gustos, preferencias valoraciones, disgustos y mejoras que implementarían.

I. Preguntas de filtro

- 1) ¿Cuál es su género?
 - Femenino
 - Masculino
 - No binario
- 2) ¿Cuál es su rango de edad?
 - 15-18
 - 19-24
 - 25-30
 - 31-40
 - 41 en adelante
- 3) ¿Lugar de residencia?
 - La calera
 - La cruz
 - Quillota
 - Hijuelas
 - Pachacamita
 - Artificio
 - Las cabritas.
 - Otro
- 4) ¿Cómo conoció al saborizado?
 - Por ser vecino/a del sector
 - Por recomendación
 - Por redes sociales
 - Por casualidad

- 5) ¿Hace cuánto tiempo se considera cliente?
- Entre 0 a 6 meses
 - Entre 6 a 12 meses
 - Entre 1 y 2 años
 - Entre 3 a 5 años
 - Más de 5 años
- 6) ¿Qué tan frecuentemente compra en el saborizado a la semana?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 - 7

II. Preguntas de preferencias y consumo

- 7) ¿Cuál es la categoría de producto que más le gusta
- Papas Fritas
 - Completos
 - Churrascos
 - Pizzas
 - Empanadas
 - Arrollados
 - Nuggets
- 8) ¿Como prefiere combinar las categorías de productos?
- Ejemplo: churrasco mas papas y empanadas
 - Ejemplo 2: solo papas y con bebestibles (multi-opcion)
 - Papas
 - Completos
 - Churrascos
 - Pizzas
 - Empanadas
 - Arrollados
 - Nuggets
- 9) ¿Porque elige los productos saborizados? (multi. Opción)
- Por su calidad
 - Por la cantidad en porciones
 - Por el precio
 - Por su sabor
 - Porque son caseros
 - Porque son productos frescos

10) ¿Por qué elige comprar en el Saborizado? (multi-opcion)

- Por su atención
- Calidad de productos
- Precios
- Cantidad de productos
- Variedad de productos

11) ¿Por qué compra en el local?

- Para tomar una rica once
- Para compartir con amigos y/o familiares
- Para pasar el hambre
- Para disfrutar un momento de ocio o relajó
- Otro

12) ¿Como consume sus productos saborizados?

- Solo/a
- Con amigos
- Con pareja
- Con familia
- Otro

Preguntas específicas según experiencias

13) ¿Cuál/es sería/n los aspectos que usted mejoraría del local?

- La atención
- La infraestructura
- Variedad de productos
- Cantidad de productos
- Promociones
- Ninguno
- Otro
- Comentar porque

14) Según su experiencia en el local podría dejar algún comentario o sugerencia (comentar)

Encuesta para análisis de mercado.

Público objetivo

Esta encuesta ésta dirigida a quienes consumen comidas rápidas regular o no regularmente.

Objetivos de la encuesta

Conocer el perfil de los consumidores de comidas rápidas, su frecuencia, sus niveles de gastos respecto a sus ingresos, cuáles son sus productos favoritos sus valoraciones y preferencias en La Calera y sus alrededores.

Preguntas de filtro

- 1) ¿Cuál es su género?
 - Femenino
 - Masculino
 - no binario
- 2) ¿Cuál es su rango de edad?
 - 15-18
 - 19-24
 - 25-30
 - 31-40
 - 41 en adelante
- 3) Nivel de ingresos
 - 0-200.000
 - 200.001-320.000
 - 320.001-500.000
 - 500.000-1.000.00
 - 1.000.000-adenlante
- 4) ¿Cuál es su región de residencia actual?
 - Región de Arica y Parinacota
 - Región de Tarapacá
 - Región de Antofagasta
 - Región de Atacama
 - Región de Coquimbo
 - Región de Valparaíso
 - Región Metropolitana de Santiago
 - Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
 - Región del Maule
 - Región del Ñuble
 - Región del Biobío
 - Región de La Araucanía

- Región de Los Ríos
 - Región de Los Lagos
 - Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo
 - Región de Magallanes y la Antártica Chilena
- 5) ¿Cuál es la comuna de la región en la que vive? (respuesta corta)

I. Preguntas de preferencia y consumo

- 6) ¿Cuál es/son el/los productos que consume regular o irregularmente? (selección múltiple)
- Completo
 - Churrascos
 - Pizzas
 - Hamburguesas
 - Papas fritas
 - Empanadas
 - Shawarmas
 - Fajitas
 - Sushi
 - Otro (respuesta corta)
 - Ninguno
- 7) ¿Cuántas veces por semana consume algún tipo de estos productos?
- 0
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 - 7
- 8) ¿Cuánto está dispuesto a gastar cuando consume este tipo de productos a la semana?
- 0-4.990
 - 5.000-9.990
 - 10.000-14.990
 - 15.000-19.990
 - 20.000-49.990
- 9) ¿En que se fija cuando compra estos tipos de productos, cualquiera que consuma?
- Precios
 - Frescura
 - Distancia o cercanía
 - Sabores, atención
 - Limpieza

Infraestructura del lugar

Promociones u ofertas

Otro (especificar cuál)

10) ¿Cuál/es es/son su principal motivo para consumir comidas rápidas?

Para desayunar

Para almorzar

Para merendar o pasar el hambre

Para tomar once

Para compartir con amigos/as/

Para compartir con la familia

Para reuniones o encuentros

Otro (especificar).

ANEXO N°2

Productos ofrecidos por El Saborizado

Categoría	Producto
COMPLETOS	COMPLETO ITALIANO
	COMPLETO ESPECIAL PALTA
	COMPLETO ESPECIAL TOMATE
	COMPLETO COMPLETO
	COMPLETO CHUCRUT
	COMPLETO AMERICANA
	HOT DOG
SANDWICHES	CHURRASCO INDIVIDUAL ITALIANO
	CHURRASCO INDIVIDUAL PALTA
	CHURRASCO INDIVIDUAL TOMATE
	CHURRASCO INDIVIDUAL CHACARERO
	CHURRASCO INDIVIDUAL QUESO
	CHURRASCO SOLO CARNE
	CHURRASCO GRANDE ITALIANO
	CHURRASCO GRANDE PALTA
	CHURRASCO GRANDE TOMATE
	CHURRASCO GRANDE QUESO
	CHURRASCO GRANDE CHACARERO
	CHURRASCO GRANDE SOLO CARNE
	LOMO INDIVIDUAL ITALIANO
	LOMO INDIVIDUAL PALTA
	LOMO INDIVIDUAL TOMATE
	LOMO INDIVIDUAL CHACARERO
	LOMO INDIVIDUAL QUESO
	OTRO LOMO INDIVIDUAL
	LOMO GRANDE ITALIANO
	LOMO GRANDE PALTA
	LOMO GRANDE TOMATE
	LOMO GRANDE CHACARERO
	LOMO GRANDE QUESO
	OTRO LOMO GRANDE
PAPAS	PAPAS 1000
	PAPAS 2000
	PAPAS 3000
	PAPAS CARNE QUESO
	OTRAS PAPAS
PIZZAS	PIZZAS CHICAS
	PIZZAS GRANDES
FRITOS	EMPANADAS COCTEL
	EMPANADAS QUESO
	EMPANADAS NAPOLITANAS
	EMPANADAS CAMARON QUESO
	OTRA EMPANADA
	NUGGETS
	ARROLLADO PRIMAVERA
	ARROLLADO JAMON QUESO
BEBESTIBLES	TE
	CAFÉ
	BEBIDAS EXPRESS
	BEBIDAS EN LATA
	BEBIDAS RETORNABLES 2 LITROS
	BEBIDAS DESECHABLES 1500 cc LITROS
	BEBIDAS DESECHABLES 17500 cc LITROS

Anexo 3

Evaluación de mejor opción para recibir pagos

		Transbank		SUMUP		Banco estado	
nombres	mobile Pos	POS MOVIL CON CHIP	MAQUINA POS	SUM UP	SUM UP AIR	COMPRAQUI	
COMPRA	NO	NO	NO	SI	SI	SI	
COSTO DE COMPRA		0	0	0 \$	17.731 \$	24.871 \$	24.900
Arriendo	SI	SI	NO	NO	NO	NO	
costo de arriendo	UF 0,19+iva/\$6.728	UF 0,6+IVA/ \$21.245		0	0	0	0
vaucher	NO	SI	SI	NO	NO	NO	
inalambrico	SI	SI	NO	NO	SI	SI	
chip	NO	SI	NO	\$3000/5000	\$3000/5000	SI	
CREDITO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
DEBITO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
PREPAGO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
Costo por transacción		1,77%	1,77%	1,77%	3,50%	3,50%	3,4510%
MESES GRATIS		3	3				



Proyección de costos																										
precio uf	\$	29.752	\$	29.761	\$	29.770	\$	29.779	\$	29.788	\$	29.797	\$	29.806	\$	29.815	\$	29.823	\$	29.832	\$	29.841	\$	29.850		
flujo		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		
mobil pos	\$	20.912	\$	20.914	\$	20.916	\$	20.918	\$	20.920	\$	20.922	\$	20.924	\$	20.926	\$	20.928	\$	20.930	\$	20.932	\$	20.934	\$	251.074
pos movil con chip	\$	21.243	\$	21.249	\$	21.256	\$	21.262	\$	21.268	\$	21.275	\$	21.281	\$	21.288	\$	21.294	\$	21.300	\$	21.307	\$	21.313	\$	255.336
SUMUP	\$	45.731	\$	28.000	\$	28.000	\$	28.000	\$	28.000	\$	28.000	\$	28.000	\$	28.000	\$	28.000	\$	28.000	\$	28.000	\$	28.000	\$	353.731
COMPRAQUI	\$	52.508	\$	27.608	\$	27.608	\$	27.608	\$	27.608	\$	27.608	\$	27.608	\$	27.608	\$	27.608	\$	27.608	\$	27.608	\$	27.608	\$	356.196

Anexo 4

Tabla de utilización de insumos y materias primas

COMPLETOS	CHURRASCOS/LOMOS	PIZZAS	PAPAS	EMPANADAS	NUGGETS
PAN COMPLETO	PAN CHICO	HARINA	ACEITE	MASA	ACEITE
VIANESAS	PAN GRANDE	SAL	GAS	QUESO	NUGGETS
TOMATE	CARNE CHURRASCO	ACEITE	PAPAS	ACEITE	BOLSA PAPEL
CHUCRUT	CARNE LOMITO	SALSA TOMATE	ENVASE CHICO	GAS	BOLSA
AMERICANA	PALTA	LEVADURA	ENVASE MEDIANO	CECINA	NOVA
PALTA	TOMATE	OREGANO	ENVASE GRANDE	OREGANO	GAS
MAYO	ACEITE	ACEITUNA	BOLSA	SAL	
KEPCHUT	SAL	QUESO	SAL	TOMATE	
MOSTAZA	ALIÑO COMPLETO	CECINA	KEPCHUT	BOLSA PAPEL	
SAL	MAYO	TOMATE	MAYO	BOLSA	
ACEITE	KEPCHUT	GAS	MOSTAZA	NOVA	
GAS	MOSTAZA	CAJA PIZZA			
CAJA COMPLETO CHICA	QUESO	NOVA			
CAJA COMPLETO MEDIANA	GAS	BOLSA			
CAJA COMPLETO GRANDE	ENVASE CHICO				
NOVA	CAJA CHURRASCO MEDIANA				
	NOVA				
	BOLSA				

Anexo 4

Grafico de ingresos, costos y márgenes percibidos actualmente.

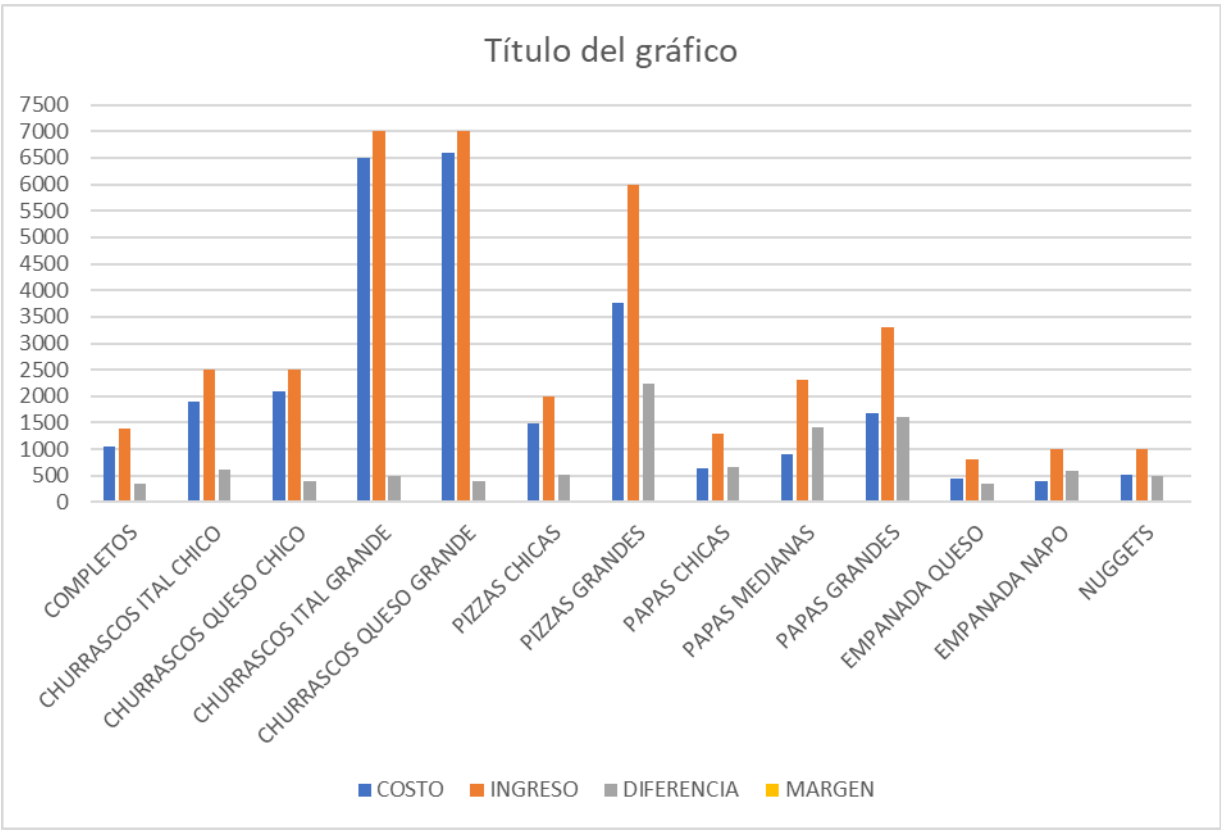
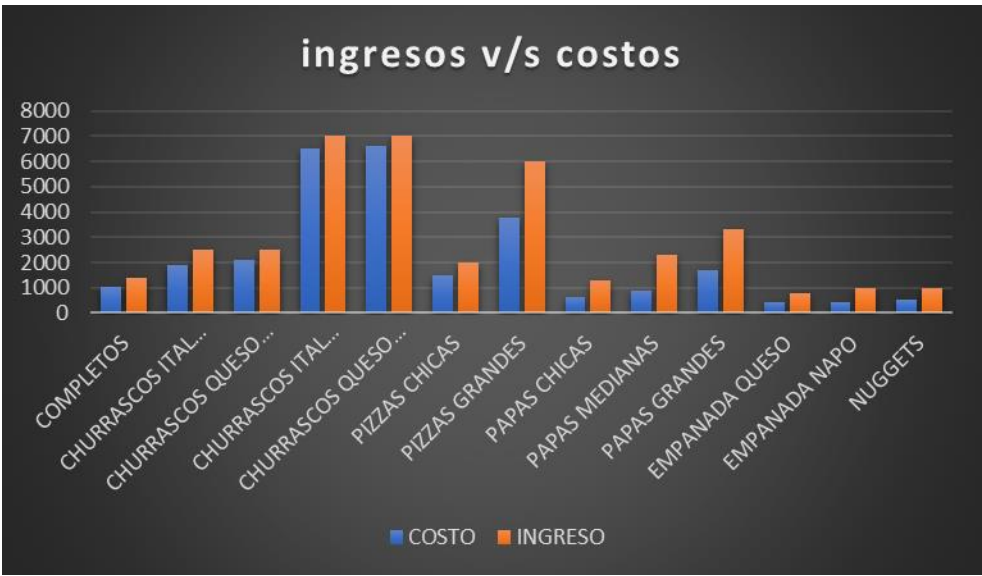


Gráfico de ingresos v/s costos percibidos actualmente



Anexo 5

Proyecciones de venta y costos manteniendo precios actuales

PRODUCTOS	COSTO	INGRESO	DIFERENCIA	MARGEN	proyección semanal	proyección mensual
COMPLETOS	1060	1400	\$ 340	32,08%	600	2400
CHURRASCOS ITAL CHICO	1895	2500	\$ 605	31,93%	84	336
CHURRASCOS QUESO CHICO	2095	2500	\$ 405	19,33%	21	84
CHURRASCOS ITAL GRANDE	6500	7000	\$ 500	7,69%	102	408
CHURRASCOS QUESO GRANDE	6600	7000	\$ 400	6,06%	9	36
PIZZAS CHICAS	1490	2000	\$ 510	34,23%	10	40
PIZZAS GRANDES	3755	6000	\$ 2.245	59,79%	10	40
PAPAS CHICAS	645	1300	\$ 655	101,55%	70	280
PAPAS MEDIANAS	895	2300	\$ 1.405	156,98%	21	84
PAPAS GRANDES	1680	3300	\$ 1.620	96,43%	28	112
EMPANADA QUESO	445	800	\$ 355	79,78%	14	56
EMPANADA NAPO	410	1000	\$ 590	143,90%	0	0
NUGGETS	510	1000	\$ 490	96,08%	25	100

Anexo 6

Cálculo de costos variables unitarios por productos

CHURRASCO CHICO ITALIANO	
PAN CHICO	200
CARNE CHURRASCO	1000
PALTA	300
TOMATE	100
ACEITE	10
SAL	0
ALIÑO COMPLETO	0
MAYO	100
KEPCHUT	50
MOSTAZA	50
GAS	0
ENVASE CHICO	75
NOVA	10
BOLSA	0
TOTAL COSTO	1895
INGRESOS	2500
DIFERENCIA	605
MARGEN	31,93%

CHURRASCO CHICO QUESO	
PAN CHICO	200
CARNE CHURRASCO	1000
ACEITE	10
SAL	0
ALIÑO COMPLETO	0
MAYO	100
KEPCHUT	50
MOSTAZA	50
GAS	0
ENVASE CHICO	75
NOVA	10
BOLSA	0
QUESO	600
TOTAL COSTO	2095
INGRESOS	2500
DIFERENCIA	405
MARGEN	19,33%

CHURRASCO GRANDE ITALIANO	
PAN GRANDE	1000
CARNE CHURRASCO	3000
PALTA	1000
TOMATE	400
ACEITE	10
SAL	0
ALIÑO COMPLETO	0
MAYO	500
KEPCHUT	100
MOSTAZA	100
GAS	0
CAJA CHURRASCO	370
NOVA	20
TOTAL COSTO	6500
INGRESOS	7000
DIFERENCIA	500
MARGEN	7,69%

CHURRASCO CHICO QUESO	
PAN GRANDE	1000
CARNE CHURRASCO	3000
ACEITE	10
SAL	0
ALIÑO COMPLETO	0
MAYO	500
KEPCHUT	100
MOSTAZA	100
GAS	0
CAJA CHURRASCO	370
NOVA	20
QUESO	1500
TOTAL COSTO	6600
INGRESOS	7000
DIFERENCIA	400
MARGEN	6,06%

PIZZAS CHICAS	
HARINA	200
SAL	10
ACEITE	5
SALSA TOMATE	70
LEVADURA	50
OREGANO	50
ACEITUNA	150
QUESO	500
CECINA	200
TOMATE	200
GAS	0
NOVA	10
envase	45
TOTAL COSTO	1490
INGRESOS	2000
DIFERENCIA	510
MARGEN	34,23%

PIZZA GRANDE	
HARINA	200
SAL	30
ACEITE	15
SALSA TOMATE	150
LEVADURA	30
OREGANO	60
ACEITUNA	600
QUESO	1500
CECINA	600
TOMATE	200
GAS	0
CAJA PIZZA	370
TOTAL COSTO	3755
INGRESOS	6000
DIFERENCIA	2245
MARGEN	59,79%

COMPLETOS COMPLETOS	
PAN COMPLETO	200
VIANESAS	90
TOMATE	100
CHUCRUT	50
AMERICANA	50
PALTA	300
MAYO	100
KEPCHUT	50
MOSTAZA	50
SAL	10
ACEITE	50
CAJA COMPLETO CHICA	120
NOVA	10
TOTAL COSTOS	1180

COMPLETOS ITALIANOS	
PAN COMPLETO	200
VIANESAS	90
TOMATE	100
PALTA	450
MAYO	100
KEPCHUT	50
MOSTAZA	50
SAL	10
ACEITE	50
CAJA COMPLETO CHICA	120
NOVA	10
TOTAL COSTOS	1230

PAPAS 1300 (300 grs)	
ACEITE	240
GAS	0
PAPAS	150
ENVASE CHICO	45
BOLSA	0
SAL	10
KEPCHUT	50
MAYO	100
MOSTAZA	50
TOTAL COSTO	645
INGRESOS	1300
DIFERENCIA	655
MARGEN	101,55%

PAPAS 2300 (500 grs)	
ACEITE	400
GAS	0
PAPAS	225
ENVASE MEDIANO	60
BOLSA	0
SAL	10
KEPCHUT	50
MAYO	100
MOSTAZA	50
TOTAL COSTO	895
INGRESOS	2300
DIFERENCIA	1405
MARGEN	156,98%

PAPAS 3300 (grs 1000)	
ACEITE	800
GAS	0
PAPAS	450
ENVASE GRANDE	70
BOLSA	0
SAL	10
KEPCHUT	50
MAYO	250
MOSTAZA	50
TOTAL COSTO	1680
INGRESOS	3300
DIFERENCIA	1620
MARGEN	96,43%

EMPANADA QUESO	
MASA	60
QUESO	300
ACEITE	50
BOLSA PAPEL	10
BOLSA	0
NOVA	25
GAS	0
TOTAL COSTO	445
INGRESOS	800
DIFERENCIA	355
MARGEN	79,78%

EMPANADA NAPOLITANA	
MASA	60
QUESO	150
ACEITE	50
CECINA	50
OREGANO	10
SAL	5
TOMATE	50
BOLSA PAPEL	10
BOLSA	0
NOVA	25
GAS	0
TOTAL COSTO	410
INGRESOS	1000
DIFERENCIA	590
MARGEN	143,90%

NUGGETS	
ACEITE	100
NUGGETS	400
BOLSA PAPEL	10
BOLSA	0
NOVA	0
GAS	0
TOTAL COSTO	510
INGRESOS	1000
DIFERENCIA	490
MARGEN	96,1%