

2019-03-26

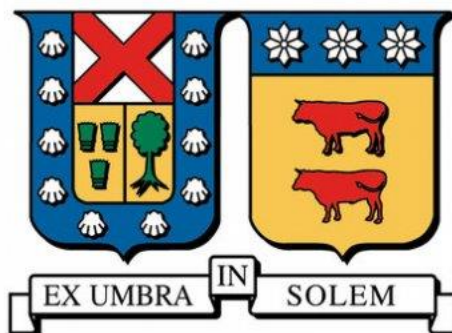
MODELO DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA GOURMET EN TALCA

GAJARDO AZÓCAR, CAROLINA ANDREA

<https://hdl.handle.net/11673/46473>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL



MODELO DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA DE
COMIDA RÁPIDA GOURMET EN TALCA

CAROLINA GAJARDO AZÓCAR

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA : FRANCISCO LAGOS PERALTA

PROFESOR CORREFERENTE : ZÓCIMO CAMPOS JAQUE

SANTIAGO, 26 DE MARZO, 2019.

“Porque de él, y por él, y para él, son todas las cosas.”

Romanos 11:36 (RV60)

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de memoria de título ha tenido por objetivo principal desarrollar un plan de negocios para un Local de Comida Rápida Gourmet en Talca de Chile. Esta propuesta nace principalmente de la problemática que enfrentan día a día las personas al momento de consumir alimentos dentro de la categoría de comida rápida, ¿es necesario que sea chatarra este tipo de alimentos?, ¿deben tener poco contenido nutricional?, ¿se debe contaminar o incentivar a las industrias sin conciencia que contaminan el aire, destruyen suelos y solo reducen costo?

Esta oportunidad de negocio se justifica por la necesidad de las personas de alimentarse con las proporciones y nutrientes correctos, fomentando el uso y consumo consciente de recursos que impliquen disfrutar de una comida rápida.

Para la elaboración del plan de negocios se ocupó la metodología adecuada, la que involucró un análisis estratégico, investigación de mercado y propuesta de un modelo de negocios con su propuesta de valor. Se elaboró un plan de marketing tanto estratégico como operativo, terminando con un detallado plan financiero y económico que evidenció la factibilidad de la propuesta de negocio.

Como resultado, se construyó una propuesta de valor en la que el servicio estará centrado en el cliente con una rápida atención llegando a considerarse autoservicio gracias al sistema TakeAway.

Se requiere una dotación de 6 personas para operar el negocio con una base de sueldo mensual de \$2.170.272. La inversión inicial necesaria para comenzar el Local de Comida Rápida Gourmet se determinó en \$25.440.895, con un crédito de corto plazo a 2 años, logrando así obtener flujos positivos desde el periodo dos, obteniendo los siguientes índices económicos; VAN = 70.642.887, IVAN = 5,55, TIR = 33%, PRC = 4,01.

Lo anterior expuesto determina, que definido el negocio como lo propuesto, la realización de este proyecto incrementaría la riqueza de quien lo ejecute, por sobre los costos de capital.

INDICE

1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
2	OBJETIVOS	3
2.1	Objetivo General	3
2.2	Objetivos Específicos	3
3	MARCO TEÓRICO	4
3.1	Restaurantes	4
3.1.1	Clasificación	4
3.1.2	Tipo de Restaurante Propuesto	6
3.2	Comida Rápida.....	6
3.2.1	Ventajas de la comida rápida.	8
3.2.2	Desventajas de la comida rápida.....	9
3.2.3	Comida Rápida en Chile	9
3.3	Comida Gourmet	11
3.4	Nutrición en Chile	12
3.5	Comportamiento de consumo en Chile	14
3.6	Talca	16
3.6.1	Centro de la Ciudad de Talca.....	17
4	METODOLOGIA	18
4.1	Investigación de Mercado	19

4.2	Análisis Estratégico.....	19
4.2.1	Análisis estratégico interno.....	20
4.2.2	Análisis estratégico externo	21
4.3	Modelo de negocios	21
4.3.1	Elementos o bloques del Método Canvas	22
4.4	Plan de Marketing	23
4.5	Plan de operaciones.....	23
4.6	Plan de Recursos Humanos	25
4.7	Plan Económico y Financiero	25
5	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	26
5.1	Análisis de Mercado.....	26
5.2	Oferta.....	29
5.2.1	Competencia directa	30
5.3	Mercado total, potencial y meta	32
6	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	33
6.1	Levantamiento de información.....	33
6.2	Análisis Interno: Modelo cinco fuerzas de Porter	36
6.2.1	Poder de negociación de los clientes	36
6.2.2	Poder de negociación de los proveedores	37
6.2.3	Amenaza de nuevos entrantes.....	38
6.2.4	Amenaza de productos sustitutos.....	40
6.2.5	Rivalidad entre los competidores.....	40

6.2.6	Resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	41
6.3	Análisis Externo: PESTA.....	41
6.3.1	Análisis Político.....	41
6.3.2	Análisis Económico	43
6.3.3	Análisis Social	45
6.3.4	Análisis Tecnológico	46
6.3.5	Análisis Ambiental	47
6.4	Análisis FODA.....	50
6.4.1	Fortalezas	50
6.4.2	Oportunidades	51
6.4.3	Debilidades	52
6.4.4	Amenazas.....	52
6.4.5	Análisis FO – FA – DO – DA.....	52
7	MODELO DE NEGOCIOS.....	54
7.1	Alianzas claves.....	54
7.2	Actividades claves.....	54
7.3	Recursos claves	55
7.3.1	Físicos	55
7.3.2	Humano.....	55
7.3.3	Tecnológico	55
7.4	Propuesta de valor	56
7.5	Relación con el cliente	57

7.6	Canales	57
7.7	Segmentación de Clientes	57
7.8	Estructura de Costos.....	58
7.9	Fuente de Ingresos.....	58
7.10	Modelo Canvas propuesto	59
8	PLAN DE MARKETING.....	59
8.1	Plan de Marketing Estratégico	59
8.1.1	Misión	60
8.1.2	Visión.....	60
8.1.3	Estrategia competitiva.....	60
8.1.4	Estrategia de Crecimiento	61
8.1.5	Posicionamiento.....	61
8.2	Plan de Marketing Táctico	62
8.2.1	Producto	63
8.2.2	Precio	63
8.2.3	Plaza.....	64
8.2.4	Promoción.....	65
8.2.5	Post Venta	66
9	PLAN DE OPERACIONES	66
9.1	Layout.....	66
9.2	Requerimientos.....	67
9.3	Horario de atención y funcionamiento	68

10	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	68
10.1	Estructura organizacional	69
10.2	Planilla remuneraciones.....	71
10.3	Política Recursos Humanos	72
10.3.1	Política de comunicación	72
10.3.2	Proceso de reclutamiento	72
10.3.3	Proceso de capacitación	72
11	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	73
11.1	Estimación de la demanda	73
11.2	Estimación Costos	75
11.2.1	Costos fijos.....	75
11.2.2	Costos Variables.....	76
11.3	Inversión Inicial.....	77
11.3.1	Capital de Trabajo	77
11.3.2	Implementos de oficina y espacio	77
11.3.3	Infraestructura y equipos.....	78
11.3.4	Promoción	79
11.4	Fuente de Financiamiento.....	80
11.5	Evaluación económica.....	80
11.5.1	Ingresos	80
11.5.2	Tasa de descuento.....	81
11.5.3	Horizonte de Evaluación	83

11.5.4	Flujo de caja	83
11.5.5	Análisis de Sensibilidad	86
12	CONCLUSIONES	89
13	REFERENCIAS.....	94
14	ANEXOS	94
14.1	Resultados investigación de mercado.....	97
14.1.1	Preferencias de consumo	97
14.1.2	Decisiones de consumo	99
14.1.3	Local de Comida Rápida Gourmet.....	100
14.1.4	Datos personales.....	101
14.1.5	Tablas de correlación	101
14.2	Matriz FODA.....	104
14.3	Layout.....	105
14.3.1	Primer piso	105
14.3.2	Segundo piso	106

Índice de Tablas

Tabla 1: Resumen Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.....	41
Tabla 2: Modelo de negocios Canvas Local de Comida rápida Gourmet. Fuente: Elaboración propia.....	59
Tabla 3: Lista de productos platos fuertes. Fuente: Elaboración propia.	63
Tabla 4: Extra Menú. Fuente: Elaboración propia.	63
Tabla 5: Tabla de precios platos fuertes. Fuente: Elaboración propia.....	64

Tabla 6: Precios Extra Menú. Fuente: Elaboración propia.....	64
Tabla 7:Requerimientos iniciales para comenzar a operar. Fuente: Elaboración propia.	68
Tabla 8: Cantidad y remuneraciones para cada cargo. Fuente: Elaboración propia.	72
Tabla 9: Demanda inicial y proyección a 10 años. Fuente: Elaboración propia.	74
Tabla 10: Costos Fijos Local de Comida Rápida Gourmet. Fuente: Elaboración propia.	75
Tabla 11: Cálculo depreciación anual. Fuente: Elaboración propia.	76
Tabla 12: Valor residual año 10. Fuente: Elaboración propia.	76
Tabla 13: Costo variables (ventas, cubiertos y servilletas). Fuente: Elaboración propia.	77
Tabla 14: Determinación de Capital de Trabajo. Fuente: Elaboración propia.	77
Tabla 15: Determinación inversión en implementos de oficina y espacio. Fuente: Elaboración propia.....	78
Tabla 16:Determinación de inversión en equipos. Fuente: Elaboración propia.....	79
Tabla 17: Costo de promoción proyectados a 10 años. Fuente: Elaboración propia.	80
Tabla 18: Proyección Ingreso por ventas con horizonte a 10 años. Fuente: Elaboración propia.	81
Tabla 19: Tabla Amortización crédito comercial a 2 años. Fuente: Elaboración propia.	83
Tabla 20: Flujo de Caja Puro de Local de Comida Rápida Gourmet. Fuente: Elaboración propia.....	84
Tabla 21: Flujo de Caja Apalancado en 50% Local Comida Rápida Gourmet. Fuente: Elaboración propia.....	85

Tabla 22: Resultados de Flujo de Caja Puro y Apalancado. Fuente: Elaboración propia.	86
---	----

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Plato saludable, Instituto de Salud Pública	14
Ilustración 2: Selección satélite, área del centro de la ciudad de Talca. Fuente: Elaboración propia.....	18
Ilustración 3: Estructura Plan de Marketing. Fuente: Elaboración propia.	23
Ilustración 4: Concentración Locales de comida rápida. Fuente: Elaboración propia.	32
Ilustración 5: Indicador aprobación de gobierno. Fuente: Adimark.....	42
Ilustración 6:Indicador aprobación de gobierno. Fuente: Adimark.....	43
Ilustración 7: Estructura organizacional propuesta. Fuente: Elaboración propia.	69
Ilustración 8: Análisis de certeza TIR Flujo Caja con Deuda. Fuente: Elaboración propia.	87
Ilustración 9: Análisis de sensibilidad TIR Flujo Caja con Deuda. Fuente: Elaboración propia.	87
Ilustración 10: Análisis de certeza TIR Flujo Caja Puro. Fuente: Elaboración propia.	88
Ilustración 11: Análisis de sensibilidad TIR Flujo Caja Puro. Fuente: Elaboración propia.	88

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La comida rápida nace por los hermanos McDonald, Richard y Maurice quienes impulsados por un objetivo claro: conseguir juntar su primer millón de dólares antes de cumplir 50 años, deciden renunciar a las camareras que acercaban comida a los vehículos de sus clientes y reformaron la cocina hasta convertirla en una especie de escaparate de platos precocinados con autoservicio. Nace el concepto “Fast Food” que revoluciona el mercado del restorán inspirándose en el Fordismo que ya había cambiado por completo la industria del automóvil, y se introdujo un sistema de producción en cadena, llamado “Speedee Service System”, así el menú se vio reducido, no hubo personalización en hamburguesas, batidos y refrescos. El concepto de comida rápida revolucionó los Estados Unidos y a raíz de esto todo el mundo (National Geographic, s.f.).

Chile no quedó atrás y comienza en el siglo XX a dar identidad a la comida rápida con locales pequeños llamados fuentes de soda, con platos característicos como son El Barros Jarpa, Barros Luco, entre otros. En la actualidad el 41% de los chilenos consume comida rápida al menos una vez a la semana; cifra que representa a más de seis millones de personas. El segmento de consumidores que va en alza es el compuesto por jóvenes (15 a 24 años) con un 2% sobre el año anterior. El consumo de comida rápida está estrechamente ligado al grupo etario, siempre con cifras que superan el 25% entre la población menor de 55 años. Entre los 25 y 34 años, el 53% de este grupo se declara consumidor de comida rápida, cifra que se reduce al 42% entre los 35 y 44 años, para llegar a 28% entre los 45 y 54 años. En cuanto a la distribución no hay mucha diferencia (5%) en las preferencias predominando los hombres por sobre las mujeres y por otro lado los grupos C2 y C3 tienen las cifras más altas del total del GSE, con 45% cada uno, Le

siguen el grupo D con 39% y el ABC1 en el nivel de menor consumo con 35% de los integrantes de este grupo (Márquez, 2017).

El Instituto de Salud Pública, del Ministerio de salud a través del Boletín de Laboratorio y Vigilancia al día: Nutrición y situación alimentaria actual, afirma que llevar una dieta sana a lo largo de la vida ayuda a prevenir la malnutrición en todas sus formas, así como distintas enfermedades no transmisibles y diferentes afecciones. Sin embargo, el aumento de la producción de alimentos procesados, la rápida urbanización y el cambio en los estilos de vida han dado lugar a un cambio en los hábitos alimentarios. Ahora se consumen más alimentos hipercalóricos, más grasas saturadas, más grasas de tipo trans, más azúcares libres, más sal o sodio; por otro lado, hay una insuficiencia en el consumo de frutas, verduras y fibra dietética.

Talca es el principal centro industrial de la región del Maule y del valle Central. Alberga industrias que básicamente se ocupan del procesamiento de los recursos agrícolas de la zona adyacente. La ciudad es un importante polo de comercio y servicios. Su principal arteria comercial es la calle 1 sur, donde se localizan, junto con su par 1 Norte, la mayoría de los bancos, instituciones financieras, comercios detallistas y las más importantes tiendas por departamento. El indicador de Actividad Económica Regional (Inacer) para el trimestre octubre-diciembre registró un aumento del 5,6% en comparación al mismo periodo del 2016. Guillermo Riquelme, economista del Centro de Estudios y Gestión Social del Maule de la Universidad Autónoma de Talca señala que el comercio y servicio han sido en los últimos 5 o 6 años uno de los sectores que más ha afirmado la caída de los sectores primarios de la región (Diario El Centro, 2018).

Ante lo anterior expuesto, queda al descubierto que la comida rápida se ha abierto camino desde el siglo pasado, avanzando en todos los países a pasos agigantados, sin embargo, el avance en este tipo de comidas trae consigo un aumento de consumo,

problemas en la salud, cambios en las conductas de consumo y malnutrición en el país. Por otro lado, Talca es una ciudad que presenta un alza en el sector económico, de la mano del comercio y servicio. Teniendo en consideración lo anterior, ¿Es factible la instalación de un local de comida rápida gourmet en la ciudad de Talca, que promueva un consumo saludable con las ventajas de un sistema “Fast Food”?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de negocios para una empresa de comida rápida gourmet en Talca, con productos de calidad y novedosos, que satisfagan las necesidades de personas que desean alimentarse bien sin tiempo para sentarse y esperar el servicio de un restorán.

2.2 Objetivos Específicos

- Definir el negocio en ámbitos de producto o servicio, mercado, soportes, de modo de alcanzar el liderazgo competitivo.
- Identificar factores relevantes del macroambiente de negocios (PEST) y el entorno de la organización (5 fuerzas de Porter).
- Estudiar el entorno de la empresa, a través de un análisis de oportunidades y amenazas, para así poder crear estrategias fundamentales en el plan de negocios.
- Crear propuesta de valor de la empresa, mediante la descripción de la idea de negocio, identificación del cliente, beneficios y diferenciación con la competencia.
- Realizar estudio económico y financiero con los que se evaluará la factibilidad del proyecto a través de indicadores económicos.

3 MARCO TEÓRICO

3.1 Restaurantes

Establecimiento público en el que se sirven comidas, en menú o a la carta, a precios estipulados y a unas horas indicadas. La palabra francesa restaurant, aparecida en el siglo XVI, designó, en primer lugar, un alimento que restaura (que repone las fuerzas). A partir de este sentido, que sobrevivió hasta el siglo XIX, se pasó al de “establecimiento especializado en la venta de productos que restauran las fuerzas” según el Dictionnaire de Trévoux, 1771.

Para definir el tipo de restaurante que se va a desarrollar, se debe conocer los tipos y clasificaciones que existen en el mercado, esto permitirá definir los requerimientos, operaciones y gestiones necesarias para su buen funcionamiento.

3.1.1 Clasificación

De acuerdo con las costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales y el tipo de clientes se considera el siguiente listado:

- **Restaurantes Gourmet:** Alimentos de alta calidad y servidos a la mesa, el servicio y menú de primera clase, en general se especializa en platillos poco comunes y muy bien elaborados. Los restaurantes gourmet por lo general definen su estilo y menú en relación con el chef principal y suelen ganar renombre dependiendo de lo originales que resulten sus recetas. Al mismo tiempo, un restaurante con cierto concepto específico o que sirve sólo un tipo de comida puede considerarse gourmet si la calidad de las recetas y los alimentos es excelente.
- **Restaurantes de Especialidad:** Ofrece una variedad limitada de estilos de cocina, su menú cuenta con diferentes platillos de acuerdo con su especialidad. En ocasiones se confunde con el restaurante étnico que acostumbra a ofrecer

los platillos más representativos de una región. Dentro de esta clase de restaurantes encontramos otra clasificación de acuerdo con el tipo de comida como Vegetarianos y macrobióticos, Pescado y mariscos, Carnes rojas, Aves, entre otros.

- **Restaurante Familiar:** Se sirven alimentos sencillos a precios accesibles, se caracteriza por el tipo de servicio que es confiable, generalmente este tipo de restaurantes son franquicias. Dentro de esta categoría también suelen caer la mayor parte de los emprendimientos pequeños de comida y las cocinas económicas.
- **Restaurante Buffet:** Los comensales pueden elegir entre una gran variedad de platillos cocinados y dispuestos para autoservicio. Generalmente el precio es una cantidad fija por persona, aunque en ocasiones el precio va de acuerdo con la cantidad de platos. Los restaurantes tipo buffet son una de las opciones más socorridas por aquellos que buscan iniciar un negocio de comida, ya que pueden estar compuestos de todo tipo de platillos. En este tipo de restaurante lo más importante es el precio y la cantidad de comida que se sirve.
- **Restaurante FastFood:** Este tipo de restaurantes son informales y ofrecen productos simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas, pizzas o pollo frito. La mayor parte de las franquicias de comida pertenecen a esta clasificación ya que la preparación de los alimentos suele ser muy sencilla y los procesos se estandarizan, a diferencia de los restaurantes tipo gourmet, donde la realización artesanal de los platillos es el atractivo principal.
- **Restaurante Temático:** Se clasifican de acuerdo con el tipo de comida que ofrecen, aquí es donde encontramos los que ofrecen alimentos de acuerdo con su origen (cocina italiana, cocina francesa, argentina, entre otros). También

encontramos los restaurantes espectáculos, que son los que generalmente están asociados con algún tipo de personaje o tipo de música. En este tipo de negocios y los restaurantes de especialidad, podemos encontrar una gran afluencia de turistas, debido a las actividades del turismo gastronómico.

- **TakeAway (Comida para llevar):** En estos establecimientos se ofrece una gran variedad de primeros platos, segundos y aperitivos, expuestos en vitrinas frías o calientes, dependiendo del tipo de alimentos. Los clientes seleccionan un menú de acuerdo con la oferta de alimentos que tiene y se usan recipientes desechables. Este tipo de restaurante es muy común en las grandes ciudades, en donde la gente no tiene mucho tiempo para comer y prefieren la practicidad que todo esté preparado y listo para llevarse.

3.1.2 Tipo de Restaurante Propuesto

Para este proyecto, se hará una mezcla entre 3 tipos de la clasificación anterior, ya que tiene características de Restaurante Gourmet, Restaurante de Comida y Restaurante TakeAway.

3.2 Comida Rápida

Con la Revolución Industrial se produjeron grandes cambios tanto laborales como sociales, como la sustitución de la mano de obra por maquinaria, la evolución del transporte, la cadena de montaje, la localización de la actividad económica en el centro de las ciudades, los horarios laborales rígidos o la aparición de zonas dormitorios. Todos estos hechos, provocaron que las personas comenzaran a coincidir en los traslados al trabajo, así como, en las horas de descanso, por lo que la pérdida de tiempo empujó a nuevos diseños de infraestructuras y servicios, entre ellos el de restaurantes.

En 1920 aparecen en Estados Unidos los primeros locales de hamburguesas, aunque no fue hasta 1937 cuando los hermanos Dick y Mac McDonald comenzaron a utilizar la

producción en cadena, propia de otras industrias, con la intención de poder atender en pocos minutos los pedidos de la multitud de personas que debían comer en tiempo reducido (Lago, 2011). Beatriz Champagne directora de la Coalición Latinoamericana Saludable, explica que los latinoamericanos ven a la comida rápida como algo aspiracional y la consumen para parecerse a los países más desarrollados, lo que provoca obesidad y alta incidencia en enfermedades crónicas, además afirma que desde hace algunas décadas la principal causa son las enfermedades crónicas a diferencia de tiempos atrás donde eran provocadas principalmente por enfermedades infecciosas. Las principales causas de estas enfermedades son la mala alimentación, la vida sedentaria, la alta ingesta de tabaco, alcohol y el consumo de alimentos de bajo valor nutricional como son los de comida rápida. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 75% de las muertes provocadas por las enfermedades no transmisibles (ENT) ocurren en países en vías de desarrollo. En Latinoamérica cerca de 200 millones de personas padecen estas dolencias, la incidencia de las ENT se dispara con la aparición de las multinacionales de alimentos que empezaron a estar más interesadas en su rentabilidad que en la salud de las personas.

El 75 % de los latinoamericanos de entre 19 y 59 años tiene sobrepeso o padecen obesidad según denunció recientemente el Frente Parlamentario contra el Hambre (FPH), una organización que cuenta con el apoyo de la FAO.

El consumo de comida rápida en tiendas de conveniencia o “comprar y llevar” en América Latina se duplicó entre 2012 y 2017, mostrando el mayor crecimiento dentro de la categoría de comida rápida; Las barras de jugos/smoothies aumentaron fuertemente sus ventas, alcanzando en 2017 casi cuatro veces el valor obtenido en 2012; Los comercios independientes superan las ventas de las cadenas de Foodservice en 2017, con un tamaño de mercado de US\$ 227 millones, contra US\$ 36 millones para las cadenas. Además de

lo anterior se estima que las ventas de la categoría Home Delivery/Takeaway tendrán el crecimiento más rápido entre todas las categorías de Consumer Foodservice, de aquí a 2022, con un aumento de 31% (Euromonitor International, 2018).

La comida rápida es, hoy en día, una comida muy consumida gracias a sus intensos sabores, su palatabilidad, y su facilidad para adquirirla, si bien este tipo de alimento conlleva una serie de características nutricionales, que hacen que no sea aconsejable su consumo habitual. La comida rápida, es un tipo de comida económica, ampliamente consumida hoy día, basada en menús de fácil preparación y, como su mismo nombre indica, de rápida preparación e ingestión.

Las características que en nuestra sociedad se convierten en auténticas virtudes para un amplio estereotipo de consumidores; desde adolescentes de precaria economía a trabajadores que carecen de tiempo para almorzar por sus exigentes jornadas laborales (Moliní, 2017).

3.2.1 Ventajas de la comida rápida.

El nombre nace de la principal ventaja de este concepto gastronómico: el ahorro de tiempo. No sólo ahorra cocinar, como sucede con todo tipo de restaurante, sino que el producto que ofrece es de preparación rápida, llega rápido a las mesas y se puede comer con rapidez y facilidad, incluso a menudo sin cubiertos. De ahí que productos característicos de la comida rápida sean hamburguesas, hot-dogs, sándwiches, pizzas, kebabs, entre otros. Por otra parte, la comida rápida es saciante, y se caracteriza por unos precios muy asequibles. Además, por su textura jugosa y sus sabores, agrada a los niños y se convierte en un producto familiar y de ocio juvenil. Si a todo ello sumamos el hecho de que permite la posibilidad de llevársela y consumirla en un lugar de elección del comensal o de hacerla llegar al domicilio, se incrementa mucho su popularidad.

3.2.2 Desventajas de la comida rápida

La comida rápida a menudo se caracteriza por el alto contenido en azúcares, grasas saturadas, aditivos culinarios, sal y condimentos que estimulan el apetito y aumentan la sed, lo cual lleva a consumir más comida y bebida. Es aquí cuando se acuñan los términos comida basura o comida chatarra para referirse a la comida rápida o fast food. Y es que, efectivamente, la comida rápida consumida habitualmente con los menús completos que ofrecen los locales o restaurantes a menudo tiene un contenido calórico muy alto. Por ejemplo, una cheesburger o hamburguesa con queso de cualquier menú de un local de comida rápida aporta unas 350Kcal. Si la hamburguesa es completa, oscila entre la 500 y 600Kcal. Si hablamos de un par de porciones de pizza (de una pizza de ocho porciones), son unas 350Kcal. Y si añadimos una ración mediana de patatas fritas, son 250Kcal más. Todo ello sin contar el refresco y el helado de postre.

3.2.3 Comida Rápida en Chile

El número de locales de fastfood en nuestro país se ha incrementado sobre todo en la Región Metropolitana y las ventas de este segmento también han tenido un importante crecimiento. De acuerdo con datos de enero de este año de la empresa de geointeligencia Georesearch en Chile existen más de 3.500 locales de comida rápida y el 66% está ubicado en la Región Metropolitana. También destacan en este estudio que más de 730 locales de las principales cadenas se emplazan en la capital. Otros datos interesantes son que el 42% de los locales de las principales cadenas en la Región Metropolitana se ubican en malls, seguidos por stand alone. En la participación de locales por ubicación lideran los malls con 42,9%, luego están los stands alone (24,6%), los power center registran un 11,9% y los stripcenter con 9,4%.

El Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC) también realizó un estudio, pero sobre las ventas de comida de

servicio rápido. Este concepto considera los restaurantes y lugares de comida rápida sin servicio a la mesa, es decir, que sean al paso, como patios de comida, entre otros. Las ventas a nivel nacional registraron un crecimiento anual de 3,4% durante el cuarto trimestre de 2017. “Durante el 2017 el indicador cerró con un alza de 5,5% real superando el crecimiento de los tres años anteriores”, dice el estudio. La venta total de comida rápida en regiones durante el último trimestre del 2017 representó el 38,9%, mientras la Región Metropolitana aportó el 61,1%. “El crecimiento del último cuarto del año responde tanto a un aumento del consumo promedio, como también a un incremento en el número de transacciones, las cuales evidenciaron un alza de 3,4% respecto a igual trimestre de 2016”, comentó Bernardita Silva, gerente de Estudios de la CNC (Aliaga, 2018).

La expansión en las ventas de comida rápida puede atribuirse a factores como el crecimiento en la conveniencia y accesibilidad gracias a la tecnología. Por ejemplo, sitios web como pedidosya.cl ofrecen servicio de entrega a domicilio para restaurantes que anteriormente no habían tenido la capacidad de ofrecer este servicio.

Según un estudio reciente, la comida delivery es una de las opciones preferidas de los consumidores chilenos entre 15 y 44 años, en especial en la Región Metropolitana. Varios factores influyen en esta preferencia. Por ejemplo, el consumo de comida rápida es mayor los fines de semana y el hábito de pedir delivery puede venir ligado a otras conductas, como la de invitar amigos a comer a casa, darse un gusto especial o regalar a su pareja. Asimismo, las cifras de ventas de la comida delivery crecen durante momentos especiales, como pueden ser eventos deportivos importantes o el Día de los Enamorados.

Ello, sumado al importante incremento en Chile del uso de los dispositivos móviles y smartphones, que hacen posible pedir comida desde cualquier sitio a casi cualquier hora, está aumentando las posibilidades de expansión del mercado y también ampliando el perfil de sus usuarios. Estos factores, más el crecimiento en Chile del uso de Internet y

dispositivos móviles, facilitan al consumidor pedir comida desde cualquier lugar donde se encuentre, a cualquier hora del día, lo que aumenta las posibilidades de ampliar el mercado y fomentar el crecimiento de la economía. Igualmente, esto beneficia a las Empresas de Menor Tamaño (EMT) enfocadas en el rubro alimenticio, las cuales están constantemente adecuándose a estos cambios para ofrecer más opciones y una mayor comodidad a sus clientes, por ejemplo, ofreciendo el servicio de pedidos a domicilio (Euromonitor International, 2018).

3.3 Comida Gourmet

Según Real Academia Española, Gourmet es un vocablo francés que traducido al español quiere decir: gastrónomo (persona entendida en gastronomía o aficionada a las comidas exquisitas), por lo que el término se utiliza como adjetivo para calificar aquellas comidas de elaboración refinada, en la actualidad el término “Gourmet” se ha ido desarrollando de modo que su significado ya no es tan restringido a lo antes mencionado, adaptándose ahora a incluir de modo genérico lo exquisito, los productos y creaciones de las más alta calidad y detalle, así como a la persona aficionada a distinguir los placeres de la buena comida.

Los alimentos gourmet son aquellas preparaciones que han sido elaborados con ingredientes exquisitamente seleccionados, con exhaustivos cuidados de higiene y de las propiedades organolépticas; además han sido elaborados por personas que, después de muchos años de experiencia y una clara pasión por la alta cocina, están preparados para ofrecer un producto que pueda ser consumido por alguien que realmente aprecie su calidad y delicadeza. De todas formas, es necesario mencionar que los productos gourmet no son necesariamente los más caros y exclusivos, sino aquellos que provienen de una respetable recolección o elaboración, independientemente de su precio. Pueden

pertenecer a esta clasificación tanto una manzana del mercado como un plato del restaurante más caro de París (Pérez & Gardey, 2013).

3.4 Nutrición en Chile

La nutrición es la ingesta de alimentos, considerada en relación con las necesidades dietéticas del cuerpo. Una buena nutrición - una dieta adecuada y bien balanceada combinada con una actividad física regular - es una piedra angular de una buena salud. Una mala nutrición puede conducir a una reducción de la inmunidad, una mayor susceptibilidad a enfermedades, un deterioro del desarrollo físico y mental y una productividad reducida (OMS, 2016).

En Chile existe escasa información de consumo alimentario: en 1959 se realizó una Encuesta a conscriptos militares por los Ministerios de Defensa de EEUU y Chile, que entregó resultados parciales y de difícil comparación con la actualidad. En 1974, se realizó otra Encuesta de Consumo Alimentario que no fue publicada. También existen informes de Consumo aparente de balance de alimentos por la FAO, Encuestas de Presupuestos Familiares elaboradas por el INE. Actualmente se dispone de Encuesta de Consumo Alimentario en Chile realizada entre noviembre de 2010 y enero de 2011 en todo el país.

A partir de la información presente en la actualidad, se conoce que el aumento de la producción de alimentos procesados, la rápida urbanización y el cambio en los estilos de vida han dado lugar a un cambio en los hábitos alimentarios. Ahora se consumen más alimentos hipercalóricos, más grasas saturadas, más grasas de tipo trans, más azúcares libres y más sal o sodio; además, hay muchas personas que no comen suficientes frutas, verduras y fibra dietética, como por ejemplo cereales integrales. La alimentación evoluciona con el tiempo y se ve influida por muchos factores e interacciones complejas.

Los ingresos, los precios de los alimentos (que afectarán a la disponibilidad de alimentos saludables y a su asequibilidad), las preferencias y creencias individuales, las tradiciones culturales, y los factores geográficos, ambientales y socioeconómicos interactúan de manera compleja para configurar los hábitos individuales de alimentación. El mejoramiento de las condiciones de vida, el aumento del ingreso medio de la población y la focalización de los programas sociales alimentarios ha contribuido sin duda a mejorar el acceso alimentario el que, ligado a los cambios en los estilos de vida, especialmente en lo que se refiere a sedentarismo de la población están contribuyendo al sobrepeso y obesidad de la población.

Lo que se considera como una ingesta saludable (porciones), es esencial para hacer frente al comer por ansiedad, de manera automática y sin prestar atención, los expertos recomiendan comer de manera consciente y estar atento a los sabores texturas y aromas. Esta práctica ayuda a darse cuenta de lo que uno come, a ir más despacio y a comer menos cantidad, ya que se da tiempo al cerebro de enviar la señal de saciedad y se puede parar antes de ingerir más calorías de las necesarias. Otra recomendación es llevar a cabo un registro con las ingestas alimentarias, apuntando también cómo era el estado anímico en ese momento: esto ayuda a reconocer si el hambre es físico o emocional, y dar pistas sobre los factores desencadenantes. Expertos en nutrición de la Escuela de Salud Pública de Harvard, realizaron el Plato de Alimentación Saludable, para abordar las deficiencias de conocimientos nutricionales. Proporciona una guía detallada, en formato simple, para ayudar a tomar mejores decisiones alimenticias (Instituto de Salud Pública, Ministerio de Salud, 2016).

1. Hacer la mitad de la comida con verduras y frutas - $\frac{1}{2}$ plato: Recordar que las papas no cuentan como verduras en el plato de alimentación saludable debido a su impacto negativo en la glicemia.

2. Agregar granos enteros - ¼ plato: Los granos enteros e intactos -trigo integral, cebada, quinua, avena, arroz integral y alimentos preparados con ellos, como la pasta de trigo entero- tienen un efecto más leve sobre la glicemia y la insulina que el pan blanco y granos refinados.

3. Proteínas - ¼ plato: El pescado, pollo, porotos y nueces son fuentes de proteínas saludables y variables, que se pueden mezclar en ensaladas y combinar con verduras. Limitar la carne roja, y evitar las carnes procesadas tales como tocino y salchicha.

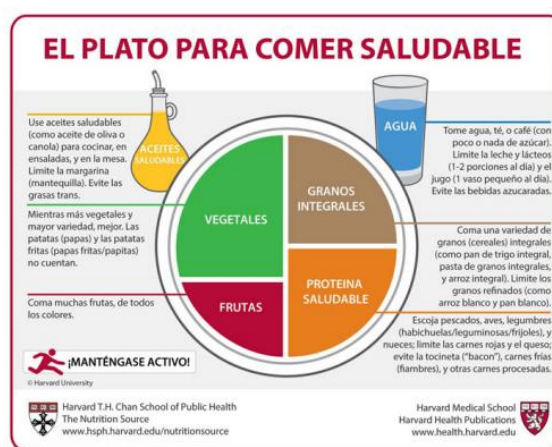


Ilustración 1: Plato saludable, Instituto de Salud Pública

3.5 Comportamiento de consumo en Chile

El último estudio realizados por GfK Adimark ¿Cuánta comida rápida consumen los chilenos?, es categórico: el 41% de los chilenos consume comida rápida al menos una vez a la semana, cifra que representa a más de seis millones de personas. El segmento de consumidores que va en alza es el compuesto por jóvenes (15 a 24 años), donde el 74% de ellos reconoce que prefiere este tipo de comida, lo que significa un aumento del 2% en relación con los resultados del estudio anterior. El comportamiento de los consumidores de comida rápida según género no muestra mayores diferencias: el 39% de las mujeres prefiere esta opción frente a 44% de los hombres, concentrado los grupos c2 y c3 las cifras más altas del total del GSE, con 45% cada uno. Le siguen el grupo D con 39% y el ABC1

se ubica en el nivel de menos consumo, con 35% de los integrantes de este grupo, optando por este tipo de preparaciones.

El consumo de comida rápida está estrechamente ligado al grupo etario, siempre con cifras que superan el 25% entre la población menor de 55 años. Entre los 25 y 34 años, el 53% de este grupo se declara consumidor de comida rápida, cifra que se reduce al 42% entre los 35 y 44 años, para llegar a 28% entre los 45 y 54 años. Entre los mayores de 55 años el consumo de este tipo de alimentos tiende a la baja, con 17% entre los 55 y 64 años, 10% entre los 65 y 74, llegando al 2% entre quienes tienen 75 años y más (Márquez, 2017).

El perfil realizado por GfK Adimark también reconoce como características positivas que este tipo de consumidores el hecho de que son más sociables que el promedio y que realizan actividades como salir a bailar, a comer o beber con amigos, invitar a amigos a la casa, ir a centros comerciales, hablar por teléfono y navegar por internet.

¿Cuánto gastan los chilenos en comida rápida?, es una pregunta del estudio realizado por GfK Adimark y arrojó que el consumo promedio por boleta del tercer trimestre de 2016 fue de \$4.352, marcando un alza de 4,3% anual y un incremento de 0,4% respecto del trimestre anterior. El crecimiento de las ventas del sector se explica por este fenómeno, ya que el aumento del ticket promedio ha mantenido un alza constante. En cuanto al resultado trimestral en regiones, el monto promedio por boleta fue de \$4.227, lo que implica un incremento real de 5,5% anual (Márquez, 2017).

En medio del boom de la comida saludable, la comida rápida sigue siendo una opción para un gran porcentaje de la población, que intenta equilibrar la ingesta de este tipo de alimentos con una mayor cantidad de ejercicio en relación con el promedio, con 45% versus 32% de quienes no consumen comida rápida, según datos del estudio ¿Cuánta comida rápida consumen los chilenos? De GfK Adimark (Márquez, 2017).

3.6 Talca

El Maule es una importante región vitivinícola de la zona central de Chile. La cruza el río Maule, que fluye hacia el oeste desde los Andes a través del enorme lago Colbún, Su capital es Talca.

La ciudad de Talca fue fundada en 1692, por el gobernador general Tomás Marín de Poveda, en el lugar donde hoy existe la comuna de Maule. Posteriormente, la población se fue moviendo hacia el norte y el 12 de mayo de 1742 fue refundada como Villa de San Agustín de Talca en su ubicación actual, por el gobernador José Manso de Velasco. El nombre "Talca" tiene su origen en la palabra "tralka" del idioma mapudungun, hablado por los nativos mapuches de la zona, que en ese idioma significa "sitio del trueno".

La comuna cuenta con una superficie de 232 Km² y una población de 227.674 habitantes (117.248 mujeres y 110.426 hombres), acogiendo a un 22,22% de la población total de la región, un 4,23% corresponde a población rural y 95,77% a población urbana (SUBDERE, 2018).

Catastros de la Cámara Nacional de Comercio en Chile de inversión en el sector en los últimos cinco años, demuestran que más de un tercio de ésta se concentra en la Región Metropolitana del país, lo cual puede deberse a que dicha área concentra 50% de la población de la nación. Sobre el nivel de inversión en el sector comercio en Maule fue consultado el presidente de la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Talca, Fernando Jiménez, quien expresó que si bien la inversión nacional y local en la región es baja, en Talca por ejemplo, los nuevos proyectos comerciales se concentran en las zonas oriente y sur poniente, abandonando el área central, como parte un fenómeno residencial de los últimos años. “Se han desarrollado muchos comercios con algunos supermercados ancla, pero mayoritariamente son comercios de pequeño y mediano empresario (...) Se dedican a distintos rubros, pero fomentan el comercio unipersonal”, explicó el

representante del sector en la región, quien detalló que tienden a ser pequeños locales en galerías, mayoritariamente atendidos por sus propios dueños o al menos un par de empleados. Reconoció que esta oleada de nuevos comercios muestra una importante diversificación del sector en Talca (Diario El Centro, 2017).

Las ventas reales de comida de servicio rápido en regiones incluida la Región del Maule siendo la duodécima más poblada del país, considerando el total de locales, marcaron en el primer trimestre del año un fuerte aumento real de 8,1%, tras el menor crecimiento del período previo (2,6%). El resultado está en línea con lo evidenciado en igual período de 2017. Al analizar el comportamiento mensual, se aprecia un mayor dinamismo de la actividad en marzo, con un crecimiento de 10,5%, seguido por febrero con un alza de 7,6% y enero con un aumento de 6,4% real. En términos de locales equivalentes, las ventas reales aumentaron un 1,7% anual en el primer trimestre de 2018, cifra marginalmente sobre el resultado del último cuarto de 2017 (Euromonitor International, 2018).

3.6.1 Centro de la Ciudad de Talca

El centro de la capital de la Región del Maule comienza en la plaza de armas, conformando un área de 60 cuadras, que va desde la Plaza de Armas de la ciudad, teniendo una longitud que va desde 1 poniente hasta 11 oriente, y un ancho que toma desde 4 norte o avenida Libertador Bernardo O'Higgins hasta 3 sur.

El centro de la ciudad reúne servicios principales, necesidades básicas, entretenimiento para sus habitantes tales como Servicio de Registro Civil, Municipalidad de Talca, Compín, Daem, Fonasa, Chile Atiende, Notarías, Policía de Investigaciones, Carabineros de Chile, Correos de Chile, Mercado Central, clínicas, supermercados, centros comerciales, retailers, iglesias, servicios de comida entre otros.

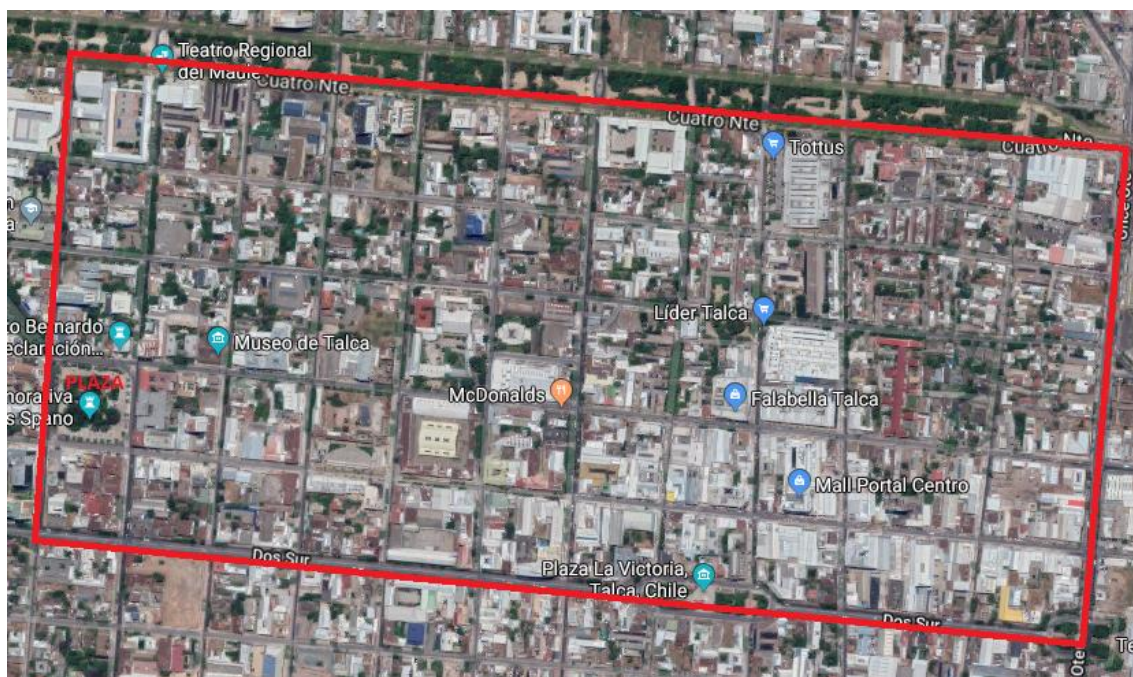


Ilustración 2: Selección satélite, área del centro de la ciudad de Talca. Fuente: Elaboración propia.

4 METODOLOGIA

A partir de la información entregada hasta ahora, se puede presentar la metodología a utilizar para obtener el fin esperado. En primer lugar, análisis de mercado que consiste en una recaudación de datos sobre clientes, competidores, y el mercado en el cual se desarrollará el local de comida, luego se realizará un análisis estratégico, proceso llevado a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual operará la organización. Para el modelo de negocios se utiliza el modelo Canvas, herramienta de gestión estratégica y Lean Startup. Luego de los análisis anteriores y el modelo de negocios en sí, se seguirá con cuatro planes fundamentales para obtener los resultados óptimos, estos planes son: Plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan económico y financiero. La metodología que se utilizará se define a continuación:

4.1 Investigación de Mercado

El análisis de mercado es una recaudación de datos sobre clientes, competidores, y el mercado en el que nos queremos desarrollar, en general, que servirá para su posterior estudio. Del análisis de estos datos se sacan otras informaciones como las tendencias del mercado, el posicionamiento de la empresa, del producto, la marca, entre otros (Innovamedia Consultores, 2015).

Los datos analizados se utilizarán como respaldo para la toma de decisiones. Servirá tanto para conocer, aproximadamente, la tasa de éxito en el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado, como para crear un plan de negocios personalizado para cada mercado, o segmento.

En el mercado existe una gran cantidad de servicios similares ofrecidos por distintas empresas. Pero ¿por qué los productos de unas empresas tienen más éxito que los de otras? Y ¿cuál es la causa de que unas empresas vendan más que otras? Para poder dar respuestas válidas a estas preguntas es necesario analizar elementos básicos que integran el mercado. En primer lugar, definiremos el producto; luego el precio y por último a quién y cómo se ofrecerá. También se debe conocer la competencia.

Con lo anterior establecido se logra determinar los productos a ofrecer por el local de comida rápida gourmet, además de establecer la manera óptima de llevarlo a cabo con uso de internet, redes sociales y encuestas.

4.2 Análisis Estratégico

El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. Para mejorar, las empresas deben de realizar periódicamente un análisis estratégico el cual servirá para determinar las cosas que se deben mejorar y aquellas que marchan de maravilla. Siempre pensando en incrementar la

eficiencia de la organización y eficacia mediante el aumento de la capacidad de la organización para implementar y volver a implementar sus recursos de forma inteligente.

Una de las principales funciones de este análisis es dar lugar a los elementos claves acerca de acontecimientos futuros, es decir, predecir lo que podrá o no suceder, así como la consideración de escenarios alternativos, o diversas condiciones favorables o desfavorables relacionados con los productos o servicios de la empresa (Durán, Dunia, & Redondo) .

Este análisis incluye el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para determinar el atractivo y comportamiento de la industria, análisis FODA para determinar características tanto internas (debilidades y fortalezas) como externas (amenazas y oportunidades), por último, se realizará un análisis PESTA para identificar los factores del entorno general que van a afectar al local de comida rápida gourmet en su ejercicio.

4.2.1 Análisis estratégico interno

Mediante este análisis las empresas determinan lo que pueden hacer, por lo que tiene que ver hacia adentro e identificar los puntos positivos y negativos, y establecer el conjunto de recursos que pueden utilizarse para mejorar la imagen de la empresa dentro del mercado.

El análisis interno parte de una evaluación del desempeño de la empresa u organización, pero debe incluir una pequeña evaluación del potencial (¿Qué capacidad de crecimiento tengo?, ¿cuáles son las ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades del mercado objetivo?) (Durán, Dunia, & Redondo).

Cualquier análisis de los puntos fuertes de la empresa deben orientarse al mercado, centrarse en el cliente, porque las fortalezas sólo tienen sentido cuando ayudan a la empresa en el cumplimiento de las necesidades del cliente. Al hacer un análisis estratégico interno se conocen también las debilidades, las limitaciones a las que se

enfrenta una empresa, pero hay que buscar conocer también lo que opina el cliente sobre nuestras propias debilidades y que muchas veces no vemos.

4.2.2 Análisis estratégico externo

Una vez realizado el análisis interno, la empresa necesita saber más sobre su mercado e identificar lo que podrían hacer mejor, para ello se necesita conocer a las personas que utilizan el producto o servicio. Medir la satisfacción del cliente es el análisis externo más común que existe, gracias a este análisis una empresa u organización puede lograr cambios positivos considerables.

Se debe analizar a los clientes, sus motivaciones y necesidades insatisfechas. También se requiere identificar a la competencia, evaluar su desempeño, imagen, objetivos, estrategias, estructura, fortalezas y debilidades. Hay que estar atentos a todos los factores externos que afectan una empresa, analizar el mercado, el crecimiento proyectado, tendencias, barreras, amenazas, áreas de oportunidades, y factores clave del éxito.

Realizado el análisis interno y externo se continua a concluir las ventajas competitivas claves del negocio para así tener una gestión estratégica en la toma de decisiones del proyecto.

4.3 Modelo de negocios

Para definir el modelo de negocios se utiliza el modelo Canvas, herramienta en la gestión estratégica y empresarial de un negocio. El modelo permite ver y moldear el proyecto, estructurado en nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso.

Osterwalder, creador del modelo explica “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estos nueve módulos

cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

4.3.1 Elementos o bloques del Método Canvas

- Propuesta de valor: Responde a la pregunta ¿Qué? ¿Qué valor se le entrega al cliente?
- Segmentos de clientes: Saber y conocer perfectamente los clientes, responde la pregunta ¿para quién?
- Canal: ¿Cómo entregar la propuesta de valor a clientes? ¿Cómo se hace llegar los productos a nuestros clientes?
- Relación con los clientes: ¿Qué tipo de relación esperan los clientes, qué relación se tiene ahora?
- Flujo de ingresos: ¿Cuál es el valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por el producto ofrecido?
- Recursos claves: ¿Qué recursos claves necesita el proyecto para agregar valor a los productos?
- Actividades claves: ¿Qué actividades claves se necesita desarrollar para añadir valor a los productos ofrecidos?
- Alianzas: Módulo importante para definir cuáles serán los socios estratégicos (proveedor, clientes y accionistas).
- Costos: Módulo para definir la estructura de costos que se implementará para obtener indicadores para conocer la utilidad del proyecto.

Este recurso es parte de la estrategia de negocios, por lo que es importante para conocer a profundidad cómo opera una empresa y lograr identificar de forma objetiva y profunda sus fortalezas y debilidades.

4.4 Plan de Marketing

Según Philip Kotler, autor de la obra Dirección de Marketing explica: “Es un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del mix de marketing que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso.”

En base al plan de marketing de Kotler, opera en dos niveles:

- Plan de marketing estratégico: se ocupa de analizar las necesidades de los consumidores y busca nuevas oportunidades de negocio para la empresa en base a ellas. Se alinea con la estrategia general de la empresa y se lleva a cabo a largo plazo. El marketing estratégico supone pensar cuál es la misión de la empresa, fijar sus objetivos y poner en marcha una estrategia de desarrollo realista y que mantenga un equilibrio entre los servicios ofrecidos y la cartera de clientes.
- Plan de marketing táctico: es la traducción en acciones concretas del marketing estratégico. Una vez definidos los objetivos, se dispone la táctica a seguir para alcanzarlos. En este sentido, se debe tomar decisiones como: dónde se venderán los productos, cuál será su precio y cómo será la comunicación de la empresa.

La estructura del plan de marketing puede variar en función de las necesidades que se definan, de manera estándar suele contener las siguientes partes:

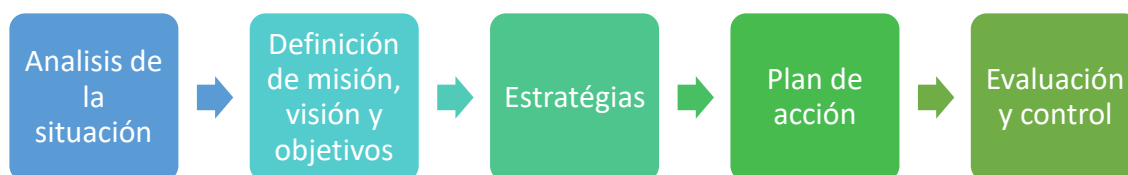


Ilustración 3: Estructura Plan de Marketing. Fuente: Elaboración propia.

4.5 Plan de operaciones

El plan de operaciones engloba todos los aspectos técnicos y organizativos que tienen que ver con la elaboración de los productos. Todo el proceso por el que pasan las materias

primas hasta que se convierten en el producto final es lo que se conoce como el plan de producción o plan de operaciones. Gracias a éste, una organización determina y describe de manera detallada todos los recursos necesarios (recursos humanos, materiales, tecnológicos) para llevar a cabo la actividad productiva, así como los costes en los que incurrirá (Emprende Pyme, 2016).

El plan de operaciones de una empresa está compuesto de diversos elementos que conjuntamente hacen posible la fabricación y producción de los productos y servicios. A través del plan de producción, una empresa analiza elementos tales como los siguientes:

- Infraestructura e instalaciones: Qué infraestructura e instalaciones necesita la empresa para que el proceso productivo sea óptimo. ¿Cuál debe ser la localización de la empresa y su tamaño? ¿Qué maquinaria y mobiliario se necesita como mínimo para dar comienzo a la actividad productiva? Por otro lado, se analiza el grado de tecnología de la empresa, el equipo ofimático con el que cuenta para agilizar los procesos y, en definitiva, reducir costes y tiempo.
- Proceso de operación: Éste debe ser planificado y programado, detallando los recursos físicos y humanos que serán necesarios, así como su coste. Se debe realizar también una descripción de todas las fases del plan de operaciones, para realizar un seguimiento y control de variables como: tiempos de entrega, estados de pedidos, servicio de atención al cliente, gestión y previsión de stock, stock de seguridad.
- Aprovisionamiento y logística: Durante el plan de producción la empresa no debe centrarse únicamente en la satisfacción del cliente, sino que los proveedores juegan también un papel fundamental.

4.6 Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos analiza y determina todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución (Emprende Pyme, 2016).

Para organizar de manera correcta y en base a las necesidades de la empresa se comenzará con la planificación del personal, realizando un organigrama (estructura gráfica), la principal función de este es establecer los niveles jerárquicos y por otro lado definir las áreas y los departamentos. Luego de definir la estructura organizacional se procederá con las políticas de reclutamiento, selección y administración del recurso humano.

4.7 Plan Económico y Financiero

Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para evaluar los antecedentes y determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. Para lo anterior se realizarán las siguientes etapas:

- Determinar la demanda de los consumidores

- Determinar costos fijos como variables de la empresa. Junto a esto se definirá la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto, costos iniciales como equipos y capital de trabajo.
- Determinar periodo de evaluación del proyecto en conjunto con la tasa de descuento a evaluar el proyecto.
- Construcción del flujo de caja, donde se utilizará la tasa de descuento y el horizonte de valoración determinado anteriormente. Se obtendrán indicadores financieros como VAN, TIR, Payback, para ver la rentabilidad del proyecto.
- Sensibilización de variables como precio de los servicios, demanda, para saber qué puntos son más relevantes dentro del proyecto.

5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para determinar la actual oferta y demanda de productos gourmet en locales de comida rápida en la ciudad de Talca se realizó una investigación de mercado con el objetivo de levantar datos sobre la actualidad en el mercado gastronómico talquino y así poder realizar análisis comparativos y proyecciones del local en estudio.

Se realizó una encuesta en la ciudad de Talca, habitantes de la localidad para conocer sus gustos y preferencias de consumo.

5.1 Análisis de Mercado

El principal objetivo del análisis de mercado es obtener información acerca de las preferencias, horarios y perfiles de consumo de los clientes que podrían preferir el local de comida rápida gourmet. Lo anterior permite integrar los resultados obtenidos al servicio entregado y lograr interiorizarlos para plantear una propuesta de valor centrada en el consumidor y crear una diferenciación con respecto a las otras ofertas del mercado.

Se desarrolló una investigación exploratoria, a través de una encuesta donde se tomó una muestra de 196 personas de Talca, de los cuales un 46% corresponde a hombres y un 54% corresponde a mujeres. Las edades que más predominan son de un 47% con un rango etario de 25 a 34 años, seguido de un 24% que fueron personas de 35 a 44 años.

La cantidad de encuestados fueron 196 personas, para así conseguir una confiabilidad de 95% y un error del 7%, estos valores se obtuvieron según el siguiente estadígrafo para poblaciones infinitas (>100.000):

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2}$$

A continuación, se exponen las conclusiones relevantes de la encuesta de mercado exploratoria:

- Personas que **no** consumen comida rápida
 - Corresponde a un 11,7% de la muestra
- Personas que **si** consumen comida rápida
 - Un 88,3% de los encuestados dice consumir comida rápida.
 - Un 82,1% de los encuestados consume de 1 o 2 veces por semana en locales de comida rápida, de los cuales un 63,4% pide para servir en el local.
 - La hora de almuerzo es preferida por personas entre 25 a 34 años, de los cuales un 64% corresponde a mujeres y el 48% son trabajadores dependientes.
 - En el horario de la tarde prefiere consumir un 46% de los encuestados, y el 45,6% de estos tiene entre 25 a 34 años, no hay mucha diferencia entre hombres y mujeres (3,2%) y similar al horario de almuerzo un 49,4% son trabajadores dependientes.
 - De la muestra de consumidores, más de tres cuartos (79,2%) considera que la calidad del producto influye en la preferencia de un local, seguido por la variable precio (55,5%).

- Dentro de 6 productos que son una referencia para posibles platos, se obtuvo el siguiente rango de aceptación (de mayor a menor): Sushi, ensaladas, platos (risotto, espagueti, carnes), sándwiches, postres y pizzas.
- Perfil de la muestra total (consumidores y no consumidores)
- El 60,7% de los encuestados tiene de 31 a 60 minutos disponibles para almorzar, versus un 17,3% y 16,8% que disponen de 0-30 minutos y 61-90 minutos respectivamente.
- Más de la mitad de la muestra (52,6%) destina a la hora de comer entre 2.001 a 4.000 pesos chilenos, seguido por un 21,9% que destina de 4.001 a 6.000 pesos chilenos para consumir comida fuera de casa.
- El 42% declara tener una alimentación omnívora, seguido por un 25% que dice tener una alimentación emocional, es decir, que las preferencias hacia el consumo de alimentos se ven influidas por el estado de ánimo que tenga, le sigue la alimentación saludable con un 24% y en menor porcentaje le siguen vegetarianos (6%) y veganos (3%).
- En base a la propuesta de un Local de comida rápida gourmet, un 72,4% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 2.000 y 3.000 pesos chilenos, mientras que un 17,9% estaría dispuesto a pagar un máximo de 1.000 pesos chilenos y por último un 9,7% simplemente no estaría dispuesto a pagar más por la diferenciación de los productos ofrecidos por el local de comida rápida gourmet.
- Dentro de las opciones que agregan valor al local de comida rápida gourmet, un 52% considera que alimentos conscientes como huevos de gallinas libres, verduras orgánicas, carnes conscientes son la opción más llamativa, mientras que packaging sustentable al igual que recetas internacionales, solo representan un 24% de la muestra cada alternativa.

5.2 Oferta

La ciudad de Talca cuenta con diversos locales de comida rápida, ubicados por todo el centro de la ciudad, ya sea en locales propios, cadenas nacionales, cadenas internacionales que cuentan con locales propios y autónomos, se suma además la oferta de locales ubicados en el Mall Portal Centro ubicado entre 8 y 9 oriente.

Por un lado, se encuentra la oferta de completos, considerados para este proyecto como un bien sustituto, por su rápida opción de compra, pero con un mínimo de valor nutricional. Las calles 5 y 6 oriente concentran una vereda cada una con carritos dedicados especialmente a su producción y venta; Entre ambas cuadras existen alrededor de 30 locales, donde la mayoría ofrece un pack oferta que consta de un completo más una bebida por un precio que va desde los \$1.200 hasta los \$1.500 pesos chilenos, donde la diferencia de precio radica principalmente en el vaso de bebida o la bebida exprés. Todos ofrecen el mismo producto, tomate, palta, chucrut, salsa americana, y por último los ingredientes especiales que hacen a Talca la ciudad del completo (Televisión Nacional de Chile, 2013): pan al vapor y la mayonesa casera.

Analizando la competencia directamente en la ciudad, locales que ofrecen menús que pertenecen a la selección de comida rápida se encuentran ubicados por todo el centro de la ciudad, donde se encuentra una oferta de alrededor de 100 locales, de los cuales están los que ofertan completos.

La concentración de estos locales se puede dividir en dos sectores, el primero es el limitado por el área circular menor de la ilustración 4, donde la causa de esta aglomeración se debe a la concentración de bancos, notarias, municipalidad, y otros servicios de gobierno. En el área circular mayor, se concentra una mayor cantidad de locales, incluida la oferta de completos, también se encuentran locales de franquicias internacionales como Mc'Donalds, Shopdog y Subway. Cafeterías y fuentes de soda

también integran esta área como La Papa y La Vía Láctea, tradicionales dentro de la ciudad. Dentro del área mayor, también se encuentra el patio de comida del Mall Portal Centro, inaugurado en el año 2012 que cuenta con una oferta de más de 20 locales de comida, dentro de los cuales se pueden encontrar KFC, Doggis, Ciudadela, Fritz, Juan Maestro, Loma Suave, Mamut, Osakarolls, Pedro, Juan y Diego, entre otras.

5.2.1 Competencia directa

5.2.1.1 Fuente Germana

Ubicado en 3 oriente entre 1 sur y 1 norte, es uno de los locales más antiguos de la ciudad, que ha mantenido el estilo durante el tiempo, sin realizar mayores cambios. El local cuenta con una carta que incluye sándwiches y completos. El sándwich es famoso por su gran tamaño y variedad de ingredientes, además de la base de estos que puede variar entre pollo, vacuno y cerdo. La carta da la opción vegetariana, pero no así vegano por el queso que contiene la mayoría de los productos. Otra característica de este local es que ofrece la opción de servir el sándwich con un shop de cerveza.

Los precios van desde los \$4.700 siendo este el sándwich más barato, hasta los \$6.500 pesos, este precio corresponde al sándwich llamado “Cocodrilo”.

No posee sitio web, pero sí fanpage con el nombre de Fuente Germana, con 878 me gusta y un registro de 13.872 visitas, con una puntuación de 3,9 de 5 según la opinión de 235 personas. Además, posee reseñas online en sitios como yelp.cl, fousquare.com y tripadvisor.com.

En base a precios y tipo de servicio entregado, el segmento objetivo al cual apunta este negocio corresponde a personas sin discriminación de sexo ni rango etarios con preferencias por sándwiches de gran tamaño a precios promedios. Los segmentos socioeconómicos corresponden al B, C1a, C1b y C2.

5.2.1.2 Evergreen

Ubicado en 2 oriente entre 1 sur y 1 norte, es un local que nace en el año 2015 y desde entonces no ha realizados cambios físicos. Da la opción para servir donde el lugar físico cuenta con 10 mesas para dos personas cada una, y la opción para llevar, donde el packaging consiste en un recipiente de plumavit que es un producto dañino, no biodegradable y con escasas posibilidades de ser reciclado, puede permanecer en el ambiente hasta por mil años (García, 2013).

La carta del local solo ofrece productos vegetarianos. En total son 16 opciones ofrecidas que son clasificadas de la siguiente forma:

- Ensaladas: Lechuga, repollo, betarraga, poroto verde, espirales (pasta fría).
- Acompañamientos: Arroz blanco, arroz con cilantro, papas cocidas y papas mayo.
- Platos de fondo (Lasaña, chapsui, taco oriental, papa rellena, fritos de verdura, carne de soja, legumbre y empanadas).

El precio y opción de los bebestibles es uno solo llamado jugos naturales por \$600 y es un vaso de 250 cc. Producido en base a pulpa de frutas. En cuanto a los alimentos a consumir solo considera las 2 siguientes opciones: 2 variedades a \$1.900 y 3 variedades a \$2.500. Solo se puede elegir un plato de fondo, en caso de querer añadir uno se deben cancelar \$500 adicionales.

No posee sitio web, pero si fanpage con el nombre de Restaurante Evergreen Talca, con 51 me gusta y un registro de 28 visitas, con una puntuación de 5 de 5 según la opinión de 1 persona. Además, posee reseñas online en sitios como happycow.net, fousquare.com y vegetarianos.guiabbb.cl.

En base a precios y tipo de servicio entregado, el segmento objetivo al cual apunta este negocio corresponde a personas sin discriminación de sexo ni rango etarios con

preferencias por la comida vegetariana. Los segmentos socioeconómicos corresponden al B, C1a, C1b y C2.

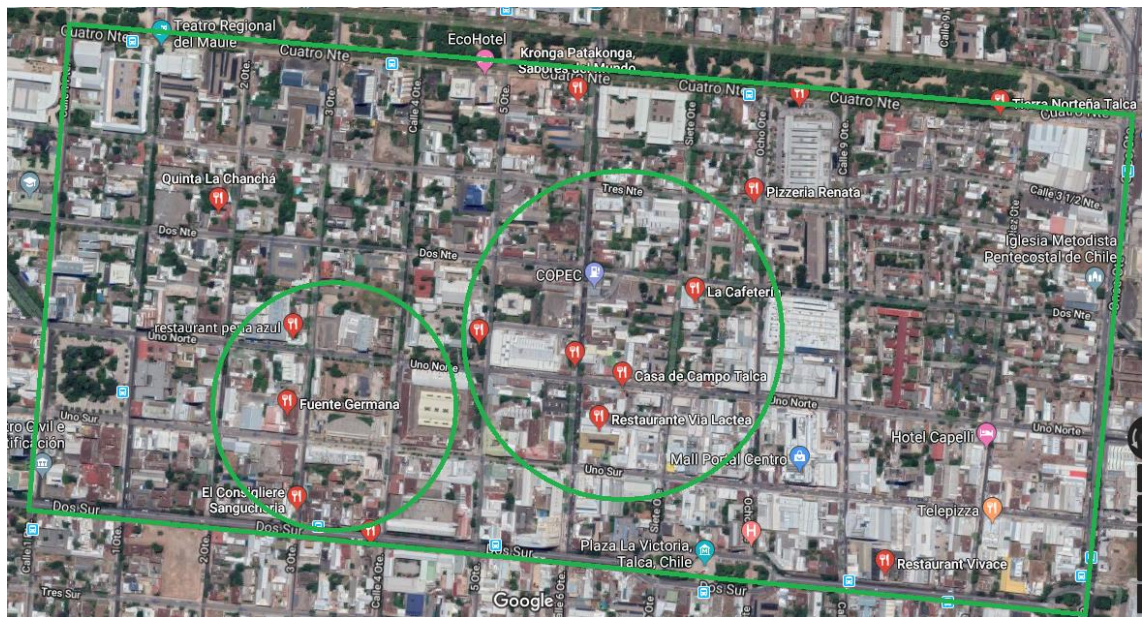


Ilustración 4: Concentración Locales de comida rápida. Fuente: Elaboración propia.

5.3 Mercado total, potencial y meta

El mercado total se calculó considerando el total de la población talquina que corresponde a un total de 233.339 habitantes (Fundación Avanza Chile, 2018) y según el estudio Chile Come Sano, un 39% de esta población consume comida rápida lo que corresponde a 91.002 personas (Instituto de Salud Pública, Ministerio de Salud, 2016), pero se debe considerar los rangos etarios, que por los resultados obtenidos por la muestra, se tomará en cuenta de 18 años a 44 años, que corresponde a un 45,4%, por lo que el mercado total real corresponde a 41.314 consumidores.

Considerando que el porcentaje de consumidores que está dispuesto a pagar más de 2.001 pesos chilenos por un producto proveniente de un local de comida rápida es de un 78% según la encuesta realizada en esta investigación de mercado, el mercado potencial es de 32.224 clientes.

Tomando en cuenta las variables mencionadas anteriormente, se puede concluir que el mercado meta a cuál se dirige este proyecto de local de comida rápida gourmet, ubicado

en la ciudad de Talca, que estén dispuestos a pagar desde 2.001 pesos chilenos, además por su tipo de alimentación que corresponde a un 75% (se excluye la emocional) y valoran las variables diferenciadoras como alimentos conscientes y packaging sustentable (76%) es de 24.168 personas.

6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1 Levantamiento de información

La información sobre la comida rápida gourmet en Chile no tiene estadísticas, no existe una cultura o conocimiento masivo sobre este tema en específico, por lo que los levantamientos de información y datos principales se tomaran a partir de la comida rápida general, adaptada a el sector estudiado en particular.

Se realizó una revisión bibliográfica sobre consumo de comida rápida y hábitos de consumo saludable en Chile, comparando Santiago con el resto de las regiones del país, concluyendo que las cifras mostradas son las únicas aceptadas y adoptadas.

La mayor fuente de información fue obtenida a partir de estudios realizados por GFK Adimark. Dentro de los más importantes se encuentran “Desafíos para la innovación en la vida saludable de los chilenos” y la más actual (2017) “Estudio Chile come sano” realizado en conjunto con Jumbo. Estas entidades son reconocidas a nivel nacional, siendo GFK la empresa investigadora de mercado y opinión pública más antigua del país. Para adaptar los datos a las cifras actuales, se ha tomado la población de la ciudad de Talca (233.339 habitantes) desde la Fundación Avanza Chile, a través de la página web www.conocetucomuna.cl (Fundación Avanza Chile, 2018).

A continuación, se muestran las principales conclusiones obtenidas de los estudios analizados (GFK Adimark, 2014), (Jumbo; GFK Adimark, 2017):

- 41% de la población total del Chile consume comida rápida, y en la zona centro sur donde corresponde a la ciudad de Talca, solo un 39% consume.
- La oferta de locales de comida rápida gourmet es bastante reducida, no hay más de 5 ofertantes en la ciudad, no así con los locales de comida rápida, donde en los últimos años se han ido incorporando a la localidad cadenas nacionales como Subway, Schopdog, Burguer King, entre otros, además de locales dedicados a “Los completos”, esto por Talca ser una ciudad identificada por este tipo de producto (Televisión Nacional de Chile, 2013).
- El Ministerio de Salud, en la última actualización del 2015, establece que las políticas de alimentación y nutrición están enfocadas a la promoción de la alimentación saludable en el contexto de una vida sana y a la prevención de la obesidad y otras enfermedades no transmisibles vinculadas a la dieta. Para lo anterior hay políticas estructurales basadas en la evidencia tales como: Ley 20.606 sobre la Composición nutricional de los alimentos y su publicidad, que obliga a los alimentos que sobrepasen los límites determinados de energía, azúcares, sodio y grasas saturadas, a rotular “ALTO EN”, que prohíbe la venta de estos alimentos en establecimientos educacionales de pre básica, básica y media; Acuerdos voluntarios de reducción de nutrientes críticos: en este ámbito el ejemplo más exitoso es el acuerdo con FECHIPAN y ASACH para reducir el contenido de sodio en pan; Programas de vigilancia y fiscalización de alimentos: que incluyen aspectos de inocuidad, etiquetado y composición nutricional de los alimentos con foco en nutrientes críticos y de fortificación; Campañas de medios masivos: para apoyar las estrategias en curso y promover el desarrollo de entornos alimentarios saludables que contribuyan a instalar

hábitos de vida sana; Entre otros más que intervienen de manera indirecta en la decisión de las personas (Ministerio de Salud, 2015).

- Los mayores consumidores de comida rápida se encuentran en un rango de edad que va desde los 25 a 44 años con un 27,9%, lo que tomando en cuenta la población de Talca, de quienes, si consumen comida rápida se tendría una cifra equivalente a 25.389 personas.
- 9 de cada 10 chilenos hace al menos el intento de llevar una alimentación saludable (con una mayor preocupación quienes viven en Santiago). 61% dice hacerlo la mayor parte del tiempo (66% Santiago y 58% Regiones).
- A pesar del amplio espectro de asociaciones positivas que despierta el concepto de alimentación saludable, en 1 de cada 2 chilenos persiste la noción de que comer saludable es caro.
- Dentro de los hábitos que incorporan los chilenos para llevar una alimentación saludable, en un rango de 8 opciones, la segunda más votada con un 31% corresponde a: “Trato de comer más en mi casa y menos afuera”.
- Los principales problemas que enfrentan quienes tratan de alimentarse saludablemente son “Las actividades extra cotidianas me hace difícil cuidar mi alimentación” con un 40% (predominando Regiones por sobre Santiago) y le sigue “Tengo poca plata” con un 36%.
- El local de comida rápida es un negocio donde hay que enfocarse en el volumen de ventas, sin embargo, dentro de los estándares que se quieren captar como alimentación saludable, consciente, por sobre todo gourmet.
- Los grupos socioeconómicos presentan notables diferencias de consumo, con el menor de todos se encuentra el grupo ABC1 con un 35%, seguido por el grupo D con un 39% y por último el grupo c2 y c3 con 45%.

6.2 Análisis Interno: Modelo cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter propone un marco estratégico de análisis para determinar la rentabilidad del sector específico del mercado de comida rápida con respecto a un enfoque gourmet, saludable y sustentable en la ciudad de Talca en la Región del Maule.

6.2.1 Poder de negociación de los clientes

En la actualidad los locales de comida rápida han presentado en el último tiempo, específicamente en el primer trimestre del año 2018, un crecimiento real de un 8,1% en las regiones del país, con un mayor dinamismo de la actividad en marzo con un crecimiento de un 10,5 %. Las ventas reales aumentaron un 1,7% anual en el primer trimestre según datos entregados por el departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (América Retail, 2018). Ante lo anterior los clientes poseen múltiples de opciones donde consumir. Los consumidores a la hora de adquirir un producto no tienen ninguna posibilidad de negociar el precio, estos están establecidos por el mercado, pero si tienen una oferta demasiado alta para preferir no consumir en determinados locales y así bajar el precio total de lo que consumen. Este ahorro para el consumidor es un beneficio para ellos, no así para el local de comida rápida que trabaja con precios fijos.

El volumen de potenciales clientes es alto y va en aumento por las costumbres presente en la cultura chilena, cada vez más se acortan los tiempos de colación, las distancias entre los trabajos y hogares complica el traslado para consumir alimentos saludables y gourmet, y la preparación con anticipación se complica por el cambio en los hábitos actuales que están adoptando las familias, más conscientes con su cuerpo, el medio ambiente y los quehaceres del hogar. Considerando un alto volumen de potenciales

clientes podría aumentar el poder de negociación de los clientes, pero no se da el caso ya que los potenciales clientes no están organizados.

La fidelidad de los clientes se puede ver alterada por la aparición de un competidor con ventajas comparativas similares, es decir, que adopte valores corporativos similares. Por otra parte, una equivocación al momento de ofrecer los productos puede provocar mala reputación entre los consumidores y provocará una desviación de los consumidores, esto es, mala manipulación de los alimentos, mala refrigeración, poca higiene en el local, mala atención por parte del personal, entre otras cualidades que pueden provocar la mutación de la fidelidad de los clientes hacia otros sectores.

Con los puntos anteriores revelados, se considera que **el poder de negociación de los clientes es bajo**, esto por la variada de opciones para los clientes, quienes además no se organizan para fijar en conjunto una baja en los precios.

6.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El Local de comida rápida gourmet ofrece una variedad de productos que necesitan de cierta especificación, sin embargo, en su preparación no necesita de equipos, instrumentación e insumos específicos. Estos se encuentran dentro del área de insumos gastronómicos, donde existe una variada gama de proveedores y no existe ningún tipo de monopolio, por lo que la capacidad de cambio de proveedor del Local es libre y la elección de este considerando costo-oportunidad.

El local de comida rápida gourmet tendrá la oportunidad de elección libre del proveedor en cualquiera de las áreas a cubrir como insumos, equipos, infraestructura, incluso los productos elaborados, lo que le permitirá negociar precio por compras de volúmenes altos o fidelidad y constancia.

Es importante considerar que los proveedores de los insumos y equipos que requerirá el local mantienen una alta rivalidad y compiten por precios, se encuentran concentrados

en la capital del país. El local se ve favorecido por el beneficio de la competencia por precios, que puede tener negociaciones para descuentos por compras importantes.

Considerando el análisis anterior, **el poder de negociación de los proveedores es baja**, ya que no existe baja oferta ni monopolios dentro de los requerimientos de equipos e insumos necesarios para operar en óptimas condiciones.

6.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

Para medir la amenaza de posibles nuevos competidores se analizan 5 factores que determinan esta fuerza, los cuales son costos de operación, diferenciación, oportunidades en el mercado, requerimientos de capital y por último efectos de experiencia y aprendizaje.

6.2.3.1 Costos de operación

Los costos de operación y su evolución, al igual que en otro tipo de industrias, al ser locales que otorgan un servicio de venta de productos, a medida que aumenta la producción y por consecuencia, venta de estos, los costos medios, es decir, lo que se requiere para comercialidad una unidad debería disminuir aprovechando las economías de escala. Estas se generan por el aumento de los factores de producción, incluida la tecnología utilizada en los procesos, que implican un aumento en la producción, por lo que el costo de comercialización de los productos ofertados sea menos que cuando se produce en menos cantidad.

El principal y más importante gasto en esta industria corresponde a la inversión inicial que es elevada por el arriendo o compra de espacio físico, así como los implementos necesarios para su funcionamiento.

6.2.3.2 Diferenciación

La innovación gastronómica se da constantemente por lo cual, una forma de diferenciarse en la industria es una oferta gastronómica original con servicios rápidos.

Los valores agregados como la sustentabilidad y consumo consciente son un enfoque incluido en el servicio que buscan la diferenciación, además del consumo de productos gourmet y saludables.

6.2.3.3 Oportunidades en el mercado

La industria de locales de comida rápida se ve saturada, resultado de la amplia oferta que se aprecia, sin embargo, una propuesta que satisfaga las falencias que pueden presentar los competidores, se toma la decisión de entrar de todas formas a la industria.

Locales de comida rápida gourmet, es un mercado en crecimiento, muchos emprendedores tienen la posibilidad de ingresar a una industria que es cada vez más atractiva, el poder adquisitivo de los chilenos va en aumento, con ello la educación de la alimentación y el consumo consciente.

6.2.3.4 Requerimientos de capital

El ingreso a la industria considera una inversión elevada, sin embargo, hay que tener en consideración que los costos de operación disminuyen considerablemente si se hace una comparación con la inversión inicial.

6.2.3.5 Efectos de experiencia y aprendizaje

Se considera importante al momento de desarrollar, planificar y gestionar un negocio en la industria que se está estudiando, la curva de experiencia que presentan las organizaciones. El efecto de la curva de aprendizaje puede ser sustancial al momento de captar nuevos clientes, así como establecer lazo de fidelidad de estos hacia el local, de este modo pasa a ser un punto sustancial al momento de medir el nivel de rivalidad de los competidores en la industria estudiada.

A partir de los 5 puntos mencionados, se puede concluir **que la amenaza de nuevos entrantes es alta**, reflejado con mayor notoriedad en los efectos de experiencia y

aprendizaje y por otro lado con las economías de escala no contribuyen una amenaza por parte de los competidores.

6.2.4 Amenaza de productos sustitutos

El local de comida rápida gourmet como el nombre lo indica, ofrece productos de elaboración con insumos seleccionados por calidad, origen y sabores. Ante lo anterior se identifican dos situaciones donde el cliente puede sustituir el producto que desea entregar,

lo cual corresponde a una amenaza media:

- Locales de comida casera o colaciones: En el centro de Talca hay una variedad de locales que no ofrecen productos de tipo gourmet, pero si con la característica de comida preparada como lo haría una persona en su casa, tal como colaciones. En algunos casos la elaboración no necesariamente resulta saludable, pero si cuenta con las porciones establecidas por el ministerio de salud para considerarse como tal.
- Locales de Completos: La ciudad de Talca dentro de Chile, es considerada la ciudad de los completos, por lo que la oferta de este producto es muy amplia y su consumo va más allá de consumirse por gusto, está en la cultura de los talquinos. Fuera de los pocos beneficios que entrega nutritivamente, si se considera un producto contundente con un precio muy bajo.

6.2.5 Rivalidad entre los competidores

Para evaluar la rivalidad existente entre competidores, se definirán los que se observan actualmente en la ciudad de Talca:

- Competidor Frontal: Locales de comida rápida con productos diferenciadores.
- Competidor Lateral: Locales de comida rápida.

Es importante mencionar que no se considera dentro de este estudio las franquicias de grandes compañías a nivel mundial, aunque pertenecen al mismo rubro, el enfoque del negocio es distinto.

Ahora definidos los competidores, se detalla la rivalidad entre todos los oferentes. La rivalidad con competidores frontales es baja, ya que sólo existe un par de empresas que desean entregar productos gourmet, con un servicio rápido y sustentable.

Para evaluar la rivalidad con competidores laterales, se tomarán en cuenta locales de comida casera, colaciones. Son una amplia oferta de servicio rápido que compite en precios y variedad de productos. Por lo tanto, **existe una rivalidad entre competidores alta**, por el gran número de locales que entregan productos considerados como comida rápida.

6.2.6 Resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter

FUERZAS	BAJO	MEDIO	ALTO
Poder de negociación de los clientes	X		
Poder de negociación de los proveedores	X		
Amenaza de nuevos entrantes			X
Amenaza de productos sustitutos		X	
Rivalidad entre competidores			X

Tabla 1: Resumen Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

En base a lo estudiado anteriormente, se determina que el atractivo de la industria es medio, esto visto desde el punto de vista del aprovechamiento y posibilidad de potenciar los factores de rivalidad equitativos por medio de una propuesta de valor diferenciadora, permitiendo así que su atractivo aumente de manera notable.

6.3 Análisis Externo: PESTA

6.3.1 Análisis Político

Los resultados preliminares de segundo gobierno de Sebastián Piñera están lejos de las expectativas que la propaganda electoral encumbró en 2017, para permitir el retorno de la derecha a La Moneda. Notoriamente, el elector medio, que mostró su desaliento con

el último gobierno de Bachelet en la elección presidencial de 2017, esperaba más: un crecimiento con más empleo y mejores salarios.

Por primera vez desde que se inició el mandato del presidente Sebastián Piñera, la desaprobación al Gobierno superó a su aprobación en la medición de septiembre (GfK Adimark, 2018). En septiembre, el mandato de gobierno concluye con 45% de aprobación y 47% de desaprobación. La aprobación de gobierno pasa de 48% en agosto a 45% en septiembre (-3%), tratándose de una caída estadísticamente significativa; La desaprobación se mantiene en 47%.

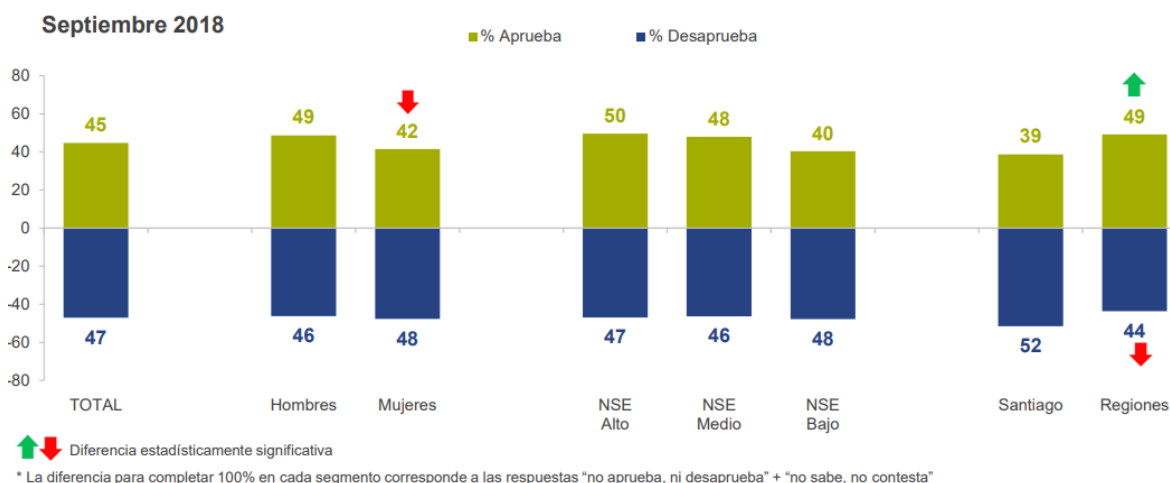
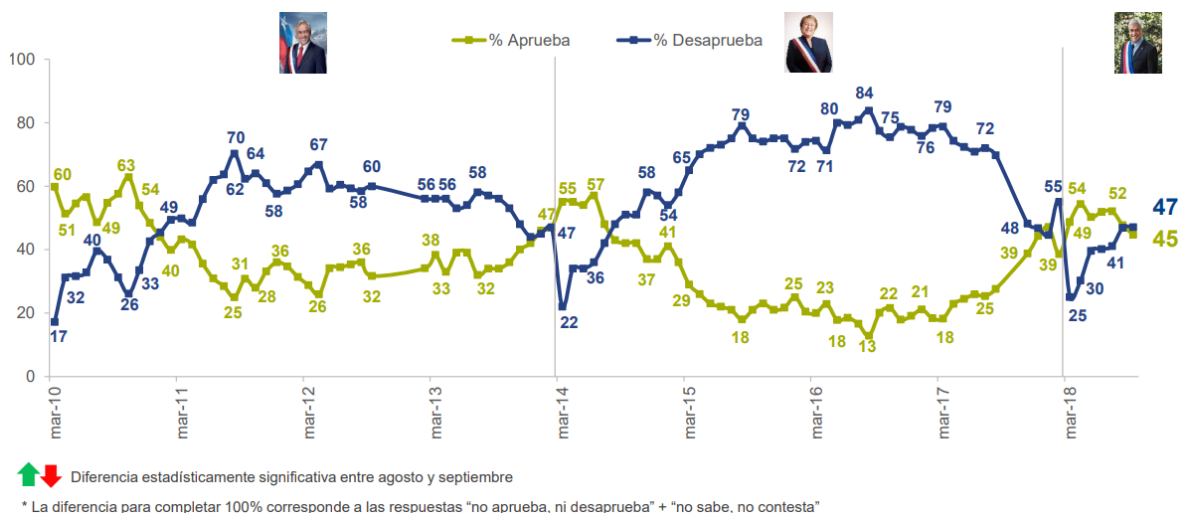


Ilustración 5: Indicador aprobación de gobierno. Fuente: Adimark.

La ilustración 3 responde a la pregunta: Independiente de su posición política, ¿Usted aprueba o desaprueba la forma como el gobierno está desarrollando su labor?, lo que muestra un mayor descontento en mujeres, influenciado principalmente por temas de contingencia como el feminismo y las respuestas del gobierno a este, y por otro lado con una diferencia significativa es la aprobación entre regiones, que es donde menos se ven las acciones de gobierno.



La ilustración 4 ante la misma respuesta planteada en la ilustración anterior, revela lo planteado anteriormente desde el primer gobierno de Sebastián Piñera, donde lo más alto (70%) de aprobación, es igual al promedio aproximado obtenido por los 4 años de gobierno de Michelle Bachelet. La desaprobación alcanzada en septiembre de 2018 (47%) es dieciséis puntos porcentuales más alta que la obtenida en septiembre de 2010 (31%), diferencia que es estadísticamente significativa.

Estos resultados muestran claramente la crisis política que atraviesa el país en cuanto a la confianza que posee la ciudadanía en torno al presidente de la república y el sector político en general.

La desconfianza se debe principalmente a que el gobierno no ha sido capaz de satisfacer las necesidades e inquietudes de la población como lo son el desempleo, la economía, el sistema de salud, la educación, entre otros.

6.3.2 Análisis Económico

A diferencia de otras economías de Latinoamérica, la economía chilena ha logrado mantenerse estable. Con una expansión económica de 4,8% en el primer semestre, Chile calificó como el país de mayor crecimiento entre sus principales pares latinoamericanos, hazaña que no conseguía desde 2011, cuando compartió el título con Perú. El Fondo

Monetario Internacional (FMI) para julio, elevó la proyección de crecimiento para la economía chilena en 2018 a 3,8% desde el 3,4% estimado en abril, con lo que el país lideraría el crecimiento regional este año, mientras que para el 2019 el organismo también aumentó su previsión a 3,4% desde 3,3%.

Al dar a conocer un informe sobre perspectivas para la economía de América Latina, el director del Departamento del hemisferio occidental del FMI, Alejandro Werner, señaló que la mejora en la previsión para el Producto Interno Bruto (PIB) del país se explica por el fuerte rebote continuo de la confianza empresarial y del consumidor, que se espera compense en gran medida el efecto del aumento en el precio del petróleo.

Asimismo, el organismo estimó que la inflación continuará convergiendo gradualmente hacia el objetivo del Banco Central de 3%, debido al fuerte impulso del crecimiento y los mayores precios del petróleo (San Juan, 2018).

De acuerdo con el Banco Central, en el segundo trimestre del 2018, la cuenta corriente fue deficitaria en US\$1.846 millones, lo que equivale a 2,4% del PIB. Con esto, en un año el déficit acumulado fue de 1,2% del PIB. Este resultado fue consecuencia de un saldo negativo de la renta (US\$3.607 millones) que no alcanzó a ser compensado por el superávit de la balanza comercial de bienes y servicios (US\$686 millones) y de las transferencias corrientes (US\$1.075 millones).

La balanza comercial, en tanto, fue superavitaria en US\$1.871 millones, saldo inferior en US\$83 millones al obtenido el segundo trimestre del año 2017. Asimismo, las exportaciones crecieron en US\$2.807 millones (17,0% anual), incididas por mayores volúmenes y precios del cobre. Mientras, las importaciones subieron en US\$2.890 millones (19,8% anual), impulsadas por el volumen de los bienes intermedios (productos metálicos y químicos). Ahora bien, el ahorro bruto total ascendió a 22,2% del PIB en

términos nominales, compuesto por una tasa de ahorro nacional de 20,2% del PIB y un ahorro externo de 2,4% del PIB (Guerrero, 2018).

El problema de la economía chilena es su dependencia económica del cobre y su falta de servicios industriales que ponen en incertidumbre la economía cuando las variables externas no son las óptimas para el desarrollo del país.

6.3.3 Análisis Social

Para entender de mejor manera el entorno social, se presentan a continuación datos demográficos actualizados a noviembre de 2018 por el portal Trade de Santander:

- Población total: 18.054.726
- Crecimiento natural: 0,8%
- Densidad: 24 habitantes/km²
- Población urbana: 87,5%
- Población de principales ciudades: Santiago (5.150.010); Puente Alto (824.579); Antofagasta (402.444); San Bernardo (320.626); Viña del Mar (287.522); Temuco (275.617); Rancagua (249.668); Valparaíso (248.070)
- Orígenes étnicos: En torno a 89% de la población no se declara indígena, y afirma tener orígenes principalmente europeos o mixtos. Los mapuches representan más menos 9% de la población. Los aimaras y otros grupos indígenas, como los rapanuis, atacameños, quechuas, kollas, diaguitas, kawésqar y yaganes representan un 1% (censo de 2012, INE).
- Lengua oficial: español
- Otras lenguas habladas: Dialectos indígenas, como el mapudungun, el aimara, el quechua y el rapanui.
- Idioma(s) de negocios: español, inglés

- Religión: católicos: 66,7%. Evangélicos o protestantes: 16,4%. Testigos de Jehová: 1%. Otros: 3,4%. Ninguna religión: 11,5%. No especificado: 1,1%.

Con respecto a la cultura que tienen los chilenos sobre la alimentación, según la sexta versión del informe Chile Saludable de la Fundación Chile, concluye que los chilenos están cada vez más interesados en llevar una alimentación saludable. Mediante una encuesta online, se detectó una creciente preocupación de los consumidores por los atributos de los productos, la simplicidad en la cantidad de ingredientes y sus orígenes, los métodos de procesamiento y su relación con el medio ambiente.

Un 71% aseguró que prefiere marcas transparentes sobre el origen de los ingredientes de sus productos y sus métodos de procesamiento. Asimismo, un 53% destacó la relevancia de los alimentos naturales, libres de endulzantes y colorantes artificiales. Y un 54% de los encuestados se fija en la información nutricional al comprar los alimentos. Así también un 52% declaró la importancia de que el producto sea amigable con el medio ambiente. Un 48% valora que el envase sea reciclable y un 38% que sea el alimento sea orgánico. En base a los datos arrojados por el estudio, la caída más importante se dará en el consumo de azúcar, acompañada de una educación "para entrenar los paladares" hacia hábitos.

6.3.4 Análisis Tecnológico

El uso de la tecnología en la industria de los locales de comida rápida ha tenido una proliferación en los últimos años, siendo un punto que han implementado paulatinamente, para de este modo entregar un servicio que satisfaga a la totalidad de sus clientes. Es así como el uso de la tecnología como medio de control y personalización de los clientes ha tomado fuerza.

Un grupo de desarrolladores nacionales ha estado elaborando software que permiten crear una cuenta para cada usuario y que registra datos como sus gustos, preferencias o

incluso hábitos de visita tales como la persona con quien va acompañado al local. Estas plataformas permiten establecer un perfil que logra que cada persona sea recibida de manera especial al realizar una visita.

Lo anterior no se da generalmente en locales de comida rápida por la poca interacción en el servicio con los clientes, sin embargo, en el local de comida rápida gourmet sería un valor agregado, para entender el consumo consciente o saludable de los clientes que sean fieles.

El software Resto, creado por la compañía Axsoft y presente ya en diversos restaurantes del país lanzó su primera versión el año 2002 y se enfocaba en la gestión administrativa, pero durante el último tiempo ha ido evolucionando para integrar más opciones para personalizar el trato con sus clientes. En términos simples, el programa permite llevar un historial completo de los consumos pasados por cada cliente, lo que permite al restaurante elaborar recomendaciones basadas especialmente en lo que prefirió anteriormente.

Otro software que permite el desarrollo de la atención personalizada es Gour-Net, que está integrada en el sistema informático de cadenas como Sushi House, Coppelia y Fajita Express. Su principal función radica en identificar al cliente a través de sus pedidos, generando perfiles según sus hábitos de consumo además de registrar datos tales como el número de personas que acompañan a un cliente, los productos que prefiere, e incluso la forma de pago.

6.3.5 Análisis Ambiental

En base al informe final de la “Encuesta Nacional de Medio Ambiente 2018”, se tiene la siguiente percepción a partir de la temática del cambio climático. Los encuestados expusieron algunas ideas que definían de manera general el tópico (al menos un 80%). Este fenómeno se vincula principalmente al cambio en las temperaturas. Otro indicio

encontrado revela que los encuestados manifiestan que una de las principales causas de este se ve asociada a la actividad humana. En esta misma línea, los encuestados manifiestan en general sentimientos asociados a una percepción negativa del cambio climático, como de pena, la preocupación, rabia y terror. Al mismo tiempo, una gran mayoría de los encuestados manifiesta que la ocurrencia del cambio climático es actual, cosa que no cambia cuando se segmenta por variables sociodemográficas. Ahora bien, consolidando tendencias vistas antes, también existe la percepción de que el tema del cambio climático es altamente importante para los encuestados, para sus familias y amigos, para los habitantes de su región y para los chilenos.

Cabe destacar que, las acciones que son consideradas mayormente como efectivas para mitigar los efectos del cambio climático provienen principalmente desde la sociedad civil (ONGs y grupos ambientalistas), los científicos y los habitantes en conjunto con sus familias y amigos. Esto permite observar la incidencia que pueden realizar este tipo de grupos de personas para cambiar la realidad del cambio climático. Otro punto importante que destacar es la gran desinformación de los chilenos respecto a que la producción y el posterior consumo de carne incrementa el cambio climático, información que (aunque no cambie su tendencia general) si muestra diferencias entre las distintas categorías. A pesar de lo anterior, más de la mitad de los encuestado está muy o bastante dispuesto a reducir el consumo de carne, tras saber que la producción de carne es una de las principales causas que contribuyen al cambio climático. Esta acción, indica una preocupación manifiesta por las consecuencias del cambio climático.

En la actualidad no existe un diagnóstico compartido respecto de cuáles son los principales problemas ambientales del país. se puede señalar que un primer orden de problemas ambientales lo constituyen:

- (i) la escasez del agua en la zona centro norte y la contaminación de esta por diversas fuentes.
- (ii) la contaminación atmosférica esencialmente vinculada a áreas urbanas y zonas mineras.
- (iii) las amenazas que enfrenta la conservación de la biodiversidad, tanto a nivel de especies como a nivel ecosistémico.
- (iv) la gestión de residuos sólidos.
- (v) el aumento en la generación y su disposición en sitios no adecuados.
- (vi) la contaminación y erosión de suelos.
- (vii) diversos aspectos relativos al cambio climático, como el aumento de las emisiones y la vulnerabilidad del país respecto de sus efectos.

Lo anterior se alinea con la percepción de las personas en la encuesta nacional de medio ambiente 2018 (Bergamini, Ricardo Irrázabal, & Pérez, 2017).

A este análisis se suma la consciencia radicada en Talca, reflejada en la preocupación por los desechos que arroja la ciudad; La cantidad de basura va en aumento y si se continua con el ritmo actual, los residuos a nivel global aumentarán en un 70% para el 2050, según el informe del Banco Mundial, What a Waste 2.0. Talca es una de las comunas que busca partir con el cambio. Recientemente se firmó un compromiso de participación con el programa Reciclo Orgánicos (impulsado por el Acuerdo de Cooperación Ambiental entre Chile y Canadá), se quiere aplicar medidas para reducir los efectos negativos de los rellenos sanitarios. “El municipio está trabajando en hacer de la capital regional del Maule una ciudad más sustentable que cuida y protege el medio ambiente, y en ese sentido, ser una de las comunas participantes del programa Reciclo Orgánicos nos permite acercarnos a ese propósito mejorando nuestra gestión de residuos y contribuyendo a combatir el cambio climático”, explicó el alcalde.

Dentro de la ciudad no hay organizaciones que se dediquen al retiro de reciclaje. Están a la disposición algunos puntos limpios de reciclaje dentro de la ciudad de Talca, dos de los cuales pertenecen a la organización triciclos, tres empresas dedicadas a la reutilización específica de latas y chatarras. No hay entidades que se dediquen a la alianza con comercios, industrias, retails, domicilios u otros tipos de espacios en los que se requiera, a pesar de los esfuerzos que hacer el gobierno regional.

6.4 Análisis FODA

El análisis que se desarrolla sobre el local de comida rápida gourmet es lo que se proyecta una vez esté operando. Para las Fortalezas y Debilidades se comparará con locales de comida rápida con diferenciación en la ciudad de Talca. Por último, para las Oportunidades y Amenazas, se considerará el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

6.4.1 Fortalezas

- Productos Gourmet: valor agregado a los productos por tener la característica de ser “gourmet”. Esta última palabra da identidad a los platos ofrecidos que los diferencian del resto de locales con la particularidad de ser de comida rápida.
- Rápido servicio de compra: todos los alimentos ofrecidos estarán en vitrinas calientes, como frías, para mantener la temperatura adecuada de los productos, por lo que no hay espera en la preparación.
- Packaging Sustentable: los platos ofrecidos serán amigables con el medio ambiente, por lo que el packaging será reciclable o reutilizable, procurando así un consumo consciente en la comunidad Talquina.
- Software creador de perfil del consumidor: utilización de Software para crear perfiles de los consumidores habituales, con el fin de crear una fidelización y

anteponerse a sus preferencias para satisfacer las necesidades alimentarias y de placer que entregan los alimentos.

- Todo medio de pago: el local contará con medios de pago actuales tales como uso de tarjetas electrónicas, convenios con Sodexo, Edenred, Amipass, entre otros, efectivo.

6.4.2 Oportunidades

- Escasos competidores directos: poca variedad de locales de comida rápida con características gourmet, conscientes y sustentables.
- No competencia vitrinas calientes: no hay oferta de locales que ofrezcan la comida en vitrinas calientes con autoservicio.
- Educación en aumento: la creciente información que circula y educa a la población sobre los efectos ambientales de la industria de la carne, consumo consciente y el abuso de desechos plásticos o no degradables que contaminan océanos y la atmosfera.
- Poder adquisitivo: idiosincrasia del chileno y estilo de vida hace que a mayor poder adquisitivo prefiera llevar una alimentación saludable, interiorizándolo como filosofía de vida.
- Enfoque a consumo del cliente: buen trato, sinceridad, profesionalismo y atención personalizada a través del software, será clave para el “marketing boca a boca” y así obtener mayor cantidad de clientes.
- Conciencia en la salud de las personas: Problemas con obesidad en la actualidad por la mala alimentación.
- Alianza empresas de reciclaje: para responder al 25% que considera que el packaging sustentable es un valor agregado y diferenciador del modelo de negocios, además de integrar este sistema a los productos ofrecidos, se puede

realizar dentro de la misma línea un régimen de reciclaje para llegar a puntos limpios dentro de la ciudad.

6.4.3 Debilidades

- Nuevo en la industria: ser un nuevo entrante en la industria de la comida rápida gourmet, con valores que no están masificados en la ciudad de Talca.
- Ventajas diferenciadoras costosas: mayores precios ofrecidos al consumidor por las diferenciaciones sustentables y consciente en los productos.
- No personalización de productos: limitaciones a la hora de eliminar un producto dentro de los platos ofrecidos, por ejemplo, desear una pasta sin queso.

6.4.4 Amenazas

- Rápida imitación de modelo: aparición de locales con características similares a las ofrecidas por el local de comida rápida gourmet.
- Marca no conocida: valor o renombre del local a la entrada nulo, por lo que el marketing y la publicidad deben ser un elemento fundamental.
- Completos: amenaza constante para todo local de comida rápida es la cultura del talquino por preferir completos.

6.4.5 Análisis FO – FA – DO – DA.

A través de la matriz presente en el anexo 14.2 se resume lo siguiente:

Fortalezas – Oportunidades: La oportunidad con más puntuación, **O1** es aprovechada fuertemente por tres fortalezas **F1**, **F2** y **F3**, las cuales son las principales ventajas comparativas que hacen innovador al modelo de negocios y se refleja en una estrategia diferenciadora. La fortaleza **F1** es que la que más potencia y saca ventaja de las oportunidades para el modelo, no solo teniendo una fuerte correlación con la oportunidad **O1**, sino que también con las oportunidades **O3** y **O4** las que mayormente se enfocan en

el desarrollo educativo y económico del cliente haciéndolo parte del avance hacia una concientización del consumo de alimentos.

Fortalezas – Amenazas: La amenaza **A1** es la con mayor puntuación, gracias mayormente a las fortalezas **F1** y **F3**, que hacen que el modelo sea más difícil de imitar en el largo plazo por innovación en sabores de los productos sea difícil de imitar y costos que a medida que la relación con proveedores se extienda generará una reducción en estos. La fortaleza **F1** sigue siendo la más puntuada, esto principalmente a ser el punto para imitar más difícil, ya que es un factor interno y no externo, por otro lado, puede hacer que la marca sea reconocida rápidamente y posicionándola dentro del mercado, además de ser la fortaleza que separe y elimine el completo como sustituto independiente de la cultura del talquino.

Debilidades – Oportunidades: La debilidad con mayor puntuación es la **D1**, esto quiere decir que es la debilidad a la que menos se le debe hacer frente, se ve respaldada principalmente por la oportunidad **O1**, seguido de las oportunidades **O2** y **O5** ya que a pesar de que la empresa será nueva dentro de la industria, esto se verá contrarrestado por poseer vitrinas calientes que no hay en otros negocios y retardan el servicio de alimentación y además el enfoque al consumo del cliente al hacer un seguimiento a través del software que puede hacer sugerencias para un futuro consumo. Esta última oportunidad además es la con más puntuación ya que ayuda a contrarrestar en general las debilidades que el negocio pueda presentar.

Debilidades – Amenazas: Las debilidades **D1** y **D2** son las con mayor puntuación, reforzadas principalmente por las amenazas **A2** y **A3**, siendo la primera de estas la con mayor puntuación. El hecho de que el local sea nuevo dentro de la industria tenga ventajas diferenciadoras que hacen elevar el costo de los productos y además ser una marca no

conocida puede generar un prejuicio en los consumidores incorrecto, que impida generar la oportunidad de consumo y posterior fidelización.

7 MODELO DE NEGOCIOS

Para crear el modelo de negocios, se utiliza el Modelo Canvas de Osterwalder, de esta manera describir correctamente como el negocio busca crear, capturar y entregar valor.

7.1 Alianzas claves

- Relación y compromiso de compra con proveedores de insumos, asegurando mejora en los costos y permanente stock de productos.
- Relación directa y colaborativa con empresa de reciclaje, que se encargue de retirar desechos provenientes de los productos que sean consumidos en el local.

7.2 Actividades claves

- Planificación y ejecución de publicidad para promocionar la empresa y educar a la comunidad talquina sobre el consumo de comida gourmet de manera rápida y sustentable.
- Servicio de compra: Dejar detallado cada producto con las características que posee y el precio, de esta manera el cliente se auto atiende hasta el momento de pagar por lo que compre.
- Servicio de atención: Personal que refleje los valores de la empresa, que atiendan con energía y alegría a los consumidores, para que motive la fidelidad y la experiencia de compra, así el cliente desea volver a consumir en el local.
- Servicio de seguimiento: a través de las aplicaciones analizadas anteriormente se podrá conocer el perfil del consumidor y dar recomendaciones de lo que podría querer consumir en base a la oferta de menús.

7.3 Recursos claves

7.3.1 Físicos

- Bienes inmuebles: Local de los metros cuadrados necesarios donde se ubicará la empresa de comida rápida, incluyendo bodega y espacio para la ubicación de 5 mesas pequeñas para dos personas. Por otro lado, la infraestructura debe contar con espacios suficientes para baños de mujeres y hombres que contarán con los respaldos salubres que se exigen.
- Maquinaria e implementos: Equipamiento que permita conservación de los productos, tales como hornos y refrigeradores prácticos para el autoservicio del cliente, que se adapte a la logística del negocio. En la bodega se contará con refrigeradores que permitan la conservación de los alimentos que se irán reponiendo durante el día.

7.3.2 Humano

El capital humano forma un papel preponderante en la búsqueda de la entrega del servicio de excelencia que requiere y necesita el cliente, para ello se debe contar con un personal altamente capacitado que cumpla con las expectativas de entrega de servicio, respondiendo consultas y estando atentos a comentarios y solicitudes de una forma agradable y cordial. Solo se considera el personal que atiende público en la caja, quien además es encargado de recibir dudas, recomendaciones y críticas de la mejor manera, además se debe considerar el personal administrativo.

7.3.3 Tecnológico

Recursos que permiten un óptimo procesamiento de compras, mejora de eficiencia en la entrega del servicio y correcta operación del negocio.

- Telefonía e internet: Se implementará en el local un servicio de telefonía e internet para el normal desarrollo de las operaciones, se contratará una

compañía en base a un estudio de las alternativas del mercado, seleccionando la opción que se adecue de mejor manera a los requerimientos del local de comida rápida, esencial para ofrecer Wifi a los clientes que deseen consumir en el local.

- Sistema de vigilancia y seguridad: Cámaras de vigilancia con vistas al acceso del local, a la caja y a las vitrinas. Sistema integrado con alarmas de seguridad de modo de proteger la información y personas dentro del local.
- Sistema de sonido: Parlantes y elementos como altavoces que permite contar con un buen ambiente acogedor, que facilite la compra de productos.
- Software de ventas: Es un software que permitirá el ingreso de las ventas de forma sencilla, rápida y ordenada, aliviando la carga operativa del personal y evitando inconvenientes. Cabe señalar que este incluye el software administrativo y la recolección para la base de datos que permite el estudio de perfil del cliente.

7.4 Propuesta de valor

Servicio orientado a la salud, gustos y estilo de vida de las personas, una alternativa para llevar una dieta consciente y saludable con los mejores sabores de la comida gourmet.

- Alimentos gourmet, con sabores únicos y exclusivos.
- Servicio de comida rápida, sin el tiempo de espera de preparación de los alimentos con temperaturas adecuadas.
- Utilización de productos y alimentos conscientes, es decir, importa el origen de su producción.
- Packaging sustentable y/o reciclable.

- Seguimiento del perfil y gusto del cliente para posibles sugerencias de consumo.

7.5 Relación con el cliente

La relación con el cliente corresponde a un autoservicio, la empresa no mantiene una relación directa con el cliente, ya que proporciona los medios necesarios para que los consumidores puedan servirse por su cuenta, la oportuna posibilidad de sugerir un plato según el estudio de perfil del cliente se debe al ingreso voluntario del RUT de la persona asociado al detalle de la boleta al momento de cancelar.

7.6 Canales

Los canales corresponden a la forma de comunicación, distribución y ventas que establecen una relación directa entre empresa y cliente, es fundamental en la experiencia entregada.

- Comunicación: publicidad promocional en el local, pagina web y redes sociales.
- Distribución: Presencial en el local.
- Ventas: Presencial en la página.

7.7 Segmentación de Clientes

Se apunta a un segmento de personas que hayan cursado estudios medios y/o superiores y que posean un sustento económico ya sea porque se encuentran en periodo laboral o si son dependientes del dinero suministrado por los padres. Bajo esta premisa los segmentos socioeconómicos a los cuales se busca captar corresponden al B, C1a, C1b y C2, que corresponde al 96,9% de encuestados en la investigación.

El segmento apunta a personas mayores de 18 años de la comuna de Talca, que tengan orientaciones hacia la alimentación saludable, con ciertos rasgos de aproximarse a la sustentabilidad y consumo consciente.

7.8 Estructura de Costos

Costos asociados a la puesta en marcha y correcto establecimiento del local. El desarrollo de la propuesta de valor y la generación de utilidades tiene costos asociados que incluyen los recursos claves y las actividades claves.

- Recursos claves:
 - Compra o arriendo del terreno
 - Maquinaria e implementos
 - Servicios de calefacción e iluminación
 - Recursos humanos
 - Telefonía e internet
 - Sistema de seguridad
 - Sistema de sonido
 - Software ventas y administración
- Actividades claves:
 - Costos asociados a la formación de la empresa
 - Permisos y patentes
 - Ambientación y estructuración del local
 - Relación con clientes externos
 - Publicidad

7.9 Fuente de Ingresos

Ingreso por venta de productos de consumo rápido.

7.10 Modelo Canvas propuesto



Tabla 2: Modelo de negocios Canvas Local de Comida rápida Gourmet. Fuente: Elaboración propia.

8 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing consta de dos partes, el marketing estratégico y táctico. Para definir lo anterior se necesita destacar los siguientes objetivos:

- Modelar la estrategia competitiva.
- Posicionar la oferta de los productos según los valores corporativos.
- Definir el Marketing Mix.
- Crear un plan de medios optimizados de recursos.

8.1 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).

8.1.1 Misión

Satisfacer necesidades gastronómicas, promoviendo la cultura de comer saludable con productos seleccionados, de calidad y de orígenes conscientes con los sistemas de producción y la vida animal.

8.1.2 Visión

Ser el mejor Local de Comida Rápida en la ciudad de Talca, por ofrecer la mejor opción en el mercado, ofreciendo productos diferenciados enfocados en el beneficio del consumidor.

8.1.3 Estrategia competitiva

El local de comida rápida gourmet, desde el comienzo se enfocará en una estrategia diferenciadora. El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente. La empresa busca liderazgo de calidad, ofreciendo productos con los mejores componentes, eligiendo cada insumo con cuidado y comunicando su calidad con eficacia.

Los productos ofrecidos por el local de comida rápida gourmet, son a base de vegetales de alta calidad, frescos, semillas y cereales con alto valor nutritivo, al igual que legumbres y granos. Los productos de origen animal son exclusivamente de origen consciente y sustentable tanto con el sistema de producción como el trato animal lo que resulta en un consumo orgánico y natural para el consumidor.

Para continuar con la estrategia diferenciadora, el negocio será el único en el centro de la ciudad de Talca que ofrezca alimentos frescos y naturales con características gourmet, con un sistema de alimentos en vitrinas calientes y frías para tomar y servir, sin la necesidad de esperar su preparación para el consumo.

El packaging de cada producto será sustentable y/o reciclable, de esta manera, cada desecho que se origine en la empresa será libre de contaminantes, procurando una alianza

con el medio ambiente, conscientes de la destrucción que provoca la basura originada por el ser humano.

Ante las ventajas competitivas analizadas anteriormente se competirá dentro del mercado con diferencias que generen o promuevan el correcto uso de los recursos, de manera consciente y libre.

8.1.4 Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento para la empresa será la de penetración de mercado. En base a la matriz de Ansoff (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito, 2013) también denominada producto-mercado, la relación para este desarrollo será de mercados actuales y productos actuales.

El objetivo es obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos que la empresa tendrá en oferta, para esto se realizarán acciones para aumentar el consumo de los actuales clientes, así como acciones para aumentar clientes a través de los productos actuales y las medidas a tomar serán las siguientes:

- Ventas cruzadas: Ofreciendo packs tales como: Café + Sándwich, Café + Cereales, Plato de fondo + Jugo, Plato de fondo + Postre, entre otras opciones que se puedan dar o generar con el stock actual que tenga la empresa.
- Publicidad y Promoción: Atraer clientes potenciales a partir de los productos en stock y clientes de la competencia con esfuerzos en la prueba del producto, mejora de imagen, información de la diferenciación.

8.1.5 Posicionamiento

El posicionamiento del negocio en el mercado se centra en base a los beneficios que obtiene el consumidor y según el estilo de vida.

El posicionamiento estratégico basado en los beneficios destaca el plus del producto, el valor agregado enfocados en la alimentación de los consumidores, las comidas

principales que se deben consumir diariamente serán ofrecidas sin la característica de la comida chatarra, sino con un valor nutritivo elevado y con las porciones establecidas por el ministerio de salud. (Instituto de Salud Pública, Ministerio de Salud, 2016). Además de los beneficios corporales que trae el consumo saludable de los productos ofrecidos, está presente el consumo consciente, asociado al origen de los productos y sus sistemas de producción, lo que generan en el cliente una compra más allá de satisfacer las necesidades básicas, una compra valórica que solo trae beneficios en comparación con el resto de los competidores.

El posicionamiento estratégico basado en estilo de vida se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, principalmente dentro de los grupos que pueden identificarse dentro los productos ofrecidos se encuentra el estilo de vida vegetarianismo, veganismo, personas que lleven una dieta paleo, gente que simpatice con un consumo consciente, animalistas. En general los estilos de vida reconocidos antes están en auge actualmente con una constante adhesión de personas debido a la información que tenemos a disposición para enterarnos de lo que sucede en el mundo.

Las formas de posicionamiento adoptadas en conjunto con las ventajas diferenciadoras se verán reflejadas en los comentarios de los clientes que dará opción a generar una cadena conocida como boca a boca que dará a conocer el negocio en la ciudad de Talca y atraerá a clientes que busquen los beneficios o productos que se amolden a su estilo de vida.

8.2 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.

8.2.1 Producto

Los productos ofrecidos serán platos fuertes (sándwiches, platos calientes, sopas y ensaladas), extras al menú principal (bebestibles y pastelería) presentados más abajo en la tabla 2 y 3 respectivamente.

SÁNDWICHES		ENSALADAS		PLATOS CALIENTES		SOPAS	
Ciabatta Huevo Champiñón	\$2.100	Ensalada Cesar	\$4.000	Albóndigas	\$4.400	Crema de Zapallo	\$1.800
Ciabatta Jamón Palta Queso Fresco	\$3.400	Ensalada Pollo Bbq	\$4.900	Albóndigas Veganas	\$4.100	Sopa de Verduras	\$1.500
Ciabatta Jamón Queso	\$2.400	Ensalada Pasta	\$4.900	Pollo a la Naranja	\$3.500	Consomé	\$2.000
Ciabatta Pollo Salsa Verde	\$3.900	Ensalada cous cous	\$4.400	Ají Gallina	\$4.200	Carbonada	\$2.300
Ciabatta Vegano	\$2.500	Ensalada Quinoa	\$3.000	Fetuccini Alfredo	\$3.500	Sopa Thai (Veggie)	\$1.800
Croissant Pollo Pimentón	\$3.200	Ensalada Salmón	\$4.800	Lasaña Vegetariana	\$3.500		
Croissant Queso Fresco	\$2.000	Ensalada Roast Beef	\$5.000	Asado Alemán	\$4.900		
Croissant Salmón Ahumado	\$2.400						
Miga Pollo Cesar	\$1.500						
Miga Vegano	\$1.500						
Wrap Pollo Cesar	\$2.100						
Wrap Vegetariano	\$2.700						

Tabla 3: Lista de productos platos fuertes. Fuente: elaboración propia.

PASTELERÍA	BEBESTIBLES
Cheesecake Frambuesa	Aloe Vera
Cheesecake Maracuyá	Café de grano chico
Tentación	Café de grano grande
Quequito Blanco	Té
Quequito Negro	Aguas minerales
Quequito Vegano	Aguas saborizadas

Tabla 4: Extra Menú. Fuente: Elaboración propia.

Los platos preparados serán con ingredientes frescos, de calidad, huevos de gallinas libres y carnes conscientes. Esto con el fin de integrar los valores diferenciadores que generan ventaja competitiva.

8.2.2 Precio

Para la fijación de precios, se utilizó una mezcla de información que se levantó de valores obtenidos a partir del mercado, con locales que pueden ser sustitutos o competencia directa. Además de considerar los márgenes necesarios para poder cubrir los costos y obtener ganancias en el largo plazo. Se estima que los precios estén accesibles a los consumidores, pero acorde a la calidad y valores diferenciadores que busca concientizar a clientes.

Es importante destacar que existen diferencias de precios en algunas categorías que caen dentro de veganos y vegetarianos, en comparación con los que llevan carne o salmón, estos al tener un carácter de carnes naturales y conscientes por lo que el costo es más elevado al comparado con los productos que están en el mercado.

SÁNDWICHES		ENSALADAS		PLATOS CALIENTES		SOPAS	
Ciabatta Huevo Champiñon	\$2.100	Ensalada Cesar	\$4.000	Albóndigas	\$4.400	Crema de Zapallo	\$1.800
Ciabatta Jamón Palta Queso Fresco	\$3.400	Ensalada Pollo Bbq	\$4.900	Albóndigas Veganas	\$4.100	Sopa de Verduras	\$1.500
Ciabatta Jamón Queso	\$2.400	Ensalada Pasta	\$4.900	Pollo a la Naranja	\$3.500	Consomé	\$2.000
Ciabatta Pollo Salsa Verde	\$3.900	Ensalada cous cous	\$4.400	Ají Gallina	\$4.200	Carbonada	\$2.300
Ciabatta Vegano	\$2.500	Ensalada Quinoa	\$3.000	Fetuccini Alfredo	\$3.500	Sopa Thai (Veggie)	\$1.800
Croissant Pollo Pimentón	\$3.200	Ensalada Salmón	\$4.800	Lasaña Vegetariana	\$3.500		
Croissant Queso Fresco	\$2.000	Ensalada Roast Beef	\$5.000	Asado Alemán	\$4.900		
Croissant Salmón Ahumado	\$2.400						
Miga Pollo Cesar	\$1.500						
Miga Vegano	\$1.500						
Wrap Pollo Cesar	\$2.100						
Wrap Vegetariano	\$2.700						

Tabla 5: Tabla de precios platos fuertes. Fuente: Elaboración propia.

PASTELERÍA		BEBESTIBLES	
Cheescake Frambuesa	\$1.800	Aloe Vera	\$950
Cheescake Maracuyá	\$1.500	Café de grano chico	\$1.000
Tentación	\$1.500	Café de grano grande	\$1.200
Quequito Blanco	\$1.900	Té	\$1.000
Quequito Negro	\$1.700	Aguas minerales	\$700
Quequito Vegano	\$2.000	Aguas saborizadas	\$750

Tabla 6: Precios Extra Menú. Fuente: Elaboración propia.

8.2.3 Plaza

Considerando la evaluación del proyecto, sin fechas límites para su implementación, no se restringió la localización a una ubicación específica, sino que se establecerán las características generales y sector aproximado donde debería estar el local, las cuales se detallan a continuación:

- Ubicado en el centro de la ciudad de Talca, en el área media de dicho sector, esto debido a el acceso fácil desde todos los extremos del lugar sin transporte automotriz.
- Fácil acceso para todas las personas.

- El local debe contar con una caja/recepción, espacio y mesas de consumo, baño para los clientes, y por último bodega para almacenar productos con mayor salida.

Sin embargo, ante las condiciones anteriormente expuestas se tomará como base un local ubicado en 3 oriente entre 1 sur y 1 norte, que cuenta con 2 niveles y un total de 164 m^2 evaluado en 40 UF. Ubicado en pleno centro de Talca, a 20 metros aproximadamente de uno de los locales considerado competencia directa, Fuente Germana y a una cuadra del otro local tomado como competencia directa, Evergreen. Los dueños corresponden al Club Social Español de Talca, quienes poseen el edificio que incluye 7 locales más además de este y un centro de eventos.

8.2.4 Promoción

El objetivo del plan que regirá desde el inicio del negocio, hasta el posicionamiento de la empresa en el mercado, es informar y crear expectativas en los clientes potenciales.

Los negocios de comida rápida a medida que son conocidos por los consumidores son vestidos por una red de comentarios que van dando fama a su producto, servicio o imagen, que puede ser de manera positiva o negativa. Lo anterior da origen a la cadena llamada “boca a boca” en caso positivo, y aumenta la expectativa de clientes potenciales.

Previo a la obertura del local, se debe generar ansiedad en las personas para que, llegado el día de inauguración, se superen las expectativas y se desencadene una constante asistencia de los consumidores al negocio, para esto tanto como para el crecimiento y posicionamiento de la empresa se deben tomar medidas de promoción; Se utilizarán las siguientes:

- Publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram.
- Desarrollo de una página web informativa con detalle de los productos ofrecidos, con un esquema ordenado y dinámico que permita al usuario

acceder de manera fácil. De igual manera este es un medio de comunicación, donde de la opción a contactarse con la empresa para recibir sugerencias y comentarios.

- Flyers ecoamigables en el centro de la ciudad de Talca y cercano a la competencia.
- Propaganda en radio, medio utilizado principalmente por el uso de transporte público como colectivos con un flujo considerable.

8.2.5 Post Venta

A través del Software de Ventas, se tendrá un perfil del consumidor, lo que permitirá tener una relación más personal con los clientes habituales. A través de información distribuida por mail, se sugerirá platos que podrían ser de su gusto para futuras compras. En caso de haber errores en la comida, o problemas tales como la mala mantención de las vitrinas que generen una descomposición de los ingredientes, se realizará cambio de producto sin costo o la devolución del dinero.

9 PLAN DE OPERACIONES

El Local de Comida Rápida Gourmet ofrecerá productos perecibles con rápida descomposición, por lo que la recepción de los productos (producción externa) deberá ser periódica y ordenada dependiendo de la demanda de los productos. A pesar de que la empresa no produce los productos, debe tener espacio para almacenar mercancía además de la exhibida en vitrinas frías y calientes.

9.1 Layout

El local establecido cuenta con tantos 164 metros cuadrados (Anexo 14.3.1 y 13.2), los cuales están distribuidos en dos niveles:

- Primer nivel:

- Recepción y caja
- Baños
- Vitrinas frías y calientes
- Comedor 1
- Bodega 1
- Segundo nivel:
 - Espacio mesas para clientes
 - Bodega 2
 - Oficina administrador

La ventaja competitiva que se preocupa de que las preparaciones no sean realizadas en el local y estén listas para tomar y servir, elimina del ambiente la contaminación olfativa que resulta abrumadora en algunos lugares, de esta manera los clientes a la hora de consumir se sentirán cómodos y no tendrán problemas al volver a clases, al trabajo o al siguiente lugar de destino sin olor a comida.

9.2 Requerimientos

Para comenzar a operar el negocio, se necesitan realizar adquisiciones que formarán parte de la inversión inicial del proyecto Local de Comida Rápida Gourmet, mostrados en la siguiente tabla:

INVERSIÓN INICIAL	
Artículo	Cantidad
Vitrina fría	3
Vitrina caliente	6
Horno eléctrico	2
Microondas	2
Contenedor de frío	2
Computador	3
Caja registradora	2
Mesas comedor	12
Silla recepción	2
Sillas	26
Sillón	1
Mesa de centro	1
Mesón recepción	1
Bandejas	2
Basureros comedor	7
Basureros baño	2
Basureros oficina	2
Silla oficina	1
Escritorio oficina	1
Puff comedor	2
Impresora	1
Sistema seguridad	1
Parlante	1
Impresora etiqueta	1

Tabla 7:Requerimientos iniciales para comenzar a operar. Fuente: Elaboración propia.

9.3 Horario de atención y funcionamiento

Los días de funcionamiento del local serán de lunes a domingo de 11 am a 8 pm. Como se observó en el estudio de mercado, las personas prefieren consumir como rápida con mayores porcentajes durante el almuerzo y la tarde, menores porcentajes para la noche y sin preferencias por la mañana.

10 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos forman un papel preponderante en la búsqueda de la entrega del servicio de excelencia que requiere el cliente, para ello se debe contar con un personal altamente capacitado que cumpla con las expectativas de entrega de servicio,

respondiendo consultas y estando atentos a comentarios y solicitudes de una forma agradable y cordial.

Para desarrollar la planificación de personas necesarias para el funcionamiento del negocio, es básico poner énfasis en los procesos que componen el negocio, las habilidades necesarias por parte del personal para entregar el servicio y el número óptimo de personas para satisfacer la demanda.

10.1 Estructura organizacional

En la siguiente ilustración se presenta la estructura organizacional básica propuesta para el modelo de negocios. Es importante señalar un cargo puede tener más de una función.

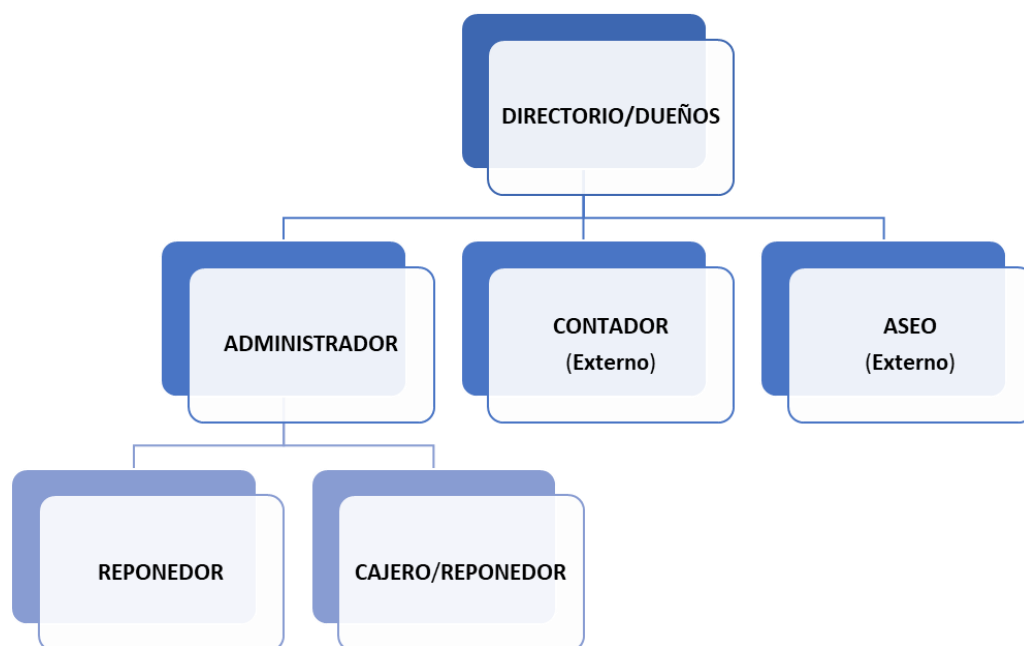


Ilustración 7: Estructura organizacional propuesta. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe las responsabilidades y funciones a desempeñar para cada cargo de acuerdo con lo estimado para el correcto funcionamiento del local:

- **Administrador:** Es la persona que prosigue a dueños del negocio en la escala jerárquica pudiendo ser el mismo dueño, su función es mantener el correcto

funcionamiento del local en todas sus áreas, incluyendo la rentabilidad del local, teniendo a su cargo a los funcionarios, es decir reponedor y cajeros. Su deber es coordinar planes de acción entre todos los involucrados en el negocio además de motivar y liderar el equipo de trabajo. Por otra parte, debe supervisar la contabilidad de la empresa teniendo trato directo con el contador externo a cargo. Ante situaciones no deseadas, incómodas o trato con los clientes que no puedan manejar los cajeros, este deberá ser quien sea la cara visible y de una solución correspondiente y adecuada.

- **Contador:** Corresponde a una persona externa a la empresa, este tiene relación directa con el administrados y es quien se hace cargo de la contabilidad de la empresa, es decir, definir estructura de costos de los productos y servicios, emitir comentarios o sugerencias con respecto a la situación económica del negocio, elaborar informes contables y velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- **Aseo:** Personal subcontratado, es decir, es un servicio externalizado, se encargará de realizar un aseo profundo una vez por semana, velar por la limpieza de todas las instalaciones, incluyendo bodegas, baños, sector de caja y recepción, comedores, reponer material de aseo como papel higiénico, toallas de papel y jabón, además de limpiar pisos y ventanas. Los horarios de limpieza serán por la noche para no entorpecer las labores cotidianas y la comodidad de los clientes.
- **Reponedor:** Persona encargada de completar las vitrinas frías y calientes previo a la apertura del negocio, contabilizar el inventario existente y revisar fechas de caducidad para ofrecer productos frescos y en buen estado. El

horario de trabajo es solo medio día, por la carga laboral que es más exigente durante el periodo previo a la hora de almuerzo.

- **Cajero / Reponedor:** Se ubicarán en el sector de recepción, donde ambos contarán con cajas de dinero y computador para hacer efectivo el cobro de los productos cualquiera sea el método de pago. Estas personas deberán manejar el software de ventas para ingresar los datos mínimos de los clientes habituales para conocer el perfil de consumo ante un constante de compras. Estos además deberán realizar bebestibles calientes como té y café, entregar cubiertos o insumos que sean requeridos por los clientes. Cuando el reponedor termine sus labores, estos deberán ser quienes mantengan un mínimo de producto en las vitrinas, reponiéndolas. Por último, deben mantener el aseo durante la semana, sacando la basura y manteniendo la limpieza de baños y pisos.

10.2 Planilla remuneraciones

En la siguiente tabla se detalla la cantidad de personal por cargo, remuneraciones fijas mensuales y tipo de jornada presupuestado para el funcionamiento correcto de la empresa:

CARGO	DETALLE	CANTIDAD	TOTAL RENTA FIJA (CLP)
Administrador	Ingeniero Industrial o Comercial Jornada completa	1	\$1.078.274 ¹
Contador	Contador Auditor Mensual / externo	1	\$81.667 ²
Aseo	Persona capacitada Semanal / externo	1	\$120.000 ³
Reponedor	Persona capacitada Media jornada	1	\$145.189 ⁴

¹ Promedio de mercado según Estudio Nacional de Sueldos de Ingenieros 2017. Corresponde a promedio de Ingeniería Civil Industrial e Ingeniería Comercial con un año de experiencia laboral.

² Promedio simple en base a las cotizaciones realizadas en: Iniciatupyme.cl (Plan básico REM - \$60.000 mensuales), lanzatesolo.cl (Basic - \$65.000 mensuales) y tumejoraliado.cl (Emprende - \$120.000 mensuales).

³ Promedio simple en base a 3 cotizaciones realizadas tomando 160m² : Aseo Industrial Altus (\$30.000 semanales), Suministros y Servicios COVENPRO (\$30.000 semanales) y Distribuidora DIBEN (\$30.000 semanales).

⁴ Media salarial para el cargo de reponedor según indeed.cl que realiza una estimación a partir de 1.017 fuentes obtenidas directamente de las empresas, usuarios y empleos en su base de datos en los últimos 36 meses. Última actualización al 9 de marzo de 2019.

Cajero	Persona capacitada Jornada completa	2	\$372.571 ⁵
TOTAL		6	\$2.170.272

Tabla 8: Cantidad y remuneraciones para cada cargo. Fuente: Elaboración propia.

El total de cantidad de empleados es de 6 personas y la suma de las rentas fijas de estos es de \$2.170.272.

10.3 Política Recursos Humanos

10.3.1 Política de comunicación

Todos los empleados del negocio deben tener contacto directo con el administrador, y este debe transmitir el trato que se debe otorgar a los clientes para que estos se sientan en confianza de sugerir o consultar ante dudas e inquietudes. Los trabajadores deben tener una comunicación profesional, cordial para generar un ambiente grato y hospitalario.

10.3.2 Proceso de reclutamiento

Para la selección y contratación de nuevos empleados, deben pasar por una entrevista con el administrador, este debe cerciorarse que la persona a ocupar el cargo posee las habilidades sociales necesarias para pertenecer al Local de Comida Rápida Gourmet y que además esté dispuesto a realizar las labores que corresponden al cargo en cuestión descrito anteriormente.

10.3.3 Proceso de capacitación

En este caso, las capacitaciones serán para reponedor y cajeros, a quienes el administrador le enseñará el correcto uso de maquinarias, como vitrinas, refrigeradores de bodega, máquinas de café, uso del software, caja registradora, cierre de caja al final del día según corresponda a las labores de cada cargo. No se honderá en capacitaciones externas porque no es necesario para el tipo de negocio, considerando además que los

⁵ Media salarial para el cargo de cajero según indeed.cl que realiza una estimación a partir de 4.718 fuentes obtenidas directamente de las empresas, usuarios y empleos en su base de datos en los últimos 36 meses. Última actualización al 9 de marzo de 2019.

cargos serán para personas con las habilidades sociales y disposición de ejercer, sin exigir profesiones ni certificaciones.

11 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

La industria de comida rápida en Chile está en constante aumento, debido a las variables socioculturales de la sociedad chilena e internacional, cada día se reduce el tiempo presupuestado al consumo de alimentos, lo que provoca un déficit en el estado nutritivo de los chilenos y un consumo despreocupado e inconsciente en los insumos utilizados.

. Las ventas reales de comida de servicio rápido en regiones, considerando el total de locales marcaron en el primer trimestre del año un fuerte aumento real de 8,1%. Además, se estima que las ventas de la categoría Home Delivery/**Takeaway** tendrán el crecimiento más rápido entre todas las categorías de Consumer Foodservice, de aquí a 2022, con un aumento de 31% (Euromonitor International, 2018).

11.1 Estimación de la demanda

El mercado total se calculó considerando el total de la población talquina que corresponde a un total de 233.339 habitantes (Fundación Avanza Chile, 2018) y según el estudio Chile Come Sano, un 39% de esta población consume comida rápida lo que corresponde a 91.002 personas (Instituto de Salud Pública, Ministerio de Salud, 2016), pero se debe considerar los rangos etarios, que por los resultados obtenidos por la muestra, se tomará en cuenta de 18 a 44 años, que corresponde a un 45,4%, por lo que el mercado total real corresponde a 41.314 consumidores.

Considerando que el porcentaje de consumidores que está dispuesto a pagar más de 2.001 pesos chilenos por un producto proveniente de un local de comida rápida es de un

78% según la encuesta realizada en esta investigación de mercado, el mercado potencial es de 32.224 clientes.

Tomando en cuenta las variables mencionadas anteriormente, se puede concluir que el mercado meta al cuál se dirige este proyecto de local de comida rápida gourmet, ubicado en la ciudad de Talca, que estén dispuestos a pagar desde 2.001 pesos chilenos, además por su tipo de alimentación que corresponde a un 75% (se excluye la emocional) y valoran las variables diferenciadoras como alimentos conscientes y packaging sustentable (76%) es de 24.168 personas.

Para evaluar la demanda inicial se asumirá durante el primer trimestre un 50% del promedio mensual del mercado meta, con crecimiento del 5% en el siguiente trimestre y un 10% en el siguiente semestre. Para el primer mes del segundo año las ventas corresponden al promedio del mercado meta, cumpliendo en este periodo las ventas estimadas según la demanda.

En la siguiente tabla se muestra el crecimiento del primer año, con ventas menores a las del mercado meta por ser un negocio nuevo que no tiene un nombre conocido, ni una marca establecida, a pesar de los esfuerzos previos de promoción, además de la demanda proyectada a 10 años.

La tasa de crecimiento anual corresponde al 50% de la tasa de crecimiento real en ventas a nivel regional del total de locales del año 2017 que corresponde a un 8,1%, por lo que se estima un crecimiento de un 4,05% anual.

Mes													TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Demanda	1.007	1.007	1.007	1.057	1.110	1.166	1.282	1.411	1.552	1.707	1.802	1.903	16.011

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Crecimiento Anual
	16.011	24.168	25.147	26.165	27.225	28.328	29.475	30.669	31.911	33.203	4,05%

Tabla 9: Demanda inicial y proyección a 10 años. Fuente: Elaboración propia.

11.2 Estimación Costos

11.2.1 Costos fijos

A continuación, se detallan los costos fijos mensuales y anuales del Local de Comida Rápida Gourmet, que se ubicará en el centro de la ciudad de Talca en la calle tres oriente, entre uno sur y uno norte. Se determinan los costos fijos basados en el plan de recursos humanos, gastos básicos como telefonía, internet, agua y luz, mientras que para el arriendo se consideró el precio real actual que se cobra por la infraestructura mencionado en el plan de operaciones.

		Costos fijos	
		Mensual	Año 1
Gastos Básicos	Administrador	\$1.078.274	\$12.939.288
	Contador	\$81.667	\$980.000
	Aseo	\$120.000	\$1.440.000
	Reponedor	\$145.189	\$1.742.268
	Cajero	\$372.571	\$4.470.852
	Arriendo local 164m ²	\$1.102.062	\$13.224.749
	Telefonía - Internet	\$36.990	\$443.880
	Agua	\$25.000	\$300.000
	Luz	\$45.000	\$540.000
TOTAL		\$3.006.753	\$36.081.037

Tabla 10: Costos Fijos Local de Comida Rápida Gourmet. Fuente: Elaboración propia.

11.2.1.1 Depreciación

Para realizar los cálculos de depreciación se ha utilizado según la tabla del SII de Vida Útil de los Bienes Físicos del Activo Inmovilizado los datos de vida útil para Balanzas, Hornos Microondas, Refrigeradores, Conservadoras, Vitrinas refrigeradas y Cocinas (9 años), Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.), Parlantes (6 años), Muebles y enseres, Sistema de Vigilancia (7 años) y por último Útiles de oficina (3 años). Así mismo de los cálculos de las depreciaciones se desprende el de valor residual.

Vida útil		Año									
Artículo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
hornos											
Microondas,	9	\$ 624.597	\$ 624.597	\$ 624.597	\$ 624.597	\$ 624.597	\$ 624.597	\$ 624.597	\$ 624.597	\$ 624.597	\$ 624.597
refrigeradores,											
Sistemas											
computacionales,	6	\$ 198.480	\$ 198.480	\$ 198.480	\$ 198.480	\$ 198.480	\$ 198.480	\$ 184.995	\$ 184.995	\$ 184.995	\$ 184.995
Muebles y											
enseres,	7	\$ 258.179	\$ 258.179	\$ 258.179	\$ 258.179	\$ 258.179	\$ 258.179	\$ 258.179	\$ -	\$ -	\$ -
Útiles de oficina.	3	\$ 86.997	\$ 86.997	\$ 86.997	\$ 33.330	\$ 33.330	\$ 33.330	\$ 33.330	\$ 33.330	\$ 33.330	
TOTAL		\$ 1.168.252	\$ 1.168.252	\$ 1.168.252	\$ 1.114.585	\$ 1.114.585	\$ 1.114.585	\$ 1.101.100	\$ 842.922	\$ 842.922	\$ 809.592

Tabla 11: Cálculo depreciación anual. Fuente: Elaboración propia.

11.2.1.2 Valor Residual

Se ha determinado como el valor libro de los activos tangibles del proyecto, sin embargo, para el año diez se ha renovado una vez Balanzas, hornos Microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas (año 9), Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (año 6) y 2 veces Útiles de oficina (año 3 y 6), por lo que será solo la diferencia entre la inversión de los anteriores mencionados y las depreciaciones devengadas al año 10. Esto da un valor residual de \$5.366.765.-

	Vida útil	Año									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Balanzas, hornos Microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.											\$ 4.996.775
Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).											\$ 369.990
TOTAL											\$ 5.366.765

Tabla 12: Valor residual año 10. Fuente: Elaboración propia.

11.2.2 Costos Variables

Para el cálculo de costos variables se consideran los insumos de trabajo, el cual depende directamente de la cantidad de demanda proyectada. Para lo anterior se realizará un promedio ponderado de la gama de productos, en base a la preferencia de los consumidores por las distintas secciones ofrecidas, es decir, Sándwiches, Ensaladas, Platos calientes, Sopas, que se obtuvieron a partir de la investigación de mercado. Para los postres en base a la investigación de mercado, solo el 23% de los consumidores añade

a su menú este tipo de alimentos y en el caso de los Bebestibles se asume que el 50% de las personas que consumen un plato fuerte añadirán a su pedido uno de estos ejemplares.

Se añade a lo anterior, como gasto variable la entrega de cubiertos de madera desechables y ecológicos, además de servilletas.

Es importante señalar, que estos costos se ajustaron por el IPC promedio de los últimos 12 meses que corresponde a un 2,3%, según los cálculos disponibles en la página del INE.

	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cubiertos ecológicos	\$1.558.900	\$1.590.078	\$1.621.256	\$1.652.434	\$1.683.612	\$1.714.790	\$1.745.968	\$1.777.146	\$1.808.324	\$1.839.502
Servilletas	\$99.900	\$101.898	\$103.896	\$105.894	\$107.892	\$109.890	\$111.888	\$113.886	\$115.884	\$117.882
Costo de Venta	\$35.805.143	\$55.127.350	\$58.484.714	\$62.023.601	\$65.753.209	\$69.683.181	\$73.823.629	\$78.185.155	\$82.778.876	\$87.616.445
TOTAL	\$37.463.943	\$56.819.326	\$60.209.866	\$63.781.929	\$67.544.713	\$71.507.861	\$75.681.485	\$80.076.187	\$84.703.084	\$89.573.829

Tabla 13: Costo variables (ventas, cubiertos y servilletas). Fuente: Elaboración propia.

11.3 Inversión Inicial

Dentro de la inversión inicial se ha considerado el capital de trabajo, implementos de oficina y espacios, infraestructura y equipos y promoción los que se detallan a continuación:

11.3.1 Capital de Trabajo

El capital de trabajo del proyecto puro corresponde a un mes de costos fijos y variables con un valor de \$15.429.511, que representa el flujo negativo del primer mes donde no se consideró ingresos por desfase de promoción y captación de clientes.

	Mes												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos		\$0	\$4.270.687	\$4.270.687	\$4.484.221	\$4.708.432	\$4.943.854	\$5.438.239	\$5.982.063	\$6.580.270	\$7.238.297	\$7.643.641	\$8.071.685
Costos fijos	-\$3.290.713	-\$3.290.713	-\$3.040.833	-\$3.016.753	-\$3.016.753	-\$3.016.753	-\$3.016.753	-\$3.016.753	-\$3.016.753	-\$3.016.753	-\$3.016.753	-\$3.016.753	-\$3.016.753
Costos variables	-\$2.706.953	-\$2.706.953	-\$2.706.953	-\$2.706.953	-\$2.835.389	-\$2.970.247	-\$3.111.847	-\$3.409.209	-\$3.736.306	-\$4.096.114	-\$4.491.902	-\$4.735.707	-\$4.993.166
Flujo	-\$5.997.666	-\$5.997.666	-\$1.477.099	-\$1.453.019	-\$1.367.921	-\$1.278.567	-\$1.184.746	-\$987.722	-\$770.996	-\$532.597	-\$270.358	-\$108.819	\$61.766
Capital de trabajo	-\$15.429.511												

Tabla 14: Determinación de Capital de Trabajo. Fuente: Elaboración propia.

11.3.2 Implementos de oficina y espacio

Esto fueron determinados y presupuestados en base a las instalaciones ya definidas anteriormente en el layout del Local de Comida Rápida Gourmet, se tomó en cuenta el personal de igual forma determinado anteriormente en el plan de recursos humanos. Se

espera determinar un correcto, adecuado uso de espacios, muebles y enseres para entregar un servicio de calidad a los clientes que deseen consumir dentro del local. Los precios de referencia se obtuvieron de proveedores disponibles en el mercado nacional.

Oficina y espacio			
Artículo	Cantidad	Precio unitario	Total
Computador	3	\$369.990	\$1.109.970
Caja registradora	2	\$10.460	\$20.920
Mesas comedor	12	\$30.000	\$360.000
Silla recepción	2	\$15.000	\$30.000
Sillas	26	\$18.900	\$491.400
Sillón	1	\$149.990	\$149.990
Mesa de centro	1	\$79.990	\$79.990
Mesón recepción	1	\$359.990	\$359.990
Bandejas	2	\$90.990	\$181.980
Basureros comedor	7	\$20.061	\$140.427
Basureros baño	2	\$3.990	\$7.980
Basureros oficina	2	\$3.990	\$7.980
Silla oficina	1	\$24.990	\$24.990
Escritorio oficina	1	\$54.900	\$54.900
Puff comedor	2	\$18.000	\$36.000
Impresora	1	\$99.990	\$99.990
Sistema seguridad	1	\$219.990	\$219.990
Parlante	1	\$59.990	\$59.990
Impresora etiqueta	1	\$161.000	\$161.000
TOTAL			\$3.597.487

Tabla 15: Determinación inversión en implementos de oficina y espacio. Fuente: Elaboración propia.

11.3.3 Infraestructura y equipos

Se adaptó el negocio al plano y disposición actual del local utilizado como base, a partir de esto se estimaron los equipos necesarios para mantener fríos y calientes los platos y productos ofrecidos, además de los contenedores necesarios donde se mantendrá un stock de productos que se irán bajando en la medida que se necesiten. Lo que se determinó se muestra en la siguiente tabla con los respectivos costos según proveedores nacionales.

Infraestructuras y equipos			
Artículo	Cantidad	Precio unitario	Total
Vitrina fría	3	\$1.289.357	\$3.868.072
Vitrina caliente	6	\$199.890	\$1.199.340
Horno eléctrico	2	\$49.990	\$99.980
Microondas	2	\$27.990	\$55.980
Contenedor de frío	2	\$199.000	\$398.000
TOTAL			\$5.621.372

Tabla 16: Determinación de inversión en equipos. Fuente: Elaboración propia.

11.3.4 Promoción

Se generará una página web informativa sobre el negocio y los valores que busca perseguir, mostrando imágenes de los productos, su composición, origen en algunos casos como carnes y huevos, además de enfatizar en el uso de packaging sustentable, cubiertos ecológicos. Además, será educativa con el fin de concientizar el consumo, haciendo comparaciones ante el consumo promedio. La página web además tendrá posicionamiento en el principal motor de búsqueda (Google), donde se utilizarán herramientas SEO y SEM.

Hoy en día las redes sociales son un motor de promoción importante, es una herramienta de difusión de lata penetración en un amplio segmento, dentro del cual se encuentra el segmento objetivo de este proyecto, principalmente por el rango etario. Este tipo de promoción será más intensiva durante los dos primeros años, y en los siguientes se reducirá a la mitad el presupuesto.

Con el fin de no dejar los medios tradicionales, durante los dos primeros años, de manera intermitente, se usarán afiches que se dejarán en lugares estratégicos, para procurar su buen uso y reciclaje de estos, con el fin de no ser incongruente con los valores que representan la idea del proyecto.

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto destinado a promoción:

	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Página web	\$250.000	\$251.250	\$252.506	\$253.769	\$255.038	\$256.313	\$257.594	\$258.882	\$260.177	\$261.478
Redes sociales	\$120.000	\$120.600	\$50.000	\$50.250	\$50.501	\$50.754	\$51.008	\$51.263	\$51.519	\$51.776
2000 afiches	\$23.960	\$24.080	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL	\$393.960	\$395.930	\$302.506	\$304.019	\$305.539	\$307.067	\$308.602	\$310.145	\$311.696	\$313.254

Tabla 17: Costo de promoción proyectados a 10 años. Fuente: Elaboración propia.

11.4 Fuente de Financiamiento

Sobre el financiamiento del proyecto, se consideran dos opciones:

- Capital propio: Cubre el 100 % del proyecto.
- 50% Crédito comercial: Estructura de capital incluyendo apalancamiento del 50% mediante capital propio. Según Banco Estado (2019) su cuota anual de hasta dos años es de 6,48% (tasa de interés máxima) (Banco Estado, 2019).

El monto de inversión inicial será de \$25.440.895 con un plazo de deuda de dos años, por lo que el 50% del monto de inversión corresponde a \$12.720.448.-

11.5 Evaluación económica

11.5.1 Ingresos

Los ingresos de la empresa provienen de una única fuente correspondiente a la venta de productos ofrecidos. Para la obtención de los ingresos, se realizó un promedio ponderado entre los tipos de productos. Los precios de venta fueron fijados en base a un margen de un 100% y precios menores a los de la competencia respetando las proporciones recomendadas por el ministerio de salud. La cantidad fue proyectada según porcentajes obtenidos en la investigación de mercado (Sándwiches 32%, Ensaladas 29%, Platos calientes 23%, Sopas 16%, Postres 23% del total de ventas proyectadas y Bebibles 50% del total de ventas proyectadas.

Para el ingreso por ventas se estimó un crecimiento de una tasa de 4,05% que corresponde a la mitad de crecimiento real (8,1%) que se percibió en la venta de comida

rápida del país considerando el total de locales a nivel nacional de manera anual durante el año pasado.

Los ingresos se comenzarán a percibir del segundo mes de iniciada las actividades del Local de Comida Rápida Gourmet, ya que el primer mes se consideró una captación de 0 clientes, asumiendo que ese mes será el de marcha blanca de todos los procesos internos del negocio previamente definidos con el personal. Los ingresos anuales en un horizonte de 10 años se muestran en la siguiente tabla.

	Año									
Ingreso por ventas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	\$67.902.765	\$104.546.418	\$110.913.500	\$117.624.833	\$124.697.858	\$132.150.864	\$140.003.028	\$148.274.457	\$156.986.232	\$166.160.453

Tabla 18: Proyección Ingreso por ventas con horizonte a 10 años. Fuente: Elaboración propia.

11.5.2 Tasa de descuento

Como primera parte se estimó la tasa de costo de oportunidad del capital mediante el modelo de CAPM (Capital Asset Pricing Model) dada por la siguiente fórmula:

$$K_E = r_f + PRM * \beta_p^{\frac{S}{D}}$$

Considerando las siguientes variables:

ρ = Costo de oportunidad del capital

r_f = Tasa libre de riesgo

PRM = Premio por Riesgo de Mercado

$\beta_p^{\frac{S}{D}}$ = Beta desapalancado de la industria⁶

Se determinó el costo oportunidad del capital considerando la tasa libre de riesgo en un 1,4%⁷ según información del Banco Central de Chile en un bono emitido en pesos a 10 años en el año actual. La prima por riesgo de mercado se determinó con el promedio

⁶ Obtenida de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> a través de los siguientes pasos Current Data - Levered and Unlevered Betas by Industry - 4. Emerg Mkt. Utilizar Unlevered beta corrected for cash.

⁷ Obtenida de https://si3.bcentral.cl/Siete/secure/search/view_basket.aspx?idCanasta=1MRMW2951

de Equity Risk Premium (Rating) y Equity Risk Premium (CDS)⁸ lo que dio un porcentaje de 6,95%. Por último, para obtener la beta desapalancada de la industria se recurrió al mismo recurso de la PRM considerando la industria Restaurant/Dinning la cual corresponde a 1,18.

Ante los datos anteriores se procedió a desarrollar la formula y se obtuvo un costo de oportunidad de capital igual a 9,601%. Ya teniendo esta tasa, se procedió a encontrar el WACC (Weighted Average Cost of Capital) también denominado coste promedio ponderado de capital con la siguiente fórmula:

$$WACC = k_E * \frac{E}{E + D} + k_d * (1 - t) * \frac{D}{E + D}$$

Considerando las siguientes variables:

k_E = Coste de los fondos propios

k_d = Coste de la deuda financiera

E = Fondos propios

D = Deuda financiera

t = Tasa impositiva

Donde el coste de los fondos propios fue obtenido anteriormente, el costo de la deuda financiera fue obtenido a través de los datos ofrecidos por el Banco Estado a través de un crédito para pequeñas empresas con una tasa anual de 6,48%, los fondos propios corresponden al 50% al igual que la deuda financiera proveniente de un crédito comercial; La tasa impositiva corresponde al 27% vigente actualmente en el país.

Gracias a los datos anteriores, y reemplazando en la fórmula, se obtuvo que el WACC o costo promedio ponderado de capital corresponde a un 7,17%, tasa que se utilizó para calcular el VAN de los distintos escenarios del proyecto.

⁸ Obtenida de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> a través de los siguientes pasos: Current Data - Risk Premiums for Other Markets – Hoja Country Lookup.

11.5.3 Horizonte de Evaluación

El periodo considerado para evaluar el proyecto es de 10 años, tiempo considerado razonable para evaluar la factibilidad del proyecto. Se espera que para este año como mínimo se doble el número de ventas con respecto al primer año.

11.5.4 Flujo de caja

Para analizar este proyecto se realizaron dos flujos de caja para analizar los distintos tipos de financiamiento y así presupuestar el proyecto. El primero corresponde al Flujo de Caja Puro (Tabla 20), tomando en cuenta todos los ingresos y egresos anteriormente mencionados. El segundo es el Flujo de Caja con Deuda, apalancado en un 50% con un costo de financiamiento de 6,48% anual. El proyecto no presenta un nivel elevado de inversión inicial, por lo que no se propone un escenario de mayor financiamiento con deuda que 50%.

A continuación, se detalla la tabla de amortización para el proyecto apalancado en un 50% con un crédito de dos años de plazo:

Amortización crédito a 2 años				
Institución financiera:	Banco Estado			
Tasa interés anual:	6,48%			
Pago:	\$6.984.905			
Periodo	Interés	Amortización	Cuota	Capital
0				\$12.720.448
1	\$824.285	\$6.160.620	\$6.984.905	\$6.559.828
2	\$425.077	\$6.559.828	\$6.984.905	\$0

Tabla 19: Tabla Amortización crédito comercial a 2 años. Fuente: Elaboración propia.

Flujo de Caja del Proyecto											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos de actividades ordinarias		\$67.902.765	\$104.546.418	\$110.913.500	\$117.624.833	\$124.697.858	\$132.150.864	\$140.003.028	\$148.274.457	\$156.986.232	\$166.160.453
Costo de ventas		-\$37.463.943	-\$56.819.326	-\$60.209.866	-\$63.781.929	-\$67.544.713	-\$71.507.861	-\$75.681.485	-\$80.076.187	-\$84.703.084	-\$89.573.829
Ganancia bruta		\$30.438.821	\$47.727.092	\$50.703.634	\$53.842.903	\$57.153.145	\$60.643.003	\$64.321.543	\$68.198.270	\$72.283.148	\$76.586.624
Costos de distribución		-\$393.960	-\$395.930	-\$302.506	-\$304.019	-\$305.539	-\$307.067	-\$308.602	-\$310.145	-\$311.696	-\$313.254
Gasto de administración		-\$36.081.037	-\$36.802.658	-\$37.524.278	-\$38.245.899	-\$38.967.520	-\$39.689.140	-\$40.410.761	-\$41.132.382	-\$41.854.003	-\$42.575.623
Otros ingresos, por función									\$221.994	\$1.124.274	
Otros gastos, por función											
Amortización		-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997
Depreciación		-\$1.168.252	-\$1.168.252	-\$1.168.252	-\$1.114.585	-\$1.114.585	-\$1.114.585	-\$1.101.100	-\$842.922	-\$842.922	-\$809.592
Pérdida Ejercicio anterior			-\$7.294.424								
Ganancia (o pérdida) Antes de Impuestos		-\$7.294.424	\$1.975.831	\$11.618.600	\$14.088.404	\$16.675.504	\$19.442.214	\$22.411.083	\$26.044.819	\$30.308.805	\$32.798.158
Impuesto a las ganancias (27%)			\$533.474	\$3.137.022	\$3.803.869	\$4.502.386	\$5.249.398	\$6.050.992	\$7.032.101	\$8.183.377	\$8.855.503
Ganancia (pérdida)		-\$7.294.424	\$1.442.357	\$8.481.578	\$10.284.535	\$12.173.118	\$14.192.816	\$16.360.091	\$19.012.718	\$22.125.428	\$23.942.655
Depreciación		\$1.168.252	\$1.168.252	\$1.168.252	\$1.114.585	\$1.114.585	\$1.114.585	\$1.101.100	\$842.922	\$842.922	\$809.592
Amortización		\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997
Pérdida Ejercicio anterior			\$7.294.424								
Inversiones en Activo Fijo	-\$9.057.859			-\$99.990			-\$1.209.960			-\$5.621.372	
Inversión en Activos Intangibles	-\$697.136	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138
Inversión Puesta en Marcha	-\$256.390										
Inversión en Capital de Trabajo	-\$15.429.511										
Recuperación Capital de Trabajo											
Valor Terminal Comercial											
Flujo de Caja	-\$25.440.895	-\$6.733.313	\$9.297.892	\$8.942.700	\$10.791.979	\$12.680.563	\$13.490.301	\$16.854.050	\$19.248.498	\$16.739.837	\$24.145.106
Flujo de Caja acumulado	-\$25.440.895	-\$32.174.209	-\$22.876.316	-\$13.933.617	-\$3.141.638	\$9.538.925	\$23.029.226	\$39.883.276	\$59.131.775	\$75.871.612	\$100.016.718

Tabla 20: Flujo de Caja Puro de Local de Comida Rápida Gourmet. Fuente: Elaboración propia.

Flujo de Caja del Proyecto con Deuda											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos de actividades ordinarias		\$67.902.765	\$104.546.418	\$110.913.500	\$117.624.833	\$124.697.858	\$132.150.864	\$140.003.028	\$148.274.457	\$156.986.232	\$166.160.453
Costo de ventas		-\$37.463.943	-\$56.819.326	-\$60.209.866	-\$63.781.929	-\$67.544.713	-\$71.507.861	-\$75.681.485	-\$80.076.187	-\$84.703.084	-\$89.573.829
Ganancia bruta		\$30.438.821	\$47.727.092	\$50.703.634	\$53.842.903	\$57.153.145	\$60.643.003	\$64.321.543	\$68.198.270	\$72.283.148	\$76.586.624
Costos de distribución		-\$393.960	-\$395.930	-\$302.506	-\$304.019	-\$305.539	-\$307.067	-\$308.602	-\$310.145	-\$311.696	-\$313.254
Gasto de administración		-\$36.081.037	-\$36.802.658	-\$37.524.278	-\$38.245.899	-\$38.967.520	-\$39.689.140	-\$40.410.761	-\$41.132.382	-\$41.854.003	-\$42.575.623
Otros ingresos, por función		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$221.994	\$1.124.274	\$0
Otros gastos, por función											
Amortización		-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997	-\$89.997
Depreciación		-\$1.168.252	-\$1.168.252	-\$1.168.252	-\$1.114.585	-\$1.114.585	-\$1.114.585	-\$1.101.100	-\$842.922	-\$842.922	-\$809.592
Interés por crédito		-\$665.276	-\$242.106								
Pérdida Ejercicio anterior			-\$7.959.700								
Ganancia (o pérdida) Antes de Impuestos		-\$7.959.700	\$1.068.450	\$11.618.600	\$14.088.404	\$16.675.504	\$19.442.214	\$22.411.083	\$26.044.819	\$30.308.805	\$32.798.158
Impuesto a las ganancias (27%)			\$288.481	\$3.137.022	\$3.803.869	\$4.502.386	\$5.249.398	\$6.050.992	\$7.032.101	\$8.183.377	\$8.855.503
Ganancia (pérdida)		-\$7.959.700	\$779.968	\$8.481.578	\$10.284.535	\$12.173.118	\$14.192.816	\$16.360.091	\$19.012.718	\$22.125.428	\$23.942.655
Depreciación		\$1.168.252	\$1.168.252	\$1.168.252	\$1.114.585	\$1.114.585	\$1.114.585	\$1.101.100	\$842.922	\$842.922	\$809.592
Amortización		\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997	\$89.997
Amortización crédito		-\$6.338.715	-\$6.761.885								
Pérdida Ejercicio anterior			\$7.959.700								
Inversiones en Activo Fijo	-\$9.057.859			-\$99.990			-\$1.209.960			-\$5.621.372	
Inversión en Activos Intangibles	-\$697.136	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138	-\$697.138
Inversión Puesta en Marcha	-\$256.390										
Inversión en Capital de Trabajo	-\$15.429.511										
Recuperación Capital de Trabajo											\$15.429.511
Valor Terminal Contable											\$20.796.276
Crédito	\$12.720.448										
Flujo de Caja	-\$12.720.448	-\$13.737.304	\$2.538.894	\$8.942.700	\$10.791.979	\$12.680.563	\$13.490.301	\$16.854.050	\$19.248.498	\$16.739.837	\$60.370.893
Flujo de Caja acumulado	-\$12.720.448	-\$26.457.752	-\$23.918.857	-\$14.976.158	-\$4.184.179	\$8.496.384	\$21.986.685	\$38.840.735	\$58.089.234	\$74.829.071	\$135.199.964

Tabla 21: Flujo de Caja Apalancado en 50% Local Comida Rápida Gourmet. Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se detallan los principales resultados obtenidos en los flujos. Para esto se consideró el cálculo VAN, IVAN, TIR, PRC (Periodo Recuperación de Capital).

	Proyecto puro	Proyecto Deuda 50%
VAN	\$52.210.845	\$70.642.887
IVAN	2,05	5,55
TIR	27,62%	33,16%
PRC	4 años 1 mes	4 años 1 mes

Tabla 22: Resultados de Flujo de Caja Puro y Apalancado. Fuente: Elaboración propia.

11.5.5 Análisis de Sensibilidad

En el análisis de sensibilidad el objetivo es analizar el comportamiento frente a variables de mayor influencia en el proyecto que corresponden a la tasa de descuento, demanda estimada, precio de venta, costo variable y monto de inversión, el análisis permite ver cómo afecta a la rentabilidad de este frente a la variable Tasa Interna de Retorno (TIR) en la condición de proyecto puro y apalancado en un 50% con deuda.

En la figura 8 se puede apreciar que en el proyecto apalancado con una certeza de 99,99%, la TIR se ubica sobre un 36%, luego en el análisis de sensibilidad entregado por el complemento de Excel Crystal Ball apreciado en la figura 9, se aprecia que el costo por venta tiene mayor porcentaje de incidencia en la tasa interna de retorno de manera negativa, seguida por la demanda con un 39,2% de manera positiva y por último el precio de venta en un 15,2%. El resto de las variables no afecta la TIR, resultan indiferente en su resultado.

Similar al análisis anterior, el proyecto puro con un 99,99% de certeza la TIR se ubica sobre un 23% como se observa en la figura 10 y ante el análisis de sensibilidad con las variables consideradas como se observa en la figura 11, la demanda es la que mayor efecto tiene sobre la tasa con un 59,4%, seguido por el precio de venta con un 22,7% y por último los costos con un 17,9% de manera negativa.

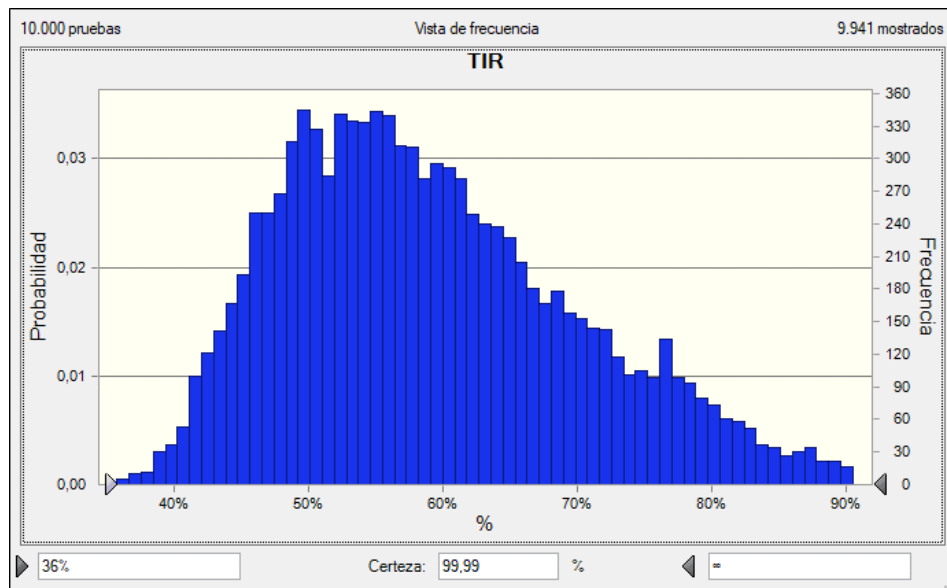


Ilustración 8: Análisis de certeza TIR Flujo Caja con Deuda. Fuente: Elaboración propia.

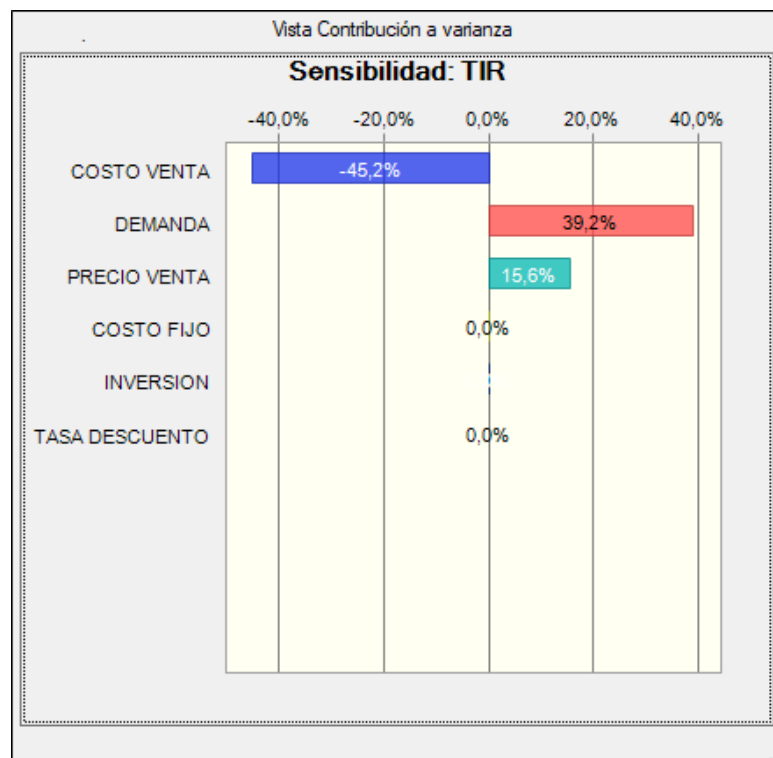


Ilustración 9: Análisis de sensibilidad TIR Flujo Caja con Deuda. Fuente: Elaboración propia.

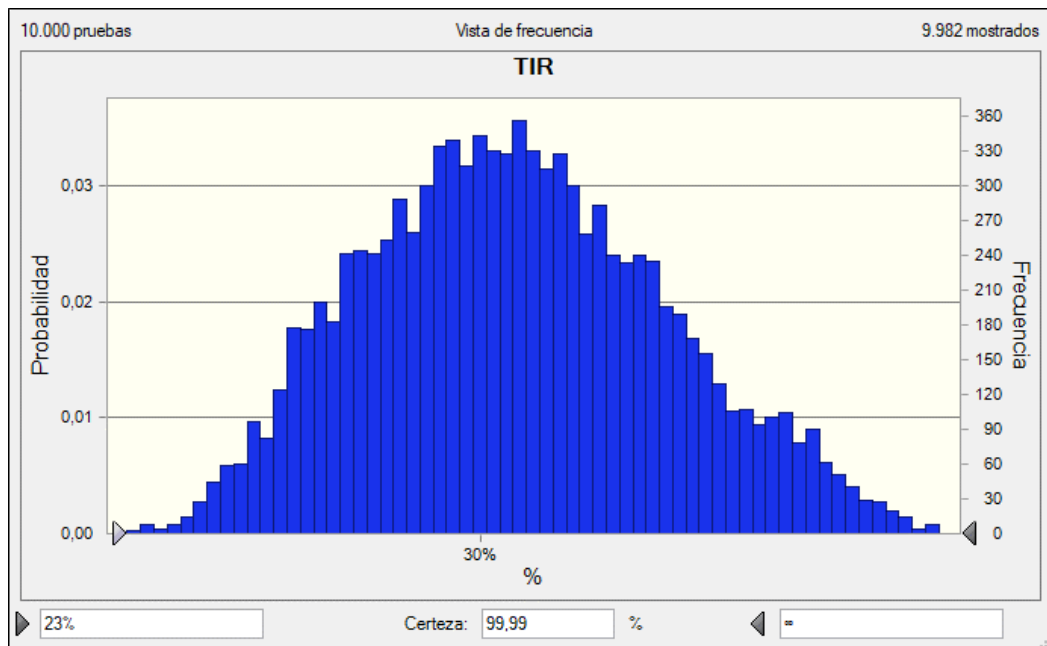


Ilustración 10: Análisis de certeza TIR Flujo Caja Puro. Fuente: Elaboración propia.

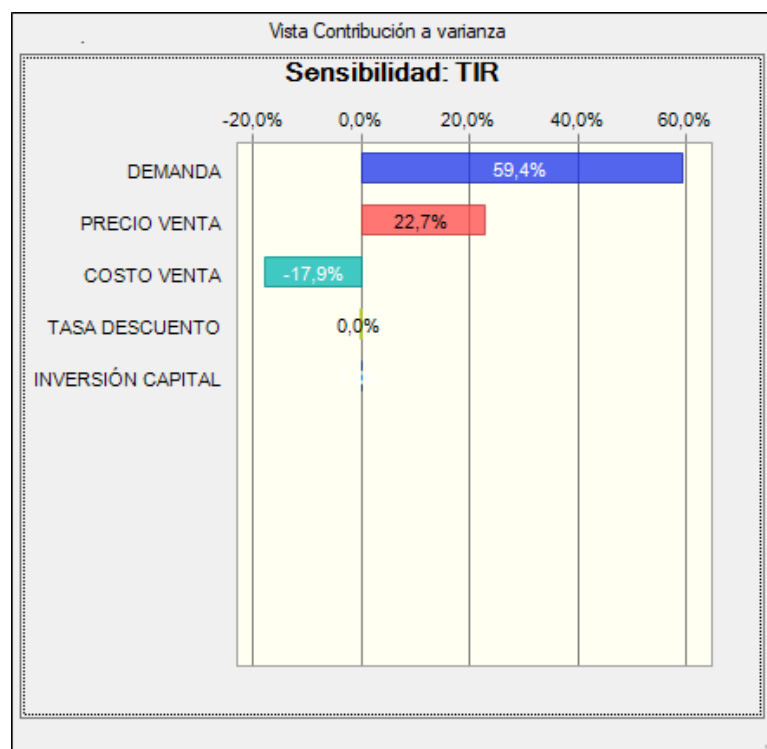


Ilustración 11: Análisis de sensibilidad TIR Flujo Caja Puro. Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados expuestos se puede concluir que a pesar de haber sometido al proyecto a disminuir variables como el precio de venta la cantidad de demanda a satisfacer, el proyecto sigue siendo atractivo en relación con la TIR. Esto se debe a que las TIR superan, para ambos casos a la tasa de descuento que se utilizó para evaluar el

proyecto (7,17%), por lo que bajo estas condiciones éste sigue entregando una tasa superior a la tasa seleccionada.

A pesar de que ambos escenarios analizados, tales como puro y apalancado, mostraron TIR mayores a la tasa de descuento utilizada en los peores escenarios, se encuentran barreras para aceptar todos los escenarios, ya que al superar los porcentajes que se muestran en los análisis de sensibilidad de las figuras 9 y 11 resultarían en utilidades negativas, por lo que más allá de que la $TIR > Tasa\ Descuento$, hay escenarios no positivos.

La naturaleza de este proyecto en el estado puro, sin deuda, permite reducir los precios de venta hasta en un 22% aproximadamente cuando las demás variables permanecen constantes, y cerca de un 50% en la cantidad demanda a satisfacer también cuando el resto de las variables permanecen constante.

Del proyecto con deuda, en todos los escenarios de sensibilidad presenta una mayor TIR que el proyecto puro, siendo la TIR del proyecto con deuda un 13% mayor que la del proyecto puro.

De este análisis además se desprende que el costo de venta no puede presentar mayores porcentajes de aumento, ya que afecta la tasa interna de retorno de manera negativa en ambos escenarios, por lo que es importante la relación con los proveedores y aumentar la información que existe sobre el consumo consciente, para que el valor de mercado de estos productos se reduzca con el tiempo.

12 CONCLUSIONES

Finalizado el estudio y análisis del modelo de negocios propuesto, se procede a señalar las principales conclusiones de la investigación.

La venta de comida rápida en Chile está en permanente aumento con más de 3500 locales a lo largo del país y con más de un 41% de la población que dicen consumir comida rápida al menos una vez a la semana. Por otro lado, el consumo de comida rápida está estrechamente ligado al grupo etario, siempre con cifras que superan el 25% entre la población menor de 55 años. Entre los 25 y 34 años, el 53% de este grupo se declara consumidor de comida rápida, cifra que se reduce al 42% entre los 35 y 44 años, para llegar a 28% entre los 45 y 54 años.

Las ventas reales de comida de servicio rápido en regiones incluida la Región del Maule siendo la duodécima más poblada del país, considerando el total de locales, marcaron en el primer trimestre del año un fuerte aumento real de 8,1%, tras el menor crecimiento del período previo (2,6%). El resultado está en línea con lo evidenciado en igual período de 2017.

El constante aumento de ventas en comida rápida se puede ver explicado en parte a que cada día es menor el tiempo disponible que poseen las personas para preocuparse de su alimentación, de los productos que ingieren y consumen, el origen o el impacto que se genera a partir de sus elecciones, incluso más allá de su propia salud, los desechos que aportan al medio ambiente, el incentivo a que permanezcan las industrias que abusan de recursos naturales y malos tratos con animales, alimentándolos de manera incorrecta, creando destrucción de suelos y un exceso de contaminante de gases a la atmosfera.

En países más desarrollados como estados unidos, los estudios sobre consumidores arrojan resultados tales que más del 80% de la población en mayor o menor medida está preocupado de la huella de lo que consumen, prestan atención a las etiquetas, niveles de carbono, cantidades a consumir, claro ejemplo de cambio de mentalidad a la hora de la selección y la compra, un crecimiento que encierra mayor grado de responsabilidad y compromiso con el medio ambiente (Infocampo, 2017).

En el escenario anterior y gracias a los análisis del entorno realizados en este proyecto, se entiende que Talca es una ciudad que no ha avanzado en cuanto al consumo consciente, es uno el local con características enfocadas al consumo de alimentos con estructuras diferenciadas, en este caso de comida vegetariana, el resto no se enfoca en las preferencias de los clientes, ni en los cambios que realizan en el estilo de vida o hábitos de alimentación. Tampoco hay locales que integren a sus ventajas comparativas la preocupación por un packaging reutilizable, biodegradable o sustentable, de igual manera no hay preocupación por el origen de los productos, la forma en que son manipulados, el cuidado que hay atrás en los recursos naturales, la explotación animal o el uso de fertilizantes o químicos.

El uso de la tecnología en la industria de los locales de comida rápida ha tenido un aumento en los últimos años, siendo una herramienta que se ha implementado paulatinamente, para de este modo entregar un servicio que satisfaga a los clientes. Es así como el uso de la tecnología como medio de control y personalización de clientes al crear un perfil ha tomado fuerza, abriendo puertas a proveedores chilenos de softwares que permiten ingresar el RUT del cliente y crear un perfil que permita analizar su comportamiento de compra para realizar sugerencias y/o en futuras compras. El costo asociado a contar con estas plataformas varía considerablemente dependiendo de los requerimientos y características propuestas, valores que oscilan entre los \$200.000 hasta \$11.000.000.

Con respecto al estudio de las 5 fuerzas de Porter que determinan el microentorno, se determina que el atractivo de la industria es medio, aunque existen factores que presentan un alto grado de competitividad como lo es la amenaza de competidores potenciales debido a que las barreras de entrada a la industria poseen un nivel bajo, el poder de negociación con proveedores es bajo si se toma en cuenta que el número de estos es

elevado y los costos que significa el cambio de estos es bajo lo que equilibra el atractivo de la industria, sin embargo esto visto desde el punto de vista del aprovechamiento y posibilidad de potenciar los factores de rivalidad equitativos por medio de una propuesta de valor diferenciadora, permitiendo así que su atractivo aumente de manera notable

Continuando, se pueden detectar oportunidades que genera la industria al ser un mercado en expansión debido al aumento de información que circula, la aspiración por tener una alimentación saludable, por preocuparse del entorno a partir desde la individualidad de las personas, se está abriendo paso a un consumo cuidadoso, sin efectos secundarios que afecten a las generaciones futuras. Los consumidores actuales a los que se apunta están dispuestos a considerar nuevas formas de consumo, y con rápido servicio, lo que resulta en considerar al Local de Comida Rápida Gourmet como una apuesta innovadora en la Región del Maule, al no existir competencia con las mismas características.

Uno de los grandes factores diferenciadores dentro del negocio evaluado, además del consumo de productos conscientes y packaging sustentable es el ofrecer a los clientes una atención rápida, que no tomará más de 5 minutos por cliente, llegando prácticamente a considerarse autoservicio, ya que el personal en caja solo se encargará de recibir el pago y registrar los datos para un posterior seguimiento de compra y una eventual futura sugerencia. Con este sistema TakeAway es el consumidor el que elige que alimento consumir y seleccionarlo directamente desde las vitrinas calientes y frías, con opción de utilizar microondas u horno eléctrico en caso de no estar satisfecho con la temperatura de los alimentos.

Añadiéndose a los factores diferenciadores se encuentra la ventaja de que los alimentos son gourmet, en general se tiende a consumir alimentos saludables con alimentos carentes de sabor y texturas, sin embargo, no son factores excluyentes, el uso

de los mejores productos y la mezcla entre sabores hace que cada plato sea distinto a los de mercado y principalmente a las cartas tradicionales de comida rápida.

Para finalizar las conclusiones y respaldar las ventajas comparativas a través de números, es que el escenario de evaluación de este proyecto es conservador con respecto a la fijación de precio, ya que la tasa de crecimiento utilizada solo corresponde a la mitad del crecimiento real en ventas del último año, se estableció así para exigir al máximo los flujos del proyecto y luego estimar la TIR.

Es importante no dejar de mencionar que para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó un beta desapalancado de la industria correspondiente a Restaurant/Dinning y se llegó a una tasa relativamente baja de 7,17% para descontar los flujos de proyecto y así obtener el VAN del proyecto.

Con respecto al análisis del plan financiero y evaluación económica, se debe mencionar que los resultados entregados por los flujos de caja son auspiciosos en ambos escenarios (puro y con deuda) ya que el VAN es positivo y la TIR es mayor que la tasa de descuento calculada y utilizada en este proyecto. El VAN del proyecto puro es de \$52.210.845 versus el proyecto apalancado en un 50% que es de \$70.642.887.

El cálculo de la TIR para este proyecto en ambos escenarios nos entregó una rentabilidad o nivel de retorno siendo este valor parte de la naturaleza de los flujos de caja, por lo que podemos conocer el rendimiento de cada escenario analizado. Los valores de la TIR para el Proyecto Puro, Proyecto Apalancado en 50% son de 28% y 33% respectivamente. Los valores calculados para la TIR en ambos casos son superiores a la tasa de descuento fijada.

Con respecto al PRC es importante mencionar que para ambos escenarios fijados en la evaluación se concluye que la inversión se recupera durante el ejercicio del año 4, esto debido principalmente a una demanda inicial discreta, considerando que el negocio es

nuevo y se debe captar a nuevos clientes a costos fijos altos y costos variables moderados, que luego del segundo año comienzan a dejar margen operacional.

Respecto a la sensibilización de las variables precio de venta, demanda a satisfacer y costo de venta en función de la TIR del proyecto se puede concluir que a pesar de haber sometido el proyecto a disminuir las variables tanto el proyecto puro como con deuda, la evaluación sigue siendo atractiva en relación a la TIR, esto se debe a que en ambos casos, esta tasa supera la tasa de descuento (7,17%), por lo que bajo esas condiciones éste sigue entregando una tasa superior a la seleccionada.

Con todo lo anterior expuesto se concluye la ejecución del modelo de negocios planteado en esta memoria, con la entrega de un servicio centrado en el consumo de alimentos del cliente, donde se valora su tiempo, preferencias, estilo de vida, concientización y sabores. Además, se recomienda optar por el proyecto con crédito a corto plazo, ya que presenta indicadores similares al proyecto puro y bajo un criterio operativo es la mejor opción debido a que permite operar el primer año sin problemas de caja, cubriendo los egresos.

Las conclusiones expuestas determinan, que definido el negocio como lo propuesto, la realización de este proyecto incrementaría la riqueza de quien lo decida ejecutar, por sobre los costos de capital y rentabilidad del mercado chileno que se pudo observar, una vez dicho esto se afirma el cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio de la creación de este modelo de negocios.

13 REFERENCIAS

Aliaga, J. (9 de Febrero de 2018). El mercado de la comida rápida en Chile. *La Tercera*.

América Retail. (10 de Mayo de 2018). *Chile: Ventas de comida rápida crecen 6,9% en primer trimestre de 2018*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/chile/chile-ventas-de-comida-rapida-crecen-69-en-primer-trimestre-de-2018/>

Banco Estado. (1 de marzo de 2019). *Banco Estado*. Obtenido de <https://www.bancoestado.cl/bancoestado/inteditorformularios/genera.asp?datos=15>

2

Bergamini, K., Ricardo Irarrázabal, J. C., & Pérez, C. (2017). *Principales problemas ambientales en Chile: desafíos y propuestas*. Santiago: Centro de Políticas Públicas UC.

Diario El Centro. (26 de Septiembre de 2017). Comercio en Talca crece a partir de pequeños establecimientos locales. *El Centro*.

Diario El Centro. (21 de Febrero de 2018). Economía regional repunta el último trimestre del 2017. *El Centro*.

Durán, J., Dunia, L., & Redondo, X. (s.f.). *La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*. Gráficas Rey.

Emprende Pyme. (2016). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-operaciones.html>

Euromonitor International. (6 de Junio de 2018). *América Retail*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-aumenta-el-consumo-de-comidas-rapidas-en-america-latina/>

Fundación Avanza Chile. (2018). *Conoce Tu Comuna*. Obtenido de <http://www.conocetucomuna.cl>

García, A. (17 de Agosto de 2013). El poliestireno, la famosa plumavit. Chile, Santiago.

GfK Adimark. (2014). *Desafíos para la innovación en la vida saludable de los chilenos*. Santiago.

GfK Adimark. (2018). *Indicador de Aprobación de Gobierno*. Santiago.

Guerrero, F. (21 de Agosto de 2018). Chile vuelve a liderar el crecimiento económico regional tras siete años de espera. *La Tercera*.

Infocampo. (28 de julio de 2017). *infocampo*. Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/aseguran-que-el-consumo-consciente-es-una-tendencia-en-aumento/>

Innovamedia Consultores. (2015). ¿Qué es y para qué sirve un análisis de mercados? Valencia, España. Obtenido de <https://www.innovamediaconsultores.com/blog/que-es-y-para-que-sirve-un-analisis-de-mercados/>

Instituto de Salud Pública, Ministerio de Salud. (2016). *Nutrición y situación alimentaria actual*. Santiago: Gobierno de Chile.

Jumbo; GFK Adimark. (2017). *Estudio Chile come sano*. Santiago.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. United Kingdom: Pearson Education, Inc.

Lago, J. (2011). *El consumo de Comida Rápida*. EAE Business School.

Márquez, S. (2017). Cómo es el consumidor de comida rápida y delivery. *Especiales La Tercera*.

Ministerio de Salud. (8 de Octubre de 2015). *Ministerio de Salud*. Obtenido de <http://www.minsal.cl>

Moliní, M. D. (2017). *Repercusiones de la comida rápida en la sociedad*. Sevilla.

National Geographic. (s.f.). *National Geographic en Español*. Obtenido de <https://www.ngenespanol.com/el-mundo/asi-inicio-la-comidarapida/>

OMS. (29 de Diciembre de 2016). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <http://www.who.int/topics/nutrition/es/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Inc.

Pérez, J., & Gardey, A. (2013). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/gourmet/>

Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito, D. (2013). *Matriz de Crecimiento Empresarial*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

San Juan, P. (23 de Julio de 2018). FMI proyecta que Chile liderará el crecimiento económico regional en 2018. *La Tercera*.

SUBDERE. (2018). *Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo*. Obtenido de <http://www.subdere.cl/división-administrativa-de-chile/gobierno-regional-del-maule/provincia-de-talca/talca>

Televisión Nacional de Chile. (17 de Julio de 2013). 24 horas. Obtenido de <https://www.24horas.cl/regiones/maule/es-talca-la-ciudad-de-los-completos-747796>

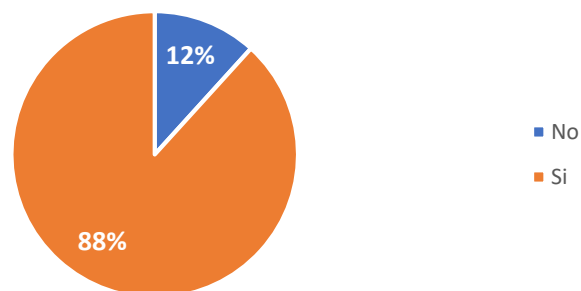
Televisión Nacional de Chile. (17 de Julio de 2013). 24 Horas. Obtenido de <http://www.24horas.cl>

14 ANEXOS

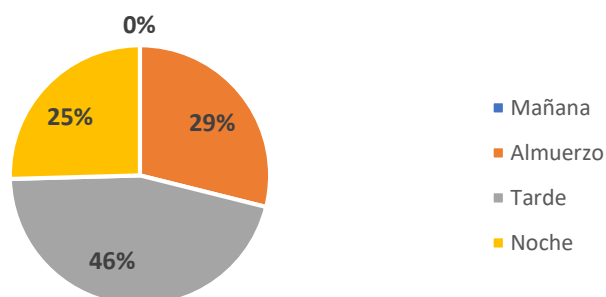
14.1 Resultados investigación de mercado

14.1.1 Preferencias de consumo

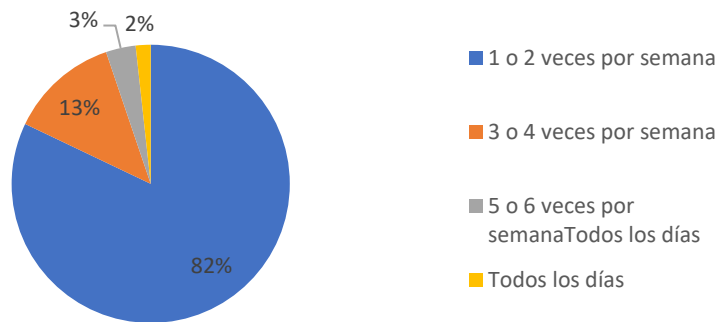
¿Consumes comida rápida



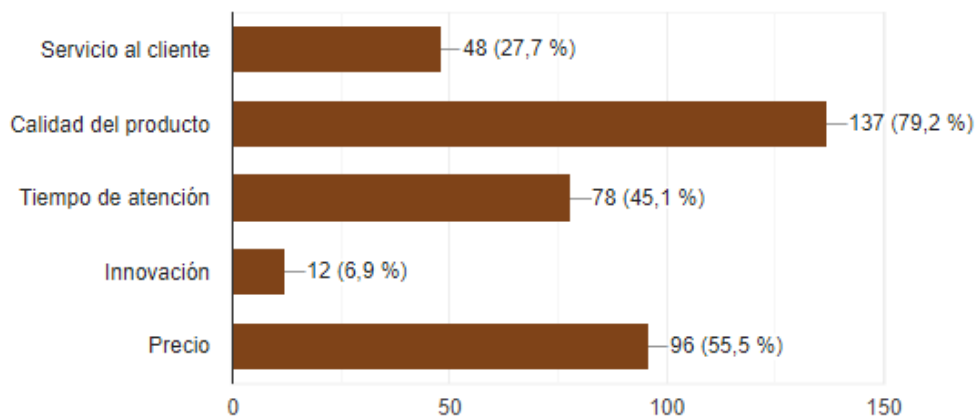
Preferencia Horario de Consumo



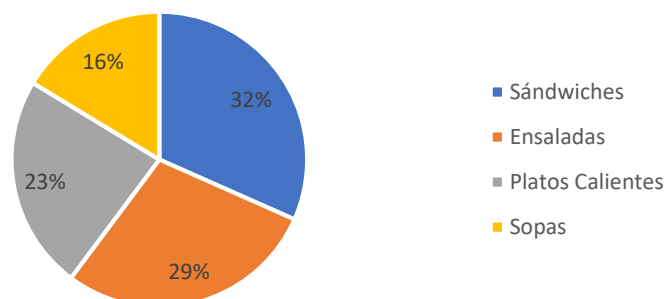
¿Con cuanta frecuencia consumes comida rápida?



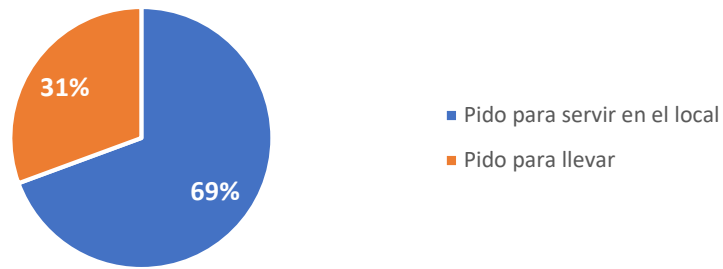
¿Cuál de estas características influyen en tu decisión a la hora de preferir un local? (Puede seleccionar más de una respuesta)



¿Cuál de estos tipos de alimentos preferirías consumir?

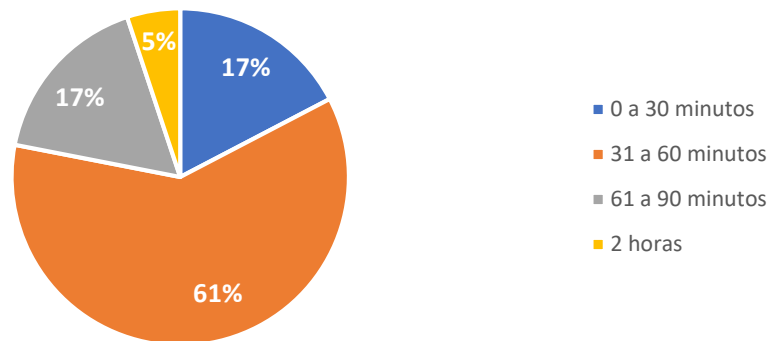


Generalmente, ¿Dónde consumes la comida?

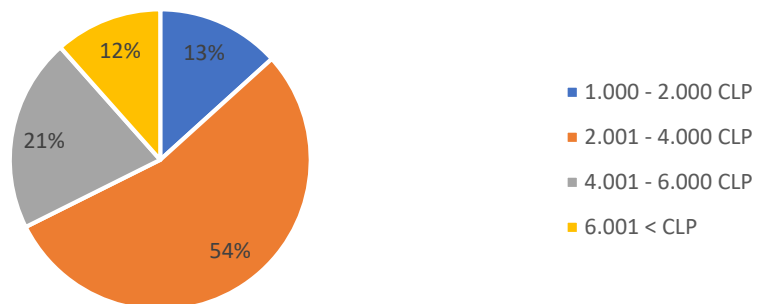


14.1.2 Decisiones de consumo

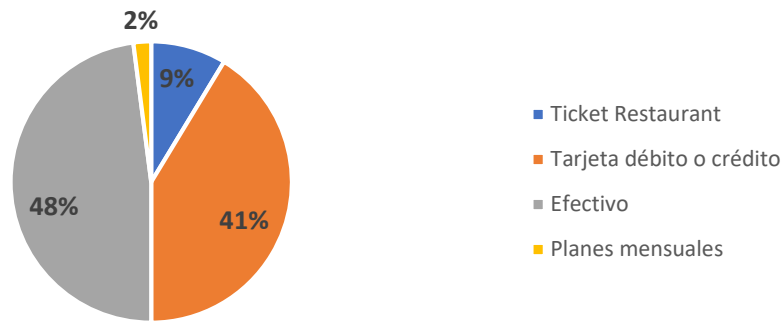
¿Cuánto tiempo tiene disponible para almorzar?



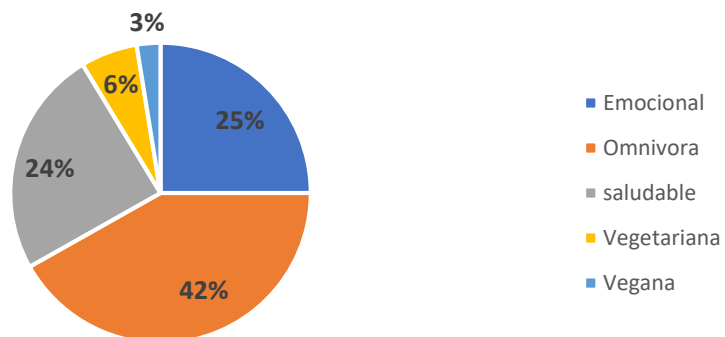
¿Cuánto estás dispuesto a pagar promedio por una comida nutritiva importante del día?



¿Con qué métodos de pago sueles pagar?

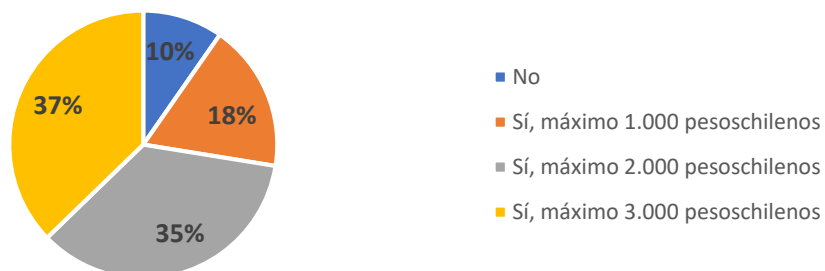


Tipo de alimentación



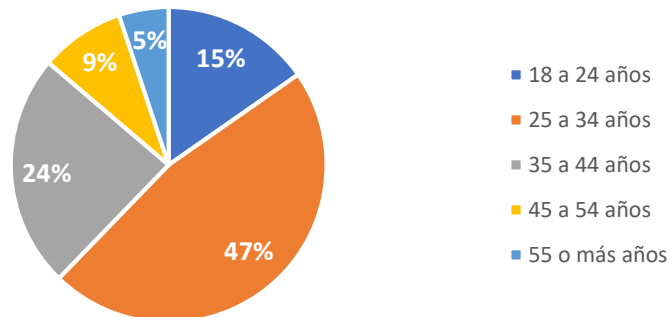
14.1.3 Local de Comida Rápida Gourmet

¿Estarías dispuesto a pagar más por productos frescos, naturales, nutritivos y con sabores novedosos?

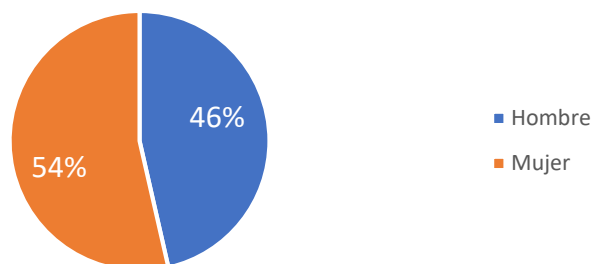


14.1.4 Datos personales

Rango Etario



Género



14.1.5 Tablas de correlación

Las siguientes tablas están realizadas bajo un 95% de confiabilidad con un 0,05 de significancia, en todas ellas la significancia asintótica lateral es de 0,00, menor al 0,05 por lo que se aprueba la hipótesis.

14.1.5.1 Tabla de correlación: Frecuencia de consumo v/s lugar de consumo.

¿Con cuánta frecuencia consumes comida rápida? * Generalmente, ¿Dónde consumes la comida? Crosstabulation

		Generalmente, ¿Dónde consumes la comida?			Total
			Pido para llevar (Casa, universidad, trabajo, etc)	Pido para servir en el local	
¿Con cuánta frecuencia consumes comida rápida?	Count	27	0	0	27
	% within ¿Con cuánta frecuencia consumes comida rápida?	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	1 o 2 veces por semana	Count	0	52	142
	% within ¿Con cuánta frecuencia consumes comida rápida?	,0%	36,6%	63,4%	100,0%
	3 o 4 veces por semana	Count	0	5	22
	% within ¿Con cuánta frecuencia consumes comida rápida?	,0%	22,7%	77,3%	100,0%
	5 o 6 veces por semana	Count	0	1	6
	% within ¿Con cuánta frecuencia consumes comida rápida?	,0%	16,7%	83,3%	100,0%
	Todos los días	Count	0	2	3
	% within ¿Con cuánta frecuencia consumes comida rápida?	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
Total		Count	27	60	113
		% within ¿Con cuánta frecuencia consumes comida rápida?	13,5%	30,0%	56,5%
					200
					100,0%

14.1.5.2 Tabla de correlación: horario de consumo v/s ocupación.

Crosstab									
		Ocupación							Total
			Cesante / En búsqueda de trabajo	Dueña/o de cada	Estudiante	Jubilada/o	Trabajador/a dependiente	Trabajador/a independiente	
¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	Count	27	0	0	0	0	0	0	27
	% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Almuerzo	Count	0	2	3	11	2	24	50
	% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	,0%	4,0%	6,0%	22,0%	4,0%	48,0%	16,0%	100,0%
	Noche	Count	0	2	1	10	1	23	44
	% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	,0%	4,5%	2,3%	22,7%	2,3%	52,3%	15,9%	100,0%
	Tarde	Count	0	0	2	26	0	39	79
	% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	,0%	,0%	2,5%	32,9%	,0%	49,4%	15,2%	100,0%
Total	Count	27	4	6	47	3	86	27	200
	% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	13,5%	2,0%	3,0%	23,5%	1,5%	43,0%	13,5%	100,0%

14.1.5.3 Tabla de correlación: Horario de consumo v/s género.

Crosstab						
		Género			Total	
			Hombre	Mujer		
¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	Count	27	0	0	27	
	% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	Almuerzo	Count	0	18	32	50
		% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	,0%	36,0%	64,0%	100,0%
	Noche	Count	0	26	18	44
		% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	,0%	59,1%	40,9%	100,0%
	Tarde	Count	0	37	42	79
		% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	,0%	46,8%	53,2%	100,0%
Total	Count	27	81	92	200	
	% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	13,5%	40,5%	46,0%	100,0%	

14.1.5.4 Tabla de correlación: Horario de consumo v/s rango etario.

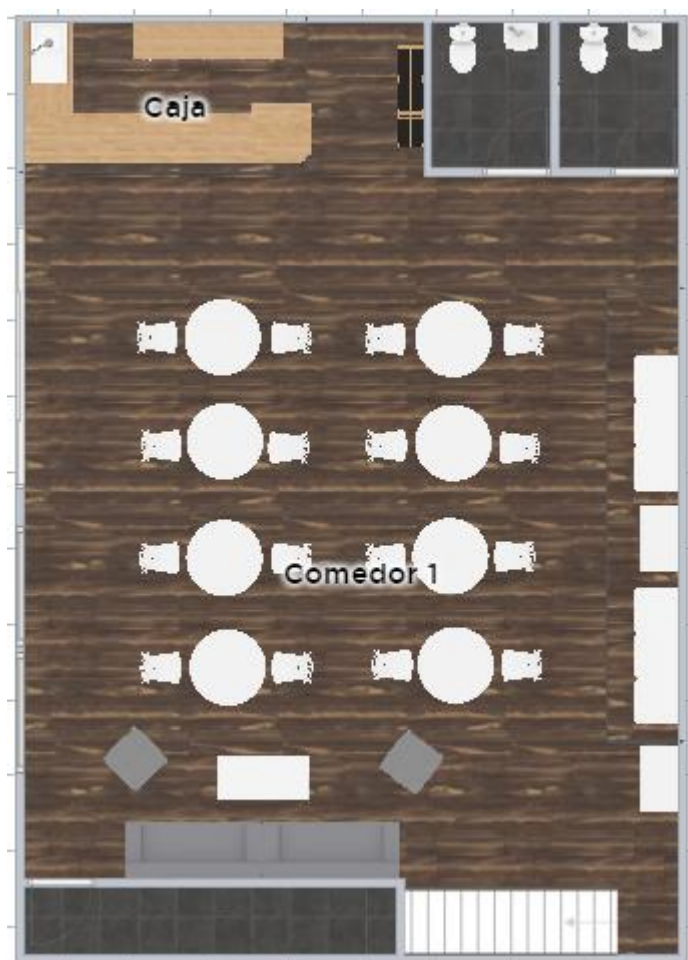
Crosstab								
		Edad						Total
			18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 años o más	
¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	Count	27	0	0	0	0	0	27
	% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Almuerzo	Count	0	9	22	11	4	50
	% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	,0%	18,0%	44,0%	22,0%	8,0%	8,0%	100,0%
	Noche	Count	0	4	27	11	2	44
	% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	,0%	9,1%	61,4%	25,0%	4,5%	,0%	100,0%
	Tarde	Count	0	17	36	17	7	79
	% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	,0%	21,5%	45,6%	21,5%	8,9%	2,5%	100,0%
Total	Count	27	30	85	39	13	6	200
	% within ¿En qué horario sueles consumir comida rápida?	13,5%	15,0%	42,5%	19,5%	6,5%	3,0%	100,0%

14.2 Matriz FODA

MATRIZ FODA			OPORTUNIDADES								AMENAZAS			
			Escasos competidores directos	No competencia vitrinas calientes	Educación en aumento	Poder adquisitivo	Enfoque a consumo del cliente	Conciencia en la salud de las personas	Alianza empresas de reciclaje		Rápida imitación de modelo	Marca no conocida	Completos	
			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7		A1	A2	A3	
FORTALEZAS	Productos Gourmet	F1	5	2	5	5	2	1	1	21	5	4	5	14
	Rápido Servicio de Compra	F2	5	5	1	1	1	1	1	15	4	4	1	9
	Packaging Sustentable	F3	5	1	4	2	1	1	5	19	5	3	1	9
	Software creador de perfil del consumidor	F4	3	1	1	1	5	1	1	13	3	3	1	7
	Todo medio de pago	F5	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	3
			19	10	12	10	10	5	9		18	15	9	
DEBILIDADES	Nuevo en la industria	D1	5	4	3	1	4	2	2	21	4	5	3	12
	Ventajas diferenciadoras costosas	D2	2	1	3	5	2	3	1	17	2	5	5	12
	No personalización de productos	D3	1	1	1	1	3	1	1	9	3	3	4	10
			8	6	7	7	9	6	4		9	13	12	

14.3 Layout

14.3.1 Primer piso



14.3.2 Segundo piso

