



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE  
UNA EMPRESA DEDICADA AL RUBRO DE  
COMIDA DE PASO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**FELIPE DARÍO ARAVENA LAVÍN**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE CARIKEO MONTOYA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
MARCELO GERLACH VELASQUEZ  
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
Agosto 2008**

## **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA AL RUBRO DE COMIDA DE PASO”**

El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar un plan de negocio que permite la creación y crecimiento de una empresa dedicada al rubro de la comida de paso, cuyo nombre es Burger Pass. El estudio consistió en descubrir una oportunidad de negocio fundamentada en la necesidad de muchos viajeros que desean comer algo contundente, pero no pueden hacerlo por motivos de tiempo.

Para solucionar dicho quiebre se plantió formar una cadena de locales de productos de comida rápida al paso, en lugares estratégicos dentro de Chile, que posean la característica de un gran flujo de gente que tenga poco tiempo, como los son los terminales de buses y estaciones intermodales del metro. Todo lo anterior con la ayuda de maquinas tipo vending, importadas desde España, que logran una venta masiva, sin necesidad de hacer filas ni tampoco esperar al que producto sea preparado.

La metodología utilizada permitió desarrollar el plan de negocio abordando uno a uno los objetivos específicos, consistiendo en la realización de los siguientes puntos: evaluación de la industria de la comida rápida en Chile, investigación de mercado en los lugares específicos en donde se quiere tener presencia, evaluación interna y externa del negocio, análisis estratégico de la empresa, plan de marketing, plan operacional, plan de recursos humanos y finalmente la evaluación económico y financiero.

Gracias a la evaluación de la industria y en conjunto con la investigación de mercado se logró determinar una demanda esperada bajo distintos escenarios y etapas de crecimiento de la empresa. También se obtuvo los productos que serán ofrecidos, los cuales son: hamburguesa de pollo, hamburguesa de vacuno, pizza napolitana, fajita de carne de pollo y latas de bebidas. Además, con la evaluación interna y externa se logró establecer los factores claves de éxito del negocio y la estrategia a utilizar.

La estrategia de la empresa es basada en la diferenciación de productos y servicios. Esta consiste en ofrecer comida rápida de calidad a un precio razonable, unido con un servicio único, de alta rapidez e higiene. Todo esto para obtener ganancias en base a volúmenes de ventas más que por margen de cada producto, ya que se quiere aprovechar el eficiente sistema de ventas, en un alto flujo de gente.

Por lo tanto, se pudo concluir que existe una real oportunidad de negocio, utilizando un modelo de negocio basado en locales pequeños de no más de 20 m<sup>2</sup>, ubicados en lugares estratégicos en los sectores anteriormente mencionados y un centro de producción, que es el nexo entre los locales y los distribuidores.

Por todo lo anteriormente señalado, este plan de negocio requiere una inversión inicial de aproximadamente \$53.849.196, y tiene un VPN en 5 años de \$154.329.485, descontado al 12%. Este proyecto tiene una TIR del 41% y una TRC de 2 años. Estos indicadores demuestran la conveniencia económica del proyecto.

Finalmente es importante mencionar que la evaluación resultó ser positiva, incluso utilizando escenarios pesimistas de demanda y evaluando una matriz de escenarios probables entorno al punto de equilibrio.

## **Agradecimientos:**

Quiero agradecer a mi madre Angelina por toda la preocupación, apoyo, cariño , comprensión, valores y momentos felices que me brindó en vida, y que han hecho de mi la persona que soy hoy en día.

A mi padre Pedro, a mi hermano Pedro, a mi Tía Ernestina y Tío Roberto y a mi polola Rubí por darme todo su apoyo, motivación y energías para salir adelante en todo momento.

## Índice

<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1. ANTECEDENTES GENERALES.....	8
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN .....	10
1.3. OBJETIVOS.....	11
1.3.1. <i>Objetivo General</i> .....	11
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	11
1.4. MARCO CONCEPTUAL .....	12
1.4.1. <i>Análisis del medio externo e interno</i> .....	12
1.4.2. <i>Investigación de mercado</i> .....	13
1.4.3. <i>Conceptos de marketing</i> .....	14
1.4.4. <i>Evaluación Económica</i> .....	16
1.5. METODOLOGÍA.....	17
<b>CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, LA EMPRESA Y EL PRODUCTO.....</b>	<b>20</b>
2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA COMIDA DE PASO .....	20
2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	22
2.2.1. <i>Intensidad de rivalidad entre competidores</i> .....	22
2.2.2. <i>Amenaza de nuevos participantes</i> .....	23
2.2.3. <i>Amenaza de sustitutos</i> .....	23
2.2.4. <i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	23
2.2.5. <i>Poder de negociación de consumidores</i> .....	24
2.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	24
2.3.1. <i>Misión</i> .....	24
2.3.2. <i>Producto</i> .....	24
2.3.3. <i>Modelo de negocio</i> .....	25
2.4. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR .....	26
2.4.1. <i>Actividades principales</i> .....	26
2.4.2. <i>Actividades de Apoyo</i> .....	28
2.5. ANÁLISIS FODA .....	29
2.6. ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIO.....	30
2.7. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO .....	30
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>31</b>
3.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	31
3.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA .....	32
3.3. ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL .....	47
3.4. ESTIMACIÓN DE DEMANDA.....	49
3.5. COMPETIDORES RELEVANTES.....	50
<b>CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>53</b>
4.1. MERCADO META .....	53
4.2. SEGMENTACIÓN.....	53
4.3. POSICIONAMIENTO .....	53
4.4. PRODUCTO .....	54
4.5. PRECIO.....	55
4.6. PLAZA.....	56
4.7. PROMOCIÓN.....	57
<b>CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>58</b>
5.1. LOS PROVEEDORES.....	58
5.2. VENCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y CONDICIÓN DE ALMACENAJE .....	58

5.3.	TIEMPO DE REPOSICIÓN .....	59
5.4.	MANEJO DE MATERIA PRIMA, PRODUCTOS EN PROCESO, E INSUMOS .....	59
5.5.	SISTEMA DE INVENTARIO.....	59
5.6.	PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS AL CP .....	60
5.7.	CÁLCULOS DEL PUNTO DE REORDEN E INVENTARIO DE SEGURIDAD .....	60
5.8.	PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS A LOS LOCALES DE VENTA .....	60
5.9.	PROCESOS DE CONTROL GESTIONADOS POR LA C.P .....	61
5.10.	PROCESOS RELEVANTES DE LA OPERACIÓN .....	61
5.11.	COSTOS ASOCIADOS A LAS OPERACIONES .....	63
5.12.	LAYOUT .....	64
<b>CAPITULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>		<b>65</b>
6.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS PARA LA ETAPA DE PUESTA EN MARCHA .....	65
6.2.	REMUNERACIONES.....	69
<b>CAPITULO VII: PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>		<b>71</b>
7.1.	ASPECTOS ECONÓMICOS DEL NEGOCIO .....	71
7.2.	INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO .....	73
7.2.1.	<i>Ingresos por ventas</i> .....	73
7.2.2.	<i>Costos Fijos</i> .....	74
7.2.3.	<i>Costos variables</i> .....	75
7.2.4.	<i>Impuesto de primera categoría</i> .....	76
7.2.5.	<i>Inversión fija</i> .....	76
7.2.6.	<i>Depreciaciones legales</i> .....	76
7.2.7.	<i>Valor residual del activo fijo</i> .....	77
7.2.8.	<i>Ganancia/pérdida de capital</i> .....	77
7.2.9.	<i>Capital de trabajo</i> .....	77
7.3.	ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO DINÁMICO .....	77
7.4.	FLUJO DE CAJA DEL NEGOCIO .....	78
7.5.	INDICADORES DE EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	79
7.5.1.	<i>Valor presente neto (VPN)</i> .....	79
7.5.2.	<i>Tasa interna de retorno (TIR)</i> .....	80
7.5.3.	<i>Periodo de recuperación de capital (PRC)</i> .....	80
7.6.	ANÁLISIS DE ESCENARIOS .....	80
7.7.	ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO.....	81
7.8.	INDICADORES DE EVALUACIÓN ECONÓMICA CON FINANCIAMIENTO.....	82
7.9.	ANÁLISIS DE ESCENARIOS CON FINANCIAMIENTO .....	83
7.10.	MATRIZ DE ESCENARIOS PROBABLES.....	83
<b>CAPITULO VIII: CONCLUSIONES .....</b>		<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>87</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>88</b>
<b>ANEXO A: DETALLES DE LA MAQUINA.....</b>		<b>88</b>
<b>ANEXO B: REGLAMENTO SANITARIO .....</b>		<b>89</b>
<b>ANEXO C: CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>		<b>92</b>
<b>ANEXO D: UBICACIÓN TERMINAL SAN BORJA EN MAPA .....</b>		<b>94</b>
<b>ANEXO E: UBICACIÓN INTERMODAL LA CISTERNA EN MAPA .....</b>		<b>95</b>
<b>ANEXO F: UBICACIÓN TERMINAL ALAMEDA EN MAPA.....</b>		<b>96</b>
<b>ANEXO G: GASTOS .....</b>		<b>97</b>

<b>ANEXO H: COSTOS FIJOS .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO I: COSTOS VARIABLES .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO J: INVERSIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO K: DETALLE DE DEPRECIACIONES .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO L: DETALLE CAPITAL DE TRABAJO SIN FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO M: CÁLCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO DINÁMICO .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO N: FLUJO DE CAJA PESIMISTA SIN FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO O: FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA SIN FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO P: DETALLE CAPITAL DE TRABAJO CON FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO Q: TABLA DE DETALLE DE PRÉSTAMO .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO R: FLUJO DE CAJA PESIMISTA CON FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO S: FLUJO DE CAJA OPTIMISTA CON FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO T: MATRIZ DE ESCENARIOS PROBABLES .....</b>	<b>107</b>

## Capítulo I: Introducción

### 1.1. Antecedentes Generales

En la industria de la comida rápida se mueve al año del orden de US\$ 220<sup>1</sup> millones en Chile y se ha ido adaptando a los nuevos gustos y necesidades del consumidor.

Cabe destacar que este proyecto se basa en la idea de actuales locales de comida rápida al paso, enfocada al viajero, en países como Holanda, Alemania, España y recientemente en EEUU.

Actualmente existe un nicho de mercado muy poco explotado, ya que en lugares específicos como lo son los Terminales de Buses y estaciones de Metro, abunda la gente con poco tiempo, que estaría dispuesta a alimentarse con comida rápida mientras espera unos minutos, antes de que salga su transporte. Pero, como actualmente existe una oferta muy limitada de productos de este tipo y que además satisfaga estándares de poco tiempo de atención, simplemente no consume<sup>2</sup>.

Los actuales locales de comida rápida tienen pérdidas de minutos en la atención al cliente, sin embargo, en este informe se presenta un nuevo concepto de mercado, a saber, Burger Pass, basado en la fabricación de comida ultra rápida. Todo esto con ayuda de tres grandes puntos estratégicos que son: tiempo, tamaño y localización.

Tiempo, porque está basado en la utilización de una máquina tipo vitrina<sup>3</sup>, traída de Europa, que permite la venta masiva de productos de comida rápida sin la necesidad de hacer colas, por consiguiente, teniendo un tiempo de atención al cliente cercano a los 20 segundos, que es lo que se demora una persona en introducir el importe exacto a esta máquina.

Tamaño, porque Burger Pass no necesita un local de más de 20 M<sup>2</sup>, pudiendo instalarse fácilmente en lugares con demasiada afluencia de público.

Localización, porque gracias al pequeño tamaño de los locales, por motivos de espacio, Burger Pass puede instalarse donde las actuales cadenas de comida rápida no pueden estar.

La sinergia de estos tres ámbitos genera un nuevo concepto de comida rápida, bautizado como comida ultra rápida.

---

<sup>1</sup> Estudio realizado por El Mercurio, 16 de agosto 2006.

<sup>2</sup> Ver acápite 3.2

<sup>3</sup> Máquina GW3/24 de Braimex. Mueble para snacks tipo vending. Detalle de la máquina en anexo A.

Las maquinas trabajan básicamente en tres pasos:

### Insertando una moneda



### Tirando la palanca



### Disfrutar de un producto recién hecho





## 1.2. Descripción del Proyecto y Justificación

El proyecto de Burger Pass se basa en el modelo de negocio que consiste en vender hamburguesas, pizzas y fajitas<sup>4</sup> de manera ultra rápida en varios locales de no más de 20 m<sup>2</sup>, ubicados en lugares estratégicos, en donde no se puedan instalar las grandes cadenas de comida rápida por una cuestión de espacio, cuya gran característica sea el gran flujo de gente que circule por el lugar, como los son los terminales de buses y estaciones intermodales de Metro.

Cada local es una cocina a la vista, que utiliza una máquina tipo vitrina, ocupando casi la totalidad del frontis del local, que consta de 48 lockers pequeños transparentes en las cuales se mantienen productos recién elaborados manteniéndolo a temperaturas adecuadas hasta que un cliente, gracias a la combinación de un validador, junto con un mecanismo de apertura, puede abrir una de las ventanillas de estos compartimientos, cuando el importe exacto está introducido, todo esto sin necesidad de hacer cola. A medida que los productos se van vendiendo, el cocinero chequea la limpieza de los cubículos vacíos, para luego ingresar cada hamburguesa recién elaborada por la puerta trasera de uno de estos y dejando a la vista del público los productos nuevamente.

Por lo tanto, antes de comenzar este proyecto, se averiguó sobre la factibilidad de instalar un local de comida rápida al paso, dentro del Terminal San Borja, Terminal Alameda e Intermodal La Cisterna, en las municipalidades respectivas, estas confirmaron la factibilidad previo pago de patente semestral y cumplir con los respectivos requisitos de patentes comerciales. Ahora, cumpliendo los requisitos de sanidad estándar para este rubro, se obtendría del SEREMI de salud metropolitano el permiso respectivo para funcionar<sup>5</sup>. También, se negoció con los proveedores de la máquina traída de Europa y es totalmente adaptable a las monedas y billetes nacionales, y modificable a los estándares del mercado chileno.

Por todo lo anterior, este tema se basa fundamentalmente en formular un plan de negocios, basándose en la metodología expuesta en el libro "The New Venture Creation" siendo complementado por las técnicas propuestas por el departamento de Política de Empresa de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) de Barcelona a través del libro "Plan de Empresa". Luego, este proyecto se presentará a la agencia estatal CORFO<sup>6</sup> para obtener la Línea de Apoyo a la Puesta en Marcha de proyectos Capital Semilla (línea 2), que cofinancia la ejecución de proyectos en esta temática.

A modo de justificar este proyecto se tratará de responder a la pregunta ¿Qué es imprescindible para la creación de esta empresa? Por lo tanto, se plantearán cuatro elementos imprescindibles para la puesta en marcha de la empresa:

1) Tener un producto o servicio: El principal valor de la comida rápida es el ahorro de tiempo, por lo que Burger Pass con su innovador sistema de ventas

---

<sup>4</sup> Productos con mayores preferencias en las encuestas realizadas al público objetivo.

<sup>5</sup> Ver anexo B.

<sup>6</sup> Corporación de Fomento de la Producción.

logrará tener una rapidez inexistente en el mercado, siendo ésta una significativa ventaja competitiva. Por otro lado, gracias al pequeño tamaño de los locales, estos estarán presentes en lugares estratégicos, donde las actuales cadenas de comida rápida no pueden estar a causa del gran tamaño de sus instalaciones.

2) Tener clientes: Existe un nicho muy poco explotado en lugares como terminales de buses y estaciones intermodales del Metro, que son los viajeros con poco tiempo y trabajadores del servicio de transporte que desean comer algo rápido y fresco y no tienen tiempo para hacerlo.

3) Tener recursos: Con la realización de este trabajo se espera presentar el proyecto en búsqueda de financiamiento o inversionistas.

4) Tener un equipo humano: Actualmente, se cuenta con un socio para llevar a la materialización del proyecto. Además, a medida que se vaya desarrollando el proyecto, se pretende conseguir personas de confianza e idóneas para los cargos.

### 1.3. Objetivos

#### 1.3.1. Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es diseñar un plan de negocio para una cadena de comida ultra rápida, en primera instancia, dentro de región metropolitana.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

Para alcanzar el objetivo general propuesto, se pretende:

- Determinar la situación interna y externa a nivel del negocio en la Región Metropolitana desde un punto de vista estratégico.
- Investigar y analizar la información sobre el mercado objetivo a través de un estudio de mercado.
- Obtener un plan de marketing para la comercialización de los productos.
- Obtener un plan de operacional para el manejo, confección y ventas de productos
- Obtener un plan de recursos humanos.
- Obtener un plan financiero para el desarrollo del negocio.
- Evaluar económicamente el negocio de comida ultra rápida.

## 1.4. Marco conceptual

En este punto se describen teóricamente y agrupados por tema, los conceptos de la metodología que serán utilizados para el desarrollo de la presente memoria.

### 1.4.1. Análisis del medio externo e interno

El ambiente externo es un conjunto de factores dentro de una industria que influyen de manera directa sobre las acciones de una empresa y de sus respuestas competitivas<sup>7</sup>.

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores de amenaza y oportunidades. Es decir, las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros. Por lo tanto, el reto consiste en encontrar una posición dentro de la industria en la que la empresa tenga una ventaja competitiva.

Para que el ambiente externo sea evaluado se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite identificar y caracterizar la conducta de los competidores actuales, los proveedores, sustitutos, compradores y competidores potenciales. A partir de esta evaluación es posible determinar qué oportunidades y amenazas presenta la industria y que además afectan a la empresa.

Por otro lado, el ambiente interno corresponde a los recursos y capacidades que tiene la empresa, que le permitirían lograr una ventaja competitiva<sup>8</sup>. Las capacidades corresponden a la habilidad de una empresa para integrar sus recursos a fin de lograr una condición deseada.

Para evaluar el medio interno se utiliza el análisis de la cadena de valor, a partir del cual se identifican las actividades mediante las cuales la empresa puede crear valor, y las fortalezas y debilidades que presenta. Este análisis divide las actividades en primarias y de apoyo.

Actividades primarias:

- Logística de entrada: manejo y almacenamiento y distribución de materias primas.
- Operaciones: actividades necesarias para convertir los insumos en productos finales.
- Logística de salida: recopilación, almacenamientos y distribución del producto terminado

---

<sup>7</sup> Fuente: "Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral", Daniel Martínez, Artemio Gutiérrez, Díaz de Santos, 2005

<sup>8</sup> Por recursos, se entienden todos los insumos que se utilizan en el proceso de producción de una empresa, sean éstos tangibles o intangibles

- Marketing y ventas: Actividades que se realizan para proporcionar medios a través de los cuales los clientes pueden comprar los productos o inducirlos a que lo hagan
- Servicios: Actividades diseñadas para aumentar o conservar el valor de los productos.

Actividades de apoyo:

- Adquisiciones: actividades que se realizan para comprar los insumos necesarios para la fabricación de los productos.
- Desarrollo de tecnología: actividades que se llevan a cabo para mejorar el producto de una empresa y los procesos que se emplean para fabricarlo.
- Administración de recursos humanos: reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones al personal.
- Infraestructura de la empresa: administración general, planeación, finanzas, contabilidad y apoyo legal.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) detectadas a partir de ambos análisis permiten a la empresa determinar la estrategia a nivel de negocios a seguir. Esta puede ser de liderazgo en costos, diferenciación, de enfoque o integrada bajos costos/diferenciación.

#### 1.4.2. Investigación de mercado

La investigación de mercado permite identificar las características y necesidades de los consumidores y por lo tanto es una importante fuente de información para la toma de decisiones de marketing.

Proceso de investigación de mercado<sup>9</sup>

El proceso de investigación de mercado se desglosa en los siguientes puntos:

1. Determinar el propósito de la investigación de mercado: determinar las alternativas de decisión a ser evaluadas o las oportunidades a ser estudiadas.
2. Establecer los objetivos de la investigación: determinar la información necesaria.
3. Estimar el valor de la información.
4. Diseño de la investigación: seleccionar el enfoque de la investigación, diseñar el cuestionario y especificar el plan de muestreo.
5. Implantación del enfoque seleccionado: recolectar, analizar e interpretar los datos, y desarrollar conclusiones.

Enfoque de investigación

- Investigación exploratoria: se utiliza cuando se buscan indicios acerca de la naturaleza general de un problema.
- Investigación descriptiva: proporciona una fotografía exacta de algún aspecto del medio ambiente de mercado.

---

<sup>9</sup> Fuente: Aaker, David, "Investigación de Mercados" tercera edición, Mc Graw Hill.

- Investigación Causal: se utiliza cuando es necesario demostrar que una variable causa o determina los valores de otras variables

### Recolección de datos

La información que se desea recolectar puede venir de fuentes primarias, como entrevistas, encuestas y experimentos, y fuentes secundarias, como bases de datos, censos o investigaciones anteriores.

Las restricciones que se deben tomar en cuenta al momento de decidir el método de recolección de datos a utilizar son: presupuesto disponible, complejidad de la información que se requiere, exactitud necesaria y tiempo.

### Consideraciones en el diseño del cuestionario

- Usar esquema embudo, es decir ir de preguntas generales a las específicas y poner primero las preguntas más fáciles.
- Usar palabras sencillas y evitar preguntas ambiguas o que induzcan respuestas.
- Evitar preguntas abiertas
- Realizar pruebas del cuestionario.

#### 1.4.3. Conceptos de marketing<sup>10</sup>

A partir de la estrategia de marketing de la empresa, se obtiene la definición del segmento objetivo y posicionamiento. Para luego, diseñar el plan de marketing, el cual consiste en determinar: producto, precio, plaza y promoción.

El segmento objetivo es un grupo de consumidores que tienen características comunes y un alto grado de homogeneidad respecto de sus necesidades, las cuales se pretenden satisfacer con el producto de la empresa.

Posicionamiento consiste en planear la oferta y la imagen del producto en la mente de los consumidores pertenecientes al segmento objetivo, para que lo comprendan, distingan y valoren en la relación a la competencia.

Por medio de la diferenciación se busca entregar un valor por el cual los compradores están dispuestos a pagar un precio superior. Una empresa que opta por una estrategia de diferenciación debe decidir cuáles serán los atributos que la harán distinta de la competencia y enfocar sus esfuerzos en lograr que la diferenciación se haga efectiva.

#### Definición del producto:

Un producto se puede definir como un conjunto de atributos tangibles e intangibles, como por ejemplo color, empaque, calidad y marca. Es relevante señalar

---

<sup>10</sup> Conceptos obtenidos en gran mayoría de la fuente: Aaker, David, "Investigación de Mercados" tercera edición, Mc Graw Hill .

los servicios relacionados al producto, como atención al momento de la venta, garantías y servicios postventa<sup>11</sup>.

Determinación del precio:

El precio es la cantidad de dinero necesaria para adquirir el bien. Tiene un efecto directo sobre el nivel de ventas y utilidades de una empresa, además los consumidores lo perciben como un indicador de la calidad del producto<sup>12</sup>.

Existen distintos métodos para fijar el precio de un producto:

- Fijar el precio como el costo total del producto más un porcentaje de utilidad deseada.
- Fijar el precio en base al valor percibido por el cliente y no en el costo del que vende.
- Fijar el precio relativamente bajo por una oferta de alta calidad.
- Fijar el precio basándose en los precios de los principales competidores y las características de los productos que ofertan.
- Para la introducción de un nuevo producto usar estrategias como: descremar el mercado (precio alto en la introducción que tiende a bajar con el tiempo) o penetración de mercado (precio bajo en la introducción que tiende a subir con el tiempo).
- Fijar precio en base a factores psicológicos, como por ejemplo la terminación en número impar.

Distribución:

Los canales de distribución son los intermediarios por los que pasa un producto desde que se fabrica hasta que llega a los consumidores finales y varían según el tipo de producto.

Promoción:

La promoción es la forma en que las empresas informan a los consumidores del segmento objetivo de la existencia de su producto y los incentivan a comprar.

Existen distintas formas de promocionar un producto:

- Publicidad: cualquier forma pagada y no personal de promoción de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- Promoción de ventas: incentivo de corto plazo para fomentar la compra de un producto o servicio.
- Marketing directo: uso de medios no personales para comunicarse con el cliente y promover la venta.
- Relaciones Públicas: programas diseñados para promover la imagen de una empresa o sus productos.

---

<sup>11</sup> Kotler, Philip. "Dirección de marketing", Prentice hall.2001.

<sup>12</sup> Kotler, Philip. "Dirección de marketing", Prentice hall.2001.

#### 1.4.4. Evaluación Económica<sup>13</sup>

##### Flujo de caja privado

El flujo de caja corresponde al flujo de ingresos y egresos del proyecto. Para su elaboración es necesario determinar el horizonte de la evaluación, la tasa de descuento, los niveles de ventas estimados y los costos.

El flujo de caja se descompone en los siguientes elementos:

##### Flujo de caja operacional

- Ingresos por ventas: Proviene de la venta de los productos o servicios de la empresa.
- Intereses por depósitos: intereses obtenidos por depósitos en el mercado de capitales.
- Ganancias o pérdidas de capital: diferencia entre el valor de venta de un activo y su valor contable.
- Depreciaciones legales: valor de compra de un bien dividido por el número de años de vida útil que define la ley para cada tipo de bien.
- Gastos financieros: Pago de intereses por créditos.
- Costos fijos: costos independientes de la cantidad producida.
- Costos variables: costos dependientes de la cantidad producida
- Impuesto de primera categoría: se aplica sobre las utilidades a una tasa del 17%. La ley de impuesto a la renta permite deducir las pérdidas del ejercicio anterior, los costos operacionales, los gastos financieros y las depreciaciones legales.

##### Flujo de caja de capitales

- Egreso de capital: Inversión fija, capital de trabajo, amortizaciones de créditos.
- Capital de trabajo: valoración de los recursos monetarios y físicos que requiere un proyecto para mantenerse en funcionamiento. La necesidad de estos recursos se origina en los desfases entre pagos de costos y flujos de ingresos.
- Ingresos de capital: valor residual de los activos y la recuperación del capital de trabajo.

##### Indicadores relevantes

Valor presente neto (VPN): mide la riqueza equivalente que aporta un proyecto, medida en dinero del período inicial, sobre la mejor alternativa de uso del capital invertido en un proyecto de igual riesgo. El criterio de conveniencia del proyecto del proyecto es que el VPN sea positivo.

Tasa interna de retorno (TIR): corresponde a la máxima rentabilidad que se le puede exigir al proyecto.

---

<sup>13</sup> Fuente: Oscar Saavedra A. "Apuntes del curso de Evaluación de Proyectos" IN42A, Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial.2005

Periodo de recuperación (PRC): tiempo necesario para que el proyecto recupere el capital invertido y se comiencen a obtener beneficios.

### 1.5. METODOLOGÍA

Para el logro de los objetivos anteriormente señalados, se decidió utilizar la metodología expuesta en el libro "The New Venture Creation"<sup>14</sup>, la cual permite desarrollar un plan de negocio a partir de los siguientes puntos.

- Evaluación del medio externo a nivel del negocio

El propósito de realizar una evaluación externa a nivel de negocio es lograr un profundo conocimiento de las características de la industria de la comida de paso en Chile, específicamente en la Región Metropolitana, es decir, determinar oportunidades y amenazas y formular en base a éstas, la estrategia a nivel de negocio que adoptará la empresa.

Se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter<sup>15</sup>, el cual postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria, éstas son:

1. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, dentro de los cuales se tienen los carros de completos, locales de confites, entre otros.
2. La amenaza de nuevos participantes, como podrían ser los locales o carritos de comida de paso emergentes.
3. La amenaza de sustitutos, como lo son los locales de confites, o locales con productos light.
4. El poder de negociación de los proveedores, en este caso los distribuidores de insumos, como por ejemplo, pan, hamburguesas, lechugas, pollo, quesos, tomates, masas, etc.
5. El poder de los consumidores, quienes serán personas que desean comer algo rápido y tiene escaso tiempo para hacerlo.

Este modelo permitirá delimitar precios, niveles de costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores explicativos de la rentabilidad esperada a largo plazo de la industria, y que se utilizarán para evaluar económicamente el negocio.

- Evaluación interna a nivel de negocio

La realización de una evaluación interna permitirá analizar los recursos y capacidades con que puede contar la empresa, como por ejemplo máquinas y artefactos de cocina, conocimientos del know how, contactos con otros participantes de la industria, y determinar cual de ellos permitirán lograr una ventaja competitiva sostenible.

---

<sup>14</sup> Siendo éste complementado por las técnicas propuestas por el departamento de Política de Empresa de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) de Barcelona a través del libro "Plan de Empresa".

<sup>15</sup> Porter, Michael, "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors" 1980.



Se utilizará el análisis de la cadena de valor, el cual desagrega el negocio en actividades primarias y de apoyo, a fin de ver el valor que se incorpora en cada una de ellas.

A partir de esta evaluación se identificarán las fortalezas y debilidades del negocio, que servirán de base para formular la estrategia a nivel de negocio que adoptará la empresa.

- Investigación de mercado

La investigación de mercado es una importante fuente de información para el desarrollo de las secciones del plan de negocio.

Permite identificar a los competidores relevantes desde un punto de vista de mercado y la actitud competitiva de éstos. Además, permite caracterizarlos desde el punto de vista funcional, es decir, teniendo en cuenta estructuras de costos y calidad de los productos. Permite también, identificar y caracterizar a quiénes serán los compradores, determinar el tamaño de mercado total, la participación de mercado que tendrá la empresa de acuerdo al segmento escogido y finalmente estimar la demanda potencial y futuros niveles de ventas.

- Plan de marketing

El plan de marketing consistirá en definir los siguientes puntos del negocio: mercado meta, segmentación, posicionamiento, producto, precio, distribución y promoción.

Se determinarán los atributos que debe tener el producto como por ejemplo marca, calidad, sabor, rapidez, entre otros.

Para determinar la estrategia de fijación del precio, se tendrá en cuenta el grado en que el precio es capaz de hacer que el producto sea aceptado por el público objetivo y de este modo lograr una participación de mercado conveniente para la empresa. Se considerará la disposición a pagar de las personas del segmento objetivo, la estructura de costos de la empresa y los precios de la competencia.

Por último se describirán los métodos de venta, los canales de distribución a utilizar y se determinará la forma de promocionar el producto.

- Plan operacional

En el plan de operaciones se determinarán las etapas del proceso productivo, desde que es necesario adquirir los insumos hasta la venta del producto final, el tipo de infraestructura necesaria y la localización de ésta. Se determinará el plan de producción y por último, se definirá qué actividades se desarrollarán internamente.

- Plan de recursos humanos

En el plan de recursos humanos se determinarán las funciones que se deben llevar a cabo, las responsabilidades y obligaciones que éstas implican, las remuneraciones por el desempeño de dichas funciones y quiénes las deberán desempeñar, como por ejemplo, cocineros, ayudantes de cocina, choferes,

administrador de bodega, secretaria y personal administrativo. Se definirán, además, las destrezas, competencias y experiencia que deben poseer las personas que ocuparán cada cargo.

Y por último, se determinará la estructura organizacional de la empresa y se esquematizará ésta en un diagrama.

- Plan financiero

El plan financiero consiste en determinar el recurso financiero necesario para llevar a cabo el negocio, lo que implica determinar de dónde provienen los fondos, el costo de oportunidad de éstos y las condiciones de pago.

- Evaluación económica

Para la realización de la evaluación económica se determinará el horizonte de tiempo para el cual se evaluará el negocio, los ingresos y costos, operacionales y no operacionales, y se expresará todo lo anterior en un flujo de caja. A partir del cual se obtendrá el valor de los siguientes indicadores: VPN (valor presente neto), TIR (tasa interna de retorno) y PRC (periodo de recuperación de capital).

Posteriormente se analizará la rentabilidad del negocio y se estudiará la sensibilidad de éste bajo distintos escenarios posibles.

## Capítulo II: Análisis de la industria, la empresa y el producto

### 2.1. Análisis de la industria de la comida de paso

Primero que todo se analizará algunos datos de la industria de los productos alimenticios. Según el índice de producción física de la industria, publicada por el Instituto Nacional de Estadística, correspondiente a “elaboración de otros productos alimenticios” en el cual consta de la categoría de alimentos preparados para llevar y productos a fines, ha tenido un crecimiento del 7% el 2008 con respecto al 2007<sup>16</sup>. El índice de venta física de la industria a tenido un crecimiento del 7.1% comparando los mismos años. Esto nos indica que la industria ha tenido un crecimiento tanto en producción como en ventas este ultimo año.

Ahora si obtenemos los datos de producción física a través del tiempo desde el año 2002<sup>17</sup>, y tomando como base este año, el cual generó un Valor Agregado Censal sin Impuestos Indirectos de 9,3 billones de pesos, llegamos a la siguiente tabla de promedios anuales:

Tabla 1: Producción física

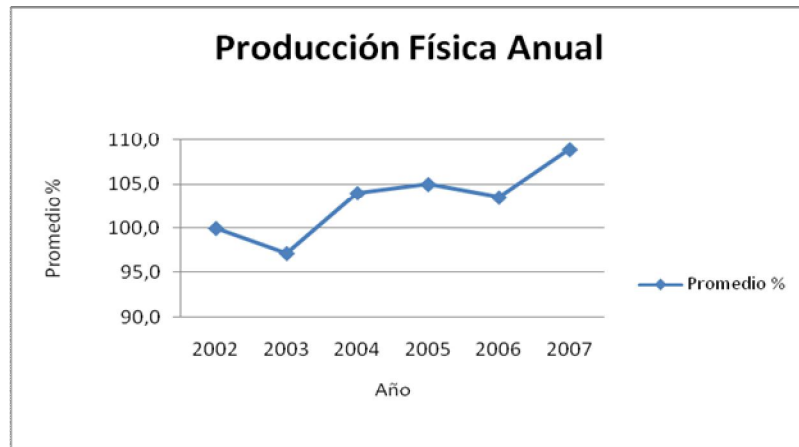
Producción	
Año	Promedio %
2002	100,0
2003	97,2
2004	104,0
2005	105,0
2006	103,5
2007	108,9

---

<sup>16</sup> Variación porcentual: febrero 2008 respecto febrero 2007.

<sup>17</sup> Base: Promedio Año 2002 = 100. La población objetivo del Índice de Producción y Venta Física 2002 corresponde a 4.651 establecimientos industriales que ocupan a 10 y más trabajadores registrados en la Encuesta Nacional Industrial Anual del año 2001, que generaron un Valor Agregado Censal sin Impuestos Indirectos de 9,3 billones de pesos, El Valor Bruto de Producción correspondiente a este valor agregado, representa más del 95% de las ventas industriales totales registradas por el Servicio de Impuestos Internos

Grafico 1: Producción física anual

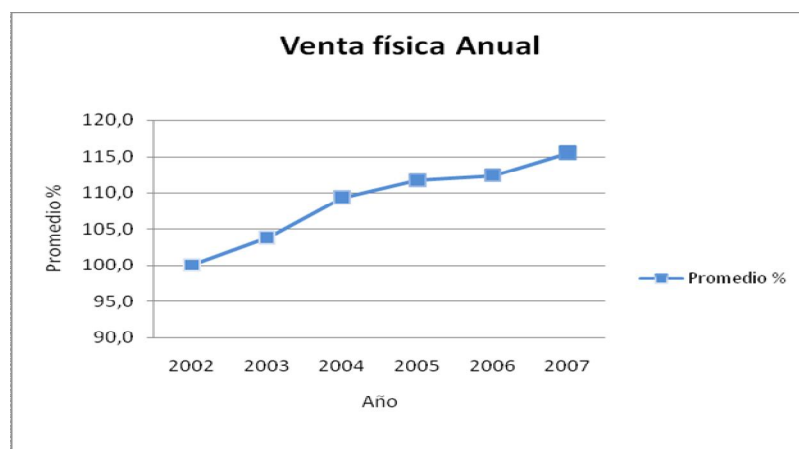


Ahora si vemos los datos de venta física a través del tiempo desde el año 2002<sup>18</sup> llegamos a la siguiente tabla de promedios anuales:

Tabla 2: Venta física

Venta	
Año	Promedio %
2002	100,0
2003	103,8
2004	109,3
2005	111,7
2006	112,4
2007	115,5

Grafico 2: Venta física anual



<sup>18</sup> Base: Promedio Año 2002 = 100.

Teniendo estos dos gráficos podemos concluir que desde el año 2002 el crecimiento de la industria ha tenido un crecimiento sostenido, lo que nos da una muy buena señal para analizar en mayor profundidad la industria de la comida rápida de paso.

En la industria de la comida rápida se mueve al año del orden de US\$ 220 millones, en Chile, tomando en cuenta que los chilenos comen en promedio cuatro veces a la semana en locales de comida rápida<sup>19</sup>, sin embargo dentro de la industria se pueden mencionar un sin número de cadenas tipo fast food, pero para este caso, no es el ambiente de competencia en que se desenvuelve Burger Pass.

Debido a las ubicaciones de los locales<sup>20</sup>, el mercado objetivo es de público C3-D<sup>21</sup>, los cuales tienen un total de 652.950 hogares dentro de Santiago.<sup>22</sup>

Según la última encuesta de presupuesto familiar con estructura de gasto realizada por el INE<sup>23</sup> los sectores en conjunto tienen un gasto mensual total de \$317.547.491, en hamburguesas, lomitos y otros sándwiches.

## 2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de una industria y permiten evaluar las expectativas de rentabilidad a largo plazo de ésta. Las cinco fuerzas son: intensidad de rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

### 2.2.1. Intensidad de rivalidad entre competidores

Dentro del terminal San Borja, específicamente donde se quiere instalar Burger Pass, no existe competencia directa, solo existe competencia indirecta, específicamente con “Café Media Luna”, “City-Dog” y “Completo Express”. Estos locales comercializan principalmente sándwichs, cafés, panes aliados y completos en la zona.

Para el caso de la intermodal de La Cisterna, como es un foco colectivo inaugurado el mes de mayo del 2007, solo cuenta con la presencia de Nust 4 Nust en el lugar donde Burger Pass tendría presencia<sup>24</sup>.

Dentro del terminal Alameda, al igual que las dos últimas zonas mencionadas, no existe competencia directa, solo hay dos locales, “Cafetería Vicenta” y “La galleta 2”, cafetería y minimarket respectivamente, lo que no representa una real amenaza de competencia para Burger Pass.

<sup>19</sup> Estudio realizado por El Mercurio, 16 de agosto 2006.

<sup>20</sup> Terminales de buses San Borja, Alameda y estación intermodal La Cisterna.

<sup>21</sup> Fuente: Entrevistas con Jefes Comerciales respectivos.

<sup>22</sup> Fuente: INE, 2007

<sup>23</sup> Encuesta de presupuesto familiar por estructura de gasto. INE.1997.

<sup>24</sup> Subterráneo 2 “S2”. Ver detalle en anexo C

Debido a que no existe ninguna competencia que ofrezca los mismos productos y tampoco un servicio similar de rapidez, no se consideran como una gran amenaza de competencia los locales mencionados anteriormente.

#### 2.2.2. Amenaza de nuevos participantes

No existen grandes barreras desde el punto de vista reglamentario para la entrada de nuevos participantes a la industria, ya que sólo debe contar con la constitución de la sociedad, permisos municipales y autorización sanitaria para poder entrar en funcionamiento.

Desde el punto de vista de infraestructura y localización es necesario traer las maquinas GW3/24 desde Europa y poseer una posición privilegiada en los puntos estratégicos, es decir, una ubicación dentro del terminal San Borja, terminal Alameda y Intermodal la Cisterna, donde exista un altísimo flujo de gente y este cercano a los medios de transporte público.

En resumen, la intensidad de esta fuerza es media.

#### 2.2.3. Amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos vienen dados por los locales que ofrecen productos de confitería a precios relativamente bajos, locales que ofrecen sándwichs y completos. Los productos del tipo confitería son para un público que no tiene tanta hambre como para comer algo más contundente o no posee el dinero para hacerlo. Para el caso de los sándwichs y completos pueden representar una amenaza de nivel medio por la similitud del producto.

En resumen la intensidad de esta fuerza es media-baja.

#### 2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Existen muchos proveedores para las distintas materias primas utilizadas en la confección del producto. Estos proveedores no presentan grados de concentración relevantes y su oferta es surtida pero no se diferencia mayormente de la de sus competidores.

Pese a que la calidad de los insumos incide directamente en la calidad del producto final, siempre existe la posibilidad para el consumidor de comprarle a otro proveedor con un costo de cambio asociado bastante bajo.

Con respecto a la integración hacia delante de los proveedores, ésta no aparece como una amenaza para los competidores actuales, puesto que estas grandes compañías venden los insumos para una gran cantidad de fines, y no solo para cadenas de comida rápida.

Debido al pequeño tamaño en un principio de la cadena Burger Pass, es muy probable que no se pueda ejercer mucho poder de negociación frente a las grandes compañías proveedoras.

En resumen se tiene que este poder es de intensidad media.

### 2.2.5. Poder de negociación de consumidores

Los productos en conjunto con el servicio que se ofrecerá, están orientados al viajero como cliente directo y como otros clientes a público de locales comerciales, choferes y asistentes de buses entre otros. El costo que representa para el consumidor el cambiarse a un producto sustituto o de competencia directa va a depender de cuanto tiempo disponga para hacerlo y de cuanto es el tiempo esperado para consumir en otro lugar.

Los consumidores no presentan un grado de concentración. Si bien existe un Servicio Nacional del Consumidor, éste no se preocupa específicamente del sector de la comida de paso y no existen otras agrupaciones que reúnan y representen a los consumidores.

En resumen se tiene que la intensidad del poder de negociación de los compradores es baja.

## 2.3. Descripción de la empresa

### 2.3.1. Misión

La misión de la empresa es producir y comercializar productos alimenticios de paso, con una variada gama de productos con alta calidad, que satisfagan las necesidades del cliente que circula por terminales de buses y/o estaciones intermodales del metro, a un precio razonable.

### 2.3.2. Producto

La cadena dispondrá de varios tipos de productos de comida de paso, los cuales se caracterizarán por que les guste a la gente, sea fácil de comer y este acorde con la estructura de costos de la empresa.

Los productos pasarán por un proceso antes de la preparación final, el cual se realizará en el centro de producción de la cadena, en donde llegarán y se manipularán los insumos, y en donde se dejarán los productos listos para ser armados en los locales de punto de venta.

La empresa quiere diferenciarse en el producto y servicio que quiere entregar, basado en la rapidez, higiene y frescura<sup>25</sup> de los alimentos ofrecidos.

El surtido de productos que se tendrá se restringirá a hamburguesas, pizzas y fajitas<sup>26</sup>. También se ofrecerán productos complementarios como jugos, bebidas, etc.

Analizando los precios de los productos que entran en la categoría de comida de paso en los sectores específicos donde Burger Pass quiere hacer presencia, se puede llegar a la conclusión que el rango de precio puede fluctuar entre los \$500 y \$1500 pesos.

---

<sup>25</sup> Atributos altamente valorados por el público objetivo. Fuente: Encuestas realizadas en cada localización.

<sup>26</sup> Productos más valorados por el público objetivo según encuestas.

### 2.3.3. Modelo de negocio

El modelo de negocio consiste en vender productos de comida de paso, de manera ultra rápida en varios locales de no más de 20 m<sup>2</sup>, ubicados en lugares estratégicos, en donde no se puedan instalar las grandes cadenas de comida rápida por una cuestión de espacio, cuya gran característica sea el gran flujo de gente que circule por el lugar, como los son las estaciones de Metro y terminales de buses.

Cada local es una cocina a la vista, con la utilización de una máquina GW 3/24 tipo vitrina, ocupando casi la totalidad del frontis del local, que consta de 48 lockers pequeños transparentes en las cuales se mantienen productos recién elaborados manteniéndolo a temperaturas adecuadas hasta que un cliente, gracias a la combinación de un validador, junto con un mecanismo de apertura, puede abrir una de las ventanillas de estos compartimientos, cuando el importe exacto esta introducido, todo esto sin necesidad de hacer cola.

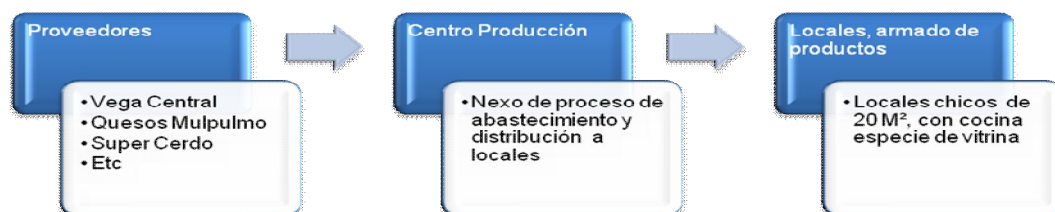
A medida que los productos se vayan vendiendo, el cocinero chequea la limpieza de los cubículos vacíos, para luego ingresar cada producto recién elaborado por la puerta trasera de uno de estos y dejando a la vista del público los productos nuevamente.

Se contará con un Centro de Producción (CP), el cual facilitará el proceso de abastecimiento de materias primas desde los proveedores a los locales, para así aprovechar las ventajas logísticas del sistema cross-docking.

Se contará con un servicio de mantenimiento y reparación de las maquinas, gracias a técnicos especializados en mecanismos de maquinas tipo vending que actualmente trabajan en empresas chilenas como Vendomatica, Chile vending, Caramelo vending, etc.

En cuanto a los proveedores, dada las características del negocio se le exigirá muy fuertemente un suministro asegurado para la empresa, a parte de los requisitos mínimos que son; calidad, sanidad, compromiso, relaciones a largo plazo, buenos precios, etc.

Esquema 1. Esquema Modelo de Negocio





## 2.4. Análisis de la cadena de Valor

La técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes.

Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Este análisis desagrega el negocio en actividades principales y de apoyo.

### 2.4.1. Actividades principales

Las actividades primarias son las que participan en la creación física del producto, su venta, distribución y servicio de postventa.

- Logística de entrada

Esta cadena de comida rápida tiene que trabajar con un stock relativamente bajo debido a la poca durabilidad de los insumos y estos corresponden principalmente a pan, hamburguesas, tomates, lechugas, masas de pizza, queso, condimentos, etc. Los cuales se revisarán periódicamente y se generarán órdenes de compra cuando éstos se acaben.

Los insumos llegarán al centro de producción(CP), desde los distintos distribuidores, los cuales serán los encargados de llevar los productos con sus respectivos vehículos de transporte, por lo tanto, los insumos serán almacenados en el centro de producción para luego ser enviados a los distintos locales de venta, para su posterior armado y venta del producto final. Cabe señalar que los insumos serán pre cocinados en el centro de producción para luego ser armados en los locales correspondientes.

- Operaciones

Cuando los insumos llegan al centro de producción, estos serán registrados en una planilla computacional para mantener las fechas de vencimiento y stock

disponible en todo momento para ser controlados. Luego los insumos serán refrigerados a la temperatura adecuada para cada tipo de producto.

Todos los días después del término de jornada, cada local establecerá un inventario y llenará una planilla de pedido, el cual será enviado al CP vía internet. Al otro día a primera hora, saldrá camión liviano refrigerado del CP a repartir el pedido a cada local correspondiente. Es preciso señalar que en el CP se mantiene un stock de productos pre cocinados, por lo que se podrán enviar los productos a primera hora cada día sin problemas. Cuando los insumos son recibidos en cada local, estos son registrados en el inventario interno de estos y pasan a ser refrigerados para su posterior preparación.

Semanalmente se realizará un chequeo a las maquinas expendedoras de comida y a las vez se recaudará el dinero de éstas. El dinero recaudado irá a una caja fuerte en el CP, para luego realizar pagos y depósitos mensuales de dinero.

El mantenimiento de las maquinas se realizará en un día y hora en el cual se minimicen los costos que se incurra por este hecho, es decir, costo en perdidas de ventas potenciales, costo en tiempo ocioso de la maquina y costo efectivo de reparación y mantención de ésta. La mantención se realizará cada dos meses.

- Logística de salida

Los productos elaborados en cada local, son puestos cada uno en los lockers de la maquina GW 3/24. Cada producto queda expuesto a la vista de las personas que transitan por afuera del local. A medida estos se van vendiendo, el cocinero irá limpiando y volviendo a llenar cada locker.

- Marketing y ventas

La venta de los productos es realizada por una interacción entre la maquina y el cliente, el cual ingresa una moneda y gracias a la combinación de un validador, junto con un mecanismo de apertura, el consumidor puede abrir una de las ventanillas cuando el importe exacto esta introducido. En caso de que el cliente tenga algún reclamo, sugerencia o problema, puede entenderse directamente con el cocinero, el cual solucionará el problema y/o reportará la situación al encargado de los locales para una búsqueda de solución.

Para la venta de bebidas se tendrá una maquina vending de latas de bebidas, la cual la empresa Embotelladora Andina S.A. facilita sin costo, con la condición de un margen en las ventas y previo compromiso de un alto flujo en el sector.

La determinación de los precios se hace teniendo en cuenta los costos asociados a cada producto, los precios de la competencia para los mismos tipos de producto, los atributos diferenciadores de estos y la disposición a pagar de los clientes.

Se realizará una promoción 2x1 los dos primeros meses, para que la gente se familiarice con esta nueva forma de vender, además de forzar un habito de consumo. También se realizará publicidad con folletos, entregados a la gente a la entrada de los recintos donde estará cada local. Esto junto con una imagen innovadora, higiénica y rápida forma de comer, a través de anuncios y letreros fuera de cada local.

- Servicio

El cliente realiza una interacción con Burger Pass en base a un autoservicio total, a través de las maquinas GW 3/24, el cual ayuda a entregar un producto de una forma amigable y rápida. Para entregar una mejor atención, el cliente puede ponerse en comunicación con el cocinero en caso de que él lo requiera, esto para tener un mejor estándar de servicio acorde con el producto que Burger Pass desea ofrecer.

Semanalmente se realizará un chequeo de control de calidad de los productos, esta inspección se hará en conjunto con el chequeo del buen funcionamiento de las maquinas.

El control de calidad buscará inspeccionar el buen manejo sanitario de los insumos y ropas de trabajo y utensilios de cocina, la utilización de productos frescos, limpieza y orden del lugar de trabajo.

#### 2.4.2. Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo ofrecen el respaldo necesario para que las actividades primarias tengan lugar.

- Adquisiciones

-Proceso de Abastecimiento de Materias Primas al Centro de Producción

Para este proceso se calculará un punto de reorden, el cual está sujeto a la variabilidad de la demanda agregada de los locales. Este punto servirá como aviso cuando se mande a pedir el suministro a los proveedores.

El punto de reorden se obtiene considerando la demanda que generarán los locales sobre el sistema de inventario, durante los tiempos de reposición que cada proveedor genera (valor esperado), más una variable asociada al nivel de servicio que aseguraría los saltos de demanda. En este caso, no se quiere que el inventario tenga quiebres de stock, puesto que existe un deber de suministrar los locales, por lo tanto se le exige al modelo de inventario un nivel de servicio del 99,9%.

- Proceso de Abastecimiento de Materias Primas a los Locales de Venta

El proceso se hará por pedido, estimado por cada local de venta. Para esto se utilizará el mismo criterio anterior de punto de reorden, pero tomando en cuenta los criterios de frescura de los insumos (bajos inventarios de seguridad de cada local) y de revisión periódica (vencimiento insumos).

Para la implementación del sistema de inventario se calibrará sobre la marcha del negocio.

- Desarrollo de tecnología

Se mantendrá un sistema online para el manejo de inventario, tanto para el centro de producción, como para los locales, manteniendo las fechas de vencimiento bajo control de aviso automático. También existirá un sistema de reclamos y sugerencia vía internet, a través de la pagina de la empresa.

El manejo de la gestión de la empresa se realizará con la ayuda de softwares en los computadores que se dispondrán para este fin.

La novedad tecnológica que Burger Pass quiere presentar, son las maquinas expendedoras de comida de la empresa española "Braimex" que en la actualidad funcionan en varios países en Europa y Norteamérica.

- Manejo de recursos humanos

Es necesario establecer criterios de selección y formas de remuneración de los cocineros y operarios de la empresa, ya que éstos deben cumplir con características acordes con la estrategia de negocio de la empresa. Las remuneraciones de los cocineros deben tener una parte variable que dependa de la cantidad de productos que vendan, para así darles un incentivo a que las maquinas las vayan llenando a medida que se vendan los productos. También el gerente general tendrá una remuneración con una parte variable, que dependerá de la rentabilidad de la empresa.

- Infraestructura de la empresa

En un principio, por tratarse de una empresa pequeña, no existirán departamentos específicos de administración general, planeación, finanzas, contabilidad y de apoyo legal, pero si serán tratados en forma agregada.

## 2.5. Análisis FODA

Oportunidades:

- Aprovechar la innovación para generar impacto en los clientes, gracias a la ayuda de las maquinas importadas, que permiten adquirir un producto en un tiempo insuperable.
- Incorporar el concepto de comida ultra rápida.
- Poder tener un crecimiento muy rápido en base a franquicias.
- Poder adquirir locales con ubicación privilegiada dentro de los terminales, antes que la futura competencia.

Amenazas

- Imitación por parte de la competencia del concepto de comida ultra rápida.
- Posibilidad de que entren nuevos participantes, en especial las grandes cadenas de comida rápida que quieran participar con un nuevo concepto a través de una formulación de una nueva línea de locales.
- No poder lograr economías de escala suficientes para una posible competencia con mayores recursos.

## Fortalezas

- Poder ofrecer un producto a un tiempo record.
- Ser los primeros en instaurar el nuevo concepto de comida ultra rápida, lo que influye en un posicionamiento privilegiado de la marca dentro de las mentes de los clientes<sup>27</sup>.

## Debilidades

- No manejar grandes economías de escala en un principio.
- Tener poca experiencia en el rubro, es decir, poco conocimiento del Know How de este tipo de cadenas de comida.

### 2.6. Estrategia a nivel de negocio

Estrategia a nivel de negocio es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñados para ofrecer valor a los clientes y obtener una ventaja mediante el aprovechamiento de las aptitudes centrales en mercados de productos específicos individuales.

La estrategia de la empresa es basada en diferenciación de productos y servicios. La diferenciación del producto y servicio consiste en ofrecer comida rápida de calidad a un precio razonable en conjunto con un servicio único, de alta rapidez e higiene. Todo esto para obtener ganancias en base a volúmenes de ventas más que por margen de cada producto, ya que se quiere aprovechar el eficiente sistema de ventas, en un alto flujo de gente.

### 2.7. Factores claves del éxito

Los factores claves del éxito son:

- Tener una localización privilegiada con un altísimo flujo de gente.
- Lograr tener un modo de operar eficiente, es decir, tratamientos de alimentos, inventarios, reposición, etc.
- Poder Instaurar éste nuevo concepto de comida “ultra rápida” en las personas.
- Lograr economías de escala para obtener precios razonables.

---

<sup>27</sup> Fundamentado por Al Ries y Jack Trout, “Positioning the battle for your mind”. 2001.

### Capítulo III: Análisis e Investigación de Mercado

Para el desarrollo de un buen plan de negocio es necesario realizar una investigación de mercado para poder conocer los intereses y las necesidades de los clientes en cuanto a la comida de paso. Los objetivos de la investigación de mercado son los siguientes:

- Conocer antecedentes generales de los clientes como comuna de residencia, edad, sexo.
- Determinar el tiempo disponible de los clientes para comer algo antes de tomar el bus o locomoción.
- Determinar disposición de los clientes a ocupar maquinas de autoservicio.
- Determinar la disposición de los clientes a ocupar maquinas de autoservicio sí el producto se puede ver como se prepara en el lugar y poder estimar una demanda potencial.
- Obtener las preferencias de productos de los clientes.
- Conocer los atributos que valoran en un producto alimenticio de paso y las preferencias entre estos.
- Obtener la disposición a pagar y dinero mensual destinado a un cierto perfil de producto.

Utilizando los objetivos se confeccionó el cuestionario<sup>28</sup>. Se realizó una prueba del cuestionario con cinco personas para detectar errores, los cuales ayudaron a convertir el cuestionario final.

Se determinó que el tamaño de la muestra fuera como mínimo 30 encuestados y que éstos estuvieran conformados por hombres y mujeres entre 12 y 70 años de edad aproximadamente, que estuvieran en los lugares específicos donde Burger Pass quiere instalarse.

La encuesta fue realizada en los tres puntos específicos donde se instalaran los locales de la empresa, estos son: Terminal San Borja, Terminal Alameda y Estación Intermodal La Cisterna.

#### 3.1. Tamaño de la muestra

La Ley de los Grandes Números considera el primer teorema fundamental de la teoría de la probabilidad. Básicamente el teorema establece que la frecuencia relativa de los resultados de un cierto experimento aleatorio, tienden a estabilizarse en cierto número, que es precisamente la probabilidad cuando el experimento se realiza muchas veces.

El Teorema Central del Límite es el segundo teorema fundamental de la teoría de la probabilidad. Este establece lo que pasa cuando tenemos la suma de un gran número de variables aleatorias independientes. Si aumentamos el tamaño de la

---

<sup>28</sup> Ver encuesta en anexo C.

muestra con que realizamos un experimento por sobre 30, entonces la distribución de las medias es aproximadamente una distribución normal y las frecuencias relativas tienden a estabilizarse. Este es el resultado que establece el Teorema Central del Límite.

Por lo anterior se justifica que el tamaño de la muestra que se utilizó fuese entre 33 a 35 encuestados, en cada localización, ya que con estas cantidades es posible obtener una distribución normal de los resultados.

### 3.2. Análisis de la encuesta

Después de aplicada la encuesta a un total de 105 personas se pudo obtener resultados por separado para cada sector en los cuales se ubicará cada local. Ésta encuesta permitió obtener datos como: cuánto tiempo dispone la gente para comer algo mientras espera el bus, la confianza que tiene la gente en adquirir un producto alimenticio en maquinas del tipo vending y si esta confianza tiene que ver con la imagen de frescura y limpieza, ósea, si esta confianza cambia si es que las personas ven como se cocina el producto y así poder lograr una estimación de la demanda potencial con este tipo de servicio.

También se pudo obtener los atributos que más le importan al cliente en un producto alimenticio ofrecido en el lugar específico donde se instalará cada local de Burger Pass. Por ultimo se pudo conocer que tipos de productos le gustaría consumir, la disposición a pagar y dinero destinado diariamente a consumir el tipo de producto ofrecido por la empresa.

Antecedentes Generales:

Los datos que se presentaran a continuación tienen como fuentes las encuestas realizadas en las tres ubicaciones estratégicas donde se pretende instalar Burger Pass, estas son: Estación Intermodal La Cisterna, Terminal Alameda y Terminal San Borja.

Para el caso de la estación Intermodal La Cisterna, se utilizó un total de 34 encuestados, entre un rango de edad de 13 a 66 años y con un 39% de mujeres y un 61% de hombres.

Para el caso del Terminal Alameda, se utilizó un total de 35 encuestados, entre un rango de edad de 15 a 56 años y con un 49% de mujeres y un 51% de hombres.

Para el caso del Terminal San Borja, se utilizó un total de 33 encuestados, entre un rango de edad de 16 a 50 años y con un 48% de mujeres y un 52% de hombres.

Antecedentes:

1. Distribución de la disponibilidad de tiempo

Este punto se desarrolló para obtener la disponibilidad de tiempo que posee cada cliente para consumir un alimento, lo que influye en que si va para un patio de comida o si consume mientras espera el bus o locomoción.

**Caso Intermodal La Cisterna:**

Tabla 3: Distribución de clientes por cantidad de tiempo disponible

Tiempo(minutos)	% Clientes
0 – 15	18%
15 – 30	53%
30 – 45	18%
45 – 1 hora	8%
Más	3%

71% (0-15, 15-30)

29% (30-45, 45-1 hora, Más)

Como se puede apreciar de los encuestados el 71% posee menos de 30 minutos para poder comer algo si así lo quisieren. En menos de 30 minutos es muy poco probable que una persona vaya al patio de comida a comer algún producto contundente como los que pretende ofrecer Burger Pass, ya que el patio de comida queda tres pisos más arriba y además se pierde el lugar en la fila para ingresar a los buses. Por otro lado el 29% restante podría tomar esa decisión ya que posee el tiempo necesario, por lo que se buscará atraer a este publico a través de una publicidad atractiva y demostrando una buena calidad a un precio módico.

**Caso Terminal Alameda:**

Tabla 4: Distribución de clientes por cantidad de tiempo disponible

Tiempo(minutos)	% Clientes
0 – 15	54%
15 – 30	29%
30 – 45	14%
45 – 1 hora	3%
Más	0%

83% (0-15, 15-30)

17% (30-45, 45-1 hora)

Mirando la tabla se puede apreciar que el 83% posee menos de 30 minutos para poder comer algo si así lo quisieren. El restante 17% consta de más de 30 minutos. Para este caso podemos apreciar que un gran porcentaje, tiene la característica de poseer poco tiempo, lo que es fundamental para ser un cliente potencial.



## Caso Terminal San Borja:

Tabla 5: Distribución de clientes por cantidad de tiempo disponible

Tiempo(minutos)	% Clientes
0 – 15	70%
15 – 30	15%
30 – 45	6%
45 – 1 hora	9%
Más	0%

85%  
15%

Como se puede apreciar el 85% de los encuestados posee menos de 30 minutos para poder comer algo si así lo quisieren. El restante 15% consta de más de 30, lo que demuestra que la gran mayoría consta de la característica de poseer poco tiempo, lo que es fundamental para ser un cliente potencial.

### 2. Actitud de confianza hacia las maquinas tipo vending

Cabe señalar que en esta sección se utilizo la escala de likert para evaluar la actitud de las personas a ocupar las maquinas tipo vending.

En este caso para poder asegurar la precisión de la escala, se debiera seleccionar el 25 % de los sujetos con puntuación más alta y el 25 % con puntuaciones más baja, y se seleccionan los ítems que discriminan a los sujetos de estos dos grupos, es decir, aquellos con mayor diferencia de puntuaciones medias entre ambos grupos. Al tener solo dos preguntas o ítem y además de no poseer una gran cantidad de encuestas, al realizar esta limpieza de datos, se arrojan términos demasiados medios, por lo que decidió por no realizarla.

Para asegurar la fiabilidad por consistencia interna, se debiera hallar la correlación entre la puntuación total y la puntuación de cada ítem para todos los individuos, seleccionándose los ítems con coeficiente más alto. En este caso los ítem corresponden a las dos preguntas planteadas, que al solo ser dos y con enfoques distintos, no tiene sentido quedarse con la que tiene mayor correlación. En conclusión se analizó cada pregunta por separado y se utilizó toda la información en cada una de éstas.

## Caso Intermodal La Cisterna:

Tabla 6: Actitud de confianza de los clientes hacia las maquinas tipo vending

Posición del cliente	% Clientes
Muy de acuerdo	6%
De acuerdo	41%
Indeciso	18%
En desacuerdo	20%
Muy en desacuerdo	15%

65%  
35%

Como se puede apreciar, el 65% de los encuestados tiene una actitud neutra o positiva a confiar en las maquinas para adquirir algún tipo de producto alimenticio. El restante 35% tiene una actitud negativa en cuanto a confiar en las maquinas.

**Caso Terminal Alameda:**

Tabla 7: Actitud de confianza de los clientes hacia las maquinas tipo vending

Posición del cliente	% Clientes	
Muy de acuerdo	11%	} 57%
De acuerdo	31%	
Indeciso	15%	
En desacuerdo	34%	} 43%
Muy en desacuerdo	9%	

En la tabla se puede ver que el 57% de los encuestados tiene una actitud neutra o positiva a confiar en las maquinas para adquirir un producto alimenticio. El restante 43% tiene un actitud negativa en cuanto a confiar en las maquinas.

**Caso Terminal San Borja:**

Tabla 8: Actitud de confianza de los clientes hacia las maquinas tipo vending

Posición del cliente	% Clientes	
Muy de acuerdo	3%	} 67%
De acuerdo	24%	
Indeciso	40%	
En desacuerdo	30%	} 33%
Muy en desacuerdo	3%	

Se puede ver que el 67% tiene una actitud neutra o positiva a confiar en las maquinas para adquirir un producto alimenticio. El restante 33% esta con una actitud negativa en cuanto a confiar en las maquinas.

- Actitud de confianza hacia las maquinas tipo vending, si el cliente observa como se prepara el producto alimenticio.

Este punto trata de obtener la actitud de las personas hacia las maquinas expendedoras de comida si ellos ven como se prepara el producto, es decir, se

quiere analizar que tan importante es dar una imagen de limpieza y fresca al momento de vender cada producto, además de verificar si la desconfianza demostrada en el ítem anterior es por éste motivo.

**Caso Intermodal La Cisterna:**

Tabla 9: Actitud de confianza de los clientes hacia las maquinas tipo vending, si el cliente observa como se prepara el producto

Posición del cliente	% Clientes
Muy de acuerdo	21%
De acuerdo	50%
Indeciso	9%
En desacuerdo	15%
Muy en desacuerdo	5%

} 80%

} 20%

Se puede apreciar que los encuestados aumentan la actitud positiva hacia el uso de las maquinas expendedoras de alimentos cuando pueden ver como se prepara la comida, ya que de ésta forma se da una imagen de fresca y limpieza. Por consiguiente, porcentaje de aceptación aumenta a un 80%, lo que demuestra de forma generalizada una demanda potencial. El 20% restante son los encuestados que no tienen una actitud de confianza hacia las maquinas expendedoras de comida, lo que dificulta la utilización de éstas por parte de este grupo.

**Caso Terminal Alameda:**

Tabla 10: Actitud de confianza de los clientes hacia las maquinas tipo vending, si el cliente observa como se prepara el producto

Posición del cliente	% Clientes
Muy de acuerdo	26%
De acuerdo	43%
Indeciso	11%
En desacuerdo	17%
Muy en desacuerdo	3%

} 80%

} 20%

El fenómeno se repite al igual que en la estación Intermodal La Cisterna, ya que las personas cambian su actitud de confianza hacia las maquinas expendedoras de comida cuando pueden ver como se prepara la comida. Los resultados fueron un 80% personas que están con una actitud indiferente o positiva en cuanto a confiar y un 20% personas con una actitud negativa en cuanto a confiar en las maquinas.

### Caso Terminal San Borja:

Tabla 11: Actitud de confianza de los clientes hacia las maquinas tipo vending, si el cliente observa como se prepara el producto

Posición del cliente	% Clientes
Muy de acuerdo	18%
De acuerdo	40%
Indeciso	18%
En desacuerdo	24%
Muy en desacuerdo	0%

76% (Muy de acuerdo + De acuerdo + Indeciso)

24% (En desacuerdo + Muy en desacuerdo)

Se sigue manteniendo la misma tendencia que en los lugares anteriores. La confianza hacia las maquinas aumenta cuando los clientes pueden ver como se preparan los productos alimenticios. Los resultados fueron un 76% personas que están con una actitud indiferente o positiva en cuanto a confiar y un 24% personas con una actitud negativa en cuanto a confiar en las maquinas.

#### 4. Ranking por valoración de atributos de un producto alimenticio

Este punto se desarrolló para obtener las preferencias de los atributos de un producto alimenticio, valorados por los clientes mientras espera el bus o locomoción.

Cabe señalar que la escala utilizada se basó en ocupar un puntaje de 1 a 5, con 1 para el atributo que más se valora y 5 el atributo que menos se valora. Esto quiere decir que en la suma total, el atributo que obtenga menos puntaje, es el más valorado, mientras el que tenga más, es el menos valorado.

### Caso Intermodal La Cisterna:

Tabla 12: Ranking por valoración de atributos de un producto alimenticio

Atributo	Puntaje
Rapidez	90
Precio	115
Sabor	110
Comodidad	133
Higiene	62

Como la tabla de puntajes es inversa, se puede apreciar que el atributo más valorado por los encuestados es la higiene, y en segundo lugar la rapidez, lo que es fundamental a lo que Burger Pass quiere apostar, ya que la estrategia de negocio se basa en la rapidez y en demostrar higiene y frescura al momento de ofrecer el producto. Luego el tercer atributo valorado es el sabor, siguiéndolo el precio y en ultimo lugar la comodidad.

### Caso Terminal Alameda:

Tabla13: Ranking por valoración de atributos de un producto alimenticio

Atributo	Puntaje
Rapidez	100
Precio	122
Sabor	103
Comodidad	150
Higiene	50

Al igual que la tabla anterior, el orden coincide, es decir, lo que más valora la gente es la higiene, luego lo segundo que más valora es la rapidez, lo que sigue siendo consecuente con la estrategia. En tercer lugar, las personas valoran el sabor, siguiéndolo el precio y en último lugar la comodidad.

### Caso Terminal San Borja:

Tabla14: Ranking por valoración de atributos de un producto alimenticio

Atributo	Puntaje
Rapidez	104
Precio	102
Sabor	108
Comodidad	137
Higiene	45

En esta localización lo que más valora la gente es la higiene, luego lo segundo que más valora es el precio, en tercer lugar la rapidez y finalmente el sabor y la comodidad respectivamente. En este caso el precio es un atributo importante para los clientes.

#### 5. Preferencias por producto

Este punto se desarrolló para obtener cuáles eran los productos preferidos por el público objetivo.

### Caso Intermodal La Cisterna:

Tabla 15: Distribución de preferencias por producto

Producto	% Preferencia
Hamburguesa	24%
Lomito o Churrasco	8%
Un producto light	18%
Pizza	17%
Completo	3%
Otro _____	13%
Ninguno	17%

La mayor preferencia estuvo en las hamburguesas (24%), luego la sigue los productos light (18%), que en su gran mayoría fue preferida por las mujeres, y el tercer producto preferido fue la pizza (17%).

Entre la preferencia “Otro” estuvieron mencionados productos como: jugos, bebidas, maní y helado. El 17% de los encuestados optó por la opción de no consumir ningún tipo de producto, lo que no es menor, pero tampoco le resta importancia a las demás preferencias. Para el caso del lomito, churrasco y completo, no tuvieron suficiente aceptación dentro de los encuestados para consumirlos mientras esperan el bus o locomoción.

**Caso Terminal Alameda:**

Tabla 16: Distribución de preferencias por producto

<b>Producto</b>	<b>% Preferencia</b>
Hamburguesa	20%
Lomito o Churrasco	11%
Un producto light	20%
Pizza	14%
Completo	6%
Otro _____	9%
Ninguno	20%

Nuevamente la mayor preferencia la obtuvo la hamburguesa (20%), junto con los productos light (20%), que también fue preferida en su gran mayoría por mujeres. En tercer lugar esta la pizza (14%), siguiéndolo el lomito o churrasco (11%). Los productos comentados en la preferencia “Otro” fueron: galletas, bebidas y papas fritas. El completo obtuvo un porcentaje de preferencia bajo (6%). Ahora el restante 20% fue de encuestados que no tienen preferencia por ningún tipo de comida para consumirla mientras espera el bus o locomoción.

**Caso Terminal San Borja:**

Tabla 17: Distribución de preferencias por producto

<b>Producto</b>	<b>% Preferencia</b>
Hamburguesa	15%
Lomito o Churrasco	3%
Un producto light	10%
Pizza	9%
Completo	9%
Otro _____	21%
Ninguno	33%

Para este caso tuvieron una gran preferencia las opciones “Otro” y “Ninguno” con un 21% y 33% respectivamente. Los productos nombrados en la opción “Otros” fueron: papas fritas, jugos naturales, ensaladas, panqueques, galletas, suflés, pasteles, bebidas. Como cada uno de estos productos fue nombrado por separado, por distintas personas, no tienen significancia<sup>29</sup> en comparación con las hamburguesas (15%), productos light (10%), Pizza (9%) y completo (9%). El producto “lomito o churrasco” solo obtuvo una aceptación del 3%. Cabe señalar que a pesar de que el 33% del público objetivo no consumiría ningún producto, el gran tamaño del flujo de gente<sup>30</sup> hace que ésta no sea una real amenaza de poco consumo.

6. Disposición a pagar por un producto alimenticio mientras espera el bus o locomoción

El objetivo de este punto es obtener una referencia del precio que se podría cobrar por un producto estándar que cumpla con las características similares a los productos testeados en el punto anterior.

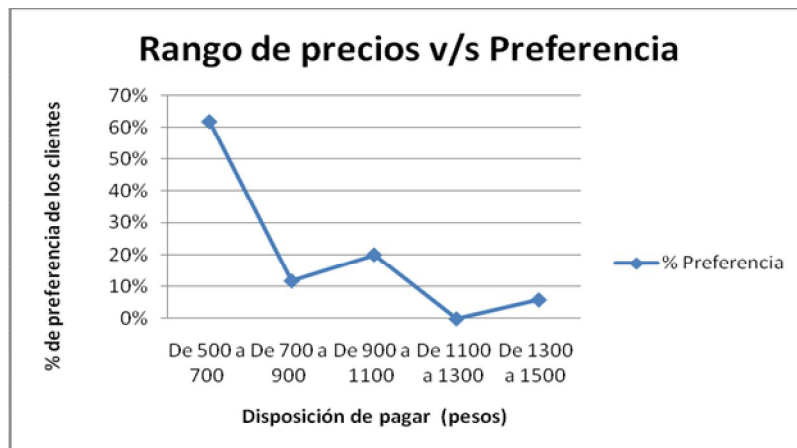
Para obtener la curva de ajuste lineal para los rangos de precios y porcentaje de preferencias, se tomo el promedio de cada rango de precios para el eje X y el porcentaje de preferencia para el eje Y. Para luego estimar los P\*Q y obtener el rango de precios que generan más ingresos.

**Caso Intermodal La Cisterna:**

Tabla 18: Disposición a pagar por el público objetivo

Rango en pesos	% Preferencia
De 500 a 700	62%
De 700 a 900	12%
De 900 a 1100	20%
De 1100 a 1300	0%
De 1300 a 1500	6%

Grafico 3: Rango de precios v/s porcentaje de preferencia de los clientes



<sup>29</sup> Menos del 4% del total de productos.

<sup>30</sup> Considerando que el flujo promedio estimado es de 150.000 personas (fuente: <http://www.paseoestacion.cl/>)

Grafico 4: Curva de regresión ajustada simple

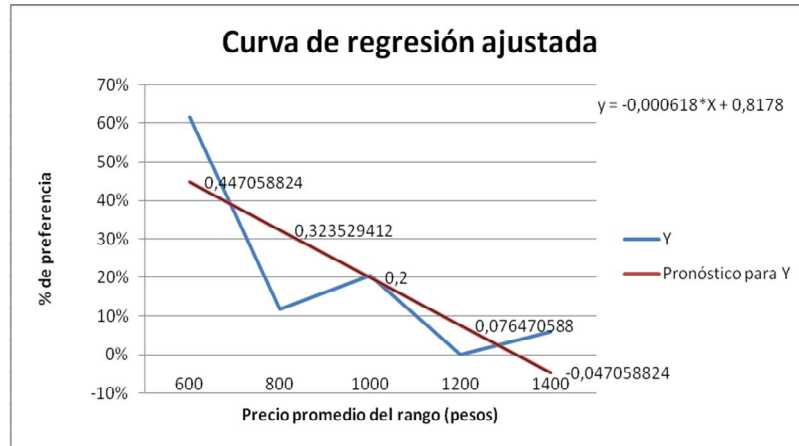


Tabla 19: Escala de precios v/s %preferencias

Escala de precios	% de preferencia	P*(Q%)
600	45%	268,2
700	39%	269,64
800	32%	258,72
900	26%	235,44
1000	20%	199,8
1100	14%	151,8
1200	8%	91,44
1300	1%	18,72
1400	-5%	-66,36

Analizando los valores de ingreso (P\*Q) nos podemos dar cuenta que el precio que genera el mayor ingreso es de \$700. Ahora el rango de precios que generan mayores ganancias fluctúa entre los \$600 y \$900. Esto nos da una referencia para el rango de precios de los distintos productos a comercializar.

**Caso Terminal Alameda:**

Tabla 20: Disposición a pagar por el público objetivo

Rango en pesos	% Preferencia
De 500 a 700	26%
De 700 a 900	11%
De 900 a 1100	23%
De 1100 a 1300	11%
De 1300 a 1500	29%



Grafico 5: Rango de precios v/s porcentaje de preferencia de los clientes

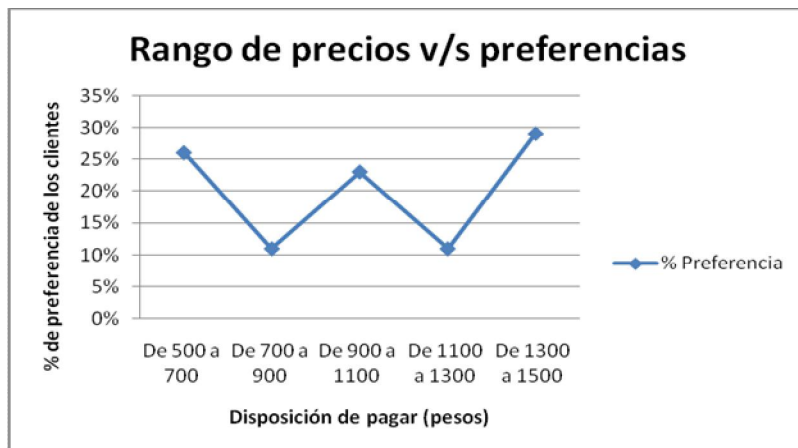


Grafico 6: Curva de regresión ajustada simple

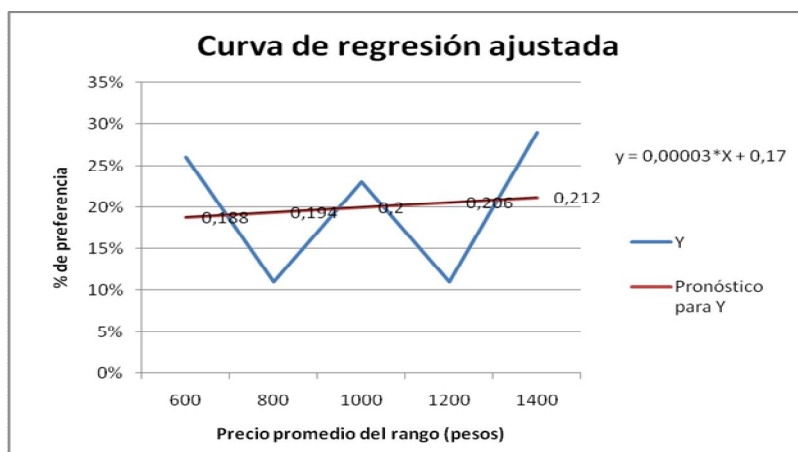


Tabla 21: Escala de precios v/s %preferencias

Escala de precios	% de preferencia	P*(Q%)
600	19%	112,8
700	19%	133,7
800	19%	155,2
900	20%	177,3
1000	20%	200
1100	20%	223,3
1200	21%	247,2
1300	21%	271,7
1400	21%	296,8

En el grafico 5 se puede apreciar que las preferencias estan cargadas en los extremos y centro de la lista de precios. Esto nos indica que cada producto debe enfocarse a uno de estos rangos de preferencia según el costo que éste tenga.

Ahora si analizamos la tabla 20, nos damos cuenta que los valores de ingreso son mayores en la medida que el precio sube, por ésta razon en esta localización se le dará énfasis a los productos con mayor precio que estan dentro de las preferencias del público objetivo. Sin embargo el rango de precios estará dentro de la estandarización de productos ofrecido en todos los locales, por motivos de economias de escala, es decir, el rango de precios a cobrar estará entre los \$700 y \$1000 por producto.

**Caso Terminal San Borja:**

Tabla 22: Disposición a pagar por el público objetivo

Rango en pesos	% Preferencia
De 500 a 700	46%
De 700 a 900	15%
De 900 a 1100	24%
De 1100 a 1300	9%
De 1300 a 1500	6%

Grafico 7: Rango de precios v/s porcentaje de preferencia de los clientes

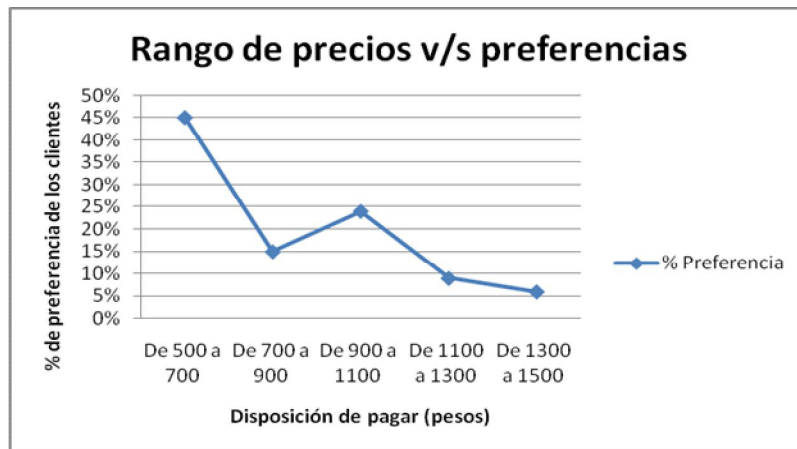


Gráfico 8: Curva de regresión ajustada simple

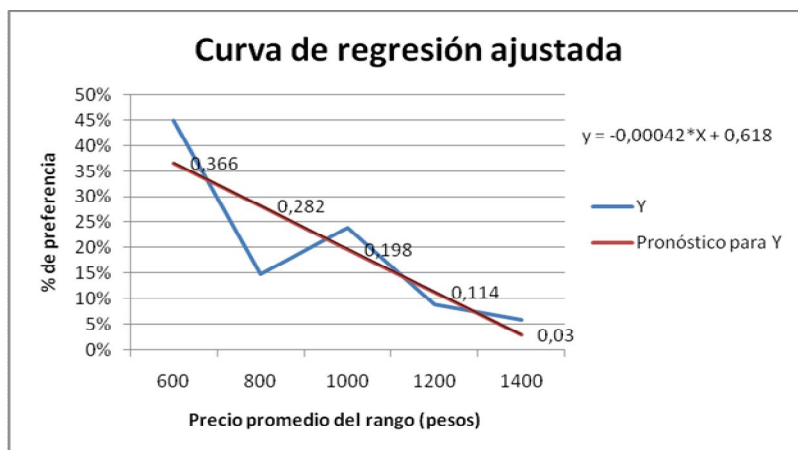


Tabla 23: Escala de precios v/s %preferencias

Escala de precios	% de preferencia	P* (Q%)
600	37%	219,6
700	32%	226,8
800	28%	225,6
900	24%	216
1000	20%	198
1100	16%	171,6
1200	11%	136,8
1300	7%	93,6
1400	3%	42

El precio que genera el mayor ingreso es de \$700. Los precios que generan mayores ingresos están entre los \$600 y \$900 pesos, por lo que los productos se ajustarán a este rango de precios.

#### 7. Distribución de la frecuencia con que el público objetivo pasa por el lugar

El objetivo de este punto es saber si existe una cierta constancia en la actitud medida por la encuesta realizada, ya que al momento de sacar la muestra puede existir un caso puntual de comportamiento, que no sea representativo de todos los días de la semana.

Los porcentajes de agrupación se dividieron en los siguientes ámbitos temporales: viajes diarios, viajes semanales y viajes cada dos semanas ó menos.

### Caso Intermodal La Cisterna:

Tabla 24: Distribución de frecuencia con que los clientes pasan por el lugar

Frecuencia	% Clientes
2 veces al día o más	73%
1 vez al día	15%
3 veces a la semana	3%
2 veces a la semana	3%
1 vez a la semana	6%
Cada dos semanas ó menos	0%

88% (73% + 15%)  
12% (3% + 3% + 6%)

Como se puede apreciar el 88% de los encuestados pasa al menos una vez al día por el sector donde Burger Pass quiere tener presencia. El restante 12% pasa por el lugar entre tres veces, a una vez por semana, lo que no es marginal para efectos de consumo.

### Caso Terminal Alameda:

Tabla 25: Distribución de frecuencia con que los clientes pasan por el lugar

Frecuencia	% Clientes
2 veces al día o más	6%
1 vez al día	3%
3 veces a la semana	6%
2 veces a la semana	14%
1 vez a la semana	23%
Cada dos semanas ó menos	48%

9% (6% + 3%)  
43% (6% + 14% + 23%)  
48%

Para el caso del Terminal Alameda se puede notar un comportamiento totalmente distinto a la Estación Intermodal La Cisterna, esto es debido a que el terminal tiene solo buses con destinos hacia ciudades fuera de Santiago, esto hace que la gran mayoría de la gente no tenga una frecuencia de viaje diaria.

Viendo los porcentajes se llega a que el 9% pasa al menos 1 vez al día, el 43% pasa por el lugar entre 3 veces hasta 1 sola vez a la semana y finalmente el 48% de los encuestados transita por el lugar cada dos semanas o menos.

### Caso Terminal San Borja:

Tabla 26: Distribución de frecuencia con que los clientes pasan por el lugar

Frecuencia	% Clientes
2 veces al día o más	28%
1 vez al día	18%
3 veces a la semana	6%
2 veces a la semana	18%
1 vez a la semana	9%
Cada dos semanas ó menos	21%

46% (28% + 18%)  
33% (6% + 18%)  
21%

En esta localización el porcentaje de frecuencia decae según el ámbito temporal del viaje, es decir, viaje diario (46%), semanal (33%) o cada dos semanas ó menos (21%).

#### 8. Disposición a gastar diariamente

Para esta sección se realizó una pregunta abierta, el cual consistió en preguntar, a cada encuestado, cuanto dinero estaba dispuesto a gastar diariamente en consumir algún tipo de producto alimenticio de paso, mientras espera el bus o locomoción.

##### **Caso Intermodal La Cisterna:**

Se obtuvo como resultado un promedio de 730 pesos.

##### **Caso Terminal Alameda:**

Se obtuvo como resultado un promedio de 1.380 pesos.

##### **Caso Terminal San Borja:**

Se obtuvo como resultado un promedio de 1.393 pesos.

#### **Conclusiones de la investigación**

A partir de la información presentada anteriormente es posible concluir que para las tres localizaciones, los atributos diferenciadores de un producto ofrecido, son la higiene y la rapidez, ambos altamente valorados por los clientes. Además la confianza en utilizar las maquinas expendedoras de comida está plenamente ligada con la imagen de limpieza y frescura. Esto concuerda con la estrategia de negocio que apuesta Burger Pass, basado en un sistema ultra rápido y con una imagen de frescura y limpieza, al poseer una cocina tipo vitrina.

Además para los tres casos el porcentaje de gente que posee poco tiempo es altísimo, un 71% para la Intermodal La Cisterna, un 83% para el Terminal Alameda y un 85% para el Terminal San Borja, lo que genera una mayor oportunidad para que las personas se conviertan en usuarios del servicio.

Para los tres casos esta muy marcada la tendencia de elegir productos como las hamburguesas, productos light y las pizzas, esto nos indica a que ámbitos de productos se debería enfocar el negocio. En la Estación Terminal San Borja el producto “completo” también tuvo una aceptación significativa, pero no superior a las tres categorías de productos nombrados anteriormente, por lo que para conservar economías de escala no se tomará en cuenta.

En cuanto a la disposición a pagar, en el caso de la Estación Intermodal La Cisterna, el precio de los productos debe fluctuar entre los \$600 y \$900 pesos, tomando en cuenta que la disposición de gasto promedio diario es de \$730 pesos y el precio que genera mayor ingreso es \$700 pesos.

Para el caso del Terminal Alameda, la disposición a pagar esta dispersa en los extremos y en el centro, sin embargo el rango de precios estará dentro de la

estandarización de productos ofrecido en todos los locales, por motivos de economías de escala, es decir, el rango de precios a cobrar estará entre los \$700 y \$1000 por producto, tomando en cuenta que la disposición de gasto promedio diario es de \$1380.

Para el Terminal San Borja el precio de los productos debe fluctuar entre los \$600 y \$900 pesos tomando en cuenta la disposición de gasto promedio diario es de \$1393 pesos, este valor, al ser mayor que la disposición a pagar por el producto quiere decir que la persona eventualmente podría consumir más de una vez durante el día.

La frecuencia con que los clientes pasan por la Estación Intermodal La Cisterna es altísima, es decir, el 88% transita a lo menos 1 vez al día por el lugar.

Para el Terminal Alameda el 43% de los encuestados pasa entre 3 a 1 vez a la semana por el sector y el 48 % pasa cada dos semanas ó menos y solo el 9% pasa a lo menos 1 vez al día por el lugar.

En el Terminal San Borja el 46% pasa a lo menos 1 vez al día, el 33% pasa entre 3 a 1 vez a la semana y el 21% pasa cada dos semanas o menos, por el sector. Este resultado es consecuencia de que las personas fueron encuestadas antes de la división a entrar a los andenes de buses con destinos rurales e interurbanos, lo que explica una mayor homogeneidad en las frecuencias de viajes.

La disposición a pagar esta ligado al largo del trayecto, es decir, los pasajeros que se encuentran en terminales con destinos más largos, están dispuestos a pagar más por comer algo, ya que estarán más tiempo viajando sin tener la posibilidad de comprar algo si es que tienen apetito. Ahora como la frecuencia de viaje esta directamente relacionado con el largo de éste, se obtiene como resultado el que los lugares con mayor reiteración de viaje están dispuestos a pagar menos.

También la gente esta dispuesta a gastar diariamente menos dinero para el caso en que hay una mayor frecuencia de viajes, ya que esto le podría significar un gasto mayor mensualmente. Por otro lado, para el caso en donde el cliente pasa esporádicamente, el gasto diario es mayor ya que mensualmente significaría un costo no mayor.

### 3.3. Estimación del mercado potencial

- Sector

Se apuntará a dos sectores que cumplen a cabalidad con el requisito de tener un altísimo flujo de potenciales clientes.

Primer sector: Terminales de buses.

Segundo sector: Estaciones intermodales metro-bus Transantiago.

Esto nace del análisis de la situación del mercado, en donde se determinó que las zonas que cumplían con esta característica son el Terminal San Borja, Terminal Alameda y la Intermodal La Cisterna.

A nivel nacional el flujo anual de pasajeros interurbano es cercano a los 52.645.000<sup>31</sup> y para los terminales dentro de Santiago el flujo mensual de pasajeros es de 7.600.000<sup>32</sup>, considerando viajes rurales e interurbanos. Para el Metro de Santiago el flujo promedio mensual de pasajeros es de 27.583.916<sup>33</sup>. Esto nos indica que existe un gran tamaño del público objetivo circulante.

Además, debido a las ubicaciones de los locales, el mercado objetivo es en su gran mayoría de público C3-D<sup>34</sup>, los cuales tienen un total de 652.950 hogares dentro de Santiago<sup>35</sup>.

Esto nos indica que existe un gran tamaño de público objetivo al cual se puede enfocar el negocio.

- Clientes potenciales

Gracias a la encuesta se pudo notar que el porcentaje de personas de la Intermodal La Cisterna que son neutro o tiene una tendencia a consumir algún producto alimenticio mientras espera la locomoción es de un 80%. Ahora tomando en cuenta el flujo promedio diario de la gente que pasaría afuera del local produce un total de 14.720<sup>36</sup> potenciales clientes.

Para el caso del Terminal Alameda las personas que son neutros o tienen una tendencia a consumir algún producto alimenticio mientras espera el bus son de un 80%. Ahora tomando en cuenta el flujo promedio diario de la gente que pasaría por afuera del local produce un total de 15.120<sup>37</sup> potenciales clientes.

Para el caso del Terminal San Borja el 76% está neutro o tiene una tendencia a consumir. Ahora tomando en cuenta que el flujo diario de la gente que transita por afuera del local es la totalidad de pasajeros que utilizan el terminal, debido a que la ubicación se encuentra en el pasillo de ingreso, antes de la división de entradas a los andenes con destinos rurales e interurbanos, da como resultado un total de 114.000<sup>38</sup> potenciales clientes.

Además si consideramos a los choferes y trabajadores de cada lugar, las expectativas crecen aún más.

---

<sup>31</sup> Estadística de Transporte y Comunicaciones, INE 2006.

<sup>32</sup> Francisco Mejías Ortiz "Terminal de Pasajeros Norte", Memoria proyecto de título, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad de Chile. 2005.

<sup>33</sup> Compendio estadístico. Transporte, Comunicaciones y Turismo. INE 2007.

<sup>34</sup> Fuente: Entrevistas con Jefes Comerciales respectivos.

<sup>35</sup> Estadísticas Demográficas y Vitales. INE 2007.

<sup>36</sup> Considerando que el flujo diario promedio estimado es de 80.000 personas (fuente: <http://www.colliers.cl/>) y el calculo en terreno del flujo real equivalente al 23% del total, en la ubicación del local, medida el 06/05/2008 a las 13 hrs.

<sup>37</sup> Considerando que el flujo promedio estimado es de 70.000 personas (fuente: Entrevista con jefe comercial) y el calculo en terreno del flujo real equivalente al 27% del total, en la ubicación del local el 07/05/2008 a las 15 hrs.

<sup>38</sup> Flujo total: 150.000 personas. Fuente: Entrevista con jefe comercial del Terminal San Borja.

Tabla 27: Mercado potencial expresado en flujo efectivo diario

Lugar	Mercado potencial
<b>Terminal San Borja</b>	114.000
<b>Terminal Alameda</b>	15.120
<b>Intermodal La Cisterna</b>	14.720
<b>Flujo total efectivo</b>	143.840

### 3.4. Estimación de demanda

Para hacer un análisis cercano a la realidad, el proyecto se dividió en tres etapas de vida: Puesta en Marcha, Crecimiento y Consolidación. Para cada una de éstas se consideraron distintos niveles de demanda. Éstas se establecieron como un porcentaje del mercado potencial que se mencionó anteriormente, ocupando como referencia la demanda de productos similares<sup>39</sup> que ofrece la competencia en cada localización.

A continuación se mostrará la tabla con la participación de los productos similares dentro del público objetivo y las ventas diarias de éstos.

Tabla 28: Participación de mercado de la competencia y ventas diarias.

Lugar	Participación competencia	Ventas de productos diarios
<b>Terminal San Borja</b>	0,25%	285
<b>Terminal Alameda</b>	1,50%	227
<b>Intermodal La Cisterna</b>	1,35%	199
	<b>Promedio</b>	237

Para hacer una evaluación conservadora, se estableció que el porcentaje del total de personas del mercado potencial que se abarcará será de un 1% como máximo al quinto año de operación. Este nivel de demanda se debe a que existe un número considerable de competidores que ofrecen productos al mismo segmento de clientes. Los porcentajes varían dependiendo de la etapa de vida en que se encuentre el proyecto.

Se estima que gracias a la introducción en el mercado de una propuesta novedosa, con un sistema de venta masiva sin tiempos de esperas y con un tiempo de atención mínimo, junto con productos de calidad y a bajos precios, logre un nivel de ventas aproximadamente 27% superior a los locales considerados como competencia a partir del segundo año.

Así la demanda para la etapa de puesta en marcha, estimada durante el primer semestre será de un 0,42% y para el segundo semestre será de 0,5% del

<sup>39</sup> La demanda se obtuvo a través de entrevistas con vendedores de los locales en las tres ubicaciones, ésta se estimó como ingreso diario dividido por precio promedio de los productos, más una corroboración aproximada de parte de la vendedora. Productos similares: Completos y Sándwichs. No se utilizó los mismos productos porque no los ofrece actualmente la competencia.



flujo total efectivo de las tres localizaciones. Para la etapa de crecimiento, estimada en el segundo, tercer y cuarto año, se considera una demanda para el segundo año del 0,62%, con un crecimiento anual del 0,1%. Para la etapa de consolidación estimada a partir del quinto año, tendrá un crecimiento anual del 0,05%.

Para el cálculo de la demanda de los locales que se abrirán cada año debido a la expansión de la empresa, se utilizó el flujo agregado promedio y la demanda agregada promedio de las tres localizaciones con que parte la empresa.

A continuación se mostrará una tabla con la demanda en los distintos escenarios durante los 5 años que se evaluó el proyecto.

Tabla 29: Demanda esperada para evaluación conservadora.

	Puesta en marcha		Crecimiento			Consolidación
	1er semestre 3 locales	2do semestre 3 locales	Segundo año 4 locales	Tercer año 5 locales	Cuarto año 6 locales	Quinto año 7 locales
<b>Participación de mercado</b>	0,42%	0,50%	0,63%	0,73%	0,83%	0,88%
<b>Ventas diarias</b>	604	719	1.208	1.750	2.388	2.954
<b>Promedio por local diario</b>	201	240	302	350	398	422
<b>Demanda total periodo</b>	110.253	131.254	441.013	638.769	871.527	1.078.033

### 3.5. Competidores relevantes

Los competidores relevantes corresponden a locales aledaños a Burger Pass, que producen y comercializan productos alimenticios, los cuales están orientados al mismo tipo de clientes y se caracterizan por su rapidez, higiene y frescura. Además, el tamaño y rango de precios de estos competidores es tal que permiten a los locales competir dada su estructura de costos.

Para la Intermodal La Cisterna sólo existe un carrito de Nust 4 Nust, lo que no se considera como competencia.

Para describir los competidores de las otras zonas se realizó una tabla comparativa de las características principales de cada uno de éstos, para cada localización, la cual se presentará a continuación<sup>40</sup>:

<sup>40</sup> Datos obtenidos en julio del 2008

Tabla 28: Características competencia Terminal Alameda.

Local	Rubro	Productos	Precios	Observaciones
<b>Cafetería Vicente</b>	Cafetería.	Café. Té. Sándwiches. Bebidas. Jugos. Hot-dog. Chocolate caliente.	Sándwich aliado \$650.  Sándwich aliado+pollo \$1200.  Té ó café ó bebida+hot-dog \$1200.  Lata de bebida \$480.	Atienden dos personas.
<b>La Galleta 2</b>	Minimarket.	Bebidas. Helados. Confites.	Lata \$480.  Bebida mini \$330.	Se aleja un poco de los productos a ofrecer por Burger Pass.

Tabla 29: Características competencia Terminal San Borja.

Local	Rubro	Productos	Precios	Observaciones
<b>Café Medias Lunas</b>	Cafetería.	Café. Berlín. Sándwich aliado. Barros luco. Chaparrita. Empanadas. Jugo natural. Bebidas.	Café grande \$750. Berlín \$350. Empanadas \$620. Barros luco \$990. Bebida en lata \$590. Chaparritas \$450. Sándwich aliado \$750. Jugo natural \$490.	Local pequeño, con dos personas atendiendo.  Los productos que necesitan ser calentados, requieren de tiempo en el microondas antes de consumirlo.
<b>Hot Dog City</b>	Comida rápida.	Completo. Sándwich aliados. Bebidas. Jugos.	Completo tomate-mayo + jugo \$790. Sándwich aliado \$790. Completo italiano + jugo \$950. Completo con todos los agregados + jugo \$1090.	El local es un carro ambulante.  Solo una persona atendiendo.
<b>Completo Express</b>	Comida rápida.	Completo. Dinámicos. Bebidas.	Hot-dog, vienesa-mayo \$650. Completo \$700. Dinámico \$1000. Completo italiano \$900. Lata de bebida \$550.	El local es un carro ambulante.  Solo una persona atendiendo

## Capítulo IV: Plan de Marketing

A continuación se presentarán las variables constitutivas del marketing mix para la cadena de comida de paso Burger Pass, para los próximos cinco años.

### 4.1. Mercado Meta

Mujeres y hombres que circulen por los sectores estratégicos de cada local, que tengan la característica de disponer de muy poco tiempo para comer algo y necesitan obtenerlo de manera inmediata, fácil y barata. También se apuntará al consumidor impulsivo, por lo que la promoción en el lugar de compra deberá ser sumamente atractiva.

Este consumidor viajero es en su gran mayoría de estrato socioeconómico C3-D y cuenta con un presupuesto de alrededor de 500 a 1500 pesos para comprar algo<sup>41</sup>. Su estado de ánimo es pendiente de cuando sale el bus, por lo que muchas veces opta por no comprar nada cuando existe cola en el lugar que se vende comida rápida por temor a que este se le vaya<sup>42</sup>.

### 4.2. Segmentación

Dentro del mercado se puede determinar al menos 4 grupos bastantes diferenciados entre sí.

En primer lugar está el trabajador, este es un viajero frecuente que dispone de una fuente de ingreso fija.

El estudiante también viajero frecuente que cuenta con un ingreso menor y más variable.

El viajero ocasional (solo en terminales) que viaja para ocasiones especiales y generalmente viaja fuera de Santiago.

Los choferes o asistentes de viaje generalmente disponen de poco tiempo para comer y son habituales consumidores de comida rápida entre cada viaje.

### 4.3. Posicionamiento

Se busca que la marca se posicione en el mercado como:

Una marca de comida rápida de precios razonables, que resuelve el problema del poco tiempo del cliente, pasando al concepto de comida ultra rápida, con una imagen de higiene y frescura a la vista<sup>43</sup>, para que el viajero deposité su confianza en la marca donde sea que este se encuentre

Para esto se comenzará por hacer un logotipo atractivo que tenga alto índice de recordación y que refleje las variables de diferenciación del producto y servicio dentro el público objetivo.

---

<sup>41</sup> Nivel de precios ofrecidos por la competencia.

<sup>42</sup> Juicios extraídos de observaciones y conversaciones con personas que atienden locales de comida rápida en Terminal San Borja.

<sup>43</sup> En los locales los clientes podrán ver al cocinero manipulando el alimento, en una especie de mampara.

Las variables de diferenciación que son claves para poder obtener el posicionamiento planteado son: higiene, rapidez, calidad y precio.

Además se realizarán encuestas a los clientes cada año para medir la percepción que tienen de los productos, en conjunto con el servicio ofrecido por la compañía. Esto para poder guiar la gestión de la empresa en búsqueda del posicionamiento planteado.

#### 4.4. Producto

El servicio consta de un sistema tipo vending de comida rápida mantenida por una maquina llamada GW 3/24 la cual contiene unos lockers con sistema de resistencia que genera el calor suficiente para tener el producto entre +65-+85 °C. Cabe señalar que este sistema también puede conservar productos fríos, por lo que se pueden adecuar para productos light.

Gracias a la combinación de un validador, junto con un mecanismo de apertura, el consumidor puede abrir una de las ventanillas cuando el importe exacto esta introducido. Finalmente habrá un cocinero, atrás de la maquina, en una cocina, que irá reponiendo los productos. Eventualmente en un futuro cercano se analizará la posibilidad de habilitar las maquinas con el sistema de tarjetas BIP, que actualmente funciona en el sistema de transporte público dentro de Santiago.

Los productos escogidos fueron la hamburguesa, los productos light y las pizzas, pues recibieron las mayores preferencias. También se incluirá como producto la bebida en lata. Los formatos de estos serán los que ya se ofrecen en patios de comida rápida en la actualidad, debido a que las grandes cadenas de comida rápida ya saben los productos que les gustan a las personas. Estos son:

- Hamburguesa de Vacuno



- Hamburguesa de Pollo



- Pizza Napolitana



La forma rectangular de la pizza es para que el cliente tenga una mayor comodidad al comer el producto.

- Fajita(producto light)



- Bebida en Lata



#### 4.5. Precio

La estrategia a utilizar para fijar el precio de los productos se basó en los resultados de las encuestas, en los actuales precios de la competencia y los costos asociados a cada producto.

Debido a que la encuesta arrojó que los atributos que las personas más valoran en un producto alimenticio ofrecido en el sector, son en primer lugar la higiene, luego la rapidez y en tercer lugar el precio, Burger Pass, gracias a los atributos diferenciadores que ofrece, se basará en una estrategia por diferenciación del producto. Ahora tomando en cuenta los precios de la competencia, se podría cobrar un porcentaje un poco mayor debido al valor agregado que entrega en el tipo de servicio junto con un producto de confianza higiénica. Pero como parte de la estrategia de la empresa, se buscará obtener ganancias por volúmenes de venta y no por margen, ya que se quiere aprovechar el eficiente sistema de ventas en un gran flujo de gente.

Por lo tanto, los precios serán de mercado siguiendo una estrategia de precio neutral, es decir, un valor que la mayoría de los competidores creen razonable y atrae a todos.

Los precios durante los cinco años de evaluación solo se reajustaron anualmente en un 3% por concepto de inflación<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Banco Central: Proyecciones a partir del segundo semestre del año 2009, "Nota de Prensa", mayo 2008

Tabla 30: Lista de precios durante el periodo de evaluación

	Hamburguesa de cerdo	Hamburguesa de pollo	Pizza Napolitana	Fajita	Bebida en lata
Año	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio
2009	\$ 750	\$ 750	\$ 900	\$ 900	\$ 400
2010	\$ 773	\$ 773	\$ 927	\$ 927	\$ 412
2011	\$ 796	\$ 796	\$ 955	\$ 955	\$ 424
2012	\$ 820	\$ 820	\$ 983	\$ 983	\$ 437
2013	\$ 844	\$ 844	\$ 1.013	\$ 1.013	\$ 450

#### 4.6. Plaza

Puesto que Santiago es la ciudad con mayor población del país y que por ende tiene los mayores flujos de gente que viaja tanto a través de los terminales de buses como de las estaciones intermodales del metro, se determinó que es la ciudad con más potencial para iniciar las actividades del negocio.

Por lo anterior las plazas son las siguientes:

Terminal San Borja (ex Term. Norte). Se ubica en calle San Borja N°235, Estación Central, fono (2) 776 0645.

Una visita en terreno, determinó que el mejor lugar para instalarse está al final del pasillo divisorio entre las entradas a los andenes con destinos rurales e interurbanos, ya que se abarca la totalidad del flujo de gente que viaja<sup>45</sup>.

Estación Intermodal La Cisterna. Se ubica en la esquina Sur-Oriente de la Av. Américo Vespucio y Gran Avenida. Se determinó que el mejor sitio para ubicarse sería en el segundo subterráneo, donde esta el flujo de personas bajando por la escalera mecánica<sup>46</sup>, ya que se abarca gran cantidad del flujo total y no se tiene competidores como en el primer subterráneo.

Terminal Buses Estación Central (Alameda) Alameda N° 3850 Metro Universidad de Santiago, fono (2) 376 1750. Se determinó que la mejor ubicación está cerca de los andenes de buses pullman, ya que existe espacio y hay un alto flujo de gente<sup>47</sup>.

Puesto que distribución estará a cargo del Centro de Producción (CP), el cual administrará los pedidos de los locales de venta y transportará los insumos. Este se ubicará cerca de la intersección de Panamericana Norte con Salesianos, ya que se encuentra en medio de la Estación Central y La Cisterna, además tiene un fácil acceso a la Panamericana Norte-Sur, lo que facilita un traslado rápido.

Para la apertura de las siguientes instalaciones se analizará los terminales dentro de las ciudades con más población dentro de Chile, como por ejemplo:

<sup>45</sup> Ver fotos en anexo D.

<sup>46</sup> Ver fotos en anexo E.

<sup>47</sup> Ver fotos en anexo F.

Valparaíso, Concepción y La Serena, y para las instalaciones en el Metro se estudiarán las estaciones Bellavista La Florida y Escuela Militar.

#### 4.7. Promoción

Como se trata de un producto con un servicio innovador se requiere una educación para que el comprador reconozca los beneficios del producto en conjunto con el servicio, es por éste motivo que se necesita un proceso de difusión para generar “Iniciadores”, para que traigan otros imitadores.

Por lo tanto, será muy importante la promoción en cercanías del lugar, por el tipo de consumidor que se atiende (recordemos que va apurado y muchas veces de paso). Para esto se pretende tener a promotores que entreguen volantes de publicidad con promociones 2x1, los 2 primeros meses para hacer más conocido el sistema propuesto, de esta forma se tendrá un periodo de marcha blanca donde se calibraran los errores del sistema, como por ejemplo errores de la maquina y además los clientes se familiarizarán con el uso de ésta nueva forma de vender.

Además se hará una publicidad constante para recordar al cliente que siempre tiene esta opción a la mano.

Para esto se utilizará lo siguiente:

- Folletos en Publimetro: En metros cercanos a los locales (estaciones de metro Estación Central, Universidad de Santiago y La Cisterna).
- Se entregaran folletos en las entradas de cada recinto donde se encuentre cada local.
- Publicidad Móvil (seguir al flujo de gente): Lienzos indicando los productos a ofrecer y la ubicación del local.

El diseño de los folletos y lienzos deben ser atractivos, donde aparezcan claramente las ventajas del servicio y demuestre una confianza higiénica de los alimentos, además de señalar mediante pasos didácticos el uso de las maquinas. También deberá contener el nombre de la cadena de comida, la ubicación dentro del recinto y los productos a ofrecer.

El costo de producir los volantes es de \$50.000(sin IVA) por cada 1.000 unidades en papel couche de 130 gr., de dimensiones 8 x 13 cm., y a dos colores<sup>48</sup>. Este tipo de volantes es sofisticado y de buen diseño, pues debe ser coherente con la imagen de calidad que la empresa pretende posicionar en la mente de los clientes. El costo de los lienzos de tela pvc 2.00 x 1.00 Mt., es de \$ 13.000. El trípode con bolso de traslado y travesaños de aluminio tiene un valor de \$15.000. Ambos valores sin IVA<sup>49</sup>.

Todo lo anterior en concordancia con los letreros del frontis del local, que deben poseer las mismas cualidades que los folletos y lienzos, ya que finalmente influirá en la decisión final del consumidor. Es por esto que serán fabricados con colores y diseños atractivos, motivando al público objetivo a consumir

---

<sup>48</sup> Imprenta Contempografica: cotización en agosto del 2008.

<sup>49</sup> Cotizado en Datatecn: Empresa dedicada al rubro del diseño grafico. agosto del 2008.



## Capítulo V: Plan de Operaciones

### 5.1. Los proveedores

En la selección de los proveedores de alimentos primaron criterios de precios bajos sin descuidar la calidad junto con el respaldo de un proveedor conocido.

Tabla 31. Nomina de Proveedores

Vega Central.	Super Cerdo	Avícola San Nicolás	Gas Licuado: Abastible S.A.
Dirección: Entre Antonio López de Bello, Recoleta y Av. La Paz. Independencia.  Web: www.lavega.cl	Dirección: Camino la estrella 401, sector punta de cortés, Rancagua.  Teléfono: 800 20 60000	Dirección: San Nicolás 4911, San Joaquín.  Teléfono: 7471166	Teléfono: 6939391 – 6939393

### 5.2. Vencimiento de los productos y condición de almacenaje

Tiempo que debe transcurrir para el vencimiento de las materias primas en el sistema de inventario y la condición en la cual deben estar almacenadas:

Tabla 32. Tiempo de vencimiento y condición de almacenaje

Producto	Tiempo vencimiento	Condición de almacenaje
Mayonesa	9 meses	Lugar fresco y seco
Hamburguesa de vacuno 55gr	12 meses	a -18°C
Hamburguesa de pollo 55gr	12 meses	a -18°C
Lechuga escarola	1 semana	Refrigerado 5°C
Tomate	6 días	Refrigerado 5°C
Aceitunas	10 meses	Refrigerado
Jamón	1 mes/1 día, abierto	Sellado 5°C
Masa pizza	9 días	Lugar fresco y seco
Masa de tacos	1 mes	Lugar fresco y seco
Pechuga de pollo	16 días	a 0°C
Queso chanco	4 meses/ 5 días, abierto	Sellado 5°C
Salsa de tomate	10 meses	Lugar fresco y seco
Pan para Hamburguesa	12 hrs	Ambiente (20 a 25°C)
Orégano	4 años	Lugar fresco y seco
Aceite	1 año	Lugar fresco y seco
Sal	Indefinida	Lugar fresco y seco
Base para apanar pollo	1 mes	Lugar fresco y seco
Huevo	8 días	Lugar fresco y seco
Bebida lata	6 meses	Lugar fresco y seco

Cabe señalar que la información de la tabla anterior fue obtenida de datos certificados por el ministerio de salud.

### 5.3. Tiempo de Reposición

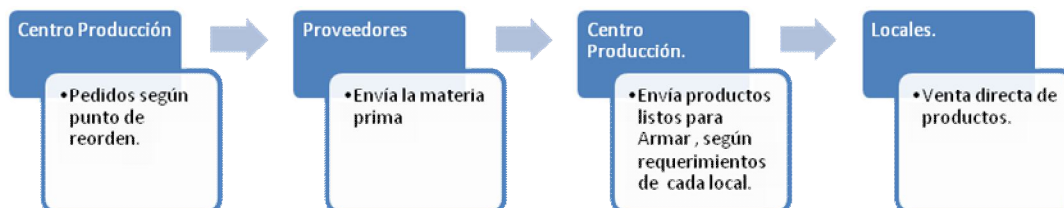
Los tiempos de reposición de los proveedores son variables y dependen de la estacionalidad de la demanda de los productos que distribuyen. En el caso que los tiempos de reposición sean muy grandes, se contará con un camión liviano refrigerado que podrá realizar el transporte de los productos.

### 5.4. Manejo de Materia Prima, Productos en Proceso, e Insumos

El manejo consiste en que el CP (centro de producción) realiza pedidos a los proveedores según un punto de reorden<sup>50</sup>, los proveedores envían la materia prima hacia los CP, luego éste envía los productos listos para armar, según requerimientos de cada local, y finalmente estos últimos tienen venta directa de los productos. Este sistema de logística se utilizará para que los locales ocupen el menos espacio posible y puedan ser prácticamente solo para el armado del producto y venta.

El transporte deberá efectuarse en camiones livianos con refrigeración de tal manera que todo aumento de temperatura del producto superior a  $-18^{\circ}\text{C}$  se mantenga por el mínimo de tiempo y en ningún caso supere los  $-12^{\circ}\text{C}$ . El ideal es mantener la temperatura del producto a  $-18^{\circ}\text{C}$  o más baja<sup>51</sup>.

#### Esquema 2. Modelo Operacional de Materiales



### 5.5. Sistema de Inventario

Para la administración de los inventarios se considera una bodega central en el CP. El sistema también considera pequeñas bodegas para cada local, que periódicamente se abastecen del stock necesario para un período de operación.

La implementación de una sola bodega central con revisión continua tiene consecuencias favorables:

<sup>50</sup> Calculado en la siguiente pagina.

<sup>51</sup> Normativa Ministerio de Salud. Ver reglamento sanitario en anexo F.

- Alimentos perecibles sometidos a una mayor rotación de inventario.
- Mayor control sobre la manipulación, puesto que los productos son guardados una sola vez en una bodega.
- Cercanía de la central de abastecimiento a los puntos de venta, por lo que los costos de transporte de los alimentos no justifica mayores bodegas.

#### 5.6. Proceso de Abastecimiento de Materias Primas al CP

En este proceso se determinará matemáticamente un punto de reorden, el cual está ligado a la variabilidad de la demanda agregada de los locales. Este punto servirá como aviso cuando se hagan los pedidos a los proveedores.

El punto de reorden se obtiene considerando la demanda que generarán los locales sobre el sistema de inventario, durante los tiempos de reposición que cada proveedor genera (valor esperado), más una variable asociada al nivel de servicio que aseguraría los saltos de demanda. En este caso, no se quiere que el inventario tenga quiebres de stock, puesto que existe un deber de suministrar los locales, por lo que se exige al modelo de inventario un nivel de servicio del 99,9%.

#### 5.7. Cálculos del Punto de Reorden e Inventario de Seguridad

Punto de Reorden = Demanda Durante el Tiempo de Reposición + Inventario de Seguridad.

Nivel de Confianza para un 99%: 3.08.

Inventario de Seguridad (99,9%) = 3.08 \* desviación estándar de la demanda en el tiempo de reposición

#### 5.8. Proceso de Abastecimiento de Materias Primas a los Locales de Venta

El proceso se realizará por pedido, estimado por cada local de venta. Para esto se utilizará el mismo criterio anterior de punto de reorden, pero tomando en cuenta los criterios de frescura de los insumos (bajos inventarios de seguridad de cada local) y de revisión periódica (vencimiento insumos).

La calibración del sistema de inventario se realizará sobre la marcha del negocio.

## 5.9. Procesos de Control Gestionados por el C.P

- Proceso de Control

Un inspector deberá verificar si se cumplen con las normas de higiene, tanto de los implementos, como de los operarios, y si los procedimientos se efectúan siguiendo las normas establecidas por Burger Pass.

Luego de revisar el local, el inspector llenará un formulario que deberá ser firmado por el cocinero y luego entregado al CP al terminar las inspecciones.

- Proceso de Aseo y Mantenimiento de los Locales de Venta

Cada local debe ser mantenido al menos una vez por semana para que este reciba una limpieza y una desinfección interna completa. Esta desinfección será realizada por una persona de mantención durante la noche.

Además habrá un técnico que chequeará el correcto funcionamiento de la máquina periódicamente. Este técnico será calificado y como exigencia será de los mismos técnicos que trabajan actualmente en empresas de vending, ya que las máquinas tienen un funcionamiento similar.

## 5.10. Procesos Relevantes de la Operación

- Proceso de Preparación del Producto

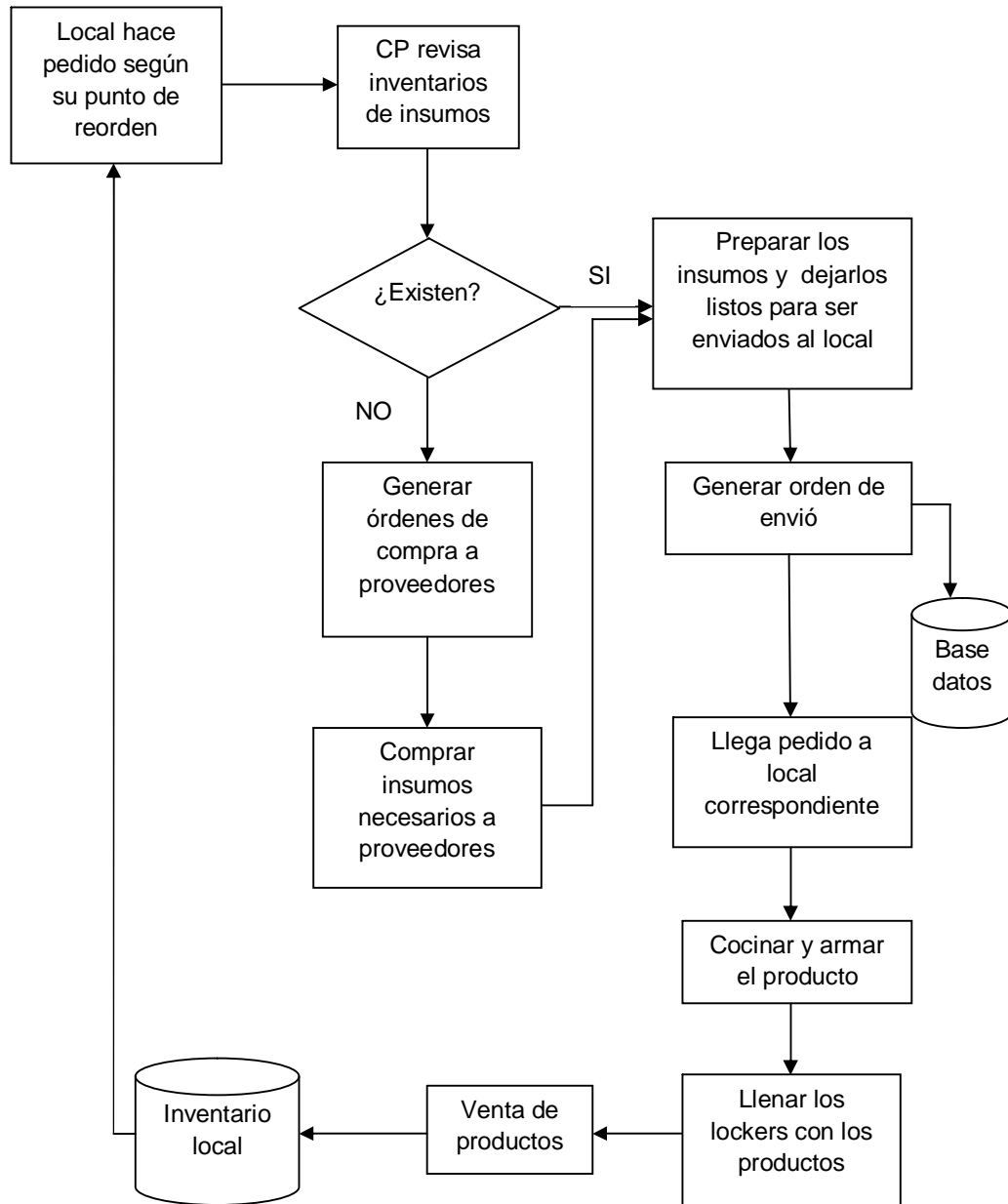
La primera etapa de preparación comienza en el centro de producción, en donde los insumos como el tomate, lechuga, aceitunas, jamón, pollo, queso y pan de hamburguesa, serán cortados y los que sean necesarios serán lavados. Cuando los insumos estén listos, éstos serán enviados junto con los demás insumos, en un camión liviano refrigerado a cada local según su punto de reorden. En cada local se cocinará el pollo y las hamburguesas, para luego, con los insumos listos se armarán los productos fajita y hamburguesas de pollo y vacuno. Las pizzas se armarán con los insumos correspondientes para luego ingresarlas al horno a 200°C, durante alrededor de 5 minutos para luego sacarlas y dejarlas listas para ser ingresadas a los lockers y ser vendidas.

El cocinero deberá portar vestimenta blanca, mascarilla, malla para el pelo y deberá usar guantes de goma para la manipulación de los alimentos.

- Proceso de Venta

El cliente compra directamente ingresando el importe justo a la máquina, la cual se abre automáticamente. El cliente, luego de retirar su compra, se retira y el compartimiento se cierra automáticamente. El cocinero chequea el locker vacío y procede a reponer dicho espacio.

Diagrama 1: Ciclo de operación



### 5.11. Costos Asociados a las Operaciones

- Costos de Transporte

Asociados al abastecimiento de los locales de venta.

Tabla 33: Costo para el primer año

<b>Número de viajes por semana, 1 local</b>	<b>Total en el Año</b>	<b>Costo por Viaje \$</b>	<b>Costo Anual Total \$</b>
7	2.555	801	2.046.555

Los costos de transporte se calcularon considerando que cada viaje presenta un recorrido de ida y vuelta de 15 km, con un rendimiento del camión liviano<sup>52</sup> de (10km/Litro) y un precio de petróleo diesel de \$534 (valor sin IVA).

Los costos de seguro y patente serán internalizados en los costos fijos, ingresándolos como un promedio mensual. Este costo es reajustado con un incremento del 3% cada año para efectos del flujo de caja.

- Gastos de Administración

Tabla 34: Gastos Administración

<b>Gastos de Administración</b>	<b>Total</b>
<b>% de Ingreso</b>	3%

Estos son gastos asociados a la administración del centro de producción y locales. Los cuales corresponden a insumos en general, insumos de aseo y costos por servicios como gas, electricidad, teléfono y servicio técnico de las maquinas.

- Costo de Arriendo del Local (CP) y Locales de Venta

El costo (sin IVA) mensual de arriendo del centro de producción es de \$370.000<sup>53</sup>. Los arriendos para los locales de venta de 20 m<sup>2</sup> están estimados en \$1.000.000<sup>54</sup> por su alto flujo.

- Seguros

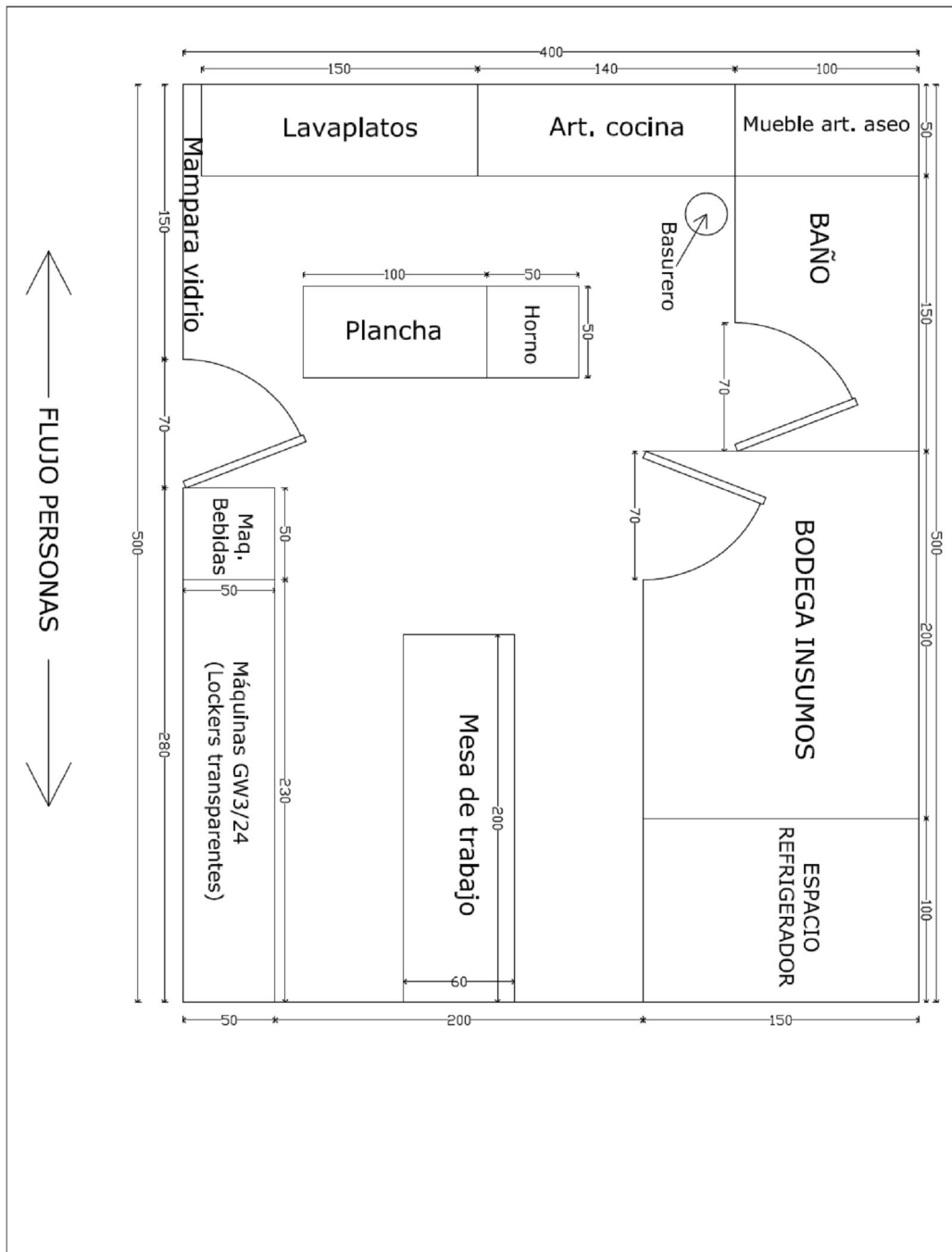
El seguro corresponde a una cobertura en caso de robo, siniestro o cobertura legal dentro de la empresa. Este se estima en 1% Ingresos (proporcional).

<sup>52</sup> Hyundai HD65.

<sup>53</sup> Cifra obtenida diario El Mercurio con fecha 4 /mayo/2008.

<sup>54</sup> Cifra locales obtenida de conversaciones con Jefes Comerciales correspondientes.

## 5.12. Layout

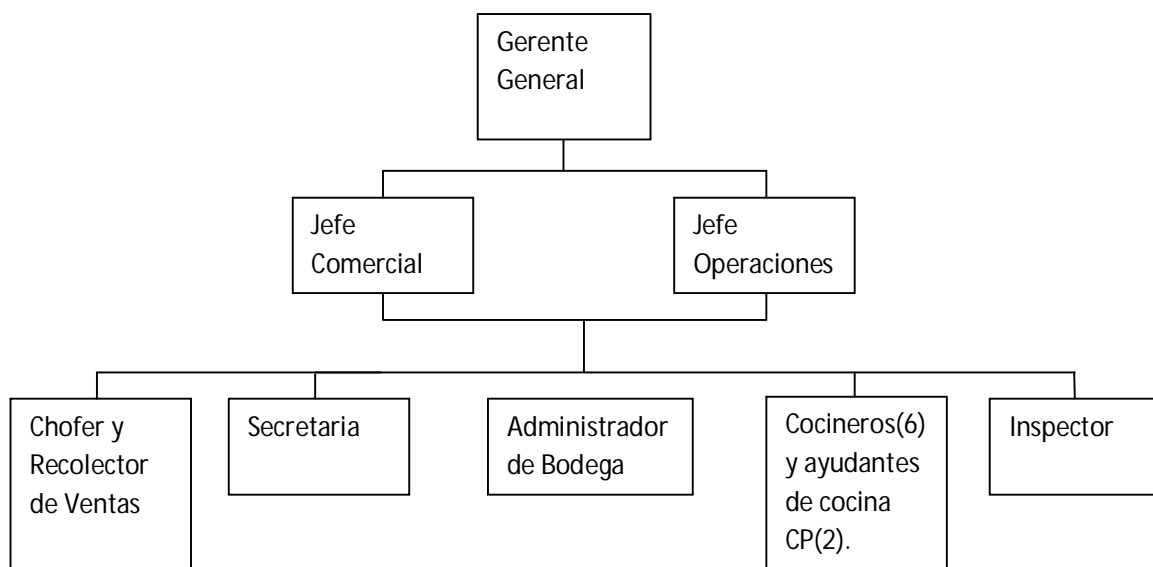


Cabe señalar que las dimensiones están en centímetros.

## Capítulo VI: Plan de Recursos Humanos

Esta empresa necesita de una estructura organizacional para poder desarrollar las actividades con éxito. Esta estructura establecerá los cargos que deben ser desempeñados y las relaciones que existen entre éstos. La definición de cada cargo, consiste en especificar el perfil que debe tener cada persona que lo desempeñará, junto con los deberes y responsabilidades que éste comprende.

Diagrama 2: Estructura organizacional de la empresa



En el diagrama se puede observar que la toma de decisiones y la supervisión de las actividades importantes esta concentrada en el gerente general. También, básicamente la estructura de cargos se sostiene bajo dos áreas funcionales importantes, área comercial y área de operaciones.

### 6.1. Descripción de los cargos para la etapa de puesta en marcha

#### Gerente General:

Objetivo del cargo: Realizar decisiones que impulsen la competitividad estratégica, fijando metas y objetivos del negocio en general.

Número de personas: Sólo una persona trabajará en este cargo (Part Time).

Funciones principales del cargo:

- Reclutar y seleccionar al personal que se integre al negocio.
- Fijar metas y evaluar periódicamente los resultados obtenidos en las distintas áreas, siendo éstas operaciones y ventas.
- Llevar un control de las finanzas del negocio.
- Desarrollar programas con el fin obtener mayores ganancias.
- Preocuparse de la facturación.



- Encargarse de sueldos de empleados.
- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Controlar los gastos administrativos.

Perfil para el Cargo:

- Ingeniero Comercial ó Ingeniero Civil Industrial.

#### Jefe de Operaciones:

Objetivo del Cargo: Fijar objetivos y supervisar actividades a nivel operacional.

Número de personas: Sólo una persona trabajará en este cargo.

Funciones principales del cargo:

- Planificar la producción y el manejo de insumos para el centro de producción y puntos de ventas.
- Llevar un control del inventario de insumos y generar las ordenes de compra de éstos cuando sea necesario.
- Controlar el desempeño, normas de higiene y estándares de calidad del centro de producción y de los puntos de ventas.
- Mantenimiento y control del buen funcionamiento de las maquinas GW 3/24, de cada local.

Perfil requerido para el cargo: Ingeniero de ejecución en industria.

#### Jefe Comercial:

Objetivo del cargo: Encargarse de que se cumplan las metas fijadas a nivel comercial.

Número de personas: Sólo una persona trabajará en este cargo.

Funciones principales del cargo:

- Llevar el control de las ventas realizadas.
- Llevar el control de las compras realizadas.
- Evaluar el desempeño en ventas de las maquinas GW 3/24.
- Planificar a que proveedores se le comprará en un cierto periodo.
- Debe decidir la implantación de promociones en los centros de ventas y diseñar las estrategias de marketing del negocio.
- Analizar el rendimiento económico de cada local.
- Negociará con los proveedores de los insumos, tomando en cuenta la calidad, cantidad y precio de los mismos.

Perfil requerido para el cargo: Administrador de empresas o Ingeniero de ejecución en industria.

### Chofer y recolector de ventas:

Objetivo del cargo: Transportar los suministros y recolectar el dinero de las maquinas.

Número de personas: Sólo una persona trabajará en este cargo.

Funciones principales del cargo:

- Transportar insumos.
- Recolectar el dinero de las maquinas de cada local.

Perfil requerido para el cargo: Chofer con clase A4.

### Secretaria:

Objetivo del cargo: Dar un buen servicio, ágil y rápido en cuanto al manejo de información dentro de la empresa.

Número de personas: Sólo una persona ocupa este cargo.

Funciones principales del cargo:

- Ser un canal de contacto entre proveedores o personas externas, con la empresa.
- Distribuir las llamadas entrantes entre las distintas áreas dependiendo de las características y las necesidades de la persona que llama.
- Manejo de información y comunicación entre los distintos cargos dentro de la empresa.

Perfil requerido para el cargo: Secretaria Ejecutiva.

### Administrador de bodega:

Objetivo del cargo: Resguardar y controlar las entradas y salidas de suministros de la bodega ubicada en el centro de producción.

Número de personas: Sólo una persona ocupa este cargo.

Funciones principales del cargo:

- Llevar detalladamente el inventario en la bodega.
- Entregar los insumos correspondientes a cada local de acuerdo a las cantidades requeridas.

Perfil requerido para el cargo: Enseñanza media completa.

### Cocinero:

Objetivo del cargo: Cocinar y armar el producto final, para luego ser vendido.

Número de personas: Serán dos en cada local, en dos turnos distintos durante el día.

Funciones principales del cargo:.

- Cocinar y armar el producto final para luego introducirlo en los lockers de las maquinas GW 3/24.
- Ayudar al cliente en caso de algún problema.
- Comunicar al centro de producción cuando se necesiten insumos o en caso de algún problema con éste.

Perfil requerido para el cargo: Cocinero con experiencia.

#### Ayudantes de cocina:

Objetivo del cargo: Manipular los insumos y dejarlos listos para armar el producto final en cada local.

Número de personas: Sólo dos personas en el centro de producción.

Funciones principales del cargo:

- Dejar los insumos cortados y precocinados, listos para ser trasportados desde el centro de producción a cada local.

Perfil requerido para el cargo: Persona con experiencia en cocina.

#### Inspector:

Objetivo del cargo: Responsable de controlar que los locales cumplan con los estándares definidos por Burger Pass.

Número de personas: Sólo una persona ocupa este cargo.

Funciones principales del cargo:

- Inspeccionar las actividades que se realizan dentro de la empresa, como el manejo de alimentos y su refrigeración, para así controlar los estándares de calidad y salubridad.
- Inspeccionar el buen funcionamiento de las maquinas Snack-o-Matic, en los puntos de ventas.

Perfil requerido para el cargo: Persona con enseñanza media completa y en lo posible con experiencia en cargos similares.

Cabe señalar que todos los cargos mencionados anteriormente irán tomando forma a medida que avanza la empresa. Las distintas áreas de servicio incorporarán personal consecuentemente con la expansión la cadena Burger Pass.

## 6.2. Remuneraciones

Las remuneraciones serán fijas, salvo para el gerente general y para los cocineros. El gerente general tendrá una remuneración fija más una variable para incentivar el crecimiento de la empresa. Los cocineros tendrán una remuneración fija más una variable, proporcional a las ventas, para así incentivar el llenado de las maquinas con productos.

A continuación se presentará un cuadro con la información de las remuneraciones fijas en pesos, de los distintos cargos.

Tabla 35: Remuneraciones fijas

Locales	3	4	5	6	7
Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe Comercial	\$ 600.000	\$ 670.000	\$ 740.000	\$ 810.000	\$ 880.000
Jefe de Operaciones	\$ 600.000	\$ 670.000	\$ 740.000	\$ 810.000	\$ 880.000
Ayudante de Cocina CP	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Inspector	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Secretaria	\$ 250.000	\$ 300.000	\$ 350.000	\$ 400.000	\$ 450.000
Administrador de Bodega	\$ 300.000	\$ 350.000	\$ 400.000	\$ 450.000	\$ 500.000
Chofer	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
<b>Total Mensual(pesos)</b>	<b>\$ 2.800.000</b>	<b>\$ 3.040.000</b>	<b>\$ 4.330.000</b>	<b>\$ 4.570.000</b>	<b>\$ 4.810.000</b>
<b>Total Anual (pesos)</b>	<b>\$ 33.600.000</b>	<b>\$ 37.574.400</b>	<b>\$ 55.124.364</b>	<b>\$ 59.925.149</b>	<b>\$ 64.964.369</b>

A partir del tercer año (5 locales) se contará con 2 ayudantes de cocina más, 1 inspector más y 1 chofer más para cubrir el mayor trabajo. Para los demás cargos, los sueldos se irán aumentando gradualmente de la forma mostrada en el cuadro anterior, ya que aumentan los locales y se necesita más esfuerzo y más experiencia.

A continuación se presentarán las remuneraciones de los cocineros y gerente general, que consta de una parte fija más una variable, que depende de las ventas.

Para los cocineros, como incentivo a que mantengan los lockers con productos y conserven la calidad del servicio, se les pagará un porcentaje del ingreso mensual del local al cual pertenesca, que será de un 2,5%<sup>55</sup>, más un sueldo fijo de \$200.000. A continuación se mostrará anualmente estos sueldos:

Tabla 36: Remuneraciones cocineros

Sueldo Cocinero				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo fijo \$	% Ingreso mensual	Sueldo variable estimado	Sueldo mensual total	6 Cocineros	8 Cocineros	10 Cocineros	12 Cocineros	14 Cocineros
200.000	2,5%	149.855	349.855	2.099.130	2.882.806	3.711.612	4.587.553	5.512.709
			<b>Anual (Pesos)</b>	<b>25.189.565</b>	<b>34.593.669</b>	<b>44.539.348</b>	<b>55.050.634</b>	<b>66.152.512</b>

<sup>55</sup> Este porcentaje se estimo para un ingreso mensual, por local, en un escenario regular.

Para el gerente general se mantendrá un sueldo fijo de \$700.000 pesos, más un sueldo variable equivalente al 2% del ingreso mensual, esto para que exista motivación a que la empresa crezca. Desde el momento en que la empresa tenga ganancias, el sistema de incentivo cambiará a un porcentaje de éste, para así tener una mayor preocupación de los costos y no sólo preocupación de los ingresos por parte del gerente general.

Tabla 37: Remuneración gerente general

Sueldo Gerente General			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo fijo \$	% Ingreso mensual	Locales	3	4	5	6	7
700.000	2%	Sueldo mensual total	1.059.652	1.179.536	1.299.420	1.419.304	1.539.188
		<b>Anual (Pesos)</b>	<b>12.715.826</b>	<b>14.154.434</b>	<b>15.593.043</b>	<b>17.031.652</b>	<b>18.470.260</b>

Cabe señalar que para ambas tablas el total anual de los salarios tienen incrementos de un 3% con respecto al año anterior, para reflejar el reajuste anual de salarios a nivel nacional.

## Capítulo VII: Plan Económico y Financiero

Se realizó la evaluación económica considerando primeramente que el financiamiento proviene exclusivamente de inversionistas, es decir, un proyecto puro. Luego se presenta la evaluación económica considerando financiamiento.

Para evaluar este proyecto se tomó un período de 5 años. A partir del flujo de caja se obtuvo el valor de los distintos indicadores del proyecto y de éstos se desprendió la conveniencia de llevar a cabo el negocio y su rentabilidad esperada. Además, se analizó el negocio bajo distintos escenarios posibles frente a variaciones de la demanda.

### 7.1. Aspectos económicos del negocio

Los valores de los insumos utilizados para cada producto fueron cotizados a precios mayoristas en el mes de junio del 2008. Los precios de los insumos fueron reajustados en un 3% cada año por motivos inflacionarios<sup>56</sup>. El costo de cada insumo utilizado en cada producto se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 38: Costos de insumos

Producto	Precio	Precio sin IVA
1 Kg Mayonesa	\$ 860,00	\$ 696,60
1 Hamburguesa de vacuno 55gr	\$ 110,00	\$ 89,10
1 Hamburguesa de pollo 55gr	\$ 110,00	\$ 89,10
1 Lechuga escarola	\$ 300,00	\$ 243,00
1 Kg de tomate	\$ 170,00	\$ 137,70
1 Kg aceitunas	\$ 1.800,00	\$ 1.458,00
1 Kg Jamón	\$ 1.690,00	\$ 1.368,90
1 Masa pizza	\$ 94,00	\$ 76,14
1 Masa de tacos	\$ 55,00	\$ 44,55
1 Kg. de pechuga de pollo	\$ 1.750,00	\$ 1.417,50
1 Kg Queso chanco	\$ 3.100,00	\$ 2.511,00
1 Kg Salsa de tomate	\$ 533,33	\$ 432,00
Pan para Hamburguesa	\$ 75,00	\$ 60,75
250 Gr Orégano	\$ 600,00	\$ 486,00
1 Lt. Aceite	\$ 1.000,00	\$ 810,00
1 kg Sal	\$ 190,00	\$ 153,90
1 Kg. Base para apanar pollo	\$ 900,00	\$ 729,00
1 Huevo	\$ 48,33	\$ 39,15
Bebida lata	\$ 330,00	\$ 267,30
Costo Envase	\$ 3,00	\$ 2,43

<sup>56</sup> Banco Central: Proyecciones a partir del segundo semestre del año 2009, "Nota de Prensa", mayo 2008

Con estos precios se estimo el costo de cada producto, que se presentarán en las siguientes tablas<sup>57</sup>:

Tabla 39: Costo hamburguesa de pollo

Hamburguesa de Pollo	Costo por insumo (s/IVA)	
1/15 de Lechuga		\$ 16,20
80gr.Tomate		\$ 11,02
15gr. Mayonesa		\$ 18,00
1 Hamburguesa		\$ 89,10
1 Pan de hamburguesa		\$ 60,75
15ml. Aceite		\$ 12,15
2gr. Sal		\$ 0,31
Envase		\$ 3,00
<b>Costo Total(sin iva)</b>		<b>\$ 211</b>

Tabla 40: Costo hamburguesa de vacuno

Hamburguesa de Cerdo	Costo por insumo (s/IVA)	
1/15 de Lechuga		\$ 16,20
80gr.Tomate		\$ 11,02
15gr. Mayonesa		\$ 10,45
1 Hamburguesa		\$ 89,10
1 Pan de hamburguesa		\$ 60,75
15ml. Aceite		\$ 12,15
2gr. Sal		\$ 0,31
Envase		\$ 3,00
<b>Costo Total(sin iva)</b>		<b>\$ 203</b>

Tabla 41: Costo pizza napolitana

Pizza Napolitana	Costo por insumo (s/IVA)	
1 Masa 75gr.		\$ 76,14
25gr. Jamón		\$ 34,22
33gr. Queso		\$ 82,86
15gr. Salsa de Tomate		\$ 7,20
0,7gr. Oregano		\$ 1,36
15ml. Aceite		\$ 12,15
2gr. Sal		\$ 0,31
Envase		\$ 3,00
80gr Tomate		\$ 11,02
20gr. Aceitunas		\$ 29,16
<b>Costo Total(sin iva)</b>		<b>\$ 257</b>

<sup>57</sup> La cantidad de ingredientes utilizados en cada producto fueron sacados de distintas paginas webs dedicadas a las recetas de comida.

Tabla 42: Costo fajita

Fajita	Costo por insumo (s/IVA)	
1 Masa de taco	\$ 44,55	
87 gr. de pechuga	\$ 123,32	
15gr. Mayonesa	\$ 10,45	
1/8 de Lechuga	\$ 30,38	
15ml. Aceite	\$ 12,15	
2gr. Sal	\$ 0,31	
20gr. Base para panar pollo	\$ 14,58	
Envase	\$ 3,00	
1/4 de huevo	\$ 9,79	
	<b>Costo Total(sin iva)</b>	<b>\$ 249</b>

Para la elaboración del flujo de caja se utilizó el promedio de los costos sin IVA, de cada uno de los productos mencionados anteriormente. Además la evaluación se realizó considerando que a partir del segundo año, se abre un local por año, provocando un aumento de la demanda agregada y justificando la estructura organizacional propuesta.

## 7.2. Información para la elaboración del flujo de caja sin financiamiento

### 7.2.1. Ingresos por ventas

Los ingresos provienen de las ventas de los cuatro productos ofrecidos por Burger Pass más las ventas de bebidas, estimadas en que 35% de las personas consume un producto con bebida<sup>58</sup>.

Los ingresos se introducen al flujo de caja sin IVA, esto es porque el IVA de las compras y ventas constituye una carga impositiva que todos los contribuyentes deben pagar al estado, es por esta razón que no se consideran como egresos e ingresos para la confección del flujo de caja del negocio.

El monto del ingreso anual depende de la cantidad pronosticada de venta y el precio promedio de los productos. Se consideró que el precio aumenta en un 3% anual, por motivos de ajuste inflacionario y por el aumento de percepción de calidad de parte de los clientes.

<sup>58</sup> Fuente: Consulta a vendedores en locales de la competencia.



Tabla 43: Ingreso por ventas de productos alimenticios

Año	Nº Nivel de Ventas	Precio Promedio (pesos sin iva)	Ingresos pos Ventas(pesos)
2009	241.507	\$ 668	\$ 161.387.293
2010	441.013	\$ 688	\$ 303.548.448
2011	638.769	\$ 709	\$ 452.853.330
2012	871.527	\$ 730	\$ 636.401.608
2013	1.078.033	\$ 752	\$ 810.811.430

Tabla 44: Ingreso por ventas de bebidas

Año	Nº Nivel de Ventas	Precio (pesos sin iva)	Ingresos pos Ventas(pesos)
2009	84.528	\$ 324	\$ 27.386.935
2010	154.355	\$ 334	\$ 51.511.252
2011	223.569	\$ 344	\$ 76.847.838
2012	305.034	\$ 354	\$ 107.995.424
2013	377.311	\$ 365	\$ 137.592.243

#### 7.2.2. Costos Fijos

Los costos fijos consta de pagos de remuneraciones, arriendo de locales, arriendo del centro de producción (CP), patentes, arriendo de maquinas, costo de seguro y gastos totales, que incluyen gastos de administración y ventas (marketing), gastos de transporte y gastos generales<sup>59</sup>.

Se consideraron todas las remuneraciones salvo las variables, las cuales pertenecen al gerente general y a los cocineros. Las remuneraciones fijas fueron reajustadas con un aumento anualmente de un 3%.

Los costos fijos por concepto de arriendos esta constituido por el arriendo del centro de producción y los locales de ventas. Los arriendos de los locales van aumentando en consideración al número de locales de cada año y a un reajuste del precio en un aumento anual del 2%.

Los costos por patentes fueron cotizados en las municipalidades respectivas, estas tuvieron un costo promedio semestral de \$42.500.-, esto genera un costo anual de \$85.000 por local. Estos precios fueron reajustados con un aumento del 3% anualmente.

El arriendo de las maquinas fueron cotizados en la empresa Braimex<sup>60</sup>, mediante leasing entre banco español y chileno. Este tiene un costo aproximado de \$250.000<sup>61</sup>, incluyendo costos bancarios. Se considero dos maquinas por local de venta.

<sup>59</sup> Ver detallan de gastos en anexo G.

<sup>60</sup> Empresa ubicada en Badalona (BCN)- España

<sup>61</sup> Considerando el precio del Euro= \$760

Se incluye un costo fijo anual por concepto de seguro, este es considerado como un 1% de la inversión acumulada durante cada año.

A continuación se presentarán los valores de los costos fijos para cada uno de los periodos considerados en la evaluación<sup>62</sup>. Cabe señalar que los valores que están afectos a IVA se consideraron sin dicho impuesto.

Tabla 45: Costos fijos totales del negocio

	Locales	3	4	5	6	7
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo Fijo total (s/IVA)</b>		\$ 98.932.784	\$ 127.379.810	\$ 170.066.448	\$ 201.631.177	\$ 233.688.647

### 7.2.3. Costos variables

Para esta sección se incluyeron costos de los productos y bebidas, costo por perdidas y remuneraciones variables<sup>63</sup>.

Para los costos variables de los productos se considero una producción pareja para los cinco productos, por lo que se utilizó el costo promedio más un costo por envase, para la confección de flujo de caja.

Para los costos variables de las bebidas se tomo el costo unitario de una lata de bebida, vendida a través de maquinas expendedoras. El costo de la bebida en lata incluye el margen obtenido por la empresa dueña de la maquina expendedora de bebidas.

Se estimo que el costo variable debido a pérdidas es de un 5%<sup>64</sup> de los costos de productos de comida y bebidas.

Se consideró el pago de remuneraciones con una cantidad fija más una variable solo al gerente general y a los cocineros, esto a modo de incentivo, ya que son piezas claves en el buen funcionamiento del negocio.

Cabe señalar que los valores que están afectos a IVA se consideraron sin dicho impuesto.

Tabla 46: Costos variables totales del negocio

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cotos Variables s/IVA.</b>		\$ 120.533.959	\$ 204.161.663	\$ 291.988.455	\$ 397.913.106	\$ 499.749.557

<sup>62</sup> Ver detalles de costos fijos en anexo H

<sup>63</sup> Ver detalle de costos variables en anexo I

<sup>64</sup> El juicio de experto considera que un 3% es aceptable, pero debido a que los productos no se producen a medida que el cliente lo vaya solicitando, se considerará un 5%. Pedro Pubill, Dueño de "Dominó".

#### 7.2.4. Impuesto de primera categoría

El impuesto a la renta de primera categoría grava las utilidades percibidas por las empresas y sirve como crédito contra el impuesto personal que tienen que pagar sus propietarios. La tasa a contar del 1 de enero del año 2004, queda en forma permanente en un 17%.<sup>65</sup>

#### 7.2.5. Inversión fija

Las inversiones por año están conformadas por inversiones en refrigeradores, cocinas, letreros, muebles, accesorios de cocina, cerámicas, computadores y accesorios tecnológicos, camioneta, flete de container desde España, e inscripción de sociedad en registro de comercio y trámites legales<sup>66</sup>.

Todos los valores correspondientes a adquisiciones realizadas con facturas se consideraron con el IVA descontado.

Para la inversión anual necesaria para poner en marcha el negocio y expandirse con una tasa de un local por año, se muestra en la siguiente tabla

Tabla 47: Inversión fija

Locales	0	3	4	5	6	7
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión total(sin iva)</b>	\$ 53.849.196	\$ 12.297.924	\$ 12.666.862	\$ 13.046.868	\$ 27.113.206	\$ 0

#### 7.2.6. Depreciaciones legales

La depreciación es la asignación de una cuota que supone considerar el desgaste, agotamiento o envejecimiento de un activo de inversión, esta cuota se considera en el flujo de caja.

La depreciación de los activos se calculó de manera lineal. Se consideró los periodos de depreciación como las vidas útiles legales normales autorizadas por el Servicio de Impuestos Internos (SII).

En la tabla que se presenta a continuación se tiene el monto de la depreciación del activo fijo para cada uno de los periodos considerados en la evaluación<sup>67</sup>.

Tabla 48: Depreciación anual

Depreciaciones	Locales	3	4	5	6	7
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Total</b>	\$ 0	\$ 5.440.714	\$ 6.675.714	\$ 7.910.714	\$ 10.881.429	\$ 12.116.429

<sup>65</sup> Fuente: www.sii.cl

<sup>66</sup> Ver detalle de inversión en anexo J.

<sup>67</sup> Detalle de depreciaciones en anexo K.

### 7.2.7. Valor residual del activo fijo

El valor residual es el valor económico al cual la empresa estima poder revender el activo fijo al final del periodo de evaluación. El valor residual total del activo fijo es de \$42.265.007.- (sin IVA).

### 7.2.8. Ganancia/pérdida de capital

Al momento de vender el activo fijo aparece una ganancia o pérdida de capital y se calcula como la diferencia entre el valor residual y el valor libro del activo fijo. Este último corresponde al valor de la adquisición del activo menos la suma de las depreciaciones que tuvieron lugar durante el periodo de evaluación. De esta manera, como el valor libro del activo fijo asciende a los \$268.782.143, entonces se tiene una pérdida de capital de \$226.517.136.- (sin IVA)<sup>68</sup>.

### 7.2.9. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos. El monto del capital de trabajo requerido por la empresa es de \$ 12.757.112.-<sup>69</sup>

## 7.3. Análisis de punto de equilibrio dinámico

Este análisis se realiza con la utilidad de identificar a que nivel de ventas se recupera la inversión realizada, se cubren los costos totales y se empiezan a obtener utilidades. Un punto de equilibrio dinámico es aquel que cambia con el tiempo y en donde en el transcurso del tiempo se van presentando cambios en los activos o en la inversión.

Se utilizó la inversión, precio promedio de los productos, precio de las bebidas, costos fijos, costos variables e ingreso por ventas, de cada año para obtener el punto de equilibrio en cada uno de los años dentro del periodo de evaluación del proyecto.

Para calcular la cantidad de productos que es necesario vender para recuperar la inversión realizada cada año<sup>70</sup>, se utiliza la siguiente formula:

$$Q = \text{Inv} / P$$

En donde:

- Q: Unidades
- Inv: Inversión
- P: Precio promedio

Y para cubrir los costos, se utilizan las siguientes formulas:

---

<sup>68</sup> Detalle en anexo K.

<sup>69</sup> Detalle del cálculo en anexo L.

<sup>70</sup> Tomando en cuenta que el 35% consume el producto con bebida., por lo que el precio promedio por producto + bebida=Precio\_producto+0,3\*Precio\_bebida

$$P.E = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{INGRESOS} \times \text{VENTAS}}}$$

$$\text{UNIDADES} = \frac{\text{PUNTO DE EQUILIBRIO}}{\text{PRECIO DE VENTA}}$$

Como resultado de los cálculos mencionados se tiene que<sup>71</sup>:

	Locales	3	4	5	6	7
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Q total</b>	0	427.890	395.756	482.264	533.504	604.866
<b>Q total acumulado hasta el periodo</b>	0	427.890	823.647	1.305.911	1.839.415	2.444.281
<b>Promedio diario por local</b>	0	396	275	268	247	240
<b>Promedio diario por local acumulado</b>	0	396	286	242	213	194

En donde:

Q total: Es la cantidad de productos que se tienen que vender cada año para que no existan pérdidas ni ganancias durante los cinco años de evaluación.

Q total acumulado hasta el año: Es la cantidad de productos que se tienen que vender desde el primer año hasta el año de evaluación, para que no existan pérdidas ni ganancias.

Promedio diario por local: Es la cantidad promedio diaria, por local, que tiene que vender durante cada año la empresa para que no existan pérdidas ni ganancias durante los cinco años de evaluación.

Promedio diario por local acumulado: Es la cantidad promedio diaria, por local, que tiene que vender la empresa, desde el primer año hasta el año de evaluación para que no existan pérdidas ni ganancias.

#### 7.4. Flujo de caja del negocio

A continuación se presentará el flujo de caja de la empresa entre los años 2008 a 2013, el cual fue confeccionado utilizando toda la información detallada en los puntos anteriores y constituye el escenario conservador de la presente evaluación económica.

<sup>71</sup> Ver detalle del cálculo del punto de equilibrio dinámico en anexo M.

Tabla 49: Flujo de caja escenario conservador

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Ventas	0	161.387.293	303.548.448	452.853.330	636.401.608	810.811.430
Ingresos x Ventas Bebidas	0	27.386.935	51.511.252	76.847.838	107.995.424	137.592.243
<b>Ingresos Totales</b>	<b>0</b>	<b>188.774.228</b>	<b>355.059.700</b>	<b>529.701.168</b>	<b>744.397.033</b>	<b>948.403.673</b>
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	-226.517.136
Costos Fijos	0	-98.932.784	-127.379.810	-170.066.448	-201.631.177	-233.688.647
Costos Variables	0	-120.533.959	-204.161.663	-291.988.455	-397.913.106	-499.749.557
Depreciaciones Legales	0	-5.440.714	-6.675.714	-7.910.714	-10.881.429	-12.116.429
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-36.133.229</b>	<b>16.842.512</b>	<b>59.735.550</b>	<b>133.971.321</b>	<b>-23.668.096</b>
<i>Impuestos 1era categoría</i>	0	6.142.649	-2.863.227	-10.155.043	-22.775.125	4.023.576
<b>Utilidad Después Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-29.990.580</b>	<b>13.979.285</b>	<b>49.580.506</b>	<b>111.196.196</b>	<b>-19.644.520</b>
Depreciaciones Legales	0	5.440.714	6.675.714	7.910.714	10.881.429	12.116.429
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	226.517.136
<b>Flujo Caja Operacional</b>	<b>0</b>	<b>-24.549.866</b>	<b>20.654.999</b>	<b>57.491.221</b>	<b>122.077.625</b>	<b>218.989.045</b>
Inversión Fija	-53.849.196	-12.297.924	-12.666.862	-13.046.868	-27.113.206	0
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	42.265.007
Capital de Trabajo	-12.757.112	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	12.757.112
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>-66.606.308</b>	<b>-12.297.924</b>	<b>-12.666.862</b>	<b>-13.046.868</b>	<b>-27.113.206</b>	<b>55.022.118</b>
<b>Flujo de Caja Privado</b>	<b>-66.606.308</b>	<b>-36.847.790</b>	<b>7.988.138</b>	<b>44.444.353</b>	<b>94.964.419</b>	<b>274.011.163</b>

## 7.5. Indicadores de evaluación económica

### 7.5.1. Valor presente neto (VPN)

El valor presente neto de este proyecto descontado a una tasa del 12% es \$ 154.329.485, lo que significa que es un proyecto rentable. Cabe señalar que la inversión en el primer año es de \$53.849.196.

La tasa de descuento utilizada es basada en el costo oportunidad de los dueños de Burger Pass considerando además el juicio de experto en el rubro<sup>72</sup>, para el caso de inversionistas.

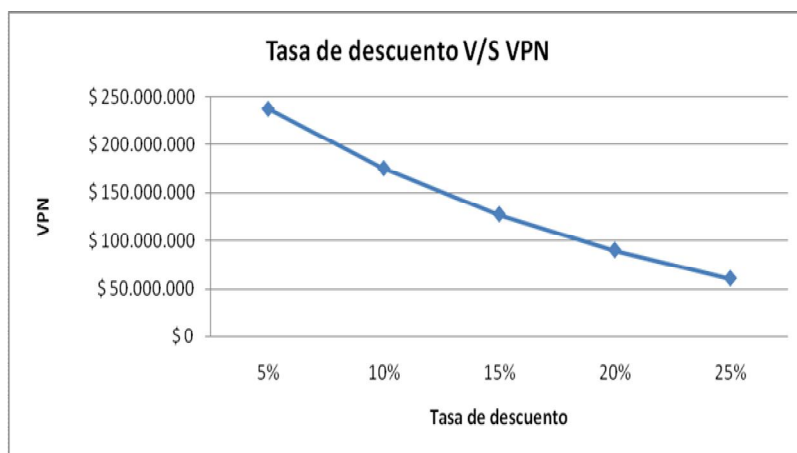
A continuación se presentará el valor presente neto bajo distintas tasas de descuento.

<sup>72</sup> Juicio de Pedro Pubill, actual dueño de "Dominó"

Tabla 50: VPN v/s Tasa de descuento

Tasa	VPN
5%	\$ 236.761.117
10%	\$ 174.890.518
15%	\$ 127.143.389
20%	\$ 89.870.455
25%	\$ 60.468.781

Grafico 9: VPN v/s Tasa de descuento



#### 7.5.2. Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR para este proyecto es de un 41% y representa la máxima rentabilidad que se le puede exigir al negocio.

#### 7.5.3. Periodo de recuperación de capital (PRC)

El periodo de recuperación de capital es el tiempo que tiene que transcurrir para recuperar el capital invertido y empezar a obtener ganancias.

El periodo de recuperación del capital de este negocio es de 2 años.

#### 7.6. Análisis de escenarios

Se realizó el análisis de tres escenarios posibles, estos son: pesimista, conservador y optimista<sup>73</sup>.

Para obtener cada uno de estos escenarios se modificará la variable ventas en cada periodo, es decir, variaciones de demanda.

Para el escenario pesimista supone una disminución del 15% en la demanda de cada periodo, mientras que para el escenario optimista supone un aumento del 15% en la demanda de cada periodo. En ambos casos supone los mismos costos, inversión y variables que el escenario conservador.

<sup>73</sup> Ver detalle de flujos de cajas para los escenarios pesimista y optimista en anexos N y O respectivamente.

Tabla 51: Distintos escenarios

	Escenario pesimista	Escenario conservador	Escenario optimista
VPN (12%)	32.956.177	154.329.485	275.702.793
TIR	19%	41%	62%
PRC	3 años	2 años	2 años

Gracias a la tabla anterior se puede deducir que es conveniente invertir en el negocio en los tres casos y que el periodo de recuperación de capital es a lo más tres años considerando estos escenarios.

### 7.7. Elaboración del flujo de caja con financiamiento

A continuación se presenta la evaluación económica con financiamiento. Para esto muchos de los componentes del flujo de caja mencionados anteriormente se mantienen. Este es el caso de las inversiones que se deben realizar para llevar a cabo el proyecto, además de la depreciación que sufrirán los activos fijos.

Para la evaluación también se mantuvieron los costos fijos y variables en los que se debe incurrir. Por último se mantuvieron los ingresos que se perciben al llevar a cabo el proyecto. Al igual que el caso anterior, para todos estos componentes se consideró la etapa en que se encuentra el proyecto, especificando los valores en cada uno de éstos.

Para la evaluación con financiamiento se tuvo que modificar el capital de trabajo, además de los flujos de caja que se obtuvieron en cada etapa. El valor del capital de trabajo para este caso es \$14.821.331.-<sup>74</sup>

Se determinó que el financiamiento es por el monto total de la inversión, es decir, \$53.849.196.-. La deuda será cancelada en 5 cuotas anuales fijas y las amortizaciones se comenzarán a pagar desde el primer año<sup>75</sup>.

El crédito considera una tasa de 23% anual, puesto que la tasa de crédito que entrega Banco de Chile de acuerdo al monto del préstamo es 1,8% mensual<sup>76</sup>.

A continuación se presenta el flujo de caja desde el año 2008 hasta el 2003, el cual considera financiamiento.

<sup>74</sup> Ver anexo P.

<sup>75</sup> Ver detalle de tabla en anexo Q.

<sup>76</sup> Estimado el mes de agosto del 2008.



Tabla 52: Flujo de caja con financiamiento

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Ventas	0	161.387.293	303.548.448	452.853.330	636.401.608	810.811.430
Ingresos x Ventas Bebidas	0	27.386.935	51.511.252	76.847.838	107.995.424	137.592.243
<b>Ingresos Totales</b>	<b>0</b>	<b>188.774.228</b>	<b>355.059.700</b>	<b>529.701.168</b>	<b>744.397.033</b>	<b>948.403.673</b>
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	-226.517.136
Costos Fijos	0	-98.932.784	-127.379.810	-170.066.448	-201.631.177	-233.688.647
Costos Variables	0	-120.533.959	-204.161.663	-291.988.455	-397.913.106	-499.749.557
Intereses x Créditos	0	-12.385.315	-10.816.090	-8.885.944	-6.511.864	-3.591.746
Depreciaciones Legales	0	-5.440.714	-6.675.714	-7.910.714	-10.881.429	-12.116.429
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-48.518.544</b>	<b>6.026.422</b>	<b>50.849.606</b>	<b>127.459.457</b>	<b>-27.259.842</b>
<i>Impuestos 1era categoria</i>	0	8.248.153	-1.024.492	-8.644.433	-21.668.108	4.634.173
<b>Utilidad Después Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-40.270.392</b>	<b>5.001.930</b>	<b>42.205.173</b>	<b>105.791.349</b>	<b>-22.625.669</b>
Depreciaciones Legales	0	5.440.714	6.675.714	7.910.714	10.881.429	12.116.429
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	226.517.136
<b>Flujo Caja Operacional</b>	<b>0</b>	<b>-34.829.678</b>	<b>11.677.644</b>	<b>50.115.887</b>	<b>116.672.778</b>	<b>216.007.896</b>
Inversión Fija	-53.849.196	-12.297.924	-12.666.862	-13.046.868	-27.113.206	0
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	42.265.007
Capital de Trabajo	-14.821.331	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	14.821.331
Préstamos	53.849.196					
Amortizaciones		-6.822.716	-8.391.941	-10.322.087	-12.696.167	-15.616.285
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>-14.821.331</b>	<b>-19.120.640</b>	<b>-21.058.802</b>	<b>-23.368.955</b>	<b>-39.809.373</b>	<b>41.470.052</b>
<b>Flujo de Caja Privado</b>	<b>-14.821.331</b>	<b>-53.950.318</b>	<b>-9.381.158</b>	<b>26.746.933</b>	<b>76.863.405</b>	<b>257.477.948</b>

### 7.8. Indicadores de evaluación económica con financiamiento

El valor presente neto descontado a una tasa del 12% es \$ 143.516.065, lo que significa que es un proyecto rentable. Cabe señalar que la inversión en el primer año es de \$53.849.196.- y esta plenamente financiado por deuda.

La TIR es de un 52% y representa la máxima rentabilidad que se le puede exigir al negocio. Además el PRC es de 2 años.

### 7.9. Análisis de escenarios con financiamiento

Se modificará la variable ventas bajo tres escenarios posibles: pesimista, conservador y optimista<sup>77</sup>.

Al igual que para el caso de sin deuda, el escenario pesimista supone una disminución del 15% en la demanda de cada periodo, mientras que para el escenario optimista supone un aumento del 15% en la demanda de cada periodo. En ambos casos supone los mismos costos, inversión y variables que el escenario conservador.

Tabla 53: Distintos Escenarios con financiamiento

	<b>Escenario pesimista</b>	<b>Escenario conservador</b>	<b>Escenario optimista</b>
<b>VPN(12%)</b>	22.142.757	143.516.065	264.889.373
<b>TIR</b>	18%	52%	86%
<b>PRC</b>	3 años	2 años	1 años

Gracias a la tabla anterior se puede deducir que es conveniente invertir aun cuando se financie con deuda el proyecto bajo los tres casos y además el periodo de recuperación de capital es a lo más tres años considerando estos escenarios.

### 7.10. Matriz de escenarios probables<sup>78</sup>

Para analizar escenarios en torno al punto de equilibrio bajo distintos precios durante el periodo de evaluación del proyecto, se realizó una matriz es escenarios probables, la cual en su eje vertical contiene como base el precio promedio estimado<sup>79</sup> para los productos alimenticios y para las bebidas en lata. Este precio se evalúa un 5% y un 10% sobre y bajo la base, dando un total de cinco posibilidades de listas de precios.

Ahora con cada una de estas listas de precios(P), se calculó el vector de cantidades (Q) necesario para que el VAN sea 0, localizados en el eje horizontal, luego se realizaron combinaciones dentro de la matriz, es decir, se calculó el VAN de los  $P_i Q_j$ , dando distintos valores del VAN para cada caso, luego sacando un valor esperado de éste para los 9 escenarios<sup>80</sup> que están alrededor del caso base<sup>81</sup>, es decir, el punto de equilibrio utilizando los precios esperados, se obtiene un VAN promedio positivo de \$3.504.997.-. Esto reafirma la conveniencia económica del proyecto.

<sup>77</sup> Ver detalle de flujos de cajas para los escenarios pesimista y optimista en anexos R y S.

<sup>78</sup> Ver Matriz de escenarios probables en Anexo T, ésta se construyó bajo el escenario sin financiamiento.

<sup>79</sup> Ver acápite 4.5

<sup>80</sup> Ocupando el supuesto de igual probabilidad para los 9 casos.

<sup>81</sup> Filas y columnas celestes.

## Capítulo VIII: Conclusiones

En el presente informe se desarrolló un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al rubro de la comida de paso. De esta forma se observó que los objetivos planteados inicialmente fueron cumplidos a cabalidad. Utilizando la metodología expuesta inicialmente se determinó la situación interna y externa, a nivel del negocio potencial situado en el rubro de la comida de paso.

Además, se definió dentro de este rubro, el mercado que se va a abordar. También, se realizó un estudio de mercado, en donde se estimó las características y preferencias de los productos valorados por el público objetivo, la demanda potencial y disposición a pagar de estos últimos. Luego, se realizó un plan de marketing, en donde se definieron los productos, los precios y la forma de venta y servicio de éstos.

Para la ejecución del proyecto se realizaron los planes de operaciones y recursos humanos. Por último se desarrolló un plan económico y financiero, con el que se verificó su factibilidad.

A partir del análisis de la industria de la comida rápida e Investigación de mercado, se pudo concluir que existe una real oportunidad de negocio, que se basa en ofrecer productos de comida rápida al paso, en lugares estratégicos, que tengan la característica de contar con un gran flujo de gente que posea poco tiempo, como los son los terminales de buses y estaciones intermodales del metro. Todo lo anterior con la ayuda de maquinas tipo vending traídas desde España que logran una venta masiva sin necesidad de hacer filas ni tampoco esperar al que producto sea preparado. Los productos definidos son: hamburguesa de cerdo, hamburguesa de pollo, fajita en formato light, pizza napolitana y bebidas en lata.

La estrategia de la empresa es basada en diferenciación de productos y servicios. Esta consiste en ofrecer comida rápida de calidad a un precio razonable en conjunto con un servicio único, de alta rapidez e higiene. Todo esto para obtener ganancias en base a volúmenes de ventas más que por margen de cada producto, ya que se quiere aprovechar el eficiente sistema de ventas, en un alto flujo de gente.

Luego, debido a que existe un número considerable de competidores que ofrecen productos al mismo segmento de clientes, se estimó que la empresa dentro de los próximos cinco años puede llegar a tener una participación de 0,88% del mercado meta, el cual éste último asciende a 47.947 personas diarias, en promedio por localización.

Para lograr dicho nivel de participación cobran gran importancia las acciones del plan de marketing y de operaciones. La publicidad y promociones deben ir dirigidas al mercado meta, destacando los atributos que más valoran las personas de este segmento objetivo, como los son: higiene, rapidez y sabor. Por otra parte, las acciones operacionales tienen que velar por que estos atributos ofrecidos se cumplan a cabalidad.

Una vez terminado los planes necesarios para efectuar el proyecto, se realizó el análisis económico y financiero con y sin financiamiento. Para esto se utilizaron

distintos indicadores con el fin de evaluar los escenarios: pesimista, conservador y optimista.

La evaluación económica sin financiamiento, bajo un escenario conservador arrojó un VPN de \$154.329.485, una TIR del 41% y un PRC de 2 años, descontando a una tasa de 12%.

El escenario pesimista sin financiamiento arrojó un VPN de \$32.956.177, una TIR del 19% y un PRC de 3 años, descontando a una tasa de 12%.

El escenario optimista sin financiamiento arrojó un VPN de \$275.702.793, una TIR del 62% y un PRC de 2 años, descontando a una tasa de 12%.

Para la evaluación económica con financiamiento, bajo un escenario conservador arrojó un VPN de \$143.516.065, una TIR del 52% y un PRC de 2 años, descontando a una tasa del 12%.

El escenario pesimista con financiamiento arrojó un VPN de \$22.142.757, una TIR del 18% y un PRC de 3 años, descontando a una tasa de 12%.

El escenario optimista con financiamiento arrojó un VPN de \$264.889.373, una TIR del 86% y un PRC de 1 año, descontando a una tasa de 12%.

También analizando la matriz de escenarios probables entorno al punto de equilibrio, se obtiene que el promedio de los 9 escenarios retorna un VAN positivo de \$3.504.997.-

Al comparar los resultados obtenidos según el tipo de financiamiento se obtuvo que la riqueza no demuestra gran diferencia. Se puede notar que con financiamiento en los escenarios conservadores y optimista, la riqueza disminuye escasamente y por otro lado la TIR crece en mayor magnitud. Para el escenario pesimista sin financiamiento se obtiene un mayor beneficio tanto en el VAN como en la TIR.

Por todo lo anterior, se observa que bajo los distintos escenarios y formas de financiamiento se tiene que económicamente conviene llevar a cabo el proyecto de negocio.

Por lo tanto, a través de este trabajo se comprobó la factibilidad económica del negocio junto con obtener una ruta ordenada para la realización y crecimiento de este último.

A modo de recomendación en la implementación se sugiere tener en cuenta los factores de éxito del negocio, los cuales son los siguientes:

- Tener una localización privilegiada con un altísimo flujo de gente.
- Lograr tener un modo de operar eficiente, es decir, tratamientos de alimentos, inventarios, reposición, etc.
- Poder Instaurar éste nuevo concepto de comida “ultra rápida” en las personas.

- Lograr economías de escala para obtener precios razonables.

Finalmente, como recomendación para el crecimiento se sugiere partir con la primera instalación en el Terminal San Borja, ya que posee la mayor cantidad del target y éste tiene una mayor disposición a pagar. Utilizando el mismo criterio se recomienda que la segunda instalación sea en el Terminal Alameda y luego en la estación Intermodal La Cisterna. Para la apertura de las siguientes instalaciones se tiene que analizar los terminales dentro de las ciudades con más población dentro de Chile, como por ejemplo: Valparaíso, Concepción y La Serena, y para las instalaciones en el Metro se plantea estudiar las estaciones Bellavista La Florida y Escuela Militar.

## Bibliografía

1. Aaker, David, "Investigación de Mercados" tercera edición, Mc Graw Hill.
2. Al Ries y Jack Trout , "Positioning the battle for your mind". 2001.
3. Bruno Conforti. "Plan de negocio para la ejecución de un servicio de asesoría a médicos". Memoria para optar al grado de Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial. 2003.
4. Daniel Martinez, Artemio Gutierrez, Diaz de Santos, "Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral", 2005
5. Jeffry A. Timmons. "New Venture Creation", cuarta edición, M<sup>c</sup> Graw Hill
6. Porter, Michael, "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors" 1980.
7. Kotler, Philip. "Dirección de marketing", Prentice hall.2001.
8. Oscar Saavedra A."Apuntes del curso de Evaluación de Proyectos" IN42A, Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial.2005
9. Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. "Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización", tercera edición, International Thomson Editores. 1999.
10. Montserrat Ollé, Marcel Planellas, Jordi Molina, Diego Torres, Joan M. Alfonso, Samuel Husenman, Pedro Sepúlveda E Ignacio Mur. "El Pan de Empresa". Departamento de Política de Empresa de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE). Barcelona, España. 1997.
11. Instituto Nacional de Estadísticas.  
[www.ine.cl](http://www.ine.cl)
12. Tecno Alimentos (Normativas Ministerio de Salud)  
[ww.tecnoalimentos.cl](http://ww.tecnoalimentos.cl)
13. Ministerio de trabajo e inmigración, Gobierno España.  
<http://www.mtas.es>
14. Servicio de Impuestos Internos  
[www.sii.cl](http://www.sii.cl)
15. Seremi de Salud Metropolitano  
[www.seremisaludrm.cl](http://www.seremisaludrm.cl)

## Anexos

### Anexo A: Detalles de la maquina



mueble completo  
(color estándar: blanco)



#### Iluminación

Todos los modelos estándares de las máquinas expendedoras BRAIMEX están provistos de iluminación integrada, que –junto con las 8 casillas muy amplias de cada máquina- procura una presentación atractiva. Y una presentación atractiva lleva a un consumo más elevado y por consiguiente a una cifra de ventas más elevada. La parte superior dispone de un panel extra iluminado donde se puede publicitar el surtido de snacks disponibles mediante láminas con texto que se cambian fácil y rápidamente.

#### Ahorro de energía

Encima de la puerta trasera de acero inoxidable está encastrado el sistema de calefacción intercambiable. BRAIMEX suministra máquinas expendedoras en muebles cerrados. Así no se pierde calor y se puede limitar considerablemente los gastos de energía.

Dimensiones de un modulo:  
115 x 34 x 25 cm. (alto x ancho x fondo)  
Peso: 55 kg  
Alimentación: 220 V/50 Hz  
Consumo: 200W

## **Anexo B: Reglamento Sanitario**

### Autorización Sanitaria Seremi de Salud y Reglamentaciones Tributarias

El SII establece la actividad económica bajo Rubros, Sub-Rubros y Códigos. De estos últimos, es importante inscribir todos los códigos posibles que vaya a requerir el giro de la Empresa para evitar problemas posteriores. No hay límites en la inscripción de Rubros y Códigos y esto no implica costo alguno ni mayor tiempo en el trámite.

Para el caso de un Restaurante, algunos de los códigos que se desprenden del Rubro y Sub-Rubros correspondientes son:

**552010** restaurantes

**552020** establecimientos de comida rápida

**552030** casinos y clubes sociales

**552040** servicios de comida preparada en forma industrial

**552050** servicios de banquetes, bodas y otras celebraciones

**552090** servicios de otros establecimientos que expenden comidas y bebidas

Por lo que Burger Pass estaría dentro del Subrubro de establecimiento de comida rápida (552020).

Pasos a seguir para la puesta en marcha de un local:

Una vez escogido el local, el Representante Legal de la Empresa deberá presentarse ante las oficinas del Seremi de Salud de su comuna y solicitar el Instructivo y Formulario de Solicitud de Autorización Sanitaria para local de "Elaboración y Expendio de Alimentos".

Se deberán adjuntar los siguientes antecedentes:

#### 1. Plano o Croquis de la Planta y sus Instalaciones Sanitarias

Éste deberá ser solicitado a un Arquitecto, quien tendrá que elaborar un plano en escala 1:50 ó 1:100, detallando claramente la ubicación específica de los muebles del local y las instalaciones sanitarias (baños, cocina, lavacopas, hornos, refrigeradores, máquinas, vitrinas, etc.).

Se deberá especificar además, los lugares de mantenimiento o bodegaje de alimentos y materias primas.

Para lo anterior, se debe tener claro -con anticipación- qué muebles y maquinarias se ocuparán en el local.

#### 2. Croquis de los Sistemas de Eliminación de Calor, Olor, Vapor y Sistema de Frío

Este croquis deberá especificar la ubicación, materialidad y tipo de los sistemas de ventilación de baños, cocina, bodegas de almacenaje, etc.

#### 3. Sistema de Eliminación de Desechos

Se debe tener en cuenta que los desechos deben mantenerse aislados, en botes de basura con tapa y en una bodega específica para tal efecto, por tanto deberá incluirse su detalle en el croquis o plano de planta local.



#### 4. Certificado o Comprobante de Agua Potable y Alcantarillado Público

Este Certificado es emitido por la Empresa Sanitaria correspondiente a la comuna donde se encuentra el local comercial. En el caso que requiera construir, se deberá pedir al Seremi de Salud una autorización de las obras de agua potable y alcantarillado.

Los Certificados simples, emitidos por la Empresa Sanitaria no tienen costo, sin embargo la entrega del documento puede tardar hasta 20 días.

#### 5. Certificado de Zonificación.

Este documento, entregado por la Dirección de Obras de la I. Municipalidad, es requisito para la obtención de Autorización Sanitaria y Patente Comercial, y especifica los antecedentes de zonificación de un predio, es decir, uso de suelo y exigencias para las construcciones en una determinada zona.

Para su obtención, el Representante Legal deberá presentar ante la DOM, el Formulario de Autorización Sanitaria junto con los documentos anteriormente detallados.

El tiempo que demore la entrega del Certificado dependerá de cada Municipio, condición que aplicará también a su costo el cual fluctúa entre \$ 1.000 y \$ 3.000.

Además de estos requerimientos, se debe tener en cuenta una serie de exigencias reglamentarias y legales específicas, las cuales se deben cumplir, y que se encuentran disponibles en el Instructivo General solicitado en las oficinas del Seremi de Salud.

El costo de la Solicitud de Autorización Sanitaria es de aproximadamente \$ 50.000 más un 0,5% del capital inicial declarado y debe ser cancelado al momento de entregar el formulario y los antecedentes anexos. El tiempo que demora la Resolución es de 25 a 30 días hábiles. Durante este período será visitado por personal del Seremi de Salud, quien fiscalizará en terreno que todo concuerde con lo declarado en los planos y antecedentes.

Es posible, además, que quien fiscalice el local comercial sugiera ciertas modificaciones que podrán demorar la autorización, por esto es recomendable, antes de entregar los antecedentes, dirigirse a las oficinas del Seremi de Salud y realizar todas las consultas necesarias.

#### Trámite 5: Patente Comercial (I. MUNICIPALIDAD)

La Patente Comercial es otorgada por la Municipalidad correspondiente a la comuna donde se encuentra emplazado el local comercial y para su solicitud deberán presentarse los antecedentes habituales para el trámite además de, en el caso de un local de comida rápida, presentar Resolución Sanitaria Favorable emitida por el Seremi de Salud.

El tiempo que tarda la aprobación del trámite puede variar entre 3 y 20 días hábiles contados desde la recepción del formulario y la correcta entrega de todos los antecedentes necesarios.

Durante este tiempo, Inspectores Municipales verificarán en terreno que las instalaciones cumplan todos los requerimientos del rubro.

Los valores asociados a la obtención de Patente dependerán de cada Municipio y pueden fluctuar entre un 0,25% y un 0,5% del capital inicial declarado por la Empresa.

Otro elemento importante de considerar es que se deberá cancelar, junto con la Patente, los derechos de aseo y publicidad, cuyos valores son variables en cada Municipio. En el caso específico de estos últimos, los valores dependerán, además, de las dimensiones y materialidad de los letreros y afiches.

#### Trámite 6: Timbraje de Documentos Tributarios (SII)

Este trámite se puede realizar en forma paralela a la obtención de la Patente.

El Representante Legal de la Empresa deberá concurrir a las oficinas del Servicio de Impuestos Internos correspondientes al domicilio de la Empresa y solicitar el Formulario F-3230, el cual deberá ser llenado y entregado junto con el material que se desea timbrar. Se recomienda que en este momento se timbren Boletas de Compra y Venta y Libros Contables, los cuales pueden adquirirse en Imprentas y Librerías respectivamente.

Para el Timbraje de Facturas, es necesario que el Servicio de Impuestos Internos verifique el correcto desempeño del giro y luego dé la autorización. En algunos casos podrá requerir algunos meses de Declaración de IVA previos antes de la aprobación para emitir Factura.

#### Trámite 7: Inscripción de Marca

Esta actividad no es obligatoria, pero sí recomendable y puede ser realizada en cualquier momento de la Creación de una Empresa.

Una vez escogido y verificado el Nombre de Fantasía, Marca o Logotipo que utilizará el negocio en las oficinas del Departamento de Propiedad Industrial (DPI), se deberán inscribir en las mismas oficinas del DPI o bien de manera online en [www.dpi.cl](http://www.dpi.cl).

La Inscripción de Marca tiene un costo aproximado de \$ 1.000 más 0,5 UTM por cada formulario tipo que dependen de las categorías que se quieran inscribir y se demora cerca de 145 días.

Para la Inscripción y Registro de Marca como **dominio.cl**, el trámite se puede realizar en línea directamente en [www.nic.cl](http://www.nic.cl) y tiene un costo inicial de \$ 20.000 por un año. Las posteriores renovaciones pueden costar entre \$ 20.000 y \$ 84.000, cubriendo desde 2 a 10 años respectivamente.

Las condiciones de los pasos a seguir, anteriormente mencionados, se encuentran en el Decreto N977\_Reglamentos de los Alimentos, dentro de las normativas de la SEREMI de Salud Región Metropolitana. Esta información se puede encontrar en el siguiente link:

[http://www.seremisaludrm.cl/sitio/download/normativaseremi/DecretoN977\\_ReglamentosdelosAlimentos.PDF](http://www.seremisaludrm.cl/sitio/download/normativaseremi/DecretoN977_ReglamentosdelosAlimentos.PDF)

## Anexo C: Cuestionario Investigación de Mercado

Comuna \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo F  M

1. ¿Cuánto tiempo esperas el bus o locomoción generalmente?

0 – 15 minutos

15 – 30 minutos

30 – 45 minutos

45 – 1 hora

Mas

2. ¿Confías en las maquinas tipo vendomatica para adquirir algún producto alimenticio?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

3. Sí viera como se prepara algún producto alimenticio ¿Lo Consumiría con autoservicio total?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

4. Sí aquí vendieran productos alimenticios ¿Cuáles son los atributos que más valoras en el producto? Indica de uno a cinco, con uno el de mayor preferencia y cinco el de menos.

Rapidez —

Precio —

Sabor —

Comodidad —

Higiene \_\_\_\_\_

5. ¿Estarías dispuesta/o a comer algunos de los siguientes productos mientras esperas el bus o locomoción?

Hamburguesa

Lomito o Churrasco

Un producto light

Pizza

Completo

Otro \_\_\_\_\_

Ninguno

6. Sí vendieran algún producto alimenticio acá ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este producto?

De 500 a 700 pesos

De 700 a 900 pesos

De 900 a 1100 pesos

De 1100 a 1300 pesos

De 1300 a 1500 pesos

7. ¿Con que frecuencia pasas por esta estación?

2 veces al día o más

1 vez al día

3 veces a la semana

2 veces a la semana

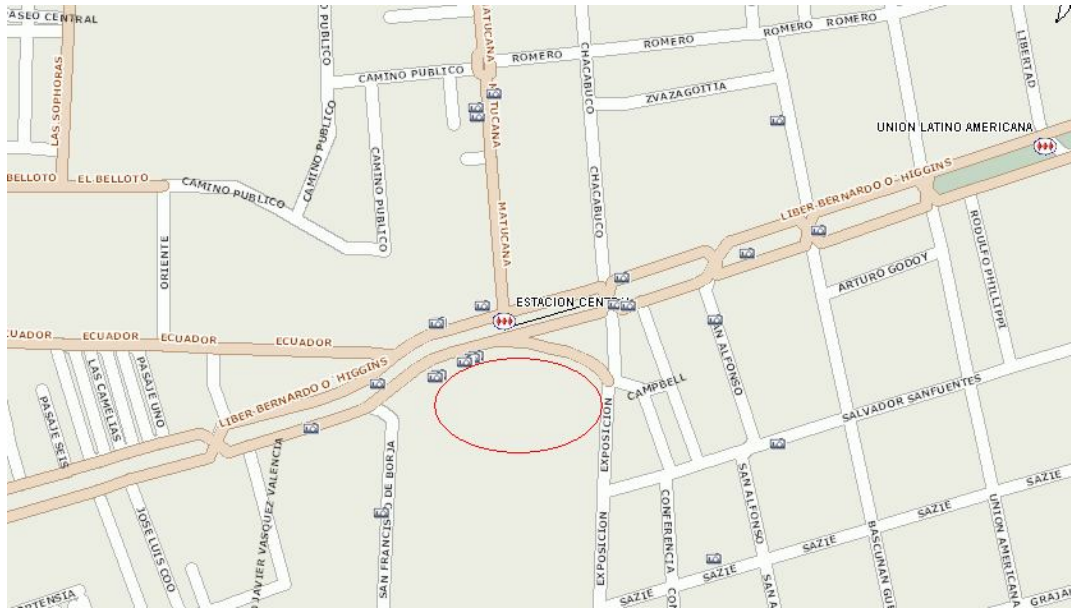
1 vez a la semana

Cada dos semanas ó menos

8. ¿Cuánto dinero destinarías diariamente a comer algo mientras esperas el bus o locomoción?

\$\_\_\_\_\_

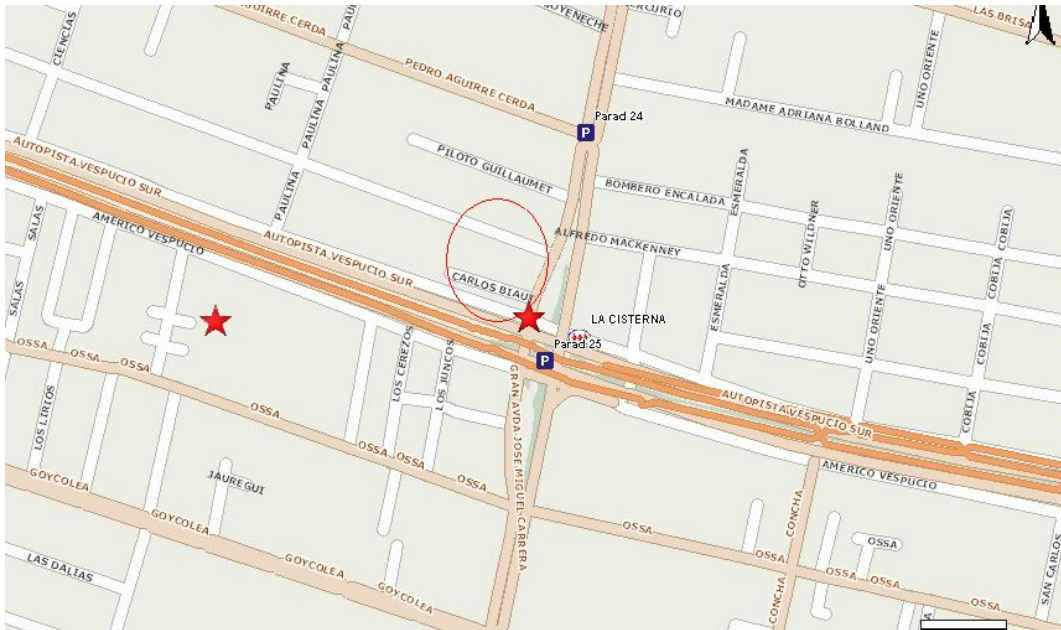
## Anexo D: Ubicación Terminal San Borja en mapa



Ubicación local en Terminal San Borja:



## Anexo E: Ubicación Intermodal La Cisterna en mapa



Ubicación local en Intermodal La Cisterna:





## Anexo F: Ubicación Terminal Alameda en mapa



Ubicación local en Terminal Alameda:



## Anexo G: Gastos

### Gastos generales

	1 Local	Centro de producción
<b>Teléfono</b>	15000	20000
<b>Gas</b>	70000	20000
<b>insumos de aseo</b>	7000	7000
<b>Técnico</b>	15000	0
<b>Electricidad</b>	50000	35000
<b>Total</b>	157000	82000

### Gastos totales

	Locales	3	4	5	6	7
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gav (Marketing)</b>		5.400.000	7.200.000	9.000.000	10.800.000	12.600.000
<b>Gasto de transporte</b>		6.139.665	8.186.220	10.232.775	12.279.330	14.325.885
<b>Gastos generales</b>		5.560.526	10.458.624	15.602.856	21.926.928	27.936.139
<b>Gasto Total</b>		17.100.191	25.844.844	34.835.631	45.006.258	54.862.024

## Anexo H: Costos fijos

	Locales	3	4	5	6	7
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Sueldos Fijos</b>		\$ 33.600.000	\$ 37.574.400	\$ 55.124.364	\$ 59.925.149	\$ 64.964.369
<b>Arriendo Locales(s/IVA)</b>		\$ 29.160.000	\$ 39.657.600	\$ 50.563.440	\$ 61.889.651	\$ 73.648.684
<b>Arriendo CP(s/IVA)</b>		\$ 3.596.400	\$ 3.668.328	\$ 3.741.695	\$ 3.816.528	\$ 3.892.859
<b>Patentes</b>		\$ 255.000	\$ 340.000	\$ 425.000	\$ 510.000	\$ 595.000
<b>Arriendo Maquinas(s/IVA)</b>		\$ 14.580.000	\$ 19.440.000	\$ 24.300.000	\$ 29.160.000	\$ 34.020.000
<b>Gastos totales</b>		\$ 17.202.892	\$ 26.038.011	\$ 35.123.810	\$ 45.411.241	\$ 55.377.995
<b>Costo Seguros</b>		\$ 538.492	\$ 661.471	\$ 788.140	\$ 918.608	\$ 1.189.741
<b>Costo Fijo total (s/IVA)</b>		\$ 98.932.784	\$ 127.379.810	\$ 170.066.448	\$ 201.631.177	\$ 233.688.647



## Anexo I: Costos variables

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de productos vendidos		241.507	441.013	638.769	871.527	1.078.033
Costo por unidad(sin IVA)		230	237	244	251	259
Costo Envase		2	3	3	3	3
Costo Total Productos		56.099.654	105.516.132	157.415.833	221.218.842	281.845.242
Cantidad de bebidas		84.528	154.355	223.569	305.034	377.311
Costo por unidad bebida(sin IVA)		267	275	284	292	301
Costo Total Bebidas		22.594.221	42.496.783	63.399.466	89.096.225	113.513.600
Perdidas		3.934.694	7.400.646	11.040.765	15.515.753	19.767.942
Sueldo Variable Gerente G.		12.715.826	14.154.434	15.593.043	17.031.652	18.470.260
Sueldo Variables Cocineros		25.189.565	34.593.669	44.539.348	55.050.634	66.152.512
<b>Cotos Variables s/IVA.</b>		<b>\$ 120.533.959</b>	<b>\$ 204.161.663</b>	<b>\$ 291.988.455</b>	<b>\$ 397.913.106</b>	<b>\$ 499.749.557</b>

## Anexo J: Inversiones

Inversión por local:

Inversión por local	Valores sin IVA
<b>Muebles y línea blanca por local</b>	
Inversión refrigerador	1.500.000
Inversión Cocina	1.500.000
Implementación (muebles, letreros, accesorios de cocina, cerámicas, etc.)	8.000.000
<b>Computadores y accesorios tecnológicos</b>	810.000
<b>Camioneta</b>	12.150.000
<b>Flete de container</b>	129.732
<b>Total (s/IVA)</b>	<b>24.089.732</b>

Inversión centro de producción:

Centro de producción	Inversión
Inversión refrigerador	2.000.000
Inversión muebles	1.000.000
Inversión azulejos	1.000.000
Utensilios de cocina	350.000
Computador con impresora	500.000
Teléfonos	30.000
<b>Total (sin IVA)</b>	<b>4.880.000</b>

Inversión total por año:

Locales	0	3	4	5	6	7
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión refrigeradores	4.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263	0
Inversión Cocinas	4.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263	0
Implementación (muebles, letreros, accesorios de cocina, cerámicas, etc.)	24.000.000	8.240.000	8.487.200	8.741.816	9.004.070	0
Computadores y accesorios tecnológicos	2.430.000	834.300	859.329	885.109	911.662	0
Camión liviano	12.150.000	0	0	0	13.674.932	0
Maquina	0	0	0	0	0	0
Flete de container	389.196	133.624	137.633	141.762	146.015	0
Muebles y remodelación CP	4.880.000	0	0	0	0	0
Inscripción legal y tramites	1.000.000	0	0	0	0	0
Inversión total(sin iva)	53.849.196	12.297.924	12.666.862	13.046.868	27.113.206	0

### Anexo K: Detalle de depreciaciones

Tiempos de depreciación:

Articulo	Periodo de depreciación años
Muebles y línea blanca	10
Computadores y accesorios tecnológicos	6
Camioneta	7

Depreciaciones por año:

Inversión	% Depreciación inv. Año 0	% Depreciación inv. Año 1	% Depreciación inv. Año 2	% Depreciación inv. Año 3	% Depreciación inv. Año 4	% Depreciación inv. Año 5	Valor de Desecho	Valor Libro	Pérdida de Capital
Muebles y línea blanca	50%	40%	30%	20%	10%	0%	28.175.029	203.500.000	175.324.971
Maquinas	50%	40%	30%	20%	10%	0%	0	0	0
Computadores y accesorios tecnológicos	83%	67%	50%	33%	17%	0%	3.457.844	11.475.000	8.017.156
Camión liviano	71%	57%	43%	29%	14%	0%	10.632.133	53.807.143	43.175.010
<b>Total</b>							<b>42.265.007</b>	<b>268.782.143</b>	<b>226.517.136</b>



### Anexo M: Cálculo de punto de equilibrio dinámico

	Locales	3	4	5	6	7
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión</b>	53.849.196	12.297.924	12.666.862	13.046.868	27.113.206	0
<b>Precio producto</b>	0	668	688	709	730	752
<b>Precio bebida</b>	0	324	334	344	354	365
<b>Q rec. inversión</b>	0	70.350	15.598	15.598	15.598	31.471
<b>Q rec. Inversión acumulado</b>	0	70.350	85.948	101.546	117.145	148.616
<b>Costos fijos</b>	0	98.932.784	127.379.810	170.066.448	201.631.177	233.688.647
<b>Costos variables</b>	0	120.533.959	204.161.663	291.988.455	397.913.106	499.749.557
<b>Ingreso X ventas</b>	0	188.774.228	355.059.700	529.701.168	744.397.033	948.403.673
<b>P.E de costos</b>	0	273.679.460	299.721.840	378.963.310	433.190.802	493.991.170
<b>Q rec . Costos</b>	0	357.541	380.158	466.666	517.906	573.394
<b>Q total</b>	0	427.890	395.756	482.264	533.504	604.866
<b>Q total acumulado hasta el periodo</b>	0	427.890	823.647	1.305.911	1.839.415	2.444.281
<b>Promedio diario por local</b>	0	396	275	268	247	240
<b>Promedio diario por local acumulado</b>	0	396	286	242	213	194

## Anexo N: Flujo de caja pesimista sin financiamiento

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Ventas	0	137.179.199	258.016.181	384.925.330	540.941.367	689.189.716
Ingresos x Ventas Bebidas	0	23.278.894	43.784.564	65.320.662	91.796.111	116.953.406
<b>Ingresos Totales</b>	<b>0</b>	<b>160.458.094</b>	<b>301.800.745</b>	<b>450.245.992</b>	<b>632.737.478</b>	<b>806.143.122</b>
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	-226.517.136
Costos Fijos	0	-98.083.300	-125.782.042	-167.682.793	-198.281.391	-229.420.831
Costos Variables	0	-108.139.674	-180.849.629	-257.210.045	-349.038.483	-437.480.540
Depreciaciones Legales	0	-5.440.714	-6.675.714	-7.910.714	-10.881.429	-12.116.429
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-51.205.594</b>	<b>-11.506.640</b>	<b>17.442.440</b>	<b>74.536.175</b>	<b>-99.391.813</b>
<i>Impuestos 1era categoría</i>	0	8.704.951	1.956.129	-2.965.215	-12.671.150	16.896.608
<b>Utilidad Después Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-42.500.643</b>	<b>-9.550.511</b>	<b>14.477.225</b>	<b>61.865.026</b>	<b>-82.495.205</b>
Depreciaciones Legales	0	5.440.714	6.675.714	7.910.714	10.881.429	12.116.429
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	226.517.136
<b>Flujo Caja Operacional</b>	<b>0</b>	<b>-37.059.929</b>	<b>-2.874.797</b>	<b>22.387.939</b>	<b>72.746.454</b>	<b>156.138.360</b>
Inversión Fija	-53.849.196	-12.297.924	-12.666.862	-13.046.868	-27.113.206	0
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	42.265.007
Capital de Trabajo	-11.476.310	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	11.476.310
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>-65.325.506</b>	<b>-12.297.924</b>	<b>-12.666.862</b>	<b>-13.046.868</b>	<b>-27.113.206</b>	<b>53.741.317</b>
<b>Flujo de Caja Privado</b>	<b>-65.325.506</b>	<b>-49.357.853</b>	<b>-15.541.659</b>	<b>9.341.072</b>	<b>45.633.249</b>	<b>209.879.677</b>

<b>Tasa de Descuento</b>	<b>12%</b>
<b>VAN</b>	<b>32.956.177</b>
<b>TIR</b>	<b>19%</b>

## Anexo O: Flujo de caja escenario optimista sin financiamiento

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Ventas	0	185.595.387	349.080.715	520.781.329	731.861.849	932.433.145
Ingresos x Ventas Bebidas	0	31.494.975	59.237.940	88.375.013	124.194.738	158.231.079
<b>Ingresos Totales</b>	<b>0</b>	<b>217.090.362</b>	<b>408.318.655</b>	<b>609.156.343</b>	<b>856.056.587</b>	<b>1.090.664.224</b>
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	-226.517.136
Costos Fijos	0	-99.782.268	-128.977.579	-172.450.104	-204.980.964	-237.956.464
Costos Variables	0	-132.928.245	-227.473.698	-326.766.865	-446.787.729	-562.018.575
Depreciaciones Legales	0	-5.440.714	-6.675.714	-7.910.714	-10.881.429	-12.116.429
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-21.060.865</b>	<b>45.191.664</b>	<b>102.028.660</b>	<b>193.406.466</b>	<b>52.055.621</b>
<i>Impuestos 1era categoría</i>	0	3.580.347	-7.682.583	-17.344.872	-32.879.099	-8.849.455
<b>Utilidad Después Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-17.480.518</b>	<b>37.509.081</b>	<b>84.683.788</b>	<b>160.527.367</b>	<b>43.206.165</b>
Depreciaciones Legales	0	5.440.714	6.675.714	7.910.714	10.881.429	12.116.429
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	226.517.136
<b>Flujo Caja Operacional</b>	<b>0</b>	<b>-12.039.803</b>	<b>44.184.796</b>	<b>92.594.502</b>	<b>171.408.795</b>	<b>281.839.730</b>
Inversión Fija	-53.849.196	-12.297.924	-12.666.862	-13.046.868	-27.113.206	0
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	42.265.007
Capital de Trabajo	-14.037.913	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	14.037.913
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>-67.887.109</b>	<b>-12.297.924</b>	<b>-12.666.862</b>	<b>-13.046.868</b>	<b>-27.113.206</b>	<b>56.302.920</b>
<b>Flujo de Caja Privado</b>	<b>-67.887.109</b>	<b>-24.337.727</b>	<b>31.517.934</b>	<b>79.547.635</b>	<b>144.295.590</b>	<b>338.142.650</b>

<b>Tasa de Descuento</b>	<b>12%</b>
<b>VAN</b>	<b>275.702.793</b>
<b>TIR</b>	<b>62%</b>



### Anexo Q: Tabla de detalle de préstamo

Período	Deuda	Cuota	Interés	Amortización
0	53.849.196			
1	53.849.196	19.208.031	-12.385.315	-6.822.716
2	47.026.480	19.208.031	-10.816.090	-8.391.941
3	38.634.539	19.208.031	-8.885.944	-10.322.087
4	28.312.452	19.208.031	-6.511.864	-12.696.167
5	15.616.285	19.208.031	-3.591.746	-15.616.285

### Anexo R: Flujo de caja pesimista con financiamiento

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Ventas	0	137.179.199	258.016.181	384.925.330	540.941.367	689.189.716
Ingresos x Ventas Bebidas	0	23.278.894	43.784.564	65.320.662	91.796.111	116.953.406
<b>Ingresos Totales</b>	<b>0</b>	<b>160.458.094</b>	<b>301.800.745</b>	<b>450.245.992</b>	<b>632.737.478</b>	<b>806.143.122</b>
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	-226.517.136
Costos Fijos	0	-98.083.300	-125.782.042	-167.682.793	-198.281.391	-229.420.831
Costos Variables	0	-108.139.674	-180.849.629	-257.210.045	-349.038.483	-437.480.540
Intereses x Créditos	0	-12.385.315	-10.816.090	-8.885.944	-6.511.864	-3.591.746
Depreciaciones Legales	0	-5.440.714	-6.675.714	-7.910.714	-10.881.429	-12.116.429
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-63.590.909</b>	<b>-22.322.731</b>	<b>8.556.495</b>	<b>68.024.311</b>	<b>-102.983.559</b>
<i>Impuestos 1era categoria</i>	0	10.810.455	3.794.864	-1.454.604	-11.564.133	17.507.205
<b>Utilidad Después Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-52.780.455</b>	<b>-18.527.866</b>	<b>7.101.891</b>	<b>56.460.178</b>	<b>-85.476.354</b>
Depreciaciones Legales	0	5.440.714	6.675.714	7.910.714	10.881.429	12.116.429
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	226.517.136
<b>Flujo Caja Operacional</b>	<b>0</b>	<b>-47.339.740</b>	<b>-11.852.152</b>	<b>15.012.606</b>	<b>67.341.607</b>	<b>153.157.211</b>
Inversión Fija	-53.849.196	-12.297.924	-12.666.862	-13.046.868	-27.113.206	0
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	42.265.007
Capital de Trabajo	-13.540.529	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	13.540.529
Préstamos	53.849.196					
Amortizaciones		-6.822.716	-8.391.941	-10.322.087	-12.696.167	-15.616.285
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>-13.540.529</b>	<b>-19.120.640</b>	<b>-21.058.802</b>	<b>-23.368.955</b>	<b>-39.809.373</b>	<b>40.189.251</b>
<b>Flujo de Caja Privado</b>	<b>-13.540.529</b>	<b>-66.460.380</b>	<b>-32.910.954</b>	<b>-8.356.349</b>	<b>27.532.234</b>	<b>193.346.462</b>

Tasa de Descuento	12%
VAN	22.142.757
TIR	18%



## Anexo S: Flujo de caja optimista con financiamiento

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Ventas	0	185.595.387	349.080.715	520.781.329	731.861.849	932.433.145
Ingresos x Ventas Bebidas	0	31.494.975	59.237.940	88.375.013	124.194.738	158.231.079
<b>Ingresos Totales</b>	<b>0</b>	<b>217.090.362</b>	<b>408.318.655</b>	<b>609.156.343</b>	<b>856.056.587</b>	<b>1.090.664.224</b>
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	-226.517.136
Costos Fijos	0	-99.782.268	-128.977.579	-172.450.104	-204.980.964	-237.956.464
Costos Variables	0	-132.928.245	-227.473.698	-326.766.865	-446.787.729	-562.018.575
Intereses x Créditos	0	-12.385.315	-10.816.090	-8.885.944	-6.511.864	-3.591.746
Depreciaciones Legales	0	-5.440.714	-6.675.714	-7.910.714	-10.881.429	-12.116.429
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-33.446.180</b>	<b>34.375.574</b>	<b>93.142.716</b>	<b>186.894.602</b>	<b>48.463.875</b>
<i>Impuestos 1era categoría</i>	0	5.685.851	-5.843.848	-15.834.262	-31.772.082	-8.238.859
<b>Utilidad Después Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-27.760.329</b>	<b>28.531.726</b>	<b>77.308.454</b>	<b>155.122.520</b>	<b>40.225.016</b>
Depreciaciones Legales	0	5.440.714	6.675.714	7.910.714	10.881.429	12.116.429
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
Gan./Pérd. Capital	0	0	0	0	0	226.517.136
<b>Flujo Caja Operacional</b>	<b>0</b>	<b>-22.319.615</b>	<b>35.207.441</b>	<b>85.219.169</b>	<b>166.003.948</b>	<b>278.858.581</b>
Inversión Fija	-53.849.196	-12.297.924	-12.666.862	-13.046.868	-27.113.206	0
Valor Residual de los Activos	0	0	0	0	0	42.265.007
Capital de Trabajo	-16.102.132	0	0	0	0	0
Rec. Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	16.102.132
Préstamos	53.849.196					
Amortizaciones		-6.822.716	-8.391.941	-10.322.087	-12.696.167	-15.616.285
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>-16.102.132</b>	<b>-19.120.640</b>	<b>-21.058.802</b>	<b>-23.368.955</b>	<b>-39.809.373</b>	<b>42.750.854</b>
<b>Flujo de Caja Privado</b>	<b>-16.102.132</b>	<b>-41.440.255</b>	<b>14.148.638</b>	<b>61.850.214</b>	<b>126.194.576</b>	<b>321.609.435</b>

<b>Tasa de Descuento</b>	<b>12%</b>
<b>VAN</b>	<b>264.889.373</b>
<b>TIR</b>	<b>86%</b>

## Anexo T: Matriz de escenarios probables

	Q Bebidas 2009													
		70.159	73.298	73.155	56.729	52.324								
	Q Bebidas 2010	140.934	140.507	137.836	122.021	116.517								
	Q Bebidas 2011	210.287	209.895	207.438	192.893	187.832								
	Q Bebidas 2012	292.043	291.682	289.423	276.047	271.393								
	Q Bebidas 2013	365.031	364.699	362.621	350.320	346.040								
	Q P.A 2009	240.567	169.008	109.061	59.584	16.673								
	Q P.A 2010	436.016	369.754	314.263	268.574	228.882								
	Q P.A 2011	631.487	570.550	519.518	477.500	440.998								
	Q P.A 2012	862.612	806.571	759.640	720.999	687.430								
	Q P.A 2013	1.068.881	1.017.343	974.184	938.647	907.776								
Precio	P. Bebidas 2009													
	P. Bebidas 2010													
	P. Bebidas 2011													
	P. Bebidas 2012													
	P. Bebidas 2013													
	P.P.A 2009													
	P.P.A 2010													
	P.P.A 2011													
	P.P.A 2012													
	P.P.A 2013													
	P-10%*P	292	300	309	319	328	601	619	638	657	677			
	P-5%*P	308	317	327	336	346	635	654	673	694	715			
P Estimado		324	334	344	354	365	668	688	709	730	752			
P+5%*P		340	350	361	372	383	702	723	744	767	790			
P+10%*P		356	367	378	389	401	735	757	780	803	827			
	<b>VAN Promedio Esperado</b>													<b>3.504.997</b>

Nota: P.P.A: Precio Producto Alimenticio.

P. Bebida: Precio Bebida.

Q P.A: Cantidad de Demanda Producto Alimenticio.