



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA,
ASOCIADO A LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA DE
SANDWICHES GOURMET**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

HUGO ENRIQUE ENDER MANRÍQUEZ

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

Resumen

Si consideramos el fuerte crecimiento que ha experimentado la fuerza laboral en Chile en los últimos años, la creciente necesidad de alimentarnos de manera sana y el poco tiempo con que en general contamos, podríamos concluir que la comida al paso se sitúa como una propuesta interesante de analizar dentro de la industria de la alimentación. Sumado a lo anterior, los niveles de población flotante que se presentan en ciertas comunas del gran Santiago, que concentran diariamente una gran afluencia de público, nos insta a desarrollar una propuesta basada en sándwiches gourmet, jugos naturales y productos complementarios que nos permitan cautivar al mercado y satisfacer su creciente demanda.

Es así como se ha vislumbrado una gran oportunidad en este rubro, considerando que 3 comunas; Santiago, Providencia y Las Condes concentran un población flotante diaria de aproximadamente 2.8 millones de personas; de las cuales se genera un mercado potencial de 19,6% y niveles de ventas que se acercaría a los \$500 mil millones anuales. Considerando el Censo del año 2002, nuestra oferta apunta a GSE C1, C2, C3 y D principalmente focalizada en hombres y mujeres, entre 18 y 45 años y con ingresos superiores a los \$300 mil.

Si bien es cierto, la competencia se presenta como una fuerte barrera de entrada por el posicionamiento que actualmente tiene y la oferta que entregan, en las encuestas nuestra propuesta aparece atractiva y diferenciadora y nos orienta a focalizarnos en el concepto 3D, consistente el Despacho a Domicilio y productos Diferenciados.

Al proyectar el negocio y considerando la apertura de 3 locales que considera una inversión aproximada de \$218.5 millones, los niveles de ventas anuales bordearían los \$775 millones, posicionándonos con un 0.16% de participación, lo cual a futuro sigue representando una real oportunidad de crecimiento si logramos generar una buena fórmula de capilaridad. Finalmente, de la evaluación económica se desprende el recupero de la inversión durante el primer semestre del segundo año y niveles de rentabilidad del orden de 16%, un VAN de \$578 millones y una TIR de 71% reflejando la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

Agradecimientos

Agradezco haber tenido la gran oportunidad de vivir esta experiencia durante estos últimos 2 años, que me permitió conocer y compartir con diversos compañeros y profesores los cuales han dejado una marca importante y muchas enseñanzas en mi vida.

A mi familia y amigos que sin su apoyo, comprensión y aliento en todo momento, hubiese sido imposible concluir este largo transitar.

Con todo mi cariño esta tesis se las dedico principalmente a ustedes:

Mi esposa Anamilena

Mis hijos Lucas, Benja y Anto

Mi Madre Mery y mi suegra Ely

Gracias a todos por estar siempre pendientes, por comprender mis ausencias, por colaborar con mi estudio y por tantas cosas que vivimos y que nos hicieron y harán crecer como familia.

Gracias a la Universidad, a sus profesores, administrativos, auxiliares que forman parte de un gran equipo y que siempre nos aportaron amabilidad, trabajo y dedicación.

Finalmente agradecer a todas las personas que de alguna forma aportaron a la consecución de este gran objetivo, que nos planteamos como familia a comienzos del año 2012 y por el que podemos sentirnos orgullosos de conseguir y decir “misión cumplida”.

Hugo Enrique Ender Manríquez

Tabla de Contenido

1. Introducción	6
1.1 Descripción General	6
1.2 Objetivos	7
1.3 Resultados Esperados	7
2. Metodología	8
3. Diagnóstico de la situación actual del mercado	10
3.1 Mercados Potenciales	10
3.2 Análisis de los Clientes.....	13
3.3 Análisis de la Competencia	16
3.4 Análisis del Entorno.....	27
3.5 Resumen Estratégico y Análisis FODA	29
4. Definición de Objetivos	30
4.1 Ventas, ingreso y volumen	30
4.2 Posicionamiento	36
4.3 Rentabilidad	37
5. Implementación de la Estrategia.....	40
5.1 Mercado Objetivo	40
5.2 Productos	40
5.3 Política de Precios.....	43
5.4 Modelo de Negocio - Atención	44
5.4.1 Estructura Organizacional	44
5.5 Local / Plaza.....	46
5.5.1 Ubicación.....	46

5.5.2 Diseño Layout	47
5.5.3 Tamaño y Características.....	48
5.6 Comunicación y Posicionamiento.....	49
5.7 Riesgos Estratégicos.....	51
6. Evaluación de Factibilidad Económica.....	52
6.1 Proyección de Flujos	52
6.2 Fuentes de Financiamiento	55
6.3 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)	56
6.4 Análisis de Sensibilidad.....	57
7. Conclusiones y Comentario Finales	58
8. Bibliografía.....	60
9. Anexos.....	61

1. Introducción

1.1 Descripción General

El creciente aumento de la fuerza laboral empleada en comunas que presentan un importante y grueso flujo de población flotante, sumado a la necesidad de contar con lugares acogedores, con un rápido y efectivo modelo de atención capaces de ofrecer una diversidad de productos y que se adapten a satisfacer la diaria necesidad de alimentación, hace interesante efectuar un análisis tendiente a generar una propuesta de valor clara en relación a esta industria.

Cuando hablamos de alimentación, nos encontramos con una demanda importante y que avanza fuertemente con estándares de calidad, tiempos, productos y complementos que resultan factores diferenciadores a las propuestas disponibles actualmente en el mercado. Si a lo anterior le sumamos, el factor población flotante y el mercado potencial que esto genera en ciertas comunas como Providencia, en donde viven 126 mil habitantes y diariamente transitan más de 800 mil personas¹ o el caso de Santiago Centro con una población de 159.919 habitantes y una población flotante de 1.800.000 personas², así como también Las Condes y Vitacura, nos encontramos con un interesante mercado a analizar.

Definiendo una variedad de productos que se hagan cargo de las actuales necesidades y características de esta población, incorporando líneas de negocio que sean capaces de complementar la oferta, se piensa que generaría una interesante propuesta de cara al cliente.

Es así como se ha decidido efectuar un exhaustivo análisis que permita identificar reales oportunidades y clarificar la viabilidad de desarrollar la idea de sándwiches gourmet, que se ubique estratégicamente en lugares con alta afluencia de público, principalmente en sectores comerciales y de oficina, con el objeto de cubrir necesidades de alimentación de manera sana que logre marcar la diferencia y que asegure una variada oferta, rapidez en el servicio y por sobretodo que permita atraer a los clientes por la alta calidad entregada a precios razonables.

¹ Reportaje Mall Costanera Center – 29/04/2012

² Emol, Elecciones Municipales 2012 – 29/10/2012

1.2 Objetivos

La presente tesis tiene por objetivo generar un estudio de factibilidad técnica, económica y estratégica, asociado a la creación de una cadena de sándwiches gourmet y productos complementarios, que se enfoque en satisfacer las necesidades de alimentación en comunas con un alto flujo de población flotante y que asegure un enfoque de alimentación sana, sumado a niveles de servicio acordes al segmento objetivo.

1.3 Resultados Esperados

Del presente trabajo, se pretende generar un análisis de factibilidad técnica, económica y estratégica para la implementación de una cadena de sándwiches gourmet.

Para efectuar el análisis se debe definir segmento objetivo, una clara propuesta de valor e identificar los sectores donde se ubicarán los locales. Lo anterior, determinado en base a tendencias de mercado y preferencias del consumidor.

Un aspecto fundamental será el análisis de comunas que presentan un importante flujo de población flotante y el análisis de encuesta de preferencias en relación a la oferta que se pretende entregar, logrando establecer el mercado potencial y determinando los atributos específicos que nos permitirán marcar la diferencia en relación a la oferta actual y que nos proporcionarán el factor diferencial ayudando a maximizar la rentabilidad del negocio.

Los aspectos claves a focalizar el trabajo son:

- Determinación de mercado potencial
- Estudio y análisis del mercado
- Determinación de las preferencias de los consumidores
- Identificación de las estrategias que generan ventajas competitivas frente a la competencia
- Determinación de sectores de emplazamiento de locales

- Definición de estrategia de servicio y precios
- Evaluación económica que ayude a estimar flujos necesarios y rentabilidad de la implementación de la propuesta

El resultado final de este trabajo será contar con claridad respecto a la factibilidad de la implementación, definiendo la inversión necesaria para montar la iniciativa y establecer la rentabilidad y crecimiento que puede generar.

2. Metodología

Cuando nos detenemos a evaluar cuál es la mejor forma de enfrentar este estudio, surge rápidamente la necesidad de definir la propuesta de valor a desarrollar y cuál es la necesidad de mercado “insatisfecha” que dicha propuesta nos ayudará a solucionar.

Otros aspectos fundamentales a considerar, están dados por la identificación de nuestros proveedores y colaboradores claves, establecer el tipo de relación que construiremos con nuestro segmento objetivo, para finalmente considerar los aspectos económicos, costos asociados y los ingresos que generará la iniciativa.

Para lo anterior se avanzará considerando las etapas asociadas al desarrollo de información, definición e implementación de la estrategia, que a continuación se detallan:

- a) **Diagnóstico de la situación actual de mercado**, se efectuará un análisis del *mercado* potencial, determinando tamaño, rentabilidad y crecimiento. Adicionalmente se analizan *clientes*, a fin de establecer expectativas, necesidades y periodicidad de compra. En relación a la *competencia*, la idea es determinar los competidores directos, determinar ventajas competitivas y principales desventajas a objeto de establecer las reales oportunidades que puede presentar la iniciativa. Posteriormente, se efectuará un análisis del Entorno económico, social y político con lo cual contaremos con la totalidad de información asociada a las 5 fuerzas de Porter³, para finalmente desarrollar un

³ Análisis Porter, clientes, proveedores, productos y competencia

análisis FODA⁴ que permitirá identificar y distinguir los aspectos relevantes a considerar en pos de generar una propuesta de valor acorde a las necesidades del cliente.

- b) **Definición de objetivos**, asociado a esta etapa está la definición clara de la estrategia a desarrollar, con el objeto de apalancar una implementación impecable. Las ventas, posicionamiento y rentabilidad aparecen como los 3 conceptos claves a abordar.
- c) **Implementación de la estrategia**, consiste en llevar a la práctica las acciones tendientes a implementar la estrategia que asegure la consecución de los objetivos previamente planteados.

Este punto resulta fundamental una vez determinado el mercado objetivo, definir cuáles serán los productos que formarán parte de la oferta, establecer una política de precios acorde a la propuesta de valor, así como también una definición del modelo de negocio y el plan de comunicación que apoyará las iniciativas descritas anteriormente, con el objeto de lograr que el plan estratégico se pueda lograr a cabalidad.

- d) **Evaluación de Factibilidad Económica**, una vez que contamos con la totalidad de información, nos disponemos a evaluar la iniciativa desde un punto de vista financiero. Para esto se desarrollará un flujo de caja que nos permita proyectar el negocio, clarificando inversiones necesarias e identificando la real necesidad de caja que requerirá la iniciativa basada en las definiciones estratégicas previamente analizadas.

Adicionalmente, se efectuará un análisis de fuentes de financiamiento y la incorporación de ratios financieros como TIR y VAN que nos permitan valorar y contar con una cuantificación de flujos, retornos y rentabilidad proyectada, junto con el análisis de sensibilidad y las conclusiones finales del estudio.

⁴ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

3. Diagnóstico de la situación actual del mercado

3.1 Mercados Potenciales

Al momento de sentarnos a analizar las posibilidades de negocio que nos presenta una cadena de alimentación que considere sándwiches gourmet, nos adentramos inevitablemente en el mundo de la comida rápida y establecimientos que se asemejan a este modelo con propuestas más sofisticadas que apuntan a una compra al paso. Las tendencias de consumo en este mercado durante 2012⁵, reflejan que una gran parte de los consumidores de comida rápida son principalmente oficinistas y ejecutivos, cuyas preferencias por este tipo de alimentación se basa en los cortos horarios con que cuentan para almorzar. A ello se suman los precios asequibles y la buena ubicación de los locales como razones por las cuales la mayoría de la población chilena es consumidora de este tipo de comidas en menor o mayor medida.

El mercado total en Chile suma US\$676,5 millones⁶, ubicándonos como el segundo mayor consumidor de América Latina después de Brasil, con un crecimiento de 61,2% de ventas durante los últimos 5 años⁷.

Las ventas concentran mayoritariamente en Santiago alcanzando un 63% a nivel nacional. Durante el año 2012 el nivel de ventas aumentó un 12% en relación al año anterior y las regiones elevan en promedio 4.3% mientras que la región Metropolitana registró un incremento de 3.7%⁸.

Por otra parte, otra industria relacionada y que amerita un análisis es la del pan, la cual en Chile lidera el consumo de la región con 98 kilos anuales per cápita, seguido de Argentina con 82.5 kilos y Uruguay con 55 kilos per cápita.

A continuación se puede ver la distribución de los demás participantes de la región:

⁵ Euromonitor International, 2012

⁶ Estrategia On Line, 13/10/13

⁷ Estrategia On Line, 13/10/13

⁸ Economía y Negocios On Line, 10/07/12

Gráfico 1: Consumo per cápita anual de pan (en kg) por país



Las ventas anuales de toda la industria panadera en Chile para el año 2011 fueron de US\$3.300 millones, registrando un fuerte crecimiento en relación al año 2010 que movió cerca de US\$2.000 millones.⁹

Es relevante mencionar que cerca del 50% de la facturación se registra en la Región Metropolitana, explicado principalmente por la mayor concentración de población y la mayor variedad de canales de compra. Durante el año 2011, los locales relacionados a panaderías y pastelerías crecieron en 2012 llegando a 11.652 a finales de dicho período.

Del relevamiento inicial, surgen fuertemente los mercados de fast food y panaderías; asociándose al análisis de la cadena de alimentación al paso basada en sándwiches gourmet y algunos productos complementarios.

Dentro de los principales factores que han empujado el crecimiento en estos mercados podemos mencionar:

a) Industria de comida rápida

- Globalización y llegada de cadenas internacionales
- Incremento de locales explicado por franquicias
- Mayor poder adquisitivo de la población en general

El gasto promedio efectuado por los consumidores chilenos en fast food es de \$3.260 para el primer trimestre de 2011, un 4% superior a igual período del año

⁹ Chilealimentos – 08/04/2013

anterior, lo cual es un factor relevante a considerar en el análisis que se efectuará para proyectar ventas.¹⁰

b) Industria del pan

- Aspectos culturales y variedad
- Alto contenido calórico y fuerte relación precio-nutrición que ofrece el producto
- Incremento de volumen más que precio en comparación a la región
- Incremento de panes elaborados que llegan al 10% de las ventas del sector

Adicionalmente debemos considerar una serie de datos relevantes, tales como¹¹:

- El 43% de la venta total de pan en Chile se realiza en los almacenes y minimarket. Lo sigue un 36% el comercio en panaderías y amasanderías, mientras que los supermercados registran en conjunto un 21%.
- El 53% del consumo del pan se produce en los segmentos D-E. Luego aparece el GSE C3, con un 27% y los consumidores ABC1 solo representan un 5% del total.

Considerando las características del mercado, los niveles de ventas y la posibilidad de generar un producto con valor agregado que nos permita participar de un % de este mercado, se hace atractiva la evaluación de factibilidad y viabilidad de la cadena de alimentación basada en sándwiches gourmet “al paso”.

Es necesario mencionar que nuestro mercado potencial está formado por población flotante. Para efectos de nuestro análisis nos centraremos en las 3 comunas que presentan volúmenes interesantes las cuales detallamos a continuación:

Cuadro 1: Población flotante por comuna, mercado potencial y ventas

Comunas	Población Flotante (Hab)	Mercado Potencial (19,6%)	Venta Diaria M\$ (Ticket Prom. \$3.260)	Ventas mensuales M\$ (Considera Prom. 23,3 días)	Ventas Anuales M\$*	Ventas Anuales MUS\$* (Prom. 500)
Las Condes	200.000	39.156	127.648	2.974.209	35.690.506	71.381
Providencia	800.000	156.624	510.594	11.896.835	142.762.024	285.524
Santiago	1.800.000	352.404	1.148.836	26.767.879	321.214.554	642.429
Total	2.800.000	548.184	1.787.078	41.638.924	499.667.084	999.334

¹⁰ Emol – 18/07/2011

¹¹ Reportaje El mercado del Pan – Fechipan – 15/03/2011

El cuadro muestra una proyección que tiene como resultado un monto de ventas anuales cercano a los 1.000 millones de dólares, en las 3 comunas que presentan el mayor flujo de población flotante, lo cual representa el mercado potencial al cual estamos apuntando. Por tanto, en términos de proyecciones el mercado presenta interesantes resultados.

Consideraciones adicionales;

- Ticket promedio \$3.260 pp.
- Mensualidad considera 23.3 días.
- Tipo de cambio promedio US\$ 500
- Incorporamos resultados de la encuesta efectuada para abordar la cantidad de personas que consumen diariamente sándwiches o comida al paso, lo cual arroja un 19,6%. Por tanto un resultado relevante a considerar es que de un universo total de 2.800.000 personas, diariamente cerca de 650 mil consumen este tipo de productos.

Cuadro 2: % de consumo diario por persona

Cuál es la frecuencia de compra?	%	# x Mes (20 días)	% días x mes	%DxM / Frecuencia %
Casi diariamente	7%	20	100%	6,7%
Varias veces la semana	8%	4	18%	1,5%
Una vez al mes	12%	1	5%	0,6%
Casi nunca	12%	1	3%	0,3%
Al menos una vez a la semana	30%	5	25%	7,4%
Una vez cada dos semanas	32%	2	10%	3,2%
	100%			19,6%

Fuente: Encuesta efectuada

3.2 Análisis de los Clientes

Resulta interesante previo a adentrarnos en el análisis y las características de los clientes que presenta el mercado actualmente, que revisemos como están compuestos los grupos socio económicos (GSE). Este análisis fue efectuado considerando información relativa a Santiago¹².

¹² Estudio AIM 2008



GSE AB

Población: Menos del 1%

#Familias: 35.000

Ingreso Promedio: Sobre \$8 Millones

Actividad: Universitarios, Altos Ejecutivos, Empresarios



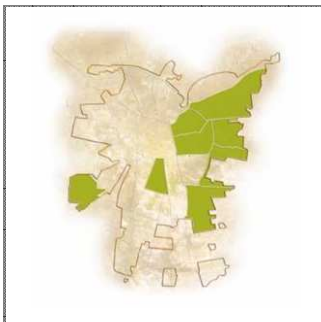
GSE C1

Población: 6%

#Familias: 150.000

Ingreso Promedio: Promedio \$3 Millones

Actividad: Profesionales jóvenes, Ejecutivos nivel medio, comerciantes, vendedores



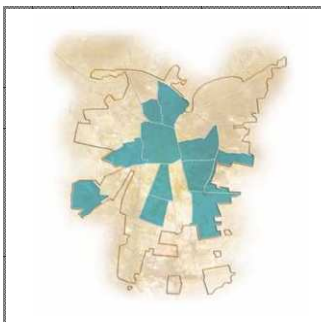
GSE C2

Población: 15%

#Familias: 300.000

Ingreso Promedio: Sobre \$1 Millones

Actividad: Empleados públicos privados, profesores, obreros especializados



GSE C3

Población: 21%

#Familias: 370.000

Ingreso Promedio: Sobre \$0,6 Millones

Actividad: Obreros, Empleados bajo nivel, Juniors



GSE D

Población: 37%

#Familias: 520.000

Ingreso Promedio: Sobre \$0,3 Millones

Actividad: Trabajos Ocasionales



GSE E

Población: 10%

#Familias: 150.000

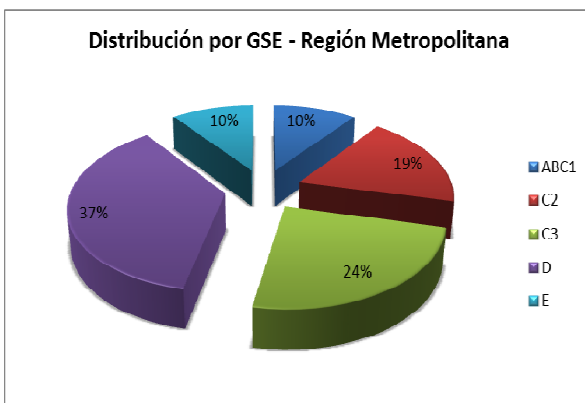
Ingreso Promedio: Sobre \$0,09 Millones

Actividad: N/a

Al analizar la información, nos encontramos que gran parte de la población a la cual les podría interesar nuestra oferta corresponde a GSE C1, C2, C3 y D; solamente considerando los tipos de actividades que desarrollan, los cuales representan aproximadamente un 79% de la población.

Si nos adentramos en un análisis referente al Censo 2002, efectuado por AIM en 2008, podemos identificar la siguiente distribución por GSE en la región metropolitana:

Gráfico 2: Distribución GSE - RM



Cabe mencionar que los GSE a los cuales les puede interesar nuestra oferta, representan aproximadamente 4.8 millones de personas y considerando que la población flotante en las mayores comunas representa un 58%, estamos ante 2.8 millones de clientes potenciales por día.

Dentro de las características que presentan los clientes actuales que podrían interesarse por estos productos, podríamos mencionar:

- Trabajen o estudien en las comunas identificadas con un % importante de población flotante día a día.
- Ingresos promedio desde 300 mil pesos mensuales.
- Cuenten con poco tiempo para alimentación.

Con el objeto de identificar las oportunidades de mercado, se desarrolló una encuesta virtual que nos permite identificar más en detalle las características de los clientes, además de sus necesidades y gustos, los cuales nos dan la posibilidad de determinar y orientar nuestra oferta a la oportunidad actual identificada.

La encuesta que consta de 27 preguntas, se aplicó a 61 personas entre redes de amigos, profesionales y redes sociales. Los resultados en detalle se presentan en el Anexo 1.

El segmento objetivo lo podemos definir como:

- Hombres y mujeres.
- Profesionales, estudiantes, ejecutivos, trabajadores.
- Edad entre 18 a 45 años.
- Concurran diariamente a comunas de Santiago Centro, Providencia o Las Condes.
- Generen ingresos sobre \$300 mil al mes.
- Consuman sándwiches a lo menos 1 vez al mes.

En el anexo 2 se puede observar la distribución de grupos socioeconómicos del gran Santiago. Si bien la comuna de Santiago se ve a simple vista como la más diversa en GSE, a diferencia de Providencia y Las Condes que presentan fuerte preponderancia de ABC1 y C2; no debemos olvidar que estas comunas representan polos de oficina y empleo y la concurrencia diaria que proviene del resto de las comunas con mayor presencia C3 y D, por tanto nuestro segmento objetivo es bastante amplio y comprende desde un ABC1 a un D, que genere ingresos superiores a \$600 mil, que si relacionamos con nuestra encuesta representa un 97% de la muestra.

3.3 Análisis de la Competencia

Considerando que el mercado de fast food es extremadamente atractivo por los niveles de venta que maneja y por los formatos similares a la propuesta que estamos analizando, comenzaremos por efectuar un análisis de 2 cadenas internacionales con potencialidad de tener éxito en nuestro mercado, más que los actuales participantes sobre los cuales se conocen los productos y los diferenciadores que sin duda los hace líderes en la actualidad.

Estas cadenas presentan similitudes e incluso una de ellas participó hace unos años atrás en el mercado chileno para posteriormente retirarse. Nos referimos a Au Bon Pain y a Earl of sándwich, las cuales describiremos a continuación.

Au bon pain

Es una cadena de panadería y cafetería originaria de Boston y fundada en el año 1978, que se concentra servir bebidas de café y productos de panadería principalmente croissants y panecillos y artículos de almuerzo como sopas, ensaladas y sándwiches. En el año 2008, contaba con 230 cafés en Estados Unidos y en el extranjero. Au bon pain estuvo algunos años en Chile, dando cierre a las operaciones en el año 2003, motivada por una fuerte contracción en la demanda producto de la crisis y la caída de las ventas entre 1997 y 2002.



Principales características:

- Variedad de productos
- Modelo de Atención
- Amplitud y diseño de locales

Earl of sandwich

Es un cadena Norteamericana que tiene una presencia consolidada hace más de 250 años y está focalizada preferentemente en sándwiches, wraps, ensaladas y sopas, con locales al paso de interesante layout y rápida atención. Adicionalmente, cuenta con una línea de catering bastante robusta para atender los requerimientos de los clientes.



Principales características:

- Variedad de productos
- Modelo de atención
- Formato de sándwiches calientes
- Rapidez en el servicio

Estas 2 cadenas representarán un referente primordial para el formato que estamos buscando y el establecimiento de nuestro plan estratégico. Al no tener presencia en Chile, debemos complementar nuestro análisis con competidores claves con los cuales nos vamos a comparar. Lo anterior está dado por el modelo de negocios que tienen implementado, por los locales y ubicaciones que presentan y por los productos y las líneas que tienen a disposición de sus clientes actuales.

Sin embargo, nos focalizaremos en el análisis de los principales competidores identificados en el segmento al cual nos abocaremos, considerando su presencia en los lugares que hemos identificado primordiales de estar. Así como también la oferta que entregan en término de precio, productos y en algunos casos atención.

- Tavelli
- Starbucks
- Juan Valdez
- Castaño
- Subway
- Dominó

A continuación una breve reseña y características generales de cada propuesta:

Tavelli¹³

Hace 40 años 2 tradicionales familias italianas Tavelli y D`Alessandri dieron inicio en Santiago a la cafetería y gelatería Tavelli. A mediados de los 90, se optó por profesionalizar la administración de esta cadena e ingresaron nuevos capitales y nuevas ideas, posicionándose como una empresa líder en su rubro, producto de su calidad y altos estándares internacionales, la preocupación por sus clientes y la entrega de un grato ambiente en cada uno de sus locales. En la actualidad cuenta con 11 locales, focalizando su negocio en el sector oriente de la capital, principalmente en las comunas de Las Condes y Providencia.



Starbucks¹⁴

Se considera la principal marca minorista y tostadora de cafés especiales en el mundo, con más de 19.000 tiendas en más de 62 países distribuidos en: América del Norte, América del Sur, Europa, Medio Oriente Medio, América Latina y la Cuenca del Pacífico. Llegó a Chile en el año 2003, abriendo su primera tienda en el sector de Isidora Goyenechea. Actualmente cuenta con 43 locales, siendo la comuna de Las Condes la que lleva la vanguardia con 17 de ellos.



Juan Valdez¹⁵

Con orígenes colombianos, es una tienda que surge en el año 2002 producto de la asociación de caficultores que pretendían fortalecer el negocio del café en Colombia y entregar una propuesta de valor más global de cara al cliente final. En más de 10 años se ha logrado conformar el conocimiento y la experiencia que se necesita para administrar más de 200 tiendas en operación, posicionando la marca de café Premium más admirada en Colombia y consolidando el modelo en nuevos

¹³ www.tavelli.cl

¹⁴ www.starbucks.cl

¹⁵ www.juanvaldez.com

mercados. En Chile cuenta con 13 tiendas, siendo la comuna de Las Condes la que tiene más del 50% de presencia.



Castaño¹⁶

Con 80 años desde su creación, Castaño está posicionado como un referente de tradición panadera iniciada en Santiago en 1933. Al paso de los años ha evolucionado de panadería a una empresa con 2 plantas productivas, una extensa red de locales y más de 600 empleados. Los productos principalmente se asocian a diversos tipos de pan, dulcería, sándwiches, ensaladas y tortas. Adicionalmente se presenta como proveedor en negocios como Starbucks, Ok Market, Big John y Gatsby entre otros. Cuenta con 58 locales, 29 de ellos ubicados en la comuna de Providencia, 18 en Las Condes, 7 en Santiago Centro y el resto en Quilicura, La Florida y Lo Barnechea.



Subway¹⁷

Es una cadena de sándwiches que se inicia en el año 1965. Actualmente es la más grande a nivel mundial, la cual decidió crecer vía franquicias. En Chile cuenta con 26 locales ubicados principalmente en el sector oriente de la capital. Siendo las comunas de Las Condes y Providencia las que marcan el 65% de la presencia de la cadena en Santiago.



Dominó¹⁸

Es una empresa de origen familiar; sus orígenes datan del año 1952 con su local ícono ubicado en la calle Agustinas 1016 (Santiago Centro). Con más de 60 años de funcionamiento, esta cadena se consolida como uno de los negocios de comida al

¹⁶ www.castaño.cl

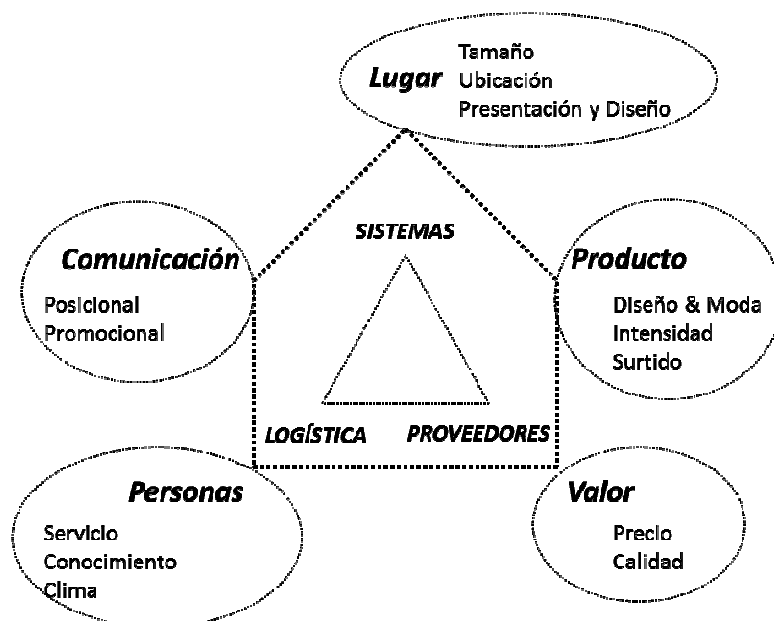
¹⁷ www.subway.cl

¹⁸ www.dominio.cl

paso más reconocidos de Chile. Actualmente cuenta con 27 locales, repartidos en 8 comunas de Santiago, siendo Santiago Centro la que concentra 8 de ellos.



A continuación se efectuará una descripción más detallada y comparativa de cada uno de ellos focalizándonos en las principales características. Para esto se tomará como modelo el que presenta las 5 variables planteadas por Ring, Lawrence J. y Tigert, Douglas J., en “Strategic Planning & Management in Retailing” que nos permite analizar cada uno de los siguientes factores: el lugar, el producto, la comunicación, el valor y las personas, a objeto de identificar ventajas y marcar tendencias.



Fuente: Ring, Lawrence J. y Tigert, Douglas J., en “Strategic Planning & Management in Retailing”, The College of William and Mary













Cabe mencionar que la organización se mueve basada en la interacción del mundo sistémico, logístico y de nuestros proveedores, que son aspectos básicos y que se deben resguardar. Por otra parte se encuentran las 5 variables mencionadas y conceptos claves para cada una de ellas que revisarán.

Durante el desarrollo de este trabajo se efectuó un análisis de la competencia, visitando y efectuado evaluación de información para cada una de las cadenas que identificamos como competencia directa. Es así como nos focalizaremos en el sector

de Barrio El Bosque / El Golf en el cual tenemos buenas características de presencia, población flotante y propuesta que nos permitirá extrapolar información respecto a la competencia.

Al analizar nuestra primera variable “El Lugar”, cabe mencionar que consta de 3 factores claves que tienen especial incidencia en la oferta que vamos a entregar y en la cobertura planificada. A su vez, accesos y ambientación son factores claves a la hora de atraer clientes. El siguiente cuadro nos efectúa una comparación de los factores tamaño, ubicación y presentación y diseño por cada una de las cadenas.

Cuadro 3: Comparativo factores claves asociados a variable “Lugar”

		Lugar			
		Imagen	Tamaño	Ubicación	Presentación y Diseño
Tavelli			Cuenta con locales bastante amplios para ofrecer calidez, ambiente familiar y comodidad para la cantidad de flujo que pretender abordar y la cantidad de personal que trabaja en ellos.	Principalmente en el sector oriente de la capital, separadas entre ellas.	Diseño bastante neutro, familiar, amplio, buena disposición, comodidad de espacios.
Starbucks			Tiendas bastante cómodas y amplias, con espacio para venta y preparación de productos a la medida del personal que trabaja y sector de consumo de buen tamaño.	En un gran número de comunas, con mayor presencia en el sector oriente y buen alcance de tiendas en la comuna de Las Condes	Diseño moderno, ambiente cómodo, grato, disposición de espacios para abordar reuniones, trabajo y tranquilidad buscada por los clientes.
Juan Valdez			Tiendas bastante cómodas y amplias, con espacio para venta y preparación de productos a la medida del personal que trabaja y sector de consumo de buen tamaño.	En un gran número de comunas, con mayor presencia en el sector oriente y buen alcance de tiendas en la comuna de Las Condes. Es un fiel reflejo de su gran competidor con 1/3 de locales.	Diseño moderno, ambiente cómodo, grato, disposición de espacios para abordar reuniones, trabajo y tranquilidad buscada por los clientes.
Castaño			Presenta locales de tamaño medio, tipo minimarket, con amplia bodega y cajas implementadas para atención y cobro a clientes.	El alcance entre tiendas es un factor diferenciador en este sector.	Estos factores no están muy explotados, al igual que la limpieza e imagen del local que presenta algunas oportunidades.
Subway			Tiendas bastante amplias, que no rentabilizan de buena forma el espacio y que al parecer están sobredimensionadas para el flujo normal.	Presencia sector oriente, con alcance entre tiendas que no cubre en gran medida el potencial del mercado.	Bastante básico tratándose de una cadena internacional, espacios amplios, focalizando oferta en sector de atención y descuidando el resto del lugar.
Dominó			Locales medianos, con un gran porcentaje destinado a la preparación de ingredientes y de productos. Cuenta con una barra amplia que permite atención al paso, orientada al flujo rápido.	Principalmente en el sector céntrico de la ciudad con un alcance que permite cautivar con sus productos al alto flujo de población flotante que presenta la comuna de Santiago Centro.	Diseño recientemente modernizado, la rapidez en la atención y el estar viendo la preparación son factores diferenciadores y que apalancan la venta de sus apetecidos productos.

Cuando nos adentramos a analizar “*Producto*”, surgen 3 aspectos básicos que son: *Surtido* que está asociado a la variedad de la oferta, *Intensidad* cantidad de dinero invertido en inventario y el *Diseño y Moda* que se asocia a actualidad y orientación de la oferta. A continuación se analizan estas 3 variables en relación a la competencia.

Cuadro 4: Comparativo factores claves asociados a variable “Producto”

		Producto			
		Imagen	Diseño & Moda	Intensidad	Surtido
Tavelli			La tienda presenta una imagen familiar y opta por generar un ambiente basado en su oferta de sandwiches y pasteles principalmente.	Tortas, pasteles y dulces generan mayores niveles y espacios de refrigeración, lo relacionado a cafetería y sandwiches acotada en base a la demanda diaria.	Lo competitivo de su surtido marca a esta cadena, considerando que no se diferencia mayormente de su competencia.
Starbucks			La oferta va por una diferenciación de café, aroma y sabor; los productos comestibles son mas bien complementos a la oferta.	Su inventario principalmente se asocia al producto café y en sandwiches, brownies y ensaladas presenta inventarios diarios de alta rotación.	Podríamos asociar a surtido por velocidad en sandwiches y complementos comestibles y surtido diferenciado en el café.
Juan Valdez			La oferta va por una diferenciación de café, aroma y sabor; los productos comestibles son mas bien complementos a la oferta.	Su inventario principalmente se asocia al producto café y en sandwiches, brownies y ensaladas presenta inventarios diarios de alta rotación.	Podríamos asociar a surtido por velocidad en sandwiches y complementos comestibles y surtido diferenciado en el café.
Castaña			Oferta de productos principalmente panes integrales y que apuntan a una alimentación sana.	Presenta los mayores niveles de inventario y diversidad de productos en relación a los competidores.	Esta cadena se asocia a un surtido dominante, gran oferta de cara al mercado con diversidad de productos.
Subway			Productos contundentes, pan recién horneado y que ofrece distintas alternativas de ingredientes.	Stock de pan para hornear que se prepara dependiendo de la demanda y stock de ingredientes controlados diariamente.	El surtido por conveniencia es lo que marca esta cadena, clientes ahorran tiempo más que dinero (rotación con alto margen).
Dominó			Se asocia a una oferta que trata de relacionar la actualidad nacional a sus sandwiches	Inventarios relacionados principalmente a ingredientes de sandwiches, pan y vienasas con niveles medios y manejados diariamente.	Un surtido dominante es lo que diferencia a esta cadena, marcando la diferencia por alto surtido de su oferta.

Cuando nos centramos en el análisis de nuestra tercera variable que denominamos “*valor*”, nos referimos a un concepto que resulta fundamental de cara al entregable que le damos a nuestros clientes y marca sin duda el factor diferencial de decisión al momento de la compra. Al interior de este concepto aparecen 2 grandes




lineamientos representados por el precio y por la calidad, los cuales analizaremos en nuestra competencia.




Cuadro 5: Comparativo factores claves asociados a variable “Valor”

		Valor	
		Precio	Calidad
Tavelli		Medio Alto	Media
Starbucks		Alto	Alta
Juan Valdez		Medio Alto	Alta
Castaño		Medio Bajo	Baja
Subway		Alto	Media
Dominó		Medio Alto	Alta

Las variables asociadas a personal marcan la cara de la empresa al cliente, por tanto el nivel de servicio que puedan entregar. Cabe mencionar que la intensidad en el servicio es un aspecto clave y se relaciona a la cantidad de personal por metro cuadrado, el conocimiento de los aspectos del local y productos, así como también el clima que generen son fundamentales al momento de la propuesta a entregar.

Cuadro 6: Comparativo factores claves asociados a variable “Personas”

		Personas		
		Servicio	Conocimiento	Clima
Tavelli		Intensidad de servicio <u>Alta</u> Horario: Lu a Sa 8:00 a 21:00 hrs # Personal: 15 pers. M2: 300 m2	Nivel de entrenamiento: <u>Medio</u> Actitud: <u>Buena</u>	Clima de compra: <u>Medio</u> Clima de Trabajo: <u>Medio</u>
Starbucks		Intensidad de servicio <u>Alta</u> Horario: Lu a Vi 7:00 a 21:00 hrs Sa y Do 8:30 a 21:00 hrs # Personal: 7 pers. M2: 187 m2	Nivel de entrenamiento: <u>Alto</u> Actitud: <u>Excelente</u>	Clima de compra: <u>Alto</u> Clima de Trabajo: <u>Alto</u>
Juan Valdez		Intensidad de servicio <u>Alta</u> Horario: Lu a Vi 7:30 a 21:30 hrs Sa y Do 9:00 a 21:30 hrs # Personal: 8 pers. M2: 180 m2	Nivel de entrenamiento: <u>Alto</u> Actitud: <u>Excelente</u>	Clima de compra: <u>Alto</u> Clima de Trabajo: <u>Alto</u>

		Personas		
		Servicio	Conocimiento	Clima
Castaño		Intensidad de servicio <u>Alta</u> Horario: Lu a Vi 8:00 a 20:00 hrs # Personal: 9 pers. M2: 170 m2	Nivel de entrenamiento: <u>Bajo</u> Actitud: <u>Mejorable</u>	Clima de compra: <u>Bajo</u> Clima de Trabajo: <u>Medio</u>
Subway		Intensidad de servicio <u>Alta</u> Horario: Lu a Sa 9:30 a 20:00 hrs # Personal: 9 pers. M2: 186 m2	Nivel de entrenamiento: <u>Alto</u> Actitud: <u>Buena</u>	Clima de compra: <u>Medio</u> Clima de Trabajo: <u>Medio</u>
Dominó		Intensidad de servicio <u>Alta</u> Horario: Lu a Vi 8:00 a 22:00 hrs # Personal: 14 pers. M2: 143 m2	Nivel de entrenamiento: <u>Medio Alto</u> Actitud: <u>Buena</u>	Clima de compra: <u>Alto</u> Clima de Trabajo: <u>Alto</u>

Finalmente, efectuaremos la comparación de las variables asociadas a la comunicación, donde aparecen 2 orientaciones principales; el construir posicionamiento y el comunicar las promociones. De nuestro análisis se desprende:

Cuadro 7: Comparativo factores claves asociados a variable “Comunicación”

		Comunicación	
		Posicional	Promocional
Tavelli		A través de posicionarse como un lugar familiar y de salón de té.	No se observa.
Starbucks		Lugar exclusivo, punto de encuentro, conectividad WIFI, ambientes para reuniones de trabajo, entrevistas, etc.	Atraer a los clientes dando a conocer productos nuevos denominados "oferta de la semana", logrando rotación y asimilación de novedades.
Juan Valdez		Lugar exclusivo, punto de encuentro, conectividad WIFI, ambientes para reuniones de trabajo, entrevistas, etc.	Atraer a los clientes dando a conocer productos nuevos denominados "oferta de la semana", logrando rotación y asimilación de novedades.
Castaño		Logra posicionamiento por los precios, compra al paso, cercanía y cantidad de locales.	No se observa.
Subway		El armado de sandwiches, tamaños, variedad de ingredientes y la rapidez, resultan factores claves para posicionarse de cara al cliente	Logra interacción con clientes por frecuencia de compras asociada a descuentos.
Dominó		Logra posicionamiento por la rapidez en la atención y la diversidad de oferta de sandwiches principalmente.	Se observa esta característica ante eventos nacionales, partidos, elecciones, día del Hot Dog, etc.

Un aspecto que no podemos dejar de analizar es la posibilidad de contar con una franquicia que corresponda a una marca conocida y que pueda penetrar rápidamente en el mercado que nos estamos focalizando. Para estos efectos, a continuación presentamos un detalle de los principales aspectos que a nuestro juicio representan pro y contras a considerar, producto del análisis de Au Bon Pain:

Aspectos positivos

- ✓ Experiencia y calidad comprobada
- ✓ Credibilidad
- ✓ Apoyo empresarial

Aspectos negativos

- ✓ Alta inversión (cerca de 350 mil usd por unidad)
- ✓ Exige contar con financiamiento bancario
- ✓ Comisión de apertura de 30 mil usd por ubicación
- ✓ Regalías del 5%
- ✓ Contar con experiencia empresarial comprobada
- ✓ Libertad en toma de decisiones
- ✓ Firma de acuerdo con un mínimo de 10 unidades

Si bien es cierto, contar con una franquicia de una reconocida marca que congrega altos estándares, más todo el apoyo de cara el negocio resulta muy interesante, la alta inversión por local, las exigencias que se consideran, el hipotecar resultados en un mercado tan competitivo como el chileno y que cuenta con una cultura particular para la administración de nuestra propuesta, representan factores importantes de considerar y que impactan el análisis de esta alternativa.

Por tanto se considerará el desarrollo de una propuesta que congrege productos y estándares, que resultaron de la investigación desarrollada y que a nuestro juicio son aspectos que marcaran la diferencia y se asociarán a la cultura de esta parte del continente.

Con lo anterior, se concluye el análisis comparativo de los principales competidores a objeto de adentrarnos en el análisis del entorno nacional que sin duda marca los lineamientos macro necesarios de revisar.

3.4 Análisis del Entorno

Con la caída de las barreras comerciales generada hace un par de décadas, aperturas comerciales, tratados de libre comercio y la estabilidad económica y política que ha presentado Chile en el último tiempo, sumado a la seguridad social y excelentes expectativas de crecimiento que se prevén, se genera un ambiente propicio, atractivo y dinámico para los inversionistas y con esto el desarrollo de proyectos. De acuerdo al Ranking sobre Ambiente de Negocios elaborado por Economist Intelligence Unit (EIU), Chile está entre las 20 economías más atractivas para hacer negocios en el horizonte 2010-2014, encabezando la región latinoamericana¹⁹.

A continuación nos adentraremos es cada uno de los entornos que rodean nuestros negocios:

- ✓ *Entorno Político*, En la actualidad nuestro país presenta un ambiente político bastante estable, con gobiernos que promueven la libre competencia, resguardando aspectos sociales y promoviendo su desarrollo en base a políticas públicas basadas en la igualdad y tendientes a ser un país más justo.
- ✓ *Entorno Económico*, El ambiente económico que se está viviendo en Chile es bastante estable, con un índice IMACEC esperado que estará en torno al 4,4%²⁰ dentro de los próximos 12 meses. Por otra parte, se mantendrán los niveles de inflación que en promedio están entre 2,5% a 3%.

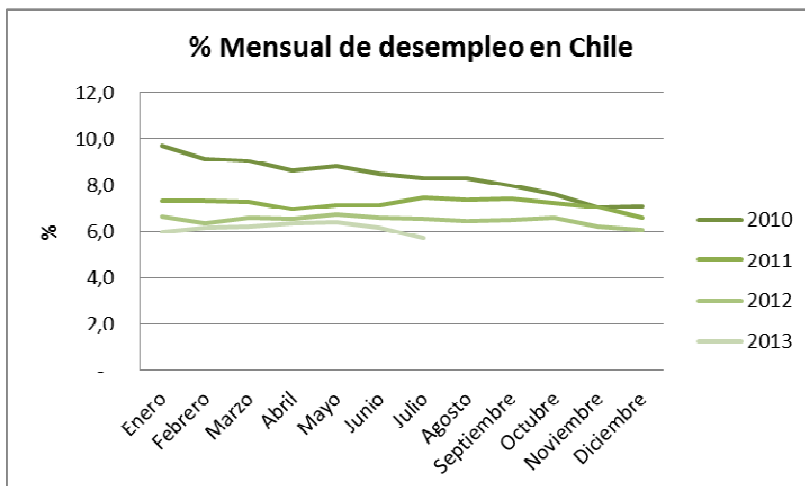
En relación al tipo de cambio, se espera continúe muy en línea con lo que se ha venido suscitando en los últimos 4 meses, estabilizándose entre los \$500 y \$535 en los próximos 11 meses si las condiciones de mercado se mantienen estables como hasta ahora.

¹⁹ Fuente: Ciechile.gob.cl

²⁰ Información Banco Central, Octubre 2013 y Proyecciones

El siguiente gráfico nos muestra la evolución sostenida a la baja que ha tenido el desempleo en Chile, llegando a niveles por debajo del 6% al mes de Julio del presente año.

Gráfico 3: Evolución Desempleo en Chile (últimos 4 años)



Finalmente, cabe mencionar que recientemente un estudio (base de datos del informe de Perspectivas de la Economía Mundial (WEO)), arrojó que al año 2018, Chile será el único país de la región con un PIB per cápita de más de US\$25.000. Con un incremento de US\$ 6.000 con respecto de 2013, Chile sería además la economía que verá el mayor aumento en montos de la región²¹.

Entorno Social, Podemos señalar que las políticas sociales en Chile han mostrado un continuo y sostenido fortalecimiento a lo largo de los últimos 20 años. Tanto la protección social, mirada desde una óptica de la ciudadanía a objeto de garantizar la protección de la población, como el enfoque de derechos, han comenzado a ganarse un sitio importante en el debate. Aspectos como la pobreza extrema, definición de niveles de ingreso y las brechas existentes en términos de equidad son aspectos de lo que el país se debe hacer cargo. En el último tiempo han tomado fuerza programas tendientes a atacar la pobreza absoluta y la vulnerabilidad social, la participación y el fortalecimiento comunitario y el enfoque en redes sociales.

La esperanza de vida de los chilenos se encuentra en torno a 78,8 años aproximándose al promedio de la OCDE que es de 79,3 años.

²¹ Diario Financiero, 09/10/13

A modo de síntesis se nota un ambiente estable y propicio para el desarrollo económico y la incorporación de nuevas alternativas de negocio que vayan direccionadas a atacar la fuerte demanda generada y que se estima continúe en ésta industria.

3.5 Resumen Estratégico y Análisis FODA

Una vez habiendo efectuado un análisis de mercados potenciales, clientes, un exhaustivo análisis de la competencia en términos de lugar, producto, valor de entrega al cliente, personas y comunicación, además de un análisis del entorno actual en el que estamos inmersos para efectos de desarrollar la propuesta nos centraremos en efectuar un análisis FODA, focalizado en una propuesta de valor innovadora, un ambiente cercano al cliente, rapidez en la atención y despacho a domicilio, potenciando canales y líneas de negocio específicas de interacción con los clientes.

Fortalezas

- ✓ Calidad en la atención
- ✓ Oferta y variedad de productos
- ✓ Foco en canal de ventas en local, oficinas y línea de catering
- ✓ Población flotante concentrada en comunas específicas
- ✓ Ambiente agradable
- ✓ Preparación a elección del cliente
- ✓ Ubicación estratégica

Oportunidades

- ✓ Situación económica del país apropiada para emprendimiento con inversión acotada
- ✓ Diferenciación de comida al paso con estilo de sándwiches gourmet
- ✓ Amplia gama de proveedores
- ✓ Manejo de flujo de caja
- ✓ Alta disponibilidad de pago (ticket promedio)

Debilidades

- ✓ Experiencia y posicionamiento de la competencia
- ✓ Tiempo de adaptación a la entrega de oferta
- ✓ Desconocimiento de la marca
- ✓ No encontrar el local adecuado

Amenazas

- ✓ Cambio de tendencias de alimentación del mercado
- ✓ Aparición de competencia por bajas barreras de entrada
- ✓ Resistencia de las personas a probar nuevos productos

En resumen, se observa una real oportunidad al analizar los mercados potenciales y los clientes susceptibles de ser atraídos por la propuesta. Al visualizar la competencia, observamos experiencia y presencia en las zonas que ubicamos como puntos importantes de población flotante, más aun considerando los niveles de rentabilidad que estimamos están entregando cada local; en un entorno que se vislumbra bastante estable en los próximos años.

4. Definición de Objetivos

4.1 Ventas, ingreso y volumen

Con el objeto de establecer el nivel de ventas, ingresos y volúmenes susceptibles de conseguir con la estrategia que revisaremos en el punto 5, resulta necesario revisar y analizar resultados levantados del estudio a los competidores a fin de facilitar nuestra propuesta y definición de negocio.

A continuación se presenta un resumen de las principales características que presenta cada uno de los competidores con 1 de sus locales identificado en el sector del Barrio El Bosque / El Golf, en donde se efectuó un estudio que nos arrojó la siguiente información:

Cuadro 8: Comparativo 6 competidores modelo de atención y ventas

	Tavelli	Starbucks	Juan Valdez	Castaño	Subway	Dominó
						
Horario de Atención	Lu a Sa 8:00 a 21:00 hrs	Lu a Vi 7:00 a 21:00 hrs Sa y Do 8:30 a 21:00 hrs	Lu a Vi 7:30 a 21:30 hrs Sa y Do 9:00 a 21:30 hrs	Lu a Vi 8:00 a 20:00 hrs	Lu a Sa 9:30 a 20:00 hrs	Lu a Vi 8:00 a 22:00 hrs
Cantidad de personal	15 pers.	7 pers.	8 pers.	9 pers.	9 pers.	14 pers.
M2 Local	300 m2	187 m2	180 m2	170 m2	186 m2	143 m2
Tiene despacho a domicilio	No	Si	Si	No	Si	Si
Costo de despacho	-	No	No	-	No	No
Clientes diarios	266	226	216	388	203	402
Promedio de días (mes)	22	28	28	20	22	20
Ticket prom. De compra	\$ 5.200	\$ 3.200	\$ 4.800	\$ 3.500	\$ 5.450	\$ 3.000
Vental Total estimada x día	\$ 1.383.200	\$ 724.480	\$ 1.036.320	\$ 1.359.470	\$ 1.103.843	\$ 1.206.600
Venta Total estimada mes	\$ 30.430.400	\$ 20.285.440	\$ 29.016.960	\$ 27.189.400	\$ 24.284.546	\$ 24.132.000
Locales Sector	1	5	2	7	1	2
Venta Total estimada mes (sector)	\$ 30.430.400	\$ 101.427.200	\$ 58.033.920	\$ 190.325.800	\$ 24.284.546	\$ 48.264.000

Cantidad de locales

Providencia	3	4	2	29	7	5
Maipu	-	1	1	-	-	2
Vitacura	1	4	1	-	1	-
Las Condes	5	17	7	18	10	4
La Florida	1	2	1	1	1	3
Lo Bornechea	-	2	1	1	-	-
La Reina	1	1	-	-	-	-
Ñuñoa	-	1	-	-	1	2
Pudahuel	-	3	-	-	1	-
Santiago Centro	-	6	-	7	3	8
Huechuraba	-	1	-	-	1	2
Macul	-	1	-	-	-	-
Quilicura	-	-	-	2	-	1
San Miguel	-	-	-	-	1	-
Total Locales	11	43	13	58	26	27

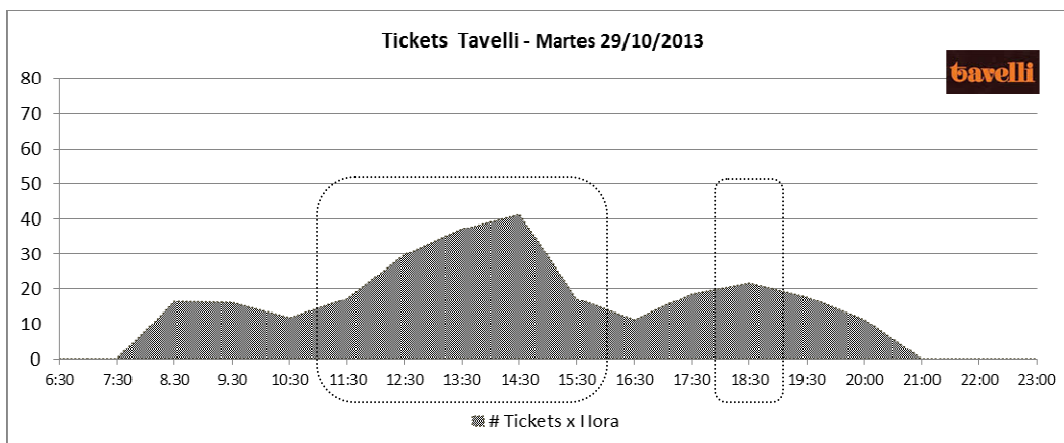
En términos generales, podemos rescatar lo siguiente:

- El horario de atención es bastante extenso iniciándose en promedio a las 8:00 hrs y extendiéndose hasta las 21:00 hrs en algunos casos.
- La relación personal / m2 es en promedio de un 5,5%, lo que refleja que se tiene 1 persona del local cada 20 metros. El único competidor que se escapa a esta relación es Dominó con 1 persona cada 10 m2.
- La cantidad de clientes diarios en promedio es de 283, siendo Castaño y Dominó los que se diferencian del promedio con más de 380 clientes.
- Se registra un ticket promedio de \$4.200, teniendo el mínimo en Dominó de \$3.000 y el máximo en Subway con \$5.450.
- Otro dato interesante es la cantidad de presencia en el sector, en el cual Castaño saca real ventaja con 7 locales.

Para revisar el comportamiento, en términos de horario, atención, gama de productos, además de evaluar la real demanda y preferencia de los consumidores; se optó por asistir el día Martes 29 de Noviembre a los 6 locales sujetos al análisis y

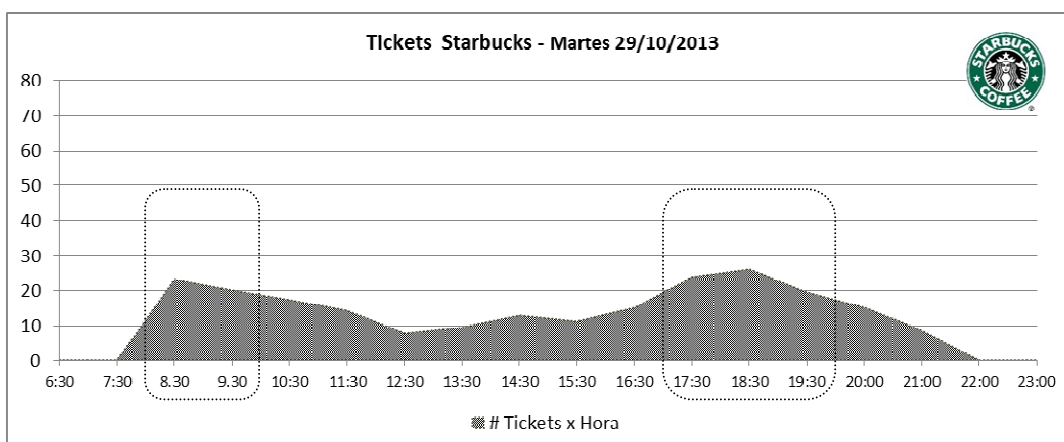
evaluar presencialmente la concurrencia y el consumo. A continuación se efectuará un análisis de los resultados, con gráficos que muestran el consumo por cantidad de Tickets por tramo horario, con el fin de hacer comparable el análisis e ir generando conclusiones:

Tavelli



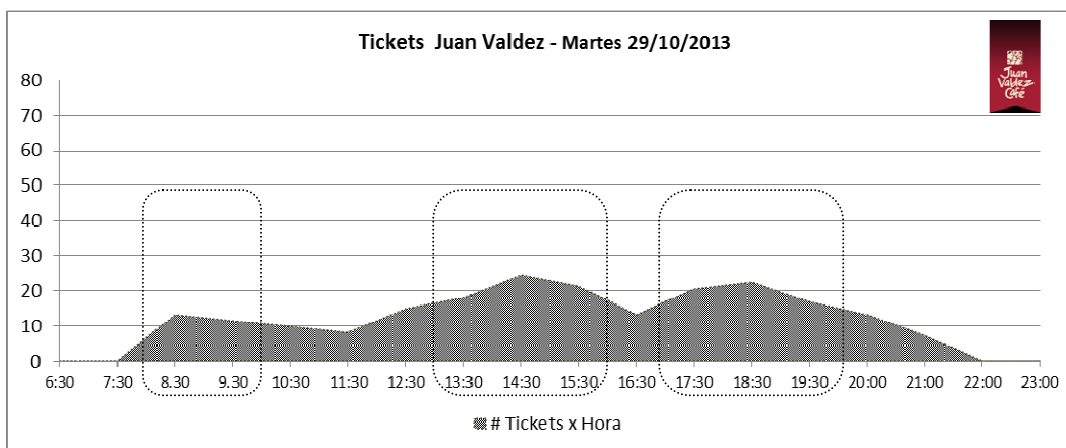
- El 53% de la venta se produce entre las 11:30 y las 15:30 hrs.
- El ticket promedio es de \$5.200.
- Cerca de las 18:30 se produce un segundo pick de ventas en el día con un 15%.
- La venta diaria que registra Tavelli en este local se estima cercana a \$1.383.200, monto que multiplicado por los 22 días promedio de atención bordearía los \$30.430.400.

Starbuku



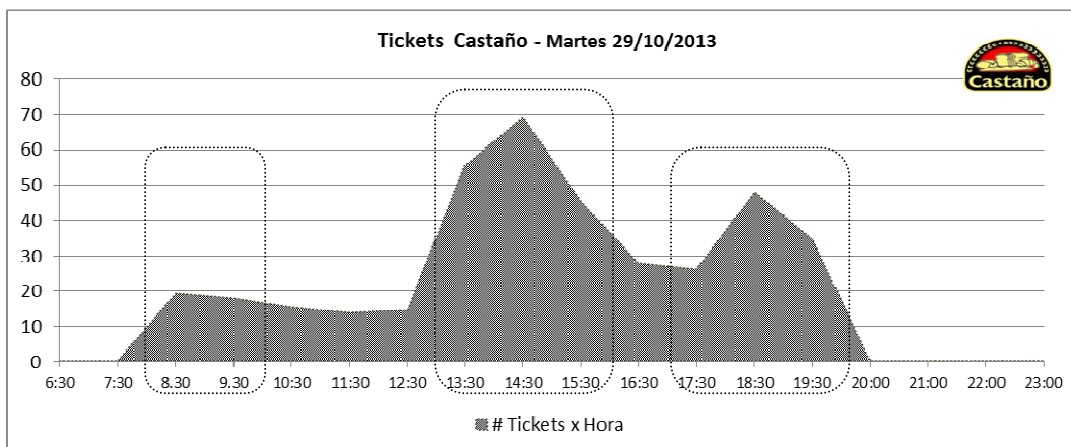
- El comportamiento es oscilante produciendo 2 picks bastante marcados, uno entre las 8:30 y las 10:00 hrs (43 ventas) y el otro entre las 17:30 y las 19:00 hrs (50 ventas) lo que representa cerca del 41% de la venta del día.
- El ticket promedio es de \$3.200
- Cerca de las 18:30 se produce un segundo pick de ventas con un 15%.
- Starbucks registra la menor venta diaria de los 6 lugares visitados con \$724.480, al considerar los 28 días de atención que se logran al mes arroja un monto promedio de \$20.285.440 al mes.

Juan Valdez



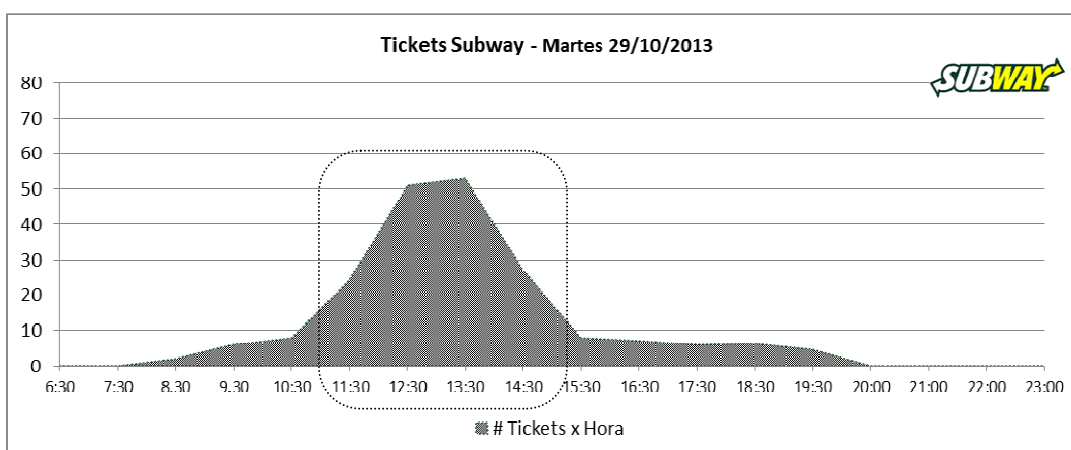
- A diferencia de su real competidor, ésta cadena muestra un nivel de ventas con 3 puntos claros de concentración, en donde se registra un 68% de la venta. Si bien los productos son muy similares, el tramo horario del almuerzo marca la diferencia.
- Cuenta con un ticket promedio de \$4.800.
- La venta diaria que se registra en este local se estima en \$1.036.320. Al considerar los 28 días promedio de atención llegaríamos a \$29.016.960.

Castaño



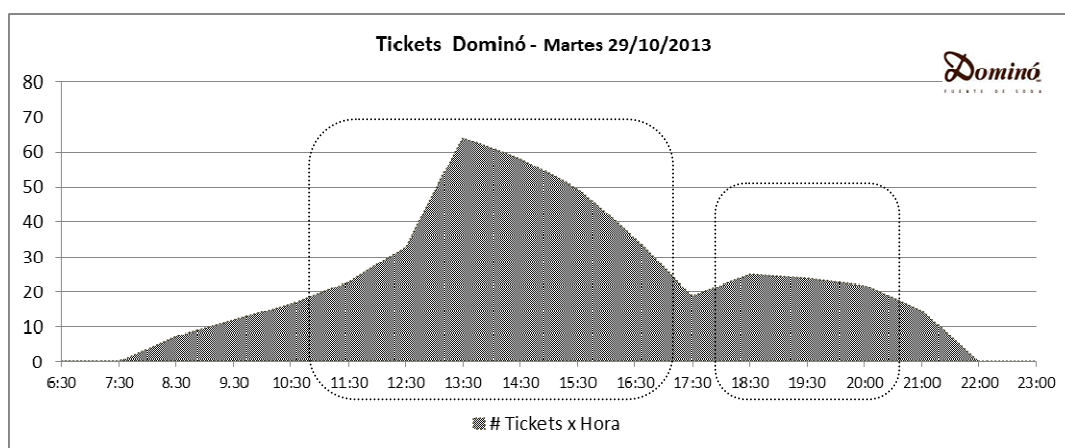
- En este competidor se observan claramente 3 picks, en 3 estadios completamente diferentes. El primero es al comenzar la jornada con un 10 % de la venta del día hasta las 10:00 hrs. Luego se produce un segundo y fuerte nivel de ventas entre las 13:00 y las 15:30 hrs, en el cual se registran cerca de 200 ventas (tickets) que representan un 51% del total diario. Finalmente, a la salida de oficina se produce el tercer pick con un 30 % de las ventas.
- El ticket promedio es de \$3.500.
- La venta diaria que genera este local se estima en \$1.359.470. Al proyectar un mes (considerando 20 días) llegamos a nivel de ventas cercano a \$27.189.400. Cabe mencionar que se encuentra en el 3er lugar de ventas mensuales, considerando una atención de Lunes a Viernes entre 8:00 a 20:00 hrs.

Subway



- Esta cadena presenta un pick bastante marcado de ventas al horario de almuerzo, registrando un 80% entre las 11:30 y las 15:00 hrs. Podríamos concluir que al focalizar su oferta principalmente en sándwiches, la venta se limita a este horario.
- Presenta el ticket promedio más alto de los 6 competidores con \$5.450 en promedio.
- Se estima un nivel de ventas diarias por sobre los 200 tickets lo que representa \$1.103.843. Para proyectar la venta mensual se consideran 22 días arrojando \$24.284.546.

Dominó



- A contar de las 11:00 hrs el nivel de ventas se comienza a incrementar sostenidamente, llegando a generar el 43% de las ventas del día entre las 13:00 y las 15:00 hrs, Si bien su oferta se focaliza en hot-dogs y sándwiches, la rapidez en la compra estimamos que marca la diferencia para mantener el nivel de ventas elevado.
- Presenta el ticket promedio más bajo de todos con \$3.000, pero con el mayor volumen superando levemente los 400 tickets.
- El nivel de ventas diarias se sitúa en \$1.206.600 y al considerar los 20 días promedio de ventas (atención de lunes a viernes) llegamos a \$24.132.000.

Luego de haber efectuado todo este análisis, podemos percatarnos que el nivel de ventas mensual por local considerando las características antes mencionadas se encuentran entre 20 y 30 millones de pesos en promedio por local, siendo la

ubicación, rapidez en el servicio y oferta los factores claves al momento de decidir la compra.

Cuadro 9: Comparativo 6 competidores # locales y volúmenes

# Locales	Tavelli	Starbucks	Juan Valdez	Castaño	Subway	Dominó
Barrio El Golf / El Bosque	1	5	2	7	1	2
Providencia	3	4	2	29	7	5
Las Condes	5	17	7	18	10	4
Santiago Centro	-	6	-	7	3	8
Otras comunas	3	16	4	4	6	10
Total	11	43	13	58	26	27

Ventas, Ingresos y volúmen (por local) Barrio El Golf / El Bosque (Millones)

	Tavelli	Starbucks	Juan Valdez	Castaño	Subway	Dominó	Total
Tickets x día	266	226	216	388	203	402	1.701
Ticket Promedio	\$ 5.200	\$ 3.200	\$ 4.800	\$ 3.500	\$ 5.450	\$ 3.000	\$ 4.192
Venta Estimada x día	\$ 1,4	\$ 0,7	\$ 1,0	\$ 1,4	\$ 1,1	\$ 1,2	\$ 6,8
Venta estimada x mes	\$ 30,4	\$ 20,3	\$ 29,0	\$ 27,2	\$ 24,3	\$ 24,1	\$ 155,3
Venta Estimada año	\$ 365,2	\$ 243,4	\$ 348,2	\$ 326,3	\$ 291,4	\$ 289,6	\$ 1.864,1
Monto Anual en US\$	0,7	0,5	0,7	0,7	0,6	0,6	3,7

El total de días promedio de atención por mes es de 23,3.-

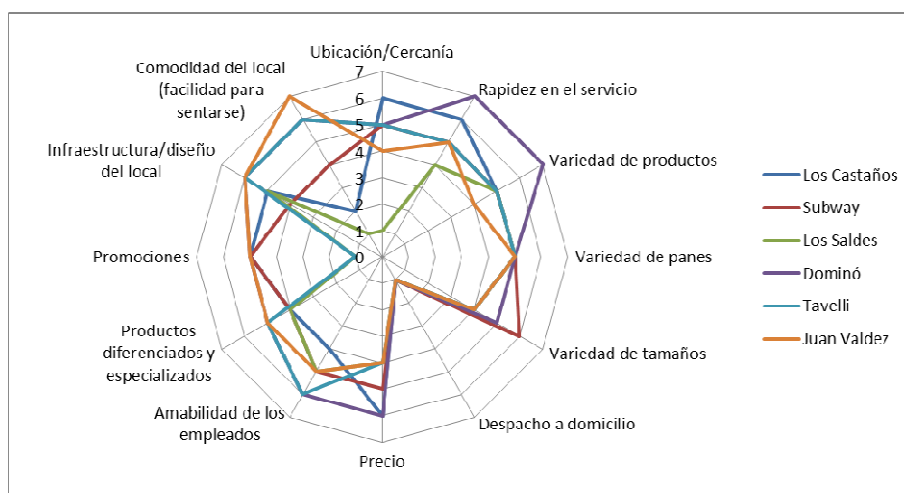
En el punto referente a rentabilidad se profundizará sobre el total de las comunas evaluadas respecto a la población flotante y los niveles de ingreso que se podrían generar.

4.2 Posicionamiento

Enfocado a las personas que necesitan alimentarse con productos sanos, novedosos, que se les preste una atención rápida y que cuenten con locales cercanos además de la posibilidad de despacho fluido a domicilio o lugar de pedido.

A continuación se muestra el resultado de la encuesta realizada en relación a revisar los atributos que logran posicionar las 6 marcas evaluadas y que permite inferir las oportunidades de posicionamiento que podemos rescatar y sobre las cuales basar la estrategia a desarrollar.

Gráfico 4: Resultado principales atributos por cadena



Aparece el concepto de 3D, en donde es posible apreciar que tanto el despacho a domicilio, como los productos diferenciados y especializados son factores que podríamos considerar “claves” al momento de evaluar cómo nos queremos diferenciar y posicionar en relación a la competencia.

Adicionalmente, rapidez en el servicio, ubicación y variedad de panes son atributos que debemos mantener con altos estándares en nuestra oferta, dado que, sumados a los identificados como oportunidades dan cuenta de la oferta que vamos a entregar y como lograremos el posicionamiento buscado de cara a nuestros clientes.

4.3 Rentabilidad

Al momento de hablar de rentabilidad, resulta relevante analizar las ventas y considerar la capilaridad que presentan estas cadenas en el sector que estamos analizando. A continuación se presenta un cuadro específico que muestra potencialidad de ventas del sector e incluye las otras 2 comunas foco de nuestro estudio que se están proyectando con la información levantada.

Cuadro 10: Comparativo ventas, ingresos y volúmenes

Ventas, Ingresos y volúmen Barrio El Golf / El Bosque
(Millones)

	Tavelli	Starbucks	Juan Valdez	Castaño	Subway	Dominó	Total	# Pob. Flotante	Total Mercado
	1	5	2	7	1	2		98.432	
Tickets x día	266	1.132	432	2.719	203	804	5.556	28,8% Prom.	19.271
Ticket Promedio	\$ 5.200	\$ 3.200	\$ 4.800	\$ 3.500	\$ 5.450	\$ 3.000	\$ 4.192		\$ 3.260
Venta Estimada x día	\$ 1.4	\$ 3.6	\$ 2.1	\$ 9.5	\$ 1.1	\$ 2.4	\$ 20.1		\$ 62.8
Venta estimada x mes	\$ 30,4	\$ 101,4	\$ 58,0	\$ 190,3	\$ 24,3	\$ 48,3	\$ 452,8		\$ 1.466
Venta Estimada año	\$ 365,2	\$ 1.217,1	\$ 696,4	\$ 2.283,9	\$ 291,4	\$ 579,2	\$ 5.433,2		\$ 17.591
Monto Anual en US\$	0,7	2,4	1,4	4,6	0,6	1,2	10,9		35,2

Ventas, Ingresos y volúmen por comuna
(Millones)

	Tavelli	Starbucks	Juan Valdez	Castaño	Subway	Dominó	Total	# Pob. Flotante	Total Mercado Anual	% del Total	
Cantidad de Locales											
Providencia	3	4	2	29	7	5					
Las Condes	5	17	7	18	10	4					
Santiago Centro	0	6	0	7	3	8					
Ventas Mensuales											
Providencia	\$ 91,3	\$ 81,1	\$ 58,0	\$ 788,5	\$ 170,0	\$ 120,7	\$ 1.310	800.000	156.624	\$ 142.762,0	11,0%
Las Condes	\$ 152,2	\$ 344,9	\$ 203,1	\$ 489,4	\$ 242,8	\$ 96,5	\$ 1.529	200.000	39.156	\$ 35.690,5	51,4%
Santiago Centro	\$ 0,0	\$ 121,7	\$ 0,0	\$ 190,3	\$ 72,9	\$ 193,1	\$ 578	1.800.000	352.404	\$ 321.214,6	2,2%
Total mes \$	\$ 243,4	\$ 548	\$ 261	\$ 1.468	\$ 486	\$ 410	\$ 3.416				
Total año \$	\$ 2.921,3	\$ 6.572,5	\$ 3.133,8	\$ 17.618,7	\$ 5.828,3	\$ 4.922,9	\$ 40.998		\$ 499.667,1	8,2%	
Monto Mensual en US\$	0,5	1,1	0,5	2,9	1,0	0,8	6,8				
Monto Anual en US\$	5,8	13,1	6,3	35,2	11,7	9,8	82,0		999,3	8,2%	

En términos generales, el atractivo que generan las comunas de Providencia, Las Condes y Santiago Centro es realmente interesante. La cobertura que presentan estas cadenas es de un 11%, 51,4% y 2,2% respectivamente. La población flotante estimada en el sector evaluado es de 98.432 personas, si nos basamos en la encuesta efectuada podemos señalar que el 19,6% de la población flotante representa nuestro mercado real, estimamos que nuestro tamaño de mercado para el sector debe rondar los 19.271 tickets por día.

A continuación se presenta el criterio que se desprende de la encuesta con la estimación real de mercado:

Cuál es la frecuencia de compra?	%	# x Mes (20 días)	% días x mes	%DxM / Frecuencia %
Casi diariamente	7%	20	100%	6,7%
Varias veces la semana	8%	4	18%	1,5%
Una vez al mes	12%	1	5%	0,6%
Casi nunca	12%	1	3%	0,3%
Al menos una vez a la semana	30%	5	25%	7,4%
Una vez cada dos semanas	32%	2	10%	3,2%
	100%			19,6%

Si efectuamos el mismo análisis anterior para el total año, llegamos a una oportunidad real de 999,3 millones de dólares en las 3 comunas evaluadas, de los cuales solamente 82 millones están cubiertos por estas 6 cadenas, lo que representa un 8,2% del total.

Consideramos que estamos ante una oportunidad que si es bien administrada con una propuesta acorde a los detalles que estamos analizando, podría resultar competitiva y atractiva de cara a efectuar la inversión. Se consideran 2 escenarios base, al momento de estimar los niveles de ventas en la evaluación del negocio.

El primero considera ventas diarias de 250 tickets por día, contando con 3 locales y con un ticket promedio de 3.260 según estudio mencionado previamente. Este escenario nos arroja ventas anuales de 1,3 millones de dólares, lo que al considerar una rentabilidad del 20% genera 248 mil dólares de utilidad.

Estimación de ventas (3 locales) "Conservador"
(Millones)

	"xxxxx" (1)	"xxxxx" (2)	"xxxxx" (3)	Total	Total Mercado	% Participación
					(3 comunas)	
Tickets x día	250	250	250	750		
Ticket Promedio	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260		
Venta Estimada x día	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 2,4	\$ 1.787,1	
Venta estimada x mes	\$ 17,9	\$ 17,9	\$ 17,9	\$ 53,8	\$ 41.638,9	
Venta Estimada año	\$ 215,2	\$ 215,2	\$ 215,2	\$ 645,5	\$ 499.667,1	
Monto Anual en US\$	0,4	0,4	0,4	1,3	999,3	0,13%

El total de días promedio de atención por mes es de 22.-

Rentabilidad Esperada 20%

Rentabilidad año por local	\$ 43,0
Rentabilidad año Cadena	\$ 129,1

Por otra parte, considerando los mismos antecedentes del escenario 1 y solamente variando la cantidad de tickets por día de 250 por cada local a 300, incrementamos el monto anual de ventas a 1,5 millones de dólares con una rentabilidad real de 298 mil dólares.

Estimación de ventas (3 locales) "Optimista"
(Millones)

	"xxxxx" (1)	"xxxxx" (2)	"xxxxx" (3)	Total	Total Mercado	% Participación
					(3 comunas)	
Tickets x día	300	300	300	900		
Ticket Promedio	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260		
Venta Estimada x día	\$ 1,0	\$ 1,0	\$ 1,0	\$ 2,9	\$ 1.787,1	
Venta estimada x mes	\$ 21,5	\$ 21,5	\$ 21,5	\$ 64,5	\$ 41.638,9	
Venta Estimada año	\$ 258,2	\$ 258,2	\$ 258,2	\$ 774,6	\$ 499.667,1	
Monto Anual en US\$	0,5	0,5	0,5	1,5	999,3	0,16%

El total de días promedio de atención por mes es de 22.-

Rentabilidad Esperada 20%

Rentabilidad año por local	\$ 51,6
Rentabilidad año Cadena	\$ 154,9

La evaluación financiera mostrará un mayor detalle de la rentabilidad que generará la iniciativa, sin embargo para efectos de análisis macro y pensando en los niveles de inversión necesarios para implementar cada local, la evaluación está apuntando a generar un nivel de rentabilidad que bordee al menos el 20%.

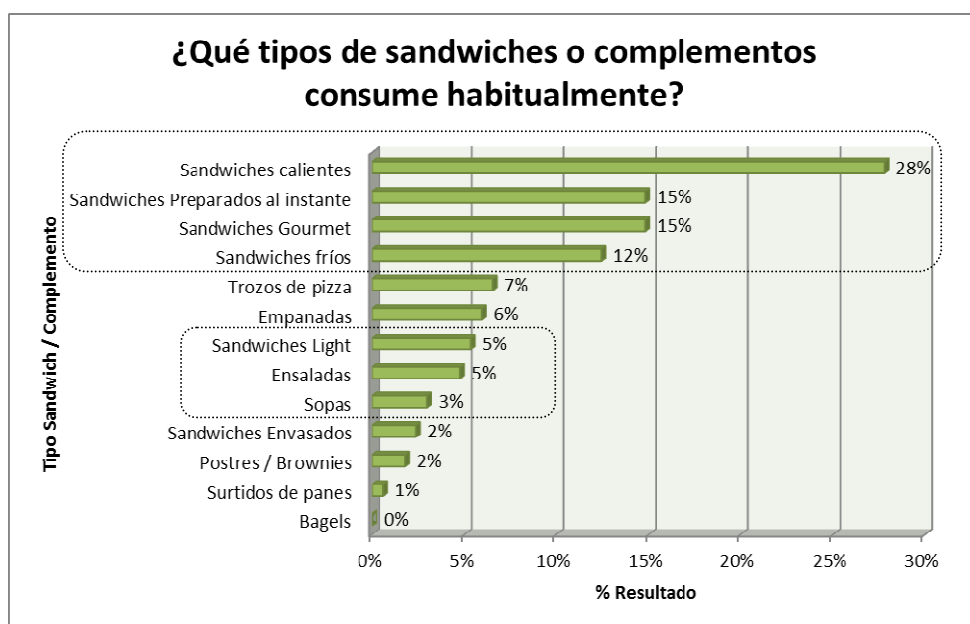
5. Implementación de la Estrategia

5.1 Mercado Objetivo

El mercado que se ha definido apunta a la población flotante que se encuentra diariamente en las comunas de Las Condes, Providencia y Santiago Centro. Considerando un segmento socioeconómico transversal desde ABC1 hasta el D, que sean ejecutivos, oficinistas, estudiantes de cualquier sexo con edades que fluctúan entre los 18 y los 45 años y con una disposición a pagar que en promedio sea de \$3.260 diarios.

5.2 Productos

Para el desarrollo de nuestra oferta y mix de productos nos basaremos en el resultado de la encuesta que nos arrojó la siguiente información en relación a sándwiches o complementos:



Partiendo de la base que nuestro mix debe considerar una oferta de preparación al instante, con ingredientes frescos que aseguren calidad, resaltamos que el 28% de los encuestados señala que los sándwiches calientes se prefieren por sobre el resto. Productos gourmet y fríos aparecen en su conjunto con un 27% de las preferencias.

Adicionalmente, nos queremos hacer cargo del 12% de las respuestas que aparecen formando parte de una propuesta más light basada en otro tipo de sándwiches, ensaladas y sopas que según evaluamos otorga buenos márgenes al negocio y sin duda atraerá clientes al complementar la oferta.

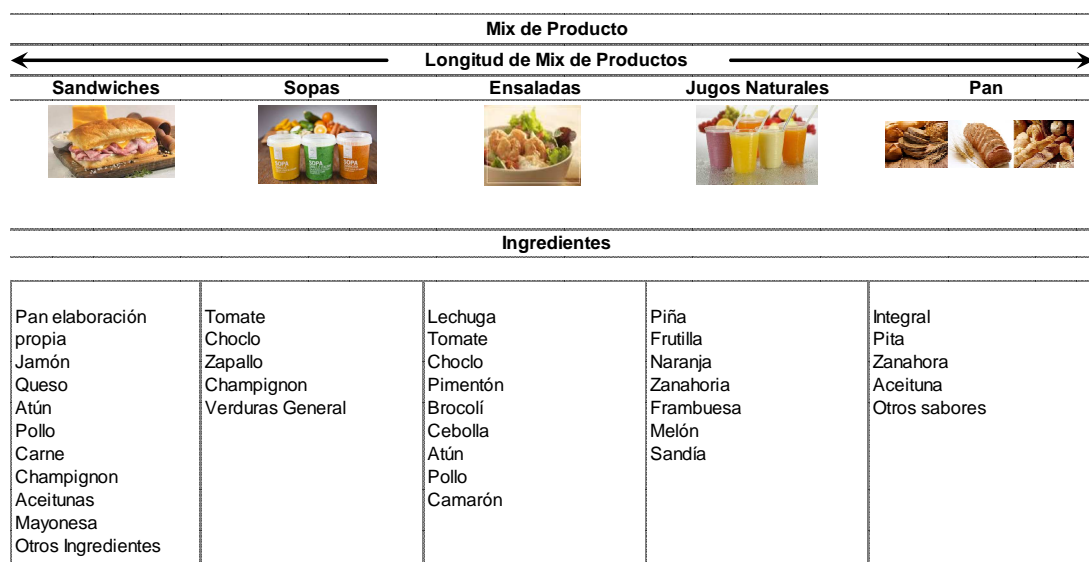
Otros 2 aspectos que aparecen destacados como resultado de la encuesta, son los jugos naturales con un 52% de las preferencias y el consumo en horario de salida de oficina, por lo que contar con diferentes tipos de panes recién horneados para compra al paso con destino el hogar, aparece como gancho relevante al cierre del día, además de aprovechar la capacidad instalada de horno para cocción de pan con el que se harán los sándwiches.

Considerando los aspectos planteados se ha considerado un mix de productos base que se detalla a continuación:

Mix de Producto					
← Longitud de Mix de Productos →					
	Sandwiches	Sopas	Ensaladas	Jugos Naturales	Pan
					
Ancho de línea de productos	Calientes (15) Fríos (10)	Sopas (3) Cremas (3)	Base Lechuga (3 Ingred.) Base Lechuga (5 Ingred.) Base Lechuga (7 Ingred.)	Fruta Natural (5) Batidos (3)	Pan Integral (5) Pan con sabor (5) Pan Gourmet (5)

Fuente: Elaboración propia basada en libro de Alan P. Andreasen y Philip Kotler - Strategic Marketing on Nonprofit Organizations (Product Mix)

Los ingredientes aparecen con un factor diferenciador de sabor y frescura. Nuestra oferta base considerará los siguientes ingredientes:



Fuente: Elaboración propia

Durante la marcha blanca se pretende interactuar con los clientes para efecto de armar en base a sugerencias, el mix de ingredientes asociado a los gustos específicos logrando que se sientan parte de la propuesta y de la sensación de compenetración con la propuesta.

Adicional a las ventas que se puedan generar en el local, la idea es complementar los canales de venta potenciando el despacho a domicilio, principalmente orientado a oficinas (datos relevados en la encuesta), que muestran que un % interesante de clientes que efectúan pedidos después de las 19:30 hrs, debido a que se les amplia la jornada laboral.

Otra línea de negocio, está representada por el servicio de Catering (principalmente desayuno, almuerzos, eventos especiales y celebraciones en oficinas), aprovechando la capacidad instalada que se encontrará subutilizada durante las primeras horas de la mañana. Un aspecto relevante a considerar es la real necesidad de las empresas de este tipo de servicios en donde la calidad y presentación marcan la diferencia tanto con sus clientes como con sus colaboradores, no representando costos significativos pero que sin duda marcarán diferencia.



Considerando un formato que entregue categoría, sumado al sabor y frescura de productos con altos estándares de calidad.

Cabe mencionar, que estos productos representan la oferta base, la cual sin duda se debe ajustar durante los primeros meses a los reales requerimientos y gustos que presenten los clientes y que se levantará como tema relevante en cada contacto en interacción con ellos.

5.3 Política de Precios

Al momento de analizar la fijación de precios, consideraremos factores internos de la propuesta tales como objetivos de marketing y costos, además de factores externos que se encuentran determinados por el mercado, demanda y los competidores que hemos identificado, por tanto debemos considerar 3 enfoques claves, los cuales se detallarán a continuación:

Enfoque basado en la competencia, considerando los precios promedio de la competencia para los 4 rubros que nos interesa focalizar nuestro análisis tenemos:

Cuadro 11: Comparativo de precios (mix de productos)

						
Productos	\$ Promedio					
Sandwiches	\$ 3.790	\$ 2.100	\$ 1.900	\$ 1.800	\$ 2.400	\$ 2.300
Sopas	\$ 1.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 900
Ensaladas	\$ 5.190	\$ 2.200	\$ 2.000	\$ 1.500	\$ 2.100	\$ 0
Jugos Naturales	\$ 1.800	\$ 1.900	\$ 1.800	\$ 0	\$ 1.850	\$ 1.300

- ✓ Para efecto de sándwiches tomaremos como referencia el promedio entre el precio de Dominó y Subway, considerando tamaño y variedad de ingredientes.
- ✓ El rubro de sopas debería ser un valor ligeramente sobre Dominó, principalmente por la calidad.
- ✓ El precio de las ensaladas se basará en el promedio de Juan Valdez y Starbucks considerando que serán con ingredientes frescos y preparados al instante.

- ✓ El precio de los Jugos será un promedio general de la competencia, ya que en la encuesta fue identificado como un producto relevante y se pretende sea el enganche al momento de comprar.

Enfoque basado en costos, principalmente asociado en las materias primas, costos variables y fijos a considerar en el plan de negocios. Con lo anterior se logrará establecer el precio mínimo a cobrar.

Enfoque basado en valor, En este enfoque el valor agregado, la calidad, la atención, variedad y frescura de productos juegan un rol fundamental, se propone un valor por sobre Castaño y similar a los precio que consideran Juan Valdez y Starbucks que bordean un 15% por sobre Castaño.

Si bien se tiene establecido precio de producto un factor relevante a considerar es el ticket promedio en el cual se basará el modelo y las proyecciones de venta del negocio.

5.4 Modelo de Negocio - Atención

5.4.1 Estructura Organizacional

Considerando nuestro local tipo de aproximadamente 80 m², el proyecto por cada local está considerando la siguiente estructura base:

➤ Administrador

Esta persona será responsable de la completa administración de la cadena, generando un sistema de control rotativo por cada uno de los locales. Su remuneración completa estará considerada al momento de efectuar el análisis financiero, considerando además una parte de remuneración variable asociada a cumplimiento de metas. En su ausencia el Jefe de Turno de cada local asume la responsabilidad de la coordinación y administración.

➤ Jefe de Local

Esta persona tendrá como función principal la administración del local en lo que respecta a horarios, administración de personal, turnos, inventarios, flujos, registro de ingresos, recepción de mercaderías y operatividad en general. Tendrá interacción diaria y directa con el Administrador.

➤ Encargados de atención al público y preparación

Estas personas tendrán bajo su responsabilidad la directa interacción con el cliente, la preparación y entrega de los pedidos. Por otra parte serán los especialistas en la generación del producto final, el cual tanto por sabor, temperatura, tamaño y presentación gatillará que ese cliente vuelva a visitarnos. La idea es contar con 2 turnos de 3 recursos cada uno y que se traslapen en el horario pick (almuerzo).

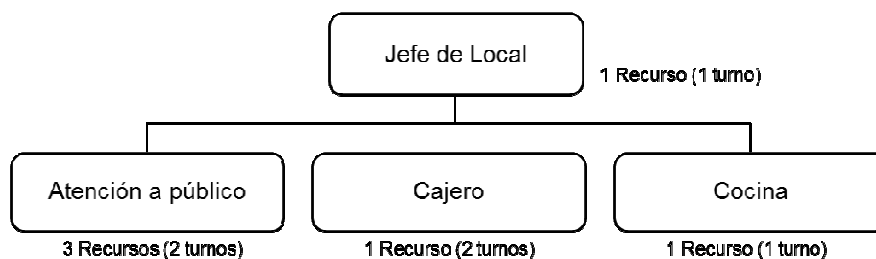
➤ Cajero

Responsable de la interacción con el cliente al momento del pago y de la generación del pedido. Además será el responsable del correcto resguardo y del movimiento diario de los flujos del local. Considera 1 recurso por turno con 2 turnos al día.

➤ Cocina

Esta función será responsable de la administración diaria de inventarios, de abastecer de los ingredientes necesarios para la preparación de sándwiches, además de la preparación de sopas y/o platos preparados como ensaladas y jugos naturales. Se está considerando solamente contar con 1 turno por jornada.

En resumen el organigrama por cada local sería de la siguiente forma:



En relación servicios complementarios de despachos y catering, se deberá efectuar un análisis durante la implementación para estimar demanda y ajustar la dotación para despachos.

5.5 Local / Plaza

5.5.1 Ubicación

Cuando nos adentramos en analizar cuáles son los lugares susceptibles de atacar en cada una de las 3 comunas, ineludiblemente se vienen a la memoria los polos de oficinas que se han constituido en los últimos 2 años en la comuna de las Condes.

Por un lado tenemos el Barrio El Bosque / El Golf, en el cual la calle Isidora Goyenechea resulta muy atractiva de cara al nivel de ventas al cual pretendemos llegar. También el sector del Bosque y Apoquindo entre las calles El Bosque y El Golf resultan interesantes.

Otro sector que se lleva el 50% restante de la población flotante de la comuna se encuentra en el sector de Presidente Riesco frente al parque araucano. El crecimiento que ha tenido esa zona en el último tiempo ha sido explosivo, contando con a lo menos unos 15 a 20 edificios de oficinas en promedio de 20 pisos que albergarían en un tramo de 4 cuadrantes a la redonda cerca de 40 mil personas de lunes a viernes.

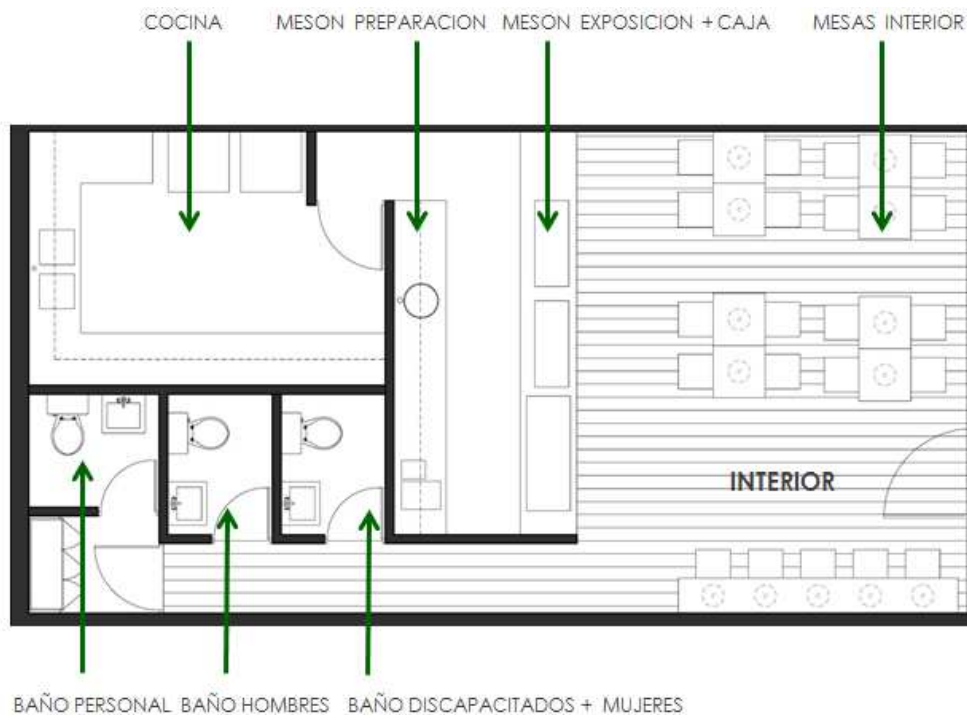
Si revisamos la comuna de Providencia, el sector comprendido entre Avenida Suecia y Pedro de Valdivia, considerando Avenida Providencia como eje principal resulta sumamente atractivo por la cantidad de personas y locomoción que se mueve además de la cercanía de las estaciones del metro. Es un sector que representa gran parte de la columna vertebral de nuestro análisis.

Finalmente, la comuna de Santiago Centro considera un número objetivo muy interesante. Si bien el segmento objetivo es el más bajo que considera nuestro análisis, la cantidad de oficinas representan un polo interesante principalmente entre las calles Alameda, Huérfanos, Mac Iver y Bandera, tramo bastante amplio y que representa una oportunidad si a futuro se estima necesario impulsar el crecimiento de una mayor cantidad de locales.

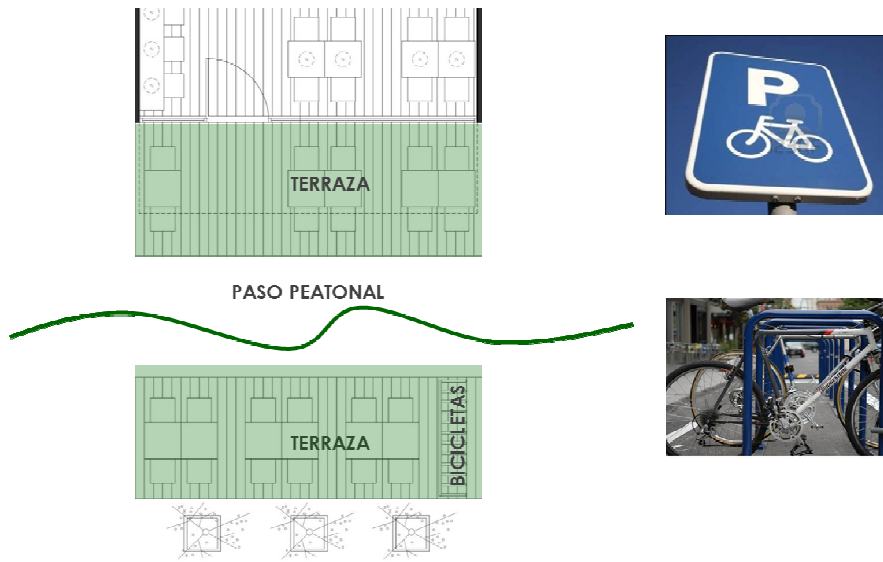
5.5.2 Diseño Layout

El diseño del local pretende aprovechar y maximizar una mezcla entre comida al paso y disponer de un lugar para los clientes que prefieren consumir directamente en el local que producto de la encuesta ronda el 50%. Están consideradas mesas y una barra individual, la fachada será de vidrio para lograr amplitud, luminosidad y que el ambiente sea percibido por la clientela que pasa por fuera del local.

Adicionalmente, se contará con un mesón de preparación de comida y con una cocina en la cual se tendrán los refrigeradores, hornos y los insumos asociados a la oferta.

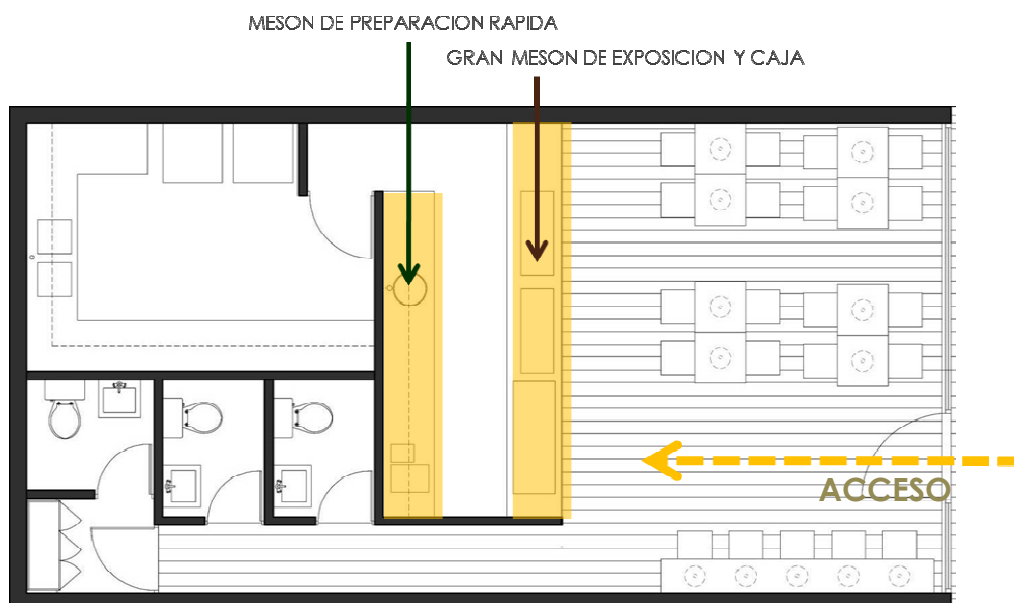


Otro aspecto a considerar es considerar la relación con la ciudad y el medio ambiente y para esto se han diseñado terrazas y estacionamientos para bicicletas a objeto de encarar al cliente con una propuesta novedosa.



5.5.3 Tamaño y Características

En relación al tamaño y las características del local, a continuación se muestra una propuesta de un local tipo de aproximadamente 80 m², que pretende rentabilizar la superficie, para que sea uno de los factores diferenciadores en relación a la competencia en términos de la cantidad de personal por metro cuadrado, además de hacernos cargo de la propuesta de servicio relacionada a los niveles de rentabilidad y los cánones de arriendo del sector.



Aspectos como calidez del local, colores, luminosidad así como la limpieza y el olor serán claves al momento de establecer la propuesta de valor de cara al cliente.

5.6 Comunicación y Posicionamiento

A modo de graficar la propuesta en términos comunicacionales, se están asociando imágenes que pretenden mostrar la estructura al interior de la zona de venta. La exhibición de la oferta será clave al momento de enfrentar a nuestros clientes. Por otra parte, a medida que el cliente vaya transitando al interior del local, idealmente irá interactuando y pudiendo vivir la experiencia y el ambiente que se pretende brindar, además de contar con una clara visión de productos y precios hasta llegar a la caja para efectuar el pago de su compra.



De cara al cliente el local contará con un gran mesón de atención que tendrá el contacto directo con el cliente.

Además de contar con toda la información relativa a la oferta de productos y una vitrina refrigerada con jugos y ensaladas que serán visibles para sacar al momento de ir pasando por caja.



El desafío estará dado por el nivel de atención, continuidad de la oferta, manejo de stocks y por sobre todo los tiempos de respuesta que podamos entregar en los momentos picks que se vayan suscitando durante el día. Nuestra idea es posicionarnos basados en que la cercanía (ubicación), la rapidez en el servicio y la variedad de la oferta sean los aspectos que en su conjunto marquen la diferencia en relación a nuestros competidores y que nos permitan ganarnos un lugar que podamos por sobre todo mantener en el tiempo.

Tanto la ambientación como un servicio adicional que se entregue a los clientes representarán un factor fundamental en la experiencia de éste, en su satisfacción y recordación que hagan de nuestra marca y productos. Actuar sobre las emociones y las sensaciones resultan factores claves que relacionamos directamente al servicio.

En relación al Marketing Mix, basándonos en la encuesta se han identificado perfiles de clientes, a objeto de direccionar una oferta y propuesta de valor acorde al segmento. El precio no es un factor decisor al momento de decidir la compra, más bien servicio, variedad y cercanía marcan la diferencia y son los aspectos que deberemos potenciar comunicacionalmente.

El “Boca a Boca” será la forma más efectiva y económica de posicionarnos rápidamente, pero sin duda es la más desafiante. Los aspectos mencionados anteriormente resultan claves al momento de conseguir que los clientes vuelvan y más aún nos recomienden.

Los medios online tales como página web, Facebook, twitter y otras herramientas disponibles serán fundamentales para lograr una capilaridad en el corto plazo. La utilización de marketing vía web, con información de productos y promociones será fundamental como canal comunicacional a muy bajo costo.

Finalmente, considerar herramientas como flyers en edificios, oficinas y vía pública “Marketing de Guerrilla” con descuentos y promociones que apalanquen la venta los primeros meses y genere el conocimiento y la propagación de la propuesta que estamos queriendo entregar.

Consideramos que en términos de posicionamiento el local y la relación que podamos lograr con el cliente, además del diseño que podamos implementar en relación al delivery, resultan fundamentales. Contar con una buena página web, que permita tomar pedidos en línea, habilitación de líneas telefónicas y una capacidad operativa que permita contar con tiempos de respuesta acordes a las necesidades de los clientes resulta imprescindible. Innovar en este relacionamiento, nos posicionará en el sitio que queremos estar.

5.7 Riesgos Estratégicos

A objeto de dimensionar las posibles problemáticas que pueden surgir previos y durante la implementación del proyecto, debemos mencionar algunos de ellos, los cuales deberán contar con un plan de contingencia claramente establecido por representar aspectos claves en el Core del negocio.

- ✓ *Cadena de Abastecimiento*, previo al inicio del proyecto se debe contar con a lo menos 3 proveedores de cada producto, los cuales deberán separarse en rubros masa, carnes (incluye pollo, atún), verduras y frutas.
- ✓ *Stock mínimo de seguridad*, contar con un cálculo riguroso que nos alerte de quiebres de stock de los productos claves es un aspecto fundamental. En nuestra definición de negocio, se estableció la calidad y servicio al cliente representada por “siempre” contar con productos frescos.
- ✓ *Sistemas de control*, por el objeto de negocio resulta fundamental contar con sistemas de control de inventarios, existencias, productos; que nos faciliten la determinación de costos y disminuyan los riesgos tanto de mermas como de pérdidas de productos.
- ✓ *Horarios y calidad en la atención*, énfasis en aperturas y cierres de local. La función del administrador y jefe de local es fundamental en relación a organización de turnos y clima interno.
- ✓ *Aspectos higiénicos y regulatorios*, tanto la higiene del local como el cumplimiento de la totalidad de aspectos regulatorios, tales como, sanidad, cadenas de frío, patentes, etc, deben formar parte primordial del día a día de la operación de la cadena.

Frecuentemente se deberá estar alerta a riesgos tanto internos como del entorno que deben ser relevados y trabajados a objeto de asegurar el normal desenvolvimiento del negocio.

6. Evaluación de Factibilidad Económica

6.1 Proyección de Flujos

Para efectuar la proyección de flujos, se establecerán una serie de supuestos y consideraciones que se detallan a continuación:

- ✓ *Ingresos*, se considera Ticket promedio de \$3.260 para ventas en local y oficina, \$10.000 en promedio por pedidos a domicilio y \$50.000 por servicios de catering.

Cuadro 12: Parámetros generales Año1

Parámetros	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
Ventas Diarias (Prom. X mes)												
Local	220	280	300	310	320	330	340	340	340	340	340	340
Despacho a Domicilio	-	10	10	10	10	15	15	15	20	20	20	20
Catering	-	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3
(# Días)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
(# Locales)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
IPC												
Consumo Promedio (Ticket \$)												
Local	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260	\$ 3.260
Despacho a Domicilio	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Catering	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000

A contar del Año2 se asume como base en nivel de ventas que se registra en el mes de Diciembre.

- ✓ *Costo de materias primas*, se considera un costo promedio de los ítems variables de 45% (valor estimado). Este valor tiene incorporado el efecto de mermas que se calcula representará entre un 15% a 20% de este costo.
- ✓ *Otros gastos*, se detallan a continuación:
 - ✓ Costo promedio de arriendo de \$3.300.000 x mes
 - ✓ Rentas mercado:

Personal por local	Costo unitario	Renta \$	Bono Cumplimiento 8%
Cajero	2 \$ 400.000	\$ 800.000	\$ 32.000
Atención/Preparación	6 \$ 380.000	\$ 2.280.000	\$ 30.400
Cocina	1 \$ 400.000	\$ 400.000	\$ 32.000
Jefe de local	1 \$ 800.000	\$ 800.000	\$ 64.000
Despachadores	3 \$ 220.000	\$ 660.000	
Administrador	1 \$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 160.000

A continuación se muestra el detalle de presupuesto considerado para el Año 1:

Cuadro 12: Presupuesto proyectado Año1

	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Total Año1
Ingresos													
Local	\$ 43,892.640	\$ 55,863.360	\$ 59,853.600	\$ 61,848.720	\$ 63,843.840	\$ 65,838.960	\$ 67,834.080	\$ 67,834.080	\$ 67,834.080	\$ 67,834.080	\$ 67,834.080	\$ 67,834.080	\$ 758,145.600
Despacho a Domicilio	\$ 0	\$ 6,120.000	\$ 6,120.000	\$ 6,120.000	\$ 6,120.000	\$ 6,120.000	\$ 6,120.000	\$ 6,120.000	\$ 6,120.000	\$ 6,120.000	\$ 6,120.000	\$ 6,120.000	\$ 100,980.000
Catering	\$ 0	\$ 3,060.000	\$ 3,060.000	\$ 3,060.000	\$ 3,060.000	\$ 3,060.000	\$ 3,060.000	\$ 3,060.000	\$ 3,060.000	\$ 3,060.000	\$ 3,060.000	\$ 3,060.000	\$ 70,380.000
Total Ingresos	43,892.640	65,043.360	69,033.600	71,028.720	76,083.840	81,138.960	83,134.080	83,134.080	89,254.080	89,254.080	89,254.080	89,254.080	929,505.600
Costos													
Local	\$ 19,751.688	\$ 25,138.512	\$ 26,934.120	\$ 27,831.924	\$ 28,729.728	\$ 29,627.532	\$ 30,525.336	\$ 30,525.336	\$ 30,525.336	\$ 30,525.336	\$ 30,525.336	\$ 30,525.336	\$ 341,165.520
Despacho a Domicilio	\$ -	\$ 2,754.000	\$ 2,754.000	\$ 2,754.000	\$ 2,754.000	\$ 2,754.000	\$ 2,754.000	\$ 2,754.000	\$ 2,754.000	\$ 2,754.000	\$ 2,754.000	\$ 2,754.000	\$ 45,441.000
Catering	\$ -	\$ 1,377.000	\$ 1,377.000	\$ 1,377.000	\$ 1,377.000	\$ 1,377.000	\$ 1,377.000	\$ 1,377.000	\$ 1,377.000	\$ 1,377.000	\$ 1,377.000	\$ 1,377.000	\$ 31,671.000
Total Costos	(19,751.688)	(29,269.512)	(31,065.120)	(31,962.924)	(34,280.728)	(36,512.532)	(37,410.336)	(37,410.336)	(40,164.336)	(40,164.336)	(40,164.336)	(40,164.336)	(418,277.520)
Margen de Contribución	24,140.952	35,773.848	37,968.480	39,065.796	41,846.112	44,626.428	45,723.744	45,723.744	49,089.744	49,089.744	49,089.744	49,089.744	511,228.080
Gastos de Salarios													
Remuneraciones	(\$ 4,280.000)	(\$ 4,280.000)	(\$ 4,280.000)	(\$ 4,280.000)	(\$ 4,280.000)	(\$ 4,280.000)	(\$ 4,280.000)	(\$ 4,280.000)	(\$ 4,280.000)	(\$ 4,280.000)	(\$ 4,280.000)	(\$ 4,280.000)	(\$ 51,360.000)
Jefe Local	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 9,600.000)
Administrador	(\$ 2,000.000)	(\$ 2,000.000)	(\$ 2,000.000)	(\$ 2,000.000)	(\$ 2,000.000)	(\$ 2,000.000)	(\$ 2,000.000)	(\$ 2,000.000)	(\$ 2,000.000)	(\$ 2,000.000)	(\$ 2,000.000)	(\$ 2,000.000)	(\$ 24,000.000)
Despacho	(\$ 660.000)	(\$ 660.000)	(\$ 660.000)	(\$ 660.000)	(\$ 660.000)	(\$ 660.000)	(\$ 660.000)	(\$ 660.000)	(\$ 660.000)	(\$ 660.000)	(\$ 660.000)	(\$ 660.000)	(\$ 7,920.000)
Bono Cumplimiento	(\$ 774.000)	(\$ 774.000)	(\$ 774.000)	(\$ 774.000)	(\$ 774.000)	(\$ 774.000)	(\$ 774.000)	(\$ 774.000)	(\$ 774.000)	(\$ 774.000)	(\$ 774.000)	(\$ 774.000)	(\$ 9,288.000)
Total Gastos de Salarios	(8,514.000)	(8,514.000)	(8,514.000)	(8,514.000)	(8,514.000)	(8,514.000)	(8,514.000)	(8,514.000)	(8,514.000)	(8,514.000)	(8,514.000)	(8,514.000)	(102,168.000)
Gastos de Administración													
Alquiler	(\$ 10,000.000)	(\$ 10,000.000)	(\$ 10,000.000)	(\$ 10,000.000)	(\$ 10,000.000)	(\$ 10,000.000)	(\$ 10,000.000)	(\$ 10,000.000)	(\$ 10,000.000)	(\$ 10,000.000)	(\$ 10,000.000)	(\$ 10,000.000)	(\$ 120,000.000)
Teléfono	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 9,600.000)
Luz	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 10,800.000)
Agua	(\$ 450.000)	(\$ 450.000)	(\$ 450.000)	(\$ 450.000)	(\$ 450.000)	(\$ 450.000)	(\$ 450.000)	(\$ 450.000)	(\$ 450.000)	(\$ 450.000)	(\$ 450.000)	(\$ 450.000)	(\$ 5,400.000)
Gas	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 900.000)	(\$ 10,800.000)
Mantenimiento	(\$ 330.000)	(\$ 330.000)	(\$ 330.000)	(\$ 330.000)	(\$ 330.000)	(\$ 330.000)	(\$ 330.000)	(\$ 330.000)	(\$ 330.000)	(\$ 330.000)	(\$ 330.000)	(\$ 330.000)	(\$ 3,960.000)
Alarma	(\$ 115.500)	(\$ 115.500)	(\$ 115.500)	(\$ 115.500)	(\$ 115.500)	(\$ 115.500)	(\$ 115.500)	(\$ 115.500)	(\$ 115.500)	(\$ 115.500)	(\$ 115.500)	(\$ 115.500)	(\$ 1,386.000)
Imprenta	(\$ 82.500)	(\$ 82.500)	(\$ 82.500)	(\$ 82.500)	(\$ 82.500)	(\$ 82.500)	(\$ 82.500)	(\$ 82.500)	(\$ 82.500)	(\$ 82.500)	(\$ 82.500)	(\$ 82.500)	(\$ 990.000)
Leasing Auto	(\$ 60.000)	(\$ 60.000)	(\$ 60.000)	(\$ 60.000)	(\$ 60.000)	(\$ 60.000)	(\$ 60.000)	(\$ 60.000)	(\$ 60.000)	(\$ 60.000)	(\$ 60.000)	(\$ 60.000)	(\$ 720.000)
Seguro/Combustible	(\$ 350.000)	(\$ 350.000)	(\$ 350.000)	(\$ 350.000)	(\$ 350.000)	(\$ 350.000)	(\$ 350.000)	(\$ 350.000)	(\$ 350.000)	(\$ 350.000)	(\$ 350.000)	(\$ 350.000)	(\$ 4,200.000)
Asesoría Administración	(\$ 250.000)	(\$ 250.000)	(\$ 250.000)	(\$ 250.000)	(\$ 250.000)	(\$ 250.000)	(\$ 250.000)	(\$ 250.000)	(\$ 250.000)	(\$ 250.000)	(\$ 250.000)	(\$ 250.000)	(\$ 3,000.000)
Gastos Bancarios	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 800.000)	(\$ 9,600.000)
Marketing	(\$ 100.000)	(\$ 100.000)	(\$ 100.000)	(\$ 100.000)	(\$ 100.000)	(\$ 100.000)	(\$ 100.000)	(\$ 100.000)	(\$ 100.000)	(\$ 100.000)	(\$ 100.000)	(\$ 100.000)	(\$ 1,200.000)
Patente comercial	(\$ 3,000.000)	(\$ 3,000.000)	(\$ 3,000.000)	(\$ 3,000.000)	(\$ 3,000.000)	(\$ 3,000.000)	(\$ 3,000.000)	(\$ 3,000.000)	(\$ 3,000.000)	(\$ 3,000.000)	(\$ 3,000.000)	(\$ 3,000.000)	(\$ 36,000.000)
Cuba préstamo	(\$ -)	(\$ -)	(\$ -)	(\$ -)	(\$ -)	(\$ -)	(\$ -)	(\$ -)	(\$ -)	(\$ -)	(\$ -)	(\$ -)	(\$ -)
Intereses	(\$ 2,220.000)	(\$ 2,220.000)	(\$ 2,220.000)	(\$ 2,220.000)	(\$ 2,220.000)	(\$ 2,220.000)	(\$ 2,220.000)	(\$ 2,220.000)	(\$ 2,220.000)	(\$ 2,220.000)	(\$ 2,220.000)	(\$ 2,220.000)	(\$ 26,640.000)
	(\$ 1,132.200)	(\$ 1,113.330)	(\$ 1,094.460)	(\$ 1,075.590)	(\$ 1,056.720)	(\$ 1,037.850)	(\$ 1,018.980)	(\$ 1,000.110)	(\$ 981.240)	(\$ 962.370)	(\$ 943.500)	(\$ 924.630)	(\$ 12,340.980)
Total Gastos Generales	(21,490.200)	(21,471.330)	(21,452.460)	(22,633.590)	(21,414.720)	(21,395.850)	(21,376.980)	(21,358.110)	(21,339.240)	(21,320.370)	(21,301.500)	(21,282.630)	(257,836.980)
EBIT	(5,863.248)	(5,788.518)	(8,002.020)	(7,918.206)	(11,917.392)	(14,716.578)	(15,832.764)	(15,851.634)	(19,236.504)	(19,255.374)	(19,274.244)	(19,293.114)	(151,223.100)

A contar del Año 2 se efectúa una actualización de los siguientes ítems:

- ✓ Salarios promedio 5% anual
- ✓ Gastos de Administración y ventas 2% anual (base IPC)

El siguiente cuadro muestra la proyección del negocio al Año6 tomando en consideración que el financiamiento es a 5 años, por tanto al cabo de este período la cadena está libre de pago de cuota por financiamiento y se estima que alcanzó su madurez mostrando la rentabilidad neta y real del negocio.

Cuadro 13: Presupuesto proyectado al Año6

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6
Ingresos						
Local	\$ 758.145.600	\$ 798.048.000	\$ 814.008.960	\$ 830.289.139	\$ 846.894.922	\$ 863.832.820
Despacho a Domicilio	\$ 100.980.000	\$ 144.000.000	\$ 146.880.000	\$ 149.817.600	\$ 152.813.952	\$ 155.870.231
Catering	\$ 70.380.000	\$ 108.000.000	\$ 110.160.000	\$ 112.363.200	\$ 114.610.464	\$ 116.902.673
Total Ingresos	929.505.600	1.050.048.000	1.071.048.960	1.092.469.939	1.114.319.338	1.136.605.725
Costos						
Local	(\$ 341.165.520)	(\$ 359.121.600)	(\$ 366.304.032)	(\$ 373.630.113)	(\$ 381.102.715)	(\$ 388.724.769)
Despacho a Domicilio	(\$ 45.441.000)	(\$ 64.800.000)	(\$ 66.096.000)	(\$ 67.417.920)	(\$ 68.766.278)	(\$ 70.141.604)
Catering	(\$ 31.671.000)	(\$ 48.600.000)	(\$ 49.572.000)	(\$ 50.563.440)	(\$ 51.574.709)	(\$ 52.606.203)
Total Costos	(418.277.520)	(472.521.600)	(481.972.032)	(491.611.473)	(501.443.702)	(511.472.576)
Margen de Contribución	511.228.080	577.526.400	589.076.928	600.858.467	612.875.636	625.133.149
Gastos de Salarios						
Remuneraciones	(\$ 51.360.000)	(\$ 53.928.000)	(\$ 56.624.400)	(\$ 59.455.620)	(\$ 62.428.401)	(\$ 65.549.821)
Jefe Local	(\$ 9.600.000)	(\$ 10.080.000)	(\$ 10.584.000)	(\$ 11.113.200)	(\$ 11.668.860)	(\$ 12.252.303)
Administrador	(\$ 24.000.000)	(\$ 25.200.000)	(\$ 26.460.000)	(\$ 27.783.000)	(\$ 29.172.150)	(\$ 30.630.758)
Despacho	(\$ 7.920.000)	(\$ 8.316.000)	(\$ 8.731.800)	(\$ 9.168.390)	(\$ 9.626.810)	(\$ 10.108.150)
Bono Cumplimiento	(\$ 9.288.000)	(\$ 9.752.400)	(\$ 10.240.020)	(\$ 10.752.021)	(\$ 11.289.622)	(\$ 11.854.103)
Total Gastos de Salarios	(102.168.000)	(107.276.400)	(112.640.220)	(118.272.231)	(124.185.843)	(130.395.135)
Gastos de Administración						
Arriendo	(\$ 120.000.000)	(\$ 122.400.000)	(\$ 124.848.000)	(\$ 127.344.960)	(\$ 129.891.859)	(\$ 132.489.696)
Teléfono	(\$ 9.600.000)	(\$ 9.792.000)	(\$ 9.987.840)	(\$ 10.187.597)	(\$ 10.391.349)	(\$ 10.599.176)
Luz	(\$ 10.800.000)	(\$ 11.016.000)	(\$ 11.236.320)	(\$ 11.461.046)	(\$ 11.690.267)	(\$ 11.924.073)
Agua	(\$ 5.400.000)	(\$ 5.508.000)	(\$ 5.618.160)	(\$ 5.730.523)	(\$ 5.845.134)	(\$ 5.962.036)
Gas	(\$ 10.800.000)	(\$ 11.016.000)	(\$ 11.236.320)	(\$ 11.461.046)	(\$ 11.690.267)	(\$ 11.924.073)
Mantenión	(\$ 3.960.000)	(\$ 4.039.200)	(\$ 4.119.984)	(\$ 4.202.384)	(\$ 4.286.431)	(\$ 4.372.160)
Alarma	(\$ 1.386.000)	(\$ 1.413.720)	(\$ 1.441.994)	(\$ 1.470.834)	(\$ 1.500.251)	(\$ 1.530.256)
Internet	(\$ 990.000)	(\$ 1.009.800)	(\$ 1.029.996)	(\$ 1.050.596)	(\$ 1.071.608)	(\$ 1.093.040)
Imprenta	(\$ 720.000)	(\$ 734.400)	(\$ 749.088)	(\$ 764.070)	(\$ 779.351)	(\$ 794.938)
Leasing Auto	(\$ 4.200.000)	(\$ 4.284.000)	(\$ 4.369.680)	(\$ 4.457.074)	(\$ 4.546.215)	(\$ 4.637.139)
Seguro/Combustible	(\$ 3.000.000)	(\$ 3.060.000)	(\$ 3.121.200)	(\$ 3.183.624)	(\$ 3.247.296)	(\$ 3.312.242)
Asesoría Administración	(\$ 9.600.000)	(\$ 9.792.000)	(\$ 9.987.840)	(\$ 10.187.597)	(\$ 10.391.349)	(\$ 10.599.176)
Gastos Bancarios	(\$ 1.200.000)	(\$ 1.224.000)	(\$ 1.248.480)	(\$ 1.273.450)	(\$ 1.298.919)	(\$ 1.324.897)
Marketing	(\$ 36.000.000)	(\$ 36.720.000)	(\$ 37.454.400)	(\$ 38.203.488)	(\$ 38.967.558)	(\$ 39.746.909)
Patente comercial	(\$ 1.200.000)	(\$ 1.224.000)	(\$ 1.248.480)	(\$ 1.273.450)	(\$ 1.298.919)	(\$ 1.324.897)
Cuota prestamo	(\$ 26.640.000)	(\$ 26.640.000)	(\$ 26.640.000)	(\$ 26.640.000)	(\$ 26.640.000)	\$ -
Intereses	(\$ 12.340.980)	(\$ 9.623.700)	(\$ 6.906.420)	(\$ 4.189.140)	(\$ 1.471.860)	\$ -
Total Gastos Generales	(257.836.980)	(259.496.820)	(261.244.202)	(263.080.878)	(265.008.633)	(241.634.708)
EBIT	151.223.100	210.753.180	215.192.506	219.505.358	223.681.161	253.103.306
Margen Operacional	16%	20%	20%	20%	20%	22%

Cabe mencionar que los niveles de rentabilidad antes de impuestos en promedio rondan el 20% para el período evaluado.

Finalmente se presenta un Flujo Económico y Financiero proyectado al Año 6, mostrando claramente recuperación de inversión y márgenes netos.

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6
Inversión	(\$ 218.549.530)						
Ingresos		929.505.600	1.050.048.000	1.071.048.960	1.092.469.939	1.114.319.338	1.136.605.725
Costos		(418.277.520)	(472.521.600)	(481.972.032)	(491.611.473)	(501.443.702)	(511.472.576)
Margen de Contribución	(218.549.530)	511.228.080	577.526.400	589.076.928	600.858.467	612.875.636	625.133.149
Gastos de Salarios		(\$ 102.168.000)	(\$ 107.276.400)	(\$ 112.640.220)	(\$ 118.272.231)	(\$ 124.185.843)	(\$ 130.395.135)
Gastos de Administración		(\$ 257.836.980)	(\$ 259.496.820)	(\$ 261.244.202)	(\$ 263.080.878)	(\$ 265.008.633)	(\$ 241.634.708)
Superavit / Deficit Operacione	(218.549.530)	151.223.100	210.753.180	215.192.506	219.505.358	223.681.161	253.103.306
Margen Operacional		16%	20%	20%	20%	20%	22%
Impuesto a la renta 20%		(30.244.620)	(42.150.636)	(43.038.501)	(43.901.072)	(44.736.232)	(50.620.661)
Utilidad Neta (después de Imptos)		120.978.480	168.602.544	172.154.004	175.604.286	178.944.928	202.482.645
Margen% después de Imptos		13%	16%	16%	16%	16%	18%
Flujo Neto	(218.549.530)	120.978.480	168.602.544	172.154.004	175.604.286	178.944.928	202.482.645
Flujo Acumulado	(218.549.530)	(97.571.050)	71.031.494	243.185.498	418.789.784	597.734.713	800.217.357

6.2 Fuentes de Financiamiento

Para hacer efectivo este proyecto, se determinó analizarlo con un 40% de inversión propia y el 60% restante a través de un crédito bancario (ver anexo3), el cual está incorporado en el cálculo de los flujos.

El siguiente cuadro muestra el detalle de inversión por local que se está estimando:

<u>Puesta en Marcha:</u>	x Local
Remodelación (80m2 x 15	27.720.000
Letreros	3.000.000
Refrigeradores	2.000.000
Máquinas refrigerantes	2.000.000
Mesones y utensilios	10.000.000
Horno (6 bandejas)	1.000.000
Batidora (10 litros)	300.000
Muebles (zona comedor)	2.000.000
Garantía Arriendo	3.333.333
Otros	1.500.000
<u>Capital de Trabajo 2 meses</u>	
Salarios	5.676.000
Gastos Generales	14.320.510
Total Inversión	72.849.843

Basándonos en lo anterior, estimamos una inversión total para los 3 locales de \$218.549.530, lo cual tiene incorporado un capital de trabajo de 2 meses que permitirá cubrir salarios y gastos generales.

La administración de flujos estará relacionada principalmente a las condiciones de pago a proveedores que se negocien, dado que, las ventas en un 100% se recaudan contado.

Análisis de Break-Even

Consumo por cliente (Ticket)	3.260
Costos variables (por cliente)	1.467
Gastos de operación	360.004.980

Número de clientes año	200.784
Número de clientes mes	16.732
Número de clientes día	837
Número de clientes día x local	279

Con este análisis determinamos que diariamente debemos efectuar ventas a 279 clientes por local, considerando un ticket promedio de \$3.260, a objeto de cubrir nuestros costos.

6.3 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para efectos de establecer la tasa a la que deberán ser descontados los flujos se aplicará el modelo CAPM, considerando la tasa libre de riesgo de los Bonos soberanos del Tesoro de Chile a 10 años. Por otra parte se considera un Beta de 1,05 obtenido de la base de datos Aswath Danmodaran para el rubro de restaurantes. Por tratarse de un proyecto nuevo se castigará el Beta en un 25%. Finalmente la prima de mercado se determinó considerando el rendimiento del IPSA de los últimos 10 años.

Tasa libre de Riesgo (Rf)	5,3%	5,3%
Beta	1,05	1,31
Corrección Beta	25%	
Prima de Mercado (Rm)	12,60%	12,60%

Costo de Capital CAPM

14,88%

Calculo VAN y TIR

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	VR
Flujo Neto	(218.549.530)	120.978.480	168.602.544	172.154.004	175.604.286	178.944.928	202.482.645	680.665.996

Tasa de Descuento	14,88%
-------------------	--------

VAN	\$ 578.143.423
TIR	71%

El VAN arroja un resultado de \$578.143.423, lo cual es positivo y señala que el proyecto genera beneficio real, muy por sobre el retorno del capital invertido en el proyecto. Corresponde al retorno absoluto, una vez que se han descontado los flujos de los 5 períodos que se están evaluando a la tasa de descuento de 14,88% calculada precedentemente, más un valor residual ya descontado de \$680.665.996 y que fue calculado considerando los siguientes criterios:

$$VR = FC * \frac{(1+k)^n - 1}{(1+k)^{n+k}}$$

En donde:

FC: Valor estimado de flujo de fondos del proyecto. Se consideró el flujo neto del año 6 para efectuar la proyección.

k: tasa de descuento. Se consideró la misma tasa calculada en el punto anterior.

n: horizonte de vida admitido. Se consideraron 5 años.

Del análisis se desprende que la rentabilidad del proyecto es mucho mayor a la tasa de descuento. La TIR calculada es de 71%, lo que refleja la rentabilidad del proyecto una vez descontados los flujos para los períodos evaluados (% de retorno que genera en proyecto), incluyendo valor residual.

6.4 Análisis de Sensibilidad

Para efectuar el análisis de sensibilidad se consideró un rango de 10% y 20% de incremento y decremento tanto para ventas como para costos. El siguiente cuadro muestra la viabilidad del proyecto, inclusive con ventas cayendo un 20% y con costos incrementándose en similar porcentaje.

Cuadro 14: Análisis de sensibilidad (Flujo 6 años incluyendo VR)

VAN		Ventas				
		-20%	-10%	0%	10%	20%
C o s t o s	20%	\$ 72.469.576	\$ 200.277.252	\$ 328.084.927	\$ 455.892.603	\$ 583.700.278
	10%	\$ 161.379.263	\$ 300.300.650	\$ 439.222.036	\$ 603.600.212	\$ 717.064.809
	0%	\$ 272.516.373	\$ 425.329.898	\$ 578.143.423	\$ 730.956.948	\$ 883.770.473
	-10%	\$ 361.426.060	\$ 525.353.296	\$ 689.280.532	\$ 853.207.768	\$ 1.017.135.003
	-20%	\$ 472.563.169	\$ 650.382.543	\$ 828.201.918	\$ 1.006.021.292	\$ 1.183.840.667

7. Conclusiones y Comentario Finales

- ✓ El entorno político, social y económico que presenta Chile en los últimos años, sumado a la necesidad de alimentación “express” y la población flotante en algunas comunas, hacen viable la implementación de una cadena de sándwiches Gourmet.
- ✓ La cadena estará conformada por 3 locales ubicados estratégicamente en las comunas de Providencia (sector El Bosque/El Golf), Las Condes (Sector Cerro el Plomo) y Santiago Centro, debido a que estas comunas congregan 2.800.000 personas como flujo de población flotante en forma diaria.
- ✓ Considerando los 6 competidores analizados y la encuesta realizada, se pueden observar algunas oportunidades en términos de ubicación y cercanía, despacho a domicilio y diferenciación de productos (especializados / calidad). Se están considerando para efectos de la propuesta de valor adicional de cara al cliente, dado que resultan ser factores críticos de éxito, partiendo de la base que la atención, ambientación del local y rapidez en el servicio son atributos de base.
- ✓ Del análisis se desprende el valor de ticket promedio (\$3.260) y la cantidad de clientes mínima a atender por local para efectos de cubrir los gastos (279). La idea es cubrir la totalidad de gastos con ventas de local y los otros canales, tales como ventas a edificio, catering y ventas a domicilio sean el plus que nos entregará el ganancial.

- ✓ El Mix base de productos estará representado por Sandwiches (calientes y fríos), sopas, ensaladas, jugos naturales y pan. Los precios se acercarán a los que muestran Starbucks y Juan Valdez y se posicionarán por sobre Castaño quien se vislumbra como nuestro principal competidor.
- ✓ Las actividades de Marketing nos apalancarán la comunicación que pretendemos efectuar de cara al cliente, resultando el boca a boca y los flyers aspectos fundamentales para lograr la cantidad mínima esperada de clientes en los 3 primeros meses.
- ✓ Se deberá contar con un plan claramente detallado asociado a los riesgos identificados, el cual contemple las acciones a implementar que aseguren la operación normal en relación a la cadena de abastecimiento (contar con varios proveedores), stock mínimo de seguridad (sistema de administración de stock), horarios y calidad, además de la aplicación de controles asociados a inventarios, pérdidas, mermas y aspectos regulatorios claves del negocio.
- ✓ Al evaluar financieramente el plan de negocios, se desprende que el proyecto es atractivo y rentable. La inversión se recupera durante el 1er semestre del segundo año.

8. Bibliografía

- 1) P. Kotler, Pág. 105-112. "Identificación y Aprovechamiento de Oportunidades", La Nueva Competencia. Capítulo 9: Análisis de las industrias y de la competencia. Capítulo 3, Administración del Proceso y Planeación de la Mercadotecnia.
- 2) G D'Andrea, L. J. Ring, D.J. Tigert, Pág. 201-216. "Retail Management", Claves de la Estrategia y la gestión minorista. Capítulo IV Claves de la estrategia minorista.
- 3) Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. "Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos".

9. Anexos

Anexo 1: Encuesta Realizada – Estudio de Mercado



Encuesta asociada a preferencias y gustos sobre sándwiches sofisticados e instancia de consumo

Solicitamos unos minutos de su tiempo para conocer la opinión relacionada a preferencias al momento de elegir una tienda especializada en sándwiches sofisticados para distintos momentos del día en la que se pueda servir y/o llevar, apuntando a la instancia y al trayecto donde se efectúa la compra.

Sus respuestas son totalmente anónimas y De antemano agradecemos su cooperación.

* Obligatorio

*1. ¿Compra usted en restaurantes que ofrecen sándwiches especializados?

- Si
- No

*2. ¿Si la respuesta es no, ¿Estaría dispuesto a probar?

- Si
- No

*3. ¿Qué tipos de sándwiches o complementos consume habitualmente?
(Seleccionar 3)

- Sándwiches fríos
- Sándwiches calientes
- Sándwiches Gourmet
- Sándwiches Light
- Sándwiches Preparados al instante
- Sándwiches Envasados
- Bagels
- Sopas
- Ensaladas
- Trozos de pizza
- Empanadas
- Postres / Brownies
- Surtidos de panes

*4. ¿Qué lugares conoce?

1*

2*

3*

4*

5*

*5. ¿Cuáles son los lugares de compra más habitual?

1*

2*

3*

*6. ¿En qué lugar has dejado de comprar y por qué?

*7. ¿Cuál es su frecuencia de compra?

- Casi diariamente
- Varias veces a la semana
- Al menos una vez a la semana
- Una vez cada dos semanas
- Una vez al mes
- Casi nunca

*8. ¿Al momento de elegir comprar, ¿En qué horario lo efectúa?

- Antes de las 9:00 hrs
- Entre las 9:00 hrs y las 12:00 hrs
- Entre las 12:00 hrs y las 15:00 hrs
- Entre las 15:00 hrs y las 16:00 hrs
- Después de las 18:00 hrs

*9. ¿Cuál es la ubicación o el trayecto que privilegia al momento de elegir un lugar dónde comprar?

- Alrededor del hogar
- Alrededor de su oficina
- Cercano al gimnasio
- En el trayecto Trabajo-Hogar
- Cercano a una estación de metro
- Cercano al lugar de estudio
- Paradero cercano a oficina
- Transbordo locomoción
- Otro (Por favor especifique)

*10. ¿Dónde consume la compra?

- En el lugar de compra
- En el trayecto a la oficina
- En la oficina
- En un parque
- En el trayecto a casa
- En la casa

*11. ¿Cuál es la nota que asigna a cada atributo para los siguientes lugares?

(Nota del 1 al 7 siendo 7 el más importante y 1 el menos importante)

	Los Castaños	Subway	Los Saldes	Dominó	Tavelli	Juan Valdés
Ubicación/Cercanía						
Variedad de productos						
Prod Diferenciados/especializados						
Variedad de panes						
Variedad de tamaños						
Precio						
Amabilidad de los empleados						
Rapidez en el servicio						
Despacho a domicilio						
Promociones						
Infraestructura/diseño del local						
Comodidad del local (sentarse)						

*12. ¿Le interesa tener despacho a domicilio?

- Si
- No

*13. Si una empresa le ofreciera, grato ambiente, gran variedad de sándwiches, sopas, ensaladas, brownies entre otros, ¿qué le parecería la oferta?

- Interesante si es sano
- Debería evaluar variedad de productos
- Solo me importa precio
- Depende del despacho

*14. Al momento de comprar, ¿qué producto bebestible complementario le interesaría que esté disponible?

- Bebidas gaseosas
- Jugos de Fruta Natural
- Agua
- Té

- Café
- Cerveza

*15. Al momento de comprar, ¿qué producto complementario le interesaría que esté disponible?

- Tortas
- Pan envasado
- Pan recién horneado
- Diferentes tipos de pan
- Trozos de pizza
- Helados

*16. Considerando que tenemos un lugar que reúne los requisitos planteados, ¿cuánto estaría dispuesto a gastar (gasto por persona)?

- Entre \$2.000 y \$2.999
- Entre \$3.000 y \$3.999
- Entre \$4.000 y \$4.999
- Entre \$5.000 y \$5.999
- Más de \$6.000

*17. ¿Cómo le gustaría informarse de ésta oferta de comida al paso?

- TV
- Radio
- Medios de prensa escritos (diarios)
- Revistas
- Publicidad en el transporte público
- Publicidad en la vía pública

*18. Género:

- Masculino
- Femenino

*19. Edad:

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 56 años

*20. Comuna de residencia:

*21. Comuna de Trabajo / Estudio:

*22. Qué medio de transporte utiliza diariamente

- Auto
- Micro
- Metro
- Bicicleta
- Me movilizo caminando

*23. Tipo de trabajo

- Oficina
- Terreno
- Trabajo físico

*24. ¿Cuál es su horario de trabajo?

- De oficina
- Turno de Mañana
- Turno de Tarde
- Nocturno

*25. Rango de Ingreso

- Entre \$0 y \$300.000
- Entre \$300.001 y \$600.000
- Entre \$600.001 y \$1.200.000
- Entre \$1.200.001 y \$2.000.000
- Más de \$ 2.000.000

*26. ¿Su empresa cuenta con casino?

- Si
- No

*27. ¿Su empresa otorga cheque restorán?

- Si
- No

Habitantes Región Metropolitana

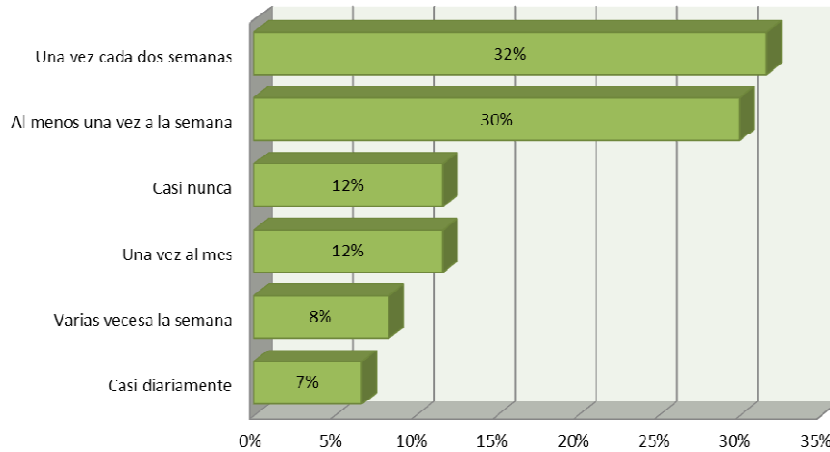
	ABC1	C2	C3	D	E	Total	Población Flotante
Cerrillos	2.936	12.081	18.706	30.273	7.910	71.906	
Cerro Navia	814	9.309	33.287	79.430	25.472	148.312	
Conchalí	3.392	19.563	36.479	58.760	15.062	133.256	
El Bosque	4.200	21.679	44.682	82.742	22.290	175.593	
Estación Central	6.963	25.143	36.870	49.637	11.781	130.394	
Huechuraba	7.150	8.396	14.918	33.322	10.284	74.070	
Independencia	4.395	14.923	20.036	22.142	3.983	65.479	
La Cisterna	7.368	21.285	24.201	26.637	5.626	85.117	
La Florida	39.189	94.123	95.678	112.203	24.481	365.674	
La Granja	2.045	14.239	35.741	63.081	17.414	132.520	
La Pintana	773	8.669	37.498	106.826	36.319	190.085	
La Reina	40.869	26.510	14.554	12.329	2.500	96.762	
Las Condes	133.572	74.933	23.964	15.152	2.271	249.892	200.000
Lo Barnechea	37.116	10.783	8.747	14.624	3.479	74.749	
Lo Espejo	704	8.068	25.994	58.954	19.080	112.800	
Lo Prado	2.268	13.616	28.403	48.355	11.673	104.315	
Macul	12.654	29.666	28.392	33.648	8.176	112.536	
Maipú	34.446	124.751	152.084	135.276	21.833	468.390	
Nuñoa	47.187	59.300	31.031	22.057	3.937	163.512	
P.A. Cerda	2.761	14.973	30.754	51.841	14.231	114.560	
Peñalolén	23.521	31.495	45.034	89.825	26.185	216.060	
Providencia	47.068	48.612	17.771	6.897	526	120.874	800.000
Pudahuel	5.094	26.833	55.686	86.212	21.828	195.653	
Quilicura	5.194	22.539	39.720	49.094	9.970	126.517	
Quinta Normal	3.553	17.367	30.531	42.674	9.886	104.011	
Recoleta	4.191	22.406	39.716	64.747	17.159	148.219	
Renca	1.400	11.566	32.258	67.987	20.308	133.519	
San Joaquín	3.067	15.418	27.235	40.800	11.106	97.626	
San Miguel	12.344	22.099	19.722	20.524	4.184	78.873	
San Ramón	1.064	7.498	21.959	49.089	15.295	94.905	
Santiago	20.637	62.874	58.002	50.284	8.996	200.793	1.800.000
Vitacura	51.016	24.150	4.870	1.335	127	81.498	
Puente Alto	19.764	93.017	153.316	187.878	38.940	492.915	
San Bernardo	9.642	34.420	60.797	109.510	32.393	246.762	
Gran Santiago	598.357	1.052.304	1.348.636	1.924.145	484.705	5.408.147	2.800.000
Buín	2.853	7.370	11.880	28.536	12.781	63.420	
Vcolina	6.096	7.505	14.232	34.967	15.015	77.815	
Melipilla	2.866	9.623	17.356	43.324	21.371	94.540	
Peñaflor	2.840	9.196	16.614	28.803	9.167	66.620	
Talagante	3.712	9.213	14.095	24.511	8.274	59.805	
Otras	8.787	24.269	50.606	140.296	66.879	290.837	
Total Región Metropolitana	625.511	1.119.480	1.473.419	2.224.582	618.192	6.061.184	

Fuente AIM 2008 - Censo 2002

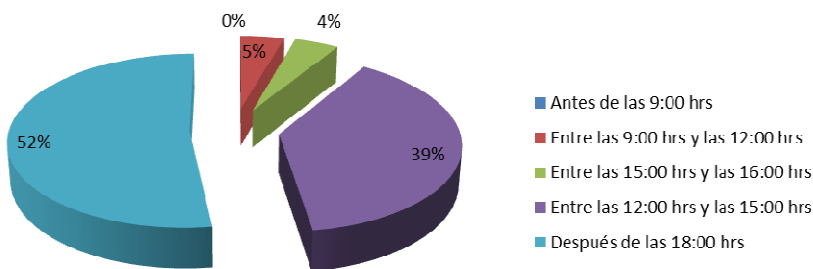
Anexo 2: Resultados encuesta – Estudio de Mercado



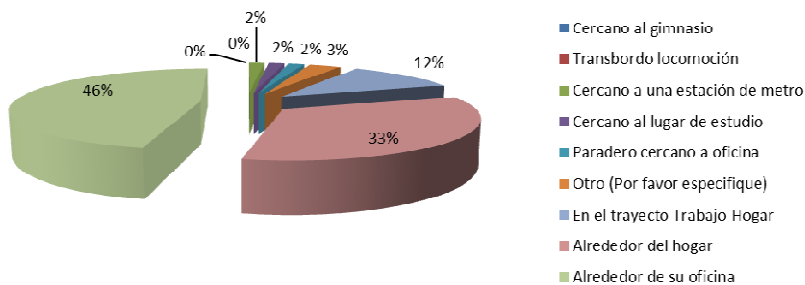
¿Cuál es su frecuencia de compra?



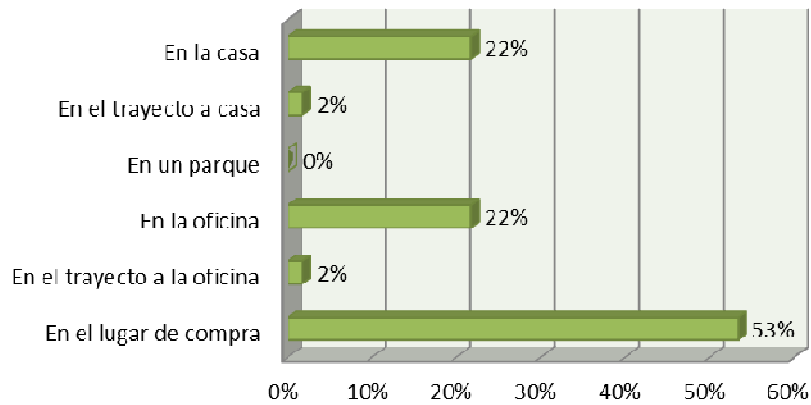
¿Al momento de elegir comprar, ¿En qué horario lo efectúa?



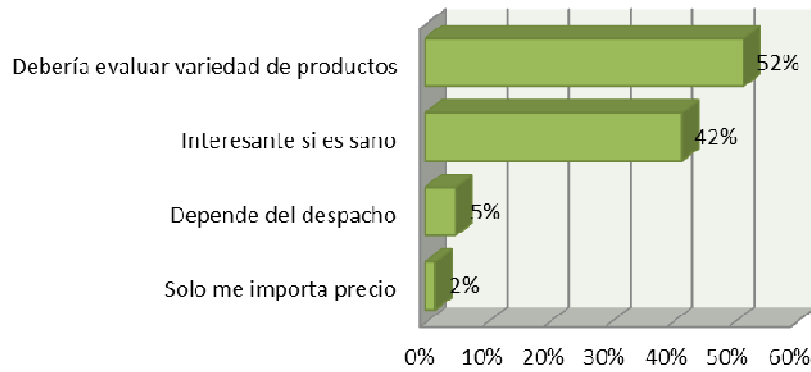
¿Cuál es la ubicación o el trayecto que privilegia al momento de elegir un lugar donde comprar?



¿Dónde consume la compra?



Si una empresa le ofreciera, grato ambiente, gran variedad de sandwiches, sopas, ensaladas, brownies entre otros, ¿que le parecería la oferta?



Resultado de Atributos

Los Castaños	1	2	3	4	5	6	7	Total
Ubicación/Cercanía	12%(7)	7%(4)	2%(1)	12%(7)	12%(7)	28%(17)	28%(17)	60
Variedad de productos	8%(5)	10%(6)	17%(10)	17%(10)	23%(14)	12%(7)	13%(8)	60
Productos diferenciados y especializados	15%(9)	12%(7)	13%(8)	25%(15)	17%(10)	12%(7)	7%(4)	60
Variedad de panes	8%(5)	10%(6)	8%(5)	20%(12)	27%(16)	18%(11)	8%(5)	60
Variedad de tamaños	12%(7)	8%(5)	15%(9)	22%(13)	20%(12)	17%(10)	7%(4)	60
Precio	10%(6)	5%(3)	2%(1)	12%(7)	25%(15)	37%(22)	10%(6)	60
Amabilidad de los empleados	15%(9)	3%(2)	13%(8)	27%(16)	22%(13)	12%(7)	8%(5)	60
Rapidez en el servicio	7%(4)	3%(2)	13%(8)	15%(9)	25%(15)	27%(16)	10%(6)	60
Despacho a domicilio	67%(40)	8%(5)	8%(5)	8%(5)	7%(4)	2%(1)	0%(0)	60
Promociones	22%(13)	17%(10)	15%(9)	13%(8)	23%(14)	10%(6)	0%(0)	60
Infraestructura/diseño del local	18%(11)	10%(6)	15%(9)	12%(7)	27%(16)	17%(10)	2%(1)	60
Comodidad del local (facilidad para sentarse)	23%(14)	25%(15)	17%(10)	10%(6)	15%(9)	8%(5)	2%(1)	60

Subway	1	2	3	4	5	6	7	Total
Ubicación/Cercanía	15%(9)	5%(3)	12%(7)	12%(7)	25%(15)	17%(10)	15%(9)	60
Variedad de productos	8%(5)	3%(2)	8%(5)	15%(9)	27%(16)	22%(13)	17%(10)	60
Productos diferenciados y especializados	10%(6)	2%(1)	7%(4)	27%(16)	20%(12)	20%(12)	15%(9)	60
Variedad de panes	10%(6)	5%(3)	8%(5)	17%(10)	28%(17)	17%(10)	15%(9)	60
Variedad de tamaños	10%(6)	10%(6)	8%(5)	12%(7)	20%(12)	27%(16)	13%(8)	60
Precio	10%(6)	7%(4)	3%(2)	15%(9)	33%(20)	22%(13)	10%(6)	60
Amabilidad de los empleados	15%(9)	8%(5)	5%(3)	18%(11)	32%(19)	17%(10)	5%(3)	60
Rapidez en el servicio	8%(5)	3%(2)	13%(8)	13%(8)	23%(14)	23%(14)	15%(9)	60
Despacho a domicilio	48%(29)	12%(7)	12%(7)	12%(7)	10%(6)	7%(4)	0%(0)	60
Promociones	15%(9)	12%(7)	8%(5)	20%(12)	30%(18)	5%(3)	10%(6)	60
Infraestructura/diseño del local	13%(8)	12%(7)	15%(9)	23%(14)	22%(13)	10%(6)	5%(3)	60
Comodidad del local (facilidad para sentarse)	17%(10)	13%(8)	15%(9)	25%(15)	13%(8)	12%(7)	5%(3)	60

Los Saldes	1	2	3	4	5	6	7	Total
Ubicación/Cercanía	27%(16)	10%(6)	12%(7)	17%(10)	22%(13)	8%(5)	5%(3)	60
Variedad de productos	18%(11)	7%(4)	17%(10)	18%(11)	20%(12)	15%(9)	5%(3)	60
Productos diferenciados y especializados	17%(10)	7%(4)	12%(7)	25%(15)	20%(12)	15%(9)	5%(3)	60
Variedad de panes	17%(10)	8%(5)	7%(4)	20%(12)	25%(15)	15%(9)	8%(5)	60
Variedad de tamaños	18%(11)	12%(7)	5%(3)	32%(19)	12%(7)	15%(9)	7%(4)	60
Precio	15%(9)	13%(8)	12%(7)	25%(15)	23%(14)	8%(5)	3%(2)	60
Amabilidad de los empleados	20%(12)	10%(6)	7%(4)	18%(11)	20%(12)	17%(10)	8%(5)	60
Rapidez en el servicio	17%(10)	8%(5)	17%(10)	22%(13)	22%(13)	10%(6)	5%(3)	60
Despacho a domicilio	50%(30)	10%(6)	13%(8)	15%(9)	10%(6)	2%(1)	0%(0)	60
Promociones	30%(18)	12%(7)	12%(7)	23%(14)	18%(11)	5%(3)	0%(0)	60
Infraestructura/diseño del local	20%(12)	10%(6)	8%(5)	17%(10)	27%(16)	12%(7)	7%(4)	60
Comodidad del local (facilidad para sentarse)	22%(13)	13%(8)	12%(7)	20%(12)	15%(9)	15%(9)	3%(2)	60

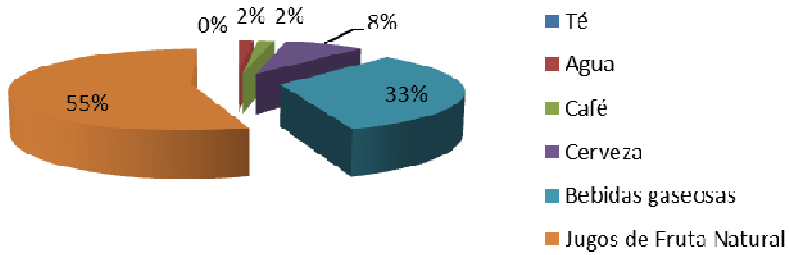
Dominó	1	2	3	4	5	6	7	Total
Ubicación/Cercanía	8%(5)	2%(1)	12%(7)	7%(4)	28%(17)	17%(10)	27%(16)	60
Variedad de productos	0%(0)	0%(0)	5%(3)	12%(7)	18%(11)	30%(18)	35%(21)	60
Productos diferenciados y especializados	0%(0)	3%(2)	8%(5)	15%(9)	28%(17)	22%(13)	23%(14)	60
Variedad de panes	8%(5)	8%(5)	12%(7)	15%(9)	32%(19)	15%(9)	10%(6)	60
Variedad de tamaños	7%(4)	10%(6)	13%(8)	7%(4)	33%(20)	20%(12)	10%(6)	60
Precio	3%(2)	0%(0)	7%(4)	7%(4)	32%(19)	37%(22)	15%(9)	60
Amabilidad de los empleados	5%(3)	2%(1)	7%(4)	13%(8)	25%(15)	32%(19)	17%(10)	60
Rapidez en el servicio	3%(2)	2%(1)	8%(5)	7%(4)	12%(7)	30%(18)	38%(23)	60
Despacho a domicilio	30%(18)	3%(2)	8%(5)	17%(10)	23%(14)	13%(8)	5%(3)	60
Promociones	13%(8)	7%(4)	8%(5)	8%(5)	27%(16)	15%(9)	22%(13)	60
Infraestructura/diseño del local	3%(2)	7%(4)	7%(4)	20%(12)	20%(12)	32%(19)	12%(7)	60
Comodidad del local (facilidad para sentarse)	5%(3)	5%(3)	12%(7)	22%(13)	22%(13)	30%(18)	5%(3)	60

Tavelli	1	2	3	4	5	6	7	Total
Ubicación/Cercanía	12%(7)	12%(7)	7%(4)	13%(8)	25%(15)	18%(11)	13%(8)	60
Variedad de productos	7%(4)	8%(5)	15%(9)	13%(8)	25%(15)	25%(15)	7%(4)	60
Productos diferenciados y especializados	7%(4)	5%(3)	12%(7)	22%(13)	27%(16)	20%(12)	8%(5)	60
Variedad de panes	7%(4)	10%(6)	15%(9)	27%(16)	28%(17)	7%(4)	7%(4)	60
Variedad de tamaños	8%(5)	10%(6)	17%(10)	27%(16)	22%(13)	10%(6)	7%(4)	60
Precio	17%(10)	5%(3)	13%(8)	25%(15)	25%(15)	13%(8)	2%(1)	60
Amabilidad de los empleados	10%(6)	5%(3)	8%(5)	22%(13)	17%(10)	28%(17)	10%(6)	60
Rapidez en el servicio	7%(4)	3%(2)	17%(10)	27%(16)	32%(19)	10%(6)	5%(3)	60
Despacho a domicilio	48%(29)	8%(5)	13%(8)	15%(9)	8%(5)	7%(4)	0%(0)	60
Promociones	27%(16)	12%(7)	17%(10)	17%(10)	15%(9)	12%(7)	2%(1)	60
Infraestructura/diseño del local	8%(5)	5%(3)	12%(7)	10%(6)	18%(11)	32%(19)	15%(9)	60
Comodidad del local (facilidad para sentarse)	7%(4)	7%(4)	7%(4)	8%(5)	15%(9)	37%(22)	20%(12)	60

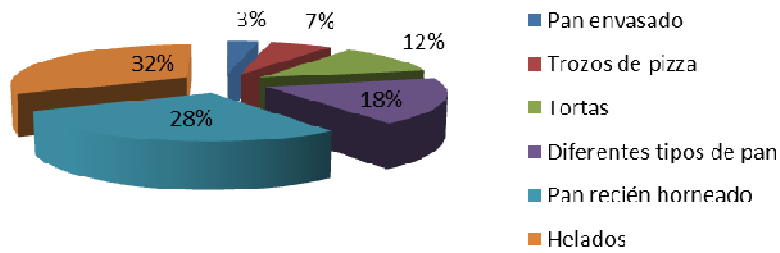
Juan Valdez	1	2	3	4	5	6	7	Total
Ubicación/Cercanía	20%(12)	3%(2)	12%(7)	25%(15)	15%(9)	10%(6)	15%(9)	60
Variedad de productos	12%(7)	0%(0)	22%(13)	23%(14)	20%(12)	13%(8)	10%(6)	60
Productos diferenciados y especializados	12%(7)	5%(3)	13%(8)	20%(12)	28%(17)	15%(9)	7%(4)	60
Variedad de panes	18%(11)	5%(3)	22%(13)	13%(8)	28%(17)	3%(2)	10%(6)	60
Variedad de tamaños	15%(9)	10%(6)	13%(8)	22%(13)	22%(13)	12%(7)	7%(4)	60
Precio	15%(9)	13%(8)	15%(9)	22%(13)	20%(12)	10%(6)	5%(3)	60
Amabilidad de los empleados	13%(8)	7%(4)	5%(3)	20%(12)	20%(12)	20%(12)	15%(9)	60
Rapidez en el servicio	12%(7)	5%(3)	7%(4)	18%(11)	30%(18)	18%(11)	10%(6)	60
Despacho a domicilio	53%(32)	5%(3)	8%(5)	12%(7)	20%(12)	2%(1)	0%(0)	60
Promociones	22%(13)	5%(3)	20%(12)	18%(11)	22%(13)	7%(4)	7%(4)	60
Infraestructura/diseño del local	12%(7)	5%(3)	12%(7)	8%(5)	15%(9)	28%(17)	20%(12)	60
Comodidad del local (facilidad para sentarse)	12%(7)	8%(5)	8%(5)	5%(3)	22%(13)	20%(12)	25%(15)	60

Preguntas sin contestar: 1

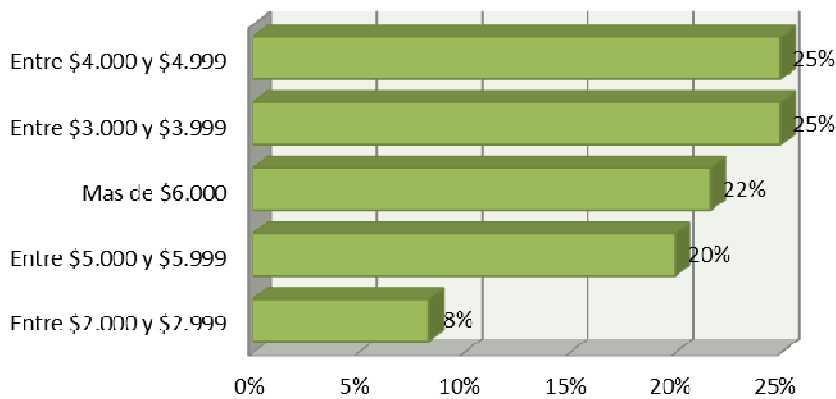
Al momento de comprar, ¿que producto bebestible complementario le interesaría que este disponible?

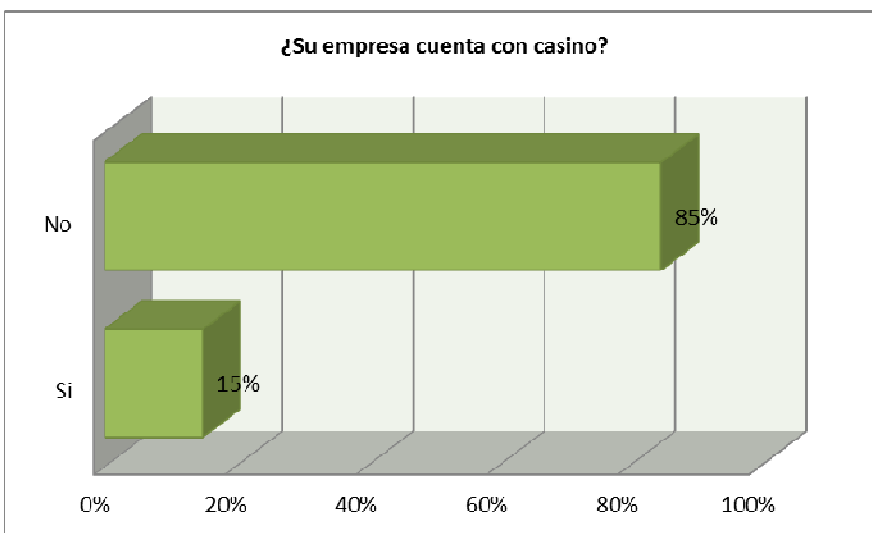
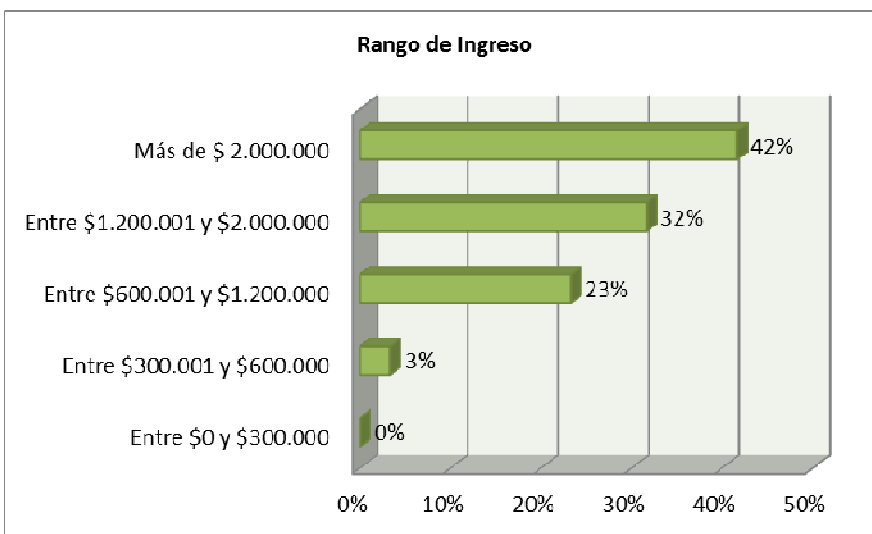
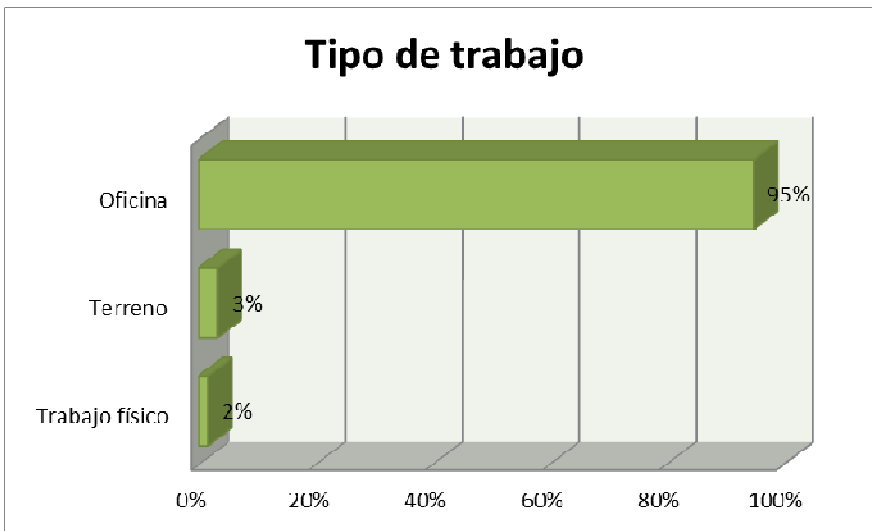


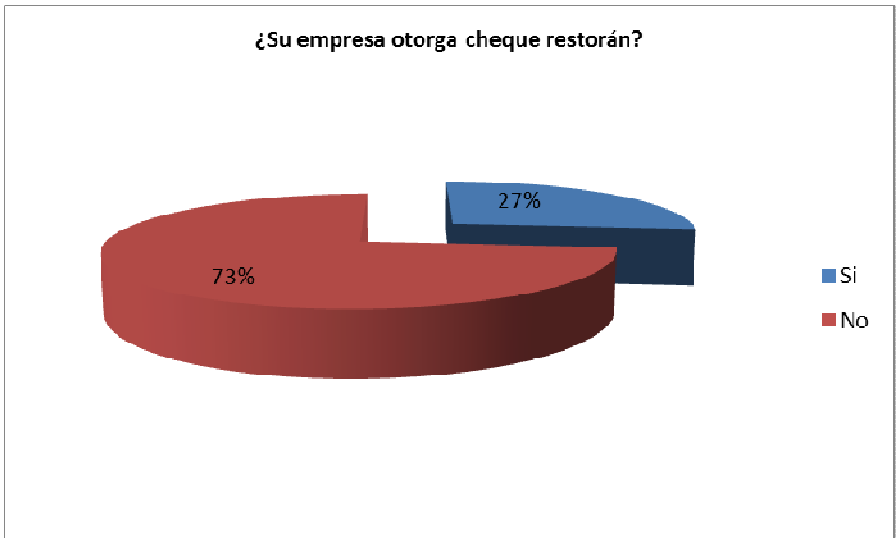
Al momento de comprar, ¿que producto complementario le interesaría que este disponible?



Considerando que tenemos un lugar que reúne los requisitos planteados, ¿cuánto estaría dispuesto a gastar (gasto por persona)?







Anexo 3: Tabla de Amortización crédito bancario

Capital 221.144.000
 Plazo 60
 Interes 0,85%

Año	Capital	Interes	Cuota	Saldo
				133.200.000
Año1	26.640.000	12.340.980	38.980.980	106.560.000
Año2	26.640.000	9.623.700	36.263.700	79.920.000
Año3	26.640.000	6.906.420	33.546.420	53.280.000
Año4	26.640.000	4.189.140	30.829.140	26.640.000
Año5	26.640.000	1.471.860	28.111.860	-

Fuente: Elaboración Propia