



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA OKUS, UN RESTAURANT DE
COMIDA RAPIDA EN RANCAGUA

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MAXIMILIANO TOMAS GUEVARA ROSENTHAL

PROFESOR GUIA:
IVAN DIAZ CAMPOS

MIEMBROS DE LA COMISION:
FRANCISCO MOLINA JARA
JUAN CARLOS BARROS MONGE

SANTIAGO DE CHILE

2017

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TITULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: Maximiliano Tomas Guevara Rosenthal
FECHA: 4/4/2017
PROFESOR GUIA: Iván Campos Díaz

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA OKUS, UN RESTAURANT DE COMIDA RAPIDA EN RANCAGUA

El presente documento expone el plan de negocios desarrollado para el emprendimiento “Okus”, un restaurant de comida rápida en la ciudad de Rancagua, que vende principalmente pizzas a la piedra y sándwiches gourmet. A la fecha, la empresa que tiene alrededor de dos años de funcionamiento. Ha experimentado un constante aumento en la demanda y por tanto hace necesario la planificación y proyección del negocio en el tiempo, centrándose en la autonomía y estandarización de procesos y productos.

Los pasos desarrollados para definir el plan de negocio comienzan revisando literatura y explorando el mercado, es necesario conocer los agentes que participan en la industria y conocer las capacidades y recursos propios que se necesitan para competir. Una vez conocidas las características del negocio, se analizan las distintas oportunidades que puede aprovechar la empresa para posicionarse y competir. Se define al cliente y se generan productos bajo procesos que responden a las necesidades detectadas.

Los resultados de la investigación ayudan a definir la estrategia del negocio y permiten estandarizar los procesos, esta estandarización repercute en los costos marginales de producción, homogenización de la producción, reducción de tiempos de elaboración y control responsabilidades y materias primas. Finalmente, se presenta un flujo de caja a 3 años donde se observa la evolución del negocio según algunos parámetros estimados por datos históricos y/o de mercado. Los resultados son un VAN de \$34.876.362 pesos y TIR de 64%.

Las conclusiones tienen relación con que el cuidado de las operaciones de un negocio repercute no solo en la producción, sino que también en temas financieros por que se cuidan tanto los costos fijos como variables, también se mejora la percepción del cliente por que los productos y/o servicios son elaborados de forma uniforme bajo ciertos estándares de calidad y tiempos de elaboración o espera.

Existen recomendaciones tanto para la continuación de este trabajo, como para comenzar un trabajo similar desde cero. Con respecto a la continuidad del proyecto, se recomienda seguir con el negocio, si bien es cierto la localización del lugar no es la mejor, el negocio crece debido a las características de sus productos y marketing. Es necesario reforzar el equipo con personal más capacitado y competente en las distintas áreas, esta ampliación de capacidades debiese realizarse cuando los volúmenes de venta estén por sobre el punto de equilibrio. Si se quisiese empezar un proyecto como este desde cero, se recomienda comenzar a revisar memorias o planes de negocio en etapas más tempranas para formar una mejor imagen de lo que realmente es un plan de negocio.



Dedicatoria

Alimenta tus sueños.

Mantente firme.

Acuérdate de sonreír.

X no siempre es negativo.

Imagina que mañana será mejor.

Gracias por la perseverancia.

Recuerda siempre que tú puedes.

Agradecimientos

Sin duda comenzar agradeciendo a mi familia, en especial a mis padres que desde que tengo memoria han mostrado una gran preocupación por mi desarrollo personal e intelectual. Recordaré siempre el apoyo y las bienvenidas/despedidas semanales.

A mis amigos formados desde los primeros hasta los últimos años de carrera, que me dieron la posibilidad de conocer, compartir y experimentar la vida universitaria acompañado. Recordaré siempre los de los momentos de estudio, sufrimiento, compañerismo y relajó.

Agradecer a los profesores y académicos que me educaron en las distintas disciplinas e hicieron posible esta enriquecedora y desafiante experiencia en la universidad. Recordaré siempre los grandes retos y alta carga academia.

Gracias a los funcionarios que se preocupan día a día de mantener las instalaciones en el mejor estado y trabajan con la mejor disposición. Recordaré siempre esas sonrisas e instalaciones en óptimo estado

Finalmente a la Universidad de Chile por enseñarme tantas habilidades duras y blandas, por abrirme los ojos y enseñarme un lado de Chile que desconocía. Recordaré siempre la grandeza de esta importante institución.

Muchas gracias.

Tabla de contenido

Capítulo I: Antecedentes.....	1
1. Introducción	1
2. Descripción del proyecto y justificación	2
3. Objetivos del Proyecto.....	3
3.1 Objetivo General	3
3.2 Objetivos Específicos.....	3
4. Alcances.....	4
4. Marco Conceptual.....	4
4.1 Benchmark	4
4.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	5
4.3 Análisis FODA.....	5
4.5 Modelo de atributos múltiples de Fishbein	6
4.6 Flujo de caja	6
5. Metodología	7
6. Análisis del mercado nacional	8
6.1 Características demográficas de la población de Rancagua.....	9
6.2 Análisis entorno de Okus	9
6.2.1 Potenciales clientes.....	10
6.2.2 Competencia.....	11
Capitulo II: Planificación estratégica.....	13
1. Análisis externo e interno	13
1.1 Cinco fuerzas de Porter	13
1.1.1 Negociación de proveedores: media.....	13
1.1.2 Negociación de compradores: baja.....	13
1.1.3 Competidores potenciales: media alta	14
1.1.4 Productos sustitutos: media alta	14
1.1.5 Fuerza de la competencia: alta	14
2.1 Análisis Foda.....	15
2.1.1 Fortalezas.....	15
2.1.2 Oportunidades	16
2.1.3 Debilidades	16
2.1.4 Amenazas	17

2. Misión y Visión	17
1.1 Visión:	18
1.2 Misión:	18
Capítulo III: Análisis de la empresa.....	19
1. Estructura organizacional	19
1.1 Descripción de cargos y valores de la empresa.....	19
2. Productos y servicios	20
Fijación de precio	21
2. Canales y promoción	21
2.1 Facebook.....	21
2.1.1 Clientes	22
2.1.2 Publicaciones.....	22
2.2 Google.....	23
3. Clientes	24
2.1 Encuesta	24
2.1.1 Resultados	25
3. Análisis de ventas octubre año 2016	27
3.1 Costos.....	27
3.2 Ingresos	28
3.3 Delivery o para retirar	29
Capítulo IV: Operaciones de la empresa	31
1. Objetivos estratégicos.....	31
1.1 Objetivos específicos	31
2. Operaciones	31
2.1 Rediseño.....	32
2.1.1 Estandarización	32
2.2 Rutina de operaciones	34
2.3 Razones de productividad.	35
Capítulo V: Análisis financiero y conclusiones.....	37
1. Flujo de caja.....	37
1.1 Punto de equilibrio	37
1.2 Demanda	38
1.1.1 Comparación histórica de demanda	38

1.4 Costos.....	39
1.5 Tasa de descuento	39
1.6 Resultados	39
1.7 VAN y TIR.....	40
2. Conclusión	41
Bibliografía	42
Anexos.....	44
Descripción general de cargos	44
Maestro de Cocina.	44
Ayudante de Cocina.	44
Garzón.	44
Descripción completa cargo de administración	44
Carrera laboral	46
Ayudante de cocina:.....	46
Garzones:	46
Horario	47
Sueldos.....	47
Aumento de precios	48
Productos, servicios y procesos productivos	49
Sándwiches.....	49
Pizzas a la piedra.	49
Menú.	49
Delivery.....	50
Wifi.	50
Okus.cl	50
Cadena de Valor	50
Actividades Primarias	50
Logística Interna.....	50
Operaciones	50
Logística Externa.....	51
Marketing y Ventas	51
Servicios Post Ventas	52
Actividades Secundarias	52

Infraestructura de la gestión.....	52
Gestión de recursos humanos.....	52
Desarrollo de tecnología.....	53
Compras.....	53
Día de mayor cantidad de ventas.....	54
Índice de tablas.....	56
Tablas N°1: actividades periódicas de control de stock.....	56
Tabla N°2: registro de egresos diarios.....	56
Tabla N°3: detalle de materias primas o servicios contratados.....	56
Tabla N°4: flujo de caja mensual del primer año.....	57
Índice de ilustraciones.....	58
Ilustración N°1: ingresos mensuales históricos.....	58
Ilustración N°2: seguidores en el Fanpage de Okus en Facebook.....	58
Ilustración N° 3: alcance publicaciones de Facebook.....	59
Ilustración N° 4: frecuencia de llamadas diarias.....	60
Ilustración N° 5: frecuencia de llamadas por horas.....	60
Ilustración N° 6: encuesta.....	61

Capítulo I: Antecedentes

1. Introducción

“Okus” se define como un restaurant de comida rápida que se ubica en la ciudad de Rancagua, vende principalmente pizza a la piedra, sándwiches gourmet, cafés, bebidas y cervezas que pueden ser consumidos en el local o en los domicilios de los clientes, si solicitan el servicio de delivery o retiro en el local. Este mercado se caracteriza por una alta rotación de materias primas, alta concurrencia de clientes y una permanente competencia que se observa en los distintos productos, servicios y promociones.

Existen empresas en la ciudad de Rancagua que pertenecen a grandes cadenas como Pizza Hut, McDonald’s y Telepizza, entre otros. Estos locales son muy conocidos por sus grandes campañas publicitarias, están ubicados en los patios de comida de los principales malls y en lugares bastante concurridos. Estas empresas poseen páginas web, y algunas el servicio de delivery. Existen locales pequeños, estos se caracterizan por tener poca publicidad, no tienen páginas web, sus clientes están muy fidelizados y en su mayoría tienen varios años de antigüedad.

Las grandes empresas abarcan un mercado mayor que las pequeñas, al ser empresas más grandes tienen la ventaja de ser conocidos, estar en lugares estratégicos y poseer capacidades económicas y operativas.

“Okus” tiene aproximadamente un año y medio de existencia y atiende alrededor de 1.500 personas al mes. Ha experimentado diversos cambios, desde modificaciones de la oferta de productos a cambios estructurales y del equipo de trabajo. Existen datos de los ingresos, egresos, detalles de ventas e historial de actividad en las redes sociales. Esta información permite entender el comportamiento del negocio y el porqué de ciertas situaciones.

Se han realizado algunos análisis de promociones, ventas y estacionalidades. De estos análisis han surgido importantes resultados, como la detección de periodos de menor demanda, proyecciones de inventario y cálculos de costos variables y fijos acorde a las ventas.

El punto de equilibrio o cantidad de ventas mínimas se calculó en el comienzo del proyecto “Okus” con el objetivo de conocer los volúmenes de ventas, configurar el equipo de trabajo, productos y servicios que cumplieran con los requisitos mínimos para que el negocio pudiese pagar sus costos totales.

Dichos análisis y cálculo del punto de equilibrio tuvieron errores lo que hace necesario un análisis robusto y actualizado.

2. Descripción del proyecto y justificación

Algunas preguntas que pueden surgir en este punto de la lectura y que queremos responder en este documento son: ¿Qué tan rentable puede ser un negocio de comida rápida? ¿Cómo se diseña el producto y proceso de elaboración? ¿Existe algún tipo de comida en particular que genere mayores ingresos?

A partir de diciembre del año 2014 se comienza a trabajar en la puesta en marcha del restaurant Okus, para comenzar el 2 de mayo del año 2015. Después de un año de trabajo, surge la necesidad de desarrollar un plan de negocios que satisfaga las inquietudes y necesidades que se descubren en las distintas áreas.

Cuando se proyectó el crecimiento del negocio, se hizo un cálculo para que las ventas alcanzaran el punto de equilibrio de \$6.3 millones en 6 meses. Este volumen de venta se alcanzó a los 11 meses, el descuadre fue el comienzo de una serie de interrogantes acerca de la planificación y validación de todos los procesos y cálculos desarrollados.

En ese descuadre de meses se desarrollaron múltiples planes para resolver los distintos problemas e inquietudes, por ejemplo, se realizaron diferentes encuestas para conocer más las necesidades de los clientes, conocer sus preferencias, donde viven, cuál es su disposición a pagar, si asisten solos o acompañados, si prefieren el delivery o asistir al restaurant, etc. Al analizar dichas encuestas, se observó que no incorporaban las preguntas adecuadas para poder concluir de la mejor forma. Surge aquí la necesidad de hacer un análisis detallado y representativo de las experiencias y comentarios que tienen los usuarios, para de este modo conocer mejor al cliente y sus necesidades, con el objetivo de generar productos con características y precios atractivos.

También se utilizaron distintos canales para promocionar los productos. Lograr aparecer en Groupon (www.grupon.cl), empresa que agrupa demanda a través de promociones vía email. Fue un hito muy importante ya que se experimentó con el mercado online y la competencia que existe en este canal. Se creó luego una alianza con el sitio web y aplicación móvil PedidosYa (www.pedidosya.cl), que permite a los usuarios generar pedidos de forma online, sin tener que llamar por teléfono. La posibilidad de ser parte de este servicio tuvo un impacto positivo mucho mayor a Groupon. Se logró una mayor cantidad de clientes a un costo considerablemente menor y se potencio el servicio de delivery. Con estas experiencias, ahora se busca tener más presencia online, poder entender y conocer por ejemplo, cómo funcionan los usuarios a través de Google y Facebook, que son las plataformas utilizadas por “Okus” para poder posicionar la marca y generar un contacto con los clientes. Se pueden hacer diversos análisis con los reportes que entrega cada uno de los dos sitios mencionados anteriormente, por ejemplo: conocer que días son los que se buscan más los servicios de delivery, conocer de qué sector es el cliente que está buscando o género.

En el área de operación y logística se observan problemas de irregularidad en la elaboración de los distintos productos, variables como quien hace y/o en qué momento se procesan los alimentos hacen que el resultado no sea constante u homogéneo. Existen distintos mecanismos para poder estandarizar la producción de comida, pesas o recipientes son los más comunes. Desarrollar protocolos para controlar la regularidad de los procesos permite que se pueda controlar el stock y los costos variables de cada producto, un deficiente control de stock genera un impacto negativo en el servicio. Existen insumos que no se pueden conseguir de un día para otro, este retraso tiene un costo económico importante por las ventas que no se realizan y/o por que las alternativas para suplir el déficit son más caras.

Actualmente hay 7 trabajadores, el grupo fue mixto y con el tiempo solo quedaron mujeres. La presión que existe en las horas peak genera roces en el equipo, en ocasiones, el grupo se divide y se genera disconformidad entre los compañeros y trabajo. Generar líderes que puedan guiar a los demás bajo distintos protocolos, es una actividad que se debe desarrollar si se quiere crecer y delegar.

En general se observa un aumento en las ventas (anexos página 58 ilustración N°1) y dado el volumen actual que es menor al esperado, surge la necesidad de crear un plan de negocio con enfoque en la operación, que permita controlar y visualizar el proyecto en el tiempo y que responda a todas las inquietudes anteriormente comentadas. De poder manejar los procesos y márgenes de producción y costos, el modelo podría ser replicable y alcanzar economías de escala que permitan el crecimiento de la marca “Okus”.

3. Objetivos del Proyecto

A continuación se describen los objetivos generales y específicos que se desean conseguir en este documento.

3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para el restaurant de comida rápida “Okus”, focalizándose en las operaciones de producción y servicio.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar las realidades y experiencia de la industria y el mercado que incluya casos exitosos.
- Entender y modelar o caracterizar el comportamiento del cliente para la selección de canales, promociones y búsqueda de nuevas oportunidades.
- Evaluar la experiencia del usuario y procesos internos para el rediseño.

- Desarrollar rutinas para el control y estandarización de los procesos, productos y calidad.
- Evaluar factibilidad económica del proyecto.

4. Alcances

Los alcances propuestos para el desarrollo del trabajo de esta memoria, se limitan a profundizar el aspecto operativo del negocio que incluye el plan de negocio. Si bien es cierto este solo es uno de los elementos del plan de negocio, se escoge profundizar en este por la limitante del tiempo que hace priorizar el área de operaciones sobre la de marketing y financiera por ejemplo.

La selección del área de operaciones tiene relación con la motivación del autor, y en que desde el área de operaciones se pueden afectar las demás áreas, por ejemplo: poder mejorar las mermas que repercuten en una disminución del gasto variable, lo que genera mayores utilidades. También, si el producto es uniforme y de rápida elaboración los clientes se sentirán más satisfechos y mejorará la percepción que ellos tienen del establecimiento.

El tiempo dispuesto para desarrollar esta memoria fue de 10 meses aproximadamente, los primeros meses consistieron en revisar literatura y el tiempo posterior en aplicar e iterar las propuestas y mejoras.

La información y datos utilizados tienen origen en dos fuentes, una interna como: detalles de ventas, encuestas y datos estadísticos de presencia online y la otra corresponde a recursos literarios como libros, papers, blogs y encuestas o estudios del gobierno.

Para alcanzar los objetivos señalados se realizan actividades relacionadas con la investigación de los procesos, mercado y clientes, entrevista de actores como empleados, empleadores y proveedores, además del análisis de datos para aumentar las utilidades.

4. Marco Conceptual

4.1 Benchmark

Método por el cual se seleccionan distintas empresas relacionadas en un rubro y se evalúa cada una de ellas según ciertas características o estándares. El objetivo es poder compararse con la competencia y ver que tan bien se están desarrollando las actividades. La comparación se puede hacer por medio de datos financieros u operativos de la competencia,

contra los cuales se mide el propio rendimiento. Ayuda a establecer metas y permite focalizarse en las áreas más débiles o de interés.

4.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter hacen un análisis externo de la empresa. Se clasifica la competencia, clientes, proveedores, nuevos entrantes y productos sustitutos de industria según si tienen poco, medio o alto poder de participación y/o negociación. Esta metodología permite entender el papel que se puede desarrollar en el mercado y de este modo competir.

4.2.1 Poder de la competencia: se define como la rivalidad que existe en un determinado mercado, esta competencia o rivalidad se presenta en la oferta de precios, productos y servicios.

4.2.2 Poder de los clientes: se define como la capacidad o presión que pueden ejercer los consumidores o clientes para poder interferir en la oferta, precio y características de los productos o servicios.

4.2.3 Poder de los proveedores: se define como el poder de quienes venden las materias primas y/o utensilios para aumentar los precios y definir las condiciones de venta como medios de pago, tiempos de despacho y formatos de venta.

4.2.4 Amenaza de nuevos entrantes: se define como la capacidad que tienen las empresas para poder superar las barreras de entrada como el capital de inversión, políticas de operación y dificultades ambientales para ingresar a un mercado. Barreras de entradas mínimas permiten el ingreso de más empresas que aumentan la competencia.

4.2.5 Poder de productos sustitutos: se define como la oferta de productos alternativos al de una empresa en el mercado en que se compete.

4.3 Análisis FODA

A diferencia del análisis anterior, que se desarrolla en la situación externa, el análisis FODA lo hace en la situación interna y propia del negocio en cuatro aspectos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis permite conocer la situación de la empresa en un momento dado y a partir de ello poder definirse y establecer objetivos al mediano y largo plazo.

4.3.1 Fortalezas: que capacidades y recursos propios de la empresa o negocio permiten poder desarrollarse de forma competente o superior al resto. Estos recursos pueden ser de cualquier tipo, como financieros, operacionales, habilidades directivas y tecnologías por ejemplo.

4.3.2 Oportunidades: que opciones o alternativas tiene la empresa para poder expandirse, desarrollarse o crecer en el mercado. Estas oportunidades pueden estar relacionadas con la oferta de productos o servicios, alianzas estratégicas, desarrollo de tecnologías, etc.

4.3.3 Debilidades: que características internas de la empresa hacen que se tenga una desventaja respecto de la competencia. Dichos elementos que faltan por desarrollar hacen que la empresa sea menos competitiva y pierda valor o posición en el mercado en que compete.

4.3.4 Amenazas: que factores externos hacen peligrar las operaciones y/o vida del negocio, estos riesgos pueden dificultar el cumplimiento de objetivos, poder de mercado y la capacidad de oferta o ventas.

4.5 Modelo de atributos múltiples de Fishbein

El objetivo de este modelo es poder entender cuáles son los atributos que a los clientes más les importan y como evalúan estos atributos en el restaurant “Okus”. Los atributos se definen como características y/o variables que pueden tener los distintos productos de las distintas marcas, como por ejemplo: tamaño, precio, sabor, etc.

Fishbein plantea que las conductas adoptadas por los consumidores están determinadas por las características o atributos que ellos observan, el modelo suma el resultado de todas las multiplicaciones de la importancia del atributo “i” por la evaluación del atributo “j”.

$$Conducta = \sum importancia_i * evaluacion_i$$

4.6 Flujo de caja

El flujo de caja es una herramienta muy poderosa, por medio de esta se pueden modelar los flujos económicos futuros de un determinado proyecto, y de este modo evaluar su realización y poder entender las necesidades a que se deben responder para lograr las operaciones que permitan llevar el negocio y alcanzar los determinados niveles de ventas, el flujo de caja presentado en este documento se limita a cuantificar las operaciones.

Ingresos: corresponde a todos los dineros que entran a la empresa por concepto de ventas.

Egresos: cantidades de dineros que son utilizadas para costear los gastos y costos del proyecto.

Tasa de descuento: coeficiente que se utiliza para determinar el valor actual de un monto económico futuro.

Impuesto al valor agregado: porcentaje que se multiplica por el resultado de las ventas menos los gastos y es recaudado por el gobierno.

Valor actual neto o VAN: valoriza en términos monetarios los recursos acumulados que generara un proyecto por sobre la inversión.

Tasa interna de retorno o TIR: mide la rentabilidad de un negocio y hace que el VAN sea igual a cero.

5. Metodología

A continuación las distintas etapas desarrolladas cronológicamente en esta memoria.

Investigación: En una primera instancia se optó por analizar literatura física y online, existen muchos libros y autores que desarrollan los temas que se desean estudiar en esta memoria como planes y diseños de negocios, marketing, análisis financiero, etc. Este estudio literario incluye también el análisis de casos históricos como McDonald's y Doggis entre otros. También se revisaron trabajos de memorias anteriores que tiene relación con el mercado de la comida.

Después de investigar de forma general, se decidió por indagar el mercado de la comida rápida en Rancagua, se estimó la demanda y se caracterizó al cliente objetivo por medio de entrevistas y encuestas, también se conversó con trabajadores, proveedores y propietarios.

Análisis: Recogida dicha información, se utilizó la metodología de las 5 fuerzas de Porter para determinar la fuerza e importancia que tienen los distintos agentes en el mercado, como competencia, clientes, proveedores, productos sustitutos y nuevos entrantes. La metodología FODA permite hacer un análisis interno de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Okus. Ambas metodologías permiten poder definirse en el mercado y generar una estrategia al mediano y largo plazo que permitan competir según las posibilidades observadas.

Desarrollo de estrategia y mejoras: Una vez analizado los distintos aspectos y entendido las necesidades y problemas de los actores de la industria, se definieron los objetivos, tareas y actividades que permitieran cumplir con la misión y visión que fue declarada. Fue necesario el desarrollo de planes de perfeccionamientos en la producción, aplicación de encuestas para conocer al cliente objetivo y análisis estadísticos de las ventas y participación online.

Evaluación económica: Además de lo anterior, que tiene relación con la operación y logística del negocio, se realizó una evaluación económica con un flujo de caja que permite evaluar la justificación económica del proyecto, conocer la demanda y costos asociados a cada periodo.

Finalmente se concluye según el trabajo realizado, lo experimentado en las distintas etapas de investigación, desarrollo y aplicación de mejoras.

6. Análisis del mercado nacional

Las ventas de comida de servicio rápido, considerando el total de locales, alcanzaron un crecimiento anual de 6,6% en el segundo trimestre del 2015, muy encima de la casi nula expansión de 0,7% evidenciada en igual trimestre de 2014, según el informe de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC)¹.

Así lo confirman las cifras entregadas por Zomato, el sitio internacional de búsqueda de restaurants con presencia en 110 países del mundo, que destaca que en la capital hay un total de 8.500 restaurantes, mientras que en el año anterior (año 2014) había 7.500 locales, es decir, un aumento de 13,3%².

El Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) publicó su informe anual del 2014, en el cual se muestran todos los restaurantes registrados en el país. El documento contabilizó 4.318 nuevos registros para el año 2014, lo que corresponde a una evolución promedio de 12,25% en comparación con el año 2012. Las tres regiones con mayor crecimiento fueron la Región de Valparaíso con un 13,98% más que en 2012, la Región de Magallanes y la Antártica con un 13,89% más que en 2012 y la Región de O'Higgins con un 13,83% más que en 2012³.

En Santiago, el 48% de los establecimientos de comida pertenecen a locales de comida rápida o sándwicherías⁴.

Doggis es la única cadena de origen nacional que compite con las grandes cadenas internacionales, el total de puntos de ventas del mercado se reparten de la siguiente forma:

- Telepizza: 10,5%
- Doggis: 10,4%
- McDonald's: 7,8%
- Pizza Hut: 5%
- Juan Maestro: 4,8%
- Kentucky Fried Chicken: 4,7%

¹<http://www.cnc.cl/ventas-de-comida-de-servicio-rapido-crecen-66-en-segundo-trimestre-de-2015/>

²<https://www.sabrosia.com/2015/10/un-48-de-los-restaurantes-de-santiago-son-de-comida-rapida-y-sandwich/>

³<http://www.camarafrancochilena.cl/single-news/n/los-restaurantes-en-chile/>

⁴<https://www.sabrosia.com/2015/10/un-48-de-los-restaurantes-de-santiago-son-de-comida-rapida-y-sandwich/>

El 45% de estos se encuentran en Malls, el 32,5% en locales independientes y el 6,9% en Strip Centers⁵.

El 41% de los 3.200 encuestados por Adimark el año 2014, consumen comida rápida al menos una vez al mes. Esta cifra representa a más de 6 millones de personas en Chile. De ellos, el mayor consumo lo reportan personas de entre 15 a 24 años de edad.

6.1 Características demográficas de la población de Rancagua

La caracterización demográfica de Rancagua se basa en los datos entregados por la página de internet www.mientorno.cl, esta página web utiliza los datos del CENSO del año 2012 para mostrar los distintos datos que serán expuestos a continuación. La información que entrega el portal web tiene relación con la cantidad de habitantes, nivel educacional, tipo de trabajo o ingresos entre otros.

La población total de la ciudad de Rancagua y Machali suman 287.978, si bien es cierto Okus se encuentra en Rancagua, se considera también en el análisis de la comuna de Machali, ya que se encuentra a una distancia próxima de 9 kilómetros, donde los respectivos habitantes están permanente viajando, ya sea por educación escolar, trabajos, servicios de salud o conexiones familiares. Según el portal, en Rancagua habitan 243.983 habitantes, de esos 7.917 viven en un radio de 1 kilómetros a la redonda con centro en Okus.

De estas 7.917 personas, el 53% son mujeres y el 47% hombres. El 25% del total tiene educación básica o primaria, el 23.5% educación media y el 24.8% educación universitaria. En cuanto al sector económico al que pertenecen, el 29.1% pertenece al grupo ABC1 que se caracteriza por que integra tres grupos, el A, B, C1. Los dos primeros tienen ingresos familiares mayores a \$8 millones de pesos al mes, los segundos un ingreso promedio de 3 millones de pesos. El 23% pertenecen al segmento C2 que tiene ingresos promedios de 1 millón de pesos. El 19% restante se repite tanto en el grupo C3 y D que tiene ingresos de \$600.000 y \$300.000 respectivamente.

Se estima que de los 7.917 habitantes que viven a menor de 1 kilómetros de Okus componen 2.480 familias y que estas destinan \$557MM a los distintos tipos de servicios de transporte, \$488MM al consumo de alimentos y \$348MM a viviendas.

6.2 Análisis entorno de Okus

“Okus” se encuentra en un strip center con 12 locales comerciales, 12 oficinas y pertenece a un recinto donde se ubican dos torres de edificios habitacionales con 192 departamentos en total. En los locales se pueden encontrar servicios de peluquería, cosmética, lavandería y alimenticios entre otros. Este pequeño centro comercial se encuentra al sur-este

⁵<https://www.cooperativa.cl/noticias/sociedad/estas-son-las-cadenas-de-comida-rapida-con-mas-locales-en-santiago/2014-11-02/150243.html>

de la intersección de la carretera panamericana con la carretera del cobre que es el principal acceso a Machali. Al norte del local se pueden encontrar sectores de vivienda, comercio y salud, al sur existen campos que en su mayoría no son cultivados en la actualidad.

6.2.1 Potenciales clientes



Fuente: Elaboracion propia.

- Cuando analizamos los hogares que consumen el producto de “Okus”, identificamos principalmente dos concentraciones. Estas zonas son seleccionadas después de realizar múltiples entrevistas, encuestas y tabulación de los servicios de delivery. Características de Viviendas:

Parámetro	1	2
Cantidad de Habitantes	5.289	4.413
Cantidad de Viviendas	1.868	1.499
Ingreso Predominante	C2	ABC1

- Dentro de los centros de salud se encuentran: dos torres de consultas médicas y laboratorio de exámenes, hospital Fusat que atiende a gran parte del personal que trabaja en Codelco y Clínica Isamedica. En cada uno de estos se puede observar un flujo constante de pacientes y trabajadores de la salud . Estos centros atienden durante las 24 horas del día.
- El centro comercial, cuenta con tres grandes tiendas, estas son: Paris, Easy y Jumbo, entre estas tres tiendas se concentra una cantidad importante de trabajadores, las tres son consideradas como las de mayor tamaño que existen en la ciudad, por

consiguiente atraen un flujo importante de clientes. El centro comercial no cuenta con patio de comidas, pero sí, con el restaurant Rincón Jumbo, además de varios locales como: bancos, farmacias, tiendas de ropa y cafés.

Quienes trabajan en los sectores de salud y comercio asisten regularmente a “Okus” en horario de almuerzo. Se puede apreciar las distintas vestimentas entre las 12:30 y 16:00 horas aproximadamente. En estos dos grupos se observa una gran sensibilidad a los precios. Están permanentemente comprando las ofertas y buscando los productos más económicos.

Los lugares que no fueron marcados tienen concentraciones de personas que no son frecuentes clientes de “Okus”, la conclusión se basa en que en el mínimo de encuestas y entrevistas se manifestó vivir o trabajar en alguna de esas zonas, también son escasos los servicios de delivery destinados a esas áreas.

6.2.2 Competencia



Fuente: Elaboracion propia

Los locales identificados anteriormente no son considerados como restaurantes, cada uno de ellos tiene un tipo de plato central y su oferta no varía mucho. Solo las cadenas comerciales poseen páginas web y solo las pizzerías ofrecen el servicio de delivery.

- Rojo: Pizzerías (Papa Johns, Telepizza, Pizza Hut más una pizzería local).
- Azul: Sándwicherías (Tiendas locales más una tienda McDonald)
- Verde: Otros (Rincón Jumbo y comida árabe).

Una comida promedio en los locales identificados, por ejemplo: bebestible más plato de fondo, tiene un valor entre \$3.500 y \$6.000 pesos. Estos platos se caracterizan por ser de rápida elaboración y poca complejidad en la presentación y/o producción.

No se consideran los restaurantes ya que el tipo de comida que ofrecen es más variada, más elaborada y los clientes permanecen por más tiempo. Estos establecimientos tienen un precio mayor, un solo plato tiene un valor aproximado de entre \$6.000 y \$12.000 pesos en promedio.

6.2.2.1 Benchmark

	Papajohns	Pizza Hut	McDonald	Chadai	Okus
Ubicación	Street Center	Patio de Comida	Avenida	Avenida	Barrio Residencial
Estacionamiento	Si	Si	Si	No	Si
Trabajadores por turno	7	6	11	8	5
Cantidad de mesas	22	20	20-25	16-20	16
Variedad	Pizzas y otros	Pizzas y otros	Hamburguesas, papas y otros	Sándwiches, papas y otros	Pizzas y sándwiches
Surtido	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Licores	No	No	No	Cervezas	Cervezas
Atención a la mesa	No	No	No	Si	Si
Menú Ejecutivo	No	No	No	No	Si
Página Web	Si	Si	Si	No	Si
Televisión	No	No	No	Si	Si
Delivery	Si	Si	No	No	Si
Trayectoria	4 años	14 años	15 años	8 años	2 años

Fuente: Elaboración propia.

No todos los locales del cuadro anterior presentan exactamente las mismas características, pero sí son similares en cuanto a: ubicación en lugares comerciales o concurrido; disponen de estacionamientos; tienen una cantidad similar de trabajadores y mesas de atención. En cuanto a los productos que ofrecen, se observa una alta especialización en la variedad de productos de cada restaurant.

Comparando a los competidores con “Okus”, se observa que disponen de mayores capacidades operativas, más trabajadores por turno y mayor cantidad de mesas de atención. Esto influye directamente en los volúmenes de capacidad y posteriormente en las ventas o utilidades acumuladas. Ninguno de los locales anteriores ofrece el servicio de atención a la mesa, esta diferenciación genera una mayor comodidad al cliente a cambio de un costo económico.

Capítulo II: Planificación estratégica

Para definir la estrategia de “Okus”, se optó por utilizar las metodologías de las 5 fuerzas de Porter y el análisis FODA. El objetivo de utilizar estas metodologías es poder definir cómo se comportan los distintos elementos ajenos o propios de la empresa y el mercado. La misión y visión serán el resultado de la oportunidad observada y que permitirá posicionar la marca “Okus” en el mercado.

Las actividades a desarrollar para cumplir con los objetivos a corto y mediano plazo se relacionaran con el área de operaciones. Estrategias para reducir los costos y estandarizar los productos son iniciativas que se implementarán para aumentar las ventas y generar productos uniformes y de calidad según la demanda del cliente objetivo.

1. Análisis externo e interno

1.1 Cinco fuerzas de Porter

Se comienza analizando el medio externo ya que este es un mercado muy desarrollado que tiene años de evolución y donde existen muchos entes establecidos y posicionados que permiten desarrollar el análisis sin mayor dificultad. En el tiempo de trabajo de Okus, se ha establecido relación con muchos proveedores, clientes y competencia, esta experiencia permite poder clasificar el nivel de fuerzas que tiene cada ente.

1.1.1 Negociación de proveedores: media

En el mercado alimenticio existe una gran cantidad de proveedores en los distintos tipos de materias primas y servicios que se utilizan. Existen empresas internacionales, nacionales y artesanales que se dedican a elaborar y ofrecer sus productos. Con las empresas grandes es difícil negociar los precios, cantidades y días de despacho, pero es fácil cambiarse, ya que existe una oferta muy amplia de productos y marcas. Los volúmenes de compra actuales impiden negociar la oferta. Con los proveedores más pequeños se puede negociar las variables anteriormente mencionadas, la oferta de productos es limitada y existe una mayor fidelización.

1.1.2 Negociación de compradores: baja

El poder de negociación que tiene los compradores no es directo. Es difícil que un solo cliente pueda modificar los precios, promociones, cantidades, etc., pero sí es posible que si muchos compradores no se atraen por los productos que se ofrecen, la empresa pueda sentir esa presión y modificar los servicios, horarios, precios y oferta

de la carta. La existencia de un grupo organizado también pesa al momento de negociar los precios y productos para eventos específicos o alianzas estratégicas por el volumen de venta. En el transcurso del emprendimiento, se observa poca o nula coordinación de clientes para negociar con la empresa.

1.1.3 Competidores potenciales: media alta

El tamaño del local de comida está directamente relacionado con la dificultad de entrar en el mercado. Todo tipo de local, independiente de su ubicación, productos o tamaño tiene que responder a diferentes requisitos de los distintos departamentos del gobierno. Estos requisitos se hacen más exigentes según aumenta el tamaño del local de comida, como cantidad de productos y trabajadores, si bien es cierto, trabajar un local más grande es más costoso que uno pequeño o carro de comida, el mayor tamaño puede generar mayores volúmenes de venta y economías de escala que los locales más pequeños. Este es el motivo de por qué muchas grandes marcas se esfuerzan por estar permanentemente abriendo locales y aumentando su capacidad de ventas a costa de las barreras de entrada. Para los más pequeños es igual de motivante, pero más costoso por que no cuentan con tantos recursos logísticos y económicos.

1.1.4 Productos sustitutos: media alta

Existe en el mercado una gran cantidad de oferta en productos como sándwiches y pizzas. Es difícil encontrar productos sustitutos cuando buscamos como comparación exacta pizzas a la piedra y sándwiches gourmet. La mayoría de las pizzerías que se encuentran en Rancagua tienen una elaboración industrial y los sándwiches no difieren mucho de los típicos llamados italiano o chacarero.

Por lo general las pizzerías ofrecen su producto a un mayor precio que en “Okus” y disponen del servicio de delivery de forma gratuita. Por su parte las sándwicherías tienen un precio similar o menor y no ofrecen el servicio de delivery. Se considera que la fuerza es media alta, ya que se encuentra una gran oferta en sándwiches pero no así en pizzas a la piedra y los clientes tienden a consumir en una variedad de locales.

1.1.5 Fuerza de la competencia: alta

Es necesario separar la competencia en dos grupos, uno está conformado por cadenas de comida y grandes restaurantes y el otro por carros de comida y restaurantes más pequeños. Los primeros tienen mucha capacidad de competir, dado sus grandes volúmenes pueden hacer ofertas más agresivas y mejores campañas. Los más pequeños están más limitados en los aspectos anteriormente mencionados, ya que no manejan cantidades de ventas, compras y recursos comparables.

Si bien es cierto, la competencia que se genera con las empresas grandes es mayor que con las empresas pequeñas, ambas compiten de forma agresiva. La competencia en el mercado se caracteriza por hacer variadas ofertas de precios y tipos de productos que cambian según la estación del año y/o eventos específicos.

La fuerza que tiene más relevancia es la competencia, ya que la existencia de empresas que se han desarrollado este tipo de negocio durante años, genera una experiencia que es necesaria al momento de conocer al cliente, proveedores y desarrollar la oferta de productos. Esta experiencia es valiosa y necesaria al minuto de competir en el mercado, tiene mayor ventaja quien tiene más contactos y alternativas de elección.

La posibilidad de no encontrar productos sustitutos exactos a la alternativa de pizzas a la piedra, es una opción que se puede explotar, ya que es un producto que no se ofrece en la ciudad y es atractivo para el cliente.

2.1 Análisis Foda

A diferencia de la metodología anterior que analiza el medio externo esta analiza el medio interno, aquí se define la empresa “Okus” en el mercado según sus características y capacidades.

Para poder conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas internas del restaurant “Okus” fue necesario conocer las capacidades de la competencia y comparar el nivel de desempeño que “Okus” tiene con sus rivales. El análisis FODA se basa en el cuadro comparativo o benchmark expuesto anteriormente que evalúa a “Okus” junto a sus rivales directos, los que fueron visitados al comienzo de la investigación.

2.1.1 Fortalezas

Okus se considera un restaurante competitivo respecto a sus pares en Rancagua por la característica de sus alimentos, atención, ambiente y rapidez. Las materias primas utilizadas en el proceso productivo son de óptima calidad, verduras frescas, carne no congeladas y embutidos premium son algunos elementos que muchos locales visitados no ofrecen, y este factor marca una gran diferenciación y genera además una distancia entre los productos que se ofrecen en “Okus” y en otros establecimientos.

El servicio que entregan los garzones es una actividad que la mayoría de los locales de comida rápida dejan de lado y no lo ofrecen. En este caso el contar con garzones permite una mayor cercanía con los clientes quienes al mismo tiempo se sienten cómodos y experimentan un mejor servicio.

El hecho de que Okus cuente con dos ambientes, uno interior y otro exterior, televisión satelital, aire acondicionado, Wifi, música ambiental y estacionamiento propio, genera una oferta superior a la competencia, que por lo general no le da importancia a la experiencia del usuario.

Finalmente se considera como una fortaleza la existencia de capacidades de análisis de datos, como: detalles de ventas; flujo de usuarios en redes sociales; análisis financieros, etc. Esta información aporta en la toma de decisiones, como: el manejo

de compras; fijación de precios; oferta y promociones a clientes, entre otros. Se observó la carencia de esta capacidad en la mayoría de los locales visitados que no forman parte de grandes cadenas.

2.1.2 Oportunidades

Los restaurantes tienen muchas oportunidades en cuanto al aumento de capacidades, demanda, productos y servicios, alianzas estratégicas con otras empresas, crecimiento de seguidores en redes sociales y un aumento del tráfico online. Dichas oportunidades tienen relación directa con las ventas y utilidades que hacen que el mercado sea atractivo.

Okus está explorando la oferta de menús ejecutivos dirigidos a los trabajadores del sector, como: médicos; enfermeros/as; secretaria; vendedores/as, etc. y, que tienen la necesidad de alimentarse en lugares cercanos a sus puntos de trabajo. En el transcurso del tiempo se ha observado que dichos trabajadores no desean consumir productos altos en calorías de forma constante, es por esto que se genera la oferta de un producto más sano y alimenticio. Los clientes que consumen el menú ejecutivo, además de buscar una alternativa más saludable, están preocupados por el precio y consumen en grupo.

Otra oportunidad que se detecta es aumentar la demanda del servicio de delivery. Esta actividad no ha sido muy explotada por la limitante del vehículo propio de transporte, que en este momento no existe en la empresa. Esta oferta puede generar utilidades importantes, dado que es más rápido y económico para la empresa, que un cliente disfrute de su orden en su domicilio que en el local. De este modo se ahorra en personal y distintos materiales. Con el servicio delivery también se elimina la limitante que existe en cuanto a la cantidad de mesas que existe en el local.

Constantemente se están recibiendo ofertas de empresas o colegios, que están buscando generar alianzas estratégicas que disminuyan el precio final del producto. Esta actividad ofrece la posibilidad de atraer a un cierto público a consumir en el local, y de esta forma darse a conocer y favorecer ventas.

2.1.3 Debilidades

Existen dos grandes debilidades que se pueden identificar, por un lado está la localización del establecimiento. Este se sitúa en un barrio más bien residencial que comercial, que si bien, se puede pensar que es un lugar aceptable, con el pasar del tiempo se observó que la existencia de un local de comida por sí, no genera un volumen de comercio como el que si se genera en los centros de la ciudad, malls o patios de comida, donde el flujo de clientes es excesivamente mayor que el que se produce en un barrio residencial. En los puntos comerciales se puede observar que permanentemente hay clientes, trabajadores y/o simplemente personas que en muchos casos llenan los locales, porque la demanda supera a la oferta. Anteriormente se

mencionó que “Okus” está cerca de dos hospitales y el portal Rancagua que incorpora tiendas y las empresas de Cencosud, pero como se comenta, solo está cerca, y no inmerso en ellos, por lo que los clientes de estos lugares no tienen un acceso directo a “Okus”, sino que deben desplazarse para poder llegar a este.

También se considera un punto en contra el hecho de no contar con un chef ejecutivo o persona que se encarga de seleccionar los platos que va a contener la carta (gramaje, preparación, etc.), que tenga la capacidad de innovar y que se preocupe de la logística interna (producción, costos, personal, etc.). La falta de este integrante provoca que sea muy difícil crear productos nuevos y diferentes, formar equipos de trabajo y generación de opiniones estratégicas.

Otra debilidad que se ha observado es que el personal con el que se ha trabajado no tiene un total compromiso con “Okus”, y esto provoca que el desarrollo y aprendizaje de los procesos y negocio sea más lento y costoso.

2.1.4 Amenazas

Como se comentó en un comienzo, la cantidad de locales de comida rápida en Rancagua ha aumentado de forma significativa el último tiempo, siendo esta ciudad una de las con mayor crecimiento⁶. La apertura constante de locales genera una mayor oferta y competencia en cuanto a precios y productos, si bien es cierto la población en Rancagua ha aumentado, el aumento de locales de comida es mayor que al de personas proporcionalmente.

Se considera como una amenaza el hecho de que el establecimiento no alcance los volúmenes de ventas necesarios para autofinanciarse y deba cancelar sus operaciones.

2. Misión y Visión

Una vez hecho un análisis de la industria y estudiado las características internas y externas del mercado, se propone la siguiente visión y misión. El resultado de esta declaración fue la oportunidad de competir en un mercado con muchos participantes, precios relativamente económicos y clientes exigentes.

El desarrollo de la imagen de “Okus” fue importante desde el comienzo del proyecto. La idea de mostrarse como una empresa seria y de calidad se adecuó y se promovió el desarrollo de una visión acorde a estos ideales:

⁶ Fuente: <http://www.camarafrancochilena.cl/single-news/n/los-restaurantes-en-chile/>

1.1 Visión:

Ser reconocido como una de las mejores pizzerías y sándwicherías en Rancagua, no solo por la calidad de los productos y servicios sino que también por el ambiente, estilo, rapidez y permanente innovación.

En ella se ve el énfasis de satisfacer al cliente en todo ámbito, desde la comodidad, calidad, buena atención y experiencia.

La forma en cómo se logra la visión anteriormente mencionada, fue el segundo paso al momento de poder definir la empresa. Desde el comienzo se entendió que todos los aspectos influyen en la experiencia que tiene el consumidor dentro de un local de comida. El personal, ambiente, producto y música entre otros, son elementos que a la larga suman y hacen que el cliente tenga una preferencia. Para poder lograr lo que “Okus” pretende ser en el futuro, se estableció la siguiente misión.

1.2 Misión:

Somos un grupo que trabaja duro, para entregar un excelente producto y servicio en el rubro alimenticio . Nuestro objetivo es superar las expectativas de jóvenes y adultos que disfrutan de nuestros productos tanto en el salón como en sus hogares, con diferentes promociones y permanente innovación.

Aquí se puede ver la preocupación que existe por los gestores de “Okus”, de contar con personal capacitado que puedan producir un producto de calidad y al mismo tiempo crear un buen ambiente dentro del local.

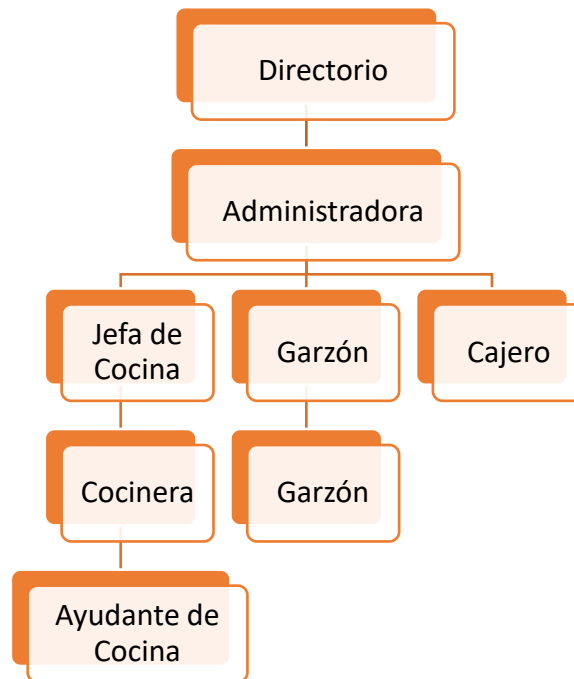
Ambos elementos se resumen en las siguientes palabras para quienes visitan el local:

- Visión: Otorgar satisfacción integral con el producto y la atención.
- Misión: Proporcionar calidad con personal comprometido y competente, en un ambiente buena onda.

Capítulo III: Análisis de la empresa

1. Estructura organizacional

Okus es una microempresa que funciona con 7 trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

El Organigrama expuesto anteriormente es del tipo jerárquico vertical y ha sido el seleccionado para la empresa “Okus”. Las razones son: la poca cantidad de trabajadores permite centralizar; retener la facultad de decisión y al mismo tiempo se pueden repartir las responsabilidades y/o actividades de forma jerárquica por cada área de trabajo.

La administradora está a cargo de su área y las que le siguen. El área de producción u operaciones está a cargo del personal de cocina y el servicio de atención o ventas por los garzones/as y cajero. Del área de marketing está a cargo el directorio.

1.1 Descripción de cargos y valores de la empresa.

La descripción de cada cargo tiene el objetivo de exponer las características que debe tener cada trabajador dependiendo del puesto de trabajo que este ocupe dentro de la empresa.

Aquí se especifican los objetivos que tiene cada tipo de trabajo para lograr la óptima operación en los distintos procesos, por ejemplo: el objetivo de la administración es mantener el funcionamiento de la empresa, preocuparse de los inventarios, compras, personal, etc. por otro lado el objetivo de los meseros es que puedan responder a todas las necesidades de los clientes y orientarlos en sus dudas. También se enlistan las tareas, responsabilidades y funciones como dirigir y controlar al personal.

Bajo los conceptos expuestos en la visión y misión, se busca que los trabajadores tengan o desarrollen ciertos valores, como: ser respetuoso, honesto, proactivo y que fomente el trabajo de un equipo innovador.

En anexos se puede profundizar en temas como:

- Descripción general de todos los cargos y completa del cargo de administración. (página número 44, 45 y 46)
- Carrera laboral (página número 46)
- Horario (página número 47)
- Rango de sueldos (página número 47 y 48)

2. Productos y servicios

Los productos ofrecidos se clasifican en dos grupos, bebestibles y en platos, ambos pueden ser ordenados para el salón, retiro o servicio de delivery. Dentro de los bebestibles se encuentran las bebidas, jugos y cervezas, las primeras se ofrecen en latas de 350cc, los dos siguientes en botellas personales y no existe proceso de elaboración de estos productos a diferencia del café que sí los necesita.

Dentro de los platos que se elaboran hay tres categorías:

- Sándwich: existen 6 variedades de carnes (churrasco, pollo, hamburguesa, mechada, hot dog y ass) y 12 combinaciones distintas de ingredientes.
- Pizzas a la piedra: existe un solo tipo de masa y los tamaños disponibles son el personal, mediano y familiar. También existen 12 tipos de variedades en esta categoría.
- Menú Ejecutivo: este producto se ofrece de lunes a viernes entre las 12:30 y 16:00 horas, o hasta agotar stock.

El 80% de las materias primas se puede usar en cada uno de estas categorías y el proceso comienza con la recepción, almacenamiento y posterior cocción o porcionamiento de carnes, vegetales y quesos en su mayoría. Es necesario que para la elaboración de cada plato exista una orden de preparación, esta se obtiene cuando el cajero ingresa el pedido una vez que el cliente es atendido por el garzón.

Fijación de precio

Para poder definir el precio de los productos de la carta, se comienza calculando el costo final que tiene el producto, este costo se conforma únicamente por el precio de las materias primas multiplicado por la cantidad. Las pizzas y bebestibles tienen un costo menor al de los sándwiches.

En un comienzo los precios se fijaron según la proporción entre el costo variable y el precio final del producto. Se consideró un costo variable promedio del 35% para las pizzas y un 44% para los sándwich. Con el pasar del tiempo se observó un aumento de precio en las materias primas que motivo a incrementar los precios después de 14 meses de trabajo (análisis detallado de aumento en anexos página 48 y 49).

Los resultados fueron muy positivos, un incremento del 11% en promedio del precio final aumentó en un 17% el precio del ticket promedio, y motivan a querer utilizar una estrategia de aumento sostenido de precios de forma semestral por sobre el costo variable.

Los servicios ofrecidos por “Okus” son principalmente tres:

- Delivery: ofrece a los clientes la posibilidad de recibir los productos ordenados en la dirección solicitada.
- Wifi: permite que quienes deseen conectarse a internet, lo pueden hacer a través de la red propia de “Okus”.
- Página web: www.okus.cl, es el portal web, donde los clientes pueden informarse e interiorizarse de los productos, horarios, precios, etc.

Descripción más detallada de los productos y servicios en anexos página número 49 y 50.

2. Canales y promoción

Se utilizan principalmente tres canales para hacer promoción de los productos que se ofrecen en el local, novedades e información relevante. Estos son Facebook, Google y la página web de “Okus”. La selección de estos canales tiene relación a que según lo experimentado son más económicos que trabajar con volantes, radio, televisión y/o revistas.

2.1 Facebook

“Okus” posee un Fanpage o espacio propio en Facebook, donde tiene contacto directo con los usuarios que pueden formar parte o no de la comunidad de “Okus” en esta plataforma. Los integrantes de esta comunidad (quienes hacen clic en el botón like) pueden ver las

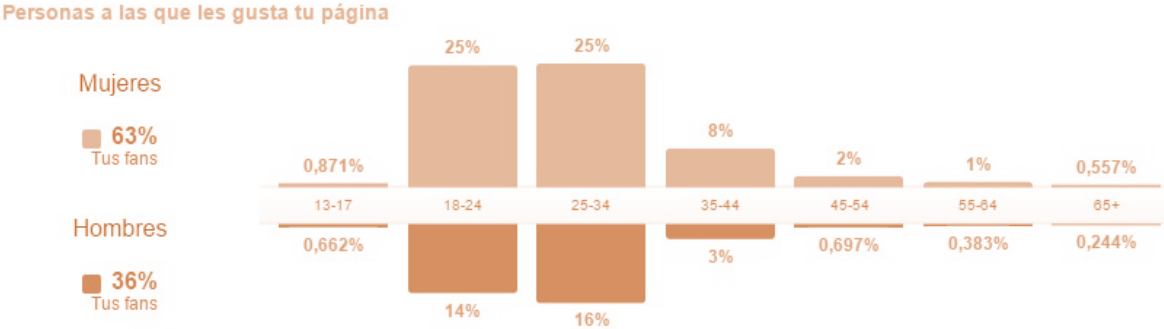
distintas publicaciones que consisten, en imágenes, videos y/o textos publicados de forma gratuita o pagada, también pueden comunicarse por medio de mensajes internos.

El servicio de publicaciones pagadas tiene la ventaja de que el sistema por si solo muestra a miles de usuarios filtrados las publicaciones seleccionadas, mientras que el servicio gratuito muestra una menor cantidad de publicaciones. El crecimiento que ha experimentado la demanda del local se comporta de forma similar al crecimiento de seguidores en el Fanpage (gráfico histórico de likes en anexos página número 58 ilustración N°2). Dicho crecimiento se acentúa en periodos de descuentos, lanzamiento de nuevos productos y periodo de vacaciones.

Facebook genera reportes estadísticos del comportamiento de la comunidad en la página personalizada o Fanpage.

2.1.1 Clientes

A continuación un resumen de género y edad de los 2.873 seguidores en Facebook:



Fuente: Reporte de Facebook.

2.1.2 Publicaciones

Durante el desarrollo de esta memoria se experimentó con tres campañas mensuales en el Fanpage, cada una de estas campañas público un mínimo de tres imágenes semanales, para lograr los objetivos de informar, hacer presencia de marca, llamar a la acción e insertar productos:

- Noviembre: Horario de verano y descuentos por productos diarios.
- Diciembre: Concursos con premios grupales semanales.
- Enero: Inserción de schop y pitcher por medio de descuentos y concursos.

Se observó un aumento significativo de likes en la página, aumento de comentarios positivos según la experiencia de distintos usuarios y una participación activa en concursos donde se sorteaban productos que se querían dar a conocer o potenciar.

Las publicaciones pagadas tuvieron una exposición 10 veces mayor que las no pagadas en un comienzo (anexos página número 59 ilustración N°3). Al final del periodo se logró reducir la brecha, ya que los usuarios participaron activamente en compartir y exponer las publicaciones con sus amigos de Facebook.

Los mayores aumentos de, “me gusta,” se experimentaron cuando se realizaron campañas de descuento o concursos donde se regalaron ciertos productos. También se observó que las publicaciones con fotos generan más impacto que las que solo contienen texto, y este impacto aumenta según la calidad de la foto de los productos.

Los descuentos incrementen las ventas de los determinados productos, mientras que los concursos por su parte no generan un aumento significativo de las ventas, pero si, generan mayor movimiento en la comunidad de Facebook, ya que la gente se siente muy motivada por el hecho de recibir premios de forma gratuita y participa activamente del proceso. Los ganadores han calificado, comentando y participado de forma positiva en la comunidad motivando a las personas, y compartiendo su experiencia. Se cumplen los objetivos.

2.2 Google

“Okus” medio web que se utiliza para hacer presencia es Google. Al igual que en Facebook, Google tiene la posibilidad de poder participar de forma gratuita o pagada. Sin embargo la empresa ha decidido no pagar en este medio, porque los recursos propios son limitados y Facebook es más amigable.

Okus pertenece al servicio de Google my Bussines que permite informar, en el mayor motor de búsqueda del mundo, acerca de los horarios, ubicación, dirección, teléfono y pagina web. Aparte de aparecer nuestro sitio web como consecuencia de las búsquedas de los usuarios, aparece un recuadro a la derecha de los resultados una sección que muestran los datos básicos del negocio. También, Google my bussines genera un reporte mensual donde resume las interacciones de los usuarios en tres indicadores, cantidad de búsquedas, cuantos usuarios apretaron el botón llamar y cuantos el botón de cómo llegar, se observan patrones comunes de comportamiento, como las horas e interacciones de los usuarios.

Gráfico de frecuencias de llamadas en anexos página 60 imágenes N°4 y N°5. Se encontró una relación positiva entre las cantidades de ventas de órdenes para retirar o delivery y las llamadas telefónicas en los periodos de almuerzo y cena, siendo este último el mayor en ambos casos. Las concentraciones diarias son mayores los días lunes y viernes.

3. Clientes

El cliente objetivo propuesto al comienzo del proyecto fue caracterizado como jóvenes entre 20 y 30 años que buscaran productos innovadores y de calidad en la ciudad de Rancagua tanto como para consumir dentro o fuera de sus casas. Con el transcurso del tiempo se observó que dicho cliente no era el que asistía y demandaba los productos del local, esta diferencia hace necesaria la búsqueda y definición del cliente objetivo.

Después de conversar con expertos en el tema como profesores y trabajadores del área del marketing, se optó por desarrollar una encuesta que permita conocer las necesidades y preferencias de los clientes para rediseñar los productos y procesos a favor de sus requerimientos de calidad, características y tiempos de espera. La encuesta se explica a continuación.

2.1 Encuesta

Con el objetivo de analizar y entender el comportamiento del consumidor, que se define como lo que piensan, sienten y eligen en el mercado, se aplicó una encuesta en base al modelo de atributos múltiples de Fishbein (explicado en el marco conceptual) para deducir que es lo que a ellos más les importa y consideran al momento de elegir un local de comida y sus respectivos productos.

Específicamente para esta encuesta se seleccionaron 10 atributos que se debían ordenar de más importante a menos importante, siendo el valor 10 el mayor y 1 el menor. Los atributos seleccionados fueron: sabor, calidad, precio, cantidad de alimento, variedad de la carta, saludable, localización, ambiente, música y atención de los meseros. Luego se debía evaluar cada atributo según su experiencia de 1 a 7 siendo esta última la mayor calificación. Finalmente se ponderaron las prioridades y evaluaciones de todas las encuestas.

También se le incorporaron preguntas demográficas como edad y género para poder determinar quiénes son los clientes que más frecuentan el local. Finalmente hay 3 preguntas abiertas:

➤ ¿Cómo conoció Okus?

El objetivo es poder ver el método que más impacto generó en las personas y el que menos al momento de querer atraer más clientes, con esta pregunta se pueden identificar los tipos de propaganda que mejor resultado generaron al momento de motivar a los clientes. Al mismo tiempo se podrán hacer relaciones que permitan conocer las edades y géneros que se vieron más afectadas por uno u otro medio de comunicación o publicidad.

➤ ¿Qué es lo mejor?

La idea es poder entender que es lo que los clientes consideran más valioso en la propuesta que tiene Okus, con esta pregunta también se podrá relacionar los gustos por edades y género.

➤ ¿Qué hay que mejorar?

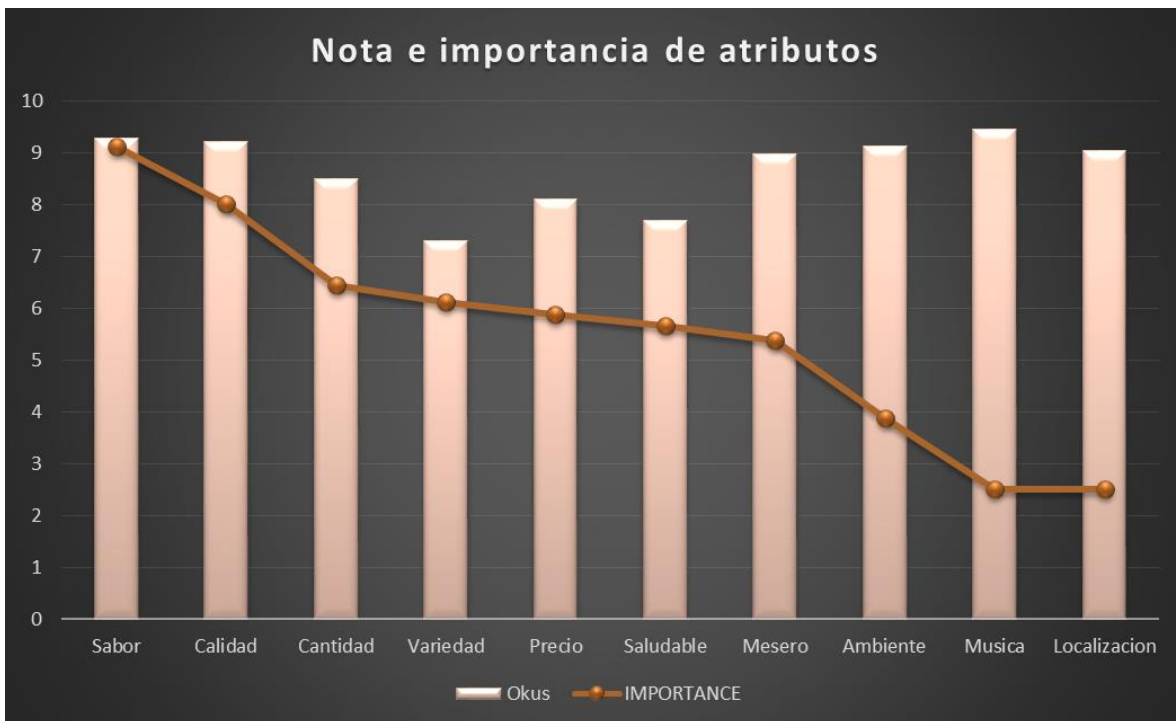
La intención de esta pregunta es la contraria a la anterior, aquí se quieren conocer las críticas que tienen los clientes o usuarios respecto al negocio con el fin de poder mejorar y/o generar nuevos productos o servicios según se observe.

Se graficaron los promedios de las prioridades y evaluaciones, se calculó el promedio de edad, porcentaje de hombres/mujeres y se tabularon las respuestas abiertas para encontrar similitudes.

Encuesta en anexos página 61 ilustración N°6.

2.1.1 Resultados

En la segunda iteración de la encuesta, que es la que se expone a continuación, se consultó a 103 personas de estas el 65% corresponden a clientes del género femenino y el promedio general fue edad de 35 años. En el siguiente gráfico se muestran los promedios de prioridades y evaluaciones en escala de 1 a 10.



Fuente: Elaboración propia.

La línea descendente muestra de izquierda a derecha los atributos más importantes para el general de los clientes, aspectos relacionados directamente con la comida fueron los más importantes, sabor, calidad, variedad, cantidad y precio. Se aprecia que la evaluación de “Okus” es un tanto uniforme en cada atribución salvo con el atributo de variedad, se observó

que los clientes no buscan más tipos de pizzas o sándwiches sino que más alternativas de menú o colación, conclusión que es resultado de la última pregunta abierta explicada más adelante.

El grafico permite concluir que queda por mejorar el atributo relacionado con cantidad, variedad y precio. Al analizar las preferencias de los consumidores vemos que las tres primeras son sabor, calidad y cantidad. Estos tres atributos son considerados para rediseñar la oferta.

Con relación a las preguntas abiertas, poco más del 50% de los encuestados dijo haber conocido el local por que transitan permanentemente por la zona, el resto está compuesto principalmente por personas que llegaron al local recomendados por amigos.

Lo que mejor tiene “Okus”, según los clientes encuestado en las preguntas abiertas es el sabor, calidad y la limpieza.

La última pregunta que hace referencia a las cosas que hay por mejorar, las personas indicaron en el 60% de los casos que era necesario mejorar el menú ejecutivo en 2 aspectos principalmente la variedad y el precio, se puede extraer de esta pregunta que algunos clientes evaluaron con baja nota el atributo variedad por que buscan mayor cantidad de platos al momento de almorzar.

Resumen:

Promedio edad	35,8 años
Genero	65% Mujeres
Como nos conoció	54%/46% (circula/otros)
Que es lo mejor	61% sabor
Que hay por mejorar	44 % variedad

Se observó diferencias etarias en el público encuestado dependiendo de la hora de funcionamiento, al horario de almuerzo la cantidad de jóvenes que se observó en el local fue poca o nula y aumentaba a medida en que transcurría el día. Personas de más de 45 años llegan al local por que transitaban por el sector y los más jóvenes por recomendaciones de amigos.

Cuando comparamos la edad promedio de los encuestados con la de los seguidores de Facebook, nos damos cuenta de que el promedio de quienes respondieron la encuesta es de 9 años mayor, siendo las proporciones mujer/hombre muy similares. Gran parte de las encuestas fueron realizada en el horario de almuerzo donde asisten mayormente trabajadores, esto hace pensar que ellos tienen una mayor edad y no utilizan Facebook ya que quienes llegaron por este medio fueron solo 5 personas.

3. Análisis de ventas octubre año 2016

Se utiliza el mes de octubre del año 2016 para hacer un análisis de las ventas, costos e ingresos para poder, a partir de esta fecha, hacer una proyección a 3 años en un flujo de caja. Analizando dicho periodo se pueden magnificar los costos totales según los determinados niveles de ventas y de esta forma obtendremos los parámetros que permiten hacer el cálculo al corto, mediano y largo plazo en el flujo de caja.

En este mes se experimentaron ventas iguales a \$8.706.540 pesos y se atendieron 1400 personas, de ellas solo 943 consumieron sus productos en el local, el resto fueron servicios de delivery o retiro y se desconoce la cantidad exacta de personas que consumieron de esas órdenes pero se estima que son 3 personas por orden, el resultado se obtiene después de analizar y ponderar los pedidos en porciones. El ticket promedio de quienes consumen en el local fue de \$5.158 pesos mientras que de quienes retiran o solicitan el servicio delivery fue de \$11.791 pesos por el total de la orden.

3.1 Costos

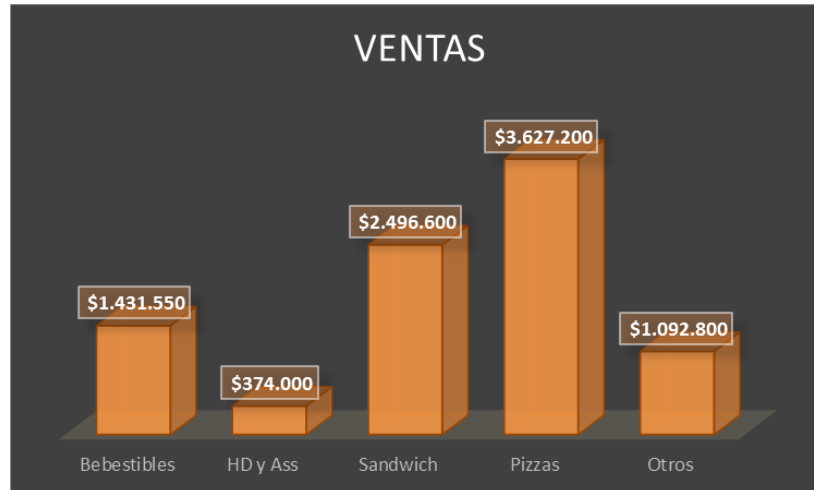
Dentro de los costos tenemos dos grupos, uno se conforma por los costos fijos que tienen la característica de no cambiar según varía la demanda, aquí encontramos los gastos comunes, servicios de comunicación, alarma, entre otros. Incluimos también aquí gastos que poco varían o nada según la demanda como luz, agua y el gas ya que las máquinas están permanentemente encendidas. No se incorpora un sueldo a los directores porque el nivel de ventas no es suficiente.

Gastos fijos	Monto
Arriendo	\$ 600.000
Gastos comunes y electricidad	\$ 650.000
Teléfono, internet, cable y otros.	\$ 175.500
Agua y gas	\$ 370.000
Personal	\$ 2.300.000
Gastos extras y pruebas	\$ 850.000
Costo delivery	\$ 175.000
Total	\$ 5.120.500

En el otro grupo tenemos los gastos variables, estos se caracterizan por que están directamente relacionados con los productos vendidos. Para poder calcular este monto se hizo una ponderación según los costos y cantidades de materias primas que están documentados para cada producto y las cantidades acumuladas vendidas. El costo variable del promedio de los productos es del 39%.

3.2 Ingresos

El siguiente gráfico muestra los montos en venta que generan los 4 principales productos, el grupo “Otros” incluye productos que no están en la carta como papas fritas, postres y menús ejecutivos, se observa que el grupo de las pizzas genera más ventas que todos los otros. Cada uno de estos grupos tiene diferentes costos variables, siendo el de las pizzas el menor, seguido por los bebestibles. El grupo de los sándwich, hot dogs y ass tienen el mayor costo variable, el principal componente que hace que este valor aumente es el costo de la carne.



Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se puede observar la cantidad de unidades vendidas para cada uno de los grupos, el de los bebestibles es el que tiene una mayor cantidad de unidades vendidas, esto se debe a que claramente los acompañan sus comidas, sea cual sea, con bebestibles.



Fuente: Elaboración propia.

Comparando las cantidades vendidas y los ingresos obtenidos podemos hacer el siguiente cuadro comparativo

Cliente	Promedio	% Unidades vendidas	% Ingresos totales	% C.V.	Utilidad
Bebestibles	\$1.338	37%	16%	39%	\$ 873.246
HD y Ass	\$2.382	5%	4%	45%	\$ 205.700
Sándwich	\$4.641	19%	28%	44%	\$ 1.398.096
Pizzas	\$7.269	17%	40%	33%	\$ 2.430.224
Otros	\$1.824	21%	12%	36%	\$ 699.392
Total	\$3.151	100%	100%	39%	\$ 5.606.658

Fuente: Elaboración propia.

Del total de productos vendidos, las pizzas son el grupo que más utilidades genera y lo siguen los sándwiches, es importante señalar que se vendieron 40 sándwiches más que pizzas pero el valor de venta del sándwich es menor.

3.3 Delivery o para retirar

El siguiente análisis tiene relación con la venta de productos que no son consumidos en el local, la mayoría de estos productos son retirados por el cliente con un 80% de los ordenes totales de este tipo de servicio. Existe una diferencia importante en el ticket promedio de los servicios delivery y para retirar, la explicación es principalmente que quienes solicitan el servicio de delivery lo hacen para pedir más de un producto pues comen en grupo mientras quienes retiran en ocasiones compran productos individuales.

Cliente	Cantidad de ordenes	Monto	Promedio	% cantidades ventas	% Ingresos
Delivery	44	\$620.000	\$14.091	10%	16%
PedidosYa	29	\$395.000	\$13.621	6%	10%
Retiros	361	\$2.766.500	\$7.663	84%	74%
Total	434	\$ 3.781.500	\$11.791	100%	100%
Total Salón	453	\$4.864.102	\$10.737	-	-

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se puede encontrar la cantidad de deliverys que se realizaron a las distintas zonas, las tarifas de reparto varían de \$500 en \$500 pesos dependiendo de la lejanía del destino y este costo influye en el valor del ticket promedio. Cada viaje tiene un costo de \$2.500 pesos para la empresa y la mayor cantidad de los deliverys son solicitados en un radio de menos de 3 kilómetros

Zona	A	B	C	D	E
Cantidad	18	26	5	9	10
Distancia (kms)	2	3	4	5	6
Precio	\$1.000	\$1.500	\$2.000	\$2.500	\$3.000

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV: Operaciones de la empresa

El desarrollo de las operaciones del negocio permitirán hacerse cargo de los problemas expuestos en un comienzo del documento, por medio de protocolos y rutinas se coordina, corrige y dirige el comportamiento de los trabajadores en el desempeño de las actividades de la empresa.

1. Objetivos estratégicos

- Alcanzar el punto de equilibrio que incluya el pago a los directores de \$800.000 pesos a cada uno para el mes de mayo 2017, según los cálculos el nivel de ventas debe ser equivalente a \$11.200.000 pesos.
- Lograr el funcionamiento independiente del negocio, que las tareas y responsabilidades estén definidas y auto gestionadas.

1.1 Objetivos específicos

- Responsabilizar y estandarizar las actividades necesarias para el funcionamiento de todas las áreas del negocio.
- Mejorar la evaluación de los clientes en las redes sociales y encuestas por medio de la estandarización del tiempo de elaboración, calidad y características del producto.
- Reducir los costos fijos y variables.
- Controlar los márgenes y procesos de elaboración de productos.

Las acciones para alcanzar dichos objetivos tienen relación con rediseñar los procesos operativos bajo la responsabilidad, eficiencia y necesidades de los clientes. De esta manera se disminuirán los desperdicios materiales, tiempo, mano de obra y se podrá mantener la calidad a costos controlados.

2. Operaciones

Para poder cumplir con los objetivos propuestos es necesario coordinar las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa y de este modo lograr que se genere el proceso productivo, se hace énfasis en la optimización de recursos económicos, materias primas, tiempo y horas hombres utilizadas. Dado los volúmenes de ventas, que están bordeando el punto de equilibrio, la empresa es muy sensible a cualquier tipo de desperdicio que se pueda generar en el día a día ya que no cuenta con recursos de sobra. La demanda existente actual hace que las capacidades del área de producción estén lejos de sus límites máximos.

2.1 Rediseño

El rediseño consiste en analizar un proceso existente y mejorarlo según las nuevas necesidades que se presente. Los productos seleccionados a elaborar fueron redefinidos según las exigencias de los clientes como sabor, calidad y tamaño.

Un buen diseño se caracteriza porqué resuelve las necesidades que los clientes tienen a un costo aceptable por la empresa. En la revisión de todos los platos se corrigieron las cantidades precisas de cada ingrediente y el proceso de cocción que se necesita para poder obtener el producto que resuelve las necesidades del consumidor, necesidades que se conocen a través de las encuestas, conversaciones diarias y experiencia en ventas. El rediseño se llevó a cabo según los sabores que se experimentaron, cantidades experimentadas y tiempos acordados. La revisión del proceso productivo tiene como objetivo generar procesos con estándares y que se eliminen las tareas innecesarias y tiempos de ocio.

2.1.1 Estandarización

Estándar significa trabajar según parámetros previamente establecidos, seguir una instrucción permite que los productos sean uniformes en el tiempo en cuanto a su calidad, tiempos de fabricación y cantidad de recursos.

Las utilidades que genera esta práctica tiene relación con que los clientes reconocen la constancia del producto o servicio y no se llevan sorpresas de diferencias en calidad, tamaños, sabores y tiempos de espera. El valor que genera para la administración tiene relación con la capacidad de poder predecir la cantidad de materias primas, horas hombre y utilización de maquinaria que se necesita para producir una cantidad de productos determinada, respetar los tiempos de producción permite poder generar una mayor rotación de clientes en el local y una mayor capacidad de producción en general.

Gramaje

El proceso de estandarización comienza con la tarea de definir el gramaje de todos los productos finales, se registró la cantidad de cada ingrediente según su peso o volumen u cucharadas, laminas, tazas, etc. Esta actividad se había realizado cuando se diseñó la primera carta y han existido cambios desde ese entonces, es por esto que fue necesario gramar y definir cada uno de los productos nuevamente.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de una tabla de elaboración, aquí se expone a los trabajadores la confección de los platos ya que es difícil que ellos recuerden los gramajes de cada uno de los productos finales. En los cuadros se muestran los platos por columnas con colores intercalados para facilitar la lectura, en cada fila respectiva se encuentran los ingredientes y la cantidad, para las pizzas se utilizan sistemas de paréntesis para poder definir la cantidad en los distintos tipos de tamaños que existen al igual que para los sándwiches dependiendo del tipo de pan (hamburguesa o hot dog).

S&R	MAR Y TIERRA	CHILENA	SALAMEÑA	OLIVOS SILVESTRE	
MASA PIZZA					
SALSA DE TOMATE CRIOLLA					
QUESO MOZZARELLA					
QUESO PARMESANO					
JAMÓN SERRANO	1 trozo por porcion	CAMARÓN (8) [14] {22} Unidades	CARNE (1) [1.5] {2} MOLIDA Cucharadas	SALAME (5) [10] {16} Unidades	JAMÓN
RÚCULA		TOMATE (1) [1.5] {2} Cucharadas	CHOCLO (1) [1.5] {2} Cucharadas	TOMATE (1) [1.5] {2} Cucharadas	CHAMPIÑÓN (1) [1.5] {2} Cucharada
PESTO		CIBOULETTE	CEBOLLA (0.5) [1] {1.5} FRITA Cucharada	JAMÓN	ACEITUNA VERDE (0.5) [1] {1.5} Cucharadas
		CREMA	TOMATE (1) [1.5] {2} Cucharadas	ACEITUNAS NEGRAS (0.5) [1] {1.5} Cucharadas	
		AJÍ VERDE			
ORÉGANO					

Fuente: Elaboración propia.

También existen matrices para la elaboración de subproductos como las masas, mayonesa, salsa de tomate y pesto entre otros. Para ambas tablas se especifica además el tiempo de elaboración de los productos.

Tiempos de producción

Si se quiere tener una mayor rotación de clientes, es necesario elaborar los pedidos en el menor tiempo posible, los minutos que se puedan ahorrar en la fabricación de los productos permitirá que los clientes permanezcan por un tiempo total menor en el restaurant y de esta forma puedan llegar otros a ocupar ese espacio.

Para poder conocer la cantidad de tiempo de fabricación final de los distintos productos, se tomaron los tiempos de producción en diferentes horarios y días con poca demanda, con 4 mediciones por tipo de producto, el promedio calculado se considera el tiempo ideal de producción ya que los productos fueron elaborados en periodos de poco trabajo donde los recursos de personal y maquinaria estaban disponibles. Los promedios calculados se redondearon y se acordaron los siguientes tiempo, que son aceptables según lo experimentado en la competencia.

- Pizzas: 8 minutos.
- Churrasco: 6 minutos.
- Pollo: 10 minutos.
- Mechada: 7 minutos.
- Hamburguesa: 13 minutos.
- As: 6 minutos.
- Hot Dog: 6 minutos.
- Menú Ejecutivo: 10 minutos (no incluye cocción).

Para el caso de los servicios para retirar o delivery, el tiempo de producción es un factor fundamental, el único límite que existe para poder prestar este servicio es la capacidad de producción de la cocina y el tiempo de reparto de los vehículos, no existen restricciones de capacidad de salón, platos o garzones para este tipo de cliente por lo que respetar los tiempos en este segmento es fundamental. Los productos que no son servidos en el local tienen prioridad y un tiempo de espera de 30 a 45 minutos desde que el cliente realiza el pedido hasta que el reparto llega a su destino.

Luego de estandarizar los productos y servicios, se capacito al personal de forma verbal cada uno de los platos y cuadros de preparación indicando los ingredientes, cantidades y tiempos de elaboración.

2.2 Rutina de operaciones

Una rutina robusta permite que todos los trabajadores desarrollen sus actividades en el momento más oportuno, esto permite que la operación permanezca según lo establecido y planeado. Las rutinas planificadas son diarias, semanales o mensual, su correcto desarrollo permite el manejo y control de:

- Mantener un determinado nivel de inventario.
- Detección oportuna de anomalías.
- Estandarización de producción.
- Control de calidad.
- Control de gastos.
- Control de tareas.

En anexos página 56 tabla N°1 se encuentra la tabla desarrollada para poder mantener registro del desarrollo de la rutina correspondiente según el cargo y día. Se generaron dos grupos de rutina, una para los procesos y otra para temas administrativos, cada una de ellas esta descrita en una matriz donde se puede encontrar la actividad a desarrollar, responsable, frecuencia y normas.

En la matriz de rutinas de procesos se muestran los distintos ingredientes y subproductos utilizados para ser revisados en la bodega de forma periódica según los tiempos de despacho y poder mantener el stock. La inexistencia de elementos impide generar ventas y muestra una mala imagen del restaurant, algunos de los ingredientes son utilizados para pocos productos y otros para varios.

- **Colchón de capacidad** o cantidad mínima aceptada en stock. Se define esta cantidad para generar órdenes de compra dependiendo de los tiempos de despacho de los proveedores y cantidades que se pueden almacenar. La idea de aplicar este indicador es asemejarse al modelo de inventario Just in Time que por medio de modelos matemáticos controla un bajo nivel de stock ya que las ordenes se generan cuando

corresponda según las cantidades restantes. “Okus” copia la idea de tener un nivel mínimo de inventario para generar órdenes, este valor mínimo se obtiene después de analizar las ventas de octubre el año 2016 para entender la demanda, el motivo de querer mantener un bajo stock es el límite de bodegaje con que cuenta el local.

Rutinas de limpieza tienen periodos diarios y van en línea con la propuesta de valor de ofrecer un producto de calidad. Las rutinas de mantención se incorporan porque con el pasar del tiempo se han tenido que reparar varias máquinas que de haberse hecho una mantención a tiempo, los costos hubiesen sido menores.

También se generaron rutinas de control de producción como el tiempo de producción, el tamaño de los productos finales y tiempo de entrega delivery.

Con relación a las actividades administrativas, se desarrollaron matrices para registrar las compras diarias y clasificarlas según el tipo de producto como: carnes, quesos, servicios básicos y personal. Esto permite seguir los egresos y cruzarlos con las ventas para poder determinar diferentes ratios de eficiencia y saber si se está desarrollando el trabajo como se diseñó. En anexos pagina 56 tabla N°2 se relaciona con los pagos y N°3 con los costos unitarios de las materias primas compradas.

2.3 Razones de productividad.

Las razones de productividad relacionan distintas cantidades que son transformadas y/o vendidas en las diferentes etapas del negocio. El cálculo de los ratios es importante al momento de conocer la eficiencia que se tiene en la utilización de materiales porque afecta los resultados económicos del negocio:

Materias primas: se calcula la cantidad utilizada de los distintos elementos contra la cantidad de productos terminados. Este valor se utiliza para analizar el consumo de los ingredientes ya que el negocio es sensible a la variación de costos variables por materias primas, conocer estos valores indicara si se están siguiendo los estándares de elaboración y preparación.

$$\frac{\text{Materia prima}}{\text{Cantidad de productos}}$$

Razón de desperdicios: conocer la cantidad de material que se desperdicia en el proceso productivo y que son rechazados por los clientes permite poder conocer la calidad de los ingredientes que se están utilizando ya que un buen ingrediente debiese ser útil en su 80-90%. También permite mejorar el proceso productivo para disminuir los desperdicios y cuantificar de forma económica los desechos.

$$\frac{\text{Cantidad final}}{\text{Cantidad total}}$$

Razón Ingresos/Costos: este último ratio permite conocer que tan eficiente ha sido la inversión en gastos operacionales según las ventas que se hayan realizado.

$$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Costos}}$$

Conocer estos ratios permite poder analizar la situación que existe en un determinado momento y poder tener un registro de las variaciones para poder entender las diferencias y conocer sus causas y efectos. A partir de este análisis se pueden tomar medidas para mejorar los indicadores.

En anexos página 50, 51, 52 y 53 se profundiza la cadena de valor.

Capítulo V: Análisis financiero y conclusiones

1. Flujo de caja

El análisis del flujo de caja permite poder ver los movimientos esperados de dinero que se generara a medida en que funciona la empresa, aquí se pueden observar las tasas de crecimiento de clientes, gastos e ingresos. Esta herramienta permite al mismo tiempo, poder analizar las capacidades operativas que tienen las empresas y poder evaluar si pueden o no responder a lo descrito en el flujo de caja.

También se pueden conocer las cantidades de dineros necesarias para poder incurrir en gastos e inversión según pasa el tiempo, poder prever medios de financiamiento para dichos egresos, y conocer las utilidades que se pueden generar en el futuro.

El flujo de caja que se describirá a continuación establece como periodo inicial o 0 el mes número 19 de funcionamiento del local, octubre año 2016, solo se desea conocer el posible comportamiento que este tendrá en el futuro el negocio y no en el pasado.

Se presentara un flujo de caja a 3 años descrito año a año (en anexos flujo de caja del primer año descrito de forma mensual en página 57 tablas N° 4). Finalmente se calcula el VAN y TIR del proyecto, el objetivo principal de este flujo de caja desarrollado es conocer los ingresos y tiempo estimados que se necesitan para que el negocio alcance un volúmenes de venta atractivo según las limitantes físicas y operativas.

1.1 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite conocer las cantidades necesarias de productos que se necesitan vender para costear con esos ingresos todos los egresos, este valor se calcula considerando los costos fijos y variables totales además de las ventas totales, los costos fijos para este cálculo corresponde a los descritos en el análisis de las ventas de octubre del año 2016 más un costo fijo de \$1.600.000 pesos que representa el pago de los dos directores.

Punto equilibrio	
Costos fijos	\$ 6.720.500
Costos variables	\$4.480.333
Ventas	\$11.200.000
Valor de equilibrio	\$11.200.000

1.2 Demanda

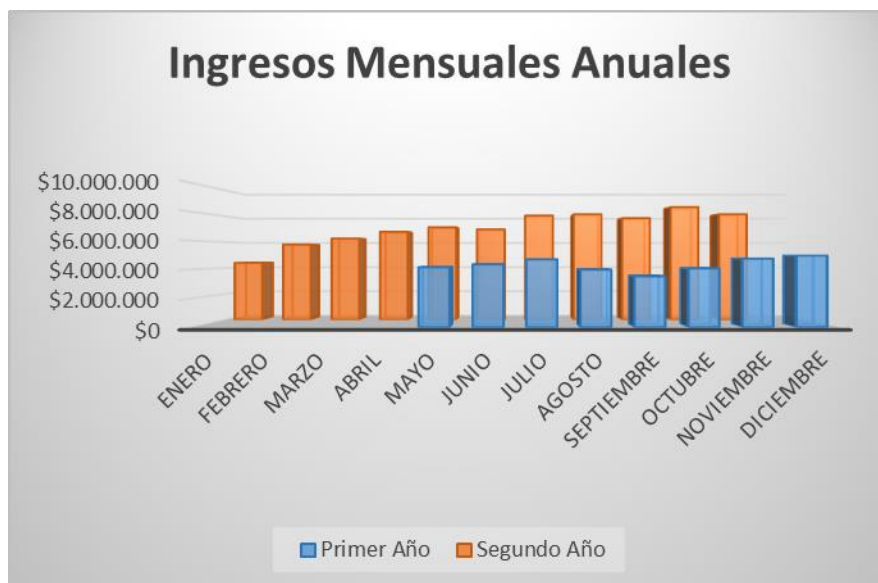
El pronóstico de la demanda es algo complicado y delicado de estimar, más aun si es que no hay una cantidad de datos históricos suficientes como para poder hacer las aproximaciones razonables o matemáticas. El método utilizado para poder hacer un pronóstico de la demanda a largo plazo comienza calculando la capacidad operativa máxima del local, este factor tiene un alto impacto ya que no se pueden generar más productos si las máquinas, trabajadores y/o capacidades del local están a su máximo funcionamiento y el local es pequeño.

Para poder hacer un análisis de la máxima capacidad actual del local, se tomó como referencia el día viernes 9 de septiembre que fue el día en que concurrió una mayor cantidad de clientes, fueron 132 personas. Esta cantidad de personas hizo que la capacidad física del local y operativa se viera exigida a un alto nivel en los horarios de almuerzo, 12:30-16:30 y cena, 20:00-23:00, con el personal actual se estima que se podrían atender un máximo de 145 personas, las capacidades del salón pueden aumentar con más mesas y las de cocina con más personal y coordinación de trabajo.

Análisis del día de mayor ventas en anexos página 54 y 55.

1.1.1 Comparación histórica de demanda

Se compararon las ventas del año 2015 con el año 2016 mes a mes para conocer el crecimiento que existió y poder encontrar así una tasa de crecimiento que sea replicable en los próximos años y que disminuya a medida pase el tiempo. Se aplicará el crecimiento de demanda calculado a los últimos meses de funcionamiento para poder modelar las estacionalidades y meses con mayor o menor demanda en el futuro.



A partir de ese gráfico se puede observar un aumento en las ventas desde el mes de enero hasta mayo-junio, luego existe una disminución de ventas entre agosto y septiembre en ambos años, el promedio de crecimiento mensual al comparar los meses de cada año es del 88%, asumiremos que en el año 2017 y 2018 la demanda aumentara un 50% y 30% según la demanda del año anterior. Las estacionalidades están relacionadas con los periodos de vacaciones como las de invierno, 18 de septiembre y verano.

1.4 Costos

La estructura de costos que se utilizara para el flujo de caja se basa en lo descrito en el análisis de ventas de octubre año 2016, ahí se especifican los costos fijos y variables que se detectaron según las ventas en ese mes de trabajo.

Para poder hacer un análisis que no sea complicado, se optó por elegir la venta de un solo tipo de producto y asociarle a este los determinados costos que corresponden, el costo variable de este producto promedio se calculó ponderando las cantidades vendidas de los distintos tipos de alimentos y sus respectivos costos variables.

Costo Fijo más sueldo del directorio.	\$ 6.720.500
Costo Variable	39%

1.5 Tasa de descuento

Se utilizara una tasa del 14% de descuento, teniendo como antecedente que los emprendimientos son negocios riesgosos y considerando la alta competencia que existe en el mercado de la comida se optó por elegir una tasa que refleje el alto riesgo del proyecto. Se concluye en base a libros, memorias y papers, bibliografía⁷.

1.6 Resultados

En el siguiente gráfico se observan los ingresos y egresos esperados de forma anual entre 2017 y 2019, si se desea repartir las utilidades entre dos personas, el negocio se vuelve atractivo para el año 2018.

⁷ Fuente: <http://www.emprende.duoc.cl/recursos-plan-5.php>

Año	Nov 16 – Nov 17	Nov 17 - Nov 18	Nov 18 – Nov 18
Ingresos	\$ 146.766.000	\$ 205.678.800	\$ 247.788.100
Clientes	24.461	33.174	40.621
Total Costo Fijo	\$ 82.326.125	\$ 88.038.550	\$ 88.710.600
Costo Variable	\$ 57.238.740	\$ 80.214.732	\$ 96.637.359
Total Costos	\$ 139.564.865	\$ 168.253.282	\$ 185.347.959
Utilidades antes de Impuesto	\$ 7.201.135	\$ 37.425.518	\$ 62.440.141
Utilidades después de Impuestos	\$ 5.580.880	\$ 29.004.776	\$ 48.391.109

1.7 VAN y TIR

Para calcular el valor de VAN y TIR se considera una inversión inicial de \$25.000.000 pesos, el valor presente neto del proyecto es de \$34.876.362 pesos a 3 años y la tasa interna de retorno de 64%.

2. Conclusión

El trabajo de los emprendedores comprende un sinnúmero de actividades que deben ser desarrolladas de forma competente para poder establecerse en el mercado y poder competir. Habilidades relacionadas con la gestión, marketing, recursos humanos y finanzas son necesarias en la actualidad para poder formar cualquier empresa. Los emprendimientos son muy sensibles a los cambios internos y externos en sus primeros años de vida donde recién está conociendo al cliente, competencia y procesos de producción y venta.

Utilizar metodologías que permiten entender el mercado y establecer estrategias al mediano y corto plazo permite definir los objetivos del proyecto y forjan las primeras necesidades operativas que se necesitan desarrollar o mejorar.

En el punto actual del emprendimiento se observa una gran sensibilidad a los costos variables y fijos, el motivo es que las ventas no superan en un volumen importante el punto de equilibrio y esto podría generar un déficit monetario porque las ventas podrían no ser suficientes para pagar los costos. Se ha observado que el crecimiento de clientes es constante y motiva a querer seguir en el negocio hasta el punto en que el volumen sea lo suficientemente alto como para costear sin problema los gastos, generar ingresos para los directores y dejar dinero en caja.

El análisis financiero permite conocer los posibles resultados que un negocio puede tener dependiendo del mercado en que se está inserto, en este caso en particular, el negocio se hace atractivo para el año 2018, donde debiese alcanzar un volumen de ventas anuales que generen utilidades de \$29.000.000 pesos después de impuestos siendo este es un monto atractivo para un ingeniero recién titulado. Antes de ese periodo el proyecto debiese ser capaz de cubrir todos sus gastos tanto fijos como variables ya que debiese encontrarse por sobre el punto de equilibrio que incluye ingresos de \$800.000 a cada uno de los dos directores.

La tasa interna de retorno o TIR que se calculó en el flujo de caja tiene un valor de un 64% y el valor actual neto o VAN de \$34.876.362. Dichos valores justifican el proyecto ya que el valor que se genera a 3 años es positivo, esto significa que las utilidades generadas en el futuro pueden costear la inversión inicial del proyecto. El valor de la tasa interna de retorno muestra la rentabilidad del negocio esperada y en este caso es atractiva ya que es difícil encontrar un negocio con una rentabilidad tan elevada.

Se recomienda seguir controlando las actividades, compras, procesos e inventario para poder mantener el negocio bajo los parámetros establecidos y poder seguir creciendo en el tiempo con la esperanza de alcanzar volúmenes de ventas atractivos.

Bibliografía

KAJEWSKI, RITZMAN, MALHOTRA. Administración de operaciones. Octava edición, Pearson Education, México, 2008. 752p.

CHASE, JACOBS, AQUILANO. Producción y cadena de suministros. Duodécima edición, Mc Graw Gill, México. 800p.

EPPEL. Investigación de operaciones en la ciencia administrativa. Prentice-hall, México, 2000. 792p.

NASSIR, SAPAG, CHAIN. Inversión en la empresa. Segunda edición, Pearson Education, 2004.

MICHAEL R. PORTER. Ser competitivo. Harvard Business School, Publishing Corporation. 2008.

EDUARDO CONTRERAS. Elaboración del flujo de caja privado. Universidad de Chile.

LEONARDO VALENZUELA NEDA. 2013. Plan de negocios para la apertura de una cadena de restaurantes de comida rápida saludable y de licuados/jugos naturales: “Nutri-Grill”. Tesis grado de magister en gestión y dirección. Santiago. Universidad de Chile.

CRISTOBAL ASENJO OLIVARES. 2009. Evaluación técnica Económica de la implementación de un restaurante de comida rápida peruana en Santiago. Memoria ingeniero civil industrial. Santiago. Universidad de Chile.

CONSTANZA VIVIANA SILVA DIAZ. 2013. Diseño de un sistema de mejoramiento y medición continua de calidad de servicio para restaurantes. Memoria ingeniero civil industrial. Santiago. Universidad de Chile.

FRANCISCO ALMONACID BERNAL. Plan de negocios para implementar una cadena de restaurantes para niños, una nueva experiencia del cliente en Bogotá. Tesis grado de magister en gestión y dirección. Santiago. Universidad de Chile.

RENZO DEVOTO RATTO. Ventaja competitiva y cadena de valor. Pontificia universidad católica de Valparaíso.

GREGORY DEAN. 2010. Understanding Consumer Attitudes [En Línea]. <<https://marketography.com/tag/multiattribute-model/>> [consulta: 14 noviembre 2016]

ATRIBUTOS MÚLTIPLES HACIA EL OBJETO. 2014 [En Línea]. <<https://prezi.com/2ygyto-dq2vy/atributos-multiples-hacia-el-objeto-productos/>> [consulta: 14 noviembre 2016]

MAURICIO ZAVAL CORDERO. Administración por procesos y calidad en restaurantes. Facultad de turismo Universidad de Colima [En Línea].

<http://es.slideshare.net/mauriciozavala/administracin-por-procesos-y-calidad-en-restaurantes>> [consulta: 28 noviembre 2016]

MAURICIO LEFCOVICH. 2005. Administración de operaciones. [En Línea]. <<http://www.gestiopolis.com/administracion-de-operaciones/>> [consulta: 28 noviembre 2016]

EJEMPLO MANUAL DE FUNCIONES DE PERSONAL DE UN RESTAURANTE. 2013 [En Línea]. <<http://www.wikiestudiantes.org/ejemplo-manual-de-funciones-de-personal-e-un-restaurante/>> [consulta: 28 noviembre 2016]

MAURICIO RODRIGUES, EDUARDO GOMEZ Y FERNANDO CAMERAS. Operación: estandarización y control de restaurantes [En Línea]. <http://es.slideshare.net/tecnicas2/mdulo-5-operacin-restaurantes-v3-presentation?next_slideshow=1> [consulta: 28 noviembre 2016]

10 WAYS TO... BENCHMARK YOUR BUSINESS. 2008. [En Línea]. <<http://www.icaew.com/en/archive/library/subject-gateways/business-management/performance-management/benchmarking/small-business-update/10-ways-to-benchmark-your-business>> [consulta: 5 diciembre 2016]

LA CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER [En Línea]. <<http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>> [consulta: 13 diciembre 2016]

STEFAN PRIBNOW. 2015. Como Valorizar Tu Startup [En Línea]. <<http://www.ematris.cl/index.php/2015/06/10/como-valorizar-tu-startup/>> [consulta: 29 diciembre 2016]

PLAN FINANCIERO < <http://www.emprende.duoc.cl/recursos-plan-5.php>> [consulta: 1 enero 2017]

Anexos

Descripción general de cargos

Maestro de Cocina.

Tiene la tarea de preparar y servir los alimentos según los parámetros establecidos, ellos son responsables de todo lo que entra y sale de la cocina, además tienen la obligación de informar a la administración de cualquier problema o necesidad que se origine. Debe encargarse del orden, limpieza y cuidado de la zona y materiales de trabajo.

Ayudante de Cocina.

El cargo de asistente tiene la responsabilidad de ayudar en cualquier tarea en que sea requerido por el cocinero en turno, tendrá que mantener el área de lavado limpio y ordenado, al igual que los mesones y materiales de elaboración. Ayuda al cocinero en las tareas de preparación de alimentos y terminación de platos para poder ser presentados.

Garzón.

El personal que atiende las mesas es la cara visible que se relaciona con los clientes, manejan los productos que se ofrecen en la carta, esto incluye su preparación, sabor, etc. Orienta a los comensales cuando tienen dudas además de servirles y retirarles los pedidos. Se preocupa de mantener la zona del salón limpia y ordenada.

Para eventos particulares, se llama a una tercera persona quien puede eventualmente hacer las labores de garzón o ayudante de cocina.

Descripción completa cargo de administración

Nombre del Cargo	Administración
Objetivo del Cargo	<p>La Administración velara por el eficaz y eficiente funcionamiento de las operaciones desde el momento en que se recibe la materia prima hasta que el cliente se retira una vez haya sido atendido.</p> <p>Se preocupa del correcto almacenaje, preparación y presentación de los alimentos, cuidando siempre la limpieza y el trato con el público. Para el cumplimiento de lo anterior, es de su responsabilidad mantener el stock de materias primar.</p> <p>Es necesario mantener al tanto a los jefes, proveedores, técnicos, acerca de cualquier duda o problemática que entorpezca el normal funcionamiento, también, soluciona los problemas del personal y clientes.</p>

Características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable, que cumpla con horarios y tareas asignadas. 2. Buena voluntad y simpatía, tanto con los clientes como compañeros de trabajo. 3. Proactividad para solucionar problemas laborales y que surjan por parte de los clientes. 4. Observadores y capaces para reconocer problemáticas que puedan generar algún inconveniente futuro. 5. Honesto, respetuoso y mantiene una buena comunicación tanto con los clientes y compañeros de trabajo. 6. Agradable, buen vocabulario, atento, creativo.
Principales funciones del Cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conectar y/o Desconectar Alarma (clave propia). 2. Velar por la limpieza y orden del personal y local. 3. Motivar, estimular y liderar al personal. 4. Exigir al personal el desarrollo de sus respectivas tareas en todo momento, específicamente, tareas de limpieza, preparación, elaboración y cierre. 5. Evaluar y supervisar al personal, horario, presentación, actitudes. 6. Informar a quien corresponda sobre cualquier anomalía, problema o duda que surja. 7. Tomar decisiones, bajo el buen juicio, sentido común y experiencia. 8. Hacer caja. 9. Relacionarse con los proveedores, para esto es necesario conocer de forma actualizada el stock de materias primas. 10. Saludar y despedir a los clientes, solucionando sus problemas y dudas. También dar las disculpas y excusas necesarias ante los clientes. 11. Hacer las boletas, entregar el vuelto e ingresar dineros en la caja.
Jefe Directo	Maximiliano – Simón
Unidades Dependientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cocineros. 2. Meseros. 3. Asistentes. 4. Repartidor. 5. Todo el Personal en General.
Relaciones de Trabajo	<p>Interno: Todo el Personal.</p> <p>Externo: Proveedores, Clientes, Técnicos.</p>
Equipo y área de trabajo	Todo el personal y establecimiento.
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar los estándares. 2. Manejo de la carta. 3. Dinero en la Caja. 4. Inventario Bodega. 5. Conocer cada uno de los procesos existentes.
Funciones Específicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir caja, chequear que lo que se entrega es lo que realmente hay.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Atención cliente, dar bienvenida y ofrece los productos que se disponen, ayudándolos y orientándolos. 3. Encargada de limpieza, entrega de pedidos y servicio al cliente. 4. Contestar teléfono para pedidos delivery y responder dudas. 5. Cuidar en nivel de Inventario, observar y medir en pro de mantener el nivel de inventario ya establecido para hacer pedidos cuando corresponda. 6. Realizar pedidos restantes y luego cerrar cocina 7. Cerrar caja, chequeo de dinero. 8. Encargado de dejar todo en orden y limpio para el turno del siguiente día. 9. Cerrar local, conectar alarma, clave y usuario propio.
Horas de Trabajo	30 horas semanales.
Sueldo Bruto	\$ 300.000

Carrera laboral

De los 4 tipos de cargos que existen en Okus, solo dos de ellos tienen posibilidad de desarrollar una carrera laboral dentro de la empresa, estos dos cargos son:

Ayudante de cocina:

Las tareas con que parte trabajando un ayudante de cocina tienen relación con el armado de pizzas, terminación y presentación de platos y limpieza de los artículos de la cocina (coperia). Después de aproximadamente 3 meses, los trabajadores que muestren más destreza en el manejo de los elementos de cocina y preparación de productos son evaluados para ver la posibilidad de ascender al cargo de cocinero/a. Esta posibilidad de evolucionar genera motivación dentro de los trabajadores, el hecho de poder estar en un cargo más alto, que es mejor remunerado, es un factor clave al momento del desempeño y compromiso con el local, este fenómeno se ha observado en las 4 personas que han evolucionado en su respectivo cargo.

Garzones:

Quienes atienden las mesas desarrollan habilidades de comunicación con los distintos clientes y trabajadores, ellos necesitan conocer y orientar a los usuarios con sus necesidades y al mismo tiempo comunicarse con la cajera para que registre el pedido y con el personal de cocina para que estén atentos a las órdenes. El desarrollo constante de esta actividad les permite optar al cargo de cajero que requiere de un menor trabajo físico y es mejor remunerado ya que es una responsabilidad mayor por el manejo de dinero. La motivación que genera en los trabajadores esta posibilidad es la misma que la comentada anteriormente.

Horario

Para poder operar diariamente se necesita un equipo formado por una persona en la caja, un mínimo de dos en la cocina y un mesero. Con esta formación se puede atender un flujo de 8 mesas por horas sin problema. Es necesario que un grupo prepare todos los alimentos que luego deben ser utilizados en los sándwiches y pizzas. Es aquí donde se juntan 3 personas en la cocina en los horarios con menos flujo para cortar, cocinar, preparar y ordenar la cocina.

Cada trabajador puede trabajar por un máximo de 45 horas semanales, esto implica que deben existir distintos turnos que permitan el funcionamiento de 77 horas a la semana.

Se optó por establecer turnos rotativos que permitan la diversificación en el trabajo, equipo, tareas y horarios. De este modo se configuro el horario que tiene tiempos de preparación de las materias primas por la mañana cuando no hay clientes y por la tarde cuando es menor el flujo.

El horario que se muestra a continuación permite atender un máximo de 130 personas aproximadamente durante todo el día entre el servicio de salón como servicios para retirar. La elaboración de este esquema se basa en la experiencia de trabajo y flujo histórico de demanda que ha experimentado el local.

	Lunes						Martes						Miercoles						Jueves						Viernes						Sabado											
	M	N	V	S	SC	C	M	N	V	S	SC	C	M	N	V	S	K	SC	C	M	K	N	V	X	S	SC	C	M	N	V	K	S	SC	C	M	N	V	CL	K	S	SC	C
10:00-11:00	0.5					0.5		0.5				0.5	0.5					0.5			0.5					0.5	0.5						0.5									
11:00 - 12:00	1					1		1				1	1					1			1					1	1						1	1		1					1	
12:00 - 13:00	1	0.5				1		1	0.5			1	1	0.5				1	1		1					1	1		1				1	1		1					1	
13:00- 14:00	1	1	0.5			1		1	1	1		1	1	1	1			1	1		1		1			1	1		1	0.5			1	1		1					1	
14:00- 15:00	1	1	1			1		1	1	1		1	1	1	1			1	1		1		1			1	1		1	1			1	1		1					1	
15:00- 16:00	1	1	1			1		1	1	1		1	1	1	1			1	1		1		1			1	1		1	1			1	1		1					1	
16:00 - 17:00	1	1	1			1	1	1	1	1		1	1	1	1			1	1		1	1			1	1		1	1			1	1	0.5	1					1		
17:00 - 18:00	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1			1	1		1	1			1	1		1	1			1		1		1	1			1		
18:00 - 19:00	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1		1		1	1	1			1		1		1	1			1		
19:00 - 20:00		1	1		1	1		0.5	1		1	1		1	1		1	1		1	1		1		1		1	1	1			1		1		1	1			1		
20:00 - 21:00		1	1		1	1		1		1		1		1	1		1	1		1	1		1		1		1	1	1			1		1		1	1			1		
21:00 - 22:00		1			1	1		0.5			0.5	1		1			1	1		1		1		1		1	0.5	1			1		1		1	1			1			
22:00 - 23:00		0.5			0.5	1		0.5			0.5	0.5		0.5			0.5	0.5		0.5				0.5		1		1			1		1		1				1			
23:00 - 24:00						1						1						1						1		1		0.5			1		1		1				1			
	8.5	10	7.5	0	5.5	6.5	6.5	9	8.5	5	4.5	7.5	9.5	10	8	0	4.5	5.5	6.5	9	4.5	4.5	7	0	5	4.5	7.5	7.5	6	9.5	10	0	7	6.5	6	7.5	6	7	5	0	9	4

Sueldos

Para poder fijar los sueldos de los trabajadores se recurrió a estudiar el valor salarial que existe en este tipo de negocios específicamente en Rancagua, para ello se consultó en distintos portales de internet y entrevistas con empleadores y trabajadores, los intervalos de sueldos por 45 horas semanales trabajadas son los siguientes:

- Mesero: 257.500 - 300.000 más \$60.000-\$240.000 de propinas.
- Cocinero: 257.500 – 450.000.
- Cajero: 280.000 – 450.000.
- Administradores: 350.000 – 800.000.

Parte del sueldo se compone por la renta base que es imponible y otra por asignaciones de locomoción o alimentación, el objetivo de separar los sueldos es que el trabajador reciba un sueldo líquido mayor.

Por el momento Okus no cuenta con un plan de bonos de producción que se paguen según las cantidades producidas o vendidas, está en los planes de la empresa poder incentivar a los trabajadores según la producción, reducción los desperdicios y tiempos de producción. Estos cambios se realizaran cuando exista un mayor volumen de ventas.

Aumento de precios

Se tomó la decisión de aumentar los precios de todos los productos finales, la decisión se basa en que después de 14 meses de trabajo los precios de las materias primas y servicios aumentaron, se consideraron también las opiniones de muchos clientes que encontraban principalmente las pizzas como un plato económico en relación a la competencia y así es, una pizza familiar en el mercado cuesta entre \$10.000 y \$15.000 pesos, en Okus entre \$7.500 y \$9.500 antes del cambio de precios.

Se sabía que las pizzas estaban a un menor precio que la competencia pero el menor costo variable asociado a cada pizza motivo a querer comenzar con una estrategia de aumento de precios en el tiempo.

Los dos factores anteriores se sumaron y se reajustaron los precios de las pizzas, se mantuvo el costo variable en un promedio de 35% del precio de venta para las pizzas personales y medianas, para el caso de la pizza familiar el aumento se hizo considerando el precio de la competencia, este aumento fue de aproximadamente \$2.000 pesos por pizza sobre el costo variable del 35%.

Los precios de los sándwiches variaron entre \$100 y \$500 pesos, el resultado de este valor dependió directamente de querer mantener el costo variable establecido en un comienzo para cada sándwich de un 44% promedio. Se discrimino en precio la mechada-hamburguesa y pollo-churrasco que antes costaban lo mismo, de este modo se fijó un mayor precio para la mechada y churrasco, \$100 a \$300 pesos.

La diferencia en el ticket promedio antes y después del aumento de precio fue de \$5.300 a \$6.200 pesos, con esta experiencia se puede concluir que un aumento del precio del 11% en promedio repercute en un aumento del 17% en el ticket promedio.

Se espera poder replicar esta estrategia en el tiempo, la motivación es que los precios siguen aumentando según la experiencia y que el valor de marca de Okus también, se observa poca elasticidad en el comportamiento de los clientes ya que no disminuyó la demanda y ningún cliente manifestó preocupación.

Productos, servicios y procesos productivos

Sándwiches.

La preparación de este tipo de plato comienza con la cocción y elaboración de los distintos ingredientes (mayonesa, palta, cebolla caramelizada, etc.). Una vez que se preparan todos los ingredientes y se recibe una orden de preparación, se parte el pan dependiendo si es sándwich o hot dog y se coloca en la plancha, luego se procede a cocinar la carne. Una vez terminada esta tarea, se arma el sándwich según su tipo. Por último se presenta en un plato o se introduce en envase si es necesario. Existe una variedad de 12 tipos de sándwiches en 6 formatos: churrasco, pollo, carne mechada, hamburguesa, ass y hot dogs. Los precios varían entre los \$1.600 y \$5.800 pesos dependiendo de los tipos de ingredientes.

Pizzas a la piedra.

El primer paso para elaborar este producto es la formación de bollos, bola de masa, estos se hacen una vez que se mezclan en la amasadora todos los ingredientes que requiere la masa: levadura, sal, harina y agua. Una vez formada una masa homogénea, se procede a pesar piezas entre 120gr y 225gr. Estas piezas son transformadas y hechas bollos que se dejan fermentar entre 2 y 3 días. Pasado este tiempo, cada uno de los bollos es estirado para formar masas de tamaño personal, medianas y familiares. Una vez estirada la masa, se pre cocinan por 2 minutos al horno a temperatura de 275°C aproximadamente. Al igual que para los sándwich, es necesario elaborar todos los ingredientes que contienen las distintas pizzas, aquí se incluye la salsa de tomates que se prepara con tomates en conserva. Una vez que llegue la orden de producción, se procede a armar alguno de los 12 tipos de pizza y se ingresan al horno por 4 minutos. Finalmente se coloca en caja o madero según sea necesario. Los precios de las pizzas están entre los \$3.900 y \$10.400 pesos dependiendo del tamaño y tipo.

Menú.

Para satisfacer las necesidades de los ejecutivos que trabajan cerca del local, se ofrece de lunes a viernes entre 12:30 y 16:00 el menú del día, este consiste en una ensalada y plato de fondo, quienes quieren bebida y postre pueden optar por el menú completo.

Dentro de los servicios que ofrece Okus describiremos los más importantes:

Delivery.

Este servicio consiste en que los clientes pueden agendar sus pedidos por vía telefónica o la aplicación de teléfonos móvil PedidosYa y de este modo coordinar los productos que deseen en el lugar que escoja. Este servicio tiene un costo extra para el cliente. La logística que Okus tiene detrás del servicio consiste en externalizar el servicio de entrega con una empresa de taxis que utiliza sus vehículos para repartir carga.

Wifi.

Existe la posibilidad de que los clientes se puedan conectar a internet, esta conexión es exclusiva del local.

Okus.cl

Otro servicio que ofrece la compañía es su página web. En ella los clientes pueden conocer los distintos productos, formatos y precios. Además puedes responder sus inquietudes relacionadas con la ubicación, horario de atención y número de contacto.

Cadena de Valor

Es un modelo teórico que describe el desarrollo de las actividades que se realizan dentro de una empresa, estas se clasifican en actividades primarias compuestas por las operaciones y procesos internos, también están las de apoyo o secundarias que contribuyen a las actividades primarias y tienen relación con la estrategia.

Actividades Primarias

Logística Interna

Las materias primas que llegan al restaurant son guardadas en determinados lugares según sea el tipo de materia prima, si son alimentos que necesiten ser congelados y refrigerados son guardados en máquinas, si son alimentos no perecible en un determinado mueble al igual que los envases y elementos de limpieza que se encuentran en un mueble distinto. Los elementos son recibidos por la administradora quien designa a algún trabajador para almacenarlos. El control de inventario es una tarea rutinaria que según el ítem se puede hacer de forma diaria y/o periódica. Cada orden de materias primas llega por lo general el día en que se acuerda con el proveedor y en la mayoría de los casos se cancela en efectivo.

Operaciones

La producción comienza cuando se intervienen las distintas materias primas, esta intervención puede realizarse con el objetivo de trabajar las materias primas para ser

almacenadas para una futura utilización o pueden ser trabajadas para el consumo inmediato. Las que son guardadas por lo general son gramadas, envasadas y refrigeradas. Existe control de calidad al momento de guardar y utilizar los ingredientes para cocinar, se controla el aspecto físico, sabor y tiempo de guarda.

Permanentemente se le están realizando mantención a los equipos, los de gas cada un año al igual que los equipos de aire acondicionado y máquina de café, los demás, según presenten distintos síntomas son reparados o cambiados dependiendo del caso.

- Outsourcing: Taxis Via6 es la empresa que presta servicios para hacer los repartos a domicilio, se externaliza esta actividad por la inexistencia de un vehículo propio para repartir.

Logística Externa

Los pedidos son registrados y gestionados con el programa E-Resto, esta tarea comienza con la digitalización por medio del cajero el pedido que el cliente haya hecho, este se puede ordenarse a través de los garzones, por medio teléfono o en la aplicación PedidosYa. Una vez que se registra el pedido, se genera una comanda en donde se indican los productos elegidos y se detalla cualquier modificación u observación de la orden como cambios de ingredientes u horas de retiro, etc.

Productos que no son consumidos en el local se pueden retirar o solicitar el servicio de reparto a domicilio o delivery. Primero se confirma el pedido con el cliente para luego llamar a la central de radiotaxis Taxis6 de Rancagua, ellos tienen un máximo de 45 minutos para entregar el pedido desde que se les hace el primer llamado. (Por lo general el tiempo de despacho desde que el cliente llama es de 30 minutos. Para ofrecer un mejor servicio, los taxis llaman a Okus 5 minutos antes de llegar a retirar los pedidos, de esta forma se terminan de preparar los sándwich y pizzas para que puedan llegar a destino en el menor tiempo desde su preparación).

Los productos terminados y que no son retirados de inmediato por los clientes o servicio delivery se colocan sobre el horno de pizza para que estos no pierdan la temperatura mientras los clientes llegan, los productos se pueden dejar hasta 20 minutos si son pizzas o 10 si son sándwiches.

Marketing y Ventas

El único punto de venta que existe actualmente es el restaurant en la dirección Javiera Carrera 994 local 1. Para poder hacer promoción a sus productos se utiliza el canal online principalmente con Facebook, Google y el dominio www.okus.cl. Estas tres plataformas permiten publicar fotos de los productos, novedades y concursos que por lo general llaman a los clientes a competir y de ganar poder consumir cierto tipo de productos en el local. La entrega de flyers es una actividad que solo se practica a quienes asisten al local el objetivo es informar la dirección, pagina web, teléfono y horario.

Servicios Post Ventas

Quienes están a cargo día a día de responder a las inquietudes de los clientes son los garzones y personal en caja, ellos tienen la responsabilidad de poder solucionar todos los problemas y responder a todas las dudas que tengan los clientes. También deben conocer todos los detalles que existen en el producto, proceso y local, de este modo pueden hablar con seguridad ante el cliente y responder sin titubear.

De existir algún reclamo, los responsables tienen libertad de acción para tomar diferentes medidas en caso de que surja cualquier tipo de inconveniente con los clientes.

Actividades Secundarias

Infraestructura de la gestión.

Como se observa en el organigrama la empresa consta de 7 personas donde cada una tiene tareas y responsabilidades determinadas en el proceso. Quienes están más arriba de la cadena tienen la labor de poder organizar y planificar su equipo de trabajo y actividades. Es por esto que permanentemente se están haciendo reuniones para poder conversar sobre las actividades, nuevos productos, proyectos y conocer las distintas opiniones que tienen los trabajadores de cómo se está trabajando y atendiendo. También los cajeros y garzones comentan las opiniones que escuchan de los clientes, es fundamental poder conocer el grado de satisfacción que genera el producto y servicio en la experiencia de los comensales, esto permite la continua mejora a partir de los feedbacks.

Todas las facturas de compra son ingresadas a una hoja de cálculo en Google Drive donde se clasifican según sea el tipo de elemento que se compra, tipo de pago, proveedor, etc. el objetivo de esta tarea es poder tener todo al día al momento de tener que rendirle cuentas al servicio de impuestos internos de las ventas y compras que se han efectuado. El segundo objetivo es poder conocer a fin de mes en que elementos se utilizaron los recursos económicos y entender el porqué de la disminución o aumento de gastos.

Gestión de recursos humanos

La selección de personal consta de tres etapas, primero se reclutan aspirantes al puesto por diversos medios, avisos en internet (Facebook, Yapo), emails a distintos centros de formación técnica y/o por recomendaciones. Luego de establecer una primera conversación con el aspirante donde se explica el sueldo, horario y actividad a desarrollar, se entrevista a las personas que demuestre interés y se les solicita su curriculum. Las entrevistas son desarrolladas por la administradora y los directores, esta se centra en conocer las experiencias, motivaciones y disponibilidad del aspirante, luego de la entrevista se priorizan los candidatos según sus características

y disponibilidades para comenzar un periodo de 3 días de prueba en el trabajo determinado.

El personal que es contratado es capacitado durante un periodo de 1-3 semanas donde se les explica comenzando por las tareas más básicas hasta llegar a las más complejas. La experiencia ha demostrado que existe una permanente evolución en el desarrollo de las tareas, esto se debe a que los trabajadores aprenden y son entrenados para maximizar los procesos según la experiencia del trabajo diario.

Los empleados están en permanente evaluación, los aspectos que se controlan son puntualidad, vestimenta, desarrollo de tareas, etc. De haber cualquier diferencia que no es corregida por parte del trabajador, esta se comenta de forma verbal y luego de ocurrir con frecuencia se informa por escrito como amonestación.

Desarrollo de tecnología

Las principales tecnologías que se incorporan son herramientas para la cocina que permiten el desarrollo de tareas más rápidas y con un nivel de estandarización alto, la necesidad de contar con nuevas máquinas se genera cuando aumenta la demanda y/o se crea un nuevo tipo de producto.

- Caso de freidora: hasta el mes de septiembre no se contaba con una freidora, esto obligaba a que las papas fritas se frieran en ollas, el reducido tamaño de las ollas generaba esperas de 10 a 15 minutos en la elaboración del producto, esta demora provocaba retraso en la elaboración de los pedidos y formaba un cuello de botella en la producción, después de la adquisición de la freidora las papas fritas requerían de solo 3 minutos para poder ser elaboradas y junto con esta disminución de tiempo, la venta de papas fritas aumento en un 70% diario.

Existe integración de tecnología informática, por ejemplo softwares que permiten coordinar los pedidos que generan los clientes a través de PedidosYa, el software que permite ver las cámaras de seguridad y E-Restos que es el programa del punto de ventas.

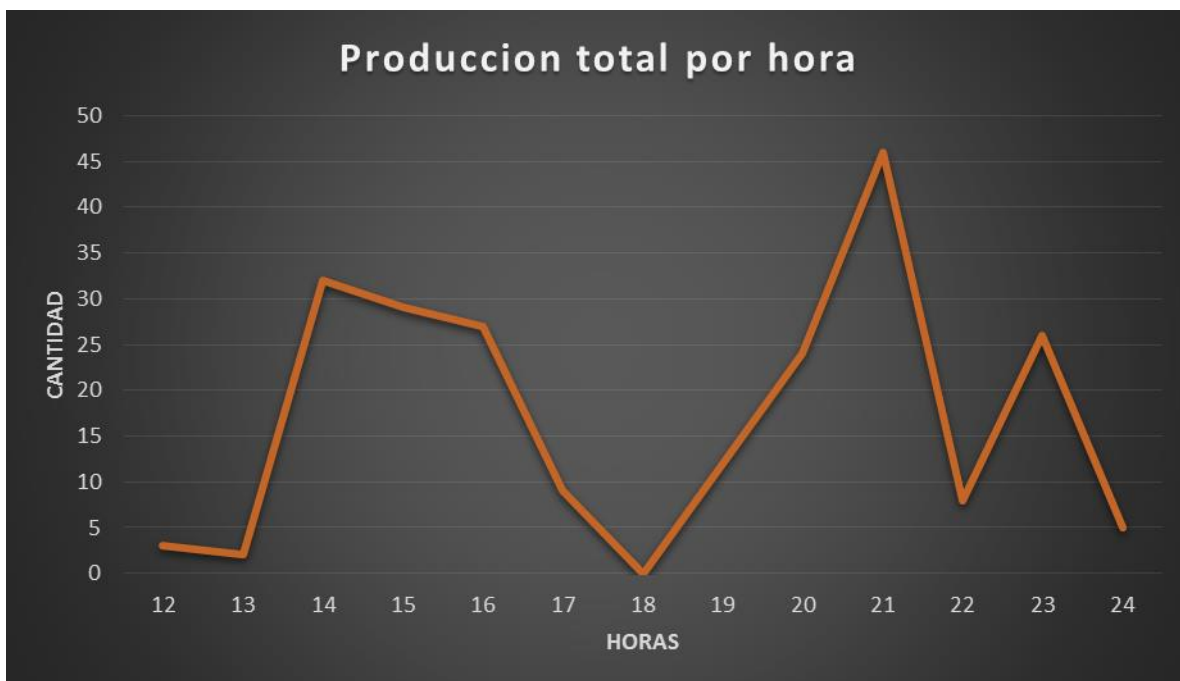
Compras

Dependiendo del tipo de materia prima que se necesite es cómo se organiza la orden de compra, hay productos como el pan que se ordenan cada noche o productos como el queso que se realiza cada semana, dependiendo también del tipo de producto y proveedor es que existe la posibilidad de que el producto sea despachado en el local o se pueda generar la necesidad de que sea retirado desde el proveedor. Por lo general, los que son retirados desde el proveedor son cancelados en efectivo en ese momento, los que son despachados al restaurant son cancelados en efectivo o transferencia electrónica.

Día de mayor cantidad de ventas

El día de mayor ventas a analizar es el 9 de septiembre, en este día se vendieron \$665.000 pesos y se atendió un total de 132 personas entre quienes comieron en el salón y quienes solicitaron el servicio de delivery o retiro.

En el siguiente gráfico se expone la distribución de elaboración de productos por hora durante ese día:



Se clasifican en dos los horarios con mayor demanda, horario de almuerzo y cena, entre las 13:00-16:00 y 20:00-23:00 respectivamente. En el siguiente cuadro se resumen la cantidad de productos, y monto total de venta según fue consumido en el salón, terraza o para llevar.

		Para Llevar	Salón	Terraza	Total
Almuerzo	Personas	6	20	19	45
	Mesas	6	11	4	21
	Ventas	\$ 48.900	\$ 97.450	\$ 78.450	\$ 224.800
	Productos	10	37	37	84
Cenas	Personas	13	25	4	42
	Mesas	13	9	2	24
	Ventas	\$ 164.450	\$ 143.650	\$ 48.000	\$ 356.100
	Productos	30	58	17	105

Se puede observar que el 33% de las ventas totales de ese día se concentran en el almuerzo y el 53% en la cena. En el almuerzo se elaboraron la misma cantidad de productos para el salo y terraza, siendo en una menor cantidad los productos para retiro o delivery. En la cena se elaboran más productos para el salón que para retirar y terraza.

Índice de tablas

Tablas N°1: actividades periódicas de control de stock

Responsable	Ítems	Frecuencia	Cantidad	Cantidad mínima u observaciones
	Pan Churrasco	Diario		37 unidades
	Masas Chicas	Diario		15 unidades
	Masas Grandes	Diario		15 unidades
	Queso cabra	Lunes		1/4 de pieza
	Queso cheddar	Lunes		250 gramos
	Limpiar Horno	Lu-Mi-Vi		Interior y exterior
	Limpiar Vidrios	Lu-Mi-Vi		Ventanales y puerta
	Mantenimiento Campana	Anual		
	Mantenimiento Plancha	Semestral		

Elaboración propia: ejemplo tabla de actividades periódicas, control de stock.

Tabla N°2: registro de egresos diarios

Proveedor	N° Doc.	Monto	Fecha	Tipo de Doc.	Tipo de Pago	Semana
J y F	626	\$22,400	03-10	Factura	Transferencia	1
Jotave	2343	\$101,227	03-10	Factura	Caja chica	1
Guallarauco	571291	\$63,444	04-10	Factura	Caja chica	1
Propesca	2873	\$25,418	04-10	Factura	Caja Okus	1
Pf	10259552	\$24,098	04-10	Factura	Transferencia	1

Elaboración propia: Registro de gastos.

Tabla N°3: detalle de materias primas o servicios contratados

Tipo de Gasto	Detalle	N° de Factura	Cantidad	Unidad	Monto con IVA	Precio U con IVA
Seguridad	Alarma	626	1	mes	\$22,400	\$22,400
Carne	Posta Molida	2343	2.5	Kilo	\$14,227	\$5,690
Carne	Churrasco	2343	15	Kilo	\$87,000	\$5,800
Jugos	Pulpa Frambuesa	571291	10	Kilo	\$33,612	\$3,361

Elaboración propia: Costo unitario materias compradas.

Tabla N°4: flujo de caja mensual del primer año

	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
Ingresos	\$ 10.153.563	\$ 10.602.457	\$ 7.600.000	\$ 11.547.409	\$ 10.164.536	\$ 11.044.586
Cientes	1.692	1.767	1.267	1.925	1.694	1.841
Total Costo Fijo	\$ 6.720.500	\$ 6.720.500	\$ 6.720.500	\$ 6.720.500	\$ 6.720.500	\$ 6.720.500
Costo Variable	\$ 3.959.889	\$ 4.134.958	\$ 2.964.000	\$ 4.503.490	\$ 3.964.169	\$ 4.307.389
Total Costos	\$ 10.680.389	\$ 10.855.458	\$ 9.684.500	\$ 11.223.990	\$ 10.684.669	\$ 11.027.889
Utilidades antes de Impuesto	\$ -526.827	\$ -253.001	\$ -2.084.500	\$ 323.420	\$ -520.133	\$ 16.697
Utilidades despues de Impuestos	\$ -526.827	\$ -253.001	\$ -2.084.500	\$ 255.501	\$ -520.133	\$ 13.191
	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sept-17	oct-17
Ingresos	\$ 11.277.022	\$ 10.250.371	\$ 13.906.116	\$ 12.376.863	\$ 11.341.564	\$ 14.463.057
Cientes	1.880	1.680	2.280	2.029	1.859	2.371
Total Costo Fijo	\$ 6.720.500	\$ 7.056.525	\$ 7.056.525	\$ 7.056.525	\$ 7.056.525	\$ 7.056.525
Costo Variable	\$ 4.398.039	\$ 3.997.645	\$ 5.423.385	\$ 4.826.977	\$ 4.423.210	\$ 5.640.592
Total Costos	\$ 11.118.539	\$ 11.054.170	\$ 12.479.910	\$ 11.883.502	\$ 11.479.735	\$ 12.697.117
Utilidades antes de Impuesto	\$ 158.483	\$ -803.799	\$ 1.426.206	\$ 493.362	\$ -138.171	\$ 1.765.940
Utilidades despues de Impuestos	\$ 125.202	\$ -803.799	\$ 1.126.702	\$ 389.756	\$ -138.171	\$ 1.395.093

Índice de ilustraciones

Ilustración N°1: ingresos mensuales históricos

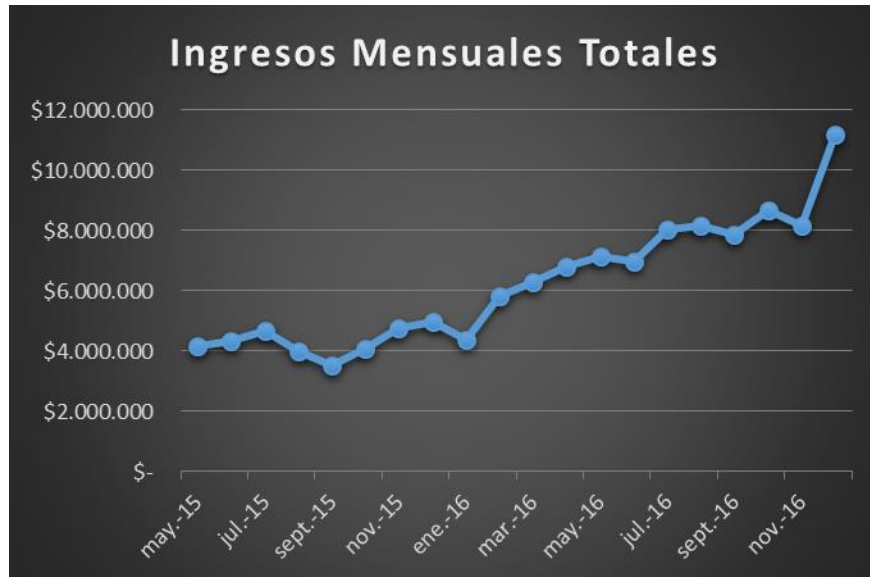


Ilustración N°2: seguidores en el Fanpage de Okus en Facebook.

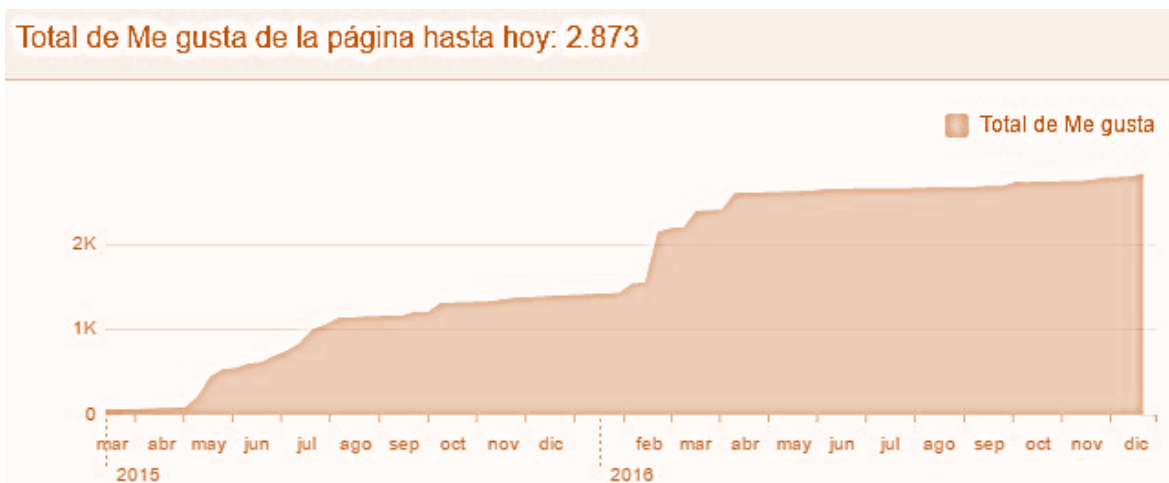


Ilustración N° 3: alcance publicaciones de Facebook

Fecha	Publicación	Tipo	Segmentación	Alcance	Participación
19/12/2016 13:33	 Se vienen casi las últimas semanas			656	22 7
17/12/2016 14:08	 #BeerWinner 🏆  ¡CHAN CHAN			1,3K	56 28
16/12/2016 13:57	 ¡¿Quién ganará una rica #Chorrilla			1,1K	41 31
14/12/2016 19:02	 #OkusConcurso Porque OKUS se pr			13,8K	457 288
14/12/2016 13:11	 ¡Amigazos! no se olviden que de lu			710	14 14
12/12/2016 13:00	 Amigos que tengan una muy buena			1,2K	36 48
10/12/2016 17:56	 ¡Amigos! gracias a todos por partici			1,2K	53 31
10/12/2016 15:32	 Amigos! Gracias a todos por particip			548	21 8
07/12/2016 14:07	 #OkusConcurso ⚡🍴 Para comen			15,3K	318 445

Ilustración N° 4: frecuencia de llamadas diarias

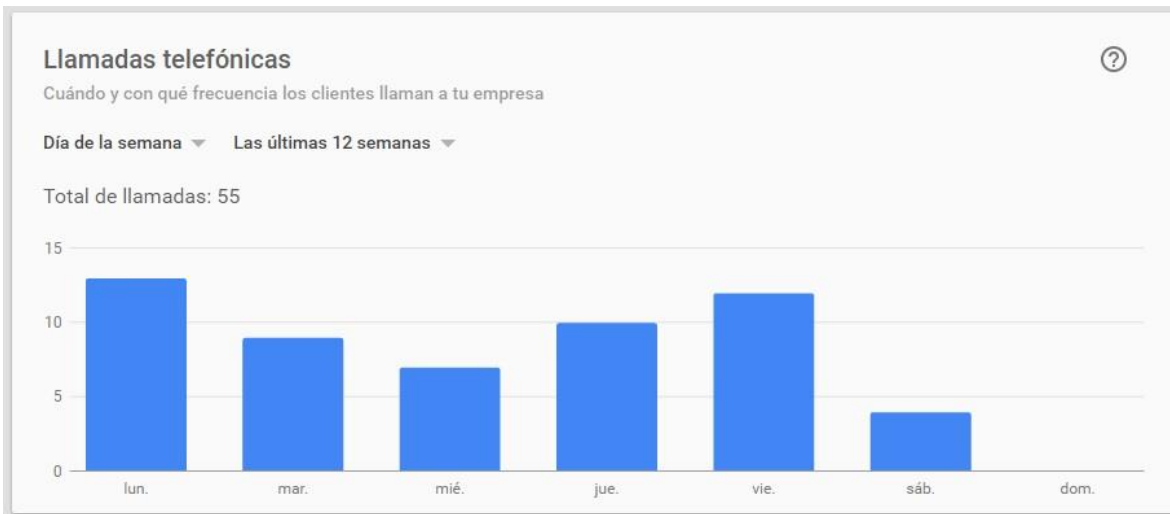


Ilustración N° 5: frecuencia de llamadas por horas



Ilustración N° 6: encuesta

Encuesta Noviembre Okus		
Genero		Edad
¿Cómo nos conoció?		
Atributos	Que es lo que a usted más le importa en un Restaurant. Ordenar ente 1 y 10	Evalué entre 1 y 7 el servicio de Okus
Sabor		
Calidad de ingredientes		
Cantidad de alimento		
Variedad en menú o carta		
Saludable		
Precio		
Servicio Mesero		
Ambiente		
Música		
Localización		
¿Qué es lo mejor de Okus?		
¿Qué hay que mejorar?		

Encuesta.

