



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTORAN DE PAPAS FRITAS

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

OMAR JAVIER ASPE MONTES

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
RODRIGO BALLESTEROS CEBALLOS**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTORAN DE PAPAS FRITAS

La presente tesis expone un planteamiento para desarrollar un plan de negocios para un restorán de papas fritas inicialmente en Santiago Centro para luego replicarlo en Providencia y Las Condes. Su nombre, “*Belgian Fries*” hace referencia a las mejores papas del mundo y de gran novedad en Chile.

La metodología utilizada consta de 6 grandes etapas, las cuales se enfocan en los requerimientos formales como: Estudio de Mercado,, Análisis Estratégico, Plan de Marketing, Plan de Recursos Humanos, Plan Operacional y Plan Financiero, para finalizar con consideraciones y conclusiones pertinentes. La propuesta consiste en determinar estrategias que permitan al restorán funcionar con éxito y de forma sostenible en el tiempo.

Para conseguir los objetivos es clave la coordinación de personas y procesos, que logren que el cliente quiera repetir su experiencia y además la recomiende.

Esta propuesta no está exenta de riesgos e imponderables, que vienen dados por variables como los ciclos económicos que impulsan el crecimiento, preferencias dinámicas de los clientes y capacidad de diferenciación.

Se trata de un mercado sin muchos requerimientos tecnológico ni de capital, además de no tener fuertes barreras de entrada y salida. Por lo anterior la competencia es muy fuerte y se compite tanto por costos como por diferenciación. Existen muchos productos sustitutos y más de mil participantes en la industria. Es por esto que el proyecto de “*Belgian Fries*” apunta a ofrecer un producto novedoso porque son papas de alta calidad a un segmento entre los 26 y 40 años y extensible a su círculo cercano con atención amable, producto de calidad y rápido.

Se utilizarán los embajadores de Instagram (alguien con unos 300 seguidores) que pueden ir a comer gratis al restaurante pero tienen que postear fotos en su perfil. Cada uno de ellos generará miles de “likes”. Es una de las tendencias actuales de hacerse conocido de boca en boca y es de bajo costo.

El análisis financiero realizado se elabora desde supuestos más estrictos que la realidad, para poner a prueba el modelo de negocios. Así, al simular a favor alguna de esas variables se tendría mejores resultados. En el escenario base el proyecto evaluado a 5 años es viable, entregando un VAN de MM\$ 62,2 y TIR de 56.0%, superior a tasas de descuento estimadas (7,01%) por lo que se recomienda realizar este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a los profesores por la entrega de sus valiosos conocimientos y sabiduría y por la cercanía con los estudiantes en este periodo de estudios.

¡Muchas gracias!

TABLA DE CONTENIDO

- 1. INTRODUCCION. 1
- 2. ESTUDIO DE MERCADO. 5
 - 2.1. Mercado Potencial..... 5
 - 2.2. Análisis de los Clientes..... 6
 - 2.3. Análisis de la Competencia..... 8
 - 2.4. Benchmarking. 11
- 3. ANALISIS ESTRATEGICO..... 13
 - 3.1. Análisis del Entorno..... 13
 - 3.2. Definición del Modelo de Negocios. 16
 - 3.3. Análisis FODA..... 17
- 4. PLAN DE MARKETING. 18
 - 4.1. Marketing Estratégico S-T-P..... 18
 - 4.2. Marketing Mix 7P. 19
- 5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS. 22
 - 5.1. Proceso de Selección y Retención del Talento. 23
 - 5.2. Estructura Organizacional. 24
- 6. PLAN OPERACIONAL 26
 - 6.1. Requerimientos Pre Puesta en Marcha. 26
 - 6.2. Requerimientos del Sistema Productivo: 27
 - 6.3. Operación en Régimen..... 30
 - 6.3.1. Logística y Compras. 30
 - 6.3.2. Procesos de Negocios..... 31
 - 6.3.4. Layout..... 33
 - 6.3.5. Horarios de Atención y Turnos..... 34
- 7. PLAN FINANCIERO. 35
 - 7.1. Plan de Inversiones..... 35
 - 7.2. Estructura de Costos..... 36
 - 7.3. Proyección de Ingresos y Estimación de Demanda..... 37
 - 7.4. Evaluación Financiera..... 38
 - 7.5. Análisis de Sensibilidad: Escenarios. 41

8. CONCLUSIONES	43
9. BIBLIOGRAFIA.....	45
8. ANEXOS.....	46
ANEXO 1: Precio por Kilo de Papas Fritas vs Precio de Papa Cruda.....	46
ANEXO 2: Descripción de la Comuna de Santiago	47
ANEXO 3: Combo Big Mac como Referente del Fast Food.....	48
ANEXO 4: Encuesta Realizada para el Estudio de Mercado.....	48
ANEXO 5: Imágenes 3D del Layout.....	55
ANEXO 6: Necesidad de Capital de Trabajo.....	58
ANEXO 7: Detalle de Costos Fijos.....	58

1. INTRODUCCION.

El consumo de las papas fritas es transversal a las edades y a estrato socio económico y es mundialmente aceptado en todas partes. Las puedes encontrar en lugares desde una estación de bencina, un local de llegar y llevar y hasta en un restaurante gourmet.

Según el empresario Marcus Lemonis del show “El socio”, las papas fritas son un producto de alto margen y no requiere de tecnología avanzada ni grandes inversiones. En países europeos y latinoamericanos hay casos de emprendimientos exitosos y sería interesante hacer un benchmarking acá en Chile.

La papa, alimento característico de la cultura andina de América ha tenido una distribución y aceptación por todo lados del mundo, La papa es una planta originaria de América. La palabra PAPA es un vocablo quechua que significa tubérculo. Tiene más especies silvestres (228) afines que cualquier otro cultivo y están ampliamente distribuidas en América, desde la región Suroeste de Estados Unidos hasta el extremo sur de la cordillera Andina¹.

En muchos países en desarrollo, especialmente en las zonas urbanas, el aumento de los ingresos está impulsando una “transición en la alimentación” hacia alimentos con mayor contenido de energía y productos preparados. En el ámbito de esta transición, está aumentando la demanda de la papa².

Los países con mayor producción de papa por área cultivada son Holanda (44 t/ha³), Estados Unidos (39 t/ha), Bélgica y Luxemburgo (38 t/ha) y Canadá (27 t/ha). En América Latina, Argentina alcanza la mayor producción por área (22 t/ha), seguida por Chile y Brasil (15 t/ha). En los Andes, Colombia y Venezuela producen los rendimientos más altos (16 t/ha). Los rendimientos más bajos se observan en Bolivia y Ecuador (6 y 7 t/ha), respectivamente.

De acuerdo a datos de la ODEPA, el consumo per cápita de papas en Chile ha tenido una tasa de crecimiento anual de 1,73% en la última década, alcanzando el 2011 a 74,8 kilos, la cifra más alta desde 2006. El gran incremento en el consumo aparente ocurrido el año 2011 se debe a la alta producción alcanzada durante la temporada 2010/11, resultado de una mayor superficie sembrada y los altos rendimientos obtenidos por los agricultores⁴.

¹ Tesis de Grado en Universidad Central de Ecuador <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1566>

² <http://www.fao.org/potato-2008/es/lapapa/hojas.html>

³ t/ha: Toneladas por hectárea.

⁴ <http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/doc/7004.pdf>

Según la FAO, a nivel latinoamericano, sólo Perú tiene un consumo superior a Chile (79,2 kilos per cápita el año 2009)⁵.

DESCRIPCION DEL TEMA.

La puesta en marcha de un restaurante inicialmente en Santiago Centro cerca de los metros Santa Lucia y Moneda.

La ubicación inicial obedece a instalarse en un punto neurálgico de la capital la cual obedece a los resultados del estudio de mercado y a que la comuna de Santiago es la llamada capital comercial y financiera en donde existe una alta población flotante de otras comunas⁶. Posee otros dos locales, uno en Providencia y otro en Las Condes.

La característica del negocio es la novedad de ofrecer papas de origen belga, las cuales son unas de las mejores del mundo, con salsas definidas por los potenciales clientes en el estudio de clientes. Es un producto de alto margen y no requiere de mucha inversión por lo que es viable económicamente y estratégicamente.

PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER.

El presente documento se desarrollará para dar respuesta a las siguientes preguntas, sin descartar la aparición de nuevas preguntas relevantes y de interés:

- ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
- ¿Hay demanda para un restaurante especialista en papas fritas?
- ¿Cuál es un buen lugar en Santiago para instalarse?
- ¿Cuáles son los principales participantes del mercado?
- ¿Cuáles serán nuestros principales clientes?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado?
- ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el mercado?
- ¿Quiénes serán los principales proveedores?
- ¿Cuáles son los productos sustitutos?
- ¿Cuál será la propuesta de valor a los clientes?
- ¿Hay barreras de entrada para funcionar?

⁵ http://www.fao.org/potato-2008/es/mundo/america_latina.html

⁶ Ver ANEXO 2

ALCANCE DEL TEMA.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se abordará un análisis externo e interno para posteriormente definir la propuesta de valor.

El análisis inicial abarcará la factibilidad de instalarse en Santiago en un principio sin descartar futuras expansiones, dependiendo de la factibilidad técnica y económica.

OBJETIVOS.

Objetivo General.

Desarrollar un plan de negocios para un restorán especialista en papas fritas, atendiendo al segmento objetivo con productos diferenciados al mercado.

Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación de mercado actual, del consumidor y de los competidores.
- Desarrollar un modelo de negocios sustentable para el restorán.
- Evaluar la factibilidad económica del modelo.

RESULTADOS ESPERADOS.

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos, alcanzando la definición de un plan de negocio que atienda las necesidades del segmento identificado, definir la propuesta de valor, especificar como operaría y evaluar si es rentable.

METODOLOGIA.

Son muchas las aristas a cubrir en el presente plan de negocios por lo que son diversos los textos y autores para abordar cada fase:

Modelo 5 Fuerzas de Porter: Michael Porter, Este modelo estratégico establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, las oportunidades y amenazas. Será utilizado como base para analizar el poder de la industria, el poder de los compradores y proveedores, como también el poder de la competencia.

Administración estratégica y política de negocios: de los autores Wheelen y Hunger 13a edición, modelo que va a dar herramientas para llevar a cabo el plan de implementación de la estrategia, uniendo los resultados de los análisis concretados. Esto será utilizado en varios capítulos ya que tendrá un uso transversal.

Marketing Estratégico: del autor Roger Best, se utilizarán herramientas para analizar el mercado, el poder de crecimiento, tipo y cantidad de clientes, competencia, cuota de mercado, entre otros.

Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para startups del autor Eric Ries. Estos conceptos permitirán definir el modelo de negocios.

Análisis FODA: herramienta donde se analizan las fortalezas y debilidades de la empresa, oportunidades y amenazas de la industria. En base a este análisis, se podrán obtener las ventajas competitivas de la empresa. Con el cruce del FODA, se podrán formular estrategias que podrán potenciar el crecimiento de la empresa.

Evaluación Financiera: del libro Finanzas de Joan Massons, servirá de apoyo para crear el presupuesto del plan de inversiones y los retornos de la estrategia.

2. ESTUDIO DE MERCADO.

2.1. Mercado Potencial.

Según datos de la comisión del medioambiente en su guía de prevención y control de la contaminación en el rubro de comidas rápidas, se consumen en Chile 29,9 millones de kilos de papas fritas, de los cuales, 80% es consumido en Santiago, es decir, 23,92 millones de kilos⁷.

Si se valorizan esos kilos a precio de papas fritas en el mercado, a 5.613 pesos por kilo⁸, se obtiene un **mercado potencial de 206,5 millones de dólares**.

Desde otro estudio realizado por GeoResearch se recoge que el mayor gasto potencial mensual en cuanto a compras en comida rápida de los hogares de la Región Metropolitana, se localiza principalmente en el sector centro-oriente de la región, en comunas como Santiago, Providencia, Ñuñoa, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea. Este gasto potencial mensual alcanza un total de \$ 49.865.349.226 aportados por los 1.914.308 hogares que componen la región⁹ (920,6 millones de dólares anualizado).

Si se considera como ejemplo el combo Big Mac como referente a 6¹⁰ dólares por el combo y la participación del valor de las papas dentro del combo (20% o 1,2 dólares), da como resultado un número similar al 20% si usamos el valor de las papas fritas de la comisión de medioambiente y lo dividimos por el valor total de comida rápida del estudio de GeoResearch ($206,5/920,6= 22\%$).

Dado que se espera tener un negocio muy similar a Chillote, se espera tener ventas de alrededor de 155 mil dólares, por lo que resultaría en una participación de mercado de 0.075% en el primer año.

Según datos de la Cámara de Comercio, en el 2016 la industria creció un 2.6%¹¹ en la región metropolitana y según Euromonitor, este número será estable en el futuro, con lo que hace sentido con el de crecimiento real de 2,8% en el 2015.

⁷ http://www.sinia.cl/1292/articles-39910_recurso_1.pdf

⁸ Ver ANEXO 1.

⁹ <http://www.emol.com/noticias/nacional/2014/11/05/688511/comunas-de-santiago-y-las-condes-lideran-consumo-de-comida-rapida.html>.

¹⁰ Ver ANEXO 3.

¹¹ <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/02/23/ventas-comida-servicio-rapido-crecieron-35-2016.html>

De acuerdo a un estudio realizado por la FEN de la Universidad de Chile, encargado por el dueño de Chillote, esta empresa creció un 44% en su primer año. Como supuesto el plan de negocios de la presente tesis tendrá un 35% en el primer año y luego se alinearán al crecimiento de la industria con 2,6% en adelante.

2.2. Análisis de los Clientes.

Esta parte del estudio será apoyada por una encuesta aplicada a potenciales clientes, en la cual se buscará dar robustez al estudio y responder a las interrogantes claves de esta sección.

El tamaño de muestra para realizar la encuesta es definido por el método probabilístico para una población infinita.

La ecuación es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{i^2}$$

Donde:

- n: Tamaño de la muestra.
- z: Valor de la distribución de Gauss (nivel de confianza).
- p: Prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse (p =0,5), que hace mayor el tamaño de la muestra.
- q: 1 – p
- i: Margen de error

Para este caso se utilizó:

- z: 95% de nivel de confianza lo que equivale a un z= 1.96 según tabla de distribución de Gauss
- p: 0,5
- q: 0,5
- i: 8%.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,08^2} = 150$$

Se diseñó una encuesta de 15 preguntas a través de Google Forms para ser respondida en unos 3 a 5 minutos. Esta encuesta fue enviada por redes sociales y

comunidades en internet de negocios relacionados, lo que permitió obtener 165 respuestas¹².

Ahora se presentan los datos relevantes:

Las opciones de tramos de edad fueron, según se muestra en la tabla 1:

Segmento 1	Entre 21 y 25 años	4%
Segmento 2	Entre 26 y 30 años	20%
Segmento 3	Entre 31 y 35 años	31%
Segmento 4	Entre 36 y 40 años	27%
Segmento 5	Entre 41 y 45 años	16%
Segmento 6	Mayor a 45 años	2%

Tabla 1: Respuesta de tramo de edad (fuente: encuesta de elaboración propia)

Donde el 78% de los encuestados pertenecen al el segundo, tercer y cuarto segmento, lo que nos indica que gran parte de los clientes potenciales tienen edades entre los 26 y 40 años.

Otra pregunta hace relación con la frecuencia de consumo de papas mensualmente:












1 vez al mes		14%
2 veces al mes		23%
3 veces al mes		14%
4 veces al mes		26%
5 veces al mes		9%
6 veces al mes		4%
7 veces al mes		2%
8 veces al mes		3%
9 veces al mes		0%
10 veces al mes		4%
11 veces al mes		1%
12 veces al mes		1%

Tabla 2: Respuesta de frecuencia de consumo (fuente: encuesta de elaboración propia)

Se aprecia que el 26% consume papas fritas 4 veces al mes o una vez por semana y 23% dos veces al mes. Lo anterior indica que existe una demanda potencial interesante de papas fritas.

Otra pregunta hace relación a saber si consumen papas fritas como complemento de otra comida o principalmente por las papas y un 48% respondió que van a comer afuera del hogar por las papas como parte principal del plato, lo que demuestra interés en la propuesta de ofrecer papas fritas como plato principal.

¹² Ver ANEXO 4.

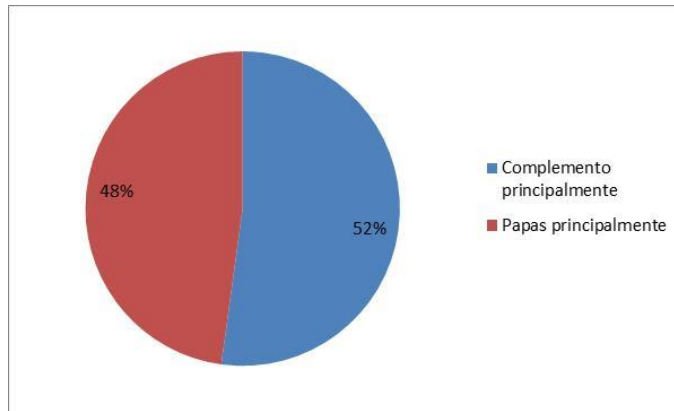


Gráfico 1: ¿Usted va a ese restaurante por las papas o por el complemento? (fuente: encuesta de elaboración propia)

Además, en el gráfico se visualiza que los potenciales clientes expresan su interés por la propuesta de forma explícita.

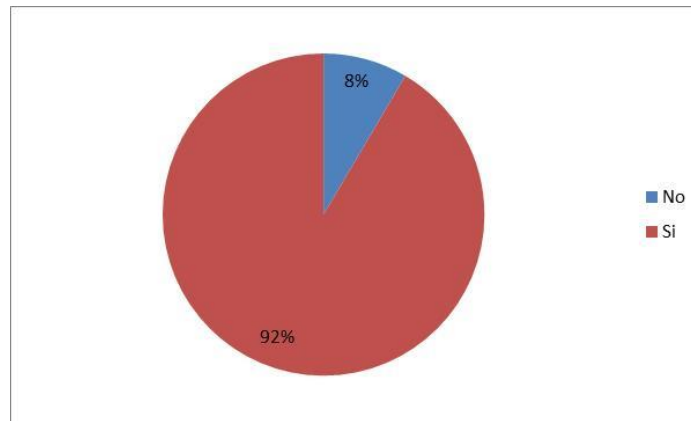


Gráfico 2: ¿Usted iría a un restaurante especialista en papas fritas premium con salsas del mundo? (fuente: encuesta de elaboración propia)

2.3. Análisis de la Competencia.

Al analizar a la competencia se observa una gran concentración de mercado por parte de las principales cadenas de comida rápida y se concentran principalmente en malls y en la calle.

Negocio	Participación de Mercado (%)
Telepizza	11%
Doggis	10%
Mc Donald's	8%
Pizza Hut	5%
Juan Maestro	5%
KFC	5%
Otros	57%

Tabla 3: Participación de Mercado (fuente: GeoResearch, tabla elaboración propia)

	En que lugares se ubican (%)
Mall	46%
Stand Alone (En la calle)	33%
Strip Center	7%
Power Center	7%
Supermercado	4%
Otros	4%

Tabla 4: Dónde se ubican principalmente (fuente: GeoResearch, tabla elaboración propia)

Según un estudio presentado en el diario La Tercera/Zomato , existe una gran variedad de comidas ofrecidas, las que se muestran en el gráfico 3. Hay muchos productos sustitutos a las papas fritas y por lejos lideran la cantidad de restaurantes de sushi y comida china.

Otro dato de interés es en qué comunas se encuentran los locales de comidas y se muestra que Santiago, Providencia y Las Condes son los lugares preferidos para operar y coinciden con las comunas preferidas por los potenciales clientes encuestados.

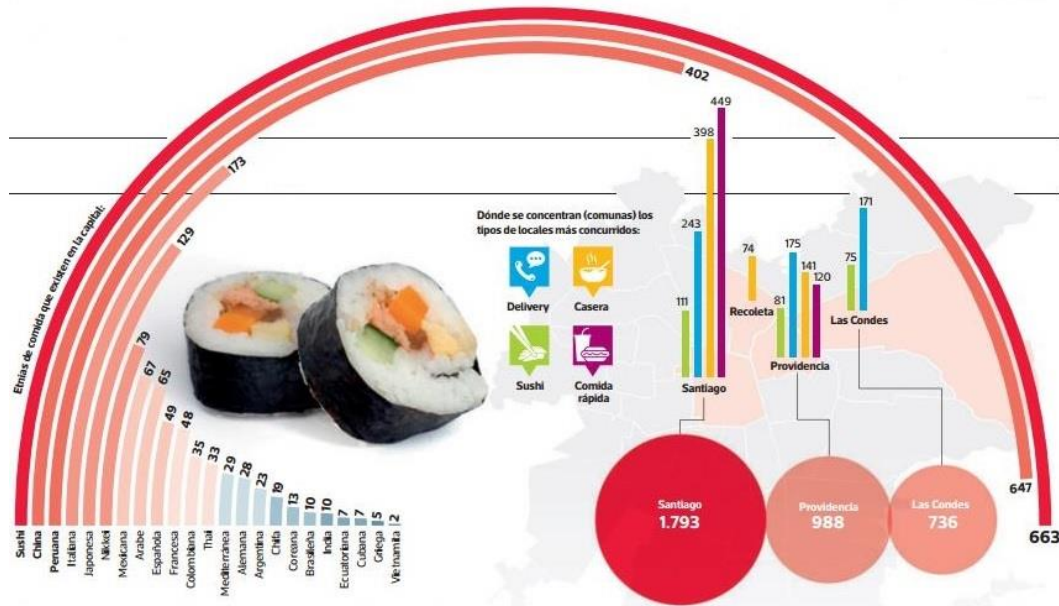


Gráfico 3: Productos sustitutos y ubicaciones en el mercado de la comida rápida (fuente: Zomato: <http://papeldigital.info/lt/2014/08/04/01/paginas/018.pdf>)

Respecto al nivel de precios en general en la industria, las comunas de Santiago, Providencia y Las Condes muestran que existe mayor oferta de restaurantes para el rango de precios entre 5.000 y 10.000 pesos para dos personas versus precios menores a 5.000 pesos para dos personas, según La Tercera . Ver gráfico 4.

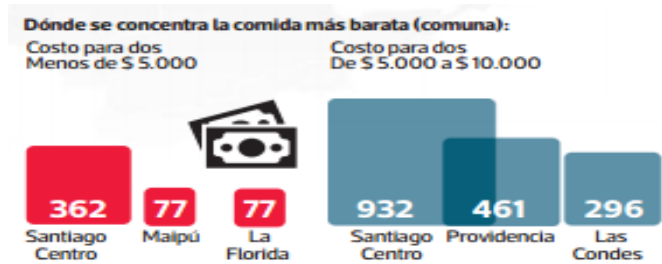


Gráfico 4: precios de la comida rápida (fuente: <http://papeldigital.info/lt/2014/08/04/01/paginas/018.pdf>).

Ahora, al hacer una comparación de precios de una porción de papas fritas con bebida con los benchmarks que se mostrarán en el punto 2.4, se obtiene la siguiente tabla:

Chillote	3.500
Fries and Bites	2.150
Frite Alors	3.650
McDonalds	1.990
Encuestados	2.500

Tabla 5: Comparación de precios en pesos chilenos (tabla elaboración propia).

El producto de McDonald's fue lanzado en Chile en Octubre 2017 y Fries and Bites lleva funcionando hace sólo unos meses (Segundo semestre 2017), por lo que indica que la idea de negocios es buena y está teniendo aceptación en el mercado y los precios de la oferta no debe escaparse mucho de los precios ofrecidos por los competidores. Ver tabla 5.



Foto 1: Lanzamiento de McDonald's en octubre (screenshot de Facebook).

2.4. Benchmarking.

A continuación se enumeran y presentan brevemente algunos negocios de la industria que pueden servir como referencia para buenas prácticas y aprendizajes para no cometer los mismos errores.

- Frite Alors: Ubicado en Francia Lyon en sus inicios, pero que se ha expandido rápidamente a Canadá en Montreal y Quebec. Especialistas en

papas Belgas con variedades de salsas. Ahora han aumentado su menú a hamburguesas.



Foto 2: Productos de Frite Alors (www.fritealors.com).

- Chillote: Emprendimiento en Chile que se ubica en el subcentro del Metro Escuela Militar, que se dedica a la venta de papas fritas chilotas con distintos aderezos. Como por ejemplo: Chorrillanas, vegetarianas, etc. El año 2016 cerró sus operaciones por tener costos fijos elevados, especialmente el arriendo y además no hubo la rotación necesaria para llegar a punto de equilibrio, según comenta el dueño del negocio.



Foto 3: Productos de Chillote (Facebook de Chillote).

- Fries and Bites: Negocio que ha explorado papas fritas de Bélgica, papas dulces fritas (camote) o corndog (salchichas apanadas).



Foto 4: Productos de Fries and Bites (Facebook de de Fries and Bites).

Estos negocios requieren de alta rotación de clientes por lo que es importante saber de qué tamaño nos instalaremos o si generaremos volumen de ventas con comida al paso como por ejemplo con los módulos de venta de helados de McDonald's. Chillote a pesar de tener 30.000 fans en Facebook, tuvo que cerrar por falta de rotación para llegar al punto de equilibrio. Con el sistema de venta al paso aplicado a las papas fritas se podrá generar rotación y margen de contribución adicional a la rotación que se generará en las mesas del local. Además, todos se diferencian en sus papas, por ejemplo Frite Alors usa papas belgas, Chillote de Chiloé y Bites and Fries de Bélgica.

3. ANALISIS ESTRATEGICO.

3.1. Análisis del Entorno.

En esta etapa, el objetivo será aplicar el modelo PESTEL para analizar los distintos factores que describen el entorno en el que se desenvolverá este plan de negocios y además el análisis de las 5 fuerzas de Porter para dar mayor robustez al análisis.

Análisis PESTEL:

- **Político:** En primer lugar, los consumidores, junto con las campañas del gobierno y las políticas públicas, han despertado la conciencia con respecto a las tasas de obesidad preocupantes en el país. Especialmente entre los niños y población más joven.

- **Económico:** El país se encuentra se encuentra en una situación de cambio de gobierno y de paralización de inversiones, pero no se observa que afecte mucho a la industria de la alimentación en general.
- **Socio-cultural:** Los consumidores chilenos han adquirido paladares más sofisticados a la hora de la ingesta de alimentos. Fuertemente influenciados por los resultados económicos positivos, para el país en los últimos 10 años y mayores ingresos disponibles, los consumidores chilenos están cada vez más interesados en los alimentos de mayor calidad, con mejores ingredientes, mejor artesanía de cocineros y una mejor experiencia de servicio, factores que rara vez son percibidas por consumidores sobre las ofertas de comida rápida.
En este sentido, existe cada vez más disposición a pagar por alimentos considerados más sanos.
- **Tecnológico:** Es una industria que no requiere tecnologías de difícil acceso por lo que no sería una gran barrera.
- **Ecológico:** Las regulaciones ambientales y sanitarias han ido fortaleciéndose, además de cambios mentales en gran parte de la población, tomando conciencia del medio ambiente y de la vida mas sana.
En este
- **Legal:** Existen medidas estatales y gubernamentales destinadas a combatir la obesidad infantil y los efectos negativos de los alimentos poco saludables en la población nacional. Por ejemplo, la promulgación de un nuevo marco legal - "Ley de la composición nutricional de los alimentos y su publicidad, número 20.606" - se restringen fuertemente las ventas y la publicidad de productos con alto contenido de azúcar, grasa y sodio. Por razones obvias, los jugadores de comida rápida están preocupados por los posibles efectos negativos de esta nueva ley en sus negocios. El mejor ejemplo de los resultados potenciales de esta ley sobre el mercado de la comida rápida es la "Cajita Feliz" de McDonald. Esta nueva restricción legal prohíbe la promoción y venta de alimentos dirigido a los niños que utilizan caracteres y/o regalos promocionales, tales como juguetes. Esto puede afectar negativamente a las ventas de comidas felices y el uso de personajes como Ronald McDonald y otros personajes promocionales¹³.

¹³ Fast Food in Chile, Euromonitor International, 2014.

Como conclusión general del análisis PESTEL, no se observan grandes factores en contra del negocio de papas fritas, salvo la tendencia a la comida y vida más sana que está tomando fuerza en la población.

5 Fuerzas de Porter:

1. **Nuevos Entrantes:** Es una amenaza alta pues no se requieren grandes capitales para operar y los activos fijos no son de tecnología exclusiva y difícil de conseguir y la mano de obra tampoco es altamente especializada ni escasa.
2. **Proveedores:** En esta industria, los variados participantes trabajan con proveedores de insumos que venden un producto commodity como la carne, verduras, pan, etc. Además, en el mercado existen múltiples empresas que trabajan en el sector que ofertan los mismos insumos, que están debidamente certificados bajo la norma sanitaria de los alimentos que permite que sean seguros para el consumo y no peligre la salud de los consumidores. Estas empresas son continuamente fiscalizadas por el Sesma. El hecho que estas materias primas sean commodity, significa que los proveedores compiten principalmente por precio, dado que la carne es la misma sea cual sea el distribuidor. Además existen muchas empresas por lo que se dispone de cierta flexibilidad en cuanto a cambiar de proveedor, por lo que en general no existe gran poder de los proveedores, salvo las papas, ya que dentro de la propuesta de valor está diferenciarse.
3. **Clientes:** Pueden cambiarse fácilmente a la competencia junto con la tendencia cada vez más importante de salud y bienestar que está alejando a los consumidores de la comida rápida a alternativas más saludables o en época de mala situación económica, pueden integrarse hacia atrás y preferir comer en casa. Hoy en internet hay recetas y video tutoriales para preparar en casa lo que se ocurra. Habría riesgo mediano.
4. **Sustitutos:** Como se explicó en el análisis de clientes, existe una gran variedad de comidas ofrecidas, las que se muestran en el gráfico 3. Hay muchos productos sustitutos a las papas fritas y por lejos lideran la cantidad de restaurantes de sushi y comida china y las papas congeladas.
5. **Rivalidad entre Competidores:** Es alta pues es un sector plagado de los grandes participantes del mercado como Mc Donald's, Doggis, Burger King, Juan Maestro, etc. En las comunas relevantes para este estudio como lo

son Santiago, Providencia y Las Condes, es cosa de caminar sólo un poco para encontrarse con algún oferente de comida rápida.

Es una industria difícil pues hay riesgos altos en todas las fuerzas salvo los proveedores, por lo que subsistir será un reto. Va a ser primordial hacer énfasis en la diferenciación y calidad del producto ofrecido.

3.2. Definición del Modelo de Negocios.

En esta etapa, el objetivo es identificar la propuesta de valor utilizando el modelo Canvas. La tabla 6 resume el modelo de negocios basado en los resultados obtenidos de la encuesta.

<p>Key Partners:</p> <p>Proveedores de materias primas. Proveedores de maquinaria. Proveedores productos de aseo.</p>	<p>Actividades Clave:</p> <p>Comprar productos frescos. Manufacturar justo a tiempo. Facturar. Atención amable a los clientes Promocionar por redes sociales.</p>	<p>Propuesta de Valor:</p> <p>Ofrecer papas fritas Premium con salsas de alta calidad.</p>	<p>Relación con el cliente:</p> <p>Venta directa en los locales. Vía páginas en redes sociales.</p>	<p>Segmentos de Clientes:</p> <p>Hombres y mujeres entre 26 y 40 años que tengan ingresos desde los 500.000 pesos mensuales.</p>
<p>Recursos Clave:</p> <p>Capital de los socios. RRHH.</p>		<p>Estructura de Costos:</p> <p>RRHH. Costos de materias primas. Sistemas de Información. Maquinaria para procesar y cocinar los alimentos. Servicios básicos de agua, gas y electricidad. Publicidad y Marketing.</p> <p>Ingresos:</p> <p>Ventas directas en las distintas sucursales de papas con salsas y bebidas.</p>		

Tabla 6: Modelo Canvas para Startups (tabla elaboración propia).

3.3. Análisis FODA.

En esta etapa, se analizará la situación de la empresa en su entorno interno (fortalezas y debilidades) y entorno externo (amenazas y oportunidades).

- **Fortalezas:**

- Ventaja competitiva de ofrecer papas únicas.
- Ubicación conveniente, bien valorada según clientes potenciales.
- Rapidez en el servicio.

- **Debilidades:**

- Marca no conocida.

- **Oportunidades:**

- Debido al estilo de vida acelerado, los chilenos tienen menos tiempo para cocinar y optan por comer afuera.
- Creciente número de centros comerciales.

- **Amenazas:**

- Existen muchos productos sustitutos.
- Competencia consolidada en el mercado.
- Aumento de precios de materias primas.
- La tendencia actual por el consumo de alimentos más saludables.

Al hacer un análisis conjunto entre el entorno externo e interno se pueden obtener retroalimentación y enfocarse en la diferenciación para poder lidiar con todas las fuerzas de alta amenaza en la industria, como la fácil entrada y salida de participantes, gran cantidad de sustitutos, etc.

No solo diferenciación en los productos, sino en el servicio, para lo cual será vital que los mismos colaboradores tendrán la misión de observar y escuchar al cliente con el fin de recopilar aspectos relevantes y proponer acciones que permitan mejor la experiencia del cliente.

4. PLAN DE MARKETING.

4.1. Marketing Estratégico S-T-P.

En base al estudio de mercado y otras fuentes secundarias, se han definido variables de segmentación con el fin de generar productos, promociones, ofertas y otras actividades diferenciadas por grupos homogéneos.

Segmentación:

En primer lugar la edad es una variable de segmentación de interés pues deben ser capaces de generar ingresos y por ende definen un piso. Por otra parte, la gente de edad más avanzada no es tan propensa a salir a comer papas fritas, más bien están mayoritariamente pasando el tiempo en el hogar.

Luego, como se tendrán sucursales en las comunas de Santiago, Providencia y Las Condes, el negocio se enfocará a atender a residentes y a la gran población flotante que llega especialmente a la comuna de Santiago debido a que mucha de las fuentes laborales se encuentran en dicha comuna.

Targeting:

El segmento objetivo entonces, se define a continuación:

“Hombres y mujeres entre 26 y 40 años, visitantes y residentes de Santiago con ingresos desde los 600.000, además de su círculo cercano, quienes disfruten de papas fritas únicas, con atención amable y rápida”

Dentro de este segmento objetivo se pueden identificar claramente dos perfiles:

- **Millenials:** Segmento que nació con la tecnología y conectividad. Asignan un gran valor a su tiempo personal y los cuales prácticamente todos tienen un dispositivo móvil principalmente para interactuar en las redes sociales.

Este grupo es muy sensible al inbound marketing por lo que las plataformas online son vitales para poder hacerles saber de las promociones y publicidad de la marca.

- Personas entre 37 y aproximándose a los 40: Generalmente es un grupo que trabajan en oficinas y puestos de trabajo en el sector céntrico de la capital o hacia el sector alto, quienes puede disfrutar de unas papas de alta calidad camino a sus hogares o como snack en el local. También son usuarios de las redes sociales.

Si bien el segmento objetivo se hace extensivo a cercanos, estos concurrirían de forma más esporádica y no se espera tener la frecuencia de consumo esperada del target. Sin embargo, el público target servirá de gancho para que los menores que no generan ingresos aún, vayan conociendo la marca y los productos.

Posicionamiento:

“Para hombres y mujeres entre 26 y 40 años de Santiago o de visita en nuestra ciudad de Santiago que amen las papas fritas de buen sabor y crujientes, “Belgian Fries” es el lugar en donde te sentirás cómodo y comerás las mejores papas de la ciudad con exquisitas salsas junto a tus amigos”

4.2. Marketing Mix 7P.

En lo referente al marketing táctico, las primeras ideas de mayor aceptación fueron impulsadas por Neil Borden y, después, resumidas por E. Jerome McCarthy (4P). Con sus evoluciones de acuerdo al avance de la disciplina, se han mantenido como teorías clásicas para los primeros enfoques de marketing. Sin embargo, éstas han evolucionado enfocándose mucho más en servicios, extendiéndose a 3 dimensiones, dando lugar a lo que actualmente se conoce como las 7P. Se presenta a continuación estos conceptos, aplicados al negocio en cuestión:

Product: No solo se refiere al producto en sí, sino está ligado al servicio y va de la mano con la experiencia del cliente en el local. Habrá formato de papas fritas para consumir en el local y un formato para consumir al paso. Habrá las salsas que el

80% de los potenciales clientes solicitaron en la encuesta (Queso, Salsa de Ajo, Ketchup, Crema ácida y Mayonesa). Ver gráfico 3 más abajo. Habrá bebidas de 355cc de máquina, agua mineral y jugos naturales. Ver foto 5 para tener una idea de los productos y packaging de los mismos.



Foto 5: Productos y packaging de referencia (Fuente: Elaboración Propia).

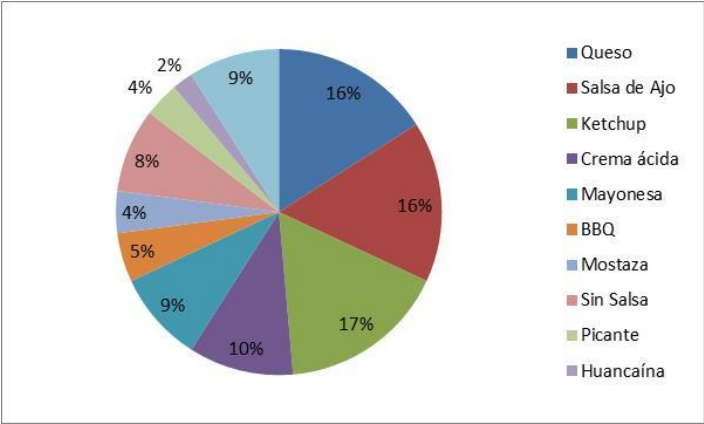


Gráfico 3: ¿Qué salsa preferiría con sus papas? (fuente: encuesta de elaboración propia)

Price: Como se mencionó en punto 2.3, el precio de la competencia y de acuerdo al valor percibido por los encuestados fluctúa entre los 1.900 y 3.500 pesos por una porción de papas con bebida. Después con los costos de producción se debe

analizar el margen de contribución y evaluar. Esto se analizará en el plan financiero.

Chillote	3.500
Fries and Bites	2.150
Frite Alors	3.650
McDonalds	1.990
Encuestados	2.500

Tabla 5: Comparación de precios en pesos chilenos (tabla elaboración propia).

Place: La localización se determina en lugares con alta concurrencia, en zonas caracterizados por actividades de esparcimiento en horas de salidas de trabajo o en lugares cercanos a ellos. La primera sucursal será en las cercanías a los metros Universidad de Chile y Santa Lucía. Posteriormente el segundo local se ubicará en las cercanías del metro Los Leones y el tercero cerca del Metro Manquehue.

Promotion: La utilización de redes sociales es uno de los pilares para la difusión. También se espera tener presencia en medios de televisión como matinales para poder mostrar los productos y sampling de los productos de la marca “Belgian Fries”. Las redes sociales que se utilizarán para comunicar el segmento objetivo serán Facebook e Instagram. Además en Instagram se seleccionará un embajador por local¹⁴ el cual tendrá derecho a ir a comer al local 16 veces al año (costo aproximado de 50.000 por año por local) y publicar fotos en Instagram consumiendo y recomendando los productos. Conseguir que una marca destaque y se haga un espacio en la mente de un consumidor es cada día más difícil. La regla del set evocado ya cambió.

People: Esta es una de las dimensiones adicionales del enfoque tradicional de las 4P y constituye una extensión muy significativa en este plan dado que el modelo de negocios considera de forma importante el buen nivel de servicio y motor de buena experiencia de consumo en el local. El detalle se presentará posteriormente en el plan de recursos humanos.

¹⁴ <http://lanacion.cl/2017/06/25/como-funciona-el-mundo-de-los-embajadores-de-instagram/>



Foto 6: Vestimenta del personal (elaboración propia).

Process: Para cada cliente se intentará recopilar feedback en tiempo real de su experiencia de vida, además de la obtención de insights en las redes sociales. Esto permite entrar en un círculo de mejora continua en donde se podrán levantar los puntos relevantes levantados por los clientes e intentar mejorar la experiencia y satisfacción de ellos. Abrir instancias para sus sugerencias y optimizar los procesos que permitan alinear los esfuerzos a lo que el cliente realmente valora.

Physical Evidence: El entorno físico será un lugar ameno y limpio en donde el cliente será atendido de forma amable para que su visita sea placentera. Se proyectará en pantallas, el menú y promociones, además de la diferenciación de papas de origen belga.

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

El presente plan de RRHH describe cómo alinear los objetivos de la propuesta de valor del negocio, a través de las personas que la integran, desde los procesos de selección requerido para cada cargo, la estructura organizacional que permita un nivel de servicio de excelencia en cada proceso y área del negocio.

5.1. Proceso de Selección y Retención del Talento.

Los **procesos de selección** estarán hechos en base a la gestión por competencias, las que son establecidas para cada cargo, debiendo poder ser demostradas. El primer paso en este proceso de selección será utilizar el test de perfiles personales DISC. Tiene este nombre por sus siglas en inglés según muestra la figura a continuación:

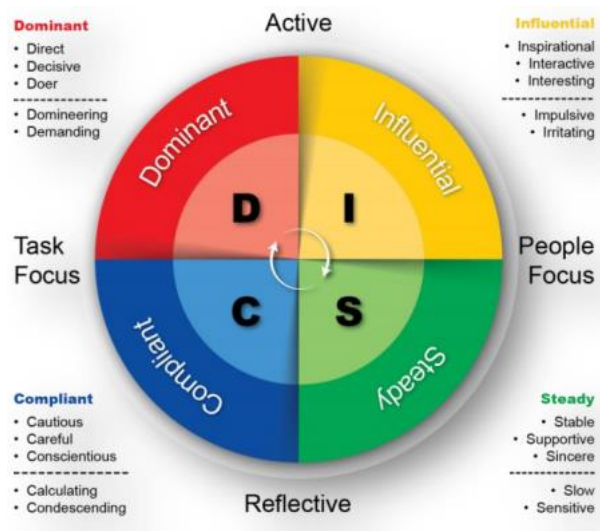


Gráfico 4: Modelo DISC (fuente: Curso de Habilidades Directivas MBA Universidad de Chile)

Como se puede observar, la parte superior muestra perfiles básicos más activos (rasgos que se caracterizan por ser Dominantes o Influyentes), mientras que la inferior son perfiles reflexivos o más pausados (Concienciosos o Estables); luego, si se separa en columnas, los cuadrantes a la izquierda hacen referencia a perfiles enfocados en las tareas o resultados (Dominantes o Concienciosos), a la vez que a la derecha se muestran los enfocados en las personas (Influyentes o Estables).

Para identificar el perfil de una persona se solicita responder un cuestionario, donde se generan 28 grupos de palabras, debiendo responderse para cada uno de ellos con la que MÁS se identifica la persona y, a la vez, con la que MENOS lo hace.

De acuerdo con la intensidad con que se muestren cada uno de estos 4 perfiles básicos, se obtendrán los perfiles personales que nos indicarán formas de comportamiento ante situaciones relacionadas al trabajo y a relaciones

interpersonales. La metodología con que se obtiene el resultado final genera una curva, que será la que determine el perfil clásico, el cual contiene características específicas para el sujeto en estudio. Si bien la composición de estos factores generan más de 1 millón de perfiles distintos, luego de diversas investigaciones en esta materia éstos se han sintetizado, dando lugar a la existencia de 15 perfiles clásicos posibles, resultantes de la combinatoria de las dimensiones señaladas¹⁵.

El modelo DISC en un sentido técnico no es un test de personalidad completo sino que da una referencia del estilo de conducta de la persona que permite realizar algunas predicciones de su comportamiento. En conclusión, con esta herramienta se obtendrá un punto de partida para guiar la selección.

Después de la aplicación del modelo DISC, se detectarán las habilidades blandas e identificarán las motivaciones y proyecciones de los candidatos.

Respecto a la **retención de talentos**, se buscará minimizar la rotación de los trabajadores de buen desempeño. De la misma manera que atraer a un nuevo cliente es más costoso que retener a uno existente, ocurre lo mismo con los empleados. Existe inversión monetaria y tiempo para realizar el proceso de selección, para entregarles el sentido de pertenencia y para capacitarlos. Si un colaborador se va, se lleva el conocimiento que ganó y la automatización de tareas que había logrado, que finalmente repercute en calidad.

Para aquello, habrá una reunión 1 a 1 con el jefe para producir instancias de dialogo sobre clima laboral, plan correctivo si hay bajo desempeño o de felicitaciones en caso de buenos logros.

5.2. Estructura Organizacional.

Tendrá una forma plana, reduciendo al máximo posible la jerarquía, burocracia y para mayor dinamismo.

Como se mencionó en el estudio de mercado, se abrirán 3 locales. En los primeros dos años se operará un local, luego en el tercero se abrirá el segundo y luego en el quinto año se operarán tres locales, dadas las estimaciones de crecimiento de la industria.

¹⁵ <https://es.slideshare.net/azazzet/modelo-disc-y-su-interpretacion>

La dotación será la siguiente por local:

- **Director:** Se centrará plenamente en la revisión constante de la propuesta estratégica, entorno externo e interno y comunicación de lineamientos, además del área de Marketing. La parte financiera de cierre de mes y pago de impuestos será realizada por un externo hasta eventualmente evaluar una posición de planta al tener el tercer local.
- **Jefe de Local:** Este colaborador tendrá como función principal la administración del local respecto a horarios, administración de personal, turnos, inventarios, registro de ingresos, recepción de mercaderías y operatividad en general. En el primer y segundo año este cargo será realizado por el director, además de sus propias funciones. Al mismo tiempo se evaluará el desempeño del cajero para poder considerar un ascenso como jefe de local al momento de abrir la segunda sucursal o de lo contrario, buscar en el mercado laboral. Este mismo criterio aplicará para la apertura del tercer local ya con experiencia a favor y volumen de ventas para financiar un puesto adicional, lo cual se analizará en el plan financiero. Perfiles DISC deseados serán los enfocados a tareas.
- **Encargados de atención al público:** Ellos Estas personas tendrán bajo su responsabilidad la directa interacción con el cliente, la preparación y entrega de los pedidos. Serán los especialistas en la generación del producto final (producto y buen nivel de servicio). Serán dos turnos, mañana y tarde, es decir, cuatro personas part time, dos para el restaurante y dos para el módulo de ventas al paso. Tipo helados de Mc Donald's. El perfil buscado del modelo DISC para este cargo es el I, foco en las personas.
- **Cajeros:** Interactuará con el cliente al momento del pago y de la generación del pedido. Además será el responsable del correcto control y del movimiento diario de los flujos del local. Considera 2 recursos por turno con 2 turnos al día. Perfil DISC deseado es una mezcla entre C y S. Enfocado tanto en tareas como en personas.
- **Cocinero:** Este cargo será responsable de la administración de inventarios de materias primas. Se está considerando solamente contar con 1 turno por jornada.
- **Aseo:** Hará la limpieza de las áreas comunes, oficina y baños. Se está considerando solamente contar con 1 turno por jornada.

En gráfico 4 se muestra el organigrama propuesto:

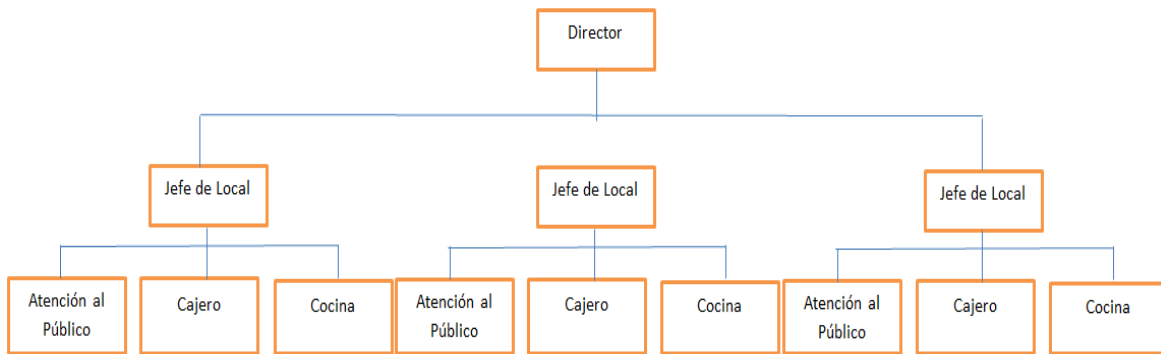


Gráfico 4: Organigrama (fuente: Elaboración propia)

6. PLAN OPERACIONAL

Para el desempeño correcto de los productos y nivel de servicio que se pretende entregar, es necesario que todas las tareas operen de acuerdo a lo planificado y en los tiempos estimados (uno de los factores claves de la satisfacción del cliente). La inter relación de las tareas de cada proceso y la estandarización de los mismos será gravitante en que esto ocurra exitosamente. Se espera definir qué se ofrecerá, de qué forma se realizará y cómo será medido. La relación con proveedores debe ser estrecha aunque existan varios proveedores sustitutos, pero en el caso de las papas, hay que establecer un trabajo de beneficio mutuo pues es el elemento diferenciador de mayor preponderancia.

6.1. Requerimientos Pre Puesta en Marcha.

Constitución legal: Los distintos tipos de sociedades que existen en Chile son la Sociedad Colectiva (SC), la Sociedad Individual de Responsabilidad Limitada (SIRL), la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRC), la Sociedad Anónima (SA) y las Sociedad por Acciones (SpA).

Para el caso de “Belgian Fries”, se espera poder tener un potencial de crecimiento interesante por lo que se elegirá la forma jurídica de SpA.

Una importante ventaja que hace atractiva para emprendimientos, la SpA permite la participación de los socios fácilmente transable, quienes no tienen dificultades para vender sus acciones.

Permisos: La Patente Comercial es la autorización que la Municipalidad emite para operar cualquier negocio en su zona de control. Se debe llenar y presentar la solicitud de Patente entregada por la Municipalidad. Con la solicitud se entrega una lista de los requisitos para obtener la patente. Los requisitos a cumplir por la empresa dependerán del tipo de empresa y su giro comercial. La empresa deberá recolectar los diferentes certificados requeridos para la obtención de su patente. Muchos de estos certificados deben ser solicitados a entidades diferentes y en tiempos de entrega variables. Los certificados deberán ser entregados por el inversionista a la Municipalidad, esperando que un inspector de ésta valide dichos documentos. Finalmente, se aprueba y emite la Patente, quedando el inversionista en condiciones de operar su empresa dentro de la legislación chilena. El valor de la patente varía según la municipalidad y el rubro de la empresa, pero está se encuentra entre el 0,25% y un 0,5% del capital declarado por la sociedad, con un mínimo de 1 UTM y máximo de 8.000 UTM al año.

Otro permiso necesario para operar es la autorización sanitaria que permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen alimentos. La Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de salud puede fiscalizar el cumplimiento de la legislación, inspeccionando el establecimiento.

6.2. Requerimientos del Sistema Productivo:

A continuación se enumeran los distintos insumos requeridos para poder operar con normalidad una sucursal de Belgian Fries para luego valorizarlos y ver impacto financiero posteriormente en el plan financiero:

Materias Primas: Estas serán valorizadas en el plan financiero al momento del cálculo del capital de trabajo.

- Papas importadas de Bélgica.
- Envases para formato de consumo en el local.
- Envases para consumir al paso.
- Vasos desechables.
- Bombillas.
- Salsas.
- Bebidas (Aguas, Gaseosas y Jugos).
- Sal.
- Aceite para cocinar.

- Inversiones para cada local:

Equipamientos de Oficina:

Concepto	Valor CLP
Dos estantes Bash Modelo BMK3C	\$243.980
Un computador Commodore Celeron	\$143.980
Una impresora Canon F-30.	\$99.990
Fono Panasonic Modelo KX-FHD353.	\$60.900
Un escritorio Bash Modelo BME160ARC	\$45.990
Un basurero Bash Modelo PAP-MP.	\$14.990
Una lámpara de escritorio Modelo EL9814.	\$7.990
Una caja de seguridad Bash Modelo FL1601.	\$130.990
Una silla de escritorio Modelo Baby Color.	\$70.990
Total Equipamiento de oficina	\$819.800

Equipamientos de Bodega:

Concepto	Valor CLP
Tres estantes para materias primas.	\$300.000
Refrigerador.	\$194.990
Carro Transportador	\$48.990
Total Equipamiento de bodega	\$543.980

Equipamientos de Baños:

Concepto	Valor CLP
Dos WC	\$91.990
Cuatro lavamanos.	\$300.000
Carro Transportador	\$48.990
Dos basureros	\$40.000
Total Equipamiento de baños	\$480.980

Maquinarias y muebles:

Concepto	Valor CLP
Dos cajas registradoras.	\$384.900
Refrigerador	\$194.990
Freidora industrial	\$400.000
Siete mesas con 28 sillas	\$2.100.000
Total maquinarias y muebles	\$3.076.890

- Arriendo del local. \$1.330.000 mensuales¹⁶ (50 UF para 100 mt²). Se considera el pago del mes de garantía en el primer mes de arriendo.
- Remodelación de un local. \$5.000.000.

El total de inversiones en activos para oficina, personal, maquinarias, bodega, baños y arriendo y remodelación asciende a un total presupuestado de \$4.921.650 a ser considerados en la depreciación a 5 años.

¹⁶ <https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/comercial/santiago-metropolitana?ca=3>

6.3. Operación en Régimen.

En esta sección se describirán los procesos de la cadena de valor desde la compra de materias primas, descripción del mix de productos y el proceso desde que se hace un pedido hasta el pago.

6.3.1. Logística y Compras.

Dado que el personal en los inicios de la puesta en marcha se encontrará a un nivel austero en cantidad, es importante priorizar las tareas. Por ende, si bien la lista de insumos semanales o mensuales en algunos casos, dependiendo de la naturaleza del producto, su duración y uso de bodega almacenar será realizado por el encargado de cocina y administrador como contraparte para cuadrar recepción de inventarios.

Las papas belgas serán importadas de forma mensual, pero inicialmente con un stock de seguridad de un mes, a través de Gedimex Chile, importador de papas¹⁷. Con las condiciones de luz y temperatura adecuadas no habría problemas con esta materia prima fundamental.

Para el caso del resto de las materias primas como salsas, aceite, sal y bebidas habrá tres proveedores dedicados al rubro. El primero de ellos será “Elsuper.cl¹⁸”, el segundo “foods.cl¹⁹” y el tercero “JBsauces.cl²⁰”, los cuales fueron elegidos en función a opiniones de usuarios en la web, variedad de productos y alcance geográfico. Una ventaja es que tienen catálogo en línea y precios actualizados, haciendo los pedidos recurrentes más fáciles y optimizando tiempos. La decisión de tener al menos tres proveedores tiene que ver con diversificar el riesgo y generar una sana competencia entre ellos, para que incentive a la calidad del servicio y precios competitivos.

¹⁷ <http://www.exportapymes.com/oportunidades-comerciales/pollo-congelado-y-papas-chile/>

¹⁸ www.elsuper.cl

¹⁹ www.foods.cl

²⁰ www.jbsauces.cl

6.3.2. Procesos de Negocios.

Para materializar la propuesta de valor de un servicio de calidad en todos los aspectos, es necesario que todos los procesos estén alineados bajo esta lógica y, por lo tanto, estén identificados, estandarizados y sean medidos continuamente, detectando oportunamente brechas que puedan existir. En ese sentido, se definen 3 macro-procesos relevantes: Fabricación, Atención al cliente, control de calidad (higiene, stock cocina y condiciones de refrigeración).

Fabricación: Es un proceso simple de freír las papas y luego servir las en los dos formatos (consumo en el local de y consumo al paso como fue mencionado en el plan de marketing). El proceso de cocción dura aproximadamente 5 minutos. En la foto 6 se muestra como se estaría operando.



Foto 6: Productos de referencia (Fuente: Google).

Atención al Cliente: Los tiempos de espera son una variable clave de permanencia del cliente y de su disposición a volver a recurrir. Hay que destacar que éstos son gestionados de forma interna, no son comunicados al cliente a modo de promesa, sin embargo, se fijarán parámetros para estandarizar el servicio y conseguir la percepción de rapidez en la atención (pese a que están afectados por las variaciones de la demanda e imponderables operacionales). Para asegurar su cumplimiento, se asigna al menos un colaborador del equipo del personal para aleatoriamente medir tiempos de atención. Se distinguen los siguientes sub-procesos y tiempos asociados:

- Toma de pedido y pago: Desde que el cliente está con el cajero, no deben pasar más de 5 minutos.

- Preparación: Como sólo se deben freír las papas y no debe exceder 5 minutos y 2 minutos para envasarlos.
- Entrega del Pedido: Se entregará el pedido en el formato solicitado además de pocillos para sacar las salsas a gusto de forma de auto servicio en el consumo en el local y sobre el cono de papas para llevar al paso.



Control de Calidad:

Este es un proceso transversal que cae bajo la responsabilidad del administrador del local. La verificación diaria de la adherencia a los estándares se realizará mediante un checklist diseñado para estos efectos, los que quedan registrados con fecha de cada jornada. Se distinguen 3 sub-procesos:

- Higiene y Stock de Cocina: El cocinero debe verificar que las condiciones sanitarias, y manipulación de alimentos se haga de forma correcta. También se debe revisar que al inicio de la jornada se cuente con los elementos y materias primas necesarias para realizar el trabajo de forma absolutamente higiénica y sin riesgos de quiebres de stock.
- Higiene de espacios comunes: Las mesas, entradas, baños y pasillos tienen que estar en todo momento impecables, ya que en ello se percibe visualmente la limpieza en los alimentos y consumo en general, lo que apoya la opinión de los clientes del restaurante. Para esto, los colaboradores encargados de la atención de clientes tienen entre sus funciones monitorear dichos espacios y alertar a personal de aseo.
- Vencimiento: Los alimentos serán ordenados, clasificándolos de acuerdo a su fecha de vencimiento, para asegurar el consumo de los más antiguos y la frescura de los productos terminados. En cada jornada, al revisar las materias primas, el encargado de cocina debe pegar una distintivo de color

rojo a aquellos alimentos que estén a 5 o menos días por vencer para alertar y fomentar su uso.

6.3.4. Layout.

A continuación se muestra el layout desarrollado para el local, que entrega ubicaciones y tamaños de referencia para poder hacerse una idea del diseño y la distribución.

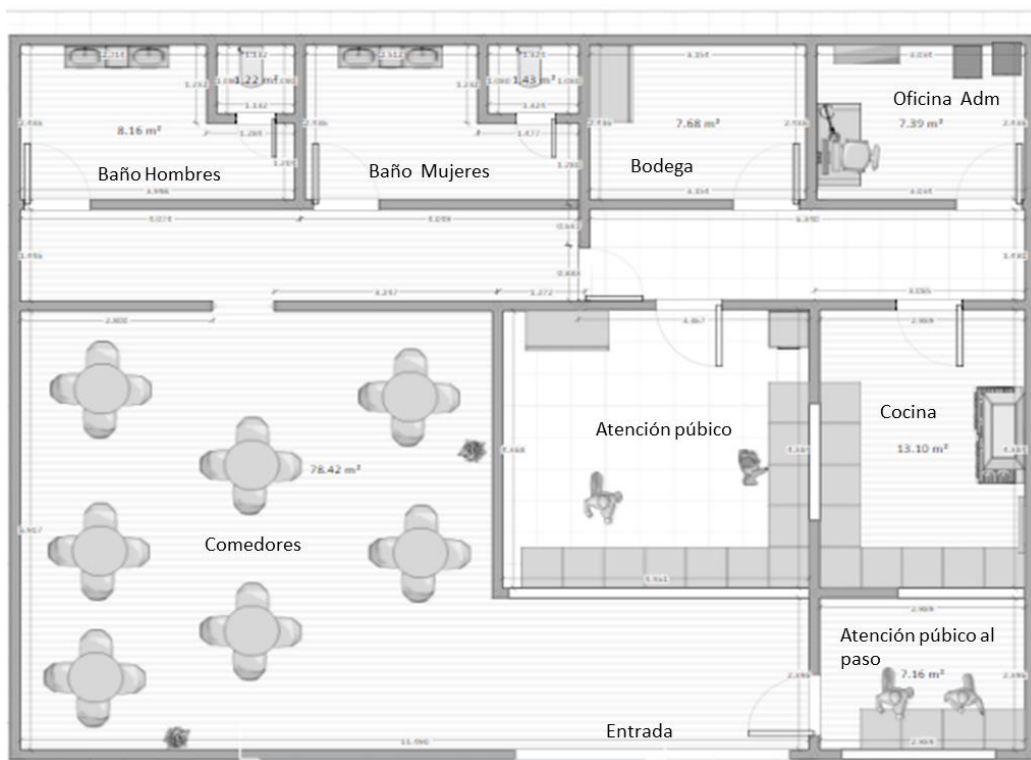


Foto 7: Layout propuesto (Fuente: Elaboración propia).

El cliente ingresa por la entrada y puede apreciar de inmediato al personal de atención al público o si está al paso puede ser atendido. A la izquierda podrá observar los comedores donde podrá disfrutar cómodamente de sus papas. La cocina y baño se encuentran lo más separado posible, para evitar mezcla de olores que pueden generar desagrado en el cliente y mermar su experiencia en el local. A través de la aplicación usada para generar este layout se obtuvieron

imágenes 3D referenciales del diseño para poder dar una idea de las dimensiones²¹.

6.3.5. Horarios de Atención y Turnos.

Los horarios de operación serán de 10:00 a 15:30, cambio de turno media hora y jornada de la tarde de 16:00 a 21:00. De lunes a sábado.

Existe la experiencia de Chillote, uno de los mejores benchmarks para este estudio, que indica que la ubicación es primordial. Ellos muestran en el gráfico 5 el nivel de ventas promedio por día de la semana. El sábado fue nefasto por la ubicación (Sub centro metro escuela militar). Por lo anterior y por los resultados de la encuesta, el primer local funcionará de lunes a sábado entre metro Universidad de Chile y metro Santa Lucía para aprovechar el flujo de gente del sábado.

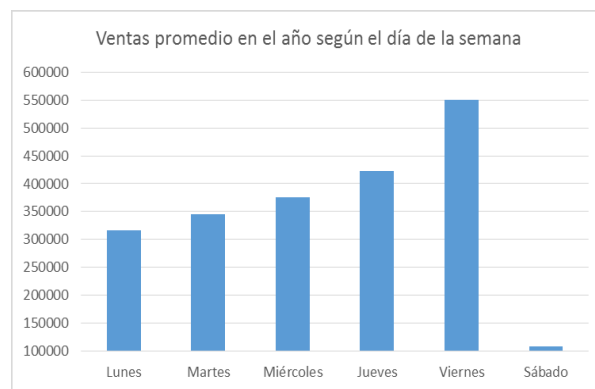


Gráfico 5: Ventas promedio de Chillote por día de semana en el año 2016 (fuente: Estudio de Mercado de estudiantes de la FEN Universidad de Chile a solicitud de Chillote)

²¹ Ver ANEXO 5.

7. PLAN FINANCIERO.

Se estima en este capítulo la estructura de costos, gastos y el plan de inversiones y su detalle por distintos conceptos, la estructura de costos asociados a la venta como también del tipo operacional y los supuestos utilizados, la proyección de ingresos, donde la demanda se estima considerando la capacidad instalada y la estimación de ventas considerando como referencia a benchmarks nombrados en capítulos anteriores, luego, se realizará la evaluación financiera del proyecto. Finalmente, se realiza un análisis de sensibilidad respecto a variables claves.

7.1. Plan de Inversiones.

Las inversiones se realizan en forma total en el año cero, dos y cuatro considerando que se debe tener la totalidad de la infraestructura y equipamiento para iniciar actividades de los tres locales a operarse en el año uno, tres y cinco.

Los conceptos tienen relación a las inversiones están detallados en el plan de operaciones pero se resumen en la tabla 7. En los años dos y cuatro en trámites sólo se paga la visita del inspector de salubridad y patente municipal.

Concepto	Año 0	Año 2	Año 4
Equipamiento de Oficina	-\$ 819.800	-\$ 819.800	-\$ 819.800
Equipamiento de Bodega	-\$ 543.980	-\$ 543.980	-\$ 543.980
Equipamiento de Baños	-\$ 480.980	-\$ 480.980	-\$ 480.980
Maquinas y Muebles	-\$ 3.076.890	-\$ 3.076.890	-\$ 3.076.890
Trámites de iniciación	-\$ 1.500.000	-\$ 700.000	-\$ 700.000
Remodelación	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 5.000.000
Total	-\$ 11.421.650	-\$ 10.621.650	-\$ 10.621.650

Tabla 7: Inversiones en pesos chilenos (tabla elaboración propia).

Dado que se trata de un start-up, las factibilidades de acceso al mercado bancarias para financiamiento con deuda son escasas, por lo que el total de la inversión será financiada con capital propio.

Para completar el plan de inversiones es necesario determinar las necesidades de capital de trabajo para comenzar a operar y cubrir los déficits de la operación. Ver ANEXO 6.

La inversión total queda como sigue:

Concepto	Año 0	Año 2	Año 4
Inversión Inicial	-\$ 11.421.650	-\$ 10.621.650	-\$ 10.621.650
Capital de Trabajo	-\$ 4.643.250	-\$ 1.790.250	-\$ 1.790.250
Inversión Total	-\$ 16.064.900	-\$ 12.411.900	-\$ 12.411.900

Tabla 8: Inversión Total en pesos chilenos (tabla elaboración propia).

7.2. Estructura de Costos.

La primera parte de los costos se trata de aquellos relacionados al producto vendido, considerándose como materias primas para la preparación de las papas fritas, salsas y bebidas. En muchos casos de negocios del rubro se sabe que dichos costos representan cerca de un 20% del precio de venta, es decir, que tienen un margen de contribución del 80% e incluso mayores como el 85% que menciona el empresario Marcus Lemonis del show “El socio”. Ver foto 8.

Además para ayudar a converger a un costo de producto como % de las ventas desde otra fuente, se recomienda ver el ANEXO 1, en donde se calcula que de forma gruesa y aproximada, el precio de papa cruda dividido por el precio de papa frita es igual a 16%, o dicho de otra manera, genera un margen de contribución de 84% (sin considerar sal, aceite y salsas ni tampoco las economías de comprar papas a gran volumen).



Foto 8: Show “El socio” sobre márgenes de las papas fritas (Fuente: pantallazo de youtube²²).

²² <https://www.youtube.com/watch?v=N58bg5wh5vk> “Show El Socio”

Para la evaluación financiera se usará un costo de producto de 22% sobre las ventas para ser más ácidos.

Además, existen los costos no relacionados directamente al costo de ventas, pero que son necesarios para la operación. El más representativo son las remuneraciones que se detallan a continuación de acuerdo a las dotaciones descritas en el plan de operaciones derivados de la apertura del primer, segundo y tercer local. Las remuneraciones anuales serían las siguientes además de otros costos fijos anuales que variarán también con el número de locales en la tabla 9. Ver ANEXO 7 para mayor detalle:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Básicos	-\$ 9.600.000	-\$ 9.600.000	-\$ 19.200.000	-\$ 19.200.000	-\$ 38.400.000
Arriendo	-\$ 17.290.000	-\$ 17.290.000	-\$ 34.580.000	-\$ 34.580.000	-\$ 51.870.000
Sueldos	-\$ 51.840.000	-\$ 51.840.000	-\$ 103.680.000	-\$ 103.680.000	-\$ 135.840.000
Actividades de Marketing	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 150.000
Fungibles Varios	-\$ 240.000	-\$ 240.000	-\$ 480.000	-\$ 480.000	-\$ 720.000
Costos Fijos	-\$ 79.020.000	-\$ 79.020.000	-\$ 158.040.000	-\$ 158.040.000	-\$ 226.980.000

Tabla 9: Costos que no directamente relacionado a las ventas en pesos chilenos (tabla elaboración propia).

7.3. Proyección de Ingresos y Estimación de Demanda.

En base al estudio de mercado desarrollado, benchmarks y el plan de Marketing, se estimará demanda y consumo promedio para generar proyección de ingresos.

Uno de los benchmarks que tuvo una capacidad similar a la que “Belgian Fries” tendría fue Chillote. Ellos vendieron unos \$70.000.000 en su primer año y luego crecieron acumulado a septiembre del segundo año un 44%. Luego según euromonitor la industria ha experimentado crecimientos a tasa decreciente con proyecciones cercanas al 2,6%. Cabe señalar que “Belgian Fries” tendrá un menor precio que Chillote (2.990 vs 3.500 respectivamente por combo).

Con la información anterior se hicieron ciertos supuestos para estimar de forma ácida los crecimientos de cada local. En la tabla 9 podrán ver las ventas en pesos para cada año de evaluación:

Crecimiento por local		35,0%	2,6%	2,6%	2,6%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Local 1	\$ 97.650.000	\$ 131.827.500	\$ 135.255.015	\$ 138.771.645	\$ 142.379.708
Local 2			\$ 97.650.000	\$ 131.827.500	\$ 135.255.015
Local 3					\$ 97.650.000
Total	\$ 97.650.000	\$ 131.827.500	\$ 232.905.015	\$ 270.599.145	\$ 375.284.723
Crecimiento compuesto		35,0%	76,7%	16,2%	38,7%
Combos/año	32.659	44.089	77.895	90.501	125.513
Combos/mes	2.722	3.674	6.491	7.542	10.459
Combos/día	113	153	270	314	436
combos/hora	11	15	26	30	42
combos /hora/local	11	15	13	15	14

Tabla 9: Estimación de Ingresos (tabla elaboración propia).

En el primer año se estimará una venta de casi \$98.000.000 dado que se estima mayor flujo de lunes a sábado versus la ubicación de Chillote. El crecimiento por local en el segundo año será de 35% y luego se ajustará al crecimiento estimado de la industria.

Con todo lo anterior se deriva el crecimiento compuesto por los tres locales y además se calcula en base al ticket promedio de \$2.990 (valor del combo) la cantidad requerida de ventas para distintos periodos de tiempo.

7.4. Evaluación Financiera.

En los subcapítulos anteriores se ha detallado el cálculo para inversiones, costos e ingresos. Como no existe financiamiento con deuda, no se tienen cuentas de intereses ni amortización, por lo tanto, solo resta determinar la depreciación para luego obtener los flujos de caja de este negocio. Ésta se consideró de forma lineal para los equipos y maquinarias para un horizonte de 5 años, por igual. Ver tabla 10:

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
local 1 Equipamiento de Oficina		-\$ 163.960	-\$ 163.960	-\$ 163.960	-\$ 163.960	-\$ 163.960				
local 1 Equipamiento de Bodega		-\$ 108.796	-\$ 108.796	-\$ 108.796	-\$ 108.796	-\$ 108.796				
local 1 Equipamiento de Baños		-\$ 96.196	-\$ 96.196	-\$ 96.196	-\$ 96.196	-\$ 96.196				
local 1 Maquinas y Muebles		-\$ 615.378	-\$ 615.378	-\$ 615.378	-\$ 615.378	-\$ 615.378				
local 2 Equipamiento de Oficina				-\$ 163.960	-\$ 163.960	-\$ 163.960	-\$ 163.960	-\$ 163.960		
local 2 Equipamiento de Bodega				-\$ 108.796	-\$ 108.796	-\$ 108.796	-\$ 108.796	-\$ 108.796		
local 2 Equipamiento de Baños				-\$ 96.196	-\$ 96.196	-\$ 96.196	-\$ 96.196	-\$ 96.196		
local 2 Maquinas y Muebles				-\$ 615.378	-\$ 615.378	-\$ 615.378	-\$ 615.378	-\$ 615.378		
local 3 Equipamiento de Oficina						-\$ 163.960	-\$ 163.960	-\$ 163.960	-\$ 163.960	-\$ 163.960
local 3 Equipamiento de Bodega						-\$ 108.796	-\$ 108.796	-\$ 108.796	-\$ 108.796	-\$ 108.796
local 3 Equipamiento de Baños						-\$ 96.196	-\$ 96.196	-\$ 96.196	-\$ 96.196	-\$ 96.196
local 3 Maquinas y Muebles						-\$ 615.378	-\$ 615.378	-\$ 615.378	-\$ 615.378	-\$ 615.378
Total Depreciación	\$ -	-\$ 984.330	-\$ 984.330	-\$ 1.968.660	-\$ 1.968.660	-\$ 2.952.990	-\$ 1.968.660	-\$ 1.968.660	-\$ 984.330	-\$ 984.330
										Valor residual de \$ 5.505.980

Tabla 10: Estimación de Depreciación (tabla elaboración propia).

En el año 6 hasta el año 9 aún queda valor por depreciar por lo que irá como valor residual en el flujo de caja (\$5.905.980).

La tasa de impuestos considerada para este tipo de empresa fue de 25%. Con la anterior información, los flujos de caja obtenidos se muestran en la Tabla 11:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta		\$ 97.650.000	\$ 131.827.500	\$ 232.905.015	\$ 270.599.145	\$ 375.284.723
Costos de Venta		-\$ 21.483.000	-\$ 29.002.050	-\$ 51.239.103	-\$ 59.531.812	-\$ 82.562.639
Margen de Contribución		\$ 76.167.000	\$ 102.825.450	\$ 181.665.912	\$ 211.067.333	\$ 292.722.084
Margen de Contribución %		78,0%	78,0%	78,0%	78,0%	78,0%
Costos fijos		-\$ 79.020.000	-\$ 79.020.000	-\$ 158.040.000	-\$ 158.040.000	-\$ 226.980.000
Utilidad Operacional		-\$ 2.853.000	\$ 23.805.450	\$ 23.625.912	\$ 53.027.333	\$ 65.742.084
Depreciación		-\$ 984.330	-\$ 984.330	-\$ 1.968.660	-\$ 1.968.660	-\$ 2.952.990
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 3.837.330	\$ 22.821.120	\$ 21.657.252	\$ 51.058.673	\$ 62.789.094
Impuestos (25%)		\$ -	-\$ 5.705.280	-\$ 5.414.313	-\$ 12.764.668	-\$ 15.697.274
Utilidad Neta		-\$ 3.837.330	\$ 17.115.840	\$ 16.242.939	\$ 38.294.005	\$ 47.091.821
Depreciación		\$ 984.330	\$ 984.330	\$ 1.968.660	\$ 1.968.660	\$ 2.952.990
Inversión Inicial	-\$ 11.421.650		-\$ 10.621.650		-\$ 10.621.650	
Capital de Trabajo	-\$ 4.643.250		-\$ 1.790.250		-\$ 1.790.250	
Valor residual de activos						\$ 5.905.980
Flujo de Caja	- 16.064.900	- 2.853.000	5.688.270	18.211.599	27.850.765	55.950.791
Flujo de caja acumulado	- 16.064.900	- 18.917.900	- 13.229.630	4.981.969	32.832.734	88.783.524

Tabla 11: Estimación de Flujos (tabla elaboración propia).

Ahora para apuntar a obtener el Valor Actual Neto, VAN se debe obtener la tasa de descuento a utilizar.

Para esto, se usará el método CAPM²³ a través de la siguiente ecuación:

$$E(R_i) = R_f + \beta * [E(R_m) - E(R_f)]$$

Donde:

- R_f: Tasa libre riesgo y se la tomara el valor desde bonos del banco central, correspondiendo a 2,88%²⁴ para noviembre 2017.
- β: El beta de la industria se obtiene desde la página www.stern.nyu.edu, la cual provee información financiera de Estados Unidos, donde se utilizó el

²³ Modelo Capital Asset Pricing Model.

²⁴ <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

“Averaged Unlevered Beta” dado que no hay deuda en la estructura de capital. Para el sector de “Food Processing”, corresponde a 0,63²⁵.

- $E(R_m) - E(R_f)$: Premio por riesgo por país que se obtiene en la misma página web el “Country Default Spreads and Risk Premiums”, que para Chile equivale a un Total “Equity Risk Premium” de 6,55%²⁶ en diciembre 2017.

Con estos datos, la **tasa de descuento por CAPM es de 7,01%** y se pueden obtener el **VAN y TIR**. Se observa en la tabla 12 que la tasa de descuento es baja producto del beta, así que se castigó en un 20% y los valores del VAN no cambiaron drásticamente así que se seguirá el análisis con el beta original:

	Beta= 0,63	Beta= 0,76 (+20%)
VAN	\$ 62.211.122	\$ 59.778.195
TIR	56,0%	56,0%
Payback (Años)	2 años y 3 meses	2 años y 3 meses
Tasa de Descuento	7,01%	7,83%

Tabla 12: VAN y TIR (tabla elaboración propia).

Primero se puede observar que el Valor Actual Neto, VAN, es positivo y, por ende, después de los 5 años de duración de la evaluación, tendrán un retorno mayor sobre la inversión. Además se puede ver que la Tasa Interno de Retorno, TIR, es mayor a la tasa de descuento, lo que indica que se aceptaría la inversión para este proyecto. Finalmente, se puede observar que, de acuerdo a los flujos, la inversión se recuperaría en 2,25 años, más precisamente, si comenzara en enero 2018, ésta se recuperaría en su totalidad en abril de 2020 (tercer año). De acuerdo a los flujos de caja, se puede notar que el primer año presenta flujos negativos, pero ya desde el segundo año en adelante éstos son positivos, sin embargo, los flujos acumulados se hacen positivos recién en el año tres.

²⁵ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html

²⁶ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

7.5. Análisis de Sensibilidad: Escenarios.

Para realizar los análisis de sensibilidad se desarrolló un procedimiento de elaboración propia ejecutado en Excel. Para él se definieron 3 variables relevantes, analizando la variación de sus parámetros con respecto a los estimados para el escenario base, generando 3 escenarios desfavorables y uno más favorable que el actual. Las variables y variaciones consideradas fueron las siguientes:

Variable	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4 (base)	Escenario 5
Consumo Promedio	-15,0%	-10,0%	-5,0%	0,0%	5,0%
Costo Venta (% Ingresos)	37,0%	32,0%	27,0%	22,0%	17,0%
Costos Fijos	15,0%	10,0%	5,0%	0,0%	-5,0%

En el caso de la venta promedio, corresponde a la variación de disminución o aumento porcentual respecto a la estimación para el caso base. Considerando los 5 escenarios, se midió el impacto para cálculo de TIR y VAN. Cabe señalar que automáticamente variará la necesidad de capital de trabajo, pues, la pérdida operacional producida por menores ventas va a afectar las inversiones iniciales, por ende los flujos y finalmente VAN y TIR. Lo mismo va a suceder cuando se hagan los análisis con la variable de costo de venta (% de ingresos).

A continuación se muestran los resultados para la primera variable:

Variable	Cantidad de Órdenes				
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4 (base)	Escenario 5
VAN	-\$ 32.553.323	\$ 1.905.307	\$ 32.058.214	\$ 62.211.122	\$ 91.408.679
TIR	-16,3%	8,4%	30,5%	56,0%	85,8%
Sensibilización	-15,0%	-10,0%	-5,0%	0,0%	5,0%

A pesar de bajar el consumo en 10%, aún el proyecto se muestra rentable. Ya con 15% no es viable, pero es una señal de que el negocio es resistente frente a variaciones en el consumo.

Ahora pasando a la segunda variable, se muestran los resultados:

Variable	Costo Venta (% Ingresos)				
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4 (base)	Escenario 5
VAN	-\$ 66.347.249	-\$ 15.437.237	\$ 23.553.548	\$ 62.211.122	\$ 98.595.020
TIR	-41%	-4%	24%	56%	91%
Sensibilización	37,0%	32,0%	27,0%	22,0%	17,0%

Respecto al costo de venta como % de los ingresos se nota que afecta bastante más dado que afecta mucho a la contribución marginal y como efecto derivado, afecta de mayor manera la necesidad de capital de trabajo.

Referente a la tercera variable costos fijos, como dice el dicho, costos fijos, fijos son, es difícil en la práctica disminuirlos, especialmente cuando se hace un presupuesto en base cero como en este caso. De todas maneras se muestran los resultados a continuación:

Variable	Costos Fijos				
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4 (base)	Escenario 5
VAN	-\$ 15.235.434	\$ 10.905.364	\$ 36.558.243	\$ 62.211.122	\$ 86.739.445
TIR	-3%	14%	33%	56%	83%
Sensibilización	15,0%	10,0%	5,0%	0,0%	-5,0%

Como se puede observar, con variaciones similares en términos absolutos, es la variable que menos pega en las variaciones del VAN y TIR.

Conclusiones del Plan Financiero:

Se sabe que pueden existir varios análisis conjuntos de variables relevantes que nos permitan visualizar los impactos de una variable con otra, lo que permite dimensionar el riesgo asociado al negocio. Aporta información útil para decisiones de fijación de precios en relación al consumo y establecer una meta de costos de los productos vendidos. Esta última variable es la más crítica, pues es la que más impacta en la utilidad operacional del negocio.

Es importante recordar que en este análisis se mantienen constantes las demás variables a excepción de la necesidad de capital de trabajo. Por ejemplo, para aumentar el consumo, según la teoría económica, se deben bajar el precio, dada la elasticidad precio de la demanda.

Como se ha mencionado, se tomaron supuestos ácidos y conservadores y aun así los flujos fueron capaces de absorber los efectos negativos de las variables sensibilizadas.

Finalmente, si bien no se realizaron en esta oportunidad, otro análisis interesante podría ser comparar el crecimiento proyectado para los primeros dos años en relación al costo de venta, ya que si dicho incremento de clientes de un año a otro no se da de acuerdo a lo esperado, es posible mejorar el costo de venta (margen de contribución), ya sea por la búsqueda de materias primas de menor costo, sin afectar la calidad del producto o cambiar los formatos de venta.

8. CONCLUSIONES

Chile es uno de los países con mayor consumo per cápita de papas en Latinoamérica, sólo superado por Perú y tiene una industria solo en Santiago de 206,5 millones de dólares.

Es una industria con más de 1.500 participantes tanto en papas fritas como en los productos sustitutos. Todos en competencia ya sean por precios o por un producto diferenciado.

Al analizar el entorno no se observaron grandes factores en contra del negocio de papas fritas, salvo la tendencia a la comida y vida más sana que está tomando fuerza en la población.

Es una industria difícil pues hay riesgos altos en todas las fuerzas salvo los proveedores, por lo que subsistir será un reto.

Va a ser primordial hacer énfasis en la diferenciación y calidad del producto ofrecido. El ciclo de vida de este tipo de negocios tiende a rondar los 3 o 5 años, debido a la dificultad de mantener una oferta atractiva de servicios, que se adapte a las necesidades o preferencias del cliente.

En el periodo de realización de estudio se fue testigo del cierre de uno de los benchmarks, el que tenía un interesante mix de productos pero falló en la ubicación para generar el flujo de clientes necesarios para hacer rentable el negocio, además de tener costos fijos altos, lo que les dificultó más aún llegar siquiera a punto de equilibrio.

Al mismo tiempo, también se notó que el mercado de las papas fritas tiene buena aceptación en Santiago dado que han nacido nuevos competidores y ha tenido buenos comentarios en las redes sociales. Además se observó que un tradicional participante de la industria de fast food está incorporando en su oferta de productos innovaciones en relación a las papas fritas.

Luego del análisis financiero realizado, se concluye que es posible realizar un restorán especialista en papas fritas de manera exitosa y sostenible en el tiempo.

Sin embargo, es necesario considerar que si bien se observan evaluaciones positivas (VAN mayor que cero y TIR superior a la tasa de descuento estimada), existe alta sensibilidad a cambios en las preferencias del consumidor, que deben ser consideradas y tomadas en cuenta desde la perspectiva de generar acciones de mitigación. Como se puede observar en el estudio de la competencia, existe muchos sustitutos y la competencia por una buena relación precio/calidad es fundamental.

	Beta= 0,63	Beta= 0,76 (+20%)
VAN	\$ 62.211.122	\$ 59.778.195
TIR	56,0%	56,0%
Payback (Años)	2 años y 3 meses	2 años y 3 meses
Tasa de Descuento	7,01%	7,83%

9. BIBLIOGRAFIA

1. Marketing Estratégico, Roger Best, Cuarta edición, Editorial Prentice Hall.
2. Administración Estratégico y política de negocios, Thomas Wheelen y David Hunger, Editorial Pearson.
3. Finanzas, Análisis y estrategia financiera, Joan Massons
4. INE: www.ine.cl
5. Portal web: <http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/doc/7004.pdf>
6. Portal web: <http://www.fritealors.com/menu.html>
7. Portal web: <https://www.youtube.com/watch?v=N58bq5wh5vk>
8. Portal web: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=194600>
9. Portal web: www.cnc.cl
10. Portal web: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/qf-morales_ca/pdfAmont/qf-morales_ca.pdf
11. Conama: www.conama.org
12. Portal web: <http://www.bloomberg.com/news/videos/b/e8713d4e-aec2-49a6-b013-c38b78854f04>
13. Portal web: <http://uk.businessinsider.com/national-french-fry-day-best-fries/#hot-salty-and-steaming-fresh-mcdonalds-wendys-burger-king-and-chick-fil-a-are-ready-to-compete-1>
14. Portal web: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=194600>
15. Portal web: <http://papeldigital.info/lt/2014/08/04/01/paginas/018.pdf>
16. Portal Web: <http://www.america-retail.com/opinion/geointeligencia-analiza-consumo-comida-rapida/#>

8. ANEXOS

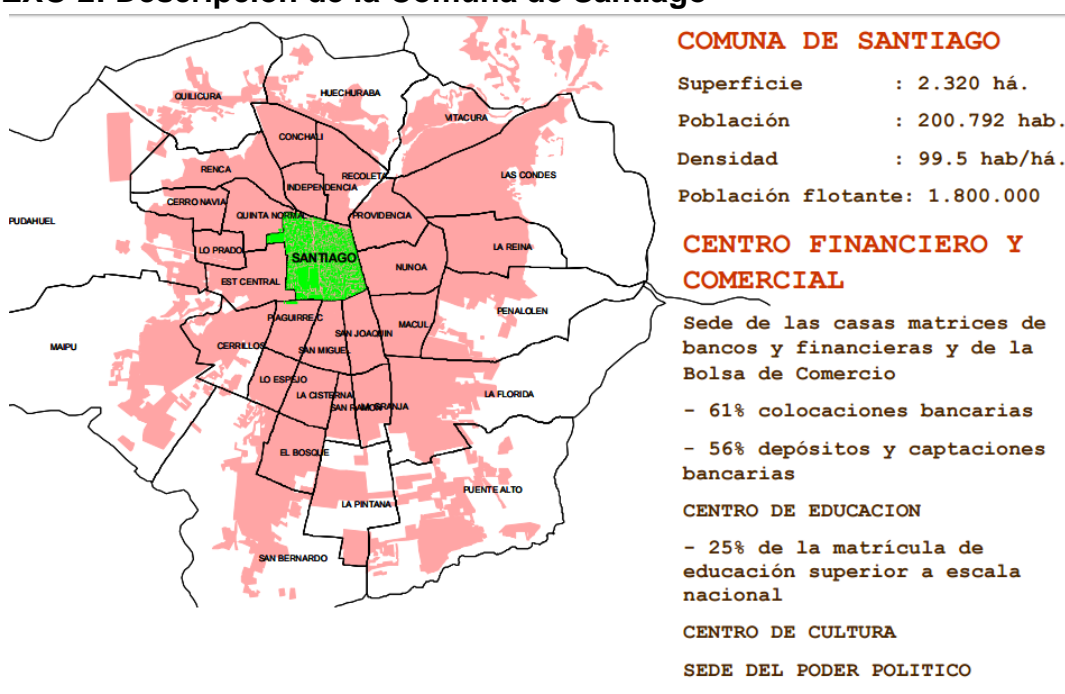
ANEXO 1: Precio por Kilo de Papas Fritas vs Precio de Papa Cruda



Concepto	Kg	Precio	Precio por Kg
Total	0,43		
Envase	0,02		
Solo papas	0,408	2290	5.613

La finalidad de obtener el precio de papas fritas vs el precio de papa cruda, nos entrega una noción a grueso modo de la rentabilidad de este producto. Un kilo de papas cuesta en promedio según el Sernac, \$918²⁷, por lo que el margen de contribución (sin considerar sal, aceite y las economías de comprar grandes volúmenes) da un 84%.

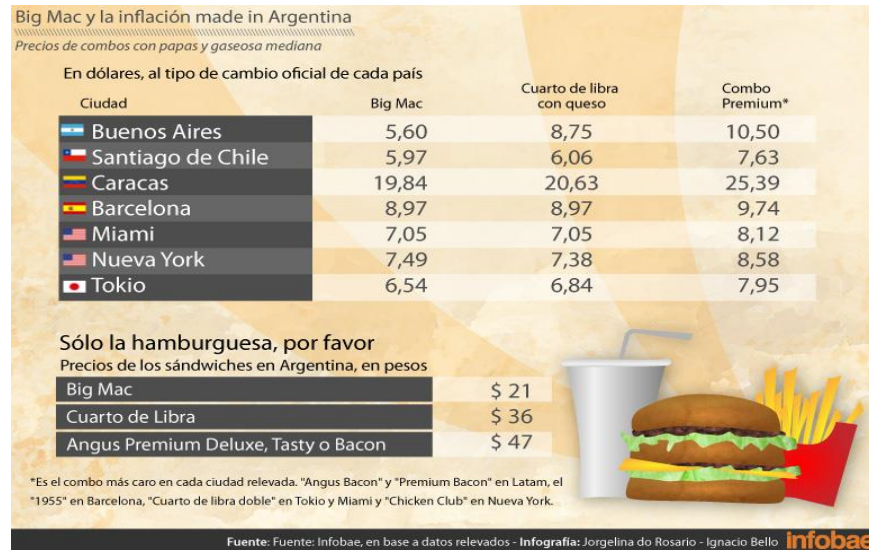
ANEXO 2: Descripción de la Comuna de Santiago



Fuente: www.conama.org

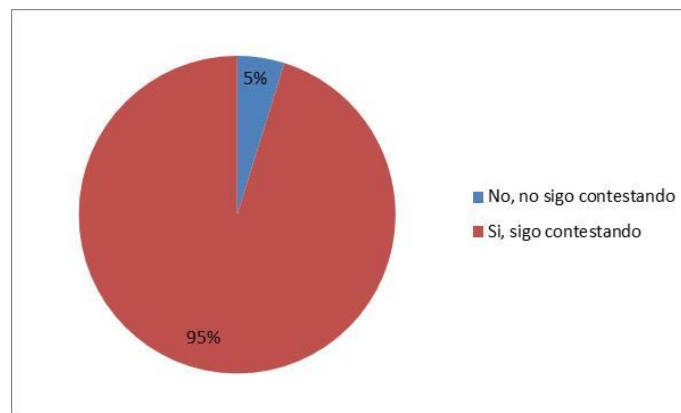
²⁷ <https://www.sernac.cl/estudio-de-precios/>

ANEXO 3: Combo Big Mac como Referente del Fast Food

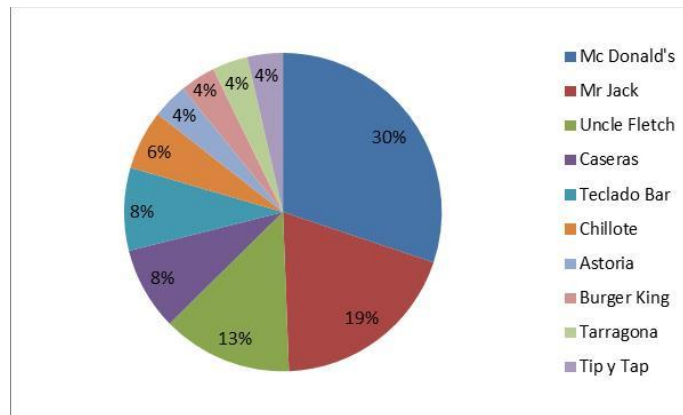


ANEXO 4: Encuesta Realizada para el Estudio de Mercado.

1 ¿Usted consume papas fritas?



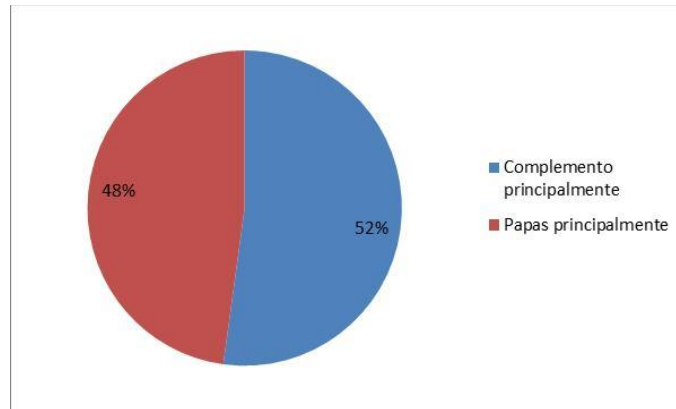
2 ¿Cuál local considera para ir a comer papas fritas?



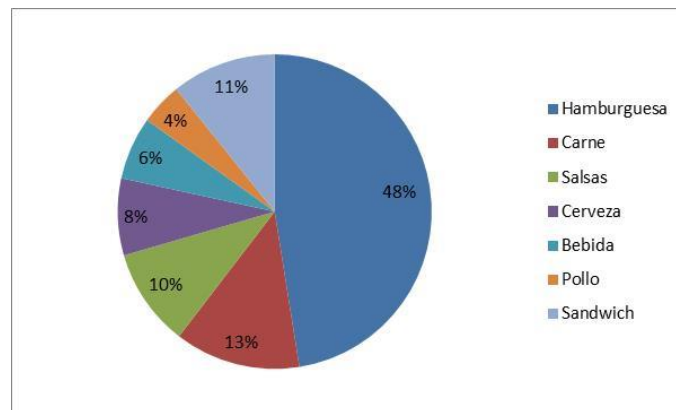
3 Ordene los siguientes atributos del restaurante que usted prefiere de mayor importancia (1) a menor importancia (7)

Ubicación		Variedad de Papas	
Orden de Inportancia	%	Orden de Inportancia	%
1	34%	1	21%
2	12%	2	14%
3	15%	3	14%
4	6%	4	10%
5	11%	5	12%
6	10%	6	13%
7	13%	7	16%
Variedad de Productos Complementarios		Precio	
Orden de Inportancia	%	Orden de Inportancia	%
1	22%	1	20%
2	18%	2	17%
3	14%	3	17%
4	11%	4	12%
5	11%	5	13%
6	12%	6	11%
7	12%	7	10%
Rapidez en el Servicio		Infraestructura (Diseño)	
Orden de Inportancia	%	Orden de Inportancia	%
1	25%	1	14%
2	13%	2	15%
3	13%	3	12%
4	4%	4	17%
5	17%	5	12%
6	13%	6	17%
7	14%	7	13%
Comodidad			
Orden de Inportancia	%		
1	22%		
2	14%		
3	12%		
4	8%		
5	11%		
6	12%		
7	22%		

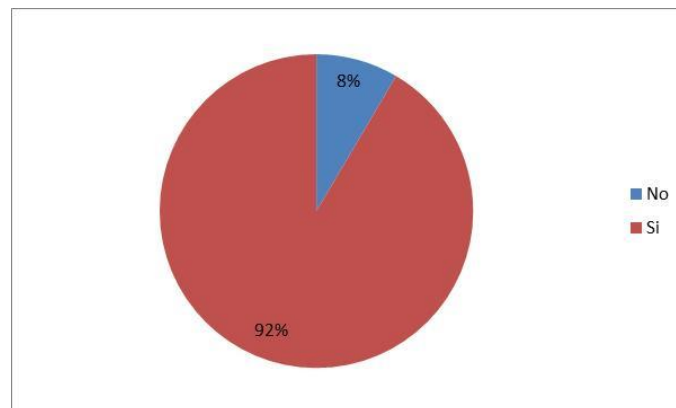
4 ¿Usted va a ese restaurante por las papas o por el complemento?



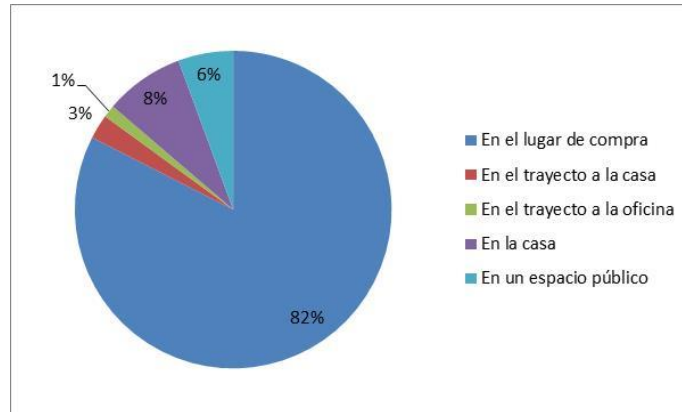
5 ¿Cuál es el complemento? (Hamburguesa, Carne, Completo, Alguna bebida en especial ,etc).



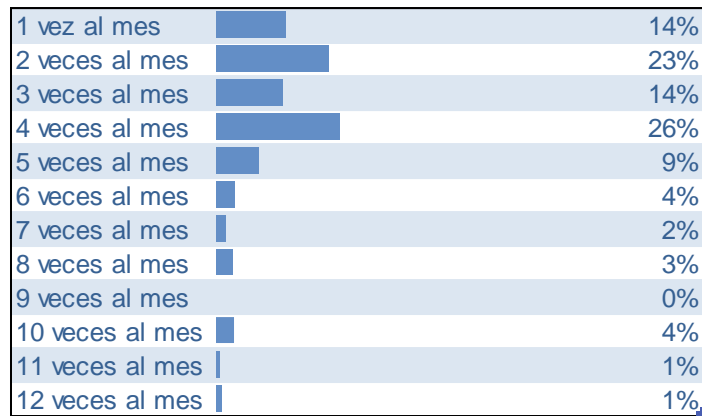
6 ¿Usted iría a un restaurante especialista en papas fritas con salsas?



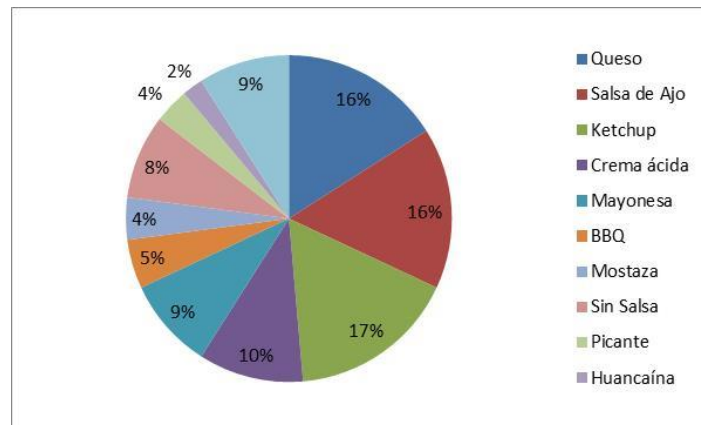
7 ¿Dónde consumiría la compra?



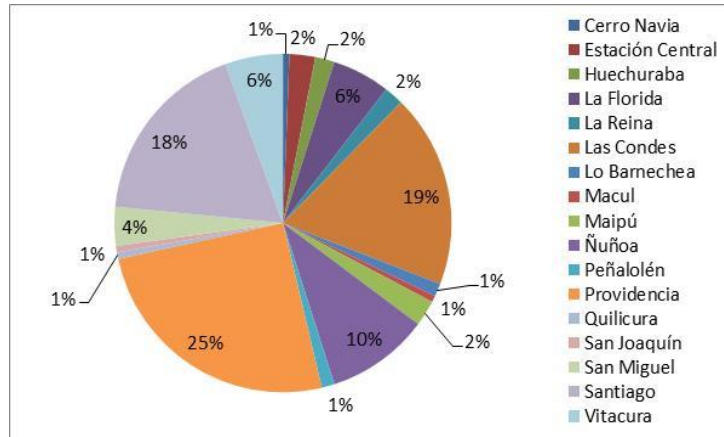
8 ¿Cuántas veces al mes consume papas fritas fuera de la casa?



9 ¿Que salsa preferiría con sus papas?

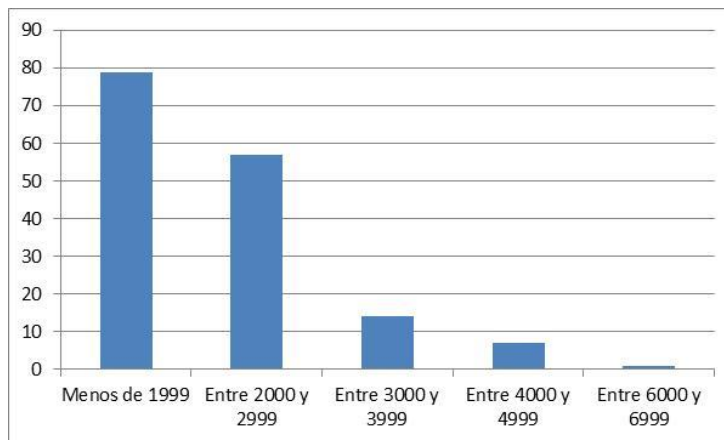


10 ¿En qué comuna le gustaría que se ubicara el restaurante?

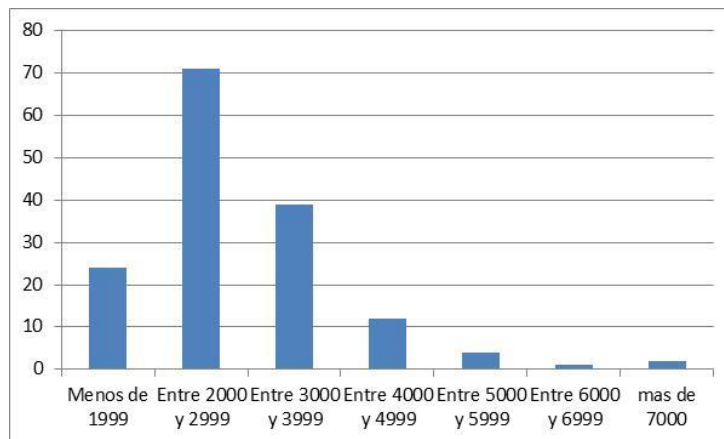


11 ¿Cuánto pagaría por lo siguiente?

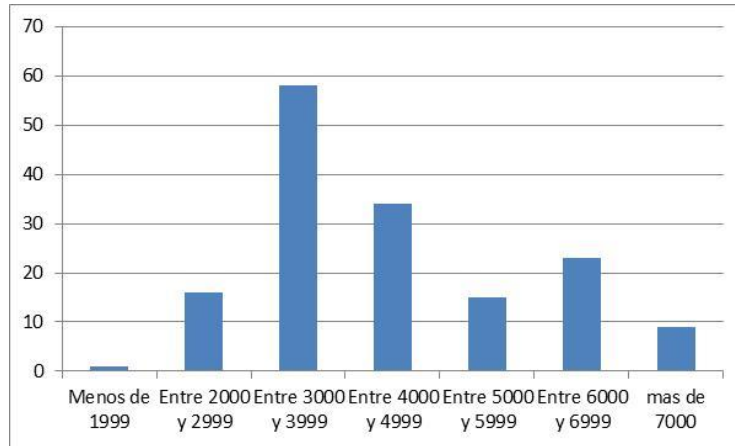
Una porción individual de papas con alguna salsa especial (Eje Y= Número de personas)



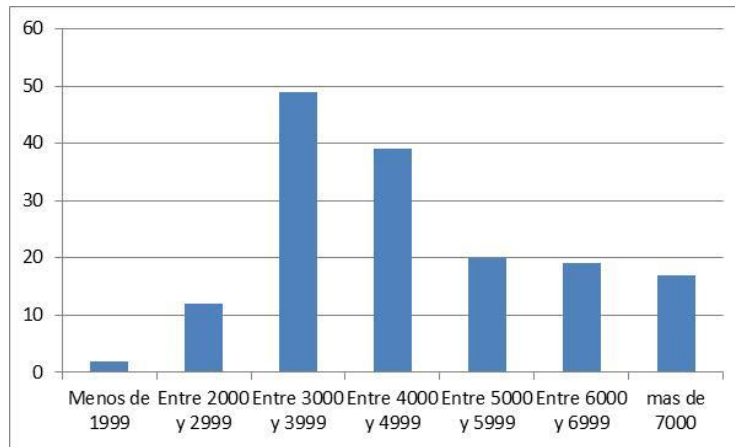
Papas con ensalada (Eje Y= Número de personas)



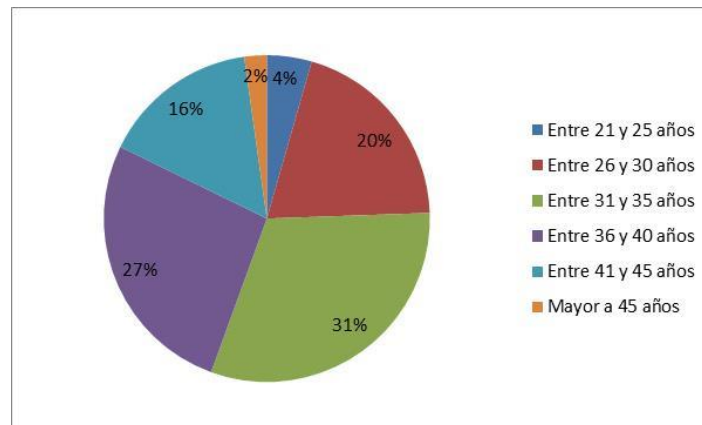
Papas con sándwich (Eje Y= Número de personas)



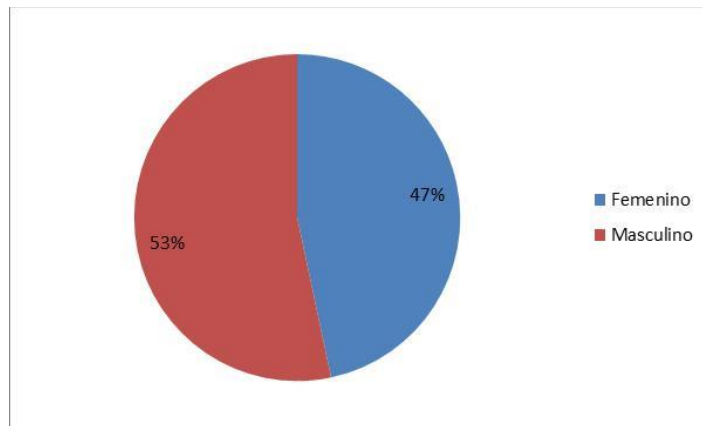
Papas con sándwich (Eje Y= Número de personas)



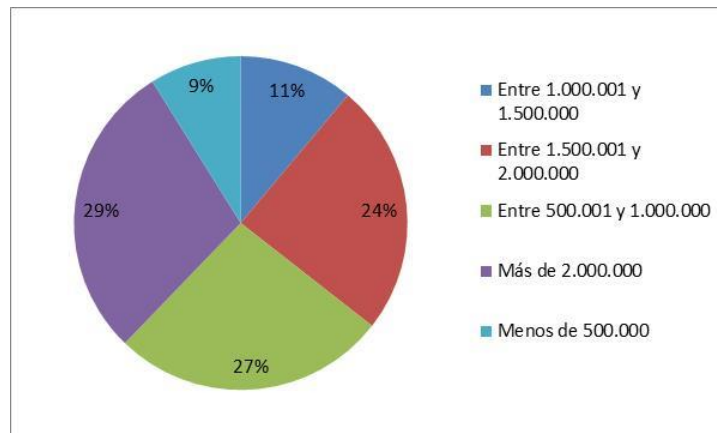
12 ¿Cuál es su edad?



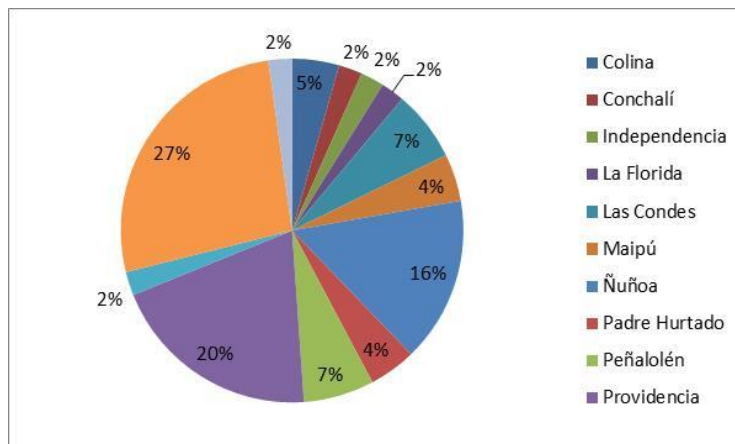
13 ¿Cuál es su género?



14 ¿Cuál es su renta promedio mensual?



15 ¿En qué comuna vive?



ANEXO 5: Imágenes 3D del Layout.

En el extremo superior derecho o izquierdo de cada imagen se indica el sector del layout que se está mostrando, como referencia dentro del plano.



Foto 8: Vista de la entrada y fachada (Fuente: Elaboración propia).



Foto 9: Vista del comedor (Fuente: Elaboración propia).

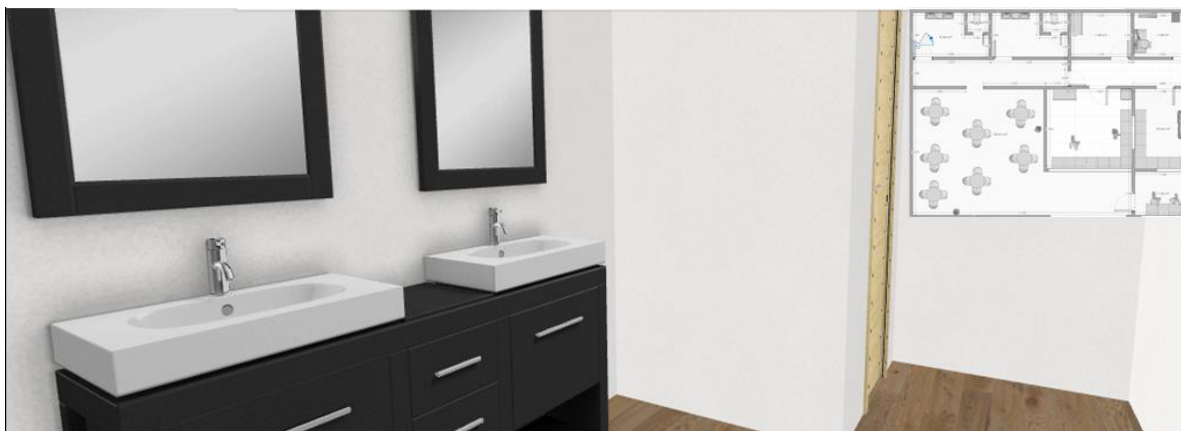


Foto 10: Vista de los baños (Fuente: Elaboración propia).



Foto 11: Vista del área de atención al público (Fuente: Elaboración propia).



Foto 12: Vista de la cocina mirando hacia atención al público (Fuente: Elaboración propia).



Foto 13: Vista de la oficina del administrador del local (Fuente: Elaboración propia).

ANEXO 6: Necesidad de Capital de Trabajo.

Se realizó una proyección de ingresos y costos totales donde se verificó que la necesidad de capital de trabajo es sistemática en el año 1. Luego del año 1 los márgenes operacionales se hacen positivos por los que se llevará a inversión en capital de trabajo el monto de \$2.853.000.

	Año 1	Año 2
Ingresos por Venta	\$ 97.650.000	\$ 131.827.500
Costos de Venta	-\$ 21.483.000	-\$ 29.002.050
Margen de Contribución	\$ 76.167.000	\$ 102.825.450
Margen de Contribución %	78,0%	78,0%
Costos fijos	-\$ 79.020.000	-\$ 79.020.000
Utilidad Operacional	-\$ 2.853.000	\$ 23.805.450

Cómo además se debe tener un mes de stock de materias primas de seguridad es que se adicionarán \$1.790.250 por este concepto, es decir, el costo de venta del año 1, dividido por 12 para tener el promedio mensual. Finalmente las necesidades de capital de trabajo se presentan a continuación en la tabla :

Concepto	Año 0	Año 2	Año 4
Capital de Trabajo	-\$ 4.643.250	-\$ 1.790.250	-\$ 1.790.250

ANEXO 7: Detalle de Costos Fijos.

- Servicios Básicos: Se estimó \$800.000 mensuales para agua, electricidad y gas. Se cotiza con negocio similar.
- Arriendo: Se cotizó en www.portalinmobiliario.cl arriendo de 100 mt2. Los valores fluctúan entre 0.3 y 0.6 UF por mt2. Se consideró 0.5 para usar el mismo valor para los locales en las distintas comunas.
- Sueldos: Se adjunta detalle por cargo y dotación:

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Director	-\$ 2.000.000	-\$ 24.000.000
Jefe Local	-\$ 1.000.000	-\$ 12.000.000
Cocinero	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000
Cajero	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000
Atención al público	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000
Aseo	-\$ 320.000	-\$ 3.840.000

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director	1	1	1	1	1
Jefe Local			1	1	2
Cocinero	1	1	2	2	3
Cajero	2	2	4	4	6
Atención al público	2	2	4	4	6
Aseo	1	1	2	2	3
Total	6	6	12	12	18

- Actividades de Marketing: Considera \$50.000 anuales para que un embajador (Persona conocida en el ámbito público) pueda ir 16 veces al año a comer gratis. Una persona por local.
- Fungibles: Se estimaron \$240.000 anuales por local para materiales de aseo, poleras y consumibles de baño y oficina.