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

MODELO DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA FITNESS EN CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

GONZALO ALFONSO LEIVA SUAZO

PROFESOR GUÍA:
IVÁN DÍAZ CAMPOS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MAXIMILIANO DÍAZ TAPIA
ANA SAN MARTÍN LEIVA

SANTIAGO DE CHILE
2019

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE: Ingeniero Civil Industrial
POR: Gonzalo Leiva Suazo
FECHA: 13/08/2019
PROFESOR GUIA: Iván Díaz Campos

MODELO DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA FITNESS EN CHILE

El presente Modelo de Negocios busca determinar la viabilidad de la implementación de un restaurante de comida rápida fitness en Chile. Su desarrollo comienza en el año 2018 y surge con el objetivo inicial de solucionar el problema que tienen las personas que intentan llevar una vida saludable, pero por algún motivo se les impide llevarlo delante de la forma adecuada.

En base a sus hábitos de vida sana y dificultades para llevarlos a cabo, se identifican 5 perfiles en la sociedad chilena, donde se decide enfocar en aquellos que sí tienen hábitos, abarcando los perfiles motivados y esforzados con un 47% del total de la población. Dichas personas acostumbran a leer rótulos de información nutricional y priorizan la calidad por sobre el sabor al momento de comer.

Los principales problemas en estas personas en cuanto a su alimentación son la falta de tiempo y de conocimientos. El primero se transforma en un gran problema, ya que en general no tienen tiempo para cocinar o incluso para comer, lo que les impide aprovechar su escaso tiempo, en otras cosas que para ellos son más valiosas. También está el factor conocimiento, ya que al cliente le duele no saber qué comer y mas aún, comer algo que creía que era sano y finalmente no lo era, sumado a que, cuando comen fuera de casa, les genera inseguridad no saber qué están comiendo.

Dado los problemas identificados, se elabora una propuesta de valor que consiste en "entregar un alimento de alta calidad nutricional con ingredientes a elección, de forma rápida e informada". Para lo anterior, se elabora un menú basado en el método del plato desarrollado por la Universidad de Harvard, que consiste en un sandwich, donde el cliente selecciona una proteína, un tipo de pan y tres vegetales a gusto, en que cada uno de los ingredientes son de alta calidad nutricional.

Se realizó un MVP donde se pudo constatar que existe un factor diferenciador con la competencia, que está dado porque el producto es reconociblemente saludable, además de entregar información nutricional y hacerse cargo de educar a la gente. Por otro lado, se evidenció que las personas que no tienen los conocimientos básicos de nutrición están notoriamente interesadas en adquirirlos. Los cambios que realizaría la gente al producto están dados por ingredientes en específico, lo cual valida el hecho de que sea el cliente quien seleccione los ingredientes de su sandwich.

Se determinó un precio a cobrar al cliente de $3.700 y se estableció que la ubicación ideal para esté tipo de negocios es en puntos de alta afluencia, en sectores ABC1 y con recintos deportivos a su alrededor. Para llevar cabo el proyecto es necesaria una inversión inicial de $28.042.576, por lo que después de realizar el análisis financiero a 5 años se obtuvo un VAN de $42.644.830 y una TIR de 81%, con una tasa de descuento de 17,5%. Dado que el VAN es mayor a cero y la TIR es mayor a la tasa de descuento, el negocio resulta rentable, con un breakeven al año 3 y un payback al año 4.

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO TRABAJO DE TÍTULO 5

1.1 ANTECEDENTES 5
1.2 PROBLEMAS IDENTIFICADOS 6
1.3 OBJETIVO GENERAL 7
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 8
1.5 ALCANCE 8
1.6 MARCO CONCEPTUAL 9
1.6.1 BUSINESS MODEL CANVAS 9
1.6.2 VALUE PROPOSITION CANVAS 11
1.6.3 RUNNING LEAN 12
1.6.4 ENTREVISTAS RUNNING LEAN 14
1.6.4.1 Entrevista de problemas 14
1.6.4.2 Entrevista de soluciones 14
1.6.5 MARKETING MIX 15
1.6.6 CUSTOMER JOURNEY MAP 16
1.6.7 TAMAÑO DE MERCADO 17
1.6.8 FACTIBILIDAD ECONÓMICA 18
1.6.8.1 Flujo de caja 18
1.6.8.2 Indicadores financieros 19
1.6.9 FUNDAMENTOS NUTRICIONALES 19
1.6.9.1 Calorías 19
1.6.9.2 Macronutrientes 20
1.6.9.3 Método del plato 20
1.6.9.4 Tasa metabólica basal 21
1.6.9.5 Necesidad calórica 21
1.7 METODOLOGÍA 23
1.7.1 PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TÍTULO 23
1.7.2 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL 23
1.7.3 MODELO DE NEGOCIOS 23
1.7.3.1 Modelo Canvas 24
1.7.3.2 Menú 25
1.7.3.3 Plan de marketing 25
1.7.3.4 Plan de operaciones 26
1.7.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA 26
1.7.4.1 Conclusiones 26

2 ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL 27

2.1 ANÁLISIS DE MERCADO 27
2.1.1 ANTECEDENTES DEL MERCADO 27
2.1.1.1 Perfiles según hábitos 27
2.1.1.2 Comida rápida en Chile 36
2.1.2 GRUPOS SOCIECONÓMICOS EN CHILE 40
2.1.3 ENTORNO POLÍTICO 41
2.1.4 BENCHMARKING NACIONAL 44

2.1.4.1 Fitfood Chile 44
2.1.4.2 Subway 48
2.1.5 BENCHMARKING INTERNACIONAL 52
2.1.5.1 Sweetgreen 52
2.1.5.2 Bosu Body Bar 54
2.2 REQUISITOS PARA INSTALAR UN RESTAURANTE EN CHILE 57
2.2.1 DEFINIR EL TIPO DE SOCIEDAD 57
2.2.2 INSCRIPCIÓN Y CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD 57
2.2.2.1 Sistema Tradicional 57
2.2.2.2 Tuempresaenundia 57
2.2.3 INICIO DE ACTIVIDADES 58
2.2.4 CERTIFICADO DE INFORMACIONES PREVIAS 58
2.2.5 SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN SANITARIA 58
2.2.6 PATENTE COMERCIAL, DERECHOS DE ASEO Y PATENTE DE ALCOHOLES 59
2.2.7 REGISTRO DE MARCA 59

3 MODELO DE NEGOCIOS 60

3.1 MODELO CANVAS INICIAL 60
3.1.1 PROPUESTA DE VALOR INICIAL 60
3.1.2 SEGMENTO DE CLIENTES INICIAL 61
3.1.3 SOCIOS CLAVE INICIALES 61
3.1.4 ACTIVIDADES CLAVE INICIALES 62
3.1.5 RECURSOS CLAVE INICIALES 62
3.1.6 RELACIÓN CON EL CLIENTE INICIAL 63
3.1.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN INICIALES 63
3.1.8 ESTRUCTURA DE COSTOS INICIAL 63
3.1.9 ESTRUCTURA DE INGRESOS INICIAL 63
3.2 HIPÓTESIS CRÍTICAS 64
3.2.1 HIPÓTESIS DE PROBLEMAS 64
3.2.2 HIPÓTESIS DE SOLUCIÓN 64
3.2.3 VALIDACIÓN PROBLEMAS 66
3.2.4 VALIDACIÓN SOLUCIÓN 71
3.2.4.1 Contacto Ministerio de Salud 71
3.2.4.2 Diseño de MVP 71
3.2.4.3 Resultados MVP 75
3.2.4.4 Resultados Instagram 79
3.3 MODELO CANVAS FINAL 80
3.3.1 SEGMENTO DE CLIENTES 81
3.3.2 PROPUESTA DE VALOR 82
3.3.2.1 Propuesta de valor perfil esforzado 82
3.3.2.2 Propuesta de valor perfil motivado 87
3.3.3 SOCIOS CLAVE 91
3.3.4 ACTIVIDADES CLAVE 91
3.3.5 RECURSOS CLAVE 92
3.3.6 RELACIÓN CON EL CLIENTE 92
3.3.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN 93
3.3.8 ESTRUCTURA DE COSTOS 93
3.3.9 ESTRUCTURA DE INGRESOS 93
3.4 MENÚ 94

3.4.1 ELABORACIÓN DEL MENÚ 94
3.4.2 INGREDIENTES 95
3.4.3 MENÚ 96
3.4.3.1 Sandwich de pollo 96
3.4.3.2 Sandwich de pavo 96
3.4.3.3 Sandwich de atún 97
3.4.3.4 Sandwich de huevo 97
3.4.3.5 Sandwich de cerdo 97
3.4.3.6 Sandwich de salmón 97
3.4.3.7 Sanwich de reineta 97
3.4.3.8 Bebestibles 98
3.4.3.9 Postres 98
3.4.4 SELECCIÓN DE MENÚ 98
3.5 PLAN DE MARKETING 99
3.5.1 IMAGEN CORPORATIVA 99
3.5.1.1 Nombre 99
3.5.1.2 Logo 99
3.5.1.3 Misión 99
3.5.1.4 Visión 99
3.5.2 OBJETIVOS DE MARKETING 99
3.5.3 TARGETING 100
3.5.4 POSICIONAMIENTO 100
3.5.5 MARKETING MIX 101
3.5.5.1 Promoción 101
3.5.5.2 Precio 105
3.5.5.3 Plaza 107
3.5.5.4 Producto y servicio 112
3.6 PLAN OPERACIONAL 116
3.6.1 OBJETIVOS OPERACIONALES 116
3.6.2 EQUIPAMIENTO NECESARIO 116
3.6.3 PROCESOS BÁSICOS 119
3.6.3.1 Preparación productos 119
3.6.3.2 Elaboración menú 120
3.6.3.3 Abastecimiento 120
3.6.4 HORARIOS DE ATENCIÓN 121
3.6.5 PERSONAL RESTAURANTES 121
3.6.6 DELIVERY 122
3.7 RIESGOS DE LA SOLUCIÓN 124
3.7.1 LOCAL COMERCIAL 124
3.7.2 DEMANDA 124
3.7.3 PRECIO 125
3.7.4 COMPETENCIA 125
3.8 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN 126
3.8.1 FOOD TRUCK 126
3.8.2 VENTA A PEDIDO 126
3.9 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO 127
3.9.1 DELIVERY 127
3.9.2 ADQUISICIÓN LOCALES COMERCIALES 127
3.9.3 FRANQUICIA 127

4 EVALUACIÓN ECONÓMICA 128

4.1 TAMAÑO DE MERCADO 128
4.1.1 TAM 128
4.1.2 SAM 128
4.1.3 SOM 130
4.2 ESTIMACIÓN DE DEMANDA 131
4.3 INVERSIÓN INICIAL 134
4.4 ESTIMACIÓN DE INGRESOS 135
4.5 COSTOS 136
4.5.1 COSTOS FIJOS 136
4.5.1.1 Local 136
4.5.1.2 Remuneraciones 136
4.5.1.3 Servicios básicos 138
4.5.1.4 Patente comercial 138
4.5.1.5 Publicidad 138
4.5.2 COSTOS VARIABLES 139
4.6 CAPITAL DE TRABAJO 140
4.7 FUENTES DE FINANCIAMIENTO 140
4.8 FLUJO DE CAJA PURO 141
4.9 TASA DE DESCUENTO 142
4.10 EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA 143
4.11 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 144
4.11.1 PRECIO 144
4.11.2 DEMANDA 145

5 CONCLUSIONES 147

5.1 CONCLUSIONES OBJETIVOS 147
5.2 CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADO 149
5.3 CONCLUSIONES MODELO DE NEGOCIOS 150
5.4 CONCLUSIONES EVALUACIÓN ECONÓMICA 151

6 BIBLIOGRAFÍA 152

7 ANEXOS 153

7.1 ANEXO ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL 153
7.1.1 BENCHMARKING 153
7.1.1.1 Planes Fitfood Chile 153
7.1.1.2 Fat Burner plan FFC 154
7.1.1.3 Healthy plan FFC 155
7.1.1.4 Athlete plan FFC 156
7.1.1.5 Bulking plan FFC 157
7.1.1.6 Vegetarian plan FFC 158
7.1.1.7 Ingredientes 159
7.1.1.8 Decoración Subway 161
7.1.1.9 Menú subway 162

7.1.1.10 Menú Sweetgreen 163
7.1.1.11 Ficha técnica Bosu Body Bar 166
7.2 ANEXO MODELO DE NEGOCIO 167
7.2.1 ENTREVISTAS PROBLEMAS 167
7.2.1.1 Gonzalo Nuñez, Coach Smart Fit 167
7.2.1.2 Valeria Farías, Coach Smart fit 170
7.2.2 ENCUESTAS PROBLEMAS 172
7.2.2.1 Encuesta Instagram 172
7.2.3 CONTACTO MINSAL 180
7.2.4 ENTREVISTAS SOLUCIÓN 180
7.2.4.1 Entrevista 1 180
7.2.4.2 Entrevista 2 181
7.2.4.3 Entrevista 3 182
7.2.4.4 Entrevista 4 184
7.2.4.5 Entrevista 5 185
7.2.4.6 Entrevista 6 186
7.2.4.7 Entrevista 7 186
7.2.4.8 Entrevista 8 187
7.2.4.9 Entrevista 9 188
7.2.4.10 Entrevista 10 189
7.2.4.11 Entrevista 11 190
7.2.4.12 Entrevista 12 192
7.2.5 VALUE PROPOSITION CANVAS 194
7.3 ANEXO MENÚ 196
7.4 ANEXO PLAN DE MARKETING 200
7.4.1 CÁLCULO DE PRECIOS 200
7.4.2 UBICACIONES 201
7.5 ANEXO PLAN OPERACIONAL 205
7.6 ANEXO EVALUACIÓN ECONÓMICA 207
7.6.1 ESTIMACIÓN DE DEMANDA 207
7.6.2 COTIZACIÓN LOCAL 207
7.6.3 DEPRECIACIÓN 208
7.6.4 ESTIMACIÓN CAPITAL DE TRABAJO 209
7.6.5 PAGO CRÉDITO COMERCIAL 209
7.6.6 FLUJO DE CAJA FINAL 212

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Árbol de problemas hábitos alimenticios 7
Ilustración 2: Business Model Canvas 11
Ilustración 3: Value Proposition Canvas 12
Ilustración 4: Fases de una startup 13
Ilustración 5: Iteración Running Lean 13
Ilustración 6: Estructura entrevista de problema Running Lean 14
Ilustración 7: Estructura entrevista de solución Running Lean 15
Ilustración 8: Marketing mix, 4Ps 15
Ilustración 9: Customer Journey Map 17
Ilustración 10: Estimación tamaño de mercado TAM - SAM – SOM 18
Ilustración 11: Método del plato, Harvard Medical School 21
Ilustración 12: Perfiles de la sociedad chilena según hábitos y barreras 28
Ilustración 13: Distribución porcentual de perfiles de la sociedad chilena 30
Ilustración 14: Distribución de perfiles por edad 31
Ilustración 15: Distribución demográfica de perfiles de la sociedad chilena 32
Ilustración 16: Evolución de los perfiles de la sociedad chilena en los últimos 7 años 33
Ilustración 17: Gráfico de consumo de comida rápida en perfiles de la sociedad chilena. 34
Ilustración 18: Gráfico preferencias comida sana en perfiles de la sociedad chilena 34
Ilustración 19: Gráfico interés información nutricional en perfiles sociedad chilena 35
Ilustración 20: Gráfico de opciones favoritas de comida rápida en Chile 36
Ilustración 21: Encuesta Izit, preferencias comida rápida 36
Ilustración 22: Gráfico de ventas reales de comida rápida en Chile por año 37
Ilustración 23: Gráfico distribución ventas de comida rápida RM y demás regiones 38
Ilustración 24: Gráfico de ventas reales de comida rápida en la RM por año 38
Ilustración 25: Distribución GSE Santiago y Chile 41
Ilustración 26: Publicidad Ley de Etiquetados 43
Ilustración 27: Procedimiento planes Fitfood Chile 45
Ilustración 28: Caja Bosu Body Bar 54
Ilustración 29: Instagram Bosu Body Bar, plato 55
Ilustración 30: Tienda web Bosu Body Bar 55
Ilustración 31: Modelo canvas propuesto 60
Ilustración 32: Estadísticas seguidores instagram 68
Ilustración 33: Gráfico resultados encuesta, falta de tiempo 69
Ilustración 34: Gráfico resultados encuesta, falta de conocimientos 69
Ilustración 35: Gráfico resultados encuesta, precio 69
Ilustración 36: Diseño MVP 72
Ilustración 37: Flyer producto mínimo viable 73
Ilustración 38: Resultados instagram 79
Ilustración 39: Modelo canvas final 81
Ilustración 40: Logo fiter 99
Ilustración 41: Publicación instagram, macros 101
Ilustración 42: Publicación instagram, estilo de vida 102
Ilustración 43: Publicación Instagram, pescado 103
Ilustración 44: Mapa Mi Entorno alta densidad de comercio 1 107
Ilustración 45: Gimnasios Metro Manquehue 109
Ilustración 46: Gimnasios Metro Escuela Militar 110
Ilustración 47: Gimnasios Metro El Golf y Tobalaba 110
Ilustración 48: Primeras interacciones del negocio en el Custumer Journey 113
Ilustración 49: Customer Journey Map compra 114
Ilustración 50: Plancha churrasquera 116

Ilustración 51: Salad bar 117
Ilustración 52: Salad bar con mesón refrigerado 117
Ilustración 53: Mesón refrigerado individual 117
Ilustración 54: Refrigerador industrial 118
Ilustración 55: Congelador 118
Ilustración 56: Tostador continuo 118
Ilustración 57: Balanza 119
Ilustración 58: Proceso de atención de cientes Subway 119
Ilustración 59: Proceso estándar de abastecimiento restaurante 120
Ilustración 60: Crecimiento población flotante Barrio Sanhattan 128
Ilustración 61: Gráfico de distribución por GSE Barrio Sanhattan 129
Ilustración 62: Gráfico ventas en los distintos escenarios de precio 144
Ilustración 63: Gráfico ventas por año en los distintos escenarios de demanda 146
Ilustración 64: Planes FFC 153
Ilustración 65: Menú fat burner plan FFC 154
Ilustración 66: Menú healthy plan FFC 155
Ilustración 67: Menú athlete plan FFC 156
Ilustración 68: Menú bulking plan FFC 157
Ilustración 69: Menú vegetarian plan FFC 158
Ilustración 70: Decoración Subway 1 161
Ilustración 71: Decoración Subway 2 161
Ilustración 72: Menú Sweetgreen 1 163
Ilustración 73: Menú Sweetgreen 2 163
Ilustración 74: Menú Sweetgreen 3 164
Ilustración 75: Menú Sweetgreen 4 164
Ilustración 76: Ficha técnica plan Bosu Body Bar 166
Ilustración 77: Encuesta instagram, introducción 172
Ilustración 78: Encuesta instagram, falta de tiempo 173
Ilustración 79: Encuesta instagram, falta de conocimientos 174
Ilustración 80: Encuesta instagram, precio 175
Ilustración 81: Encuesta instagram, otras dificultades 176
Ilustración 82: Encuesta instagram, resultados otras dificultades 1 177
Ilustración 83: Encuesta instagram, resultados otras dificultades 2 178
Ilustración 84: Encuesta instagram, resultados otras dificultades 3 179
Ilustración 85: Respuesta a consulta sobre Ley de Etiquetados 180
Ilustración 86: Value Proposition Canvas perfil esforzado 194
Ilustración 87: Value Proposition Canvas perfil motivado 194
Ilustración 88: Interacciones requerimiento calórico instagram 195
Ilustración 89: Encuesta bebestibles para acompañar comidas 1 196
Ilustración 90: Encuesta bebestibles para acompañar comidas 2 196
Ilustración 91: Encuesta bebestibles para acompañar comidas 3 197
Ilustración 92: Metro Manquehue y alrededores 201
Ilustración 93: Metro Escuela Militar y alrededores 202
Ilustración 94: Metro El Golf y alrededores 203
Ilustración 95: Metro Tobalaba y alrrededores 204
Ilustración 96: Base de datos menú 205
Ilustración 97: Base de datos Sandwich menú 206

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Calorías diarias según nivel de actividad física 22
Tabla 2: Resumen perfiles de la sociedad chilena 30
Tabla 3: Consumo promedio trimestral por boleta de comida rápida en Chile 39
Tabla 5: Distribución promedio de macros por comida planes FFC 46
Tabla 7: Precios diarios por plan FFC 47
Tabla 6: Resumen información para cada plato FFC 47
Tabla 9: Inversión franquicia Subway 49
Tabla 10: Información nutricional menú Subway 50
Tabla 11: Precios menú Subway 50
Tabla 13: Precios Sweetgreen 52
Tabla 14: Información nutricional menú Bosu Body Bar 55
Tabla 15: Resumen entrevistas validación de problemas 67
Tabla 16: Carbohidratos menú 95
Tabla 17: Proteínas menú 95
Tabla 18: Verduras menú 96
Tabla 19: Sandwich de pollo 96
Tabla 27: Resumen de precios 105
Tabla 28: Cálculo precio por porción de tomate 106
Tabla 29: Precios para cada plato del menú 106
Tabla 30: Capacidad trabajadores 121
Tabla 31: Distribución por GSE para cada perfil 128
Tabla 32: Combinaciones de perfiles y GSE del total de la población 129
Tabla 33: Distribución por perfil para cada GSE 129
Tabla 34: Distribución por segmentos Barrio Sanhattan 130
Tabla 35: Segmento objetivo Barrio Sanhattan 130
Tabla 36: Consumo de comida rápida para perfil esforzado y motivado 130
Tabla 38: Ventas mensuales de comida rápida por empresa valorizadas al año 2019 131
Tabla 39: Estimación de demanda mensual durante 5 años 133
Tabla 40: Cotización habilitación de local comercial 134
Tabla 41: Estimación ventas por mes durante 5 años 135
Tabla 42: Estimación precio local comercial 136
Tabla 43: Remuneraciones 136
Tabla 44: Remuneraciones primeros 2 años 137
Tabla 45: Remuneraciones años 3 y 4 137
Tabla 46: Estimación costos básicos 138
Tabla 47: Resumen inversiones en publicidad 138
Tabla 48: Flujo de caja primeros 6 trimestres 141
Tabla 49: Flujo de caja a 5 años 142
Tabla 50: Indicadores de rentabiliad 143
Tabla 51: Resumen indicadores financieros variación del precio 144
Tabla 52: Resumen indicadores variación demanda 145
Tabla 53: Información nutricional fat burner plan FFC 154
Tabla 54: Información nutricional healthy plan FFC 155
Tabla 55: Información nutricional athlete plan FFC 156
Tabla 56: Información nutricional bulking plan FFC 157
Tabla 57: Información nutricional vegetarian plan FFC 158
Tabla 56: Resumen total nutricional por día de planes FFC 159
Tabla 6: Precios semanales por plan FFC 159
Tabla 58: Ingredientes menú FFC 160
Tabla 59: Menú Subway 162

Tabla 12: Menú Sweetgreen 165
Tabla 20: Sandwich de pavo 197
Tabla 21: Sandwich de atún 198
Tabla 22: Sandwich de huevo 198
Tabla 23: Sandwich de cerdo 198
Tabla 24: Sandwich de salmón 198
Tabla 25: Sandwich de reineta 198
Tabla 26: Información nutricional frutas 199
Tabla 60: Costos verduras 200
Tabla 61: Costos proteínas 200
Tabla 62: Costos pan 200
Tabla 63: Crecimientos de ventas trimestrales comida rápida 207
Tabla 64: Crecimientos mensuales de demanda 207
Tabla 37: Ventas anuales de comida rápida por tamaño, año 2015 207
Tabla 65: Cotización local comercial 208
Tabla 66: Depreciación por año 208
Tabla 67: Estimación capital de trabajo 209
Tabla 68: Pago crédito comercial 211
Tabla 69: Flujo de caja final a 5 años 212

1. PLANTEAMIENTO TRABAJO DE TÍTULO

1.1 Antecedentes

Un aspecto que sin duda no deja indiferente a nadie es el siguiente titular: "Ranking FAO: Chile se posiciona como el **segundo país OCDE con mayor índice de obesidad**[1]". Según los datos entregados, el 34,4% de la población chilena mayor de 15 años presenta altos índices de obesidad, los que continúan en aumento, ya que en 2016 Chile ocupaba el octavo puesto entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) con un 25,1%.

En la misma línea, se pueden encontrar causas atribuidas a este problema, donde se encuentra la siguiente frase "Los chilenos no nos estaríamos dando el tiempo de preparar alimentos sanos, ni tampoco tendríamos un fácil acceso a platos ya preparados que puedan clasificarse como saludables. Según la Encuesta de Consumo Alimentario del Ministerio de Salud, sólo el 5% de la población chilena come saludable y un 86,7% a nivel nacional es sedentario."

Esto no es todo, pues según cifras del Ministerio de Salud, en Chile[2], uno de cada tres niños menores de seis años tiene exceso de peso. Además, una persona muere cada hora que pasa a causa de enfermedades asociadas al exceso de peso, como son la obesidad, la diabetes, la presión alta y los problemas al corazón.

Dados estos preocupantes datos obtenidos año tras año, fue que surgió la ley 20.060 de etiquetado de alimentos[3]. Esta ley que entró en vigencia el 27 de junio de 2016, tiene por objetivo principal proteger la salud de los chilenos, en especial de los niños y niñas, incorporando un marco regulatorio que permite:

- Entregar información más clara y comprensible al consumidor por medio del sello de advertencia "ALTO EN", que indica que ese alimento está adicionado sodio, grasas saturadas o azúcares, y que supera los límites establecidos por el MINSAL para esos nutrientes o calorías.
- Asegurar una oferta saludable de alimentos al interior de los establecimientos educacionales de prebásica, básica y media, por medio de la prohibición de la venta, promoción y entrega gratuita de aquellos alimentos cuya composición nutricional supera los límites establecidos por el MINSAL.
- Proteger a los menores de catorce años de la sobreexposición a la publicidad, prohibiendo la publicidad de los alimentos que superan los límites establecidos por el MINSAL.

Un aspecto fundamental a tener en cuenta es la baja cultura nutricional[4] que hay en Chile, pues se tiende a pensar que la comida saludable es sólo aquella baja en calorías, por lo que en el mercado se pueden encontrar opciones de alimentación "saludable" más ligadas a ensaladas. Sin embargo, es mucho más que eso, se trata de alimentos con alto aporte nutricional. Lamentablemente, hoy en día el acceso a comida saludable es bastante escaso, generando que la ley de etiquetados no logre cumplir con su propósito y junto con ello, que los hábitos alimenticios de los chilenos sigan decayendo día a día.

---

[1] http://www.t13.cl/noticia/nacional/chile-se-posiciona-como-el-segundo-pais-ocde-con-mayor-indice-de-obesidad

[2] http://ssms.cl/como-me-cuido/programas-de-salud/ley-de-etiquetado/

[3] https://www.minsal.cl/reglamento-de-la-ley-de-etiquetado-de-alimentos-introduccion/

[4] https://fch.cl/fundacion-chile-analiza-los-habitos-alimenticios-de-los-chilenos/

1.2 Problemas identificados

Las causas asociadas a la alta tasa de obesidad en Chile pueden ser múltiples, sin embargo, las principales se relacionan con los **malos hábitos de alimentación, escasa actividad física y consumo excesivo de productos ultraprocesados.**

Otros de los motivos que se pueden destacar se puede desprender de la siguiente frase emitida por una especialista en nutrición en una entrevista[5]: "Es cosa de ver el acceso que se tiene a la comida rápida. En sólo **unos minutos** te preparan una hamburguesa con papas fritas". A su vez, también señala que: "Es común ver que en la clase alta es popular la tendencia fitness, con alimentación sana y ejercitación. Pero eso no se ve en las clases media y baja. Ir a un local de comida rápida con la familia es **mucho más barato** que ir a un local de comida saludable".

Una alimentación saludable está dada por una ingesta correcta de macronutrientes (carbohidratos, proteínas y grasas). En Chile, como se mencionó anteriormente, tan sólo un 5% se alimenta de forma saludable, mientras que el 67% de la población se declara estar interesado en llevar una vida sana[6]. Estas cifras automáticamente generan la interrogante: Si un 67% de la población está interesada en una vida sana, ¿por qué sólo el 5% la está llevando?

Las razones pueden ser múltiples. Están aquellas personas que quieren comer saludable, pero no lo hacen porque no tienen acceso, debido a los **precios elevados**, no tienen el **conocimiento adecuado** o sencillamente porque **no hay oferta en la actualidad**. A la gente mencionada anteriormente también se le puede sumar la que a diario tiene poco tiempo, por lo que debe comer algo rápido para continuar con su rutina y sólo tienen las opciones de McDonalds, Burger King, Subway y similares.

Los macronutrientes son aquellas sustancias que proporcionan energía al organismo para un buen funcionamiento, y están constituidos por proteínas, grasas e hidratos de carbono. Dado esto, se define la comida fitness como aquella que es rica en macronutrientes de calidad, es decir, alta en proteínas, baja en grasas saturadas y baja en carbohidratos simples (azúcares). La diferencia entre la comida saludable y la comida fitness es que la primera se basa en **no ser perjudicial** para el salud, mientras que la segunda incorpora el hecho de **ser beneficiosa para alcanzar un objetivo físico[7]** (como adelgazar, por ejemplo).

Encontrar alimentación fitness en Chile es bastante díficil, ya que **no hay restaurantes que se dediquen exclusivamente a ello**. Un ejemplo puede ser un plato de pechuga de pollo a la plancha con ensaladas y pedir que se cocine sin aceite y sin sal (o en bajas cantidades). Dicho plato puede fácilmente superar los $8.000 pesos.

En restaurantes de comida rápida, lo más cercano puede ser un sándwich de atún y ensaladas en un Subway hecho con pan integral. Sin embargo, Subway no se especializa en eso, pues la mayoría de sus sandwiches no cumplen con los **requerimientos de una comida fitness**, pues tiene un elevado contenido de carbohidratos simples, grasas saturadas y sodio.

[5] https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2018/10/17/obesidad-por-que-aumento.html
[6] https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/11/CHILE-SALUDABLE-FINAL-2018.pdf
[7] https://lifestyle.fit/salud/habitos-saludables/comer-healthy-vs-comer-fitness

Existen sistemas de delivery de comida fitness, como por ejemplo Fit Food Chile que se dedica a hacer planes alimenticios a la medida, es decir, según los requerimientos nutricionales de sus clientes. El formato en que operan es de cocinar los platos y entregarlos semanalmente a sus clientes. Lo anterior obliga a que las personas se incorporen a un plan mensual, además de generar que las personas deban cargan consigo sus alimentos a diario, lo cual en cierta medida es similar a lo que hacen las personas que cocinan sus propios alimentos[8].

En base a todos los problemas identificados, se desarrolla el siguiente árbol de problemas:

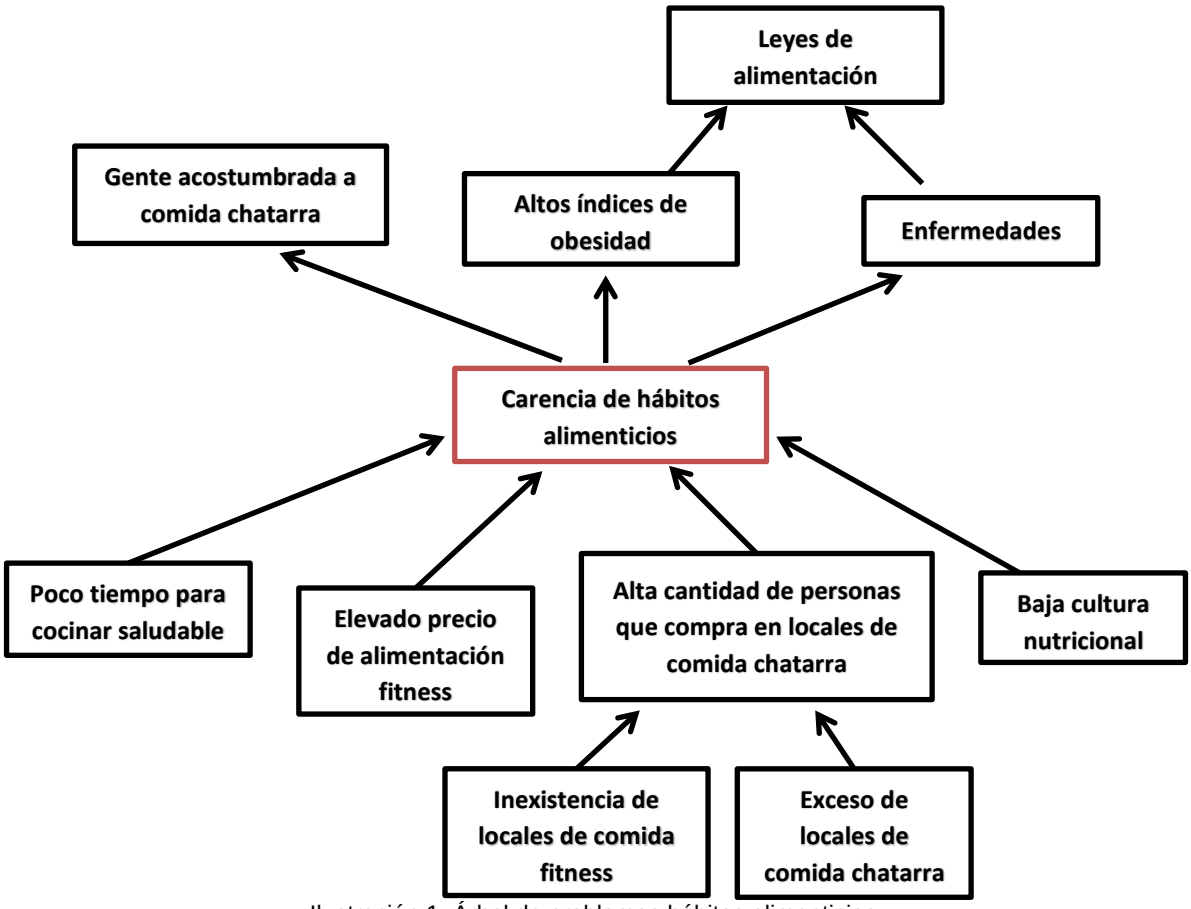


Ilustración 1: Árbol de problemas hábitos alimenticios

Dado esto, se propone desarrollar un negocio que se pueda hacer cargo tanto de aquellas personas que llevan una alimentación saludable, como de aquellas que están interesadas en llevarla, pero no lo hacen debido a diversas trabas que se pueden encontrar en el camino, como la falta de tiempo, el conocimiento y accesibilidad.

1.3 Objetivo general

Diseñar un Modelo de Negocios para la implementación de un restaurante de comida rápida fitness en la ciudad de Santiago, Chile, que ofrezca alimentación con alto contenido nutricional, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado de la alimentación saludable y con un crecimiento que pueda ser sostenible en el tiempo.

[8] https://www.fitfoodchile.cl/

1.4 Objetivos específicos

- Identificar las brechas que existen en la alimentación saludable en la actualidad, verificando si resulta atractivo para el público un negocio de comida rápida fitness, que dé a conocer los macronutrientes y eduque nutricionalmente.

- Elaborar una propuesta de valor que permita hacerse cargo de las brechas existentes en el mercado de la alimentación saludable.

- Caracterizar los early adopters del modelo de negocio, de acuerdo con su tamaño, dinámicas, problemas e incentivos en la toma de decisiones.

- Validar cualitativa y cuantitativamente el problema de no tener hábitos alimenticios, que se originan principalmente por falta de tiempo y falta de educación.

- Desarrollar una estrategia de marketing y operacional asociada al modelo de negocios.

- Verificar la factibilidad económica del negocio a través de un flujo de caja a 5 años, analizando además los indicadores de rentabilidad asociados.

1.5 Alcance

Para este trabajo de memoria se define el siguiente alcance:

- Las zonas geográficas contempladas para analizar a las distintas empresas serán la región Metropolitana, específicamente dentro de Santiago. Esto debido a que en la región Metropolitana es donde se tiene la mayor oferta de locales de comida en general y las tendencias en cuanto al fitness son más fuertes.

- Se estudiará la composición legal de la empresa, pero se dejará fuera análisis de alianzas estratégicas y relaciones con eventuales socios, esto debido al tiempo acotado para la realización.

- Se realizará un estudio de viabilidad técnica, en que se determinará la tecnología, productos y sistemas de producción adecuados.

- Se realizará un estudio de factibilidad económica, en que se determinarán las inversiones necesarias, presupuestos y fuentes de financiación del negocio.

- Además del modelo de negocios, con el fin de complementar la propuesta de valor, se abordarán estrategias de marketing y de operaciones, dejando fuera del estudio estrategias adicionales a éstas.

- No se implementará el negocio, por motivos de tiempo e inversión necesaria.

1.6 Marco conceptual

Para desarrollar el modelo de negocios planteado, se propone el siguiente marco conceptual:

1.6.1 Business Model Canvas

Es una herramienta ágil de gestión estratégica de negocio, que permite entender el modelo de negocio de una empresa de un solo vistazo, trabajar la estrategia de negocio con un lenguaje común y esbozar un modelo de negocio en 9 módulos que responden a 4 líneas estratégicas determinantes en todo negocio de una empresa, que se presentan a continuación:

- Clientes (3 bloques): Segmentos de mercado, Canales y Relaciones.
- Oferta (1 bloque): Propuesta de valor.
- Infraestructura (3 bloques): Actividades clave, Recursos clave y Socios clave.
- Viabilidad económica (2 bloques): Estructura de costos y Flujo de ingresos.

Una de las razones en ocupar este modelo es que permite plasmar el modelo de negocios de una forma rápida, entendible y en conjunto con la metodología Running Lean (se explica en el siguiente punto), se tienen las bases para iterar sobre él y encontrar un modelo de negocios que sea factible de implementar en la realidad.

Los 9 pilares que componen este modelo son los siguientes:

1. Segmento de clientes: Es un grupo bien caracterizado de personas/empresas a las que les afecta el problema que se busca solucionar. Lo que se debe buscar en el segmento de clientes para startups son los “early adopters”, es decir, aquellas personas a las que más les duele el problema planteado y están mas dispuestas a pagar por el producto, o a adquirirlo siendo que no esté acabado. Busca responder:
    - ¿Para quién creamos valor?
    - ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

2. Propuesta de valor: Explica de manera clara cómo el producto presentado resuelve o mejora los problemas del cliente y por qué vale la pena que presten atención al producto. Busca responder:
    - ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
    - ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
    - ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
    - ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

3. Canales: Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Busca responder:
    - ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?
    - ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?
    - ¿Cómo se conjugan nuestros canales?
    - ¿Cuáles tienen mejores resultados?

- ¿Cuáles son más rentables?
- ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

4. Relación con el cliente: Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Busca responder:
   - ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?
   - ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?
   - ¿Cuál es su costo?
   - ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

5. Fuentes de ingresos: Establece cómo el producto/servicio va a generar ingresos. Se debe tener en consideración que si se tiene la idea de cobrar por el producto/servicio. Aquí es necesario elaborar un flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Busca responder:
   - ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
   - ¿Por qué pagan actualmente?
   - ¿Cómo pagan actualmente?
   - ¿Cómo les gustaría pagar?
   - ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

6. Recursos clave: Se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione. Busca responder:
   - ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

7. Actividades clave: Se describen las acciones más importantes que debe realizar una empresa para que su modelo de negocio funcione. Busca responder:
   - ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

8. Socios clave: Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. Busca responder:
   - ¿Quiénes son nuestros socios clave?
   - ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
   - ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?
   - ¿Qué actividades clave realizan los socios?

9. Estructura de costos: Se detallan todos los costos que son necesarios para que funcione el modelo de negocio. Busca responder:
   - ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
   - ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
   - ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

A continuación, se muestra la representación gráfica de la lógica detrás de este modelo:

Ilustración 2: Business Model Canvas

1.6.2 Value Proposition Canvas

Es una herramienta diseñada por el creador del Business Model Canvas (presentado en el punto anterior), que es útil para analizar una propuesta de valor desde lo que ve y siente el cliente. El objetivo de está metodología es que la idea se convierta en un modelo de negocio sostenible y escalable, para lo cual es necesario validar hipótesis en el mercado, con los clientes potenciales, y eliminando todo aquéllo que no aporta valor a la solución propuesta.

Para utilizar la herramienta, se deben separar dos bloques importantes, por un lado el segmento de clientes y por el otro la propuesta de valor:

1. **Cliente:** Se debe conocer lo mejor posible quién es el cliente, sus hábitos y qué problemas reales tiene, y beneficios que consigue al consumir el producto ofrecido. Para ello, Alex Osterwalder propone definir los siguientes elementos de cada segmento de clientes que se tenga:

- Customer Jobs (actividades habituales): Actividades relacionadas con el producto/servicio ofrecido que está intentando realizar el cliente habitualmente. Entre ellas se encuentra:
    - Funcionales: Hacer una tarea específica.
    - Sociales: Por ejemplo, quedar bien, ganar poder, estatus.
    - Emocionales: Alcanzar un estado emocional específico.

- Pains (dolores): Situaciones o costos no deseados que experimentan los clientes al realizar las actividades anteriores. Entre ellas se encuentra:

    - Efectos secundarios: Por ejemplo, quedar mal haciendo algo o aburrirse haciendo algo.
    - Obstáculos: Por ejemplo, la falta de tiempo.
  - Riesgos: Por ejemplo, quedar mal utilizando nuestro producto.
- Gains (alegrías): Beneficios que esperan obtener los clientes al realizar esas actividades. Entre ellas:
  - Alegrías necesarias: Escencial para la solución.
  - Alegrías esperadas: Por costumbre.
  - Alegrías deseadas: Encantaría tener.
  - Alegrías inesperadas: Más allá de lo esperado.

2. **Propuesta de valor:** Define las características del producto/solución ofrecida e identifica cuáles de estas están resuleven el problema del cliente:

- Products and services (productos y servicios): Producto o servicio que se ofrece al cliente para ayudarlo con las actividades mencionadas.
- Pain relievers (aliviador): Cómo se resuelven los problemas o necesidades (dolores) de los clientes (ahorro de tiempo, comodidad, fácil acceso a información, costos).
- Gain creators (vitaminas): Cómo se está aportando beneficios a los clientes en base a las expectativas de los clientes antes mencionadas.

La representación gráfica del Value Preposition Canvas se muestra a continuación:

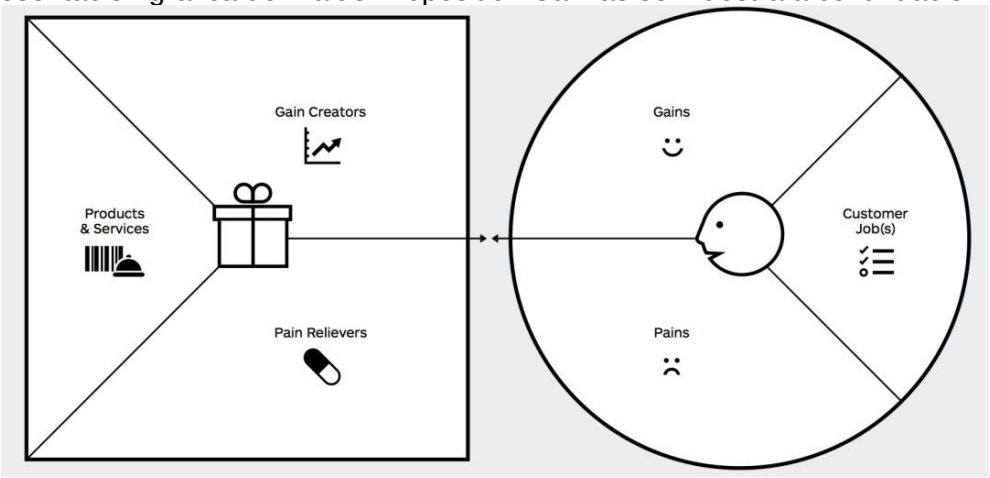


Ilustración 3: Value Proposition Canvas

1.6.3 Running Lean

Es una metodología ideada por Ash Maurya el año 2012 , detallada en su libro Running Lean y consiste en plantear un plan inicial (plan A) para desarrollar una startup, e ir iterando este plan hasta uno que funcione.

La metodología tiene sus fundamentos en 3 etapas principales, las cuales son:

1. Documentar un plan inicial: Consiste en materializar un plan A a través del modelo Lean Canvas. Implica definir claramente cómo está conformado el modelo de negocio de acuerdo con las 9 casillas del modelo: Problema, segmento de clientes, propuesta única de valor, solución, canales, flujos de ingresos, estructura de costos, métricas clave y ventaja competitiva injusta.

2. Identificar las partes más riesgosas del plan: Luego de elaborar el modelo canvas, se deben identificar las hipótesis más riesgosas sobre las cuales se sustenta el modelo de negocio. Se plantea que el desarrollo de un producto/servicio exitoso consiste en reducir los riesgos, y el mayor de todos ellos, es crear algo que nadie quiere. Los riesgos involucrados en el desarrollo de un producto/servicio dependen de la fase en que se encuentre, las cuales se definen como:

Ilustración 4: Fases de una startup

Se definen 3 tipos de riesgo: Mercado, cliente y producto, en cada fase se intenta minimizar la incertidumbre asociada a cada riesgo. El desarrollo de esta memoria estará enfocado principalmente en la fase 1, debido a que es una startup que comienza desde 0, buscando solucionar lo que se cree es un problema presente en el mercado.

3. Iterar el plan sistemáticamente: Luego de haber ideado el plan A e identificado los riesgos asociados, se hace necesario testear el plan de manera sistemática mediante una serie de experimentos. Con estos experimentos se pueden validar o rechazar las hipótesis planteadas en el modelo de negocios inicial, el patrón de iteración que se plantea para poder desarrollar estos experimentos es el siguiente:

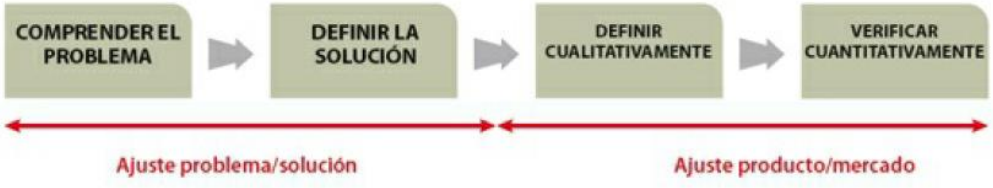


Ilustración 5: Iteración Running Lean

En las primeras 2 etapas se trata de encontrar un problema que valga la pena solucionar, mientras que en las 2 siguientes se hacen pruebas para garantizar que se ha creado algo que la gente quiere.

Esta es la principal metodología que se utilizará para desarrollar el proyecto planteado, presenta las ventajas de dar un detalle de acciones concretas a realizar para poder concretar un emprendimiento. Por otro lado, presenta herramientas útiles como lo son el modelo Lean Canvas, el diseño de entrevistas y la creación de un producto mínimo viable.

La desventaja de esta metodología es que se enfoca especialmente en emprendimientos con base tecnológica, dejando de lado la creación de productos o servicios que carezcan de esta componente, por lo que para este negocio en particular será una adaptación de esta herramienta.

1.6.4 Entrevistas Running Lean

En la metodología Running Lean se presentan 2 estructuras de entrevistas, la primera tiene relación con la “entrevista de problemas” y la segunda con la “entrevista de soluciones”.

Cada una de estas entrevistas permiten validar o rechazar las hipótesis clave que conforman el modelo de negocio y están enfocadas en extraer la información clave de los entrevistados.

1.6.4.1 Entrevista de problemas

Tiene como objetivo testear el segmento de clientes, contextualizar el problema que se quiere solucionar, testear las principales hipótesis de problema que se tienen, ver cómo solucionan estos problemas en el día a día y dejar un gancho al entrevistado para probar más adelante la solución y obtener contactos similares. El detalle de esta entrevista se presenta a continuación:

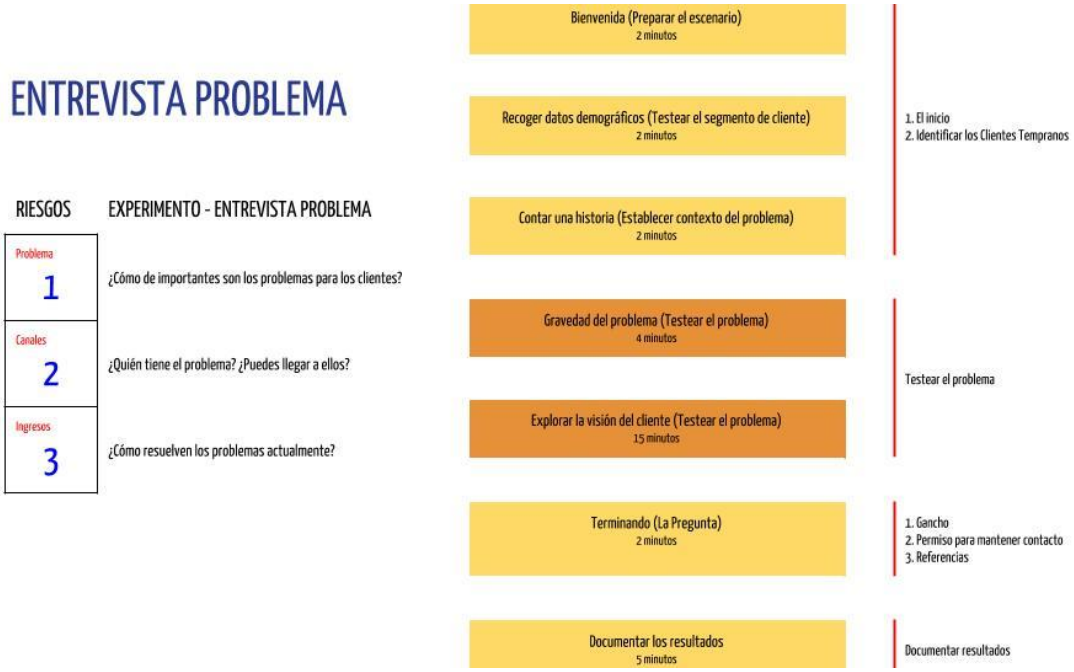


Ilustración 6: Estructura entrevista de problema Running Lean

1.6.4.2 Entrevista de soluciones

Tiene como objetivo testear el segmento de clientes, contextualizar el problema que se quiere solucionar, testear la solución por medio de una demo, colocar a prueba la estructura de precios y finalmente verificar el interés de probar el producto una vez terminado y obtener otros contactos relacionados. El detalle de esta entrevista de presenta a continuación:

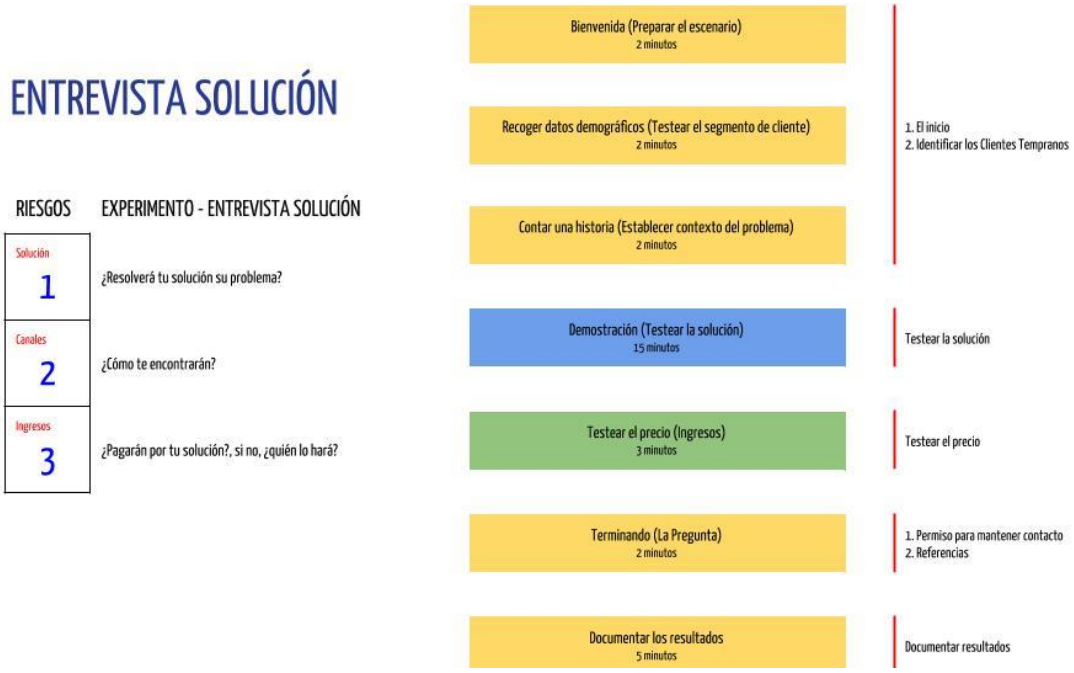


Ilustración 7: Estructura entrevista de solución Running Lean

1.6.5 Marketing mix

El marketing mix es un conjunto de instrumentos a disposición para alcanzar los objetivos de la empresa e influir el mercado objetivo. Esta formado por las 4Ps, que son producto, precio, promoción y plaza. En la siguiente imagen se pueden apreciar gráficamente:

Ilustración 8: Marketing mix, 4Ps

Dado lo anterior, el Marketing Mix se compone de los siguientes elementos:

- Producto: Todo aquello que se pueda ofrecer en el mercado para satisfacer una necesidad o deseos concretos, independientemente de que sea un producto físico, un servicio, una experiencia turística, etc. Se define la estructura del producto que hace alusión a tres niveles:
  - Producto esencial: Su función o beneficio básico.

    - Producto ampliado: Hace referencia a el envase, la etiqueta, calidades, estilo, marca, etc.
    - Producto plus: Todo lo que tenga que ver con el servicio post venta, la instalación, garantía, etc.
- Precio: Cantidad de dinero que tendrán que pagar los clientes para obtener el producto. A la hora de fijar el precio, existen diferentes métodos, por lo que hay que tener en cuenta una serie de elementos como: nivel de competencia, tipo de producto, grado de novedad en el mercado, etc.
- Promoción: Todas las actividades a emplear para comunicar al público objetivo el producto que se va a comercializar, es decir, se debe comunicar las ventajas competitivas que tiene el producto ofrecido para conseguir venderlo.
- Plaza: Todas aquellas actividades que se pueden hacer para que el producto y/o servicio esté disponible para el cliente potencial. Algunos puntos a tener en cuenta son: canales, cobertura, surtido, localización, inventario, transporte, logística.

Dentro de las ventajas de usar este modelo es que se definen aspectos que son fundamentales dentro del marketing de cualquier empresa, mientras que su desventaja es que es bastante básico y actualmente se ha ido complementando hasta llegar a 7 elementos en total. Sin embargo, dada la definición del trabajo a realizar, se requieren sólo aquellos elementos clave que permitan fortalecer la propuesta de valor, por lo que se considera una herramienta adecuada.

1.6.6 Customer Journey Map

Es una herramienta que define el proceso por el que pasa una persona para comprar un producto o servicio en base a una necesidad que se le plantea, la investigación y la consideración de alternativas que hay entremedio. Asimismo, definir y mapear este viaje del consumidor permite entender todo el proceso de compra, cuáles son las necesidades en todo momento del buyer persona, cómo investiga y qué tipo de información necesita en cada fase para poder avanzar.

Uno de los elementos centrales del buyer persona son los pain points, que pueden ser:

- Frustraciones
- Ineficiencias
- Necesidades
- Problemas
- Motivaciones
- Oportunidades perdidas
- Costes excesivos

Puede que un buyer persona tenga un pain point determinado, que varios buyer personas lo tengan o que todo el mundo en la empresa los tenga.

El proceso de interacción del cliente con el producto se resume en la siguiente ilustración:

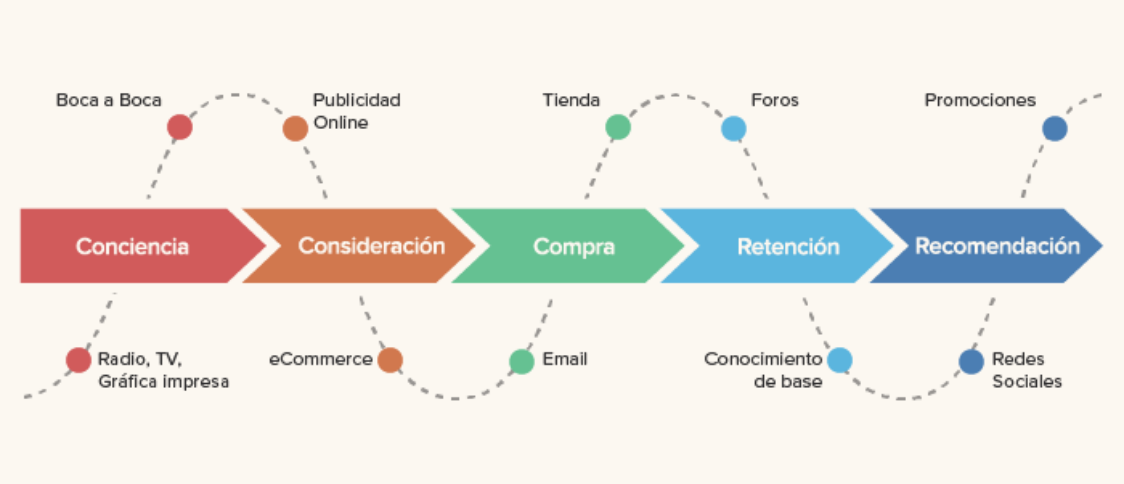


Ilustración 9: Customer Journey Map

Fases del Customer Journey Map:

1. Consciencia (Awareness): En esta fase el consumidor se da cuenta de que tiene un dolor latente, pero no sabe si debe hacer algo al respecto, qué lo está causando, cómo solucionarlo ni cómo definirlo.
2. Descubrimiento (Discovering): El consumidor ya es consciente de que tiene una necesidad y busca informarse sobre el tema.
3. Aprendizaje (Learning): El consumidor aprende qué soluciones existen a su pain point.
4. Elección (Choosing): El consumidor reduce su lista de opciones y posibles soluciones al pain point a un pequeño grupo y empieza a hacer pruebas de productos y a evaluar proveedores, y finalmente toma una decisión final.
5. Adquisición (Purchasing): El consumidor se prepara para poseer y mantener la solución.
6. Retención (Retention): A partir de la adquisición, la fase de retención se basa en mantener la satisfacción del cliente cpon el producto ya consumido.
7. Recomendación (Advocacy): En base a la satisfacción que tuvo el cliente con la marca, podrá recomendar el producto a sus cercanos.

Dentro de las ventajas de ocupar esta herremienta es que permite mejorar la eficiencia operacional, aumentar la coordinación interna y diferenciarse de la competencia. La desventaja es que entre más puntos de contacto se tenga con el cliente, más complejo será el custumer journey map.

1.6.7 Tamaño de mercado

Se presenta a continuación un enfoque presentado en el libro “The Startup Owners Manual” para realizar la estimación de un mercado de acuerdo a 3 componentes principales:

1. TAM (total addressable market): Corresponde al universo total del mercado y representa la potencial demanda de la industria.
2. SAM (serviceable available market): Corresponde al mercado que puede ser servido a través de los canales de venta del servicio prestado.
3. SOM (serviceable obtainable market): Corresponde al porcentaje de mercado que se desea captar con el negocio, es el mercado objetivo.

Lo anterior se puede observar en la siguiente ilustración:

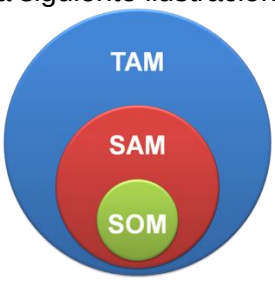


Ilustración 10: Estimación tamaño de mercado TAM - SAM – SOM

Esta herramienta resulta interesante de ocupar debido a que diferencia claramente el total del mercado con lo que se puede obtener con los recursos disponibles, y finalmente cuál es el tamaño de mercado que es más probable que consuma el producto o servicio ofrecido.

1.6.8 Factibilidad económica

Se presentan a continuación herramientas que se usarán para evaluar la factibilidad económica del proyecto.

1.6.8.1 Flujo de caja

Es una herramienta cuya utilidad radica en estimar los flujos de ingresos y egresos futuros de un proyecto para un período de tiempo determinado. Sirve para estimar el beneficio neto que entregará el proyecto una vez identificado claramente los ingresos y egresos correspondientes.

Se fija un horizonte de tiempo temporal para el funcionamiento del proyecto, y se proyectan los flujos de ingreso y egreso en los momentos que se van produciendo, para distintos ítems. Dado lo anterior, el flujo de caja se compone de los siguientes elementos:

1. Ingresos: Corresponde a los ingresos generados por la venta de un producto o servicio, se calcula como la multiplicación del precio unitario por la cantidad vendida.
2. Costo de ventas: Son todos los costos incurridos por el negocio para su operación, se calcula como el costo de producción por la cantidad vendida.
3. Gastos de administración y ventas: Se incluyen los sueldos de los trabajadores, gastos fijos de administración y ventas (insumos de oficina, luz, agua, etc).
4. Depreciación: Se calcula como el valor de compra de un bien, el cual es dividido por la vida útil que tiene éste según la ley. Este sirve para descontar impuestos durante la vida útil del bien, el cual luego es reversado una vez aplicado el impuesto a la renta.
5. Ganancias/pérdidas de capital: Es la generada por la venta de activos. Tiene un efecto tributario en el flujo de caja de disminución de impuestos.
6. Impuesto a la renta: Se aplica sobre las utilidades operacionales de la empresa y se define periódicamente según la ley.
7. Inversiones: Corresponde a una colocación de capital que se usa para obtener una ganancia futura.
8. Capital de trabajo: Es el capital necesario para cubrir en un plazo determinado, las obligaciones de la empresa.

1.6.8.2 Indicadores financieros

1. **VAN (valor actual neto):** Corresponde a una herramienta utilizada para calcular el valor presente de los flujos futuros establecidos en el flujo de caja. Se utiliza para verificar la rentabilidad del proyecto.

   Su valor se calcula en base a una tasa de descuento dada por el mercado, para un proyecto de similar riesgo. Si el cálculo del VAN resulta positivo, el proyecto resulta rentable de realizar, si tiene un valor 0, se está indiferente entre el proyecto u otro alternativo de similar riesgo, y, en caso de ser negativo, no conviene realizar el proyecto. El cálculo del VAN viene dado por:

$$\mathrm{VAN} = -\mathrm{I} + \sum_{\mathrm{t}=1}^{\mathrm{N}} \frac{\mathrm{FCN_t}}{(1+\mathrm{i})^{\mathrm{t}}}$$

   En donde: I es la inversión inicial, FCN es el flujo de caja neto, i es la tasa de descuento y N el número de períodos.

2. **TIR (tasa interna de retorno):** Se define como la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a 0. Para verificar si un proyecto es conveniente de realizar, se debe comparar la TIR con la tasa de descuento del proyecto. Si la TIR es mayor a la tasa de descuento, es conveniente realizar el proyecto, si es igual, se está indiferente sobre su realización y, si es menor, no se debería realizar el proyecto.

   Estas herramientas permiten pronosticar todos los ingresos y egresos del negocio, lo cual obliga a plantear claramente las diversas estructuras y recursos necesarios para que pueda entrar en operación. Por otro lado, los indicadores financieros son indicadores sencillos y utilizados universalmente para verificar la factibilidad económica de un proyecto.

1.6.9 Fundamentos nutricionales

En primer lugar, es necesario definir ciertos fundamentos teóricos en los cuales se basa el producto ofrecido al cliente, los cuales se detallan a continuación.

1.6.9.1 Calorías

Un primer concepto por definir es el de calorías[9]. Las calorías son la energía que necesitan los seres vivos para poder vivir. La alimentación es la principal fuente de energía en ellos y se obtiene de los macronutrientes aportados por los alimentos que consume. Además, el término caloría se emplea como un índice para medir la energía de los alimentos ingeridos y poder así planificar dietas que permitan la pérdida de peso corporal cuando se haya diagnosticado sobrepeso o el aumento del peso corporal, cuando se ha diagnosticado desnutrición o bajo peso.

[9] https://www.clinicalascondes.cl/CENTROS-Y-ESPECIALIDADES/Centros/Centro-de-Nutricion/Nutricion/Calorias

1.6.9.2 Macronutrientes

El segundo concepto que es necesario definir es el de macronutrientes[10], que son aquellas sustancias que proporcionan energía al organismo para un buen funcionamiento, y otros elementos necesarios para reparar y construir estructuras orgánicas, para promover el crecimiento y para regular procesos metabólicos. Este grupo está constituido por proteínas, grasas e hidratos de carbono, los cuales se detallan a continuación:

- Proteínas: Son los componentes de las estructuras de las células. Las necesidades de un adulto sano y sedentario son 0,8-1 g/kg/día, mientras que para una persona activa pueden llegar hasta 2,5 g/kg/día, dependiendo del sexo de la persona, nivel de actividad física y los objetivos buscados. Nos aportan 4 kcalorías/gramo.

- Grasas: Son el nutriente energético por excelencia. Este grupo está formado por los triglicéridos, los fosfolípidos y el colesterol. La mayoría de las grasas que consumimos son triglicéridos, que una vez digeridos, liberan ácidos grasos que pueden ser del tipo saturados o insaturados, donde los primeros tienen efectos negativos para la salud, mientras que los segundos tienen efectos positivos. Aportan 9 kcal/gramo.

- Carbohidratos: Son una fuente importante de energía y proceden fundamentalmente de los vegetales. Existen de dos tipos: simples (frutas, azúcar, miel, etc) y complejos (fibra, almodón, glucógeno). La ingesta en un adulto sano recomendada es de 3-5 g/kg/día. Aportan 4 kcal/gramo.

Dadas las dos definiciones anteriores, se tiene que:

$$\text{Calorías} \approx 4 * \text{Proteínas} + 9 * \text{Grasas} + 4 * \text{Carbohidratos}$$

Dicha fórmula es la que se utiliza para calcular las calorías de cada producto.

1.6.9.3 Método del plato

Un tercer concepto es el "El método del Plato[11]", creado por expertos en nutrición de la Escuela de Salud Pública de Harvard y los editores en Publicaciones de Salud de Harvard, es una guía para crear comidas saludables y balanceadas, ya sean servidas en un plato o empacadas para llevar en la merienda o almuerzo. Lo principal a tener en cuenta aquí es la distribución que debe llevar un plato saludable, que es de la siguiente manera:

- Vegetales: Los vegetales deben ocupar el 50% del plato. Cabe destacar que Intente incorporar color y variedad, y recuerde que las papas no cuentan como un vegetal en este método por su efecto negativo en la azúcar en la sangre.

- Carbohidratos: Los carbohidratos deben ocupar el 25% del plato. Es necesario elegir granos integrales e intactos, como el trigo integral, cebada, granos de trigo, quínoa, avena, arroz integral, y las comidas preparadas con estos ingredientes como pasta de trigo integral, que ttienen un efecto más moderado en la azúcar en la sangre y la insulina que el pan blanco, arroz blanco, y otros granos refinados.

[10] https://www.fundaciondiabetes.org/infantil/202/macronutrientes
[11] https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/healthy-eating-plate/translations/spanish/

- Proteína: Las proteínas deben ocupar el 25% restante del plato. Se recomienda el pescado, pollo, legumbres, y nueces, que son fuentes de proteínas saludables y versátiles, que pueden ser mezcladas en ensaladas, y combinan bien con vegetales en un plato. Limitar las carnes rojas, y evitar carnes procesadas como tocineta ("bacon") y embuditos (salchichas y jamón).

Ilustración 11: Método del plato, Harvard Medical School

1.6.9.4 Tasa metabólica basal

Un siguiente concepto a tener en cuenta es la tasa metabólica basal[12], que es la energía que necesita el cuerpo para sobrevivir realizando las funciones básicas, como respirar, bombear el corazón, filtrar la sangre, sintetizar hormonas o parpadear. La tasa metabólica basal es una función que depende del sexo, peso, estatura y edad de una persona, y se detalla a continuación:

$$\mathrm{TMB}_{\mathrm{hombre}} = (10 * \mathrm{Peso[kg]}) + (6{,}25 * \mathrm{Estatura[cm]}) - (5 * \mathrm{Edad[años]}) + 5$$

$$\mathrm{TMB}_{\mathrm{mujer}} = (10 * \mathrm{Peso[kg]}) + (6{,}25 * \mathrm{Estatura[cm]}) - (5 * \mathrm{Edad[años]}) - 161$$

1.6.9.5 Necesidad calórica

Un último concepto son las calorías que consume una persona a diario[13]. Anteriormente se definió la tasa metabólica basal, que se refieren al mínimo que necesita una persona para que su cuerpo funcione, pero deberemos añadir la energía que necesita según su actividad física, que se detallan en la siguiente tabla:

[12] https://www.axahealthkeeper.com/blog/que-es-y-como-calcular-la-tasa-metabolica-basal/
[13] https://www.axahealthkeeper.com/blog/calculo-de-calorias-diarias-cuantas-calorias-debo-consumir-al-dia/

Nivel de actividad	Calorías consumidas
Nada de ejercicio	TMB*1,2
Ejercicio ligero (2 veces por semana)	TMB*1,375
Ejercicio moderado (4 días por semana)	TMB*1,55
Deporte regular (6 días por semana)	TMB*1,725
Deportista (intenso todos los días)	TMB*1,9

Tabla 1: Calorías diarias según nivel de actividad física

1.7 Metodología

En este capítulo se describen los pasos a realizar en cada etapa del trabajo en base al marco teórico definido anteriormente.

1.7.1 Planteamiento del trabajo de título

Esta primera parte consiste en detallar el trabajo de título y tiene por objetivo contextualizar respecto al entorno en que se desarrolla el negocio, describiendo del problema a abordar y las posibles alternativas de solución. El trasfondo de esta parte es principalmente cualitativa, por lo que se centra en referenciar a temas de contingencia nacional respecto a salud y nutrición.

Posteriormente, se plantearán los objetivos que se pretenden desarrollar en esta memoria junto con sus respectivos alcances. Finalmente se describirá el marco conceptual y la metodología a utilizar durante el desarrollo del plan de negocios. Para elaborar el marco conceptual, se investiga acerca de herramientas de emprendimiento que puedan ser aplicables al desarrollo de una startup, junto con el concepto de ofrecer comida fitness, para lo cual se hace necesario profundizar en conceptos de nutrición que permitan garantizar un menú de calidad.

1.7.2 Análisis de situación actual

Posteriormente se analizará el mercado actual de la comida saludable en Chile. Para esto, se buscarán datos estadísticos y/o estudios realizados para entender los comportamientos que tiene la sociedad chilena respecto a los hábitos alimentación, cómo está compuesta y diversas variables demográficas que podrían ser de interés. El objetivo de esta parte es ver el segmento de clientes a quien se va a dirigir el plan de negocios, de manera de conocerlos y entender sus dolores, siempre en el contexto de la alimentación saludable.

También será necesario hacer un benchmarking de la oferta actual que hay tanto en Chile como en el mundo. Considerando que exploratoriamente no se encontraron negocios similares en que se ofrezca comida fitness de forma rápida con información nutricional, será necesario ver las alternativas por separado, es decir, por un lado analizar aquellas empresas que ofrecen comida fitness hoy en día, y por el otro aquellas que ofrecen comida rápida con elaboraciones lo más cercanas a una comida sana. En esta misma línea, es necesario separar aquellas que operan en Chile de aquellas que no, debido a que existen distintos ambientes, tanto sociales, como económicos y políticos. De cada una de las alternativas que se encuentren, se analizarán los puntos clave de su propuesta de valor, detalle de sus menús, operaciones, marketing y precios que cobran a sus clientes. La relevancia de esto es ver qué aspectos son necesarios incorporar al plan de negocios y en qué aspectos es necesario diferenciarse.

Por último, es necesario realizar un análisis político, considerando las leyes actuales de alimentación, como lo es el programa Elige Vivir Sano y la Ley de Etiquetados. De igual manera, se analizarán los requisitos para instalar un restaurante en Chile, considerando la creación de una sociedad, patentes necesarias y otros trámites que puedan ser necesarios para abrir el local.

1.7.3 Modelo de negocios

Luego de tener definido lo anterior, se procede a desarrollar el plan de negocios. Para ello, primero se definirá el modelo de negocios incial, para posteriormente elaborar el menú a ofrecer y finalmente profundizar en los planes de marketing y operaciones. Los detalles de lo anterior se muestran a continuación.

1.7.3.1 Modelo Canvas

Para esta parte, se utiliza tanto el Business Model Canvas como el Value Proposition Canvas, detallados en el marco conceptual. Para esto se procede definendo los siguientes puntos:

- Propuesta de valor, en base a los problemas identificados y a los antecedentes que existen en el mercado.
- Segmento de clientes, en base a el estudio de mercado realizado en el análisis de la situación actual.
- Socios clave, en base a lo observado en el benchmarking y a la propuesta planteado, se mencionan aquellos actores externos al negocio que sean más relevantes para su funcionamiento.
- Actividades clave, alineadas con el plan de operaciones a desarrollar posteriormente.
- Recursos clave, que están dados por los elementos indispensables para que funcione la propuesta de valor planteada.
- Relación con los clientes, excencial que esté alineado con el plan de marketing.
- Canales de distribución, al igual que las actividades clave, es fundamental que estén alineados con el plan de operaciones.
- Estructura de costos, que definen cuanto cuesta llevar a cabo la propuesta de valor
- Estructura de ingresos, que definen como se va a obtener ingresos por parte del segmento de clientes ya definido. En base a estos 2 últimos, se realizará el flujo de caja final, a detallar más adelante.

En base al modelo de negocios propuesto y siguiendo la metodología de Running Lean detallada en el marco conceptual, se plantean las hipótesis más riesgosas, tanto para el problema, como para la solución. Para ello se utilizarán distintas estrategias de validación.

En primer lugar se entrevistarán a expertos, que deben cumplir con los requisitos de conocer bien al segmento de clientes objetivo y que a la vez tengan cercanía con ellos, de manera que sus respuestas puedan representar a un alto porcentaje. El objetivo de estas entrevistas es ver si los problemas identificados anteriormente son efectivamente un problema para el segmento de clientes y si existen otros más que se deriven de ellos.

En segundo lugar se realizarán encuestas que permitan obtener una llegada a un público más masivo y en base a eso, validar los problemas planteados. Dado que será un público masivo, deben ser encuestas cortas, simples y que vayan directo a lo que se quiere obtener de ellos.

En tercer lugar, se testeará la solución planteada mediante un producto mínimo viable, dado por la metodología de Running Lean. Como la propuesta que se pretende realizar es un restaurante y las personas siempre tienen la necesidad de comer, es necesario mostrarlo al cliente y ver sus reacciones al respecto. Aquí también es necesario verificar si resulta atractivo para el público una propuesta que, por un lado dé a conocer los macronutrientes (entregar alimento de forma informada) y eduque nutricionalmente.

Se procede además a crear una cuenta de instagram el día 1 de marzo de 2019 con dos objetivos principales:

1. Testear el marketing que se pretende desarrollar y ver qué tan interesante parece a los potenciales clientes. Para esto, la cuenta creada se enfocará en dar tips de nutrición y alimentación saludable, con el foco en que dichos alimentos puedan ser potencialmente vendidos por el negocio.

   También se debe destacar que se seguirán personas interesadas en el bienestar y la vida saludable. ¿Cómo identificar a dichas personas? Buscando en los seguidores de cuentas enfocadas en nutrición y deporte, y comenzando a seguirlas. Cuando se sigue a una persona, si el contenido presentado es interesante para ella, seguirá de vuelta, por lo que será un indicador de qué tan relevante es el contenido en base a la cantidad de seguidores obtenidos.

   También se podrá acceder a las estadísticas, por lo que otro indicador relevante serán las reacciones a cada publicación, entre las que destacan la cantidad de me gusta, la cantidad de veces que las personas vieron el contenido, la cantidad de veces que las personas compartieron el contenido y la cantidad de veces que las personas guardaron en sus archivos el contenido.

2. Testear hipótesis y manejarlo como un canal con los potenciales clientes. Dado que las personas que seguirían hipotéticamente la cuenta serían personas del segmento objetivo, sería posible utilizarlo como un canal para que respondan encuestas y/o entrevistas, aprovechando las facilidades que ofrece Instagram.

1.7.3.2 Menú

Para definir el menú, se utiliza el método del plato ideal detallado en el marco conceptual que consiste en segmentar un plato de comida en 3 partes, donde ½ del plato corresponde a vegetales, ¼ a proteína y ¼ a carbohidratos, donde cada uno de estos compenentes debe ser de calidad en el ámbito nutricional, tal como se detalló anteriormente. En base a este método, se buscan posibles alternativas para cada una de las partes del plato, teniendo además en consideración que se busca un menú de comida rápida, obteniendo un abanico de ingredientes.

Una vez definido los ingredientes, se procede a elaborar el menú de forma que se adapte al concepto que se pretende entregar a los clientes y teniendo en consideración el benchmarking por analizar.

Se debe considerar que es necesario contar con la información nutricional de todos los ingredientes utilizados, por lo que se hará uso de Fatsecret[14], una página web enfocada en alimentos y que contiene la información nutricional de cada producto.

1.7.3.3 Plan de marketing

Dado el segmento de clientes identificado en el análisis de mercado y la propuesta de valor, se estructurara un plan de marketing que sea capaz de comunicar al cliente la propuesta de valor, utilizando los elementos del marketing mix.

[14] https://www.fatsecret.cl/

En primer lugar, se define la imagen corporativa, que corresponde al nombre de la empresa, su misión y visión, dada la propuesta de valor definida anteriormente.

Posteriormente, se definen los objetivos del marketing, es decir, que se quiere lograr con el marketing a desarrollar, junto con el targeting, dado por el segmento de clientes definido en el modelo de negocios y la declaración de posicionamiento, que determina donde se quiere ubicar a la empresa dentro del mercado.

Finalmente, se utilizará el Marketing Mix definido en el marco conceptual, de manera de establecer las 4Ps del negocio: Producto, precio, promoción y plaza.

1.7.3.4 Plan de operaciones

En base a lo definido en el modelo de negocio, se desarrolla el plan operacional para llevar a cabo la propuesta de valor. En primer lugar se define el objetivo operacional del negocio, considerando que se debe hacer todo lo posible por cumplir la porpuesta de valor.

A continuación, se definen los procesos que se deben llevar a cabo para el funcionamiento del negocio. En base a eso, se designa el personal necesario para relizar cada uno de los procesos mencionados. Junto con eso, se define también el horario de atención, considerando el benchmarking realizado y poder cumplir con la propuesta base.

Por último, se analizan los requisitos necesarios para operar con sistemas de delivery, de manera de poder abarcar una mayor demanda.

1.7.4 Evaluación económica

Por último, se realizará la evaluación de factibilidad económica del negocio. En primer lugar se determinará la inversión inicial, fuentes de financiamientos, estimación de ingresos, costos fijos y variables. Posteriormente se hará una evaluación económica y un estado proyectado. Finalmente se analizará la sensibilidad y riesgos del proyecto.

1.7.4.1 Conclusiones

Una vez terminadas las partes anteriores, se realizaran las conclusiones correspondientes, en base a la factibilidad del modelo de negocios diseñado y a lo que se pudo constatar durante el trabajo de investigación llevado a cabo.

2 ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Análisis de mercado

2.1.1 Antecedentes del mercado

Para analizar todos los antecedentes que hay en el mercado, se procede a analizar estudios ya realizados que permitan dar cuenta de las tendencias que hay en la población, tanto para el consumo de comida saludable, como para el de comida rápida.

2.1.1.1 Perfiles según hábitos

En el año 2018 Fundación Chile con la colaboración de GfK Adimark, realizaron Chile Saludable[15], que es un estudio anual que sistematiza información tanto a nivel mundial como nacional y que busca ser un referente para movilizar el ecosistema en función de oportunidades para mejorar la calidad de vida de los chilenos. De esta forma, este trabajo conjunto busca identificar oportunidades y desafíos de innovación que promuevan la adopción de estilos de vida más saludables, a través de la segmentación de los chilenos de acuerdo a sus hábitos y barreras para llevar una vida sana, clasificándolos en perfiles psicográficos.

La clasificación mencionada anteriormente surge a raíz del estudio “Estilos de vida de los chilenos Chile 3D” desarrollado por GfK, el cual se basa en un trabajo de campo, realizado entre enero y febrero del 2018, que recogió observaciones a través de la aplicación de encuestas en hogares de las principales ciudades de Chile y de las zonas rurales de la Región Metropolitana.

La población objetivo del estudio fueron hombres y mujeres, mayores de 15 años, de los niveles socioeconómicos ABC1, C2, C3 y D. Se recopilaron un total de 4.800 casos de manera presencial, ponderándose los datos por sexo, grupo socioeconómico, ciudad e inmigrante/chileno con un margen de error de 1,41% al 95% de confianza.

Para la construcción de los perfiles se utilizaron técnicas estadísticas de análisis de conglomerados, factorial y discriminante. Los ejes fueron construidos por éstos, sin ningún peso implícito y se detallan a continuación:

- Hábitos (eje X): Se construyó un índice para cada individuo que consideró todas aquellas preguntas que se asocian a la promoción de estilos de vida saludable, tales como, la actividad física y los hábitos alimenticios saludables.
- Barreras (eje Y): Se construyó un índice a partir de las limitaciones personales y ambientales que frenan el desarrollo de una vida saludable.

Con el análisis discriminante y luego de la construcción de los ejes, se procedió a la clasificación de las personas en estos perfiles, que identificó para cada uno de ellos la estructura socio demográfico, así como también las motivaciones y dificultades para llevar una vida saludable. La distribución gráfica de los perfiles se muestra en la siguiente imagen:

[15] https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/11/CHILE-SALUDABLE-FINAL-2018.pdf

Ilustración 12: Perfiles de la sociedad chilena según hábitos y barreras

De esta manera, se pueden describir los 5 perfiles identificados de la siguiente forma:

- **Resignado:** Se caracteriza por tener un estilo de vida poco saludable y por presentar fuertes limitaciones para llevar una vida sana. Menos tiene interés por la vida sana y el ejercicio y, al mismo tiempo, es el más insatisfecho con su apariencia física (30%). A esto se suma que no descansa en las noches, sólo un 19 % tiene horarios establecidos para las comidas, un 13% hace ejercicio físico con regularidad y prefiere la comida sabrosa por sobre la comida sana.

  Este perfil es más bien joven, el 65% de los resignados es menor de 44 años, y la mayor concentración se da entre 15-24 años. Sus principales motivaciones son tener buena salud, una familia unida y un trabajo estable. En relación a los demás, es quien se siente más insatisfecho respecto a su estado de salud física y mental, así como también de su apariencia física. La mitad de los resignados reconoce que tiene sobrepeso. Tiene el menor grado de satisfacción respecto a su alimentación. Tiene malos hábitos y acostumbra a “picotear” entre comidas (59%).

- **Esforzado:** Se caracteriza por un gran entusiasmo por alcanzar un estilo de vida saludable, aun cuando siente que en su entorno hay fuertes limitaciones. En general, es un perfil bastante joven si se tiene en cuenta que el 60% es menor a 44 años. Tiene una actitud optimista frente a la vida (74%) y se esfuerza por practicar hábitos que lo lleven a una vida más saludable. Por ejemplo, es el perfil que hace más ejercicio físico y con mayor regularidad y además, prefiere alimentos sin aditivos artificiales. Le gusta cocinar como hobby (35%) y generalmente lee la rotulación de los alimentos (62%).

Es el perfil más estresado (49%) y tiene un alto grado de insatisfacción con su apariencia física. Así también un 36% se considera con sobrepeso. Otra limitación para tener una vida sana es la costumbre “picotear” entre comidas y las largas horas que dedica a la televisión (80% lo hace muy a menudo).

- **Motivado:** Se caracteriza por tener pocas limitaciones en su entorno para llevar una vida saludable y por tener un gran interés por el bienestar y el ejercicio (82%), y al mismo tiempo tiene los niveles de estrés más bajos (17%). Está satisfecho respecto a su estado de salud física y mental.

  En cuanto a su composición etaria, casi el 60% es mayor a 55 años y tiene como prioridad en la vida el desarrollo profesional, la alimentación y la educación de sus hijos. Respecto a sus hábitos de vida saludable, el Motivado es ordenado con sus comidas; el 80% reconoce tener horarios establecidos para sus comidas. Prefiere la comida basado en atributos saludables más que de sabor y una gran parte de ellos prefiere alimentos sin aditivos artificiales. Está satisfecho con su apariencia física (73%) y sólo el 34% se considera con sobrepeso.

- **Culposo:** Se caracteriza por percibir bajas limitaciones en su entorno, y aun así presentar un estilo de vida poco saludable. Por un lado, presenta bajos niveles de estrés. Es el perfil al que menos le interesa el cuidado personal y a la vez presenta el mayor índice de masa corporal. Sólo un 24% reconoce tener horarios establecidos para sus comidas y casi la mitad se considera con sobrepeso.

  Con una edad promedio de 49 años, el culposo está preocupado por la vejez (69%). No es un perfil consumidor, por lo que casi nunca visita los centros comerciales.

- **Indeciso:** No destaca por tener un patrón ni un estilo de vida determinado. Se distribuye homogéneamente en los diferentes segmentos socioeconómicos y tiene una edad promedio de 45 años. Este grupo se caracteriza por tener un comportamiento que se adapta a los otros perfiles de acuerdo a las circunstancias y generalmente se consideran personas promedio.

La distribución porcentual de estos perfiles se puede observar en la siguiente imagen:

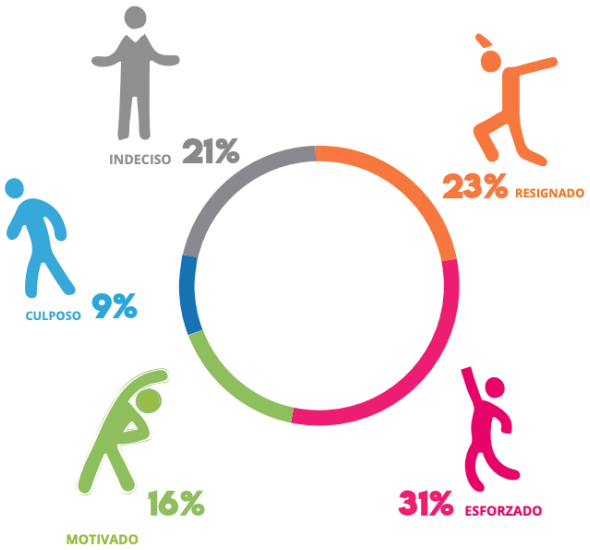


Ilustración 13: Distribución porcentual de perfiles de la sociedad chilena

De esta manera, se pueden resumir los distintos perfiles en la siguiente tabla:

Perfil	Hábitos	Barreras	%
Resignado	-	-	23%
Esforzado	+	-	31%
Motivado	+	+	16%
Culposo	-	+	9%
Indeciso	0	0	21%

Tabla 2: Resumen perfiles de la sociedad chilena

Cabe destacar que, en base a esta clasificación, el 47% de la población tiene buenos hábitos, correspondiente a los perfiles esforzado y motivado, los cuales reunen las condiciones para ser el segmento objetivo del negocio a desarrollar, por lo tanto se va a hacer especial énfasis en ellos.

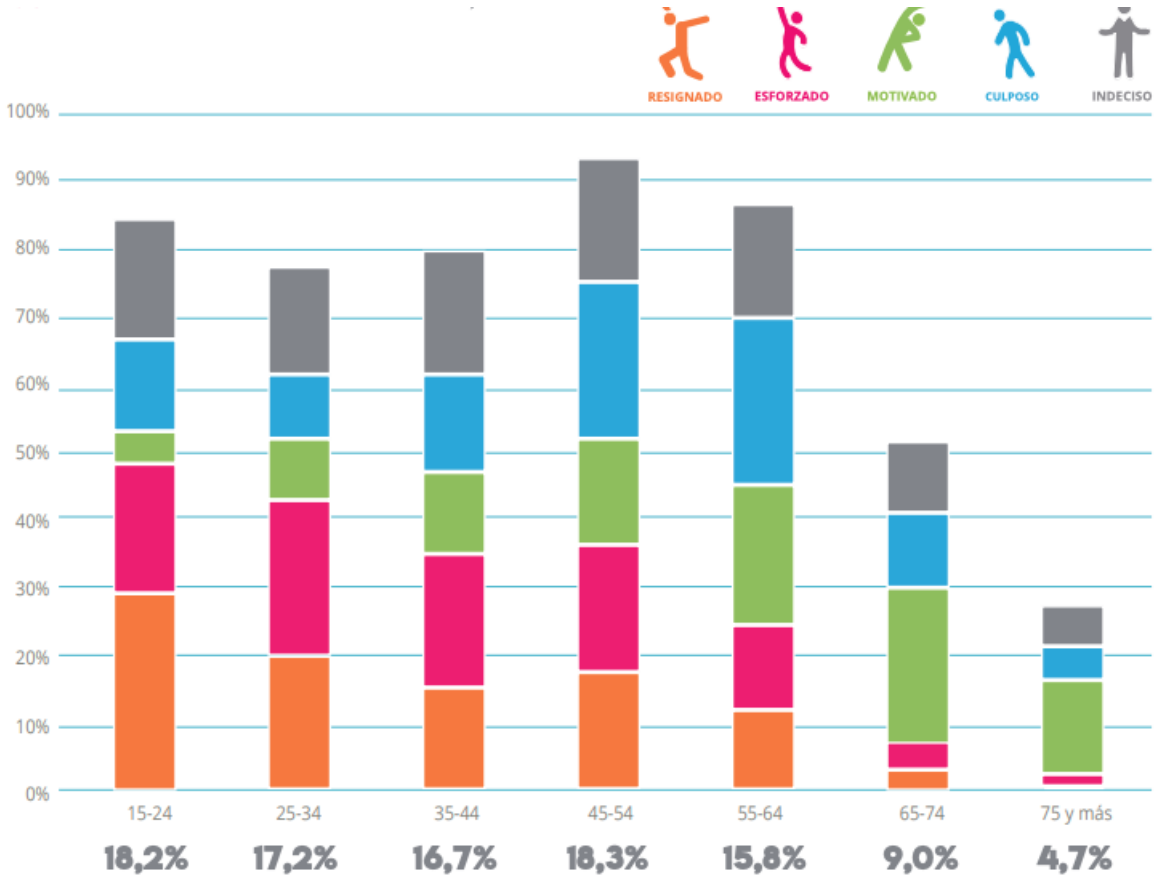
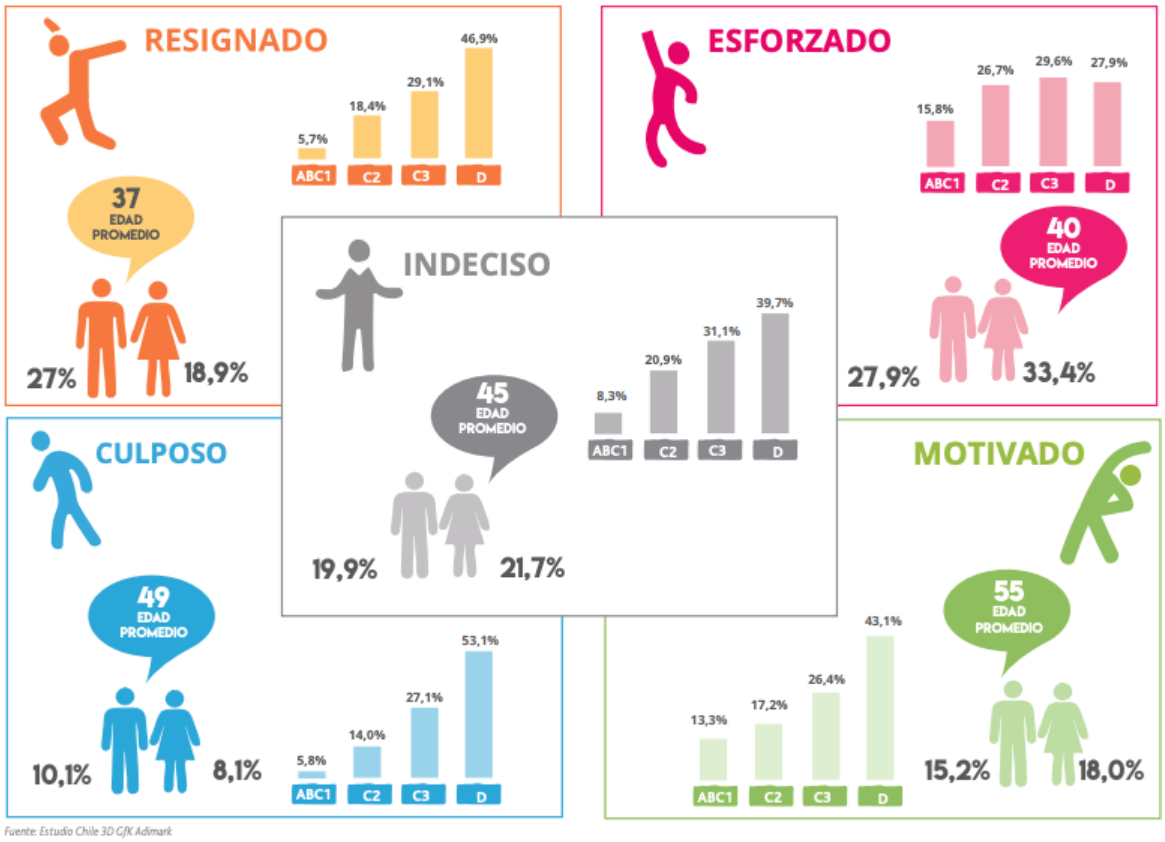


Ilustración 14: Distribución de perfiles por edad

Cabe destacar que para comprender el gráfico, se debe interpretar que cada perfil tiene un 100% que está repartido según edad. Dado esto, si se suman sodas las barras del gráfico, se suma un 500%, donde hay un 200% que corresponde a los perfiles motivados y esforzados, que son los grupos de interés y se analizan a continuación.

Como se puede observar, en todos los perfiles hay un porcentaje elevado de personas esforzadas y motivadas:

- En el caso del segmento de 15-24, más de un 20% corresponde a personas motivadas o esforzadas, principalmente estos últimos.
- Para el segmento 25-34, más de un 30% pertenecen a los perfiles motivado o esforzado, mayoritariamente de los primeros.
- Para el segmento 35-44, la situación es similar a la anterior, con cerca de un 30% para estos 2 perfiles.
- Para el segmento 45-54, se mantiene la tendencia anterior, con más de un 30%,
- Para el segmento 55-64, sigue la tendencia de sobre el 30%, pero ahora son más los motivados que los esforzados.
- Para el segmento 65-74, la cantidad correspondiente a motivados y esforzados es de aproximadamente un 25%, donde hay un bajo porcentaje (menor al 5%) perteneciente al segmento esforzado.
- Finalmente, para el segmento 75 y más, hay un poco menos del 20% de personas motivadas o esforzadas, con un porcentaje casi nulo de personas esforzadas.



Fuente: Estudio Chile 3D GfK Adimark

Ilustración 15: Distribución demográfica de perfiles de la sociedad chilena

También se muestra una clasificación demográfica de los perfiles, de acuerdo con su edad, sexo y nivel socioeconómico. En dicho análisis se puede observar que las mujeres en general tienen mejores hábitos que los hombres, pues un 51,4% de las mujeres pertenece a los perfiles esforzado y motivado, mientras que en los hombres es de un 43,1%.

Además, se puede observar que en los niveles socioeconómicos más altos es mayor la tendencia hacia los hábitos saludables, respecto de los sectores más vulnerables, pues de los motivados el 13,3% pertenece al GSE ABC1 y el 17,2% al C2, mientras que para el esforzado el 15,8% pertenece al GSE ABC1 y el 26,7% al C2.

En base a la consulta por los intereses de los chilenos, se obtiene que el 67% están interesados en el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico, destacan el esforzado (80%) y el motivado (82%).

Se observa un gráfico de evolución de los distintos perfiles para cada sector socioeconómico durante los últimos 6 años, que se pueden ver en la siguiente imagen:

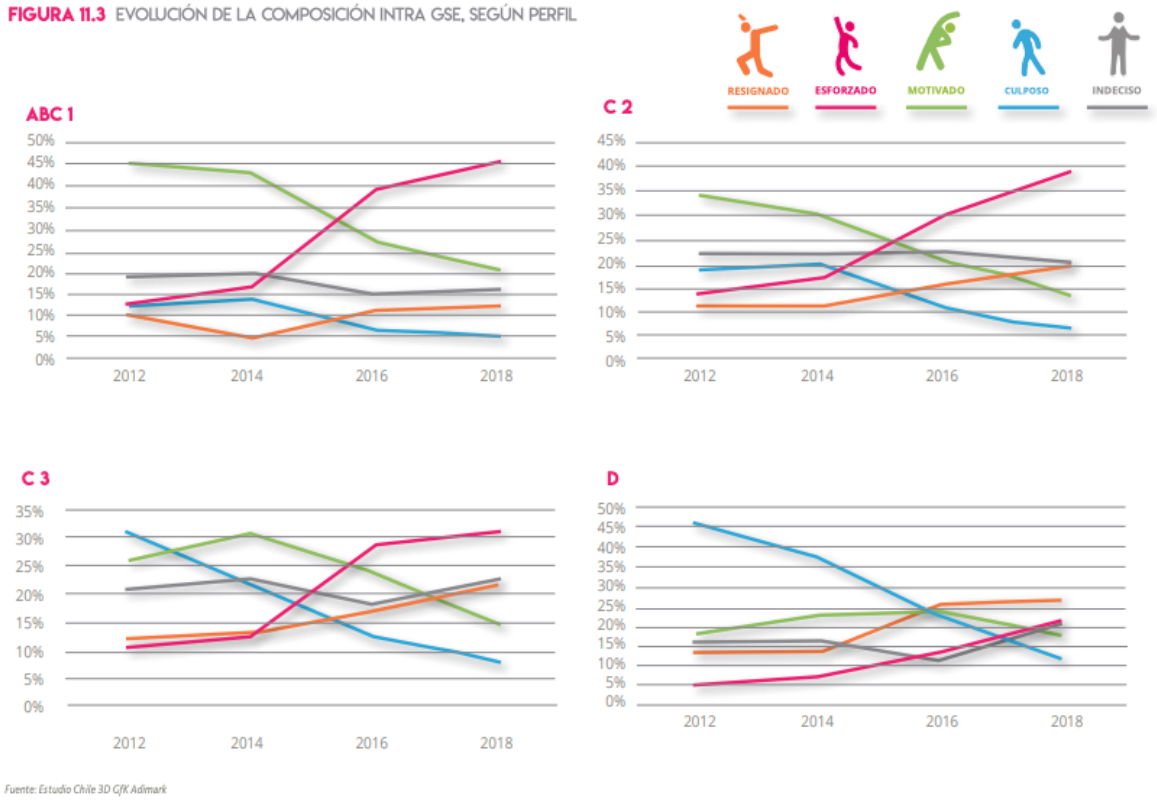


Ilustración 16: Evolución de los perfiles de la sociedad chilena en los últimos 7 años

Tal como cambia la proporción de los perfiles en la población, también se observa una transformación notoria en el flujo de personas del GSE D hacia los perfiles que muestran mejores hábitos de vida saludable. En 2012 y en el caso del perfil motivado, un 26% pertenecía al GSE D. El 2018 esta cifra ascendió a un 43%. Algo similar ocurrió en el perfil esforzado donde la proporción de personas del GSE D en el 2012 era un 21% y en 2018 llega a un 28%. Al mismo tiempo, la participación del GSE ABC1 en el perfil motivado ha disminuido en 5 puntos porcentuales de un 18% a un 13% entre estos dos años. Estos resultados demuestran que el GSE D ha tenido un impacto positivo en su comportamiento tendiendo a mejorar sus hábitos de vida saludable, donde los motivos pueden ser 2:

- Un resultado de campañas de marketing social y políticas públicas enfocadas en este segmento.
- El segmento GSE D tiende a seguir los comportamientos del grupo GSE ABC1 con un desfase de tiempo.

En base a los niveles socioeconómicos, se concluye que la migración de personas entre grupos socioeconómicos confirma el fuerte dinamismo de los perfiles, que responden a un patrón de comportamiento que se encuentra de manera transversal en diferentes segmentos de la sociedad.

Por último, se observan los hábitos que tienen los distintos perfiles, destacando aquellas características que podrían ser interesantes dentro de la propuesta de solución planteada:

- **Consumo de comida rápida:** De los perfiles de interés, se puede observar que en ambos casos, más de la mitad declara consumir comida rápida, con un 56% para el perfil esforzado y un 55% para el perfil motivado.

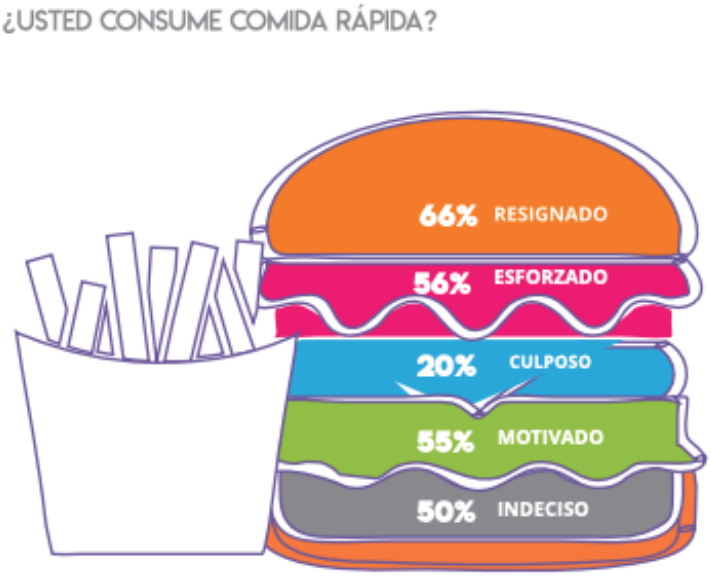


Ilustración 17: Gráfico de consumo de comida rápida en perfiles de la sociedad chilena

- **Comida sana:** Al ser consultados sobre sus preferencias entre comida sabrosa versus comida sana, en el perfil motivado predomina ampliamente la preferencia por la comida sana con un 74%, mientras que el 54% del perfil esforzado se inclina por el sabor antes de lo sano. Al ser consultados entre calidad y cantidad, la preferencia por la calidad predomina abruptamente con un 84% y un 80% para los perfiles esforzado y motivado respectivamente.

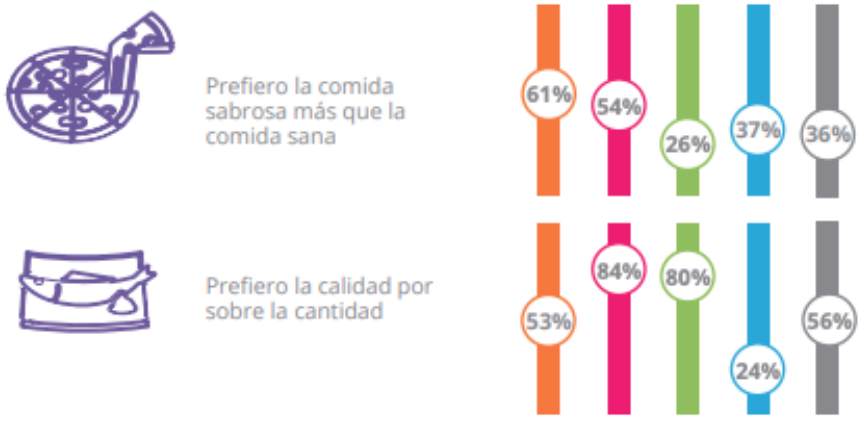


Ilustración 18: Gráfico preferencias comida sana en perfiles de la sociedad chilena

- **Información nutricional:** Al ser consultados sobre si leen el rotulado de los alimentos antes de comprarlos, el 62% del perfil esforzado declara hacerlo, mientras que un 65% del perfil motivado lo hace.

Ilustración 19: Gráfico interés información nutricional en perfiles sociedad chilena

Dado los resultados de este estudio, se decide enfocar el negocio planteado en los perfiles que muestran interés en la vida saludable, abarcando los perfiles **motivado** y **esforzado** con un **47% de la población chilena**. Se puede apreciar que ambos perfiles están interesados en la **calidad de su alimentación** y además acostumbran a **leer los rótulos** de los alimentos previo a comprar. En base a sus niveles socieconómicos, se pudo observar que hay una tendencia de los perfiles más altos a adoptar una determinada conducta, mientras que el perfil D tiende a copiar esta conducta, lo cual da indicios que es conveniente **centrarse en el perfil ABC1 y C2 en un comienzo del negocio**. Cabe destacar que estos segmentos se encuentran distribuidos uniformemente en los rangos de edad, sin embargo para concentrar el negocio, se decide enfocar el negocio hacia personas de 15 a 65 años.

2.1.1.2 Comida rápida en Chile

Izit, aplicación chilena de marketing realizó un estudio[16] en el año 2018 relacionado al consumo de comida rápida. Se tomó una muestra representativa de más de 17.000 personas, donde el 37% eran estudiantes universitarios y el 39% trabajadores (30 % dependientes y 9% independientes).

Las opciones favoritas para comer fueron: Sandwiches y hamburguesas (37,7%), Sushi (20,2%) y Pizzas (17,1%).

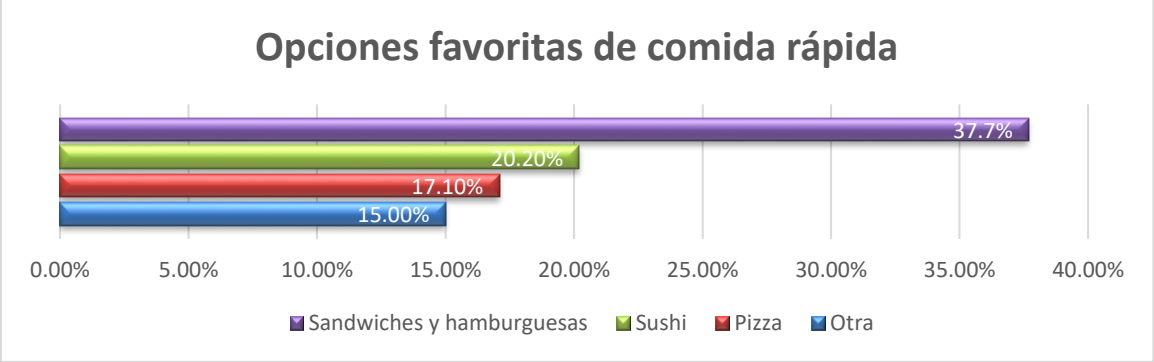


Ilustración 20: Gráfico de opciones favoritas de comida rápida en Chile

En cuanto a la frecuencia, el 68,1%, ingiere comida rápida entre 1 y 2 veces semanalmente, mientras que el 13,4% lo hace entre 3 y 4 veces. En cuanto a los lugares para consumir comida rápida, ocurre algo similar que con las bebidas calientes: el 60% de los encuestados prefiere consumir comida rápida en un local.

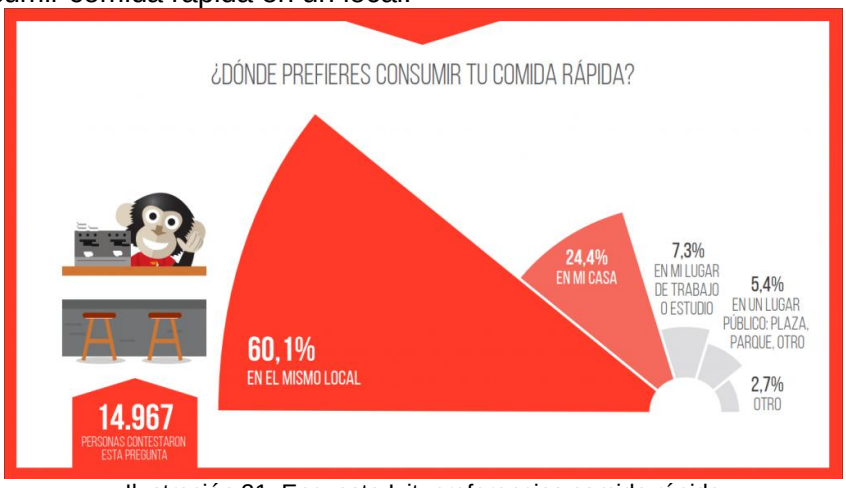


Ilustración 21: Encuesta Izit, preferencias comida rápida

Dado el estudio anterior, se puede observar que la tendencia de los chilenos al momento de comer comida rápida es pedir **sandwiches y/o hamburguesas** (37,7%), **comer en el respectivo local** (60%) y acceden a ella **entre 1 y 2 veces por semana** (68,1).

En un estudio elaborado trimestralmente por el **Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC)**, se obtienen datos a nivel

[16] http://blog.izitapp.com/estudio-izit-consumo-de-cafe-y-comida-rapida-en-chile/

económico del mercado de la comida rápida en Chile, por lo que a continuación se analiza el último informe[17] emitido correspondiente al úlimo trimestre del 2018.

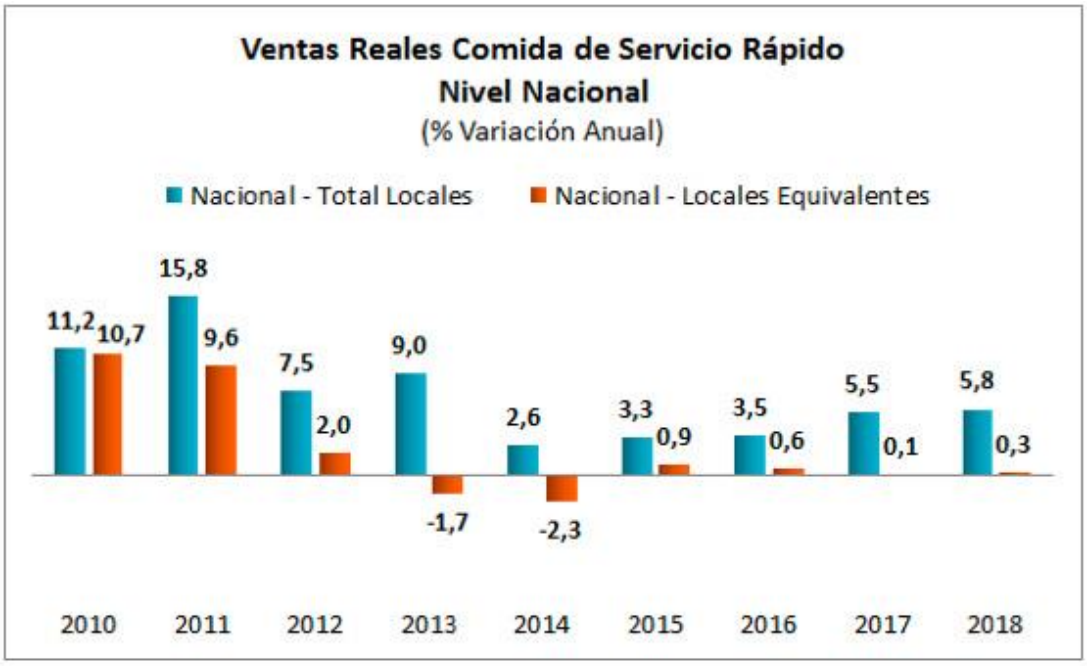


Ilustración 22: Gráfico de ventas reales de comida rápida en Chile por año

Las ventas reales de comida de servicio rápido a nivel nacional registraron un crecimiento real anual de 3,5% durante el cuarto trimestre de 2018, considerando el total de locales, según el indicador que elabora el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC). Dicho indicador **cerró el 2018 con un alza real de 5,8%**, marginalmente superior al resultado de 2017 (5,5%), y marcando una tendencia positiva desde el 2014.

Por su parte, las ventas reales medidas en términos de locales equivalentes (concepto de Same Sale Store[18]), **marcó un alza en el margen de 0,3%**.

El estudio además separa la Región Metropolitana de las demás, donde la RM concentra el 60,6% de las ventas y regiones un 39,4% en el último cuarto del año. En el siguiente gráfico se observa la distribución trimestral durante los últimos 3 años.

[17] https://www.cnc.cl/ventas-de-comida-rapida-registraron-un-crecimiento-de-58-en-2018/

[18] Same Sale Store: Determina qué parte de los ingresos por ventas actuales de una empresa son el resultado del crecimiento de las ventas en las ubicaciones existentes y qué parte se explica por la apertura de nuevas tiendas.

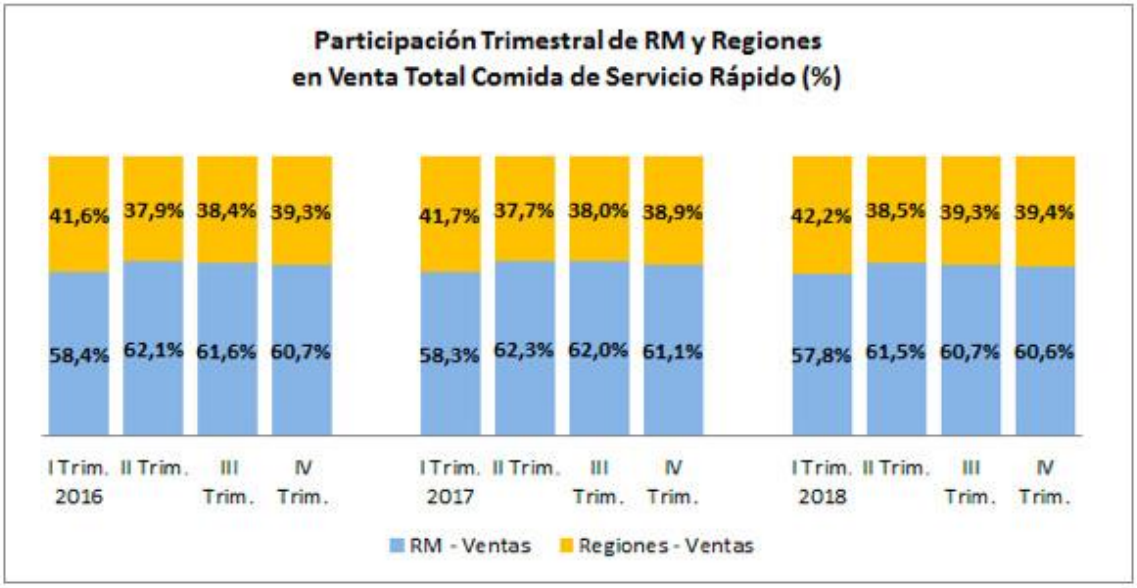


Ilustración 23: Gráfico distribución ventas de comida rápida RM y demás regiones

Dado que el objetivo planteado en esta memoria es la implementación dentro de Santiago, se enfocará el análisis en la **Región Metropolitana**. Para dicha región, los resultado obtenidos fueron los siguientes:

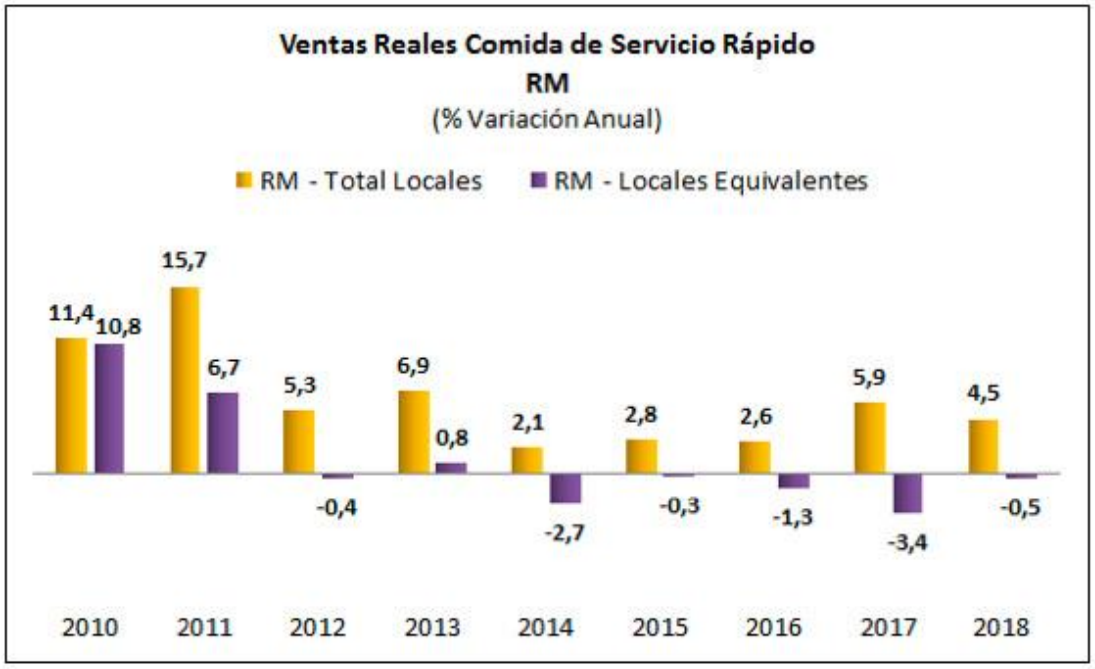


Ilustración 24: Gráfico de ventas reales de comida rápida en la RM por año

En la Región Metropolitana, las ventas reales de comida de servicio rápido en función del total de locales crecieron un 2,7% anual en el cuarto trimestre de 2018, por sobre el trimestre anterior, y **acumulando entre enero y diciembre un alza de 4,5% real**, por debajo de lo evidenciado en igual período de 2017 (5,9%).

Las ventas en términos de locales equivalentes de la Región Metropolitana registraron en el último trimestre de 2018 una baja de 4,0% real anual, tras caer un 1,7% el período anterior, y **cerrando el año con un descenso real en el margen de 0,5%.**

Por último, el estudio analiza el consumo promedio por boleta, obteniendo los resultados de la siguiente tabla:

Consumo Promedio Trimestral por Boleta
(En Pesos, Diciembre 2018)

Período	Nacional		RM		Regiones	
	Promedio	% Var. Anual	Promedio	% Var. Anual	Promedio	% Var. Anual
Prom. 2015	4.396		4.528		4.265	
Prom. 2016	4.570	3,9	4.670	3,1	4.469	4,8
Prom. 2017	4.866	6,5	4.962	6,3	4.770	6,7
Prom. 2018	4.807	-1,2	4.868	-1,9	4.745	-0,5
I Trim. 2015	4.437	-	4.512	-	4.362	-
II Trim.	4.371	-	4.509	-	4.232	-
III Trim.	4.376	-	4.547	-	4.205	-
IV Trim.	4.401	-	4.543	-	4.260	-
I Trim. 2016	4.456	0,4	4.520	0,2	4.391	0,7
II Trim.	4.545	4,0	4.630	2,7	4.460	5,4
III Trim.	4.566	4,3	4.697	3,3	4.434	5,5
IV Trim.	4.711	7,0	4.832	6,4	4.591	7,8
I Trim. 2017	4.867	9,2	4.855	7,4	4.878	11,1
II Trim.	4.763	4,8	4.864	5,0	4.662	4,5
III Trim.	4.884	7,0	5.069	7,9	4.699	6,0
IV Trim.	4.951	5,1	5.062	4,8	4.841	5,4
I Trim. 2018	4.913	0,9	4.922	1,4	4.904	0,5
II Trim.	4.806	0,9	4.913	1,0	4.700	0,8
III Trim.	4.791	-1,9	4.848	-4,4	4.733	0,7
IV Trim.	4.717	-4,7	4.791	-5,3	4.643	-4,1

Tabla 3: Consumo promedio trimestral por boleta de comida rápida en Chile

De la tabla anterior se obtiene que el consumo promedio por boleta (expresado en pesos de diciembre 2018) alcanzó un valor de $4.717 en el cuarto trimestre de 2018, lo que significó una baja real de 4,7%. Así el **2018 cerró con un consumo promedio de $4.807**, implicando una baja real de 1,2% anual. En la Región Metropolitana, el consumo promedio por boleta durante el cuarto trimestre de 2018 fue de $4.791, cayendo un 5,3% real anual.

2.1.2 Grupos socieconómicos en Chile

En el año 2018, ANAC junto a la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) realizaron un estudio llamado "Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica[19]", en que se realiza una nueva segmentación de los GSE ABC1 en AB, C1a y C1b. El total de grupos socioeconómicos se describe a continuación:

- AB: Con un ingreso promedio por hogar de $6 millones 452 mil, representan el 3% de los hogares del Gran Santiago y al 1% de Chile. Se concentra casi exclusivamente en las comunas del sector nororiente de la capital: Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y Providencia.
- C1a: Representa a la clase media acomodada, con ingresos por $2 millones 739 mil. En la Región Metropolitana, se concentran geográficamente en las mismas zonas que el AB.
- C1b: Con un ingreso promedio por hogar de $1 millón 986 mil, refleja la clase media emergente. Habita las comunas del AB y también lo hace en lugares como Santiago Centro y Ñuñoa, y además en áreas de Maipú, La Florida y San Miguel. En conjunto con el C1a representan el 12% de la población.
- C2: Representa el 12% de la población, con $1 millón 360 mil de ingreso por hogar. Se distribuyen principalmente entre La Florida Puente Alto y Maipú.
- C3: Con el 25% del total país y 28% a nivel de la capital, su ingreso promedio baja del millón de pesos, al percibir por hogar $899 mil. Se distribuyen principalmente entre Puente Alto, Maipú, San Joaquín, San Miguel, Quinta Normal y Quilicura.
- D: Son el 37% de la población de Chile y el 30% del Gran Santiago, donde se distribuyen entre las comunas de Huechuraba, Cerro Navia y Puente Alto. Perciben ingresos promedio de $562 mil.
- E: Con el 13% de Chile y 7% de Santiago, es el segmento más pobre de la población, cuyo ingreso promedio por hogar es de $324 mil y se concentra en comunas como La Pintana, El Bosque, Cerro Navia y Padre Hurtado.

De esta manera, la distribución de la población queda de la siguiente manera:

[19] https://www.anac.cl/anac-y-aim-presentaron-exitosamente-la-nueva-metodologia-de-segmentacion-y-clasificacion-socioeconomica/#mi-ancla

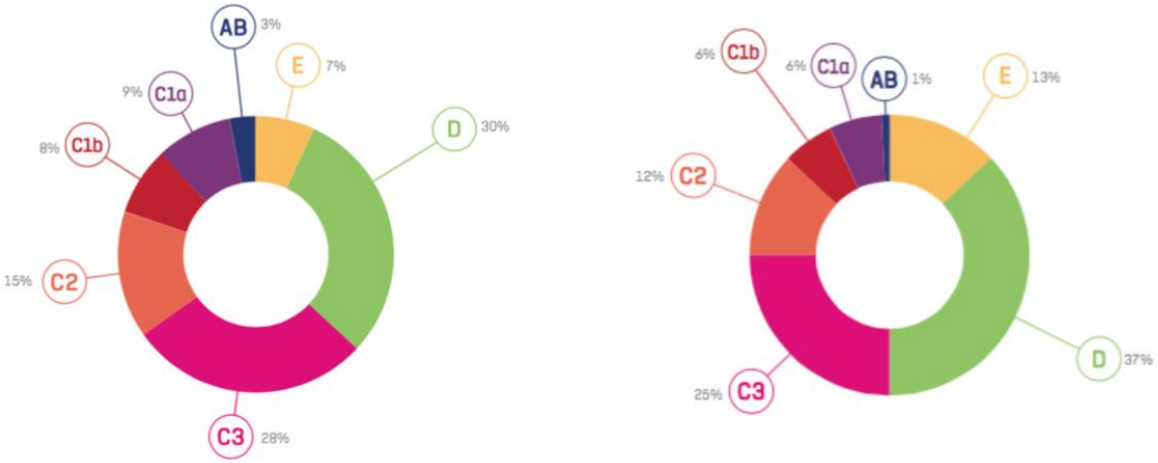


Ilustración 25: Distribución GSE Santiago y Chile

2.1.3 Entorno político

En la Industria de Alimentos actúan diversos organismos tanto públicos como privados. La principal intervención la ejerce el Gobierno de Chile a través de la Política Pública de Salud. También participan las Instituciones que aplican y fiscalizan las normas legales, de Comercio y Laborales; como por ejemplo el SAG que administra los temas sanitarios y fitosanitarios, SEREMI, Ministerio de Salud, Dirección del Trabajo, Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo, entre otras.

La regulación y normatividad está en cabeza del Ministerio de Salud, este Ente es el encargado de diseñar e implementar el **Reglamento Sanitario de Los Alimentos**, que reúne todas las condiciones sanitarias que debe adoptar cualquier persona natural o jurídica que produzca, importe, elabore, envase, almacene, distribuya y venda alimentos para consumo humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población con la distribución de alimentos apropiados a los consumidores. Y el "Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales básicas en los Lugares de Trabajo".

El Ministerio de Salud, además, tiene bajo su dirección varios programas y estrategias que buscan mejorar la calidad de salud y condiciones de la población y promover la industria de alimentos, algunos de ellos son; Estrategia Global contra la Obesidad (EGO Chile), Estrategia de Reducción de Sal/Sodio, Estrategia de Intervención Nutricional a través del Ciclo Vital, Programas Alimentarios Nutricionales, Inocuidad de Alimentos y Programas de Fortificación de Alimentos.

Otro organismo relevante es el **Programa Elige Vivir Sano**, que a partir del 15 de Mayo de 2013 se convirtió en Ley. Busca la reducción de los factores y conductas de riesgo asociadas a las Enfermedades Crónicas No Transmisibles, incentivando practicas de hábitos de vida saludable en toda la población. Otra organización que juega un papel importante en el tema de hábitos de vida saludables es **5 al día Chile**, organización sin ánimo de lucro que trabaja de la mano con el Programa Elige Vivir Sano, y fomenta el consumo diario de al menos 5 porciones de frutas y verduras frescas al día por persona.

Ego Chile impulsa iniciativas que ayudan a promover estilos de vida saludables y su meta es disminuir la obesidad en Chile fomentando una alimentación saludable.

El Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA), es un centro de investigación que depende de la Universidad de Chile y su finalidad es investigar posibles soluciones a problemas alimenticios y nutricionales del país.

A partir del 15 de Marzo de 2012 entró en vigencia la Ley Tolerancia Cero, encabezada por el Programa Chile Avanza del Gobierno de Chile, que busca disminuir el riesgo de conducir bajo la influencia del alcohol o en estado de ebriedad y reducir los índices de accidentalidad y muerte por esta causa.

Nueva Ley de Tabaco, es una medida legal que entró en vigencia a partir del 1 de Marzo de 2013 y consagra el derecho a vivir en espacios libres del humo del cigarrillo. Básicamente esta Ley prohíbe fumar en cualquier espacio cerrado de acceso público, como bares, pubs, restaurantes, casinos de juegos y discotecas, establecimientos educativos y recintos deportivos.

El organismo encargado de adjudicar la autorización sanitaria de un local que va a expender alimentos y bebidas es el SEREMI. La autorización de las patentes depende de la Municipalidad de la Comuna donde vaya a funcionar cada establecimiento.

El Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción establece la Norma de Emisión para la Regulación de la Contaminación Lumínica que busca prevenir la contaminación lumínica, establecer los límites máximos permitidos para todas las industrias en cuanto a iluminación, tamaño de avisos luminosos y horarios de funcionamiento de los mismos.

El 27 de junio de 2016 entra en vigencia **Ley de Etiquetados**, que tiene por objetivo principal proteger la salud de los chilenos, en especial de los niños y niñas, incorporando un marco regulatorio que permite:

1.- Entregar información más clara y comprensible al consumidor por medio del sello de advertencia “ALTO EN”, que indica que ese alimento está adicionado sodio, grasas saturadas o azúcares, y que supera los límites establecidos por el MINSAL para esos nutrientes o calorías. Estos nutrientes consumidos en exceso pueden generar daños a nuestra salud.

2.- Asegurar una oferta saludable de alimentos al interior de los establecimientos educacionales de prebásica, básica y media, por medio de la prohibición de la venta, promoción y entrega gratuita de aquellos alimentos cuya composición nutricional supera los límites establecidos por el MINSAL.

3.- Proteger a los menores de catorce años de la sobreexposición a la publicidad, prohibiendo la publicidad de los alimentos que superan los límites establecidos por el MINSAL.

Esta ley entró con mucha fuerza dentro del país, generando que muchos productos que eran catalogados como saludables bajaran sus ventas, debido a que no lo eran. Actualmente se realiza bastante publicidad en este sentido por parte del gobierno, como la que se aprecia a continuación:

Ilustración 26: Publicidad Ley de Etiquetados

Por todo lo anterior, se puede concluir que la Industria de Alimentos y Restaurantera está ampliamente regulada por el Estado en cada uno de los procesos (producción, transformación, transporte y comercialización); y existe mucho apoyo público y privado para ideas que fomenten los hábitos de vida saludables y mejores condiciones de vida de la población.

2.1.4 Benchmarking nacional

Actualmente en Chile no se encuentra una oferta similar a la que se quiere realizar, en que el producto sea fitness (nutricionalmente hablando), se entregue de forma rápida, se otorgue a los clientes una información nutricional (macronutrientes) y a su vez contemple un marketing educativo. Sin embargo, existen aproximaciones a lo que se desea realizar, las cuales se pueden analizar por separado en base a aquellas que ofrecen sólo comida fitness y aquellas que ofrecen comida rápida "un poco más saludable" que el promedio:

2.1.4.1 Fitfood Chile

Fitfood Chile[20] ofrece un menú hecho a la medida de las necesidades alimenticias de una persona o planes de alimentación con objetivos específicos como plan Vegetariano, para quemar Calorías, o planes para Atletas. La empresa investiga y elabora recetas innovadoras, facilitando la vida de deportistas, aficionados de la vida sana y el fitness. La preparación de las comidas la realiza un equipo de profesionales y los alimentos son entregados en la puerta de la casa u oficina.

Ellos, en una mirada estratégica, no se definen como una empresa de comidas, sino que como un movimiento de salud y nutrición. Ofrecen aumentar el consumo de proteínas en las comidas, promover la oxidación de grasas y retención de masa muscular de forma natural y efectiva.

La idea surgió en la búsqueda de una opción permanente para consumir una dieta equilibrada y ahorrar tiempo en la preparación de comidas. La mayoría llega a ellos porque no tiene tiempo para cocinar y mucho menos para ejercitarse. Son profesionales o dueñas de casas, de todas las edades, que debido a diversos motivos no pueden llevar una alimentación como corresponde y no quieren despreocuparse por su salud.

Su propuesta de valor se compone de los siguientes puntos:

- Comida rica y sana: Cada plato lleva el nombre de su elaboración, menú cíclico tri-semanal (variar comidas con frecuencia cercana a 15 días), equipo formado por nutricionista y chef experto en comida saludable proveniente de una de las Clínicas mas prestigiosas del País.

- Recupera tu libertad: Sal de la rutina, deja en nuestras manos labores como ir de compras, cocinar, ordenar y porcionar alimentos, evita mermas domesticas y deja tu tiempo libre para disfrutar en conjunto de los que mas te quieren, o realizando actividades que te motiven.

- Comida libre de químicos: La preparación de productos son libres de preservantes, conservantes, productos realzadores de sabor, sal refinada y azúcar añadida. Utilizan harinas poco convencionales (garbanzo, almendras, etc) y productos de primera calidad nutricional. Las elaboraciones se entregan de forma fresca, preparadas en su central de alimentos bajo los mas altos estándares de inocuidad y calidad.

[20] https://www.fitfoodchile.cl/

- Personalizado: Si una persona tiene alguna restricción alimenticia (por gusto o indicación médica), se puede restringir el uso de 3 insumos y no se ocuparán en el plan, apto para embarazadas, lactancia, post operatorios y mucho más. Cada comida viene con nombre y especificaciones según objetivo.

- Delivery diario: Entregas diarias a la puerta de la casa/edificio de la persona. Los deliverys son de Domingo a Jueves, se entrega un día antes del consumo entre las 18:00 y 22:30.

Su forma de operar con el cliente se muestra en el siguiente esquema:

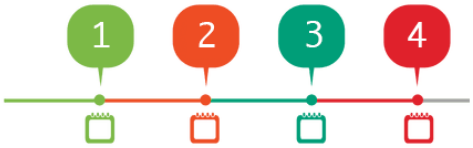


Ilustración 27: Procedimiento planes Fitfood Chile

1. El cliente selecciona un plan
2. Calcula el precio de sus comidas
3. Ingresa sus datos para confirmar la compra
4. Recibe las comidas en su domicilio.

Las entregas son realizadas de domingo a jueves entre 18:00 y 22:30, en que se reciben las comidas del día siguiente. Es decir, el domingo se recibirán las comidas del lunes y así sucesivamente. Aquí cabe destacar que no ofrecen comidas para los fines de semana.

Actualmente ofrecen 5 planes alimenticios que contemplan desayunos, almuerzos, meriendas y cenas, en base a más de 25 recetas orientadas a un estilo de vida saludable libre de sodio, conservantes, preservantes, sal refinada, entre otros ingredientes. También ofrecen ajustar la cantidad de comidas diarias entre desayuno, snack, almuerzo y cena, los cuales uno elige al momento de pagar un plan. Si se escoge el plan completo (5 comidas), la dieta se elabora en base a las calorías totales que consume la persona en 1 día. En caso contrario, no es posible llevar este control. Si se compra un plan de desayuno, almuerzo y cena, llegaran esas comidas durante la semana de forma diaria entre las 18:00 y 22:30 horas. A continuación, se detallan los planes que ofrecen actualmente:

- **Fat Burner:** Plan enfocado en reducir el porcentaje de grasa corporal. Elaboraciones bajas en sodio sin azúcar añadida y preparadas de forma especial para disminuir el peso en grasa de la persona. Ofrecen 2 modalidades de almuerzo, con y sin carbohidratos. La primera opción orientada a quienes realizan deporte, mientras que la segunda en aquellos que no.

- **Healthy:** Plan enfocado en mantener el peso mediante snacks y comidas, para personas que hacen actividades como ir al trabajo en bicicleta, caminar o bien el ajetreo propio de la vida laboral es suficiente para mantener un estilo de vida saludable y tranquilo.

- **Athlete:** Plan enfocado en deportistas, con alto contenido de proteínas, una opción de almuerzo con o sin carbohidratos y un plan completo de 5 comidas.

- **Bulking:** Plan enfocado en aumentar masa muscular, con alto contenido de calorías, mayor gramaje (en almuerzo y cena) y un plan completo de 5 comidas.

- **Vegetarian:** Plan enfocado en mantener el peso, opción con y sin pescado, y un plan completo de 5 comidas.

Dadas las informaciones nutricionales entregadas por Fitfood Chile, se vuelve interesante hacer una tabla comparativa entre los distintos planes y obtener un rango nutricional en el cual se mueven en promedio cada comida de ellos, como se muestra en el anexo 7.1. Ahora, considerando que cada plan contiene 5 comidas, a excepción del healthy que contiene 4, se puede obtener un promedio nutricional por comidas para cada menú. Junto con eso, obtener una proporción de macronutrientes, de manera de ver la distribución que se da para cada comida. Dado esto, se elabora la siguiente tabla:

Plan/macros	**Calorias**	**Carbos**	**Grasas**	**Proteínas**
Fat burner	313,9	26,4	11,6	26,6
Healthy	400,8	31,5	16,4	32,2
Athlete	379,9	31,6	13,0	34,3
Bulking	539,6	57,1	16,0	46,7
Vegetarian	313,9	26,4	11,6	26,6
Promedio	**389,6**	**34,6**	**13,7**	**33,3**
Mínimo	313,9	26,4	11,6	26,6
Máximo	539,6	57,1	16,4	46,7

Tabla 4: Distribución promedio de macros por comida planes FFC

Con esta tabla se obtiene un margen nutricional entre el cual se mueven las comidas de FFC. Esta información puede ser usada como referencia para garantizar una aproximación de los requerimientos nutricionales al momento de elaborar el menú, considerando además que debe existir una transparencia nutricional hacia el cliente, es decir, esta información debe ser dada a conocer al cliente.

Siguiendo la misma lógica utilizada anteriormente con la información nutricional, a continuación, se procede a elaborar una tabla resumen con los **precios** de cada plan, obtenidos directamente de la página de FFC y que se muestran resumidos en el anexo 7.1. Los precios de cada comida dentro de un plan fueron obtenidos simulando cotizaciones que se encuentran en la página y sacando diferencias respectivas, considerando que el plan más básico incluye sólo almuerzo o sólo cena y existe la posibilidad de agregar snacks o desayuno. Cabe destacar que el total no es equivalente a la suma de las otras comidas,

esto es debido a que el total considera el plan completo, por lo que son precios “mas convenientes”

A continuación, se procede a dividir por 5 el total de calorías diarias para cada plan (por 4 en el caso del healthy, ya que contiene sólo 4 comidas), de manera de obtener los precios de cada unidad del menú de Fitfood Chile, obteniendo los datos de la siguiente tabla:

Com/Plan	FatBurn	Healthy	Athlete	Bulking	Veg	Max	Min	Prom
Desayuno	$ 3.190	$ 3.988	$ 4.290	$ 4.290	$ 3.100	$ 4.290	$ 3.100	$ 3.772
Snack Am	$ 2.590	-	$ 1.690	$ 5.400	$ 2.690	$ 5.400	$ 1.690	$ 2.474
Almuerzo	$ 5.290	$ 7.863	$ 5.290	$ 5.400	$ 5.190	$ 7.863	$ 5.190	$ 5.807
Snack Pm	$ 3.590	$ 4.488	$ 5.290	$ 3.490	$ 3.500	$ 5.290	$ 3.490	$ 4.072
Cena	$ 5.290	$ 6.613	$ 5.290	$ 5.400	$ 5.190	$ 6.613	$ 5.190	$ 5.557
Total	$18.450	$21.700	$21.650	$22.880	$17.870	$22.880	$17.870	$20.510

Tabla 5: Precios diarios por plan FFC

De esta forma, se puede observar la disposición a pagar que tienen las personas que contratan planes de Fitfood Chile, cuyos precios varían desde los $1.690 hasta los $7.863 por una sóla comida del menú. Cabe destacar que los menús con precios más bajos corresponden a snack am, por lo que si se quitan del análisis, cambia el mínimo antes mencionado, de manera que los precios ahora se mueven entre los $3.100 y los $7.863 por comida. Sin embargo, dado que las personas pagan por un plan que involucra más de una comida, elllas no perciben si una comida es más cara que otra dentro del mismo plan. Dado esto, se considera la última columna donde están estipulados los promedios para cada comida, y en base a esos valores, se toma un máximo, mínimo y promedio, obteniendo $5.807, $2,474 y $4.336 respectivamente.

Para poder extraer todos los ingredientes usados, se tomo la semana del lunes 22 de Abril, ya que es la información momentánea disponible en la página. Como FFC ofrece comida al plato, lo relevante en esta parte es ver qué ingredientes utilizan en sus menús, los cuales se muestran en el anexo 7.1.

Esta información es de útilidad al momento de elaborar el menú, ya que entrega ingredientes de “calidad” en la práctica.

Dada la información recabada anteriormente, se elabora una tabla resumen con los aspectos más relevantes a tener en consideración:

Medida/info	Calorías	Carbohidratos	Grasas	Proteinas	Precios
Mínimo	313,9	26,4	11,6	26,6	$ 2.474
Promedio	**389,6**	**34,6**	**13,7**	**33,3**	**$ 4.336**
Máximo	539,6	57,1	16,4	46,7	$ 5.807

Tabla 6: Resumen información para cada plato FFC

Existen otras alternativas de comida fitness en Chile, como Wellness Fit, Libre de Pecado o House Gourmet, que no serán analizados ya que el concepto es muy similar a Fitfood Chile.

2.1.4.2 Subway

Es una cadena de restaurantes de comida rápida estadounidense, con sedes en Chile, especializada en la elaboración de sándwich submarino y bocadillos, ensaladas y pizza por ración. Se encuentra en la tercera posición a nivel de negocios, por detrás de McDonald's y KFC (según datos de Forbes, de abril de 2013).

Es la franquicia número 1 a nivel mundial de restaurantes, presente en 112 países, con más de 45.000 restaurantes a nivel mundial y 134 restaurantes en Chile.

Lo que ofrece Subway actualmente data de los siguientes puntos analizados en la página enterpreneur[21]:

1. Adaptabilidad del menú: Se adapta en cada momento a las preferencias de sus clientes a través de una amplia oferta, totalmente personal.

2. Única cadena de comida rápida con alimentación balanceada y baja en calorías

3. Baja inversión: Mantiene la inversión y costos al mínimo para sus franquiciados.

4. Simplicidad de operación y procedimientos claros: La forma de operar es muy simple, no conlleva trabajo en cocina ni salida de humos. Esto lo logra proporcionando, por ejemplo, todos los embutidos pre-cortados, lo que permite no tener finales de pieza y contratar empleados más jóvenes.

5. Marca con reconocimiento mundial: Es la franquicia con mayor crecimiento del mundo.

6. Se encarga de generar confianza: Los subs y ensaladas se preparan ante el cliente y la elección de los complementos es libre.

7. Modelo de negocio atractivo: Oferta personalizada dirigida al cliente último. Todos los restaurantes de esta franquicia tienen como objetivo ofrecer un producto de calidad elaborado según el gusto individual de cada cliente.

8. Gran Asistencia: Asistencia global y continuada en todas las áreas del negocio. Ésta se expresa en asesoramiento inmobiliario, formación, operaciones, compras, controles de calidad, marketing, entre otros factores.

9. Amplia adaptabilidad del local comercial: Para el desarrollo de cada uno de los restaurantes, la cadena también favorece el establecimiento en ubicaciones no tradicionales, como por ejemplo aeropuertos, supermercados, gasolineras, centros de ocio, cines, hospitales y centros comerciales.

Lo que ofrecen a sus clientes lo detallan en los siguientes puntos:

- Restaurantes limpios y con altos estándares de calidad, auditadas mensualmente.
- Restaurantes visionarios, modernos y constantemente actualizados.

[21] https://www.entrepreneur.com/article/263575

- Atención al cliente rápida y amigable: Ofertas permanentes y productos saluables, frescos y sabrosos.

En Chile, para alguien que quiere adquirir la franquicia, debe considerar los siguientes costos:

Concepto	Gasto en USD neto
Compra franquicia	$10.000
Importación equipos	$80.000
Equipos nacionales	$20.000
Remodelación del local	$60.000
Total	**$170.000**

Tabla 7: Inversión franquicia Subway

Los ingresos de subway son de un royalty de 8% de las ventas netas semanales y un FAF[22] de 4,5% de las ventas netas semanales. Además hay que considerar que un valor estándar de espacio para un restaurante de subway es de 85 a 90 metros cuadrados.

El proceso de franquicias consta de los siguientes 4 pasos:

1. Compra de franquicia:
   - Nº de franquicia: Se obtiene en aproximadamente 30 días.
   - Constitución de sociedad.
   - Curso en Miami: Costos no incluidos en inversión.
   - Búsqueda y aprobación de local: Con la supervisión de su agente de Desarrollo y Negocios.
   - Contrato.
   - Planos en pdf o CAD del local.
   - Búsqueda de empresa constructora.

2. Selección de ubicación y construcción del restaurante:
   - Obra en el local: Determinar contratista, arquitecto y tiempo de obra.
   - Realizar solicitudes de obra: Permisos de obras municipales y de salud.
   - Proveedores y compras iniciales: Registrar la compañía con proveedores de alimentos y bebidas.

3. Importación de equipos:
   - Pedido de equipos: Se realiza un listado y se solicita cotización al fabricante.
   - Pago de equipos: Se realiza transferencia para pago de acuerdo la forma de financiamiento.

4. Apertura:
   - Pedido inicial al centro de distribución: Envío de requerimiento de productos e insumos al centro de distribución.
   - Hardware y sistema operativo: Contactar proveedor del sistema 30 días antes para compra de PC y registradora fiscal.

[22] FAF (Franchise Advertising Fund): Fondo de promoción local (marketing)

- Búsqueda de empleados: Iniciar búsqueda de empleados antes de fecha de apertura.
- Opening kit: Realizar pedido con mínimo 30 días antes de fecha de apertura.
- Prueba de equipos: Realizar al menos con 15 días de antecipación para asegurar funcionamiento adecuado.
- Apertura.

Cabe destacar que entregan decoración al local con los colores característicos de subway (verde y amarillo), tal como se muestra en punto 7.1 del anexo.

El menú de Subway en Chile se compone principalmente de sándwich (subs), ensaladas y bebidas. Para el caso de la ensalada, se quita del análisis, ya que se derivan de los sándwiches, quitándole el pan. A continuación, se analiza la información nutricional de su menú. Un dato curioso es que en la página sólo se muestran los subs que contienen menos de 7 gramos de grasa por porción. Además, se muestra sólo información correspondiente a los macronutrientes y sodio, omitiendo la información de la proveniencia de ellos, destacando las grasas saturadas y el ázucar. Los datos se muestran en el anexo 7.1 y se resumen a continuación:

Sub	Gramos	Calorias	Proteínas	Grasas	Carbos
Jamón de pavo	209	319	19,6	3,7	52,3
Jamón de cerdo	209	317	16,8	6,7	47,8
Pechuga de pollo	219	319	19,6	3,7	52,3
Pollo teriyaki	234	322	25,2	3,6	50,7
Subway club	234	341	22	7	47,6
Roast Beef	239	354	26,7	6,7	46,5

Tabla 8: Información nutricional menú Subway

Por último, se observan los precios que tiene el menú de subway con datos obtenidos de la sucursal Subcentro en Escuela Militar:

Sub	15 cm	30 cm
Min	1.400	3.200
Promedio	**2.900**	**4.444**
Máximo	3.500	4.950

Tabla 9: Precios menú Subway

Como se puede observar del menú de subway, la mayor parte de su oferta son sandwiches con una proteína y verduras. Lo destacable es que casi todas sus proteínas son embutidos (diferentes tipos de jamones), carnes rojas y carnes saludables pero con aditivos no saludables (como pollo apanado, atún con mayonesa, entre otros).

Su rango de precios es bastante variable, pues van desde los 1.400 hasta los 4.950, dependiento del sandwich y de su tamaño. Considerando sólo los de 15 cm, sus precios varían desde los $1.400 hasta los $3.500, promediando $2.900. También utilizan promociones de “subs del día”, ofreciendo un plato del menú para cada día de la semana a $1.990.

Analizando lo entregado por subway se puede concluir que la forma de entregar el producto al cliente en cuanto a lo operacional, es decir, **el formato en que se ofrece el producto**,

es bastante atractivo para el negocio que se pretende desarrollar. Cuando se habla de formato, se refiere al menú ofrecido, que cuenta con sandwich con proteína y ensalada, entregado de forma rápida. También se considera que el cliente tiene la posibilidad de elegir vegetales a su gusto, entregando un sello de **personalización** y **rápidez.**

Los ingredientes que maneja Subway para sus preparaciones no son de calidad nutricional, en su gran mayoría, ya que en sus proteínas abusan de los embutidos y carnes rojas, mientras que la mayoría de los panes que ofrecen contienen alto contenido de azúcar. Dado el método del plato detallado en el marco conceptual, hay una baja cantidad de alimentos que cumplen sus requisitos.

2.1.5 Benchmarking internacional

Internacionalmente tampoco hay información de algún restaurante que tenga una propuesta de valor similar a la que se pretende instaurar, pero existen ciertas aproximaciones a lo que se desea realizar, las cuales se muestran a continuación:

2.1.5.1 Sweetgreen

Es uno de los primeros casos de éxito de un negocio de comida rápida saludable en el mundo. La idea de este negocio nació en la mente de tres amigos estudiantes de la Universidad de Georgetown: Nathaniel Ru, Jonathan Nemen y Nicolas Jammet, quienes en sus días de estudios, estaban ya fastidiados de no encontrar ningún lugar en la ciudad donde pudiesen comer delicioso, rápidamente y pagando lo justo.

Los tres siguieron la regla de "si no existe, me lo invento" y juntos, con 375.000 USD recolectados entre familiares y amigos, inauguraron su primer restaurante en el 2007 llamado Sweetgreen[23] ubicado cerca del campus de la Universidad. Lo que para algunos iba a ser un total fracaso, Sweetgreen resultó ser muy rentable en el primer año, y en cuestión de 18 meses, ya habían inaugurado otras dos sucursales.

No plantean una propuesta de valor en específico, pero sí destacan 6 puntos importantes de sus valores:

1. Ganar, ganar, ganar: Crear soluciones donde el cliente gana, la comunidad gana y la empresa gana.
2. Pensar de forma sostenible: Toma decisiones que duren más que tú.
3. Se realista: Cultiva comida y relaciones auténticas.
4. Agrega un toque dulce: Cre conexiones significativas todos los días.
5. Crea impacto: Deja a la gente mejor de lo que los encontraste.
6. Vive la dulce vida: Celebra tu pasión y propósito.

Las preparaciones de su menú muestran al cliente cuántas calorías está consumiendo. En su menú destacan principalmente ensaladas y se resumen en el anexo 7.1.
También ofrecen un menú en que el cliente prepara su ensalada en base a los distintos ingredientes mencionados en el menú. Cabe destacar que los precios y su menú varían bastante, ya que se adaptan a la oferta de verduras que tienen por la temporada. Sin embargo, se tiene una lista de precios de referencia que se muestran en el punto 7.1 del anexo y se resumen a continuación:

Plato	**Precio (USD)**	**Precio (CLP)**
Min	$8,85	$5.903
Promedio	**$11,06**	**$7.376**
Max	$12,85	$8.571

Tabla 10: Precios Sweetgreen

La conversión de dólar a peso chileno utilizada fue considerando el precio promedio del dólar durante los últimos 4 meses del 2019, obteniendo un valor aproximado de $667 pesos chilenos. Como se puede apreciar de la tabla anterior, sólo el precio mínimo ($5.903) es bastante elevado para el mercado chileno, lo cual tiene cierta justificación, considerando que el poder adquisivo de una persona promedio en Estados Unidos es mucho mayor que en Chile.

[23] https://www.sweetgreen.com/

Analizando lo que ofrece Sweetgreen, hay ciertas consideraciones a tomar en cuenta. La **personalización** del menú es un aspecto valorado por sus clientes, tal como ocurre con Subway. Los ingredientes que utilizan son bastante atractivos, sin embargo, el menú no lo es, ya que abusan de las ensaladas, entregando un plato bastante grande y con gran cantidad de calorías, pues todas sus preparaciones superan las 410 calorías, aunque es destacable que hay transparencia en eso, es decir, **dan a conocer la cantidad de calorías a sus clientes**. También se observa que su menú es directo al plato y en algunos casos requiere preparaciones que toman bastante tiempo (como la cocción del brócoli o esparrago), a pesar de calificarse como un local de comida rápida.

Otro aspecto a destacar de Sweetgreen es que cuentan con una **fuerte red de proveedores locales** y se adaptan a las verduras que hay por temporada, lo cual es un factor bastante interesante a considerar. El ambiente que propician es para jóvenes estudiantes, que no sólo van a comprar ensaladas, sino que a compartir con sus pares, viviendo una "**experiencia saludable**".

2.1.5.2 Bosu Body Bar

Bosu Body Bar es un restaurante estilo fast casual creado por tres amigos de la infancia, el cual se ha convertido en un gran éxito entre los fanáticos del fitness en Manchester, Inglaterra. Han tenido como clientes a celebridades locales e incluso jugadores de fútbol de la Premier League, por ello tienen mucha experiencia en la creación de comidas y planes de dieta para aquellos que desean ponerse en forma. Todos sus platos los entregan en cajas, como la que se muestra a continuación:

Ilustración 28: Caja Bosu Body Bar

En su propuesta, se destacan los siguientes puntos:

- Personalización: En este restaurante se venden alimentos que se pueden personalizar de la manera que el cliente escoja, pues puede basarse en los objetivos nutricionales que quiera conseguir o en los gustos personales de cada uno de ellos. Así, los clientes construyen su propia caja eligiendo 3 ingredientes: una proteína (pollo, carne, gambas, halloumi, etc.), una base (arroz, trigo bulgar, quinua, puré de camote) y acompañamientos (hummus, verduras asadas, ensalada de col de manzana e incluso alubias).
- Presencia en redes sociales: Bosu Body Bar tiene una buena presencia en las redes sociales en las que están sus clientes como son Instagram, Facebook, Twitter y TripAdvsor. En instagram, por ejemplo, tienen una considerable comunidad que les sigue y que está atenta a sus publicaciones.

Ilustración 29: Instagram Bosu Body Bar, plato

- Venta de productos en su web: Con un estilo ecommerce en que vende planes de alimentación para semanas o un mes. El diseño de su tienda es sencillo, visual y muy intuitivo, ya que el cliente entiende de un solo vistazo qué producto es, a qué precio y qué beneficios tiene para él o ella.

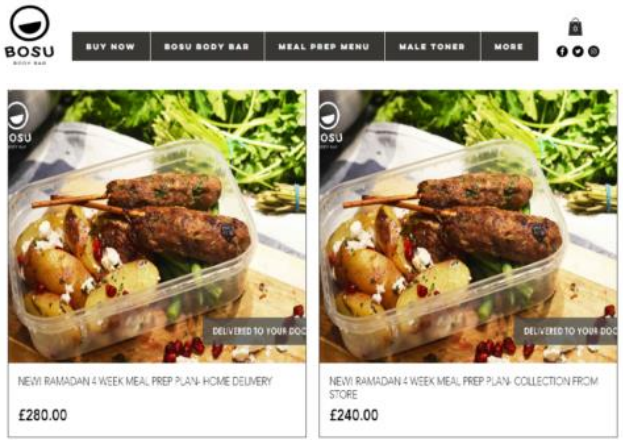


Ilustración 30: Tienda web Bosu Body Bar

- Ficha técnica de productos: Para vender en un entorno online, busca convencer al cliente detallando ingredientes, beneficios, descuentos, tiempo de envío, entre otros datos, tal como se observa en el punto 7.1 del anexo.
- Restaurante con un diseño simple y funcional: Este restaurante no ha entrado en la complicidad y han creado unos espacios sencillos, caseros y funcionales para atender a sus clientes, pues para ellos es más importante tener un concepto definido y una buena propuesta de valor.
- Conecta con los valores de sus clientes: Este restaurante ha ganado bastante popularidad por dejar cajas de comida gratis para las personas sin hogar después del cierre de cada noche. Junto con ello, también han alentado a los clientes a donar ropa de abrigo para repartir junto con la comida.

En su página web contienen un menú que ofrecen a sus clientes, que como se observa, todas sus preparaciones vienen con una descripción y con la información de sus macronutrientes. A continuación, se procede a resumir su menú:

Menú	Calorías	Carbos	Grasas	Proteínas
Minimo	310	17	2	23
Promedio	**429**	**42**	**13**	**37**
Máximo	501	69	22	52

Tabla 11: Información nutricional menú Bosu Body Bar

Como se puede observar, su información nutricional es bastante similar que la de Fitfood Chile, pues es un menú similar, sólo que además del canal online, también operan en un local físico. Los precios no se encuentran en internet, por lo que no fue posible acceder a ellos.

Analizando los datos de Bosu Body Bar, se destaca nuevamente el valor en la **personalización** de su menú. Otro factor que se destaca es la forma en que muestran su menú al cliente, **transparentando los macronutrientes** que contiene cada preparación junto con el precio. Los ingredientes utilizados son similares a los que usa Fitfood Chile, por lo que se decidió no entrar en detalle.

A pesar de catalogarse como un restaurante de comida rápida, **sus preparaciones requieren tiempo**, considerando además que, por la naturaleza de sus platos, es necesario que el cliente se siente detenidamente a comerlo. Una desventaja que tiene este servicio, es que al ser orientado a un objetivo fitness, hay platos que son altamente calóricos, lo cual puede ser perjudicial para un cliente que no esté informado, por lo que se aprecia una oportunidad a tener en cuenta.

2.2 Requisitos para instalar un restaurante en Chile

Para abrir un restaurante en Chile es necesario contar con ciertos aspectos legales, los cuales se describen a continuación en 7 pasos:

2.2.1 Definir el tipo de Sociedad

El primero paso es definir el tipo de sociedad que se desea instalar, existen tres tipos:

- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.): Persona jurídica con patrimonio propio y con carácter comercial. Opera con un rut específico (diferente al de la persona natural) y la responsabilidad se limita al aporte de capital efectuado.
- Sociedad Anónima: Persona jurídica formada por la reunión de un fondo en común, suministrado por accionistas y administrada por un directorio.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Los socios pueden ser nacionales o extranjeros, personas naturales o jurídicas, sin que su número pueda ser inferior a dos ni superior a cincuenta.

2.2.2 Inscripción y Constitución de la Sociedad

Una vez definido el tipo de sociedad, se da inicio a la constitución de la sociedad, que se puede realizar de dos formas, por el sistema tradicional o por Tu Empresa en un día:

2.2.2.1 Sistema Tradicional

El primer paso es realizar una escritura de constitución de sociedad que debe tener información de: Nombre de sociedad, tipo de sociedad, giro del negocio, socios, aportes de capital, administración, duración y domicilio. Luego esta escritura se debe legalizar en una notaría. Los costos y tiempo son variables y se recomienda la asesoría de un abogado.

El segundo paso es la legalización y confección del extracto de la escritura: Es la redacción del resumen de la escritura (extracto), y su legalización ante notario en donde deben estar presentes los integrantes de la sociedad, con el Carnet, la Escritura y el Extracto. También se puede hacer por firma electrónica avanzada[24].
En tercer lugar se realiza la inscripción en el registro de comercio CBR (Conservador de Bienes Raíces): Se llena el formulario número 2 en el Conservador de Bienes Raíces, junto con una copia de la Constitución de la Sociedad y el Extracto. Así se obtiene la Protocolización con los datos de registro.

Finalmente se publica el Extracto protocolizado de la escritura en el Diario Oficial y una vez publicado se recomienda archivarlo como respaldo.

2.2.2.2 Tuempresaenundia

Si se elige este sistema, se debe ingresar a la página de escritorio empresa[25] y seguir los pasos ahí descritos. La escritura de constitución de sociedad se realiza llenando un formulario a través del sitio web de empresa en un día[26].

Finalmente se realiza la firma de la escritura. Si se posee firma electrónica avanzada se puede hacer a través del mismo sitio web; en caso contrario debe acercarse a alguna notaria e informar que se acerca para firmar una constitución de empresa por el sistema de empresa en un día indicando el número de atención, el que corresponde al número que el sistema de tu empresa en un día asigna a su constitución.

[24] http://www.entidadacreditadora.gob.cl o http://www.tuempresaenundia.cl
[25] https://www.escritorioempresa.cl/
[26] http://www.empresaenundia.cl.

2.2.3 Inicio de actividades

Una vez constituida la sociedad, el siguiente paso es tramitar el inicio de actividades a través de la página web del Servicio de Impuestos Internos o de forma presencial solicitando el Formulario F-4415. En el caso de un Restaurante, se debe especificar el giro, es decir, el tipo de local que se quiere instalar y la dirección de domicilio. Para esto es fundamental contar con algún documento que acredite la calidad del domicilio bajo el cual operará el giro: arrendado, propio, cedido, etc.

Los códigos relacionados a restaurante del SII son:

- 552010 RESTAURANTES
- 552020 ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RÁPIDA
- 552030 CASINOS Y CLUBES SOCIALES
- 552040 SERVICIOS DE COMIDA PREPARADA EN FORMA INDUSTRIAL
- 552050 SERVICIOS DE BANQUETES, BODAS Y OTRAS CELEBRACIONES
- 552090 SERVICIOS DE OTROS ESTABLECIMIENTOS QUE EXPENDEN COMIDAS Y BEBIDAS

2.2.4 Certificado de informaciones previas

Si el establecimiento (local comercial) nunca fue objeto de una actividad comercial, es importante verificar su factibilidad y especificaciones técnicas para desarrollar la actividad comercial que deseas, las que dependerán del Plan Regulador de cada Municipio.

El Certificado Informaciones Previas, entregado por la Dirección de Obras Municipales, especifica los antecedentes de zonificación de un predio, es decir, uso de suelo, exigencias de construcción, utilidad, etc., permitiendo verificar cuan apto está un inmueble para operar bajo la actividad comercial deseada.

Este Certificado es requisito para la obtención de Permiso Sanitario y Patente Comercial. El tiempo que demore la entrega (7 a 15 días hábiles) dependerá de cada Municipio.

2.2.5 Solicitud de autorización sanitaria

Una vez escogido el local, el Representante Legal de la Empresa deberá presentarse ante las oficinas del Seremi de Salud de su comuna y solicitar el Instructivo y Formulario de Solicitud de Autorización Sanitaria para local de “Elaboración y Expendio de Alimentos”. Para el caso específico de un Restaurante, se deberán adjuntar los siguientes antecedentes:

- Plano o Croquis de la Planta y sus Instalaciones Sanitarias
- Croquis de los Sistemas de Eliminación de Calor, Olor, Vapor y Sistema de Frío
- Sistema de Eliminación de Desechos. Se debe incluir un plano que indique donde irán los desechos
- Certificado o Comprobante de Agua Potable y Alcantarillado Público
- Certificado de Zonificación.

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

2.2.6 Patente Comercial, Derechos de aseo y Patente de Alcoholes

La Patente Comercial se solicita en la Municipalidad correspondiente a la comuna donde se encuentra ubicado el local comercial y deben presentarse los antecedentes que indica el Municipio además de la Resolución Sanitaria Favorable emitida por la Seremi de Salud. Si se solicita Patente de Alcoholes, se deben presentar también los antecedentes y la aprobación de la solicitud depende del Concejo Municipal.

2.2.7 Registro de Marca

Esta actividad no es obligatoria, pero recomendable en caso de que sea necesaria una inversión importante o el emprendimiento tenga intereses que deban ser protegidos. Si simplemente se quiere instalar un pequeño local, registrar la marca puede ser excesivo. Sería inicialmente recomendable si se intenta posicionar algo distinto de la competencia y que sea un verdadero valor agregado.

3 MODELO DE NEGOCIOS

3.1 Modelo canvas inicial

En primer lugar, se elabora un modelo de negocios canvas incial, que será la base sobre la cual se deberá iterar hasta llegar a un modelo final. Dicho esto, se elabora el siguiente lienzo:

Ilustración 31: Modelo canvas propuesto

3.1.1 Propuesta de Valor inicial

La propuesta de valor se resume en la siguiente frase: “Te entregamos un alimento de alto contenido nutricional de manera informada, de forma rápida y accesible, en el momento y lugar adecuado”. Para analizar esta propuesta de valor, es necesario desglosar cada parte de la propuesta de valor.

- **Producto:** El producto consiste en comida rápida fitness. La comida fitness se caracteriza por ser una comida con macronutrientes de calidad (proteínas, carbohidratos y grasas), donde su contenido proteico es elevado en comparación al promedio de los productos y también se caracteriza por ser bajamente procesada. Por otro lado, la propuesta consiste en ser rápida, por lo cual se descartan del menú aquellos productos que necesiten una mayor elaboración para llevarse a cabo. La teoría y la variedad de productos se describen en detalle en el punto 3.1.2.

- **Información nutricional:** El concepto anterior también se debe ofrecer de manera informada, es decir, que los clientes sepan la cantidad de macronutrientes que contiene el producto que están consumiendo. De esta forma el cliente sabrá lo que está comiendo y poder pedir un producto que se adapte a sus necesidades nutricionales.

Por otro lado, se pretende aprovechar la **Ley de Etiquetados**, de manera que cada producto que se ofrece en el menú deberá pasar por una evaluación, donde se calculará la cantidad de calorías, azúcares, grasas saturadas y sodio. Lo anterior para generar una imagen al público de confianza hacia el local y por otro lado, evaluar posibles respaldos del gobierno al local, considerando que además es una ventaja competitiva, ya que a ni un local de comida rápida le convendría aplicarlo.

- **Marketing educativo:** Se pretende hacer un marketing masivo, tanto en redes sociales, como en locales físicos. La idea es enseñar lo básico de nutrición a las personas y que se sientan empoderados con generar cambios de hábitos en sí mismos. Dado que el campo de la nutrición es bastante extenso, se pretende enseñar conceptos relacionados a macronutrientes, calorías (cálculo personal y en alimentos) y tipos de dietas a llevar a cabo según sus objetivos (mantenerse, bajar de peso, etc).

3.1.2 Segmento de clientes inicial

El segmento de clientes está compuesto, por un lado, por las personas que llevan una alimentación sana, de los cuales se puede hacer el siguiente desglose, según las trabas que presentan:

- Aquellas personas que no tienen dificultades: Llevan una alimentación saludable a diario, dedican tiempo a cocinar y a realizar deporte. Este segmento es al que pertenece el desarrollador de esta memoria.
- Aquellas personas con dificultades: Son personas que también llevan una alimentación sana, pero por las circunstancias, ya sea falta de tiempo, economía, cercanía, entre otras, se les dificulta el acceso a ella.

Por el otro lado, se encuentra un sector de aquellas personas que no lleva una vida saludable que podría ser potencial cliente del negocio. En este segmento se puede identificar un gran porcentaje de personas que no tiene hábitos alimenticios, pero está interesada en adquirirlos. Las razones que se identifican para no tener hábitos es que viven en parte resignadas con la falta de tiempo, economía, cercanía, etc, y también por una falta de educación nutricional.

De esta forma, se descarta del segmento de clientes a aquellas personas que no llevan una vida saludable y a su vez no tienen interés en adquirir hábitos.

Se pretende acotar el problema centrándolo sólo en personas que llevan una vida saludable y de la localidad de Santiago, Chile.

3.1.3 Socios clave iniciales

- **Proveedores:** Serán un factor clave, ya que tiene que ser comida fitness. Por el momento se tiene pensado: Proveedores de huevos, pechuga de pollo, atún, verduras, frutas, pan integral, entre otros. También será necesario tener un proveedor de utensilios de cocina y diseñadores de locales comerciales.

- **Gimnasios y recintos deportivos:** Dado que se ofrece comida fitness, se pretende generar un fuerte marketing con los recintos deportivos, entregando promociones y

descuentos. Este factor sería fundamental para asegurar los “early adopters” (primeros clientes).

3.1.4 Actividades clave iniciales

- **Abastecimiento:** No se ha definido la logística que se llevará a cabo y se pretende definir conforme se avance en la memoria, pero de momento quedaría a cargo de la misma compañía. De esta manera, sería primordial asegurarse de comprar los alimentos necesarios en grandes cantidades y distribuirlos a los distintos locales. Este factor sería una actividad clave ya que dentro de la propuesta de valor se encuentra “estar en el momento y lugar adecuado”, de forma que no sería aceptable que un cliente vaya a comprar a uno de estos locales y no haya alimento para vender. Esta forma de operar es la que actualmente desempeña Copec con sus distintas concesiones y responde al eslogan de “ser la primera en servicio”, aunque de momento es una propuesta a largo plazo.

- **Venta y comercialización:** Además de operar cada uno de estos locales, es necesario concretar sociedades con proveedores y socios claves para lograr el propósito del negocio.

- **Marketing:** Dado que se pretende educar al cliente, es fundamental un marketing potente que permita posicionar a la marca dentro del mercado. La idea es que el marketing sea orientado a la nutrición que permita hacer que los clientes aprendan de nutrición y además ofrecerles el producto que ellos están buscando. De la misma manera, aprovecharse de las leyes de etiquetado para potenciar la marca, mostrando que “lo que nosotros vendemos no tiene sellos”.

3.1.5 Recursos clave iniciales

- **Trabajadores:** Por un lado, se encuentran los trabajadores corporativos que estarían encargados de las áreas de finanzas, operaciones, marketing, comerciales, recursos humanos, entre otras, los cuales, al momento de iniciar el negocio, podrían desempeñarse entre ellas por más de una persona. También serían clave los cocineros, quienes deben manejarse con la comida rápida y en particular con la comida fitness, considerando los requerimientos que tiene (sin aceite, poca sal, etc). Por último, estarían los nutricionistas, quienes estarán encargados de elaborar los menús, determinar la información nutricional, porciones, etc.

- **Recetas:** Deben sí o sí cumplir con la ley de etiquetados. También debe haber recetas elaboradas con distintos tamaños, ingredientes necesarios, porciones e información nutricional, que será dada a conocer al cliente

- **Locales propios:** Este punto también es primordial, ya que va a ser necesario contar con los primeros locales que serían encargados de formar la marca y sus primeros pasos. Además, conforme vaya creciendo el negocio, será fundamental adquirir locales en ubicaciones con gran afluencia de público.

- **Implementos cocina:** Además de los recipientes y equipos de cocina, es importante destacar la presencia de una balanza. La relevancia que tiene es fundamental, ya que como se está entregando información nutricional al cliente, ésta está medida en base a ciertas porciones, por lo que la balanza rectifica que se cumplan estas normas.

3.1.6 Relación con el cliente inicial

Por un lado, será mediante redes sociales, haciendo concursos, sorteos, promociones y publicidad característica mencionada anteriormente ligada a la nutrición. Dado lo mencionado anteriormente en la estrategia de entrada, es fundamental contar con un Instagram (red social de moda) con alta presencia en redes sociales y que se encargue constantemente de publicar tips de nutrición y hacer el nexo con la comida que ofrece la marca.

También se pretende relacionar físicamente mediante contacto con gimnasios y nutricionistas, entregando tickets de descuentos u otros beneficios para los clientes.

3.1.7 Canales de distribución iniciales

Se pretende separar en 2 partes. Una corresponde a la distribución mediante canales físicos que serían los locales y posiblemente (a evaluar) mediante food trucks, estos últimos podrían jugar un rol fundamental en la estrategia de entrada. El otro canal de distribución sería por delivery mediante las aplicaciones destinadas a esto, como Uber Eats, Rappi, etc.

3.1.8 Estructura de costos inicial

De momento, la estructura de costos estaría compuesta por:

- Sueldo de trabajadores.
- Compra de materia prima.
- Logística.
- Marketing.

3.1.9 Estructura de ingresos inicial

Por el momento, la estructura de ingresos estaría compuesta por las ventas directas en locales propios.

3.2 Hipótesis críticas

A partir de la información proporcionada anteriormente, surgen diversas hipótesis que es necesario validar para obtener un modelo de negocio de que adecúe a las necesidades reales del mercado. Dado esto, es necesario segmentar las hipótesis en base a los problemas y en base a las soluciones propuestas.

3.2.1 Hipótesis de problemas

Una primera hipótesis que surge es que las personas no llevan una alimentación saludable debito a la falta de hábitos. Sin embargo, los hábitos saludables se componen de una variedad de hábitos más simples que se ven afectados por diversas problemáticas.

Un problema que se evidencia directamente es la falta de alternativas para comprar comida saludable. Sin embargo, acá se involucran los problemas ya mencionados al comienzo de este informe, pues una persona podría ir al supermercado, comprar comida saludable, cocinarla en su casa y llevarla consigo a todos lados. Lamentablemente, dicha persona puede que no sepa qué comprar. A su vez puede que esa persona no tenga tiempo suficiente para ir a comprar (este tiempo puede ahorrarse con alternativas como Cornershop), cocinar los productos que compró y además darse el tiempo de calentarlos y comerlos. Sumado a lo anterior, puede que el presupuesto de esta persona no sea el suficiente para comprar alimentos sanos. Dichos problemas mencionados, se resumen en falta de tiempo, falta de conocimiento y falta de presupuesto.

Dado las problemáticas mencionadas, se plantea la siguiente hipótesis:

“Las personas no logran llevar una alimentación saludable principalmente por falta de tiempo, conocimientos y presupuesto”.

Con la validación de esta hipótesis, se puede declarar que efectivamente la falta de tiempo, conocimientos y presupuesto son un problema para llevar una vida saludable en la sociedad chilena.

3.2.2 Hipótesis de solución

Para hacerse cargo de los problemas mencionados, se elabora una propuesta de valor que mediante la comida rápida fitness pueda hacerse cargo de cualquier tipo de falta de tiempo que se pueda presentar a alguna persona en temas alimenticios. Para cubrir la falta de conocimientos, se plantean 2 aristas: una primera relacionada a la información nutricional, que podría ser valorada por aquellas personas que tienen una base de conocimientos nutricionales; mientras que la otra arista sería atacada con el marketing, enfocado en aquellas personas que no tienen una base de conocimientos nutricionales.

Dado lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis:

1. **“Las personas que llevan una alimentación saludable van a comprar un producto del menú porque saben que es saludable y/o además se les entrega la información nutricional del producto”.**

La hipotesis anterior involucra diversas variables que deben ser evaluadas por separado para verificar si es posible validarla. Dado esto, reformula la hipótesis anterior, quedando como: **“Existe un factor diferenciador en el producto que hace la diferencia con el resto de los restaurantes. Dicho factor está dado porque el producto es sano y tiene información nutricional”.**

2. **“Actualmente las personas están interesadas en aprender de nutrición y formar buenos hábitos, por lo que una marca que sea transparente en sus elaboraciones, enfocada en educarlos del tema y generar cultura, produce valor para ellas”**

La primera hipótesis está relacionada directamente al producto, mientras que la segunda se relaciona al marketing, que está dado por la experiencia del cliente

Dado esto, para validar la primera hipótesis es necesario mostrarlo directamente al cliente y ver qué tan interesado está en el producto. Para evaluar esto, se diseña un producto mínimo viable (MVP) que entregue algún producto del menú elaborado, además entregue la información nutricional al cliente y muestre un poco el marketing.

Para la hipótesis 2, se pretende validar de 2 formas. La primera mediante un experimento social, que consiste en una página de Instagram[27] que publica contenido enfocado en educación nutricional, de forma de ver cómo interactúan las personas con él. Para esto se cuenta con estadísticas de cada publicación (me gusta, comentarios, compartidos, guardados, etc.) y se tiene una cantidad de seguidores, de manera que un número elevado de éstos daría un buen indicador. La siguiente forma de validar es mediante el mismo MVP mencionado para la hipótesis 1, en que se buscará ver la qué tanto valoran que se les eduque nutricionalmente y que el encargado de educar además les venda un producto.

Los detalles de ambas estrategías para abordar cada una de las hipótesis, serán detalladas en la validación de problemas y de solución respectivamente.

En último lugar, surge otra hipótesis, no tan crítica, pero sí importante, ya que agrega valor al producto. Dicha hipotesis es: **“Es posible utilizar la Ley de Etiquetados de forma voluntaria para mostrar la calidad de los productos al cliente”**. Dicha hipótesis tendría mucha trascendencia en el ámbito del marketing y debe ser validada contactando al Ministerio de Salud.

[27] https://www.instagram.com/fitercl/

3.2.3 Validación problemas

Una primera estrategia para validar las hipótesis mencionadas anteriormente fue la entrevista con expertos. En este caso, se consideró como expertos a los siguientes profesionales:

- Coach: Tanto para el gimnasio, box de crossfit, entrenamientos funcionales, boxeo y muchas otras disciplinas, siempre está el coach para entregar una asesorías masivas respecto a la técnica adecuada, recomendaciones y diversas garantías que facilitan el desarrollo de la actividad. Estos profesionales trabajan tanto con personas que se están recién iniciando, aquellas que asisten ocacionalmente y aquellas con alta frecuencia. En algunas disciplinas, existe una cercanía más fuerte con las personas (como es el caso del crossfit y el gimnasio) en que es posible conocer los hábitos que tienen dichas personas.

- Personal trainer: Se encargan de entregar un entrenamiento personalizado, junto con una asesoría nutricional a personas dispuestas a pagar por su servicio. Se les consideró como expertos, ya que trabajan personalizadamente con una gran cantidad de personas que quieren lograr cambios en sus vidas, por lo que día a día viven y fomentan lo buenos hábitos. A diferencia del coach, trabajar de forma personalizada con quienes pagan por su servicio, por lo que el contacto es aún más cercano que el del coach.

Lo relevante de los grupos anteriores es que forman parte del segmento de clientes objetivo, además de tener un contacto cercano con el resto del mercado objetivo. En el grupo anterior se pudo haber incluido también nutricionistas, sin embargo, el contacto del cliente con el nutricionista se realiza sólo una vez, por lo que el acceso a sus hábitos no es tan conocido como el que tienen los coach o personal trainer, que a diario tienen ese contacto mencionado.

La primera entrevista diseñada busca identificar problemáticas y barreras que tienen los chilenos al momento de llevar una alimentación sana. Dicha entrevista consta de las siguientes preguntas y se basan en las entrevistas de problemas de Running Lean, detalladas en el marco conceptual.

1. Datos personales: Nombre, edad, sexo, estudios, ¿A qué se dedica?
2. ¿Consideras que tienes los conocimientos elementales de nutrición? ¿Cómo los adquiriste?
3. Al momento de alimentarte, ¿te preocupas de los macros y calorías?
4. ¿Cuáles crees que son tus principales dificultades para llevar una alimentación sana?
5. ¿En qué te fijas al momento de comer en un restaurante, o fuera de casa?
6. Chile ocupa el 2do lugar de obesidad en países de la OCDE. ¿A qué lo atribuyes?
7. ¿Cuáles crees que son las principales trabas que tienen los chilenos para llevar una alimentación saludable? ¿Notas diferencias entre hombres y mujeres?

Un detalle a tener en cuenta es que para la pregunta 2, se considera como conocimientos elementales a los utilizados en el marco conceptual para esta memoria, excluyendo el método del plato. Es decir, calorías, macronutrientes, tasa metabólica basal y calorías necesarias.

Las personas entrevistadas fueron Gonzalo Núñez (09/04/2019) y Valeria Farías (11/04/2019), ambos coach y personal trainer del Gimnasio Smart Fit de Escuela Militar. Sus entrevistas completas se encuentran en el punto 7.2 del anexo. A continuación se resumen las ideas más relevantes:

Preguntas	**Gonzalo Núñez**	**Valeria Farías**
Datos personales	31, pedagogía en educación física, coach y personal trainer	32, pedagogía en educación física, coach y personal trainer
Conocimientos de nutrición	Posee conocimientos básicos de nutrición	Posee conocimientos básicos de nutrición
Interés en calorías y macros	Siempre se preocupa	Lo tiene interiorizado, pues sabe qué alimentos le son beneficiosos
Dificultades personales	Variedad al momento de comer	Tentación a comer cosas no saludables
Qué comer fuera de casa	Comer rico y que le haga bien. Harta proteína y ensalada	Que tenga harta ensalada y si o sí proteína. Carbohidrato integral y dependiente
Interés en conocer información nutricional	Sí, agregaría una columna a los productos con los macronutrientes	Sí, agregaría una columna a los productos con los macronutrientes
Visión del mercado	No hay hábitos, no hay conocimientos de nutrición	No hay hábitos y falta de conocimientos
Dificultades del mercado	Falta de conocimientos nutricionales y creencia que comer sano es costoso,	Falta de tiempo y falta de conocimiento.

Tabla 12: Resumen entrevistas validación de problemas

De estas entrevistas se obtuvieron resultados bastante cercanos a los esperados. En la tercera pregunta relacionada a los intereses en macros y calorías se esperaba que ambos respondieran que están interesados en los macronutrientes y calorías de los alimentos que consumen, sin embargo, Valeria mencionó tenerlo interiorizado, por lo que sabe qué alimentos son beneficiosos para ella y siempre opta por ellos.

Al momento de comer fuera de casa, ambos mencionaron la importancia de que el alimento contenga proteínas y verduras, dejando opcional el carbohidrato. Esto se adapta muy bien al método del plato propuesto para la creación del menú, lo cual da buenos indicios de la metodología utilizada. Por otro lado, en esa misma pregunta se consultó acerca de su interés en la información nutricional al comer en un restaurante fuera de casa, a lo que ambos coincidieron que sería escencial el conocimiento de los macronutrientes, que podrían incorporarse en una columna adicional al precio.

Por último, en cuanto a su visión del mercado, ambos coincidieron que el problema se asocia a la falta de hábitos. Dicha falta de hábitos la atribuyeron a la falta de conocimiento, falta de tiempo y a una creencia de que comer sano es caro.

Para poder validar que efectivamente los motivos mencionados son un problema para la sociedad, se aplicó una breve encuesta por instagram, aprovechando el marketing realizado

mediante esa red social y a la gran cantidad de seguidores obtenidos, y los datos demográficos de ellos, tal como se muestra a continuación:

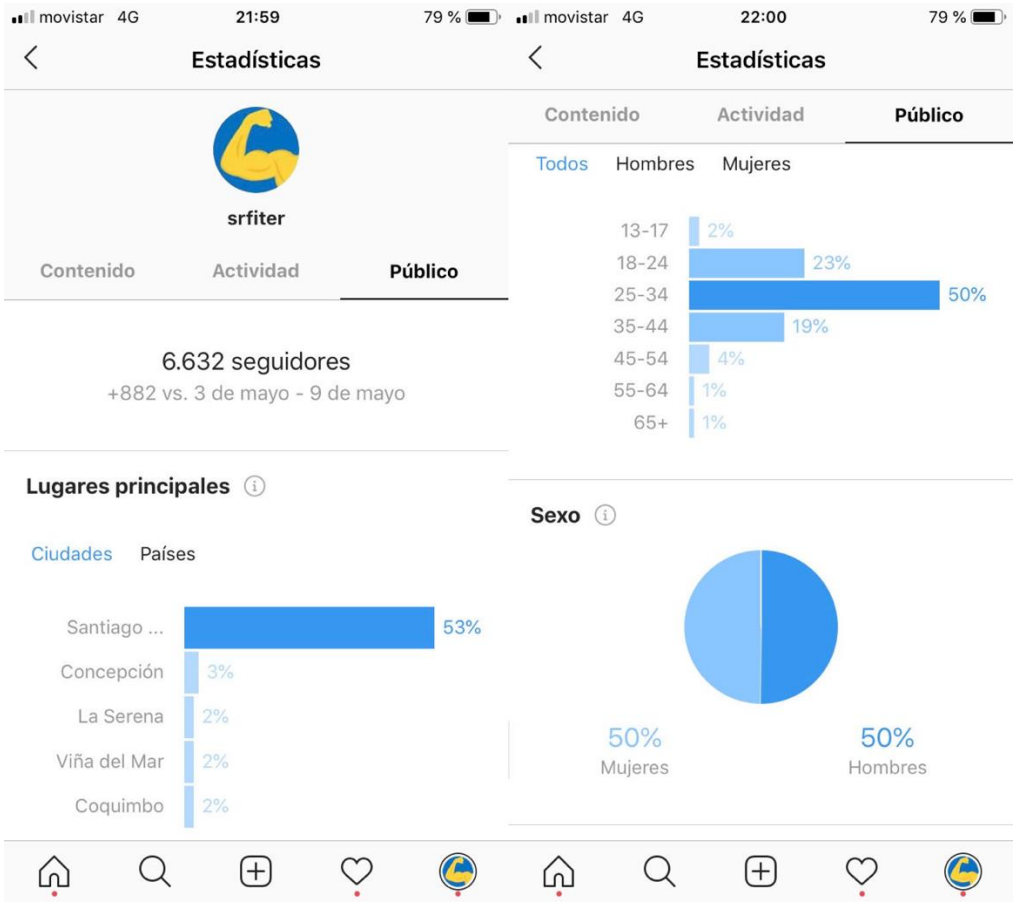


Ilustración 32: Estadísticas seguidores instagram

La encuesta se desarrollo de la siguiente manera: Introducción: Muchas personas quieren llevar una alimentación saludable, pero las dificultades que se les presentan impiden el proceso. ¿Cuáles son tus principales dificultades?

1. Falta de tiempo: SI/NO
2. Falta de conocimientos: SI/NO
3. Precio: SI/NO
4. Otra dificultad: pregunta abierta

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

1. Falta de tiempo:

327 respuestas: 191 Sí (58%) y 136 No (42%)

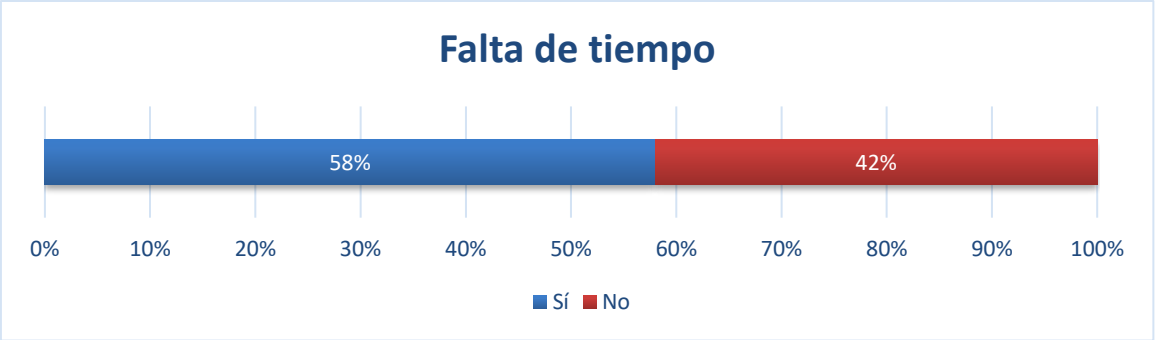


Ilustración 33: Gráfico resultados encuesta, falta de tiempo

2. Falta de conocimientos:

347 respuestas: 232 Sí (67%) y 115 No (33%)

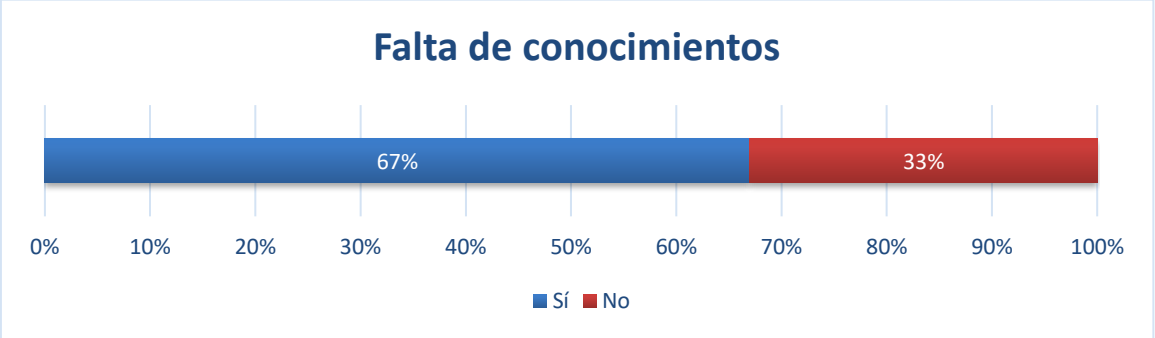


Ilustración 34: Gráfico resultados encuesta, falta de conocimientos

3. Precio:

341 respuestas, 210 Sí (62%) y 131 No (38%)

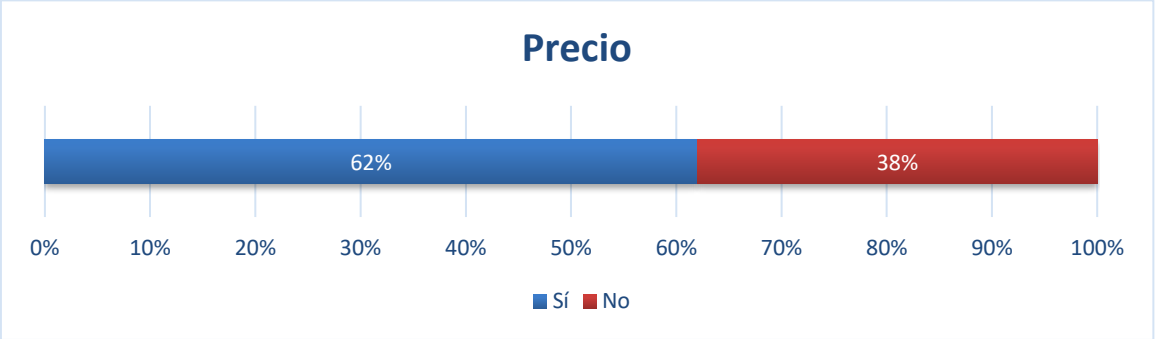


Ilustración 35: Gráfico resultados encuesta, precio

4. Otras dificultades:

Para esta pregunta se obtuvo un total de 40 respuestas, las cuales se encuentran repetidas en diferentes contextos y se resumen a continuación:

- Emocionales: Ansiedad y tentación
- Compañía
- Dependencia de padres

- Falta de conocimiento
- Falta de fuerza de voluntad
- Accesibilidad
- Dinero
- No le gusta cocinar
- Horarios de trabajo
- Traslado de comida al trabajo

Para la fecha en que fue realizada dicha encuesta, se contaba con un total de 4500 seguidores, quienes potencialmente podían responder la encuesta. La menor cantidad de respuestas fue obtenida para la pregunta de tiempo, con un total de 327. Dado esto, se puede calcular el error muestral

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1)^2 \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde N es el tamaño de la población, Z la desviación del valor medio aceptado (en función del nivel de confianza), p es la probabilidad de éxito, q la probabilidad de fracaso y e el error muestral. Para lo anterior, se considera que 4500 es el tamaño de la población, 327 el tamaño de la muestra, un nivel de confianza del 95% (por lo que Z=1,96) y p=q=50%. Por lo tanto, despejando el error muestral y reemplazando los datos se obtiene:

$$e = Z\sqrt{\frac{N-n}{N-1}}\sqrt{\frac{p \cdot q}{n}} = 5{,}22\%$$

Dado esto, poniéndose en el peor de los casos, se obtiene que en todas las encuestas, si la opción “sí” pierdiera un 5,22%, obtiene aún así la mayoría de los votos, por lo que se concluye que es una muestra respresentativa del universo instagram que sigue la cuenta. Además con la encuesta anterior se puede validar que el tiempo, la falta de conocimiento y el precio son un problema para llevar hábitos saludables dentro de la sociedad chilena. Un aspecto relevante es que si se ordenan por prioridad dichos problemas, el que tiene mayor peso es la falta de conocimiento, alcanzando un 67% de las respuestas.

3.2.4 Validación solución

3.2.4.1 Contacto Ministerio de Salud

Dada la oportunidad encontrada anteriormente relacionada con le Ley de Etiquetados, se procedió a consultar con el Ministerio de Salud la posibilidad de utilizarla a favor del negocio. Para ello, se contactó via mail y se realizaron las siguientes preguntas:

1. Por lo que se entiende, la normativa no es un requisito para los restaurantes. ¿Se pretende en un plazo determinado aplicar dicha ley a los restaurantes, al menos los de comida rápida?
2. ¿Es posible utilizar dicha ley en un restaurante por voluntad propia (es decir, un restaurante quiere mostrar a sus clientes qué sellos tiene en sus productos)?
3. De ser afirmativa la respuesta a la pregunta anterior, ¿qué pasos serían necesarios para validar los sellos a aplicar?

Ante las preguntas anteriores, se obtuvieron las siguientes respuestas por parte del Ministerio de Salud (detalle adjunto en el anexo 7.2):

1. “La normativa aplica para alimentos envasados y con adición de nutrientes críticos. No existe conocimiento por parte de esta Autoridad que en un determinado plazo, la Ley sea modificada en el aspecto que Ud. enuncia.”

2. “La Ley no prohíbe lo que Ud. indica, sin embargo, como la Ley no considera que los alimentos no envasados o preparados en el momento deban declarar sellos de advertencia, si Ud. quiere declararlos, debe hacerlo por su propia cuenta y riesgo. Como Institución, no validamos lo que la normativa expresamente no indica. Sin embargo, y como todo producto alimenticio, puede ser sometido a un análisis de laboratorio para determinar los niveles de nutrientes críticos que presenta y así declararlos como Ud. estime conveniente.”

Como se pudo evidenciar, la normativa está principalmente orientada a los alimentos procesados, y dado el enfoque del negocio hacia los alimentos naturales, se descarta la opción de utilizar la Ley de Etiquetados a favor. A pesar de lo anterior, no se descarta incorporarla en un futuro.

3.2.4.2 Diseño de MVP

Para poder validar la solución, se crea un producto mínimo viable que debe mostrar los 3 factores clave mencionados en la propuesta de valor, es decir, el producto, la información de macronutrientes y una experiencia educativa. Para esto, se propone lo siguiente:

- Producto: Dado el menú que se presenta en el punto 3.2, se seleccionan 2 platos para ofrecer al cliente. En este caso, dado que no se cuenta con un local físico, se dejará de lado el valor de la personalización, por lo que el cliente sólo podrá elegir entre esas 2 alternativas y no seleccionar las verduras de su plato.
- Información nutricional: Para esto, se debe contar con un cartel o meterial de apoyo que pueda ser distinguible por el cliente, en que se debe mostrar una imagen de los 2 productos, junto a sus macronutrientes. De ser posible validar la hipótesis de la Ley de Etiquetados, sería utilizada en esta parte.

- Experiencia educativa: Dado que no se cuenta con el local físico, se diseña un folleto que contenga información educativa en nutrición, como macronutrientes y beneficios para la salud. Junto con eso, ligar al cliente, dejando el contacto y aprovechando las redes sociales orientadas al negocio.

En primer lugar, para poder validar la propuesta de solución, se deja de lado el proceso de venta, por lo que el producto se entrega al cliente de forma gratuita y en formato de muestra, para que el cliente pueda probarlo antes o mientras responde una encuesta. Para esto se prepararon 2 tipos de sandwiches, uno de pan integral, atún, palta, tomate y zanahoria, y el otro con los mismos ingredientes, pero el atún fue reemplazado con pechuga de pollo. Cada sandwich fue dividido en 6 partes, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Ilustración 36: Diseño MVP

Además, se diseña un flyer que contenga por un lado el producto con sus ingredientes y la información nutricional, y por el reverso la experiencia educativa, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Ilustración 37: Flyer producto mínimo viable

El lugar seleccionado fue en el sector del Metro Escuela Militar a la salida del gimnasio Smart Fit, ya que es una de las potenciales ubicaciones del local, que se aborda en mayor profundidad en el plan de marketing.

Por último, se diseña una encuesta tipo entrevista, de manera de obtener información relativa a las hipótesis que se desean validar.

1. **¿Qué características destacas de este producto?**

La idea de esta pregunta es poder determinar si la gente se da cuenta fácilmente que el producto es sano y por otro lado si hay un factor diferenciador con la competencia.

2. **¿Conocer algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?**

El objetivo en este caso es saber dónde compran productos similares y qué características tienen

3. **¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?**

El objetivo de esta pregunta es conocer la frecuencia con la que consumen los productos de la competencia, de manera de evidenciar cada cuánto podrían comprar y en qué momento del día lo hacen.

4. **¿Qué cambiarías de este producto?**

La idea de esta pregunta era saber qué aspectos cambiarían los clientes del producto, de manera de incorporar ciertas modificaciones al momento de formular un producto final.

5. ¿Sabes qué son los macronutrientes?

La idea de esta pregunta era ver qué tanto entendían la información nutricional que se entrega en el producto, pues aquellas personas que saben lo que son, les debiera ser mucho más interesante la calidad nutricional del alimento.

Para aquellas personas que no lo saben, les debiera ser mucho más atractiva la información educativa mostrada en el flyer, que es el contenido de la pregunta 7.

6. De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?

Este es un aspecto clave y diferenciador del producto, pues en el mercado son pocos los restaurantes que muestran esta información a sus clientes dentro del mismo establecimiento. Eso no es todo, pues aquí hay una ventaja competitiva, pues no sólo se muestra esta información, sino no que además es de calidad, lo cual queda a criterio del cliente valorar.

7. De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?

La idea aquí es ver qué tanto valoran las personas que se les eduque de nutrición y si hay una conexión con la propuesta de valor. Por otro lado, se validaría directamente la publicidad educacional que se pretende llevar a cabo.

8. Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?

Esta pregunta tenía por objetivo ver directamente si hay interés en el cliente por comprar este producto. A pesar que hay un sesgo dado por el cara a cara que se tiene al momento de hacer esta pregunta, podría entregar una intuición.

9. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?

Dado que en este MVP no se busca testear el precio, se busca tener una idea de la disposición a pagar por el cliente, que podría hacer la diferencia con la pregunta anterior, pues muy probablemente el 100% responderá que si en la pregunta 8, pero no todos estarían dispuestos a pagar su valor de mercado.

10. ¿Recomendarías este producto a tus cercanos?

Esta pregunta tiene por objetivo determinar si el cliente quedó satisfecho o no con el producto que se les da a probar.

3.2.4.3 Resultados MVP

Para analizar de manera profunda los resultados, se procede a agrupar las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas realizadas.

1. ¿Qué características destacas de este producto?

Las distintas respuestas que se obtuvieron son las siguientes: Producto liviano, buen sabor, consistencia, sano, ingredientes de calidad, fácil de consumir, un poco seco, perfecto para después de entrenar, fresco, buena presentación, nutritivo, alto en proteínas, buenos componentes.

La más repetida fue relacionada al buen sabor y que estaba fresco, pues 11 de las 12 personas entrevistadas lo mencionaron, excepto una que dijo encontrar un poco seco el producto. A pesar de que este MVP no tenía por objetivo testear el sabor del producto, sí da buenos indicios de la solución, pues el sabor es algo determinante al momento de comprar un alimento y que no estaba siendo considerado de la manera adecuada.

Otro de los factores altamente mencionado fue relacionado a que el producto es saludable, pues todas las personas se dieron cuenta inmediatamente que el producto era sano. Algunas de ellas entraron más en detalle y profundizaron en que cada uno de los componentes es sano y de calidad. Otras también mas expertas en el tema identificaron directamente los macronutrientes y destacaron la calidad nutricional.

2. ¿Conocer algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?

En esta pregunta el 50% de los entrevistados mencionó alguna alternativa, mientras que para el 50% restante era un producto que no se encontraba en el mercado. Dentro de las alternativas mencionadas se encuentra Castaño, Subway, Triángulos de cafetería y algunos en el Supermercado, aunque todos convergieron que hay diferencias con el producto que se les dio a probar, justificadas en las respuestas entregadas en la pregunta anterior.

A pesar que no era el objetivo de esta pregunta encontrar si existe un factor diferenciador, se pudo corroborar que este si existe, dado que la mayor parte de las personas notó que era distinto a lo que hay hoy en el mercado, donde una respuesta que destaco es que las alternativas más cercanas ofrecen productos más artificiales, en comparativa al que ellos probaron, que era fresco y natural. De aquellas personas que no mencionaron el factor distintivo (2/12) se puede atribuir a que vieron el alimento como un producto que viene listo para servir, dado la comparativa con sandwich de supermercado.

3. ¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?

Esta pregunta tampoco cumplió el objetivo esperado, lo que se debe a las respuestas de las pregunta anterior, en que las personas notaron la diferencia con la competencia y por ende en la mayoría de los casos nunca había consumido un producto asi. A pesar de esto, se refórmulo la pregunta de manera de saber con qué frecuencia comían sandwiches saludables, de donde se obtuvieron variadas respuestas.

El 50% de las personas declaró comer casi todos los días sandwiches saludables, donde la preparación corría por cuenta propia. De esas personas, hubo variadas respuestas en el momento del dia en que lo comen, pues algunos declararon comerlo durante el desayuno, en casos de apuro durante el almuerzo o en cualquier momento del día. El 50% restante

que no come estos sandwiches casi todos los días, declararon no estar acostumbrados a comer sandwiches saludables y en un caso, cuando come un sandwich, es preparado con comida chatarra.

4. ¿Qué cambiarías de este producto?

Esta pregunta cumplió con lo que se esperaba, pues las personas respondieron directamente con los aspectos que desearían modificar. El 50% de las personas mencionó que no cambiaría absolutamente nada del producto y que se encontraba conforme con los que estaba consumiendo. El 50% restante mencionó cambiarle o agregarle ciertos ingredientes en específico, lo cual está dentro de la propuesta de valor, generando que el cliente pueda armar un sandwich a su gusto dentro de un abaníco de ingredientes saludables.

Dentro de los aspectos que agregarían a sus productos se encontraban principalmente verduras y en algunos casos aderezos saludables, este último un aspecto que no estaba considerado y se hace necesario incoporarlo dentro del menú. Por último, una de las personas mencionó directamente que le agregaría mayonesa, algo que está descartado del menú, ya que es un alimento ultraprocesado y no ofrece nutrientes de calidad.

5. ¿Sabes qué son los macronutrientes?

De las personas entrevistadas, 4 (33,3%) declararon saber qué son los macronutrientes, mientras que las 8 restantes (66,6%) declararon no saber qué son, en donde 3 de ellas tenían una idea de lo que trataban. Esta pregunta tuvo un resultado más bajo del esperado, pues se creía que la gran mayoría sabría que son los macronutrientes. A pesar de sus bajos resultados, la gente entiende por si sola que está relacionada a proteínas, carbohidratos y grasas, pero no lo entiende **conceptualmente**.

6. De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?

En esta pregunta se obtuvo una valoración promedio de 4,8, pues 11 personas calificaron con nota 5, mientras que 1 persona calificó con nota 3, argumentando que no entendía la información nutricional, por lo cual no era relevante para él. La persona que respondió con nota 3 se identificó como un perfil indeciso, pues fue la misma que dijo encontrar el producto seco y posteriormente mencionó que le agregaría mayonesa.

Lo destacable de esta pregunta es que la mayoría de las personas argumentó su respuesta, destacando la importancia de **saber la calidad nutricional de su producto** y en otros casos más experimentados pusieron foco en la calidad de los macronutrientes y la distribución particular que tenía el sandwich que estaban comiendo.

7. De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?

En esta pregunta el 100% calificó con nota 5, además de dejar comentarios positivos al respecto. Se pudo observar que las 8 personas que declararon no saber lo que son los macronutrientes, **se mostraron bastante sorprendidos al ver la información de su flyer** y argumentaron su sorpresa, algo que no se pretendía obtener de esta pregunta.

Dentro de los argumentos que se mencionaron fue que en Chile se tienen muy malos hábitos alimenticios , que la gente no sabe qué comer y la importancia que tiene conocer esto para las personas. Entre las personas que sí sabían lo que era, hubo uno en particular que valoró que se entregara esta información como un tema de marca, que se **comprometa con el bienestar de las personas**, que está proporcionado mediante la educación y que es algo que hace la diferencia con la competencia.

8. Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?

El 100% de las personas respondió que sí, algo que era esperable luego de los comentarios recibidos en las preguntas anteriores y debido al sesgo mencionado anteriormente debido a ser una pregunta presencial. Está pregunta genera una buena intuición, pero aún así, no confirma que todos los entrevistados cumplan con comprarlo, por lo que su utilidad estuvo dirigida a dar una introducción para la pregunta siguiente.

9. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?

Al momento de consultar cuánto sería su disposición a pagar por el producto, el promedio obtenido fue de $3.140, con respuestas bastante variadas. En este sentido, se marca una diferencia importante, pues la mayoría hizo un cálculo mental de lo que les costaría prepararlo en sus casas, sin considerar que hay otros costos involucrados en su elaboración.

Por otro lado, en este MVP faltó una contextualización en el cuál se está evaluando esta pregunta, pues en ningún momento se mencionó que este producto corresponde al entregado en un restaurante de comida rápida, factor que podría haber hecho una diferencia significativa con la disposición a pagar del cliente. A pesar de lo anterior, esta pregunta ayuda a determinar un monto cercano al momento de fijar los precios del menú.

10. ¿Recomendarías este producto a tus cercanos?

El 100% de las personas respondió que si recomendaría este producto, donde 2 personas mencionaron que lo recomendarían a personas con poco tiempo. Del resto de las personas, no hubo muchos comentarios adicionales, ya que la gran mayoría de ellos los acompañaron durante las preguntas anteriores.

Conclusión MVP:
En base al análisis llevado a cabo, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Existe un **factor diferenciador** con la competencia, que está dado porque el producto es reconociblemente saludable (debido a su **frescura y calidad de ingredientes**), y que ademas entrega **información nutricional y se hace cargo de educar** a la gente.

- La información nutricional y el marketing educativo generan una **ventaja competitiva** con la oferta en la actualidad, ya que si bien todos los restaurantes podrían aplicar dicha medida, ésta no sería de su conveniencia, ya que no hay **calidad en su información** (dada por la calidad de sus macronutrientes).

- Las personas que no tienen los conocimientos básicos de nutrición están **notoriamente interesadas en adquirirlos**, esto se pudo verificar en que todas las personas que respondieron que no sabían lo que eran los macronutrientes preguntaron una vez terminada la entrevista si podían quedarse con el flyer.

- Hay **interés** por parte del cliente en adquirir el alimento, pero a un **determinado precio**.

- Los cambios que realizaría la gente al producto están dados por ingredientes en específico, lo cual valida el hecho de que sea el **cliente quien seleccione** los ingredientes de su sandwich.

3.2.4.4 Resultados Instagram

Tal como se mencionó en un principio, se creó un instagram en que se publica contenido educativo de nutrición, exactamente igual al que se pretende realizar y al que fue utilizado en el MVP. La cuenta fue creada el 1 de marzo de 2019, y a la fecha de hoy 12 de julio de 2019 cuenta con más de 10.400 seguidores, lo cual muestra un progreso bastante positivo en cuanto al interés que tiene el segmento objetivo.

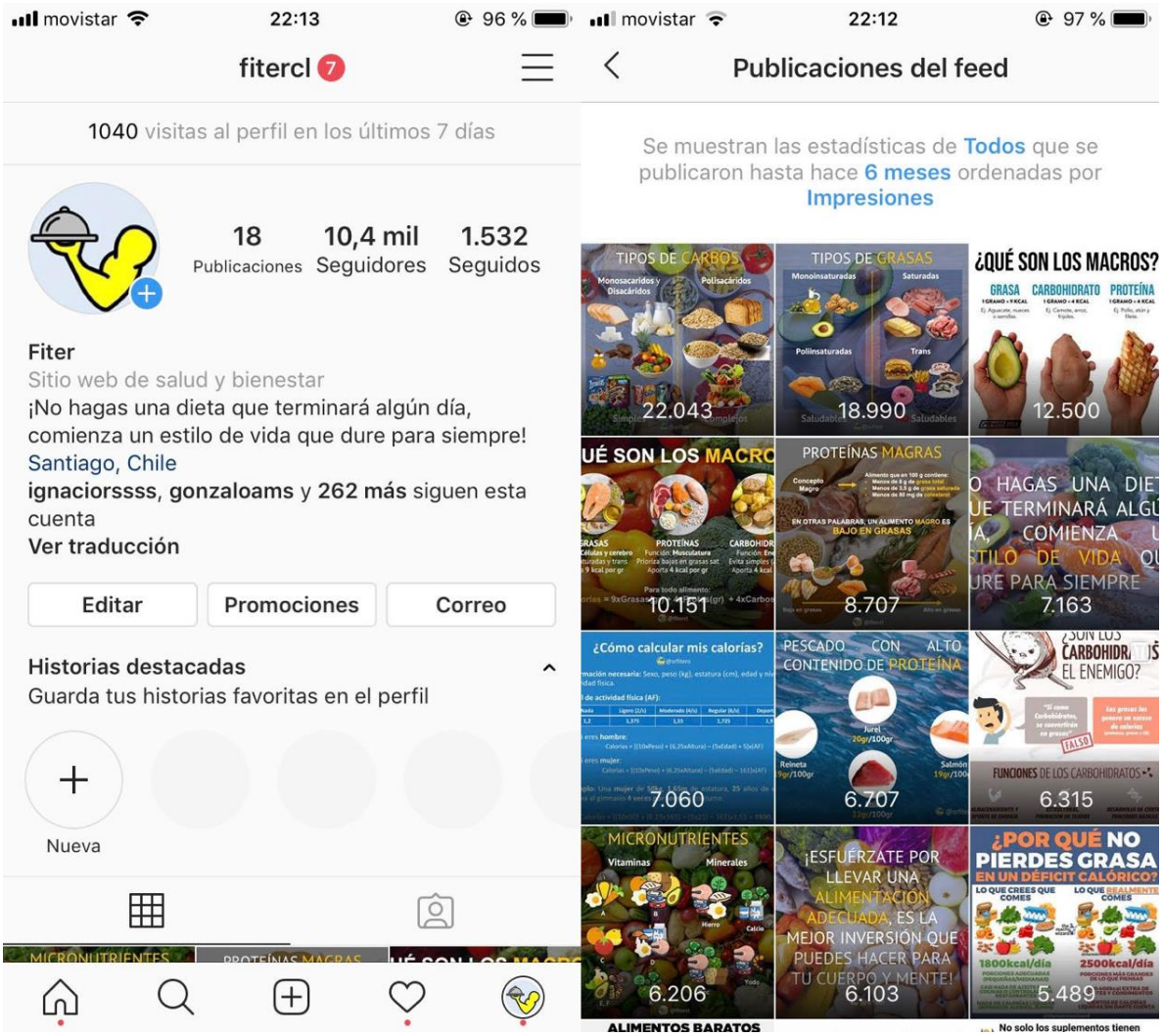


Ilustración 38: Resultados instagram

Por otro lado, las estadísticas de cada publicación muestran que se ha alcanzado un total de 664 interacciones por publicación, entre personas que les gustó la publicación, comentaron, la compartieron o la guardaron. En cuanto a las impresiones (total de personas que visualizó la publicación) se llego a más de 22.000 personas.

Con estos resultados junto a los conseguidos en el producto mínimo viable, se valida la segunda hipotesis, que dice que “actualmente las personas están interesadas en aprender de nutrición y formar buenos hábitos, por lo que una marca que sea transparente en sus elaboraciones, enfocada en educarlos del tema y generar cultura, produce valor para ellas”.

3.3 Modelo canvas final

En base al modelo de negocios inicial y al trabajo de investigación llevado a cabo, se consideran los siguientes aspectos para generar un modelo de negocios final:

En primer lugar, las personas que van al gimnasio no necesariamente estarían interesadas en adquirir un producto como el que se desea llevar a cabo. También, hay una importante parte de la población interesada en llevar una alimentación saludable, que tienen problemas para llevar adelante dichos hábitos, ocasionados por la falta de conocimientos nutricionales, la falta de tiempo y el elevado costo. De la misma forma, este tipo de personas no se encuentra uniformemente en toda la población, hay grupos socioeconómicos donde es más abundante y hay ciertas motivaciones que los llevan a esforzarse por llevar una vida sana.

Hay un factor diferenciador con el resto de los restaurantes de comida rápida que operan hoy en el mercado y es que el alimento es fresco y natural, ademñas de entregar la información nutricional de forma transparente y donde cualquier combinación de ingredientes traen por resultado un alimento saludable. Por otro lado, la Ley de Etiquetados opera con alimentos procesados, lo cual se contrapone con la valoración del cliente respecto a que sea un alimento fresco y natural, por lo que se descarta su uso.

En el modelo inicial se había considerado la posibilidad de ser una franquicia[28], sin embargo, este factor depende en gran medida de la marca que se tenga establecida, considerando además que este caso se busca establecer una imagen corporativa dada porque todo es saludable en el local y se debe apostar por eso. Dado lo anterior, se deja sólo como una posible estrategia a largo plazo y no será profundizada en este trabajo.

Otro aspecto a considerar es que los gimnasios y recintos deportivos no son un socio clave para el negocio, pues no depende de ellos su éxito. Lo que sí se puede tener en consideración es que las personas que asisten a dichos lugares tienen una mayor probabilidad de estar interesados en los alimentos que se venden en el restaurante. Un socio que sí es clave son los operadores logísticos, pues se encargan de todo el delivery del negocio y permiten llegar a una mayor cantidad de clientes.

Hay una actividad clave dada por el control de calidad, ya que la propuesta de valor garantiza alimentos de alta calidad nutricional. Ante esto, es necesario contar con un abánico de proveedores de un mismo producto, de manera que si alguno no está cumpliendo con los estándares deseados, cambiar de proveedor. De la misma manera, es necesario chequear que los alimentos enviados por los proveedores estén en correctas condiciones.

En los recursos clave, hay trabajadores que no son fundamentales, como por ejemplo nutricionistas, pues la idea es entregar información nutricional básica y que sea entendible para cualquier persona, la cual es posible obtener sin necesidad de tener ese título, pues también puede ser proporcionado por un preparador físico, por ejemplo. Las recetas también dejan de ser un recurso clave, ya que el cliente es quien elige los ingredientes; lo que sí es necesario tener en vez de las recetas es la información nutricional real de cada uno de los productos que se comercializa. El branding y las cuentas en redes sociales garantizan la experiencia que vivirá el cliente dentro del local, por lo que, de no contar con eso, podría ser confundido con un local más y no cumplir con su propósito.

[28] https://www.entrepreneur.com/article/265298

Aplicando las modificaciones ya mencionadas, se genera el siguiente modelo de negocio canvas:

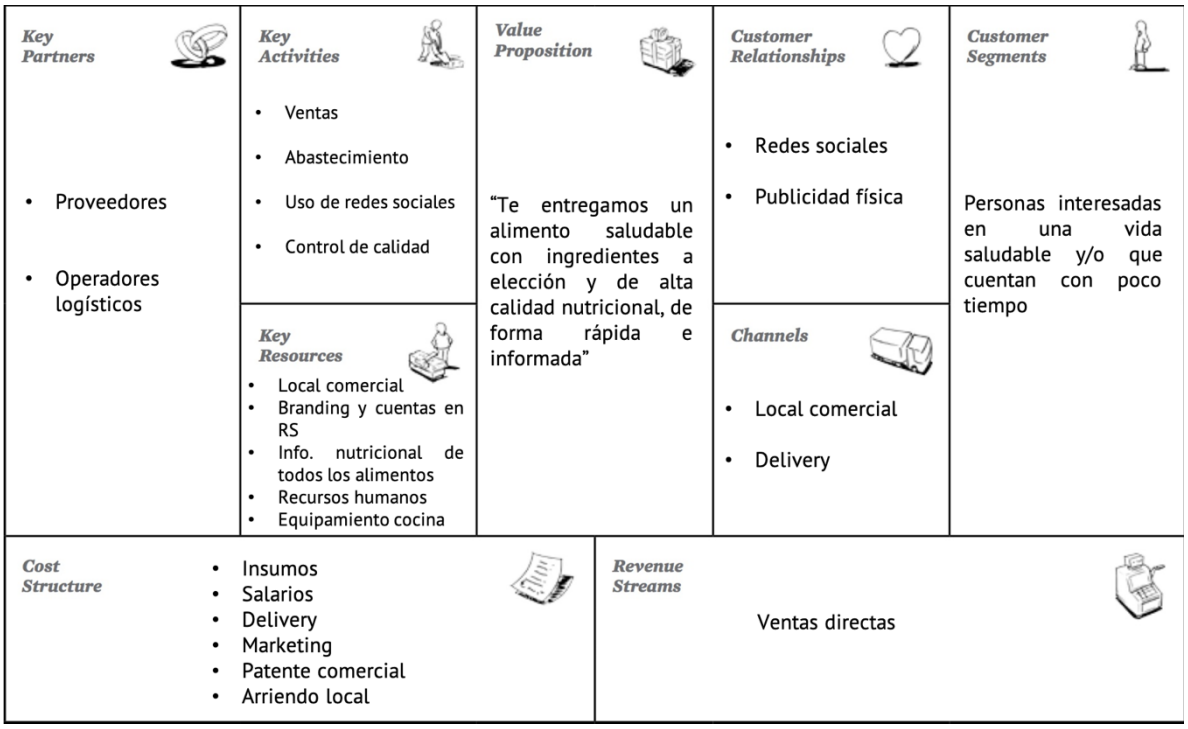


Ilustración 39: Modelo canvas final

3.3.1 Segmento de clientes

El segmento de cliente está compuesto, por un lado, por las **personas que llevan una alimentación sana**, de los cuales se puede hacer el siguiente desglose, según las trabas que presentan:

- Aquellas personas que no tienen dificultades: Llevan una alimentación saludable a diario, dedican tiempo a cocinar y a realizar deporte. Este segmento es al que pertenece el desarrollador de esta memoria.

- Aquellas personas con dificultades: Son personas que también llevan una alimentación sana, pero por las circunstancias, ya sea falta de tiempo, economía, cercanía, entre otras, se les dificulta el acceso a ella.

Por el otro lado, se encuentra un sector de aquellas personas que no lleva una vida saludable que podría ser potencial cliente del negocio. En este segmento se puede identificar un gran porcentaje de **personas que no tiene hábitos alimenticios, pero está interesada en adquirirlos**. Las razones que se identifican para no tener hábitos es que viven en parte resignadas con la falta de tiempo, economía, cercanía, etc, y también por una falta de educación nutricional.

De esta forma, se descarta del segmento de clientes a aquellas personas que no llevan una vida saludable y a su vez no tienen interés en adquirir hábitos, además, dado el estudio realizado por Fundación Chile, se decide enfocar el negocio en los perfiles **motivado** y **esforzado** con un **47% de la población chilena**. Se puede apreciar que ambos perfiles

están interesados en la **calidad de su alimentación** y además acostumbran a **leer los rótulos** de los alimentos previo a comprar. En base a sus niveles socieconómicos, se pudo observar que hay una tendencia de los perfiles más altos a adoptar una determinada conducta, mientras que el perfil D tiende a copiar esta conducta, lo cual da indicios que es conveniente **centrarse en el perfil ABC1 y C2 en un comienzo del negocio**. Cabe destacar que estos segmentos se encuentran distribuidos uniformemente en los rangos de edad, sin embargo para concentrar el negocio, se decide enfocar el negocio hacia personas de 15 a 65 años y de la localidad de Santiago de Chile.

3.3.2 Propuesta de Valor

En base a la metodología descrita en el marco conceptual del Value Proposition Canvas y al segmento de clientes identificado anteriormente, se pueden reconocer 2 tipos de personas pertenecientes al segmento de mercado según las dificultades que tienen para alcanzar un estilo de vida saludable. En primer lugar se encuentran los motivados, que como se mencionó anteriormente, tienen menos trabas para alcanzar un estilo de vida saludable, y en segundo lugar se tiene a los esforzados, que a diferencia de los motivados, tienen grandes dificultades para llevar a cabo un estilo de vida saludable. Por otro lado en base a sus principales motivaciones para alcanzar un estilo de vida saludable, se puede identificar a aquellos que le otorgan un **valor estético**, que se caracterizan por interesarse en su apariencia física, por lo que la alimentación va de la mano con adelgazar, aumentar masa muscular, mantenerse, etc. Las otras personas, por su parte, tienen **motivaciones de salud**, por lo que le interesa consumir alimentos que no sean nocivos o que tengan propiedades que les ayuden nutricionalmente hablando.

En base a lo mencionado y a la propuesta de valor desarrollada, se decide realizar especial énfasis en aquellas personas que están motivadas por un aspecto estético, por lo que se desarrolla un mapa de empatía para cada perfil (7.2.5 del anexo), los cuales se describen a continuación.

3.3.2.1 Propuesta de valor perfil esforzado

- Customer Jobs (actividades habituales): Esta información se obtiene principalmente de la caracterización por perfiles de la sociedad estudiada en el capítulo 2.1.1.
  - **Comer saludable**, es algo que intenta constantemente y que es una característica propia, tanto de este perfil, como del motivado.
  - Se esfuerza por **ser considerado una persona saludable**. En este caso, su interés se enfoca en llevar una vida saludable, considerando que su tiempo de dedicación es bastante acotado.
  - Tratan de **aprovechar su tiempo al máximo**. Dado que viven con una vida agitada, por los estudios y/o trabajo, el tiempo que les resta del día se vuelve muy valioso para ellos.
  - **Intentan destacar entre sus pares**. No solo quieren tener un buen empleo, una casa envidiable o auto del año, sino que también les interesa estar por sobre la media.
  - Ellos constantemente buscan, conscientemente o no, **aprender qué les hace bien** a su cuerpo, en base a los objetivos que ellos buscan (adelgazar, ganar músculo, mantenerse, etc).
  - Para poder llevar una alimentación sana, deben ir al supermercado a comprar alimentos que cumplan con sus estándares.

- En aquellos casos que no cuentan con alguien que cocine por ellos, deben **cocinar sus comidas.**

- Pains (dolores): En un video[29] elaborado por Fitfood Chile se muestra una clara evidencia de gran parte de los dolores que se muestran a continuación:
  - Dado que en el mercado no encuentran proveedores de alimentos sanos y que a la vez estén listos para servir, ellos **deben cocinar para comer sano**, algo que no le gusta a todos o les "da lata", esto se puede evidenciar en que un 35% declara que le gusta cocinar como hobby.
  - Aunque se hagan el hábito, muchos **no tienen tiempo para cocinar**, lo que les impide aprovechar su escaso tiempo en otras cosas que para ellos son más valiosas.
  - Debido al escaso tiempo que tienen en el día a día, están sometidos a la presión de continuar con su rutina, por lo que **no tienen tiempo para comer**. Con esto, terminan optando por comprar comida rápida en el mercado que hoy en día es sinónimo de comida chatarra, lo que les impide llevar una vida saludable.
  - Llevar una vida saludable también les obliga a estar informados de qué comer. Una clara evidencia es la baja en las ventas[30] de los cereales fitness cuando salió la Ley de Etiquetados, pues muchos consumían frecuentemente hasta que se enteraron que tenía sellos negros. Dado esto, al cliente le duele **no saber qué comer** y mas aún, comer algo que creía que era sano y finalmente no lo era.
  - Cuando comen fuera de casa, en particular, cuando compran comida, les gusta conocer los ingredientes e información nutricional de lo que comen. En casi ningún restaurante de comida entregan esa información, por lo que el cliente no sabe si lo que está consumiendo es efectivamente algo saludable o en realidad es algo perjudicial para su dieta. Por lo tanto, al cliente le genera **inseguridad no saber qué está comiendo**.
  - Al momento de consumir cualquier alimento que no es beneficioso para sus objetivos nutricionales, el cliente se siente culpable, en especial cuando se ve obligado a consumir comida chatarra por una u otra razón, por lo que este tipo de personas **se sienten culpables al salirse de la dieta.**
  - La comida fitness por lo general tiene precios más elevados que la comida chatarra, por lo que es más difícil para el cliente acceder a ella, generando dolor en estas personas **tener que pagar mucho para comer saludable**.
  - Cuando logran llevar una alimentación saludable, el cliente espera conseguir los resultados esperados (como adelgazar, por ejemplo). Sin embargo, debido a que están comiendo más calorías que las que deberían comer o no están llevando la alimentación adecuada, **no logran conseguir resultados**, lo cual genera una gran frustración en ellos. Esto se observa en que este perfil se declara en su mayoría insatisfecho con su apariencia física.

[29] https://www.youtube.com/watch?v=cloOHrk16MM
[30] https://www.eldefinido.cl/actualidad/pais/9831/Segunda-parte-de-la-Ley-de-Etiquetado-Como-nos-ha-ido-hasta-ahora/

- Ya sea porque se cansan de comer siempre lo mismo o porque no les agrada el sabor, el cliente **se aburre de llevar una alimentación sana**, lo cual les genera desmotivación.

- Gains (alegrías):
  - Estas personas trabajan, tanto en lo deportivo como en lo nutricional, por **alcanzar el físico de sus sueños**, lo cual es uno de sus principales anhelos. En el caso de este perfil, declaran una alta insatisfacción con su apariencia física, lo que refleja su gran interés en este ámbito.
  - Quieren **ser atractivos**. No les basta con trabajar para su satisfacción personal, sino que también quieren ser atractivos para el sexo opuesto (o de interés). Al igual que en el caso de la alegría anterior, se observa un predominante factor social (68%), por lo que para este perfil es más importante cómo lo ven los demás.
  - Ellos además desean alcanzar un buen estado físico por su satisfacción personal y **sentirse bien consigo mismo**. Esta característica es propia de los perfiles motivados y esforzados, y se pudo evidenciar en el capítulo 2.1.1.
  - Alcanzando una buena condición física, ellos quieren **dar una imagen de éxito**. No simplemente ser un profesional que le va bien en su rubro, sino que también quieren "tenerlas todas". Esto se puede observar más en el perfil esforzado, que declara que uno de sus principales intereses es alcanzar el éxito profesional.
  - Existe una creencia de que comer sano no es rico, por lo que tanto los que se inician como aquellos que llevan tiempo alimentándose de esta forma quieren **no sólo comer sano, sino que también rico**. En particular, un 54% de este perfil declara preferir la comida sabrosa por sobre la comida saludable, por lo que el factor sabor es fundamental para el esforzado.
  - Ellos **quieren que los vean comiendo sano**, pues por un lado muestra dedicación y esfuerzo, pero por otro lado, estan a la altura con las últimas tendencias de comer de forma saludable, que se pudo observar en el crecimiento porcentual que han tenido durante los últimos años los perfiles motivados y esforzados.
  - Estas personas también **quieren ser cultos en nutrición**. Saber inmediatamente si algún alimento les aporta o no, además de poder dar consejos a los demás en este ámbito. Esto se pudo observar mediante el experimento realizado con Instagram, en que se pudo evidenciar un considerable interés de las personas de ambos segmentos objetivo interesados en aprender de nutrición, además del estudio de los perfiles de la sociedad chilena, en que se constató que un 62% acostumbra a leer los rotulados de los alimentos.

En base al perfil del cliente descrito anteriormente, se identifican las siguientes características del producto que resuleven el problema del cliente:

- Products and services (productos y servicios):
  - **Comida rápida fitness**.
  - **Información nutricional** del producto, dada por los macronutrientes.
  - **Educación nutricional**, que se llevará a cabo mediante el marketing.

- **Ingredientes a elección**, de manera que el cliente, seleccionando el pan, una proteína y verduras, arme un sandwich a su gusto.
- Todos los ingredientes son **frescos y naturales**, dejando de lado los alimentos ultraprocesados.
- No sólo es sano, sino que además es **fácil de comer**.
- Se entrega una **experiencia fitness.**

- Pain relievers (aliviador):
  - **No tendrá que cocinar**, lo que antes le "daba lata" al cliente, ahora lo prepararán por él con ingredientes a su elección, que es una característica propia del producto.
  - **No necesitará tiempo para cocinar**, el cliente se ahorrará ese tiempo y lo podrá destinar a sus hobbies o pasar más tiempo con su familiar, por ejemplo. Esta también es una caractetística propia del producto, cuya preparación es de forma rápida.
  - **Podrá comerlo en poco tiempo**, ahora será fácil continuar con su vida, ya que no sólo es rápida su preparación, sino que también es sencillo de comer. Esto se pudo evidenciar en el MVP, en que más del 50% de los entrevistados declaró entre sus principales características que el producto es fácil de consumir.
  - **Sabrá lo que está comiendo.** Se le entregará la información nutricional de su plato y además se preparará delante de él, por lo que sabrá exactamente lo que está comiendo, tanto en ingredientes como en macronutrientes. Este factor también se pudo validar en el MVP, en que el 92% de los entrevistados declaró estar muy satisfecho con la información nutricional entregada en su producto.
  - **Aprenderá qué comer**, pues la marca se compromete con entregar educación nutricional, tanto en redes sociales como en el branding del local, y fácil comprensión. Esto se pudo observar de 2 formas, por un lado mediante la cuenta de instagram se pudo constatar una alta interacción de los usuarios al momento de publicar información relacionada a qué comer. Por otro lado, en el MVP se pudo observar esta conexión con el producto, ya que el 100% de los entrevistados que declaró no saber qué son los macronutrientes preguntó al final de la entrevista si podía conservar el flyer entregado.
  - **Podrá ordenarse y conseguir resultados.** Dado que el cliente se frustra por llevar una alimentación sana y no conseguir resultados, ahora que aprenderá a comer, podrá contar sus calorías y entender qué es lo más beneficioso para él. Si le quedan dudas, podrá preguntar en redes sociales o a otros clientes del restaurante que han estado aprendiendo. Este es un factor observado en la cuenta de instagram, en que hubo una elevada interacción por parte de los usuarios con las publicaciones, pero en particular con la publicación relacionada al requerimiento calórico (7.2.5 del anexo) en que 287 personas guardaron la publicación en sus teléfonos y otras 37 la compartieron.
  - **No se aburrirá de llevar una "dieta"**. Dado que hay una gran variedad de ingredientes, existen multiples combinaciones al gusto del cliente, de manera de variar los sabores y a la vez alcanzar sus resultados esperados. Además, como aprenderá de lo que debe comer, se mantendrá motivado para alcanzar sus objetivos. Esto es algo que no está demostrado, pero en base a que el cliente puede elegir múltiples

combinaciones de productos en el local y además se irá informando respecto a qué comer, es un aspecto que se espera lograr.

- **No tendrá que salirse de la dieta**. Como todos los ingredientes han sido cuidadósamente seleccionados, todos tienen un estándar de calidad nutricional alto, por lo que todo lo que consuma dentro del local es sano y le permitirá obtener resultados. Esta es una característica propia de la propuesta de valor.
- **Obtendrá comida sana a precio accesible**, pues podrá comer de forma saludable a un precio razonable dentro del mercado. Este aspecto se determina en que el consumo promedio por boleta de comida rápida es de $4.800 aproximadamente durante el año 2018 y que ha ido en aumento durante los últimos años, y el precio a cobrar promedio en este negocio no supera los $4.000.

- Gain creators (vitaminas):
  - Podrá **ser culto en nutrición**, dado que seguirá a la página en redes sociales y verá la publicidad física en el local, por lo que no sólo sabrá qué tiene que comer, sino que podrá conversar con los demás de eso y mostrar sus conocimientos. Esto, como se ha mencionado anteriormente se visto evidenciado con instagram mediante las interacciones de los usuarios, sin embargo, es un aspecto esperado, ya que a pesar de sus interacciones, no se garantiza que efectivamente el usuario esté aprendiendo.
  - **Podrá llevar una vida sana sin dedicar tanto tiempo**. No tendrá que tomar cursos de nutrición ni visitar nutricionistas (salvo en casos medicos) para adquirir conocimientos; ni tampoco tendrá que dedicar tiempo a comprar alimentos seleccionados ni a cocinarlos, “nosotros nos encargamos de eso”. Este factor se evidención en el MVP, en que todos los usuarios destacaron que el producto es sano y fácil de comer, junto al hecho de que el 100% de los entrevistados que no conocían los macronutrientes pidió conservar su flyer. De la misma manera, se espera que el usuario siga a la página en redes sociales y esté en sintonía con las publicaciones que ahí se realizan.
  - Dado que tendrá la posibilidad de alcanzar el físico que desean y además llevar una vida sana, **se sentirá bien consigo mismo.** Esta característica es propia de una alimentación sana y al obtener información de lo que está comiendo, podrá respaldar que se está alimentando de manera adecuada.
  - **Comerá sano y fresco.** Si bien podría ser sano y rico, lo segundo es un juicio de valor que depende de cada persona, pero se pudo verificar que hay una relación directa entre la frescura y el buen sabor. Esto se pudo observar en el MVP, donde las características más destacadas del producto fueron el hecho de ser sano y fresco, que más del 50% de los entrevistados lo mencionó.
  - Podrá **alcanzar el físico de sus sueños**. Este es un aspecto esperado, pues si la persona es responsable, aprovecha el contenido que se le entrega y se alimenta en el restaurante, tendrá la posibilidad de conseguir el físico que desea.
  - **La gente lo verá comiendo sano** y lo podrá considerar como alguien fit. Además, dadas las últimas tendencias de optar hacia una vida saludable, podrá “estar a la moda” o ser considerado una persona innovadora. Este factor también irá de la mano con la imagen que se establezca del negocio una vez que inicie sus operaciones.

3.3.2.2 Propuesta de valor perfil motivado

- Customer Jobs (actividades habituales): Esta información se obtiene principalmente de la caracterización por perfiles de la sociedad estudiada en el capítulo 2.1.1.
  - **Comer saludable**, es algo que intenta constantemente y que es una característica propia de este perfil.
  - Se esfuerza por **ser considerado una persona fitness**. A diferencia del perfil esforzado, sus objetivos físicos son más ambiciosos, ya que su tiempo de dedicación es superior al de una persona esforzada.
  - Tratan de **aprovechar su tiempo al máximo**. A pesar de no vivir una vida tan agitada como la del esforzado, un 67% se declara satisfecho con el aprovechamiento de su tiempo libre.
  - **Intentan destacar entre sus pares**. Esta es una característica propia de este perfil, aunque a deferencia del perfil esforzado, la competencia es menor.
  - Ellos constantemente buscan constantemente **aprender qué les hace bien** a su cuerpo, en base a los objetivos que ellos buscan (adelgazar, ganar músculo, mantenerse, etc).
  - En aquellos casos que no cuentan con alguien que cocine por ellos, deben **cocinar sus comidas.**

- Pains (dolores):
  - Dado que en el mercado no encuentran proveedores de alimentos sanos y que a la vez estén listos para servir, ellos **deben cocinar para comer sano**, algo que no le gusta a todos o les “da lata”, esto no se especifica a diferencia del perfil esforzado, sin embargo, se consideran ambas posibilidades.
  - Llevar una vida saludable también les obliga a estar informados de qué comer. Una clara evidencia es la baja en las ventas[31] de los cereales fitness cuando salió la Ley de Etiquetados, pues muchos consumían frecuentemente hasta que se enteraron que tenía sellos negros. Dado esto, al cliente le duele **no saber qué comer** y mas aún, comer algo que creía que era sano y finalmente no lo era.
  - Cuando comen fuera de casa, en particular, cuando compran comida, les gusta conocer los ingredientes e información nutricional de lo que comen. En casi ningún restaurante de comida entregan esa información, por lo que el cliente no sabe si lo que está consumiendo es efectivamente algo saludable o en realidad es algo perjudicial para su dieta. Por lo tanto, al cliente le genera **inseguridad no saber qué está comiendo**, considerando que el 65% acostumbra a leer los rótulos de los alimentos.
  - Al momento de consumir cualquier alimento que no es beneficioso para sus objetivos nutricionales, el cliente se siente culpable, en especial cuando se ve obligado a consumir comida chatarra por una u otra razón, por lo que este tipo de personas **se sienten culpables al salirse de la dieta.** Este aspecto se puede observar de manera considerable en este perfil en que un 80% declara tener bien establecidas sus comidas diarias.

[31] https://www.eldefinido.cl/actualidad/pais/9831/Segunda-parte-de-la-Ley-de-Etiquetado-Como-nos-ha-ido-hasta-ahora/

- La comida fitness por lo general tiene precios más elevados que la comida chatarra, por lo que es más difícil para el cliente acceder a ella, generando dolor en estas personas **tener que pagar mucho para comer saludable**.
- Cuando logran llevar una alimentación saludable, el cliente espera conseguir los resultados esperados (como adelgazar, por ejemplo). Sin embargo, debido a que están comiendo más calorías que las que deberían comer o no están llevando la alimentación adecuada, **no logran conseguir resultados**, lo cual genera una gran frustración en ellos. Este factor no genera un dolor tan grande en este perfil, ya que un 73% se declara satisfecho con su apariencia física.
- Ya sea porque se cansan de comer siempre lo mismo o porque no les agrada el sabor, el cliente **se aburre de llevar una alimentación sana**, lo cual les genera desmotivación.

- Gains (alegrías):
  - Estas personas trabajan, tanto en lo deportivo como en lo nutricional, por **alcanzar el físico de sus sueños**, lo cual es uno de sus principales anhelos. En el caso de este perfil, buscan mantener los altos resultados alcanzados, considerando que un 73% se declara satisfecho con su apariencia física.
  - Quieren **ser atractivos**. No les basta con trabajar para su satisfacción personal, sino que también quieren ser atractivos para el sexo opuesto (o de interés). Al igual que en el caso de la alegría anterior, se observa un predominante factor social (70%), por lo que para este perfil es importante cómo lo ven los demás.
  - Ellos además desean alcanzar un buen estado físico por su satisfacción personal y **sentirse bien consigo mismo**. Esta característica es propia de los perfiles motivados y esforzados, y se pudo evidenciar en el capítulo 2.1.1.
  - Alcanzando una buena condición física, ellos quieren **ser un ejemplo a seguir**. Aquí hay una considerable diferencia con el perfil esforzado, ya que no hay una motivacion por alcanzar el éxito profesional, sino que aquí es alcanzar la paz mental, sumado a su elevada vida social (80%).
  - Existe una creencia de que comer sano no es rico, por lo que tanto los que se inician como aquellos que llevan tiempo alimentándose de esta forma quieren **no sólo comer sano, sino que también rico**. En este perfil no es un factor tan relevante a diferencia del esforzado, ya que un 74% prefiere la comida saludable por sobre la comida sabrosa.
  - Ellos **quieren que los vean comiendo sano**, pues por un lado muestra dedicación y esfuerzo, pero por otro lado, estan a la altura con las últimas tendencias de comer de forma saludable, que se pudo observar en el crecimiento porcentual que han tenido durante los últimos años los perfiles motivados y esforzados.
  - Estas personas también **quieren ser cultos en nutrición**. Saber inmediatamente si algún alimento les aporta o no, además de poder dar consejos a los demás en este ámbito. Esto se pudo observar mediante el experimento realizado con Instagram, en que se pudo evidenciar un considerable interés de las personas de ambos segmentos objetivo interesados en aprender de nutrición, además del estudio de los perfiles de la

sociedad chilena, en que se constató que un 65% acostumbra a leer los rotulados de los alimentos.

En base al perfil del cliente descrito anteriormente, se identifican las siguientes características del producto que resuleven el problema del cliente:

- Products and services (productos y servicios):
  - **Comida rápida fitness**.
  - **Información nutricional** del producto, dada por los macronutrientes.
  - **Educación nutricional**, que se llevará a cabo mediante el marketing.
  - **Ingredientes a elección**, de manera que el cliente, seleccionando el pan, una proteína y verduras, arme un sandwich a su gusto.
  - Todos los ingredientes son **frescos y naturales**, dejando de lado los alimentos ultraprocesados.
  - No sólo es sano, sino que además es **fácil de comer**.
  - Se entrega una **experiencia fitness.**

- Pain relievers (aliviador):
  - **No tendrá que cocinar**, lo que antes le “daba lata” al cliente, ahora lo prepararán por él con ingredientes a su elección, que es una característica propia del producto.
  - **Sabrá lo que está comiendo.** Se le entregará la información nutricional de su plato y además se preparará delante de él, por lo que sabrá exactamente lo que está comiendo, tanto en ingredientes como en macronutrientes. Este factor también se pudo validar en el MVP, en que el 92% de los entrevistados declaró estar muy satisfecho con la información nutricional entregada en su producto.
  - **Aprenderá qué comer**, pues la marca se compromete con entregar educación nutricional, tanto en redes sociales como en el branding del local, y fácil comprensión. Esto se pudo observar de 2 formas, por un lado mediante la cuenta de instagram se pudo constatar una alta interacción de los usuarios al momento de publicar información relacionada a qué comer. Por otro lado, en el MVP se pudo observar esta conexión con el producto, ya que el 100% de los entrevistados que declaró no saber qué son los macronutrientes preguntó al final de la entrevista si podía conservar el flyer entregado.
  - **Podrá ordenarse y conseguir resultados.** Dado que el cliente se frustra por llevar una alimentación sana y no conseguir resultados, ahora que aprenderá a comer, podrá contar sus calorías y entender qué es lo más beneficioso para él. Si le quedan dudas, podrá preguntar en redes sociales o a otros clientes del restaurante que han estado aprendiendo. Este es un factor observado en la cuenta de instagram, en que hubo una elevada interacción por parte de los usuarios con las publicaciones, pero en particular con la publicación relacionada al requerimiento calórico (7.2.5 del anexo) en que 287 personas guardaron la publicación en sus teléfonos y otras 37 la compartieron.
  - **No se aburrirá de llevar una “dieta”**. Dado que hay una gran variedad de ingredientes, existen multiples combinaciones al gusto del cliente, de manera de variar los sabores y a la vez alcanzar sus resultados esperados. Además, como aprenderá de lo que debe comer, se mantendrá motivado para alcanzar sus objetivos. Esto es

algo que no está demostrado, pero en base a que el cliente puede elegir múltiples combinaciones de productos en el local y además se irá informando respecto a qué comer, es un aspecto que se espera lograr.
- **No tendrá que salirse de la dieta**. Como todos los ingredientes han sido cuidadósamente seleccionados, todos tienen un estándar de calidad nutricional alto, por lo que todo lo que consuma dentro del local es sano y le permitirá obtener resultados. Esta es una característica propia de la propuesta de valor.
- **Obtendrá comida sana a precio accesible**, pues podrá comer de forma saludable a un precio razonable dentro del mercado. Este aspecto se determina en que el consumo promedio por boleta de comida rápida es de $4.800 aproximadamente durante el año 2018 y que ha ido en aumento durante los últimos años, y el precio a cobrar promedio en este negocio no supera los $4.000.

- Gain creators (vitaminas):
  - Podrá **ser culto en nutrición**, dado que seguirá a la página en redes sociales y verá la publicidad física en el local, por lo que no sólo sabrá qué tiene que comer, sino que podrá conversar con los demás de eso y mostrar sus conocimientos. Esto, como se ha mencionado anteriormente se visto evidenciado con instagram mediante las interacciones de los usuarios, sin embargo, es un aspecto esperado, ya que a pesar de sus interacciones, no se garantiza que efectivamente el usuario esté aprendiendo.
  - Dado que tendrá la posibilidad de alcanzar el físico que desean y además llevar una vida sana, **se sentirá bien consigo mismo.** Esta característica es propia de una alimentación sana y al obtener información de lo que está comiendo, podrá respaldar que se está alimentando de manera adecuada.
  - **Comerá sano y fresco.** Si bien podría ser sano y rico, lo segundo es un juicio de valor que depende de cada persona, pero se pudo verificar que hay una relación directa entre la frescura y el buen sabor. A pesar de que este perfil no se muestra tan interesado en el sabor, se pudo observar en el MVP que las características más destacadas del producto fueron el hecho de ser sano y fresco, que más del 50% de los entrevistados lo mencionó.
  - Podrá **alcanzar el físico de sus sueños**. Este es un aspecto esperado, pues si la persona es responsable, aprovecha el contenido que se le entrega y se alimenta en el restaurante, tendrá la posibilidad de conseguir el físico que desea.
  - **La gente lo verá comiendo sano** y lo podrá considerar como alguien fit. Además, dadas las últimas tendencias de optar hacia una vida saludable, podrá "estar a la moda" o ser considerado una persona innovadora. Este factor también irá de la mano con la imagen que se establezca del negocio una vez que inicie sus operaciones.

Con lo anterior, la propuesta de valor se resume en la siguiente frase: "**Te entregamos un alimento de alta calidad nutricional con ingredientes a elección, de forma rápida e informada".**

- **Producto:** El producto consiste en comida rápida fitness. La comida fitness se caracteriza por ser una comida con macronutrientes de calidad (proteínas, carbohidratos y grasas), donde su contenido proteico es elevado en comparación al

promedio de los productos y también se caracteriza por ser bajamente procesada. Por otro lado, la propuesta consiste en ser rápida, por lo cual se descartan del menú aquellos productos que necesiten una mayor elaboración para llevarse a cabo. Un aspecto importante es que **el cliente elige**, es decir, el selecciona los ingredientes que desea en su sandwich, con una proteína, el pan y verduras.

- **Información nutricional:** El concepto anterior también se debe ofrecer de manera informada, es decir, que los clientes sepan la cantidad de macronutrientes que contiene el producto que están consumiendo. De esta forma el cliente sabrá lo que está comiendo y poder pedir un producto que se adapte a sus necesidades nutricionales.

- **Marketing educativo:** Se hará un marketing masivo, tanto en redes sociales, como en locales físicos. La idea es enseñar lo básico de nutrición a las personas y que se sientan empoderados con generar cambios de hábitos en sí mismos. Dado que el campo de la nutrición es bastante extenso, se enseñarán conceptos relacionados a macronutrientes, calorías (cálculo personal y en alimentos) y tipos de dietas a llevar a cabo según sus objetivos (mantenerse, bajar de peso, etc).

Como se puede notar, aquí se agrego el hecho de que el **cliente es quien diseña su plato** y **se destartó el uso de la Ley de Etiquetados**.

3.3.3 Socios clave

- **Proveedores:** Serán un factor clave, ya que tiene que ser comida fitness. Así, se debe contar con proveedores de proteínas (pollo, huevo, cerdo, etc), verduras, frutas, pan e insumos no comestibles (vasos cartón y servilletas).

- **Operadores logísticos:** Estarán a cargo del servicio de delivery, cobrando un porcentaje de comisión. Aquí juegan un rol fundamental, ya que un considerable aumento de demanda está ligado a su correcta ejecución.

3.3.4 Actividades clave

- **Abastecimiento:** Este factor sería una actividad clave ya que es fundamental asegurarse que se cuente con los insumos necesarios en todo momento, y en caso que no, solicitar cantidades adicionales a los proveedores.

- **Venta y comercialización:** Además de operar el local, es necesario concretar sociedades con proveedores y socios claves para lograr el propósito del negocio.

- **Marketing:** Dado que se pretende educar al cliente, es fundamental un marketing potente que permita posicionar a la marca dentro del mercado. La idea es que el marketing sea orientado a la nutrición que permita hacer que los clientes aprendan de nutrición y además ofrecerles el producto que ellos están buscando.

- **Control de calidad:** Aquí es necesario en primer lugar tener proveedores de calidad. En segundo, verificar quer los productos vengan en buenas condiciones y con los

estándares solicitados, pues en caso de tener productos defectuosos, no podrían entregarse como producto final al cliente y se podría detener la operación.

3.3.5 Recursos clave

- **Trabajadores:** En primer lugar están los que preparan el sandwich, pues deben cumplir con lo pedido por el cliente y verificar que las porciones sean las adecuadas, utilizando la balanza y teniendo un manejo para realizar su labor en el menor tiempo posible. También sería clave el cocinero, aunque en este caso, por ser comida rápida, sólo deberá manejar los tiempos de cocción en la plancha, sin embargo debe estar atento a que no se queme la proteína. Otro trabajador relevante es el jefe de local, que debe cumplir labores administrativas (inventarios, manejo de personal, entre otras) y también en la caja, lo cual posteriormente abandonaría al contratar un cajero y deberá apoyar en labores de cocina. Por último, estaría el encargado de redes sociales, que debe generar contenido educativo y que a su vez sea atractivo visualmente y sencillo de comprender.

- **Información nutricional:** Se debe contar con una base de datos de la información nutricional de cada ingrediente del local, de manera de asegurar que es sano lo que se están vendiendo y además darlos a conocer al cliente. Con esto, cada plato del menú tiene una información nutricional estimada asociada.

- **Branding y cuentas en redes sociales:** Se debe contar tanto con los recursos físicos como con los recursos digitales para llegar y ser atractivo a todas las personas. Actualmente en redes sociales se tiene una cuenta con más de 10 mil seguidores, lo cual es un recurso clave y además es necesario contar con branding en el local, ya que determinará la experiencia del cliente.

- **Local físico:** Este punto también es primordial, ya que va a ser necesario contar con un local comercial para entregar una experiencia al cliente, que será detallada posteriormente en el plan de marketing, que además debe estar ubicado en lugares con gran afluencia de público y con recintos deportivos en sus cercanías. Cabe destacar que si no existe el local, no se puede llevar a cabo la experiencia del cliente, por lo cual no se entregaría la propuesta de valor completa.

- **Implementos cocina:** Además de los recipientes y equipos de cocina, es importante destacar la presencia de una balanza. La relevancia que tiene es fundamental, ya que como se está entregando información nutricional al cliente, ésta es medida en base a ciertas porciones, por lo que la balanza rectifica que se cumplan estas normas. Por otro lado, el equipamiento debe ser ideal para cocinar comida rápida y que a su vez sea el preciso, de manera de estandarizar los procesos de cocina. En el plan operacional se detallará el equipo necesario.

3.3.6 Relación con el cliente

Por un lado, será mediante redes sociales, haciendo concursos, sorteos, promociones y publicidad característica mencionada anteriormente ligada a la nutrición. Dado lo

mencionado anteriormente en la estrategia de entrada, es fundamental contar con un Instagram (red social de moda) con alta presencia en redes sociales y que se encargue constantemente de publicar tips de nutrición y hacer el nexo con la comida que ofrece la marca.

3.3.7 Canales de distribución

La distribución es mediante locales físicos y por delivery mediante los operadores especializados en este ámbito (Uber Eats, Rappi, etc).

3.3.8 Estructura de costos

De momento, la estructura de costos estaría compuesta por:

- Sueldo de trabajadores.
- Insumos.
- Delivery
- Marketing
- Patente comercial
- Arriendo

3.3.9 Estructura de ingresos

Ventas directas al cliente, tanto en locales físicos como en delivery.

3.4 Menú

3.4.1 Elaboración del menú

Para poder establecer un menú que sea nutricionalmente apto para vender a público y se pueda hacer cargo de ciertos dolores de los potenciales clientes, es necesario contar con un respaldo detallado en el marco conceptual, que define los conceptos de calorías, macronutrientes, tasa metabólica basal, calorías consumidas y método del plato. El menú ofrecido se basa en el método del plato, pero ofrecido de manera rápida. Para cumplir con esto, se buscaron alimentos pertenecientes a cada una de las categorías que puedan ser cocinados de forma rápida y que tengan macronutrientes de calidad.

La importancia del método del plato es que se basa en la piramide alimenticia[32], pero la refina de forma de crear un plato perfecto. De esta manera, se toman las siguientes consideraciones:

- En el plato de Harvard, el peso está en las frutas y verduras, en vez de los carbohidratos, pues el **50% (del plato) está compuesto por vegetales**, frutas y frutos secos, que son protectores frente a las enfermedades no transmisibles.

- La bebida que acompaña el plato debe ser siempre **agua**.

- Los hidratos de carbono no son protagonistas y las harinas refinadas desaparecen. Con esto, **se privilegia el consumo de cereales integrales**, como el pan integral.

- La leche y los lácteos deben limitarse aún más

- Cambian las fuentes de proteínas, se priorizan los pescados, aves, legumbres y nueces. Las **carnes rojas deben aislarse**.

- **Desaparecen los ultraprocesados** que se ubicaban en la punta de la pirámide nutricional.

- Las grasas sí, pero no todas. Se deben **evitar grasas saturadas y trans, privilegiando las insaturadas**, como la palta, por ejemplo.

Cada producto que se utilice dentro del local debe tener una base de datos en que se encuentren sus macronutrientes (carbohidratos, proteínas y grasas), calorías, azúcares, grasas saturadas y sodio. Los macronutrientes junto a las calorías forman parte de la propuesta de valor y deben ser calculados para mostrárselos al cliente.

El menú cuenta principalmente con sándwiches y dado que se necesitan calcular los macronutrientes y además los límites de la ley de etiquetados, se crea una base de datos con todos los ingredientes y sus respectiva información nutricional. La normativa de la Ley de Etiquetados no será utilizada de momento, no toma gran relevancia, sin embargo, es necesario contar con su respaldo pensando en darla a conocer al cliente en la página (para

[32] https://www.biobiochile.cl/noticias/vida-actual/comer-y-beber-vida/2019/05/23/como-funciona-el-plato-de-harvard-y-por-que-es-mas-beneficioso-que-la-clasica-piramide-nutricional.shtml

aquellos que quieran saber más sobre los alimentos) y en pensando en un largo plazo en que se pueda aplicaer una normativa similar a la de etiquetados en restaurantes.

3.4.2 Ingredientes

También cabe destacar que todos los alimentos se encuentran calculados para 100 gr. Esto es debido a que en la rotulación de alimentos se calculan para dicha cantidad y además la ley de etiquetados se encuentra calculada para esa unidad, lo que facilita los cálculos.

- Carbohidratos: En esta categoría se encuentra el pan integral, pan de centeno y pan de avena. Estos tipos de panes se caracterizan por entregar una alta cantidad de fibra y ser bajos en azúcares, lo que los convierte en una excelente opción de carbohidratos. Una porción de pan (2 unidades) corresponden a aproximadamente 50 gr.

Producto	Proteinas	Grasas	Carbos	Calorias
Pan Integral	9,7	4,2	46,1	246
Pan Avena	10,6	6,2	40	258
Pan Centeno	8,5	3,3	48,3	259

Tabla 13: Carbohidratos menú

- Proteínas: En esta categoría se encuentran productos como pechuga de pollo, pavo, carne de res magra, atún, salmón o huevo. Se pretende incorporar opciones de proteína vegana para ofrecer una alternativa a personas con otras costumbres.

Producto	**Proteinas**	**Grasas**	**Carbos**	**Calorias**
Pechuga de Pollo	20,7	1,3	0	95
Pechuga de Pavo	22,2	2	0	107
Atún	24,5	0,7	0	110
Huevo	12,6	10	0,8	147
Filete cerdo	21,5	3,1	0	115
Filete jurel	20	8	0	158
Filete salmon	19	6,7	0	136
Filete reineta	19	5	0	125

Tabla 14: Proteínas menú

- Verduras: En esta categoría se pretende abarcar una amplia gama de verduras de tal manera que exista variedad para el cliente. De momento, las que se manejan son las siguientes:

Producto	**Proteinas**	**Grasas**	**Carbos**	**Calorias**
Tomate	0,9	0,2	3,9	18
Lechuga	1	0	3	14
Palta	4	29,5	17,2	322
Apio	0,7	0,2	3	14
Espinaca	2	0	4	24
Repollo blanco	1	0	6	25
Repollo morado	1,4	0	7,4	31
Pimiento verde	0,9	0,2	4,6	20
Zanahoria	0,9	0,2	9,6	41,0
Cebolla	0,9	0	10,1	42
Promedio porción	**1,1**	**2,4**	**5,5**	**44,1**

Tabla 15: Verduras menú

Así, **el menú lo prepara el mismo cliente**, eligiendo 1 proteína, 1 carbohidrato y 3 verduras, de manera que el menú esté elaborado por 50gr de carbohidrato, 100gr de proteina y 50gr de verdura. De esta forma el menú estándar responde al método del plato visto en el punto anterior y le da la libertad al cliente de preparar dicho plato a su gusto.

Para facilitar la elección, se propone un sandwich, de pan y proteína, y el cliente elige qué verduras agregar, similar a lo que realiza subway en su menú.

3.4.3 Menú

Además de la información nutricional por ingrediente, para cada plato del menú se crea una planilla que calcula automáticamente la información nutricional, considerando las porciones y tipos de ingredientes. Destacado en verde se encuentran los macronutrientes, que serán dados a conocer a los clientes. En amarillo se muestran los límites de la ley de etiquetados.

Dado que los clientes no podrían saber la información nutricional de sus productos luego de añadir las verduras, se mostrará al cliente 2 informaciones nutricionales. La primera será la que se muestra en los carteles del local físico y en redes sociales, que estará dada por la suma del pan, el pollo y el promedio de verduras asociado a 80 gramos.

3.4.3.1 Sandwich de pollo

Sandwich compuesto de 100 gramos de pechuga de pollo, pan integral y 3 verduras a elección del cliente.

Tipo	Cantidad (gr)	Ingredientes	Proteinas	Grasas	Carbos	Calorias
Protes	100	Pechuga de Pollo	20,7	1,3	0	95
Carbos	50	Pan integral	4,9	2,1	23,1	123
Verduras	80	Verduras	1,7	8,9	6,9	104,6
	230	**Total**	**27,2**	**12,3**	**29,9**	**322,6**

Tabla 16: Sandwich de pollo

Este sería el caso de un cliente que decidió acompañar su menú de lechuga, tomate y palta. Dado esto, sería:

- 323 Calorias
- 27g de proteína
- 12g de grasas
- 30g de carbohidratos

Para el resto de los platos, la idea es la misma. Sus tablas se muestran en el punto 7.3 del anexo.

3.4.3.2 Sandwich de pavo

Sandwich compuesto de 100 gramos de pechuga de pavo, pan integral y 3 verduras a elección del cliente. Este sería el caso de un cliente que decidió acompañar su menú de lechuga, tomate y palta. Dado esto, la información que se le daría al cliente es:

- 336 Calorias
- 29g de proteína

- 13g de grasas
- 30g de carbohidratos

3.4.3.3 Sandwich de atún

Sandwich compuesto de 100 gramos de atún, pan integral y 3 verduras a elección. Este sería el caso de un cliente que decidió acompañar su menú de lechuga, tomate y palta. Dado esto, la información que se le daría al cliente es:

- 338 Calorias
- 31g de proteína
- 12g de grasas
- 30g de carbohidratos

3.4.3.4 Sandwich de huevo

Sandwich compuesto de 100 gramos de huevo (equivalente a 2 huevos grandes), pan integral y 3 verduras a elección. Este sería el caso de un cliente que decidió acompañar su menú de lechuga, tomate y palta. Dado esto, la información que se le daría al cliente es:

- 375 Calorias
- 19g de proteína
- 21g de grasas
- 31g de carbohidratos

Aquí es necesario destacar que si bien es un plato elevado en grasas, éstas son de origen insaturadas, por lo tanto, grasas saludables. Para esto, es necesario potenciar mediante el marketing el consumo de macronutrientes de calidad, tal como se mostró en esta preparación.

3.4.3.5 Sandwich de cerdo

Sandwich compuesto de 100 gramos de filete de cerdo, pan integral y 3 verduras a elección. Este sería el caso de un cliente que decidió acompañar su menú de lechuga, tomate y palta. Dado esto, la información que se le daría al cliente es:

- 343 Calorias
- 28g de proteína
- 14g de grasas
- 30g de carbohidratos

3.4.3.6 Sandwich de salmón

Sandwich compuesto por 100 gramos de filete de salmón, pan integral y 3 verduras a elección. Este sería el caso de un cliente que decidió acompañar su menú de lechuga, tomate y palta. Dado esto, la información que se le daría al cliente es:

- 364 Calorias
- 26g de proteína
- 18g de grasas
- 30g de carbohidratos

3.4.3.7 Sanwich de reineta

Sandwich compuesto por 100 gramos de filete de reineta, pan integral y 3 verduras a elección. Este sería el caso de un cliente que decidió acompañar su menú de lechuga, tomate y palta. Dado esto, la información que se le daría al cliente es:

- 353 Calorias
- 26 de proteína
- 16g de grasas
- 30g de carbohidratos

3.4.3.8 Bebestibles

Se consultó a las personas del segmento objetivo qué acostumbran a beber mientras acompañan sus comidas, de donde se obtuvieron 41 respuestas con los siguientes resultados:

- 25 personas (64%) toman agua sin gas para acompañar sus comidas.
- 7 personas consumen bebidas normales o jugo (18%)
- 3 personas (8%) toman agua con gas.
- 4 personas (10%) toman bebidas reducidas en azúcares.

Dado que el sello del negocio es apuntar hacia los alimentos naturales y evitar los ultraprocesados, de momento se considera sólo la venta de agua, sin descartar en algún futuro alternativas naturales. Para poner un sello ecológico, se tendrán bidones de agua y se entregarán en vasos no plásticos.

3.4.3.9 Postres

Para acompañar el sandwich y entregar un menú completo, se pretende tener una amplia variedad de frutas, de manera que el cliente, junto a su menú, pueda llevar una fruta a elección y así obtener un "combo". Será necesario también mostrar al cliente una estimación de su información nutricional, de manera de seguir con la misma tendencia de ser transparentes nutricionalmente hablando. El detalle se muestra en el punto 7.3 del anexo.

3.4.4 Selección de menú

Como se ha dicho anteriormente, el cliente elige, por lo que debe realizar su elección en base a los siguientes ingredientes:

1. Cliente elige la proteína: Si quiere huevo, tendrá que fijarse en la información (tanto nutricional como de precio) del sandwich de huevo, mientras que si quiere de salmón, tendrá que revisar la información del sandwich de salmón.

2. Cliente elige el tipo de pan: En principio sólo se contará con pan integral, pero mientras avance el negocio, se incorporarán otros tipos saludable.

3. Cliente selecciona 3 verduras que irán en su sandwich.

4. Finalmente, el cliente decide si quiere el combo, por lo que deberá pagar un adicional y se le incluira un vaso con agua con una fruta a elección.

3.5 Plan de marketing

En primer lugar se desarrolla la imagen corporativa del negocio y posteriormente se definen los componentes del marketing mix.

3.5.1 Imagen corporativa

3.5.1.1 Nombre

En base a la propuesta que se desea implementar, se define el nombre de Fiter. La justificación se deriva del “crossfitter”, que es una persona que se dedica a la práctica del crossfit. Dado esto, se podría deducir que una persona dedicada al fitness sería llamada “fitter”. En Chile y Latinoamérica, una persona que practica crossfit, se le llama “crossfitero”, por lo que el análogo a fitter sería fitero, sin embargo, este último podría asociarse a una connotación de género masculina, por lo que se decide quitar la “o” y bautizar el restaurante como **Fiter**, destacando además la sencillez en su pronunciación y escritura.

3.5.1.2 Logo

Dado que es un restaurante de comida fitness, es necesario que el logo represente una actitud fitness que sea atractiva para las personas interesadas en ello. Por otro lado, el logo debe ser capaz de mostrar que se está refiriendo a comida y por último, debe ser sencillo, para que la gente lo pueda recordar y reconocer facilmente. A continuación se muestra el diseño desarrollado:

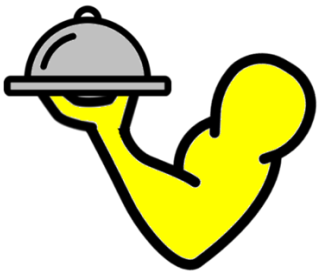


Ilustración 40: Logo fiter

Como se puede ver, se seleccionó un brazo con músculo, de manera de representar el fitness, y a su vez con una plato de restaurante en su mano.

3.5.1.3 Misión

Fiter tiene como misión “facilitar el acceso a una alimentación saludable, entregando una experiencia educativa de nutrición sana y sencilla, otorgarndo transparencia en los métodos empleados y fomentando la cultura nutricional”

3.5.1.4 Visión

“Ser un referente en restaurantes saludables en Chile, que cambie la forma en que las personas entienden la alimentación saludable a través de la facilitación del acceso a una correcta nutrición y fomentando la cultura saludable, de manera de estar presente para el cliente en el momento y lugar adecuado”

3.5.2 Objetivos de marketing

El objetivo principal es posicionar al restaurante dentro de la industria como un negocio con una oferta saludable, natural y rápida, con un sello de excelencia y diferenciación destacando siempre la combinación correcta de los macronutrientes en los alimentos. Dado esto, la idea es que la gente se pueda educar en temas nutricionales y entienda la importancia que tiene para su salud.

3.5.3 Targeting

Para el targeting, tal como se mencionó anteriormente en el segmento de clientes, se definen a las personas motivadas por un estilo de vida saludable, para quienes lo más importante es alimentarse adecuadamente y consumir productos naturales. Dichas personas consideran más importante la **calidad de su alimentación** y acostumbran a **leer los rótulos** de los alimentos previo a comprar. Además les interesa su bienestar, la vida sana y el ejercicio físico, y son personas que buscan lo auténtico, su realización personal a través de propuestas innovadoras y expresivas. Su edad oscila entre los 15 y los 65 años, de los GSE ABC1 y C2.

3.5.4 Posicionamiento

“Para todas aquellas personas que desean acceder a una alimentación saludable, tanto las que tienen conocimiento como las que no, Fiter les ofrece una experiencia innovadora con una preparación de alta calidad nutricional, con una elaboración rápida y sencilla, y un servicio de confianza tanto en sus preparaciones como en la información entregada al cliente"

3.5.5 Marketing mix

3.5.5.1 Promoción

Dado el modelo de negocios propuesto, se decide utilizar las siguientes herramientas para promocionar el negocio:

1. **Instagram:** Tal como se mencionó anteriormente, será el principal medio por el cual promocionar la marca con los clientes. Actualmente se tiene una cuenta llamada "Sr Fiter[33]", en que se está siguiendo la lógica de entregar una educación nutricional, de manera que las personas entiendan lo que están comiendo y obtener beneficios para su cuerpo. Se debe tener en consideración que debe ser una plataforma activa, que genere contenido a diario, crear cuestionarios, responder preguntas, entre otras, de manera que el cliente viva la experiencia a diario. Las publicaciones que se harán deben tener un enfoque dado por las siguientes 3 aristas:

   La primera es **educar** al cliente en temas de nutrición. La nutrición es bastante amplia y en algunos casos puede ser complicada de aprender, por lo que el enfoque será educar en los contenidos detallados en el marco conceptual y su uso en la práctica, es decir, calorías y macronutrientes, y cómo aplican en la vida diaria. En la siguiente imagen se muestra un ejemplo de una publicación ya realizada en la página de instagram orientada hacia dicha arista.

Ilustración 41: Publicación instagram, macros

[33] https://www.instagram.com/fitercl/

Motivar al cliente para llevar hábitos de vida saludable y generar hábitos. Para esto, se utilizarán frases motivacionales que estén relacionadas con nutrición y se elaborará una imagen atractiva para el cliente. En la siguiente imagen se muestra un ejemplo de una publicación ya realizada en la página de instagram orientada hacia dicha arista.

Ilustración 42: Publicación instagram, estilo de vida

Por otro lado, también se pretende realizar un enfoque educacional, pero hacia los **productos que ofrece Fiter**. En la siguiente imagen se muestra una publicación en que se mencionan pescados con alto contenido de proteína. La particularidad de esos pescados es que son aquellos que están en el menú elaborado anteriormente.

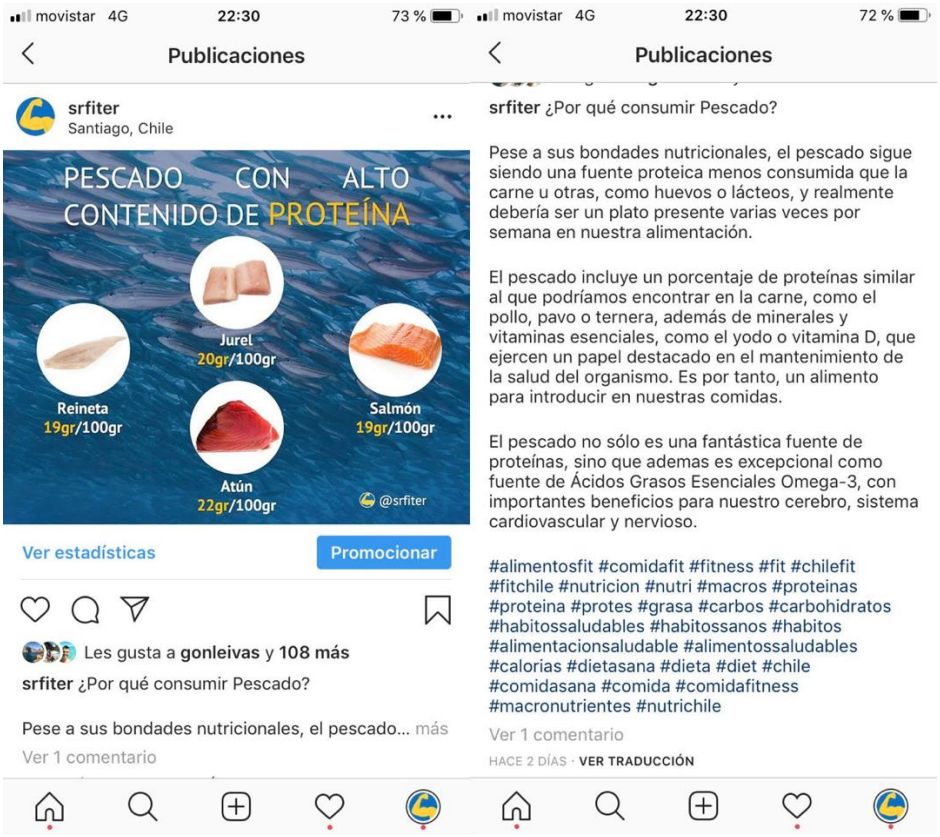


Ilustración 43: Publicación Instagram, pescado

2. **Página web:** La página por diseñar deberá tener un contenido similar al de Subway, donde se muestra a la empresa, su menú y contactos, sin embargo, en la descripción del menú se utilizará lo realizado por Bosu Body Bar, en que se muestran los ingredientes, junto con su información macronutricional. Cabe destacar que por esta página no se realizará venta de productos, pues en caso de incorporarlo, será mediante un proveedor de logística, como lo hace actualmente Subway, publicando sus productos en PedidosYa, por lo que será analizado en el plan operacional.

3. **Facebook:** Esta red va a estar enlazada con Instagram, de manera que sea una red secundaria y sólo sirva para llegar a más público.

4. **Boca a boca:** Será la forma más efectiva, rápida y barata de promocionar, sin embargo, para ello es necesario ofrecer platos de muy buen sabor, manteniendo la misma calidad siempre y ofreciendo un excelente servicio al cliente en cuanto a amabilidad y rapidez en la atención, de tal manera que no solo quiera regresar, sino que también decida recomendarlo a sus amigos y conocidos.

5. **Distribución de Flyers y Menús:** En las oficinas de los alrededores donde se encuentran ubicados los restaurantes y en los gimnasios y recintos deportivos. Todas las personas tienen que comer, y muchas de ellas no tienen tiempo de preparar comidas en sus casas y buscan alimentarse de manera sana, por ello es necesario asegurar que los trabajadores del entorno del restaurante conozcan del negocio, su menú y horarios de atención, para que puedan ir durante y después de sus horarios de trabajo.

6. **Base de Datos de los Clientes:** Una herramienta a evaluar para el restaurante será la creación y actualización permanente de la base de datos de los clientes. Los datos principales que debe contener son el nombre del cliente, su e-mail, fecha de cumpleaños y número de celular, esta información será recogida de manera permanente a través de herramientas como la encuesta de satisfacción a los clientes. También se utilizará para enviar sugerencias de planes alimenticios y qué productos comer del restaurante.

3.5.5.2 Precio

Se consideran en primer lugar los precios cobrados por la competencia, analizados en el Benchmarking y también se considera que la misión del negocio es facilitar el acceso a la comida saludable, por lo que no puede ser un precio excesivamente discriminador.

Del benchmarking realizado, se consideran aquellas empresas que operan en Chile, obteniendo los siguientes rangos de precios:

Medida/info	Fitfood Chile	Subway 15	Subway 30
Mínimo	$ 2.474	1.400	3.200
Promedio	**$ 4.336**	**2.900**	**4.444**
Máximo	$ 5.807	3.500	4.950

Tabla 17: Resumen de precios

En el caso del Subway de 15cm, el tamaño es relativamente pequeño, por lo que se utiliza de referencia el de 30 cm. Por otro lado, en el análisis de mercado se obtuvo que los chilenos durante el 2018 tuvieron un consumo promedio de $4.807 por boleta, es decir, por cada compra que hicieron.

Para calcular el precio de venta, se utiliza la siguiente fórmula:

$$Precio\ Venta = ((CF + CV) * (1 + margen)) * (1 + IVA)$$

De esta manera, para cada grupo de ingredientes, se tomo como referencia los precios de distintos proveedores obtenidos de Chile Gastronomía[34] y se aplicó el siguiente procedimiento:

1. Se registró la cantidad que viene en cada envase, en gramos, junto a su respectivo precio.
2. Se buscó el porcentaje de merma, correspondiente al peso del alimento que no es utilizado, en base a los datos proporcionados por Cocimaniacos[35] y Makro[36].
3. Se propuso una cantidad de merma extra, para cubrir cualquier tipo de pérdida que pueda surgir en el día a día. Se fijó de manera arbitraria un 1%.
4. En base a las porciones propuestas anteriormente en el capítulo del menú, se registró dentro de la planilla.
5. Se calculó la porción de alimento que viene dentro del envase, descontando la merma mediante la siguiente fórmula:

$$porción\ por\ envase = \frac{cantidad\ por\ envase * (1 - merma - merma\ extra)}{porción}$$

6. Se obtuvo el precio de cada porción, dividiendo el precio de mercado en la porción por envase.

En la siguiente tabla se muestra a modo de ejemplo el cálculo realizado. El cálculo realizado para todos los productos se muestra en el capítulo 7.4 del anexo.

[34] http://www.chilegastronomia.cl/proveedores
[35] https://cocimaniacos.com/coeficientes-y-porcentajes-de-desperdicios-y-mermas/
[36] https://www.makro.es/aula-makro/restaurante-de-carta/gestion-de-negocio/haz-frente-a-la-subida-del-iva/controla-y-gestiona-las-mermas-y-beneficios

Producto	Cantidad/ envase	Merma	Merma extra	Porcion	Porcion/ envase	Precio Mercado	Precio porción
Tomate	1000	5%	1%	25	37,6	$1.350	$ 36

Tabla 18: Cálculo precio por porción de tomate

Luego de haber realizado dicho procedimiento para cada alimento, se tomó cada sandwich del menú y se calcularon sus costos de insumos, tomando como supuesto que cada sandwich estaría hecho de pan integral, su respectiva proteína y 3 verduras (palta, tomate y lechuga).

Posteriormente, en base a los costos fijo y la demanda estimada, que se detallarán posteriormente en la evaluación económica, se calculó un valor unitario de costo fijo. Los costos fijos mensuales estimados son de $4.900.000, al quinto año. La demanda utilizada fue la media estimada para el tercer año de operación, de manera de ser sostenible en el tiempo, obteniendo un aproximado de 3000 mensual. Dado lo anterior, se obtuvo un costo fijo unitario de $1.640.

Finalmente, se propuso un margen de ganancia por producto, de tal manera de no elevar en grandes cantidades el precio para mantener un precio atractivo para el cliente y a su vez mantenerse dentro del rango presentado de la competencia. Los precios calculados se resumen en la siguiente tabla:

Sandwich	Costos variables	Costos fijos	Margen (25%)	IVA (19%)	Total
Pollo	$759	$1.640	$600	$570	$3.569
Pavo	$1.028	$1.640	$667	$634	$3.969
Atún	$799	$1.640	$610	$579	$3.628
Huevo	$519	$1.640	$540	$513	$3.212
Cerdo	$691	$1.640	$583	$554	$3.467
Salmón	$1.009	$1.640	$662	$629	$3.940
Reineta	$998	$1.640	$660	$627	$3.924
Mínimo					**$3.212**
Máximo					**$3.969**
Promedio					**$3.673**

Tabla 19: Precios para cada plato del menú

Como se puede observar, los precios se mantienen a la par de la competencia y por debajo del promedio por boleta. El margen fue fijado de manera de mantener un precio de mercado y a su vez obtener utilidad atractiva. De esta forma, el precio se fija de un total de $3.700 para efectos prácticos, el cual se percibirá mayor para aquellos que usen delivery, el cual será de $4.810, ya que se debe pagar un 30% adicional, que corresponde a $1.110.

Conforme avance la implementación del proyecto, se reevaluará la posibilidad de bajar dichos precios, sin embargo, en principio se opta por un precio elevado (que aún así esta bajo el promedio por boleta) de manera de hacer entender al cliente que está pagando por **calidad nutricional**.

3.5.5.3 Plaza

Dado el segmento de clientes y targeting definidos anteriormente, se proponen las siguientes condiciones para establecer alternativas de ubicación para un local:

1. Ser comunas que reunan las condiciones del perfil que se quiere atacar en principio, que es el ABC1 y C2.
2. Un sector con oficinas a su alrededor, pues por lo general son personas con menos tiempo.
3. Tener gimnasios y/o recintos deportivos en sus cercanías.
4. Debe ser un sector accesible, por lo que sus cercanías con alguna estación de metro serán prioridad, por el hecho que más personas podrán ver el local, independiente de si compran o no.

En base a la primera condición y considerando el estudio realizado en el capítulo 2.1.1 de los grupos socioeconómicos, se analizan las posibles comunas. El GSE AB al igual que el C1 se concentran casi exclusivamente en las comunas del sector nororiente de la capital: Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y Providencia. El GSE C1b habita las comunas del AB y también lo hace en lugares como Santiago Centro y Ñuñoa, y además en áreas de Maipú, La Florida y San Miguel. En último lugar, el C2 se distribuyen principalmente entre La Florida Puente Alto y Maipú. Como se puede apreciar, en comunas como Vitacura, Las Condes, Providencia y Lo Barnechea podemos encontrar personas del GSE AB, C1a y C1b, concentrando la mayor cantidad de GSE y los principales de interés, por lo que se descartan comunas externas a éstas.

Para cumplir los GSE mencionados anteriormente y además las demás condiciones se utiliza Mi Entorno[37], una plataforma de inteligencia territorial y se buscan dichos grupos en el buscador anteriomente mencionado. Además, se configura un rango etario de 15 a 60 años y una alta densidad de comercio.

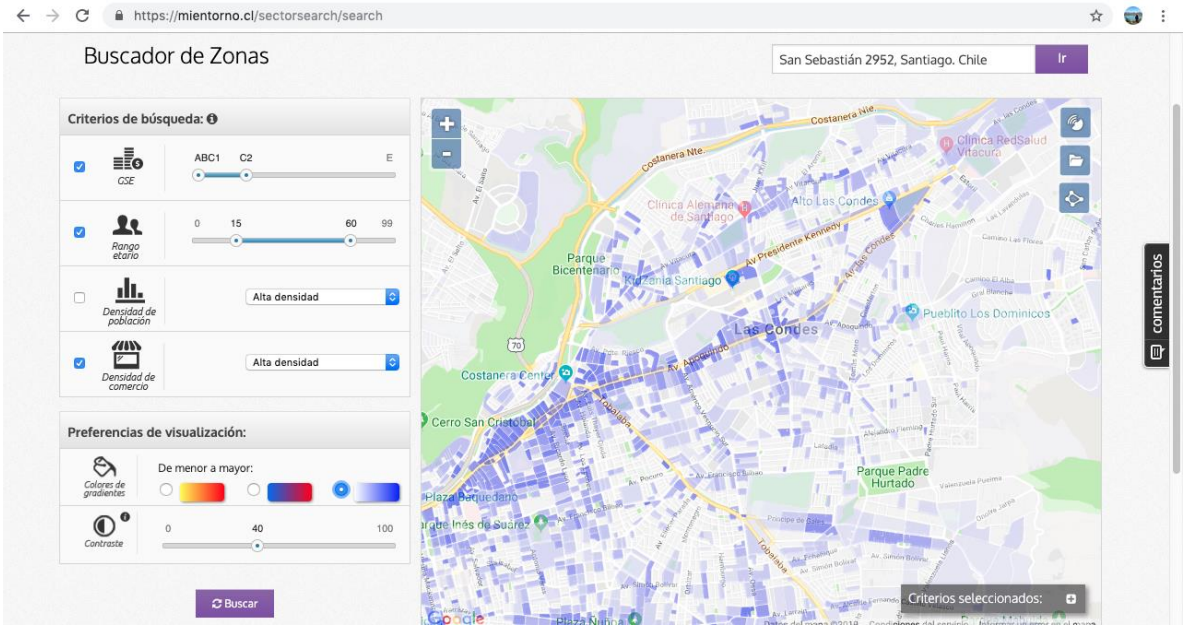


Ilustración 44: Mapa Mi Entorno alta densidad de comercio 1

[37] https://mientorno.cl/sectorsearch/search

Como se puede observar de la imagen anterior, la mayor densidad del comercio esta concentrado en las calles Av. Providencia, Nueva Providencia y sus continuaciones hasta Av. Apoquindo y Las Condes. Para el caso de Lo Barnechea, son sectores bastante aislados, considerando además que no hay accesibilidad via metro, por lo que se descarta de las opciones. A pesar que el sector donde se ubica el Mall Alto Las Condes tiene una alta densidad de comercio, su accesibilidad es más difícil, por no tener líneas de Metro actualmente, pues se espera que para el 2026[38] cuente con una línea de Metro, por lo que también se descarta del estudio.

Dado lo anterior, las posibles ubicaciones quedan reducidas desde Providencia, partiendo en la intersección con la calle Salvador (donde termina la comuna de Providencia) hasta la división entre Apoquindo y Las Condes. Con lo mencionado, se procede a evaluar cada estación de Metro ubicada entre dichas zonas y evaluar sus alrededores, utilizando 1km a la redonda. Para las evaluaciones de territorio a realizar se tienen las siguientes consideraciones:

- La distancia entre el Metro Manquehue y Escuela Militar es de 1,4km, por lo que se deben evaluar por separado.
- Para el caso del Metro Alcántara, se encuentra prácticamente equidistante del Metro Escuela Militar y El Golf, y a menos de 1km de ambos, por lo que no será evaluado individualmente.
- En el caso del Metro Tobalaba, a pesar de que se encuentra dentro del ratio de El Golf, será evaluado también individualmente, ya que se encuentra cercano al Mall Costanera Center que queda fuera del ratio mencionado. En la misma línea, el Metro Tobalaba tiene intersección de líneas del Metro, por lo que es una zona con bastante flujo de personas.
- Las estaciones restantes se evalúan en grupos de 2, es decir, el conjunto de Pedro de Valdivia y Los Leones, y el conjunto de Manuel Montt y Salvador.

El primer análisis exploratorio consistió en ver los grupos socioeconómicos abundantes en la comuna de providencia, esto es en los metros desde Los Leones hasta el Salvador. Aquí se pudo evidenciar que la cantidad de ABC1 es muy inferior al C2, considerando además que no abundan recintos deportivos en sus cercanías, por lo que se decide concentrar en los metros ubicados entre Tobalaba y Manquehue.

A continuación se realiza un análisis de ubicaciones que se detalla en el anexo 7.4.

Metro Manquehue
Como se puede observar, esta zona presenta en su mayoría GSE ABC1 y C2. Por otro lado, se puede observar una gran cantidad de oficinas (128 en cuanto a arriendo de su oferta inmobiliaria) a sus alrededores y cuenta con un índice de intensidad de comercio de 7,92.

Metro Escuela Militar
Al igual que para el Metro Manquehue, cuenta en su mayoría con personas pertenecientes a los GSE ABC1 y C2. También cuenta con una gran cantidad de oficinas

[38] https://www.latercera.com/nacional/noticia/ano-2026-ano-metro-estan-las-extensiones-las-nuevas-lineas-78-9/448744/

(108 en cuanto a arriendo de oferta inmobiliaria) a sus alrededores, sin embargo, la intensidad de comercio es de 6,41, menor a la obtenida para el Metro Manquehue.

Metro El Golf
Como se puede observar, al igual que los casos anteriores, la mayoría de las personas que habita pertenecen a los GSE ABC1 y C2. Cuenta con una elevada cantidad de oficinas (198 en cuanto a arriendo de su oferta inmobiliaria), superando ampliamente al Metro Escuela Militar y Manquehue. En cuanto a su intensidad de comercio, presenta un índice de 8,41, convirtiéndola en una excelente opción para ubicar el local.

Metro Tobalaba
Como se puede observar, la mayoría de las personas que habita pertenecen a los GSE ABC1 y C2, con un mayor protagonismo del GSE C3. Cuenta con una elevada cantidad de oficinas (256 en cuanto a arriendo de su oferta inmobiliaria), superando ampliamente al Metrsos anteriormente descritos. En cuanto a su intensidad de comercio, presenta un índice de 9,31, convirtiéndola en una excelente opción para ubicar el local.

A continuación, para las alternativas destacadas anteriormente, se analiza la cantidad de gimnasios y/o recintos deportivos que hay en sus alrededores.

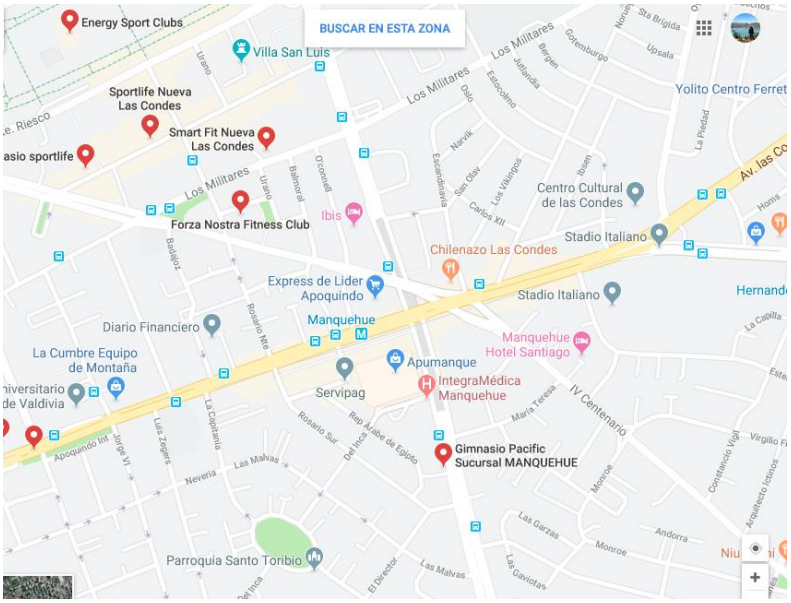


Ilustración 45: Gimnasios Metro Manquehue

Como se puede observar, en el sector propio del metro no hay gimnasios cercanos, sin embargo, hay un sector entre las calles Alonso de Córdova, Manquehue y Pdte. Riesco con 3 gimnasios de gran volumen y una elevada cantidad de oficinas, por lo que se convierte en una buena opción para la ubicación del local.

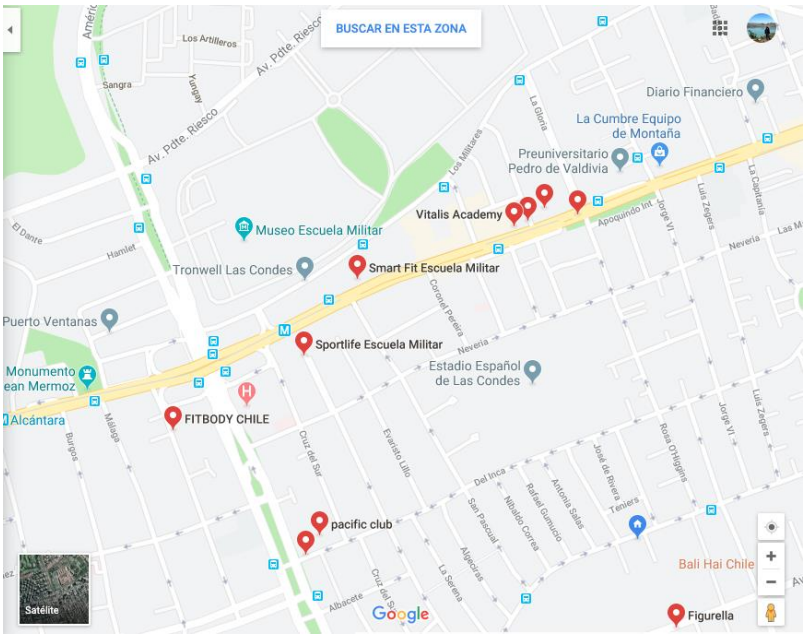


Ilustración 46: Gimnasios Metro Escuela Militar

Se observa que en las cercanías del Metro hay una acumulación importante de gimnasios, en espacial Smart Fit y Sportlife que cuentan con un elevado flujo de personas. Dado esto, el sector ubicado a la salida del Metro por Av. Apoquindo se convierte en una buena opción para ubicar el local.

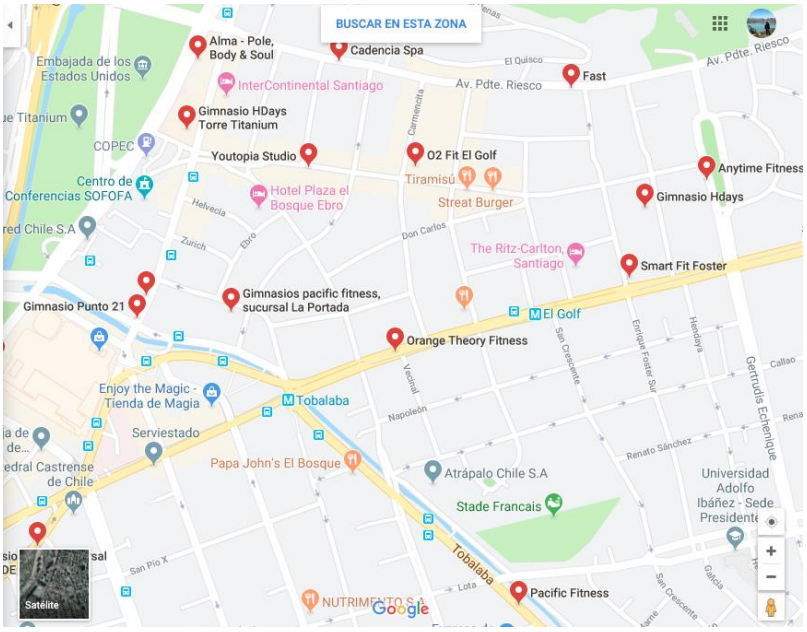


Ilustración 47: Gimnasios Metro El Golf y Tobalaba

Como se puede observar, el sector propiamente tal de la estación de metro no cuenta con acumulación gimnasios a su alrededor, sin embargo, hay un sector por Isidora Goyenechea y la calle Vitacura que presenta una importante acumulación. Cabe destacar que se encuentra cercano al barrio Sanhattan, que destaca por su gran cantidad de oficinas comprendido entre las estaciones el Golf y Tobalaba. Por otro lado, dicho sector se

encuentra cercano al Mall Costanera Center, que se caracteriza por un elevado flujo de personas. Dado lo anterior, el sector ya mencionado se convierte en un lugar ideal para ubicar el local.

En resumen, los lugares ideales para ubicar el local son:

- Metro Manquehue: Triángulo entre las calles Alonso de Córdova, Manquehue y Pdte. Riesco.
- Metro Escuela Militar: Sector aledaño a la salida/entrada del metro, de preferencia por Av. Apoquindo.
- Metro El Golf – Tobalaba: Barrio Sanhattan, de preferencia en la calle Vitacura o Isidora Goyenechea.

3.5.5.4 Producto y servicio

El perducto y servicio entregado se puede desprender de la propuesta de valor como entregar un alimento de alto contenido nutricional de manera informada, de forma rápida y accesible, en el momento y lugar adecuado. Dado esto, se utiliza la herramienta Customer Journey Map, definiendo cada una de las fases involucradas, de manera de describir el servicio, dado por la **experiencia del cliente**.

1. Consciencia

En base al Value Proposition Canvas desarrollado anteriormente, el cliente se da cuenta que tiene una necesidad originada por una mala alimentación, lo que le lleva a tener problemas de salud, estar gordo, estar flaco o de una u otra forma no tener la apariencia física que ellos desean. Por otro lado, está aquel que tiene la apariencia física o estado de salud cercano al que desea, sin embargo, las circunstancias que hay hoy en día le dificultan mantener esta condición, dado porque no existen alternativas de comida saludable en el mercado combinado con la falta de tiempo, dinero o conocimientos necesarios, lo que lo obliga a optar por alternativas poco saludables y que generan un dolor en él. Estos dolores están siempre presente en las personas, en algunos de manera constante y en otros de forma inconsciente.

En esta fase, los clientes se pueden percatar de sus dolores por el día a día, noticias, redes sociales, conversaciones con otras personas, entre otras. En esta fase no está buscando aún soluciones ni haciendo ninguna investigación, hasta que llega un momento en el que empieza a buscar soluciones.

2. Descubrimiento

El cliente en esta fase comienza a preguntarse: ¿qué debo comer?, ¿cuánto debo comer?, ¿por qué lo debo comer? Aún no se cuestiona dónde lo puede comer, pues sólo está aprendiendo sobre lo que es una adecuada alimentación.

En esta fase es donde comienza se comienza a actuar. Tal como se mencionó anteriormente, se hará un marketing educativo en que se enseñe de nutrición al cliente mediante las redes sociales, en particular mediante instagram. Dado que se cuenta con una importante presencia en dicha red social (más de 10.000 seguidores a la fecha), ya hay una considerable cantidad de personas que está aprendiendo con lo que ahí se publica y por ende, ya están respondiendo las preguntas planteadas.

3. Aprendizaje

En está parte el consumidor aprende qué soluciones existen a su pain point, tienendo en cuenta las distintas opciones que hay y se empieza a crear una lista con ellas. Antes de llegar a esta etapa, el cliente ya tiene una idea de lo que debe comer, cuánto debe comer y por qué lo debe comer. Dado que hoy no hay un restaurante dedicado unicamente a este tipo de comidas, resulta una opción atractiva para el cliente. Por otro lado, en la etapa de descubrimiento, el cliente ya tuvo interacciones con la marca al informarse sobre sus problemas, por lo que el siguiente paso es enseñarle lo que la empresa vende.

Dado lo anterior, resulta un factor clave tener en instagram un link con la página web, en que se de a conocer la empresa, qué es lo que ofrece, qué garantías encuentra al momento de comer ahí, dónde ubicarlo, entre otros aspectos. Junto con esto, la información

entregada en instagram tiene un fuerte enfoque en los alimentos que están en el menú desarrollado, es decir, además de educar en lo que debería comer una persona para mantener una alimentación sana, se le mencionan fuentes donde puede encontrar dichos nutrientes, haciendo principal énfasis en los productos que se venden en el local.

Estas 3 primeras fases que se han mencionado juegan un papel fuera del local, pero aún así cuenta con participación de la marca en las etapas 2 y 3, que se pueden resumir en la siguiente imagen:

Ilustración 48: Primeras interacciones del negocio en el Custumer Journey

4. Elección

En esta etapa, el consumidor reduce su lista de opciones y posibles soluciones al pain point a un pequeño grupo y empieza a hacer pruebas de productos y a evaluar proveedores, y finalmente toma una decisión final. En base a lo realizado en las 3 etapas anteriores, aquí juega un papel fundamental la publicidad pagada.

El medio elegido para hacer publicidad será el Instagram y Facebook, pero esta vez orientado hacia la página web. Aquí es necesario hacer una distinción en especial, la cuenta de instagram[39], además de tener el link de la página web en la biografía, estará únicamente orientada a entregar contenido educativo y hacer énfasis en los alimentos que se venden en el local, es decir, las etapas 2 y 3, mientras en la página web[40] se mostrará el restaurante, el menú, la garantía de los alimentos que se manejan, ubicación, contacto, entre otros.

Otro de los factores que será necesario utilizar, al menos desde un principio, será repartir flyers con información del negocio (similares a los utilizados en el MVP), dirigido a gente que trabaja en los alrededores y/o acude a los gimnasios de alrededor. Con esta etapa, se espera que el cliente pueda llegar fácilmente a conocer el negocio y a tenerlo como una prioridad para probar si cumple con sus expectativas.

5. Adquisición

En esta etapa se desarrolla el proceso de compra del cliente dentro del local. Ante esto, es importante que su experiencia sea grata y cumpla con las expectativas, por lo que tanto el servicio como el ambiente juegan un rol fundamental. Dado lo anterior, se define el siguiente Customer Journey Map:

[39] https://www.instagram.com/fitercl/
[40] http://www.fiter.cl/

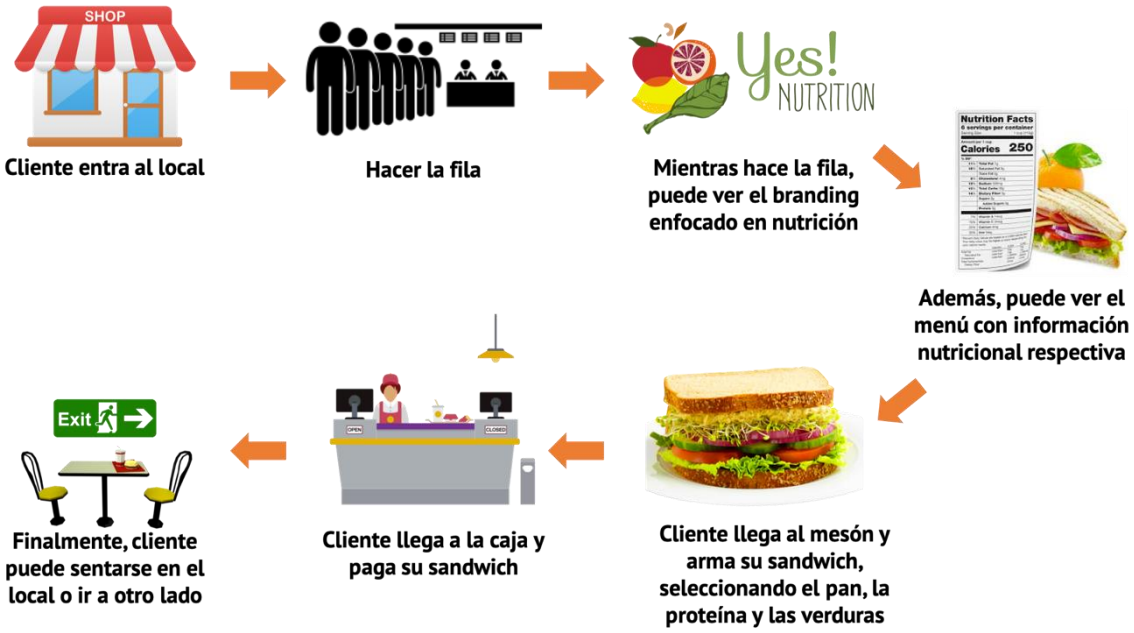


Ilustración 49: Customer Journey Map compra

Lo descrito anteriormente muestra el Customer Journey Map, dado por la experiencia del cliente desde que entra al local hasta que sale. Como se puede apreciar,:

- El cliente en primer lugar entra y comienza a hacer la fila.
- Mientras que esté esperando para ser atendido, puede observar el marketing educativo en el branding del local, con lo cual se educa mientras espera.
- A su vez, también puede observar el menú que estará en carteles detrás de la barra como en la mayoría de los restaurantes de comida rápida, pero la diferencia importante está en la información nutricional, que no sólo se le da a conocer, sino que además es de calidad.
- Una vez que llega al mesón para ser atendido, el cliente arma su sandwich, seleccionando el tipo de pan, la proteína (que inmediatamente se comienza a cocinar) y los 3 vegetales que quiere en su sandwich. Un detalle importante en esta etapa es que todo se cocina y prepara delante del cliente, entregando transparencia con lo que se vende. Además de esto, se consulta al cliente si quiere el combo, con lo que se le incorpora un vaso con agua y una fruta a elección.
- El cliente llega a la caja y paga el detalle de lo pedido.
- Finalmente, el cliente puede sentarse en las mesas del local a consumir su pedido, o bien, puede retirarse e ir a comer a otro lado.

6. Retención

En esta etapa, se busca seguir al cliente una vez que abandone el local. En un principio, este seguimiento se hará de forma lejana, sólo respondiendo a sus comentarios en rededs sociales. Conforme vaya evolucionando el negocio, se va a invertir en un computador, que servirá no sólo para utilizar plataformas de delivery (como se detallará posteriormente), sino que también para generar una base de datos de ellos.

La idea aquí es que los clientes puedan ingresar a la página web y se puedan crear un usuario, en el cual ingresarán algunos datos personales, de manera de crear un perfil. Con esto, cuando el cliente compre, se le solicitará el rut y se incoporará esta información nutricional dentro de su perfil una vez que paga. Con esto, cuendo el cliente ingresa a la página y entre a su perfil, podrá ver cuántas calorías ha consumido en el restaurante, cuántas proteínas, grasas y carbohidratos. Dado que cada vez que el cliente paga, se le solicitará su rut, una vez que cumpla una cierta cantidad de calorías, por ejemplo, se le hará un descuento o promoción a definir.

Aprovechando el hecho de tener una base de datos con los clientes, se utilizará también para hacerles llegar encuestas a sus mails y evaluar su satisfacción de acuerdo a su experiencia con la marca.

7. Recomendación

Esta etapa está dada unicamente por el cliente y depende directamente de su experiencia vivida en las etapas anteriores. Si su experiencia es buena, con una alta probabilidad lo recomendará con sus cercanos, tal como mencionaron algunas de las personas entrevistadas en el producto minimo viable. De no ser positiva su experiencia, con total seguridad no lo recomendarán a sus cercanos.

En resumen, se define el Costumer Journey Map del cliente con la empresa en 7 etapas, donde la primera está dada por la consciencia que se genera del dolor existente, en el cual la marca no tiene mucha influencia. Sin embargo, desde la etapa de descubrimiento hasta la etapa de retención, hay un rol importante para entregar una buena y completa experiencia al cliente, donde debe actuar este negocio, para que finalmente la última etapa de recomendación se lleve a cabo y se pueda seguir iterando el ciclo.

3.6 Plan operacional

3.6.1 Objetivos operacionales

El principal objetivo operacional es estar siempre disponible para el cliente, es decir, que el cliente siempre pueda acceder a una alimentación saludable, de manera de facilitar tanto el acceso al alimento como el acceso a la información.

3.6.2 Equipamiento necesario

Dado que el formato del producto ofrecido es similar a Subway, se utilizan como base los equipos con que opera actualmente la franquicia. Sin embargo, hay un aspecto que hace la diferencia en la cocina, que es la característica de la proteína en el sandwich, pues Subway no implementa métodos de cocción. Dado esto, el equipo requerido cuenta con:

1. Plancha churrasquera

Ilustración 50: Plancha churrasquera

Este equipamiento es fundamental, ya que en él se realiza la cocción de las proteínas, como lo serían el pollo, pavo, salmón, filete de cerdo, reineta, huevo, entre otros.

La plancha podría ser reemplazada por una cocina, sin embargo sería un proceso más lento, debido a que se requiere contar con distintos accesorios como sartén u olla, que limitan la superficie de cocción y requiere lavado constante. Por otro lado, esta opción es más cara que la de una plancha, por lo que queda descartada.

Un factor relevante dentro de este equipo, además de su sencillez de uso, es que se puede poner facilmente a la vista del cliente y por ende, cumplir con el objetivo de cocinar y preparar frente a él.

2. Salad bar

Este equipamiento es fundamental, ya que contiene todas las verduras. Un factor importante es que debe ser visible a público, ya que ellos seleccionan las verduras que quieren para su plato, considerando que además debe mostrar transparencia a los clientes en las preparaciones.

En la siguiente imagen se observa un modelo de salad bar:

Ilustración 51: Salad bar

3. Mesón refrigerado

El mesón ocupa un rol fundamental dentro de la operación, ya que por un lado almaceda las proteínas que serán utilizadas durante el día de manera refrigerada, y por el otro, es útil para preparar el pedido del cliente.

En algunos casos, hay mesones que vienen en conjunto con el salad bar, mientras que en otros casos viene de forma separada, tal como se muestran respectivamente en las ilustraciones:

Ilustración 52: Salad bar con mesón refrigerado

Ilustración 53: Mesón refrigerado individual

4. Refrigerador

Para almacenar los insumos que probablemente no serán usados durante el día, de manera de funcionar como una bodega. En caso que se requiera, serán llevados al mesón refrigerado.

Ilustración 54: Refrigerador industrial

5. Congelador

Aquellos insumos que vengan congelados y no requieran ser utilizados instantáneamente, se almacenarán en el congelador.

Ilustración 55: Congelador

6. Tostador de pan

Dado que constantemente se pueden estar recibiendo pedidos de sandwich, es necesario contar con un tostador que permita operar con bastantes unidades simultáneamente. Por lo anterior, se propone un tostador continuo, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Ilustración 56: Tostador continuo

7. Balanza

Fundamental dentro del negocio, ya que debido a que se entrega información nutricional al cliente, esta es medida en porciones según gramos de producto, por lo que se debe pesar cada ingrediente del plato. Se requerirán 3 unidades, una para las proteínas, otra para la verduras y otra para el pan; esta última opcional, ya que por lo general las rebanadas tienen el mismo peso.

Ilustración 57: Balanza

3.6.3 Procesos básicos

3.6.3.1 Preparación productos

Dado el formato en que se entrega el producto, se pretende utilizar una operación similar a la que tiene Subway actualmente.

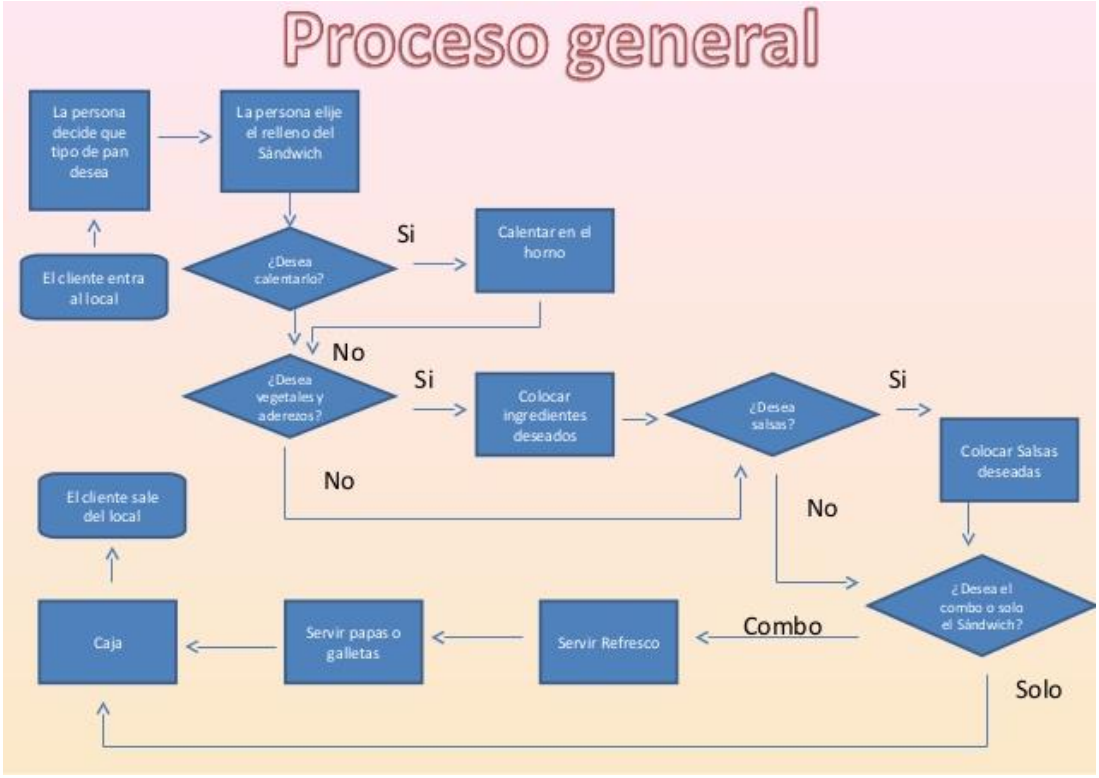


Ilustración 58: Proceso de atención de cientes Subway

En resumen, el cliente ingresa al local:

1. Se acerca a la barra.
2. Decide el pan con la proteína. En un comienzo, como sólo se comenzará con pan integral, tendrá que elegir solamente la proteína. Ante esto, inmediatamente se pesa la proteína (considerando el peso estimado que se pierde en la cocción para llegar a 100 gramos) y se comienza a preparar en la plancha.
3. Se consulta si desea su pan tostado: En caso de si, ingresar 2 rebanadas en el tostador.
4. Se pregunta al cliente que vegetales desea adicionar: Agregar dichos vegetales pesándolos y verificando la porción de 50 gramos en total antes de agregarlos al sandwich.

5. Se consulta al cliente si desea agregar una salsa: En un comienzo no se consideran salsas en el menú, pero en un futuro se pretende incorporar aderezos saludables como el pesto.
6. Luego se consulta si desea el combo o sólo el sandwich: En caso de elegir el combo, se adiciona una fruta a elección y un vaso de agua.
7. Finalmente el cliente paga y recibe su pedido.

3.6.3.2 Elaboración menú

Dado que el cliente es quien arma su menú, el proceso el relativamente sencillo, pues basta con incorporar los nuesvos ingredientes a la base da datos, con su respectiva información nutricional. La base de datos que se maneja actualmente está hecha en Excel, como se muestra en el punto 7.5 del anexo.

Además, como es el cliente decide en el momento que vegetales adicionar, se dará a conocer la combinación del pan con la proteína y la adición de 3 porciones del promedio de la información nutricional de los vegetales, pues en general la información nutricional para las verduras (salvo la palta que será considerada aparte) es un tanto similar.

3.6.3.3 Abastecimiento

El proceso de abastecimiento es el estandar de cualquier restaurante y es como se detalla en la siguiente ilustración:

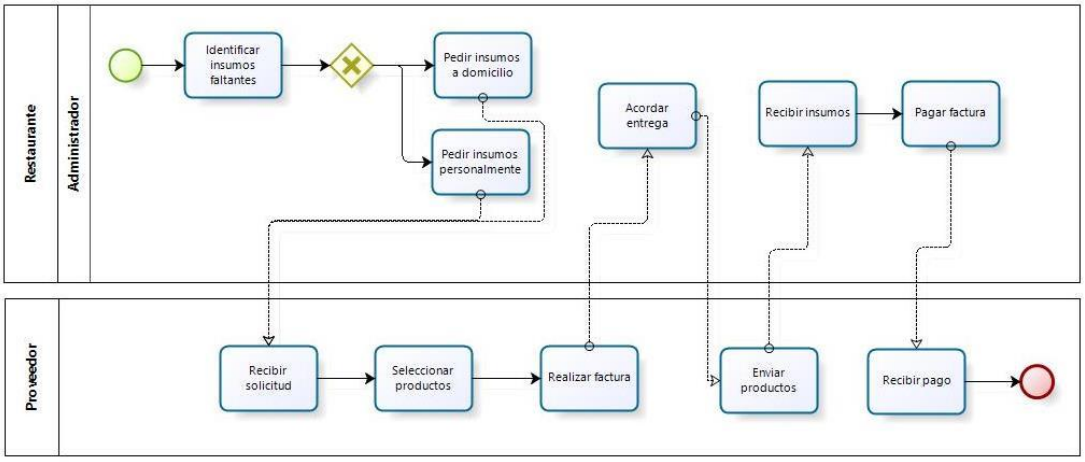


Ilustración 59: Proceso estándar de abastecimiento restaurante

El proceso en resumen consiste en:

1. Se detecta un stock bajo de insumos
2. Se contacta al proveedor y se solicitan más unidades.
3. Proveedor recibe solicitud, selecciona productos y envía factura.
4. Se recibe factura y se acuerda compra con el proveedor.
5. Proveedor despacha insumos.
6. Se reciben los insumos en el local.
7. Se paga al proveedor en el plazo acordado.

Dado que el local no se encuentra operando, no es posible tener datos relativos a cantidades históricas de pedidos de insumos, que dependerán de la demanda.

3.6.4 Horarios de atención

El horario se considera el de trabajo de oficina, que es en promedio de 9:00 a 6:00, pues se debe considerar que hay gente que necesita desayunar (entre ellas personas que trabajan) y también comer cuando salen de sus trabajos. Dado esto, el horario de atención será de 8:30 a 7:00, esto para tener una holgura de tiempo de 30 minutos para aquellos que necesitan comer en la mañana y de 1 hora para los que salen en la tarde, que en general es más variable que en las mañanas.

De la misma forma, el horario de atención en principio será de lunes a viernes, el cual será evaluado conforme avance el negocio y si es que la demanda así lo requiere, de igual menra con las horas de apertura y cierre.

3.6.5 Personal restaurantes

Considerando los horarios determinados anteriormente, durante la estadía del cliente, es necesario contar en principio con personas encargadas de las siguientes labores:

- Una persona que esté a cargo del proceso de cocina, que es bastante estándar, pues sólo se requiere cocinar la proteína en la plancha, dar vuelta cuando sea necesario y retirar.
- Una persona que se encargue de recibir la orden del cliente y preparar el sandwich en base a dicho pedido.
- Una persona que esté encargada de la caja.
- Una persona encargada de administrar el restaurante, entre lo que destaca el manejo del personal, trato con proveedores y control de inventario.

El tiempo promedio de cocina de 1 sandwich es de 8 minutos, donde el cuello de botella está dado por la plancha, en que se cocina la proteína. También se considera que el negocio está abierto durante 10,5 horas, lo que equivale a 630 minutos. Por otro lado, también es necesario tener en cuenta la capacidad mensual (22 días en promedio) para compararla con la demanda estimada y así poder decidir si es necesario incorporar más trabajadores.

En base a lo anterior, se estima la capacidad que tiene la cocina en base a la cantidad de trabajadores, lo que se resume en la siguiente tabla:

Nª vendedores	Capacidad individual diaria	Capacidad mensual
1	79	1733
2	158	3465
3	236	5198
4	315	6930
5	394	8663

Tabla 20: Capacidad trabajadores

El cálculo anterior es sólo estimativo, ya que lo ideal es fijar alguien en la plancha encargado únicamente de las proteínas, mientras que el resto de los vendedores sólo preparan los sandwiches, por lo que la capacidad debiera ser bastante superior.

En base al cálculo realizado, se necesitarán en principio 2 vendedores-cocineros, 1 cajero y 1 administrador. También en un principio no será necesario contar con 1 cajero y un administrador, por lo que dicha tarea será realizada por la misma persona. Cabe destacar que, salvo el administrador, los otros trabajadores deben realizar tareas de aseo dentro del local.

Anexo al personal del restaurante, es necesario contar con una persona a cargo de las redes sociales, de forma de generar contenido e interactuar con los clientes. Dicha persona debe contar con conocimientos básicos de nutrición y tener manejo gráfico, de manera de crear contenido atractivo para el cliente.

3.6.6 Delivery

Para poder llegar a aquellos clientes que están lejanos al local, se contará con una plataforma de logística, que puede ser Pedidos Ya, Uber Eats o Rappi.

Las condiciones que exigen dichas empresas son bastante similares, por lo que se procede a resumir en base a una cotización realizada con Pedidos Ya, la cual se resume en los siguientes 8 puntos:

1. Set up free: El monto de incorporación es de $20.000 CLP
2. Formas de pago (clientes):
    - Efectivo: Cuando eso ocurre, el repartidor al momento de retirar el prodido, cancela el monto del pedido más el costo de envío en su totalidad.
    - Tarjeta de crédito: El usuario cancela la totalidad del pedido más el costo de envío, y tiene una comisión del 3% sobre el total de la compra (por parte de mercado pago). El restaurante emite la boleta por el total.

    A fin de mes, Pedidos ya realiza una factura con el detalle del pedido, cobro por comisiones, costo de envío y el IVA, pagando el total correspondiente.
3. Comisiones: PedidosYa cobra una comisión por pedido (no mensual). Por el uso de la plataforma cobra el 30% + IVA. Si se trabaja exclusivamente con PedidosYa, pasaría a ser un 26% + IVA.
4. Menú: El menú se puede adaptar, con el único requisito que sean al menos 5 platos. Se pueden ofrecer promociones, combos, ajustes de precio, dar de baja ciertos productos, cerrar/abrir el local, entre otros.
5. Horario: Domingo a miércoles de 9:00 a 00:00 y jueves a sábado de 9:00 a 01:00.
6. Zona de despacho: Se toma como epicentro la dirección de despacho de local, y se marca un radio de 3KM a la redonda.
7. Tiempo de entrega: Entre 30 - 45 min, sin embargo, el sistema lo va a ajustando en base a tu tiempo de cocina para entregar la mejor experiencia del usuario, es decir, que este tiempo, puede disminuir.
8. Si se cuenta con un computador, se puede hacer la instalación de la app de forma gratuita, lo importante es que se tengan parlantes para escuchar la entrada de un pedido (compatible con Windows sobre 7). Por otra parte, también ofrecen el POS, que imprime ordenes de pedidos y tiene un sonido de alarma con un valor de $16.500 mensual más un valor de instalación del mismo monto.

Finalmente, los requisitos para trabajar con PedidosYa se deben enviar los siguientes datos:

- RUT empresa
- Dirección del local
- Numero teléfono local

- Datos persona contacto 1: nombre y apellido /correo /teléfono/rut (rep. legal)
- Comprobante y foto cuenta bancaria (para transferencias del pago online)
- Horario definido
- Menú y precios bien especificados
- Logo

3.7 Riesgos de la solución

En base a la solución propuesta, existen diversos riesgos que pueden poner en peligro el correcto funcionamiento del negocio y que depende de agentes externos, entre los que se identifican el local comercial, la demanda, precio y competencia.

3.7.1 Local comercial

Un riesgo a tener en cuenta de este negocio es el local comercial. Tal como se mencionó anteriormente, dicho local debe estar ubicado en sectores con un flujo de personas elevado y que cuente con recintos deportivos y oficinas a su alrededor. Por otro lado, dado que se busca entregar una experiencia al cliente, se convierte en un recurso clave. También es necesario tener en cuenta la posibilidad de no encontrar un negocio que cumpla con el tamaño adecuado, es decir, que sea demasiado grande o demasiado pequeño.

Si bien, es posible vender sin tener un local comercial, existen ciertas trabas en la práctica, pues en primer lugar no se podría entregar la experiencia fitness al cliente y será menos atractivo (en un caso hipotético), seleccionar los ingredientes de su sandwich y ver la información nutricional, aspectos fundamentales en la propuesta de valor. En la misma línea, no podrá ser reconocido fácilmente por los clientes, más aún considerando que es una marca nueva, generando que no se llegue a muchas personas. Otro aspecto a tener en cuenta es que el delivery debería ser realizado por cuenta porpia, ya que los servicios logísticos (como Uber Eats, Rappi, etc) exigen contar con un local físico.

En caso de no encontrar un local comercial en las ubicaciones propuestas con las especifícaciones de tamaño necesarias, se entraría a evaluar otras posibles ubicaciones y/o tamaños, por lo que surgen las siguientes situaciones:

- Lugar ideal, tamaño grande: En este caso, se descarta la propuesta, ya que se entraría en costos excesivos, más aún considerando que es un negocio nuevo, por lo que existe una gran incertidumbre respecto a la demanda. Ante esto, se vuelve bastante riesgoso conseguir resultados positivos.

- Lugar ideal, tamaño pequeño: En este caso, se podría evaluar la factibilidad y dependiendo de qué tan pequeño sea el local. El aspectos clave a tener en cuenta es la factibilidad de llevar a cabo la experiencia propuesta, por lo que sería necesario volver a cotizar con un arquitecto de manera de garantizar que hay espacio suficiente.

- Lugar no ideal, tamaño preciso: En este caso, podría ser aceptable que no haya un elevado flujo de gente, pero sí es necesario que hayan recintos deportivos y oficinas, además de estar ubicado dentro de las comunas de interés, esto es Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea o Providencia. En dicha situación, se podría llegar al segmento objetivo, pero con una menor demanda, por lo que seria necesario evaluar los costos de arriendo de local y si justifican una baja en la demanda.

3.7.2 Demanda

Un escenario posible es que la demanda sea baja, que es una incertidumbre posible en cualquier tipo de negocio. Sin embargo, en el caso de este, un aspecto importante es que **no se obtenga la clientela esperada**, generando que se transforme en un restaurante más en el mercado.

Ante este eventual riesgo, juega un rol fundamental la **diferenciación**. Como se mencionó anteriormente, la apuesta tiene que estar dada por una alimentación estrictamente saludable, de manera de generar que el sello del negocio sea ese.

La publicidad educativa que entrega el negocio no debe ser muy específica, es decir, debe ser fácilmente entendible para cualquier persona y debe atacar de forma nutricional las interrogantes que surgen en el día a día de las personas que quieren llevar una vida fitness, pero sin entrar en conceptos medicinales que puedan generar dificultades en el aprendizaje del cliente.

De la misma manera, la experiencia que vive el consumidor dentro del local debe ser altamente satisfactoria, por lo que es necesario conocer todo el costumer journey del cliente y evaluar si se está procediendo de la manera correcta.

3.7.3 Precio

Existe un riesgo de que el precio sea muy elevado en comparación a la disposición a pagar del cliente, sobre todo, considerando que uno de los problemas identificados relacionados a la comida saludable es el alto costo.

Ante esto y tal cómo se hizo al momento de fijar el precio, un primer aspecto a tener en cuenta es que se debe mantener un margen positivo, de manera de garantizar que el negocio sea rentable, pero a su vez mantenerse bajo el promedio del consumo por boleta del mercado de la comida rápida.

Un segundo aspecto a considerar es apelar a los beneficios que entrega los alimentos de este restaurante, de manera que al momento de comprar, el cliente pueda tener claro que está pagando por algo saludable y que el gasto es por su beneficio personal.

3.7.4 Competencia

Una posibilidad en este tipo de negocios es que se intale la competencia en un lugar cercano, afectando directamente a la demanda del restaurante. En este caso, hay que tener en cuenta qué negocios pueden ser más perjudiciales que otros.

Por ejemplo, si McDonalds se instala justo al lado del local, es probable que no tenga gran impacto, dado el perfil que tiene este negocio, pues el tipo de cliente es muy diferente. Sin embargo, si el que se instala al lado es Subway, el caso sería distinto, ya que el tipo de cliente es un tanto más parecido a los que tendría este negocio.

Dado que se está expuesto a que un caso como el anterior ocurra, y como ya se mencionó para los otros riesgos, la diferenciación se vuelve fundamental, de manera que el cliente entienda que está pagando por mayor calidad y la experiencia que vive dentro del local debe generar satisfacción en el cliente.

3.8 Alternativas de solución

En base al modelo de negocios planteado, se identifican 2 posibles soluciones al problema abordado: mediante el uso de food truck y mediante la venta a domicilio.

3.8.1 Food Truck

Consisten en carros móviles que cuentan con el equipamiento necesario para poder operar como un restaurante. Actualmente en Chile y el mundo es una tendencia que va en aumento, sin embargo, el funcionamiento en Chile difiere bastante de cómo ocurre en el extranjero, donde la normativa permite moverse dentro de la ciudad, mientras que en Chile se encuentra limitado a ciertos parques y eventos privados.

Las ventajas que presenta esta alternativa es que permite entregar la propuesta de valor a una escala más baja y con una inversión inferior, ya que un carro de arrastre equipado con los requerimientos necesarios tiene un valor aproximado de $4.000.000[41] y sería necesario incluir los costos asociados al branding, por lo que la inversión total no debiera superar los $10.000.000. Lo importante es que dicha inversión sería por un activo propio, a diferencia del local comercial, en que la opción más económica es mediante arriendo, por lo que no es un activo propio.

A pesar de lo anterior, se encuentran las desventajas normativas, que impiden que el carro se pueda mover dentro de la ciudad, limitándolo a concentrarse dentro de ciertos parque y ferias habilitadas o eventos, por lo que se dificulta resolver el problema del cliente al cual se encuentra dirigido este negocio. De la misma manera, la experiencia del cliente sería distinta y probablemente el modelo de negocios debiera ser completamente modificado.

Actualmente, existen food trucks que operan en el Parque Araucano[42], comuna de Las Condes, junto en frente de uno de los lugares ideales para instalar este negocio. Dado esto, se vuelve una alternativa interesante a evaluar como trabajo futuro, a pesar que el flujo de personas es menor por el hecho de estar más apartado de las oficinas.

3.8.2 Venta a pedido

Una segunda opción es la venta mediante pedidos del cliente. Para este caso, sería necesario en primer lugar dar a conocer la oferta al cliente mediante redes sociales y flyer, de manera que él se entere de la existencia del producto en el mercado. De esta manera, el cliente interesado selecciona los ingrediente de su sandwich, el cual será despachado hacia él.

Las ventajas de esta solución es que permiten llevar a cabo el negocio sin una inversión inicial elevada y en principio, sin requerir permisos sanitarios, considerando que operaría como una empresa informal.

Las desventajas de esta opción, son que, en primer lugar sería necesario validar si el cliente está interesado en comprar el producto a pedido, considerando que al no contar con una marca establecida, podría generar confianza hacía éste. Otra desventaja es que no se le podría entregar la experiencia nutricional al cliente, ya que no vivirá el proceso de estar al interior del local y armar su Fiter. Una última desventaja, es que no se puede contar con servicio de delivery sin tener un medio físico establecido, por lo cual el delivery debe ser realizado de forma particular.

[41] https://carromaster.cl/#oferta
[42] http://www.vivirparacomer.cl/2016/02/10/wicked-foodtruck/

3.9 Estrategias de crecimiento

Con el objetivo de aumentar las ventas y prepararse para un largo plazo, se proponen 3 estrategias de crecimiento. Por un lado se encuentra la operación mediante delivery, por otro la adquisición de más locales comerciales y por último la franquicia.

3.9.1 Delivery

Una primera y principal estrategia de crecimiento es mediante el delivery, que como se mencionó en el plan operacional, tiene los requisitos de poseer RUT empresa, dirección del local, numero de teléfono del local, datos de la persona, cuenta bancaria (para transferencias del pago online), horario definido, menú, precios y logo.

Para llevar a cabo la operación, es necesario contar con un computador con el software instalado (que es facilitado por el servicio de delivery) y pagar una comisión correspondiente al 30% del precio, el cual será cobrado al cliente, por lo que aquellas personas que pidan por delivery, percibirán un aumento del 30% en el precio. Para el caso del flujo de caja, se considera que desde el segundo trimestre comienza la operación con este servicio.

3.9.2 Adquisición locales comerciales

Una segunda estrategia de crecimiento es adquirir locales comerciales. En principio, para iniciar el negocio, se vuelve necesario arrendar el local, de forma de disminuir la inversión inicial y evaluar si el negocio resulta rentable. Posterior a esto, será necesario adquirir locales propios, por lo que será necesario solicitar créditos hipotecarios con instituciones bancarias para cubrir el monto a financiar.

En principio, se vuelve necesario cubrir los 3 lugares ideales para instalar este negocio, que son en el Barrio Sanhattan, Escuela Militar y Barrio Nueva Las Condes.

3.9.3 Franquicia

Esta estrategia[43] consiste en conseguir socios que se encarguen de la operación de nuevas sucursales, las cuales pueden pertenecer al negocio o pueden pertenecer al socio. Para llevar a cabo esta estrategia, es necesario contar con un negocio que ya esté funcionando previamente que posea un concepto que lo diferencie con la competencia. Además de esto, es necesario contar con un flujo de caja que sea rentable, y por lo tanto, atractivo para el franquiciado. También es fundamental realizar un estudio de mercado en la ubicación donde se pretende instalar la nueva sucursal, de manera de asegurar la clientela.

Otros factores a considerar es que se debe determinar las condiciones de la franquicia, como la cuota, regalía, tamaño del local, posibles ubicaciones, capacitación, equipamiento, perfil del franquiciatario, estrategia de comercialización, entre otros aspectos.

Dentro de las ventajas de esta estrategia es que se puede ampliar el negocio sin mayores inversiones (en caso de que el local sea propiedad del franquiciatario). Otra ventaja es que se puede delegar a otra persona que se haga responsable del funcionamiento del negocio.

La principal desventaja es que al perder poder sobre el negocio (en especial para aquellos que son dueños de los locales), se puede desviar la propuesta de valor y dañar la imagen de la compañía, por lo que es fundamental tener una marca establecida previamente y estipular en el contrato ciertos aspectos a tener en cuenta sobre el negocio, en especial con la oferta de alimento, proveedores y experiencia del cliente.

[43] https://www.entrepreneur.com/article/265298

4 EVALUACIÓN ECONÓMICA

4.1.1 Tamaño de mercado

Para estimar el tamaño de mercado, se utiliza la herramienta definida en la metodología, por lo que se procede a definir el TAM, correspondiente al universo total del mercado, el SAM, correspondiente al mercado que puede ser servido a través de los canales disponibles, y el SOM, correspondiente al porcentaje que se desea captar con el negocio.

4.1.2 TAM

Dadas las posibles ubicaciones estudiadas anteriormente, se toma como base la mejor de todas ellas, que corresponde al Barrio Sanhattan. Luego, es necesario conocer el flujo de personas que hay en esa ubicación, por lo que se decide considerar la población flotante de dicho sector.

En base a un estudio[44] realizado por Global Property Solutions en 2010, la población flotante estimada desde ese entonces para 2013 en el Barrio Sanhattan es de alrededor de 100.000 personas. De la misma manera, el estudio afirma que el crecimiento esperado en 3 años es del 20%.

Dado lo anterior, se toma como supuesto que en 2013 hay una población flotante de 100.000 personas y se estima un crecimiento del 20% cada 3 años. Suponiendo que dicha tendencia se mantiene a lo largo de los años, la población flotante en 2016 será el 20% mayor que la de 2013, y por ende, para 2019 será el 20% mayor que la de 2016. Lo anterior se puede ver con la siguiente recursión:

Ilustración 60: Crecimiento población flotante Barrio Sanhattan

En consecuencia, se considera que el TAM es de 144.000 personas.

4.1.3 SAM

Para estimar el SAM, se considera el segmento de mercado al cual se desea satisfacer con el negocio, que corresponde a los perfiles motivado y esforzado en base al estudio de mercado realizado y al segmento de mercado definido. En dicho estudio, se conocen las distribuciones de GSE para cada perfil, que se encuentran detallados en el estudio de mercado y se resume en la siguiente tabla:

	ABC1	C2	C3	D	TOTAL
ESFORZADO	15,8%	26,7%	29,6%	27,9%	**31%**
MOTIVADO	13,3%	17,2	26,4	43,1	**16%**
RESIGNADO	5,7%	18,4%	29,1%	46,8%	**23%**
INDECISO	8,3%	20,9%	31,1%	39,7%	**21%**
CULPOSO	5,8%	14%	27,1%	53,1%	**9%**
					100%

Tabla 21: Distribución por GSE para cada perfil

Como se observa de la tabla anterior, los datos corresponden a la distribución de GSE para cada perfil, sin embargo, dada la ubicación seleccionada, es necesario conocer la

[44] http://www.plataformaurbana.cl/archive/2010/11/26/poblacion-flotante-de-barrios-el-golf-y-el-bosque-crecera-un-20-en-tres-anos/

distribución de perfiles para cada GSE. Por lo anterior, se calcula para cada combinación de perfiles y GSE el porcentaje total de la población, tal como se representa en la siguiente tabla:

	ABC1	C2	C3	D
Esforzado	4,9%	8,3%	9,2%	8,6%
Motivado	2,1%	2,8%	4,2%	6,9%
Resignado	1,3%	4,2%	6,7%	10,8%
Indeciso	1,7%	4,4%	6,5%	8,3%
Culposo	0,5%	1,3%	2,4%	4,8%
Total	**10,6%**	**20,9%**	**29,1%**	**39,4%**

Tabla 22: Combinaciones de perfiles y GSE del total de la población

Con lo anterior, se sabe que el 10,6% de la población corresponde a un GSE ABC1, un 20,9% al C2, un 20,9% al C3 y un 39,4% al D. Luego, para cada uno de los GSE se puede obtener la distribución de perfiles, representado en la siguiente tabla:

	ESFORZADO	MOTIVADO	RESIGNADO	INDECISO	CULPOSO	TOTAL
ABC1	46,2%	20,1%	12,4%	16,4%	4,9%	**10,6%**
C2	39,6%	13,2%	20,2%	21%	6%	**20,9%**
C3	31,6%	14,5%	23%	22,5%	8,4%	**29,1%**
D	21,9%	17,5%	17,5%	21,1%	12,1%	**39,4%**

Tabla 23: Distribución por perfil para cada GSE

Como se puede ver de la tabla anterior, para el caso del GSE ABC1, el 66,3% corresponde al segmento objetivo, dado por los perfiles motivado y esforzado, mientras que para el GSE C2 es de un 52,8%, lo que ratifica aún más la elección del segmento objetivo realizada anteriormente.

Junto con la información de perfiles para cada GSE, se tiene la distribución por GSE de la población habitante en el Barrio Sanhattan, en base al estudio realizado para las posibles ubicaciones y que se representa en la siguiente gráfico:

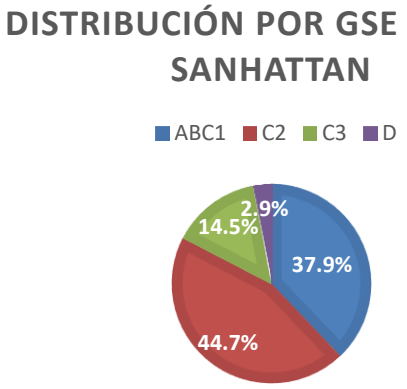


Ilustración 61: Gráfico de distribución por GSE Barrio Sanhattan

La distribución anterior considera aquellas personas que viven en este barrio. Dado que no se conoce la distribución de la población flotante, se toma como supuesto que la proporción anterior se mantiene constante. Dado lo anterior y considerando el TAM calculado anteriormente, se tiene:

GSE	Cantidad de personas
ABC1	54.576
C2	64.368

C3	20880
D	4176
Total	**144.000**

Tabla 24: Distribución por segmentos Barrio Sanhattan

Dada la distribución anterior, se calcula la cantidad de perfiles de interés para cada GSE, obteniendo la tabla que se muestra a continuación:

GSE	Esforzado	Motivado	Total
ABC1	25.213	10.954	36.168
C2	25.479	8.472	33.951
C3	6.592	3.035	9.627
D	916	730	1.647
Total	**58.201**	**23.191**	**81.392**

Tabla 25: Segmento objetivo Barrio Sanhattan

Como se puede observar, de la tabla se obtiene un SAM total de 81.392, que corresponde a los perfiles de interés en base a la población flotante del barrio seleccionado.

4.1.4 SOM

En base al SAM obtenido anteriormente, se aplican 3 filtros en base a sus comportamientos de consumo de comida rápida:

1. Consumo de comida rápida en los perfiles de interés.
2. Opciones favoritas de comida rápida en la sociedad.
3. Frecuencia de consumo de comida rápìda en la sociedad.

Para el primer filtro, se tiene la distribución de consumo de comida rápida para los perfiles motivados y esforzados en base al estudio realizado por fundación Chile y analizado en profundidad en el capítulo 2.1.1.1. En dicho análisis, se tiene que el consumo de comida rápida es de un 56% para el esforzado y de un 55% para el motivado, con lo que se tiene:

	ESFORZADO	MOTIVADO	TOTAL
CONSUMO COMIDA RÁPIDA	32.593	12.755	**45.348**

Tabla 26: Consumo de comida rápida para perfil esforzado y motivado

Para los filtros 2 y 3, se utiliza el estudio realizado por Izit abordado en el capítulo 2.1.1.2. En dicho estudio, se obtiene que entre las opciones favoritas de los chilenos al momento de consumir comida rápida, los sandwiches obtienen 37,7% del total. Para el caso de la frecuencia, se obtuvo que el 68,1% de la población ingiere comida rápida entre 1 y 2 veces por semana, mientras que un 13,4% lo hace entre 3 y 4 veces. El porcentaje restante de dicho estudio no se da a conocer, por lo que se va a asumir que no consumen comida rápida.

Dado lo anterior, para aplicar el segundo filtro, se pondera el porcentaje obtenido del primer filtro por 37,7%, obteniendo un total de 17.096 personas.

Por último, para aplicar el tercer filtro, se considera que el el 68,1% consume 1,5 veces a la semana, mientras que el 13,4% consume 3,5 veces a la semana. Dado esto, se realiza el siguiente cálculo:

$$\left(68{,}1\% \cdot \frac{1{,}5}{7} + 13{,}4\% \cdot \frac{3{,}5}{7}\right) \cdot 17.096 = 3.640$$

De esta forma, se obtiene un SOM de 3.640 personas, que representan al porcentaje de mercado que se desea captar con el negocio. Cabe destacar que dicho número corresponde al 2,5% del TAM.

4.2 Estimación de demanda

Para la estimación de demanda, se consideran las ventas de otros locales de comida rápida en Chile durante el último año. En el sitio web del INE, es posible obtener las estadísticas de los últimos años, en cuanto a ventas por rubro[45], sin embargo, sólo se encuentran disponibles hasta el año 2015, por lo que se considerarán las ventas de ese último año y filtrando por el rubro 552020 - ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RAPIDA (BARES, FUENTES DE SODA, GELATERIAS, PIZZERIAS Y SIMILARES), obteniendo los datos que se muestran en el anexo 7.6. Dados los datos entregados por tamaño, se procede a calcular el promedio vendido por empresa para cada tamaño, dividiendo las ventas por el número total de empresas. Por otro lado, es necesario traer dichos montos a valor presente y realizar una conversión a pesos, por lo que se manejan 2 alternativas:

1. El crecimiento por mes y en los distintos años es un valor conocido y se estudió en el capítulo 2.1.1.2, por lo que es posible realizar una simulación ponderando por el crecimiento de cada mes hasta llegar al 2019.
2. Los montos obtenidos, convertirlos a pesos considerando el valor de la UF en ese momento y luego llevarlo a valor presente ajustando por la inflación desde el 2015.

Se opta por la segunda alternativa, ya que en primer caso, se considera que hay un crecimiento en las ventas hasta llegar a 2015, por lo que si se considera, por ejemplo, una empresa de tamaño micro 3, puede que con su crecimiento de ventas llegue a un tamaño pequeña 1, lo cual no sería adecuado para un negocio de las características requeridas. En el caso de la segunda, tiene más sentido, ya que el mismo monto de 2015 se valoriza en pesos de la actualidad, sin considerar crecimientos en las ventas.

Dado lo anterior, se confecciona la siguiente tabla (notar que se descartan aquellos tamaños sin información de ventas):

Tamaño	Ventas (UF) por empresa 2015	Ventas (CLP) por empresa 2015	Ventas (CLP) por empresa 2019	Ventas (CLP) por empresa mensual
Micro 1	77	$1.920.753	$2.101.303	**$175.109**
Micro 2	368	$9.196.065	$10.060.496	**$838.375**
Micro 3	1.186	$29.687.389	$32.478.004	**$2.706.500**
Pequeña 1	3.442	$86.133.255	$94.229.781	**$7.852.482**
Pequeña 2	7.034	$175.993.808	$192.537.226	**$16.044.769**
Pequeña 3	15.161	$379.353.638	$415.022.880	**$34.584.407**
Mediana 1	36.070	$902.540.347	$987.379.139	**$82.281.595**
Mediana 2	67.013	$1.676.807.280	$1.834.427.164	**$152.868.930**

Tabla 27: Ventas mensuales de comida rápida por empresa valorizadas al año 2019

Los datos de la UF fueron extraidos de la base de datos del Banco Central[46], promediando los valores mensuales obtenidos para el 2015 y obteniendo un tipo de cambio de $25.022. Para el caso del valor presente, se considera el IPC extraido del Instituto Nacional de

[45] https://www.ine.cl/estadisticas/economicas/servicios?categoria=Estad%C3%ADstica%20Mensual
[46] https://si3.bcentral.cl/siete/secure/cuadros/arboles.aspx

Estadísticas[47], considerando desde diciembre de 2015 hasta mayo de 2019, obteniendo un 9,4%. Finalmente, para el valor mensual, se dividen las ventas del 2019 por 12.

Considerando la cantidad de trabajadores por empresa y la afluencia de público que hay en las posibles localizaciones, se considera un tamaño que puede variar entre la micro 3 y pequeña 1, por lo que se opta por tomar el promedio de ambas, obteniendo un total de $5.279.491 como demanda inicial. Posteriormente, dado que se conoce el precio promedio por boleta de $4.700 aproximado, se divide dicho monto, obteniendo una demanda inicial de 1.157 ventas al primer mes.

De la Cámara Nacional de Comercio[48] se pueden obtener los crecimientos para un restaurante de comida rápida de forma trimestral, como se resume en el punto 7.6 del anexo. En el año 2018 tuvo un crecimiento promedio de 5,98% y cada año hay una tendencia a que la tasa de crecimiento sea alrededor de un 0,38% superior a la del año anterior, por lo que se utiliza esta tendencia de crecimiento durante el preiodo de evaluación.

Además del crecimiento anterior, también es necesario tener en cuenta que transcurrido un periodo determinado, se comenzará a operar con servicios de delivery, por lo que hay otro crecimiento debido a este factor. En un estudio realizado por Euromonitor International[49] en 2015, se menciona que el crecimiento anual en este ambito es entre el 11% y el 14%. Por otro lado, en un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Santiago y Nétrica[50] el 2018, se señala que el crecimiento anual en delivery de comida es de un 15,7%.

Dado que habrá un uso masivo de redes sociales, en especial instagram con una propuesta educativa, además de la venta por canal online dada por el uso de servicios logísticos mediante el delivery, se pronostica un crecimiento de un 39,4%, en base a un estudio[51] realizado por la Cámara Nacional de Comercio.

Otro factor a considerar, es que los factores ya mencionados representan un crecimiento anual, por lo que se procede a transformar dichos crecimientos en mensuales, tomando la raíz doceava en cada caso. Para el crecimiento de restaurantes se obtiene un 1,17% mensual, mientras que para las ventas online se obtiene un 1,36. Por otro lado, dada la propuesta educativa que se difunde en redes sociales, se toma como supuesto otro 1% mensual de crecimiento. Con todo lo anterior, se obtiene un total del 3,52% durante el primer año. El detalle de los crecimientos se puede observar en el punto 7.6.1 del anexo.

Dado lo anterior, se elabora la siguiente tabla de demanda para un periodo de 5 años:

M/A	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	1.257	1.905	2.897	4.417	6.750
Mes 2	1.301	1.973	3.001	4.576	6.994
Mes 3	1.347	2.043	3.108	4.740	7.247
Mes 4	1.395	2.116	3.219	4.911	7.509

[47] http://encina.ine.cl/CALCULADORA/
[48] https://www.cnc.cl/ventas-de-comida-rapida-crecieron-un-54-durante-el-primer-trimestre-2019/
[49] http://www.telecheque.cl/noticias/comida-rapida-y-delivery-un-mercado-que-crece-al-ritmo-de-la-vida-acelerada/
[50] https://marketing4ecommerce.cl/tasas-de-conversion-en-chile-netrica/
[51] https://www.cnc.cl/ventas-online-crecen-un-394-durante-2018-mostrando-una-tendencia-al-alza/

Mes 5	1.444	2.191	3.334	5.087	7.780
Mes 6	1.495	2.269	3.453	5.270	8.062
Mes 7	1.547	2.349	3.577	5.460	8.353
Mes 8	1.602	2.433	3.705	5.656	8.655
Mes 9	1.658	2.519	3.837	5.860	8.968
Mes 10	1.717	2.609	3.974	6.070	9.292
Mes 11	1.777	2.701	4.116	6.288	9.628
Mes 12	1.840	2.797	4.264	6.515	9.976
Total	**18.381**	**27.905**	**42.486**	**64.850**	**99.214**

Tabla 28: Estimación de demanda mensual durante 5 años

Como se puede observar, el primer año se tiene una demanda total de 18.381, lo cual a pesar de ser bajo para el sector donde está ubicado, tiene cierta justificación, debido a que es un negocio que se encuentra comenzando desde cero y por ende, no tiene una marca establecida en el mercado. Para los siguientes años se puede observar una fuerte alza de la demanda, que está dada principalmente por el reconocimiento del concepto que se desea instaurar y también por uso de plataformas de delivery.

4.3 Inversión inicial

Para obtener un monto estimado en cuanto a inversión inicial, se considera el equipamiento detallado en el capítulo 3.6.2. Junto con ello, también es necesario habilitar el local, tanto con las instalaciones de distinto tipo (eléctricas, gas, equipo, entre otras) como la decoración necesaria para llevar a cabo la propuesta de valor planteada. Dado esto, se cotizó con una empresa de arquitectura (Sumatoria[52]) los costos involucrados en habilitar el local para inciar operaciones. Los montos asociados se detallan en la siguiente tabla:

Item	Partidas	Cantidad	PT UF	PT $
I	**Construcción**		**550,0**	**$ 15.348.300**
1.1	Obra gruesa	1	200,0	$ 5.581.200
1.2	Muebles	1	100,0	$ 2.790.600
1.3	Electricidad	1	50,0	$ 1.395.300
1.4	Corrientes debiles	1	25,0	$ 697.650
1.5	Sanitario	1	25,0	$ 697.650
1.6	Seguridad e incendios	1	25,0	$ 697.650
1.7	Climatización	1	75,0	$ 2.092.950
1.8	Iluminación	1	50,0	$ 1.395.300
II	**Habilitación**		**81,9**	**$ 2.284.804**
2.1	Sillas salón	20	15,0	$ 418.590
2.2	Taburetes	6	7,5	$ 209.295
2.3	Mesas comedor	6	18,8	$ 523.238
2.4	Objetos decoración	1	9,4	$ 261.619
2.5	Branding	1	31,3	$ 872.063
III	**Honorarios**		**60,0**	**$ 1.674.360**
	Tramitación administrativa y municipal	80	60,0	$ 1.674.360
Costo directo construcción			**691,9**	**$ 19.307.464**
Gastos generales		12	83,0	$ 2.316.896
Utilidades		**10**	69,2	$ 1.930.746
Subtotal construcción			**844**	**$ 23.555.106**
IVA		**19**		**$ 4.475.470**
TOTAL GENERAL			**844,09**	**$ 28.030.576**

Tabla 29: Cotización habilitación de local comercial

En base a dicha cotización, se considera el monto de $28.030.576 de inversión inicial y se utiliza además para el cálculo de depreciaciones de inmuebles. Otra inversión que es necesario tener en cuenta es la del delivery, en que es necesario pagar una cuota de incorporación de $20.000 y además contar con un computador, avaluado en aproximadamente $400.000, resultando un total aproximado de **$28.450.576**.

[52] https://www.sumatoria.co/

4.4 Estimación de ingresos

En base a la demanda estudiada anteriormente y además los precios asociados a cada plato, se calcularon las ventas para cada mes durante 5 años. Los 3 primeros meses se condiseró un precio promedio de $3.700, mientras que de ahí en adelante se consideró un precio promedio de $4.000 (para efectos prácticos), cuya justificación viene dada por el uso de la plataforma de delivery que se tomó como supuesto, representaría aproximadamente el 25% de las ventas. Dado que el servicio de delivery cobra un 30% de los ingresos, se calcula el valor mediante la siguiente ecuación:

$$Precio = 75\% * \$3.700 + 25\% * (1 + 30\%) * \$3.700 = \$3.948$$

Luego, el detalle de las ventas se muestra en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	$ 4.650.980	$ 7.621.690	$ 11.588.620	$ 17.667.694	$ 27.000.495
Mes 2	$ 4.814.921	$ 7.892.382	$ 12.002.916	$ 18.303.013	$ 27.976.530
Mes 3	$ 4.984.641	$ 8.172.689	$ 12.432.023	$ 18.961.177	$ 28.987.847
Mes 4	$ 5.578.749	$ 8.462.951	$ 12.876.471	$ 19.643.008	$ 30.035.723
Mes 5	$ 5.775.393	$ 8.763.522	$ 13.336.808	$ 20.349.357	$ 31.121.477
Mes 6	$ 5.978.968	$ 9.074.768	$ 13.813.602	$ 21.081.106	$ 32.246.480
Mes 7	$ 6.189.719	$ 9.397.069	$ 14.307.441	$ 21.839.168	$ 33.412.151
Mes 8	$ 6.407.898	$ 9.730.816	$ 14.818.936	$ 22.624.490	$ 34.619.959
Mes 9	$ 6.633.769	$ 10.076.417	$ 15.348.716	$ 23.438.051	$ 35.871.429
Mes 10	$ 6.867.600	$ 10.434.292	$ 15.897.436	$ 24.280.868	$ 37.168.137
Mes 11	$ 7.109.674	$ 10.804.877	$ 16.465.773	$ 25.153.991	$ 38.511.719
Mes 12	$ 7.360.281	$ 11.188.624	$ 17.054.428	$ 26.058.512	$ 39.903.871
Total	$ 72.352.594	$ 111.620.096	$ 169.943.169	$ 259.400.435	$ 396.855.819

Tabla 30: Estimación ventas por mes durante 5 años

4.5 Costos

4.5.1 Costos fijos

Los costos fijos involucrados en este flujo son el local comercial, las remuneraciones de los trabajadores, servicios básicos (electricidad, gas, agua) y patente comercial, los cuales se detallan a continuación.

4.5.1.1 Local

El local debe ser pequeño en general, dado que es una marca nueva que busca generar presencia en el mercado. Dado lo anterior y considerando los tamaños que utilizan normalmente negocios similares, como por ejemplo Subway[53], se propone un local que no supere los 80 metros cuadrados, siendo de 50 el ideal.

Para cada posible ubicación, se tomó una muestra de 5 locales de arriendo en base a los datos entregados en Portal Inmobiliario[54]. Dado que el mercado inmobiliario funciona mediante el valor de la UF, se calcula la conversión en base al promedio durante el 2019, obteniendo un valor de $27.636 por UF. La cotización realizada para el local se resume en la siguiente tabla:

Ubicación	Promedio UF/m2	Promedio CLP/m2
Sanhattan	$ 1,04	$ 28.721
Escuela Militar	$ 0,92	$ 25.391
Manquehue	$ 0,98	$ 27.197
Estimado	**$0,98**	**$27.103**

Tabla 31: Estimación precio local comercial

Cabe destacar que los precios calculados tienen incluido el IVA, por lo que no es necesario recalcularlos. Para efectos de estimación, se considera el costo de 1UF/m2, además, tomando un tamaño de 50m2 para el local comercial, se obtiene un costo mensual por arriendo de **$1.381.800**.

4.5.1.2 Remuneraciones

Para calcular las remuneraciones, se considera el personal necesario para llevar a cabo todas las actividades que requiere el negocio, que fue detallado en el plan operacional y se resume en la siguiente tabla:

Cargo	Sueldo
Cajero	$ 500.000
Vendedor/cocinero	$ 500.000
Jefe de local	$1.200.000
Gerente	$1.200.000
Encargado RRSS	$ 500.000

Tabla 32: Remuneraciones

Dado que en principio no se requerirán todas las funciones desempeñándose y el presupuesto es bastante más limitado, los cargos de gerente y encargado de redes sociales serán realizados por una misma persona. Cabe destacar que las estimaciones de

[53] https://www.america-retail.com/industria-y-mercado/subway-espera-superar-los-100-locales-para-el-2018/
[54] https://www.portalinmobiliario.com/propiedades/mapa

renumeraciones fueron realizadas en base a los portales de empleos Indeed[55], Trabajando.cl[56] y Laborum[57]. Para los primeros 2 años, sólo se necesitará 2 vendedores, 1 jefe de local que también hará las funciones de cajero y un encargado de redes sociales (con bajo uso de su tiempo y sin necesidad de cumplir horarios), por lo que los costos para estos 2 primeros años serían:

Cargo	Sueldo	Cantidad	$ año 1	$ año 2
Cajero	$ 500.000	0	-	-
Vendedor/cocinero	$ 450.000	2	$ 900.000	$1.000.000
Jefe de local	$1.000.000	1	$1.000.000	$1.200.000
Gerente	$1.200.000	0	-	-
Encargado RRSS	$ 350.000	1	$ 350.000	$ 400.000
Total		**4**	**$2.250.000**	**$2.550.000**

Tabla 33: Remuneraciones primeros 2 años

Notar que hay un aumento del sueldo entre el año 1 y 2 para el vendedor y el jefe de local, esto respaldado por el aumento de demanda, aumentando su utilización. El jefe de local por su parte, aumenta un poco mas su sueldo, debido a que es quien tiene mayor responsabilidad en el local, además de sus principales funciones en la caja y control de inventario, esto último algo que también puede alternar con sus compañeros de trabajo. En cuanto al encargado de redes sociales, su sueldo se mantiene igual, ya que se considera un trabajo part time.

A partir del tercer año, con el aumento progresivo de la demanda, se contratará a otro vendedor, de manera de agilizar la operativa y a su vez se contratará un cajero, por lo que el jefe de local se desligará de la caja y se comenzará a encargar de apoyar en la cocina, manteniendo sus funciones de jefe. Por su parte, se aumentará el sueldo del encargado de redes sociales, ya que con el aumento de la inversión en publicidad, será necesaria una mayor actividad por parte de este. Con lo anterior, las remuneraciones para tercer año son:

Cargo	Sueldo	Cantidad	$
Cajero	$ 500.000	1	$ 500.000
Vendedor/cocinero	$ 500.000	3	$1.500.000
Jefe de local	$1.200.000	1	$1.200.000
Gerente	$1.200.000	0	-
Encargado RRSS	$ 500.000	1	$ 500.000
Total		**6**	**$3.700.000**

Tabla 34: Remuneraciones años 3 y 4

Finalmente, para el año 4 y 5 se contratará un encargado de redes sociales, de forma que el que actuó durante los primeros años se dedicará exclusivamente a labores de gerencia, encargándose de estrategias de expansión y nuevos negocios. Su sueldo será de $1.200.000, por lo que durante el año 4 y 5, las remuneraciones serán de un total de $4.900.000

[55] https://www.indeed.cl/Empleos-de-Vendedor-en-Santiago-de-Chile,-Regi%C3%B3n-Metropolitana
[56] https://www.trabajando.cl/trabajo-vendedor
[57] https://www.laborum.cl/empleos-busqueda-vendedor.html

4.5.1.3 Servicios básicos

Dado que no se cuenta con una base para obtener los gastos en este ámbito, se utilizan los mismos empleados en éste método de cálculo del precio de un plato para un restaurante[58], en que se identifican 4 tipos de costos: electricidad, gas, agua y otros costos (telefonía, internet, entre otros), cuyos costos son US$180, US$50, US$30 y US$200 respectivamente.

Utilizando la conversión a pesos chilenos, se obtienen los siguientes costos básicos:

Costos básicos	$
Electricidad	$ 123.000
Gas	$ 35.000
Agua	$ 21.000
Otros	$ 136.000
Total	**$ 315.000**

Tabla 35: Estimación costos básicos

4.5.1.4 Patente comercial

Como se mencionó anteriormente, para operar el negocio es necesario realizar un pago anual de patentes comerciales. Dicho pago corresponde al es anual y su precio varía en cada municipalidad. El monto a pagar es entre el 2,5 por mil y el 5 por mil del capital propio del negocio[59], declarado ante Impuestos Internos, con un mínimo de 1 UTM y un máximo de 8 mil UTM al año.

En este caso, para partir el negocio, se puede utilizar una fuente de financiamiento mediante crédico comercial (a detallar más adelante) de $50 millones y se considera que la municipalidad cobra el 5 por mil, por lo tanto, la patente será de $250.000.

4.5.1.5 Publicidad

Como ya se mencionó anteriormente, será necesario invertir en publicidad de manera que el cliente pueda llegar más fácil a la marca. Los medios en los cuales se utilizará dicha inversión serán analizados conforme avance el negocio y de momento será mediante publicidad digital. Los costos asociados a este factor serán de $500.000 al mes durante el primer año, el cual se mantendrá al segundo año, y luego comenzará a duplicarse, hasta llegar a $3.000.000 en el año 5. A continuación se muestra una tabla resumen:

Año	1	2	3	4	5
$/Mes	$500.000	$500.000	$1.000.000	$2.000.000	$3.000.000

Tabla 36: Resumen inversiones en publicidad

[58] https://www.youtube.com/watch?v=Ls2_XGm3oic
[59] https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/patentes-municipales

4.5.2 Costos variables

Los costos variables están asociados a los insumos necesarios para elaborar cada uno de los platos y que fueron detallados en el capítulo 3.5.5.2 para la estimación de precios. Otro factor a destacar es el del servicio de delivery, que cobra un total del 30% de las ventas realizadas. Para facilitar las estimaciones de estos costos en el flujo de caja, se utilizan las siguientes fórmulas:

$$Insumos = (P_{\text{sin } iva} - 1640) * (1 - 25\%) * Q$$

$$Delivery = P * Q * 30\% * 25\%$$

Los insumos se calcularon de esa forma debido en primer lugar a que se considera un margen de utilidad del 25%, por lo que se asume que el 75% restante corresponden a costos fijos y variables. Además, el precio de cada plato fue determinado considerando un costo fijo unitario de $1.640. de ese valor, por lo que el monto restante corresponde a los insumos utilizados.

Para el caso del delivery, es conocido que algunas empresas como Pedidos Ya y Uber Eats cobran un 30% de las ventas. Además, se tomó como supuesto que el 25% del total de las ventas corresponde a las realizadas mediante este canal, por lo que la fórmula es más directa.

4.6 Capital de trabajo

Para determinar el capital de trabajo, se restan los costos a los ingresos para obtener la utilidad mensual, esto se realiza para los 28 primeros meses de operación ya que posterior al mes 19, la utilidad comienza a aumentar mensualmente. La utilidad acumulada que sea más negativa corresponde al capital de trabajo necesario.

Para el proyecto, este capital de trabajo es de $33.873.407 y se alcanza en el mes 27, en el segundo año de operación, tal como se observa en punto 7.6.4 del anexo.

Este valor calculado permitirá hacer función de fondo maniobra, de manera de hacer frente a las obligaciones de liquidez que surgirán durante los primeros años de operación, en particular, hasta que el negocio no genere utilidades positivas. Cabe destacar que es sólo un cálculo estimativo, pues hay costos que pueden reducirse durante los primeros períodos, pero que es necesario contabilizar ante cualquier emergencia.

4.7 Fuentes de financiamiento

La inversión inicial estimada anteriormente resultó de $28.450.576, junto a esto, se considera además el capital de trabajo necesario para hacer frente a las obligaciones financieras durante los 2 primeros años de operación, equivalente a un total de $33.873.407.

Por lo anterior, se opta por pedir un crédito comercial de $60.000.000 a 4 años con una tasa mensual del 0,79%[60] para 48 periodos. Para calcular la cuota, se utilizó la siguiente fórmula:

$$C = \frac{i * K}{1 - \frac{1}{(1+i)^n}}$$

En donde C es la cuota que se desea obtener, i es la tasa de interés, k es el monto del préstamo y n la cantidad de periodos en que se paga el crédito. De esta forma, los pagos mensuales serían de un total de $1.506.815 con amortizaciones que se muestran en el punto 7.6.5 del anexo.

[60] https://www.bancoestado.cl/bancoestado/inteditorformularios/genera.asp?datos=152

4.8 Flujo de caja puro

Se elabora un flujo de caja a 5 años, donde el primer año se descompone en sus 4 trimestres debido a que es donde se puede estimar de manera más precisa el proyecto, y además, es el período crítico para la puesta en marcha y ver si es factible su operación. El flujo completo mencionado se muestra en el punto 7.6.6 del anexo. Para facilitar su análisis, se verifica en primer lugar su funcionamiento durante los primeros 6 trimestres (para evidenciar las necesidades de liquidez) y posterormente por años. A continuación, se muestra el flujo trimentral del proyecto:

Ítem	Año 0	Q1	Q2	…	Q7	Q8
Ingreso (+)	**-**	**$14.5M**	**$17.3M**	**…**	**$29.2M**	**$32.4M**
Precio c/iva (P)	-	$3.700	$4.000	**…**	…	$4.000
Cantidad (Q)	-	3.906	4.333	**…**	7.301	8.107
Costos (-)	-	-$18.6M	-$21M	**…**	-$27.4M	-$28.6M
Resultado operacional	**-**	**-$4.2M**	**-$3.7M**	**…**	**$1.8M**	**$3.8M**
Pago IVA (-)	-	-$0.6M	-$0.6M	**…**	-$1.8M	-$2.1M
Deprec. (-)	-	-$0.6M	-$0.6M	**…**	-$0.6M	-$0.6M
PEA (-)	-	-	-$5.7M	**…**	-$23.7M	-$24.9M
Utilidad antes de impuestos	**-**	**-$5.4M**	**-$8.1M**	**…**	**-$24.3M**	**-$23.8M**
Impuesto a la renta (27%)		-$0.3M	-$0.4M	**…**	-$0.6M	-$0.7M
Utilidad desp. de impuestos	**-**	**-$5.7M**	**-$11M**	**…**	**-$24.9M**	**-$24.5M**
Deprec. (+)	-	$0.6M	$0.6M	**…**	$0.6M	$0.6M
PEA (+)	-	-	$5.7M	**…**	$23.7M	$24.9M
FC Operación (FCO)	**-**	**-$5.1M**	**-$4.7M**	**…**	**-$0.5M**	**$1M**
Inversiones	-$28M	-	-$0.5M	**…**	-	-
FC Capitales (FCC)	**-$28M**	**-**	**-$0.5M**	**…**	**-**	**-**
Flujo proyecto (FCO + FCC)	**-$28M**	**-$5.1M**	**-$5.2M**	**…**	**-$0.5M**	**$1M**
Flujo acumulado	**-$28M**	**-$33.1M**	**-$38.2M**	**…**	**-$48.9M**	**-$47.8M**

Tabla 37: Flujo de caja primeros 6 trimestres

El impuesto a la renta utilizado es de 27%[61], con una retención del 2,5% mensual, el cual es devuelto en abril del año siguiente en caso de no obtener utilidades antes de impuestos positivas, lo que se puede evidenciar en el 6to semestre, donde se hace la devolución del año anterior. Para el caso anual, sólo se considera el pago en caso de obtener utilidades antes de impuestos positivas.

El flujo de caja es negativo el primer año de operación (primeros 4 trimestres) y también los 3 primeros trimestres de operación del segudo año. Desde el octavo trimestre, el flujo anual comienza a ser positivo, pero el flujo acumulado sigue siendo negativo. Lo importante a

[61] http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm

notar, es que en el 7mo trimestre, se alcanza el acumulado más bajo, correspondiente a -$48.865.577 y a partir de ahí, el flujo se comienza a revertir. Cabe destacar además que la estimación de capital de trabajo necesario estaba sobre estimada, sin embargo, considerando que hay un pago de cuotas mensuales de aproximadamente 1,5 millones mensuales, se llegaría a esa estimación y permitiría solventarse durante los 2 primeros años de operación.

Para analizar el horizonte completo de planificación, se observa a continuación el flujo de caja anual a 5 años:

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso (+)	**-**	**$73.5M**	**$111.6M**	**$169.9M**	**$259.4M**	**$396.9M**
Precio c/iva (P)	-	$4.000	…	…	…	$4.000
Cantidad (Q)	-	18.381	27.905	42.486	64.850	99.214
Costos (-)	-	$85.6M	$107.4M	$140.8M	$205.7M	$272.4M
Resultado operacional	**-**	**-$12.1M**	**$4.3M**	**$29.2M**	**$53.7M**	**$124.4M**
Pago IVA (-)	-	-$2.9M	-$6.6M	-$11.2M	-$17.9M	-$29.2M
Deprec. (-)	-	-$2.7M	-$2.7M	-$2.7M	-$2.7M	-$2.7M
PEA (-)	-	-	-$17.7M	-$22.6M	-$7.4	-
Utilidad antes de impuestos	**-**	**-$17.7M**	**-$22.6M**	**-$7.4M**	**$25.7M**	**$92.6M**
Impuesto a la renta (27%)		-	-	-	-$6.9M	-$25M
Utilidad desp. de impuestos	**-**	**-$17.7M**	**-$22.6M**	**$7.4M**	**$18.8M**	**$67.6M**
Deprec. (+)	-	$2.7M	$2.7M	$2.7M	$2.7M	$2.7M
PEA (+)	-	-	$17.7M	$22.6M	$7.4	-
FC Operación (FCO)	**-**	**-$15M**	**-$2.3M**	**$17.9M**	**$28.8M**	**$70.2M**
Inversiones	-$28M	-$0.5M	-	-	-	-
FC Capitales (FCC)	**-$28M**	**-$0.5M**	**-**	**-**	**-**	**-**
Flujo proyecto (FCO + FCC)	**-$28M**	**-$15.5M**	**-$2.3M**	**$17.9**	**$28.8M**	**$70.2M**
Flujo acumulado	**-$28M**	**-$43.5M**	**-$45.9M**	**-$27.9M**	**$0.9M**	**$71.1**

Tabla 38: Flujo de caja a 5 años

En base al flujo anual, se observa que se tiene un flujo de caja negativo el primer y segundo año de operación, que desde el tercero comienza a ser positivo, sin embargo, el flujo acumulado es positivo sólo a partir del cuarto año, donde se alcanzan los $0,9 millones de pesos acumulados. Notar que si bien se evidenció que en el octavo trimestre comienzan a ser positivos los flujos obtenidos, se considera para el año 3 para efectos de estudio.

4.9 Tasa de descuento

La tasa de descuento a utilizar para realizar la evaluación económica se obtiene mediante el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), el cual está dado por:

$$r_i = r_f + \beta_i * (r_m - r_f)$$

De la ecuación anteior, r_f corresponde al retorno libre de riesgo, en el caso de Chile, está dado por los bonos emitidos por el Banco Central[62], el cual es de 2,5%. βi es el coeficiente que integra la cantidad de riesgo del proyecto con respecto al portafolio de mercado, por lo que se consideró el beta asociado a la industria de los restaurantes en USA obtenido de Infront Analytics[63], con un valor de 0,8. Para el cálculo del retorno de mercado r_m, se utiliza el promedio del 2010 al 2016 asociado al IPSA, el cual fue de 21,3%. Reemplazando los valores anteriores en la fórmula de CAPM se obtiene r_i = 17,5%.

4.10 Evaluación de factibilidad económica

En base a los flujos de caja obtenidos anteriormente y la inversión inicial, se confecciona una tabla resumen con los indicadores financieros más relevantes, la cual se muestra a continuación:

ítem	Valor
Inversión Inicial	$28.042.576
F1	-$15.506.452
F2	-$2.325.766
F3	$17.949.450
F4	$28.793.417
F5	$70.227.967
T. Descuento	17,5%
VAN	$42.644.830
TIR	81%
Payback	Año 4
Breakeven	Año 3

Tabla 39: Indicadores de rentabiliad

Como se puede observar, la TIR (tasa interna de retorno) es de un 81% para el proyecto, lo cual es mayor a un 17,5% obtenido para tasa de descuento, considerando además que se obtuvo un VAN positivo de $42.644.830, por lo cual el negocio resulta rentable bajo los escenarios de precio y demanda consdiderados. Por otro lado, se tiene que al tercer año de operación se comienzan a percibir utilidades positivas, por lo que el breakeven es en el año 3. Para implementar el negocio, fue necesario una inversión inicial de $28.042.576, por lo que viendo el flujo acumulado, se comienzan a obtener resultados positivos a partir del año 4, es decir, el periodo de recuperación de capital (payback) es en el año 4.

[62] https://www.soychile.cl/Santiago/Politica/2019/06/07/599713/Banco-Central-recorta-tasa-de-interes-a-25.aspx

[63] https://www.infrontanalytics.com/

4.11 Análisis de sensibilidad

Para llevar a cabo un análisis de sensibilidad, se consideraron 2 tipos de variable, el precio y la demanda. Para el primero, se consideraron variaciones porcentuales de su valor original, mientras que para la demanda se hicieron variaciones en el crecimiento.

4.11.1 Precio

El precio que se calculó anteriormente en el plan de marketing fue de $3.700 pesos, que sería percibido de un total de $4.810 para los que utilicen delivery. Cabe destacar que los precios de los insumos eran aproximadamente del orden del 38% al momento de cobrar $3.700, por lo que cualquier disminución en el precio, aumentará el porcentaje de los insumos de la misma forma, lo que es necesario tenerlo en cuenta al momento de evaluar los distintos precios. Para evaluar la sensibilidad, se consideran 2 precios adicionales, un 10% menor y un 10% mayor. En la siguiente tabla se resume la información más relevante:

Precio	$3.330 (-10%)	$3.700	$4.070 (+10%)
Ingresos año 1	$55.292.626	$61.783.785	$67.579.876
Ingresos año 2	$83.943.633	$93.798.319	$102.597.774
Ingresos año 3	$127.806.100	$142.810.084	$156.207.455
Ingresos año 4	$195.081.334	$217.983.193	$238.432.742
Ingresos año 5	$298.454.888	$333.492.437	$364.778.196
VAN	$10.393.079	$42.644.830	$76.239.442
TIR	30%	81%	173%
Tasa Descuento	17,5%	17,5%	17,5%
Payback	Año 5	Año 4	Año 4
Breakeven	Año 3	Año 3	Año 2

Tabla 40: Resumen indicadores financieros variación del precio

Como se puede observar, en todos los escenarios de precio el proyecto es rentable, ya que el VAN es mayor a cero y además la tasa interna de retorno (TIR) es mayor que la tasa de descuento.

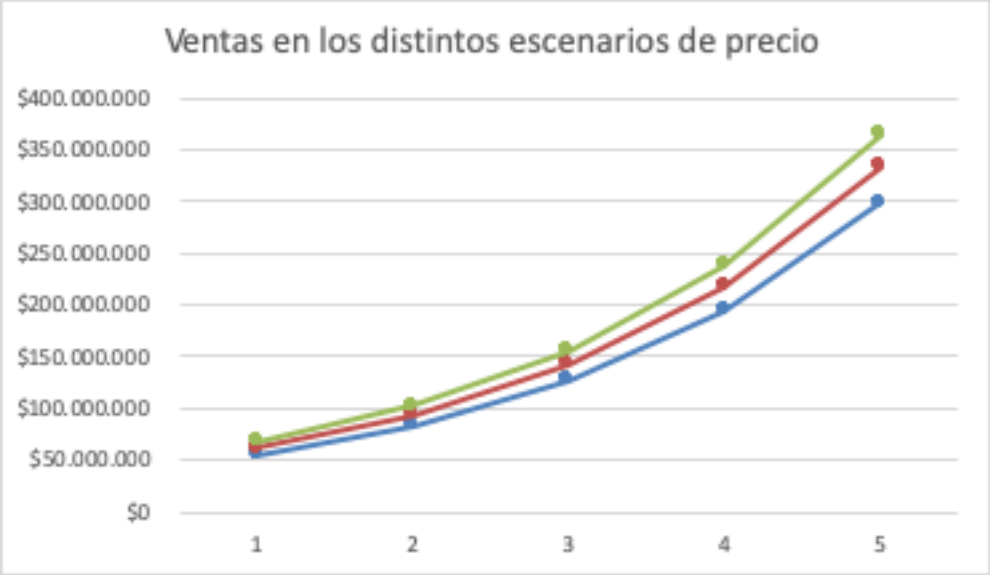


Ilustración 62: Gráfico ventas en los distintos escenarios de precio

Como se puede observar, la tendencia no varía en gran medida con las variaciones de precio, pues las curvas se mantienen estables durante el tiempo, tendiendo a divergir levemente en el año 5.

Un factor clave aquí es que se observa que con un precio de $3.330 el proyecto resulta también rentable y a la vez mucho más atractivo para cualquier tipo de cliente, por lo que la elección de $3.700 pudo haber sido un tanto optimista. Sin embargo, como se destacó anteriormente, la idea es que el cliente se de cuenta que está pagando por calidad nutricional, por lo que aquí surge una **estrategia para la fijación del precio**, pues para entrar al mercado, se puede cobrar un precio elevado, de manera de que los clientes perciban con sólo ver el precio que se puede tratar de un producto de calidad y tenga una mayor atracción de los early adopters. Una vez que el negocio esté un poco más estabilizado, bajar los precios gradualmente para aumentar la demanda.

4.11.2 Demanda

Para este caso, se considerarán por un lado que el factor de crecimiento se reduzca en un 15% o que aumenta un 15%, y por otro lado, se pone en la posición que el negocio resulta un fracaso y adquiere el comportamiento de un restaurante de comida rápida promedio. Los resultado obtenidos se resumen en la siguiente tabla:

Precio	Promedio restaurante	-15%	Q	+15%
Ingresos A1	$58.372.126	$59.952.191	$61.783.785	$63.683.833
Ingresos A2	$78.872.607	$85.568.336	$93.798.319	$102.803.868
Ingresos A3	$106.883.405	$122.430.452	$142.810.084	$166.501.621
Ingresos A4	$145.215.184	$175.554.128	$217.983.193	$270.452.965
Ingresos A5	$197.751.371	$252.222.185	$333.492.437	$440.456.354
VAN	-$23.642.119	$7.024.775	$42.644.830	$86.155.366
TIR	-34%	29%	81%	134%
Tasa Descuento	17,5%	17,5%	17,5%	17,5%
Payback	-	Año 5	Año 4	Año 4
Breakeven	Año 5	Año 3	Año 3	Año 2

Tabla 41: Resumen indicadores variación demanda

En el promedio de los restaurantes, el proyecto deja de ser rentable en el horizonte de tiempo, ya que su VAN es menor a cero y su TIR es menor que la tasa de descuento. Como se puede apreciar, ante variaciones porcentuales (+-15%) de la demanda, el proyecto sigue siendo rentable y en principio no se ven diferencias abrumantes, sin embargo, con el correr de los años esta tendencia marca una diferencia considerable, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración 63: Gráfico ventas por año en los distintos escenarios de demanda

La línea en morado corresponde a las ventas con un alza del 15% del crecimiento en la demanda, en verde el escenario base, en rojo con una baja del 15% en el crecimiento y en azul como un restaurante promedio. Como se puede observar y como se dijo anteriormente, en un principio las tendencias son similares, sin embargo, con el correr del tiempo las diferencias se hacen cada vez mayores.

En base a esto, se puede concluir que diferenciarse de la competencia y que el negocio no sea uno más es un factor fundamental para garantizar el éxito del negocio.

5 CONCLUSIONES

A continuación, se segmentan las conclusiones en base a los tópicos sobre el cual se determinan y permiten entender cómo surgieron.

5.1 Conclusiones objetivos

En primer lugar, se logró identificar las brechas que existen en la alimentación saludable en la actualidad, que están dadas por una falta de conocimientos nutricionales, por un lado, que impiden a las personas saber qué deben comer y en muchas ocasiones los lleva por el camino equivocado. Por otro lado, está el factor tiempo, que afecta a las personas en que no quieran o no puedan cocinar sus alimentos, y que también les dificulte la necesidad de tiempo a hora de comerlos.

En segundo lugar, se confeccionó una propuesta de valor que permite hacerse cargo de las brechas existentes en la alimentación saludable, determinando las tareas, dolores y alegrías que tiene el cliente, y en base a ello entregar una propuesta que permita aliviar esos dolores y generarle alegrías.

Se pudo además verificar que sí resulta atractivo para el público un negocio de comida rápida fitness, que de a conocer los macronutrientes y eduque nutricionalmente. Esto se pudo evidenciar en 3 dimensiones distintas:

1. Por un lado, se utilizó una cuenta de instagram durante la segunda mitad del desarrollo del trabajo de título en que se mostró a la gente contenido nutricional sencillo para la comprensión de manera de evidenciar qué tan interesadas están las personas en adquirir los conocimientos básicos de nutrición.

2. Con el producto mínimo viable realizado, se pudo observar que la gente sí está interesada en la alimentación fitness.

3. En el mercado chileno, hay alternativas de comida fitness, que funcionan como delivery y por planes mensuales. En cuanto a comida rápida fitness no hay ninguna oferta en la actualidad, sin embargo, se pudo estudiar en profundidad a restaurantes como Bosu Body Bar o Sweetgreen que operan en Inglaterra y Estados Unidos respectivamente, y han estado desarrollando un concepto de comida rápida saludable que ha conseguido buenos resultados y habla de una tendencia mundial de optar por alternativas más sanas.

Se pudo caracterizar los early adopters del modelo de negocio, de acuerdo con su tamaño, dinámicas, problemas e incentivos en la toma de decisiones, que llevó a cabo mediante la investigación de mercado, trabajo en terreno y posterior elaboración del value proposition canvas, de manera de modelar al cliente con sus decisiones diarias y dolores que se cruzan en su camino.

Se validó cualitativa y cuantitativamente el problema de no tener hábitos alimenticios, que se originan principalmente por falta de tiempo y falta de educación. Esto mediante encuestas de instagram y entrevistas con expertos, en que se consideraron coach de gimnasios, debido a que día a día deben lidiar con personas que depositan en sus manos la confianza para cambiar sus hábitos de vida.

Se desarrolló una estrategia de marketing, en que se determinó por una parte la imagen corporativa de la marca y posteriormente se pudieron desarrollar las herramientas del marketing mix. La promoción viene dada principalmente por las redes sociales, en que ya se logró construir un recurso clave con una amplia llegada hacia las personas otorgado por la cuenta de instagram. Para el caso del producto, se pudo modelar el costumer journey map, estableciendo todas las conexiones necesarias para aparecer en el día a día del cliente y poder solucionar los dolores que ahí se le generan. En la plaza se logró determinar las ubicaciones ideales para este negocio y cómo llegar de mejor manera al segmento objetivo. Por último, lo logró determinar un precio adecuado para el producto, que depende de los costos fijos unitarios estimados del negocio, los insumos necesarios, el iva y el margen que se espera obtener del proyecto.

Se elaboró una estrategia operacional asociada al modelo de negocios que permite determinar el equipamiento necesario para elaborar la propuesta de valor, que estuvo determinado por una combinación de procedimientos que utlizan Subway y McDonlads. Se establecieron los procesos básicos que se deben cumplir en el restaurante, que son la preparación (considerando la elaboración del cliente), la construcción de la información nutricional y el abastecimiento que se debe realizar en conjunto con los proveedores. Se determinó el horario adecuado de atención en base a la ubicación determinada en el plan de marketing y con ello el personal adecuado. Finalmente, se investigó acerca de los procedimientos necesarios para contar con servicios de delivery y la cantidad necesaria a pagar.

Por último, se verificó la factibilidad económica del negocio a través de un flujo de caja a 5 años, analizando además los indicadores de rentabilidad asociados y análisis de sensibilidad de distintas variable económicas, determinadas por el precio y la demanda.

5.2 Conclusiones investigación de mercado

En base a un estudio realizado por Fundación Chile, se pudo caracterizar al segmento de mercado del negocio. El procedimiento realizado en dicho estudio fue segmentar a la población en base a sus hábitos de vida saludable y sus dificultades para llevarlos adelante, generando 2 perfiles interesados en la vida saludable, que son el motivado y el esforzado, abarcando aproximadamente el 47% de la población. Dichas personas se caracterizan por, además de estár interesados en la calidad de su alimentación, por leer los rótulos de los alimentos previo a comprar y en el caso de los esforzados, privilegian la comida saludable por sobre el sabor que tenga.

En la búsqueda de sus dolores, se logró tener evidencia tanto en terreno como de fuentes secundarias. Dado que en el mercado no hay comida sana lista para servir, ellos deben cocinar para comer sano, algo que no le gusta a todos o les “da lata”. Además de lo anterior, el factor **tiempo** se transforma en un gran problema, ya que muchos **no tienen tiempo para cocinar** o **no tienen tiempo para comer**, lo que les impide aprovechar su escaso tiempo (valga la redundancia), en otras cosas que para ellos son más valiosas. También está el factor **conocimiento**, ya que al cliente le duele **no saber qué comer** y mas aún, comer algo que creía que era sano y finalmente no lo era, sumado a que, cuando comen fuera de casa, les genera inseguridad no saber qué están comiendo.

Durante la busqueda del product market fit, se plantearon 2 hipótesis críticas: “Existe un factor diferenciador en el producto que hace la diferencia con el resto de los restaurantes. Dicho factor está dado porque el producto es sano y tiene información nutricional” y “actualmente las personas están interesadas en aprender de nutrición y formar buenos hábitos, por lo que una marca que sea transparente en sus elaboraciones, enfocada en educarlos del tema y generar cultura, produce valor para ellas”

En el MVP se pudo validar la primera hipótesis, donde se pudo constatar que existe un factor diferenciador con la competencia, que está dado porque el producto es reconociblemente saludable, y que ademas entrega información nutricional y se hace cargo de educar a la gente. La información nutricional y el marketing educativo generan una ventaja competitiva con la oferta en la actualidad, ya que si bien todos los restaurantes podrían aplicar dicha medida, ésta no sería de su conveniencia, ya que no hay calidad en sus componentes nutricionales. Por otro lado, las personas que no tienen los conocimientos básicos de nutrición están notoriamente interesadas en adquirirlos. Se pudo ver que, si bien hay interés por parte del cliente en adquirir el alimento, solo a un determinado precio que promedió $3.200 aproximadamente. Los cambios que realizaría la gente al producto están dados por ingredientes en específico, lo cual valida el hecho de que sea el cliente quien seleccione los ingredientes de su sandwich.

Si bien el MVP tomó una muestra muy pequeña de la población, los aprendizajes fueron profundos, ya que se recreó la experiencia del cliente a baja escala y posteriormente se logró obtener una retroalimentación or parte de este, algo que no habría sido posible con una muestra muy elevada.

Se utilizó una cuenta de instagram durante la segunda mitad del desarrollo del trabajo de título en que se mostró a la gente contenido nutricional sencillo para la comprensión de manera de evidenciar qué tan interesadas están las personas en adquirir los conocimientos básicos de nutrición. Los resultados fueron bastante positivos, todas las publicaciones generaron una gran cantidad de reacciones y se llegó a más de 10.000 seguidores, lo que permitió validar la segunda hipótesis crítica.

5.3 Conclusiones modelo de negocios

En un principio, se creyó que el mercado objetivo eran las personas que van al gimnasio, sin embargo, dichaspersonas no necesariamente estarían interesadas en adquirir un producto como el que se desea llevar a cabo. También, hay una importante parte de la población interesada en llevar una alimentación saludable, que tienen problemas para llevar adelante dichos hábitos, ocasionados por la falta de conocimientos nutricionales, la falta de tiempo y el elevado costo. De la misma forma, este tipo de personas no se encuentra uniformemente en toda la población, hay grupos socioeconómicos donde es más abundante y hay ciertas motivaciones que los llevan a esforzarse por llevar una vida sana, entre ellas la parte estética.

Hay un factor diferenciador con el resto de los restaurantes de comida rápida que operan hoy en el mercado y es que el alimento es **fresco y natural**, además de entregar la información nutricional de forma transparente y donde cualquier combinación de ingredientes traen por resultado un alimento saludable. Por otro lado, la Ley de Etiquetados opera con alimentos procesados, lo cual se contrapone con la valoración del cliente respecto a que sea un alimento fresco y natural, por lo que se descarta su uso, que en un principio se consideraba clave para la propuesta de valor.

En el modelo inicial se había considerado la posibilidad de ser una franquicia, sin embargo, este factor depende en gran medida de la marca que se tenga establecida, considerando además que en este caso se busca establecer una imagen corporativa dada porque todo es saludable en el local y se debe apostar por eso, por lo que se infiere que es una estrategia a largo plazo.

Los gimnasios y recintos deportivos no son un socio clave para el negocio, pues no depende de ellos su éxito. Lo que sí se puede tener en consideración es que las personas que asisten a dichos lugares tienen una mayor probabilidad de estar interesados en los alimentos que se venden en el restaurante. Un socio que sí es clave son los operadores logísticos, pues se encargan de todo el delivery del negocio y permiten llegar a una mayor cantidad de clientes.

Hay una actividad clave dada por el control de calidad, ya que la propuesta de valor garantiza alimentos de alta calidad nutricional. Ante esto, es necesario contar con un abánico de proveedores de un mismo producto, de manera que si alguno no está cumpliendo con los estándares deseados, cambiar de proveedor. De la misma manera, es necesario chequear que los alimentos enviados por los proveedores estén en correctas condiciones.

En los recursos clave, había trabajadores que no son fundamentales, como por ejemplo nutricionistas, pues la idea es entregar información nutricional básica y que sea entendible para cualquier persona, la cual es posible obtener sin necesidad de tener ese título. Las recetas también dejan de ser un recurso clave, ya que **el cliente es quien elige** los ingredientes; lo que sí es necesario tener en vez de las recetas es la información nutricional real de cada uno de los productos que se comercializa. El branding y las cuentas en redes sociales garantizan la experiencia que vivirá el cliente dentro del local, por lo que, de no contar con eso, podría ser confundido con un local más y no cumplir con su propósito

5.4 Conclusiones evaluación económica

Como se pudo observar, la TIR obtenida para el proyecto es mayor que la tasa de descuento, considerando además que se obtuvo un VAN positivo de $42.644.830, por lo cual el negocio resulta rentable bajo los escenarios de precio de $3.700 y demanda creciente en base a los crecimientos de mercado. A pesar de ser resultados bastante positivos, existe una gran incertidumbre respecto a la demanda, ya que al ser un concepto nuevo dentro del mercado, se dificulta determinar si efectivamente se comportará como un restaurante con buenos índices de crecimientos. Podría también darse un escenario en que aquellas personas que nunca compran comida fuera de casa comiencen a seguir esta tendencia por ser un concepto innovador. También está la incertidumbre de si un sandwich, a pesar de ser fitness, logré cumplir con las expectativas del cliente en un largo plazo, que en general abundan en cualquier negocio que aún no se encuentra operando,

Se obtuvo además del estudio de factibilidad que al tercer año de operación se comienzan a percibir utilidades positivas, por lo que el breakeven es en el año 3 y para implementar el negocio, fue necesario una inversión inicial de $28.042.576, por lo que viendo el flujo acumulado, se comienzan a obtener resultados positivos a partir del año 4, es decir, el periodo de recuperación de capital (payback) es en el año 4. La inversión de $28.042.576 se considera un monto bastante elevado, teniendo en cuenta que el local está en arriendo y que la recuperación de capital es en el año 4, lo que genera un riesgo no percibible en el flujo de caja que es necesario tener en cuenta.

6 Bibliografía

Maurya, A. (2014). *Running Lean.* Universidad Internacional de La Rioja S.A.

Harvard. (2011). *Healthy Eating Plate*. Obtenido de https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/healthy-eating-plate/

Osterwalder, A. (2014). *Value Proposition Design.* Wiley.

Curedale, R. (2016). *Experience Maps.* Design Community College Inc.

FCH. (Noviembre de 2018). *Chile Saludable.* Obtenido de Fundación Chile: https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/11/CHILE-SALUDABLE-2018.pdf

AIM. (Febrero de 2018). *Nuevos Grupos Socioeconómicos 2018.* Obtenido de http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/Nuevos-Grupos-Socioeconomicos-AIM-febrero-2018-FINAL-2.pdf

Izit. (2018). *Consumo comida rápida.* Obtenido de http://blog.izitapp.com/estudio-izit-consumo-de-cafe-y-comida-rapida-en-chile/

CNC. (2018). *Ventas Comida Rápida Chile 2018.* Obtenido de https://www.cnc.cl/ventas-de-comida-rapida-registraron-un-crecimiento-de-58-en-2018/

7 ANEXOS

7.1 Anexo análisis situación actual

7.1.1 Benchmarking

7.1.1.1 Planes Fitfood Chile

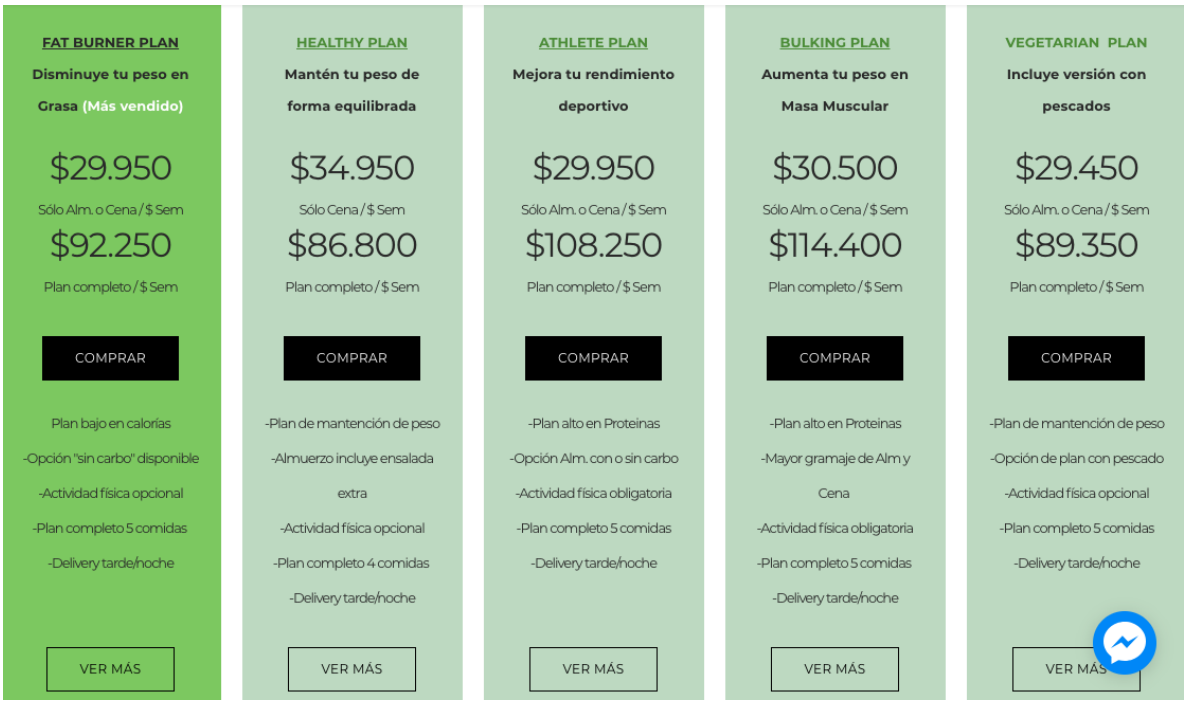


Ilustración 64: Planes FFC

7.1.1.2 Fat Burner plan FFC

Ilustración 65: Menú fat burner plan FFC

PLAN FAT BURNER HOMBRE						PLAN FAT BURNER MU					
	Grs/porcion	Energia (Kcals)	CHO (grs)	Lipidos (grs)	Proteinas (grs)		Grs/porcion	Energia (Kcals)	CHO (grs)	Lipidos (grs)	Proteinas (grs)
DESAYUNO						**DESAYUNO**					
Carbohidrato	60	218	36,4	4,8	7,4	Carbohidrato	60	218	36,4	4,8	7,4
Proteina	1	65	1	2	11	Proteina	1	65	1	2	11
Salsa	1	17	4,1	0	0,1	Salsa	1	17	4,1	0	0,1
Sub total		300	41,5	6,8	18,5	Sub total		300	41,5	6,8	18,5
SNACK AM						**SNACK AM**					
Fruta	100	65	15	0	1	Fruta	100	65	15	0	1
Frutos secos	0,5	87,5	2,5	7,5	2,5	Frutos secos	0,5	87,5	2,5	7,5	2,5
Sub total		152,5	17,5	7,5	3,5	Sub total		152,5	17,5	7,5	3,5
COMIDA 1 C/C						**COMIDA 1 C/C**					
Proteina	180	234	3,6	7,2	39,6	Proteina	150	190	3	6	33
Carbohidrato	150	210	45	1,5	4,5	Carbohidrato	120	168	36	3	9
Aceite	Día	180	0	20	0	Aceite	Día	180	0	20	0
Sub total		624	48,6	28,7	44,1	Sub total		538	39	29	42
SNACK PM						**SNACK PM**					
Proteina	2	130	2	4	22	Proteina	2	130	2	4	22
Verduras	1,5	35	7,5	0	2	Verduras	1,5	35	7,5	0	2
Sub total		165	9,5	4	24	Sub total		165	9,5	4	24
CENA						**CENA**					
Proteina	180	234	3,6	7,2	39,6	Proteina	150	190	3	6	33
Verduras libre	2	20	5	0	0	Verduras libre	2	20	5	0	0
Verduras gral	1	30	5	0	2	Verduras gral	1	30	5	0	2
ARL	1,4	44	1,2	3,7	1,2	ARL	1,4	44	1,2	3,7	1,2
Sub total		328	14,8	10,9	42,8	Sub total		284	14,2	9,7	36,2
	Total	1569,5	131,9	57,9	132,9		Total	1439,5	121,7	57	124,2

Tabla 42: Información nutricional fat burner plan FFC

7.1.1.3 Healthy plan FFC

Desde el Lunes 22 al Viernes 26 de Abril

Ilustración 66: Menú healthy plan FFC

PLAN HEALTHY HOMBRE						PLAN HEALTHY MUJER					
	Grs/porcion	Energia (Kcals)	CHO (grs)	Lipidos (grs)	Proteinas (grs)		Grs/porcion	Energia (Kcals)	CHO (grs)	Lipidos (grs)	Proteinas (grs)
DESAYUNO	Grs/porcion					**DESAYUNO**	Grs/porcion				
Carbohidrato	1	140	30	1	3	Carbohidrato	1	140	30	1	3
Proteina	1	65	1	2	11	Proteina	1	65	1	2	11
Verduras	1	10	2,5	0	0	Verduras	1	10	2,5	0	0
Sub total		215	33,5	3	14	Sub total		215	33,5	3	14
COMIDA 1 C/C						**COMIDA 1 C/C**					
Proteína	180	234	3,6	7,2	39,6	Proteína	150	190	3	6	33
Carbohidrato	150	210	45	1,5	4,5	Carbohidrato	120	168	36	3	9
Aceite	Día	180	0	20	0	Aceite	Día	180	0	20	0
Mix ensalada	1,5	20	3,7	0	0,5	Mix ensalada	1,5	20	3,7	0	0,5
Sub total		644	52,3	28,7	44,6	Sub total		558	42,7	29	42,5
SNACK PM						**SNACK PM**					
Carbohidrato	1	141	23	3,5	4,2	Carbohidrato	1	141	23	3,5	4,2
Proteína	3	231	1,2	15,6	22	Proteína	3	231	1,2	15,6	22
ARL	1,4	44	1,2	3,7	1,2	ARL	1,4	44	1,2	3,7	1,2
Sub total		416	25,4	22,8	27,4	Sub total		416	25,4	22,8	27,4
CENA						**CENA**					
Proteína	180	234	3,6	7,2	39,6	Proteína	150	190	3	6	33
Verduras libre	2	20	5	0	0	Verduras libre	2	20	5	0	0
Verduras gral	1	30	5	0	2	Verduras gral	1	30	5	0	2
ARL	1,4	44	1,2	3,7	1,2	ARL	1,4	44	1,2	3,7	1,2
Sub total		328	14,8	10,9	42,8	Sub total		284	14,2	9,7	36,2

Tabla 43: Información nutricional healthy plan FFC

7.1.1.4 Athlete plan FFC

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
DESAYUNO	Panqueques proteicos de plátano	Profiteroles proteicos con manjar sin azucar	Sellados de queso y jamon de pavo en panini integral	Tiramisú proteico	Tartaleta proteica de manzana
SNACK AM	Fruta picada con frutos secos	Flan de manjar	Torta de yogurt	Piña picada con frutos secos	Fruta picada con frutos secos
ALMUERZO 1	Carne mechada con quinoto al romero	Truto de pollo al jugo con pastelera de choclo	Reineta a la plancha con beurre blanc y arroz al cebollin	Pavo al horno con espirales y salsa cesar	Pastel de papa
ALMUERZO 2	Pollo mongoliano con verduras orientales	Carne picada con verduras al vapor	Pasta de zuchini con salsa boloñesa	Tilapia en salsa de aji amarillo con pure de verduras	Torta de verduras
CENA	Ensalada cesar	Terrina de salmon al romero y repollo salteado	Croqueta de falafel con ensalada de pepino, tomate y perejil	Carne mechada con verduras asadas	Ensalada de quesillo marinado en oliva con lechuga, repollo y tomate cherry

Ilustración 67: Menú athlete plan FFC

PLAN ATHLETE HOMBRE						PLAN ATHLETE MUJER					
	Grs/porcion	Energia (Kcals)	CHO (grs)	Lipidos (grs)	Proteinas (grs)		Grs/porcion	Energia (Kcals)	CHO (grs)	Lipidos (grs)	Proteinas (grs)
DESAYUNO						**DESAYUNO**					
Carbohidrato	100	364	60	8	12,4	Carbohidrato	60	218	36,4	4,8	7,4
Proteína	1	65	1	2	11	Suplemento P	25	72	2,5	0,5	14
Suplemento P	25	72	2,5	0,5	14	Proteina	1	65	1	2	11
Sub total		501	63,5	10,5	37,4	Sub total		355	39,9	7,3	32,4
SNACK AM						**SNACK AM**					
Fruta natural	100	65	15	0	1	Fruta natural	100	65	15	0	1
Frutos secos	0,5	87,5	2,5	7,5	2,5	Frutos secos	0,5	87,5	2,5	7,5	2,5
Sub total		152,5	17,5	7,5	3,5	Sub total		152,5	17,5	7,5	3,5
COMIDA 1 C/C						**COMIDA 1 C/C**					
Proteína	180	234	3,6	7,2	39,6	Proteína	150	190	3	6	33
Carbohidrato	150	210	45	1,5	4,5	Carbohidrato	120	168	36	3	9
Aceite	Día	180	0	20	0	Aceite	Día	180	0	20	0
Sub total		624	48,6	28,7	44,1	Sub total		538	39	29	42
COMIDA 2 S/C						**COMIDA 2 S/C**					
Proteína	180	234	3,6	7,2	39,6	Proteína	150	190	3	6	33
Verduras gral	2	60	10	0	4	Verduras gral	2	60	10	0	4
Sub total		294	13,6	7,2	43,6	Sub total		250	13	6	37
CENA						**CENA**					
Proteína	180	234	3,6	7,2	39,6	Proteína	150	190	3	6	33
Verduras libre	2	20	5	0	0	Verduras libre	2	20	5	0	0
Verduras gral	1	30	5	0	2	Verduras gral	1	30	5	0	2
ARL	1,4	44	1,2	3,7	1,2	ARL	1,4	44	1,2	3,7	1,2
Sub total		328	14,8	10,9	42,8	Sub total		284	14,2	9,7	36,2
	Total	1899,5	158	64,8	171,4		Total	1579,5	123,6	59,5	151,1

Tabla 44: Información nutricional athlete plan FFC

7.1.1.5 Bulking plan FFC

Desde el Lunes 22 al Viernes 26 de Abril

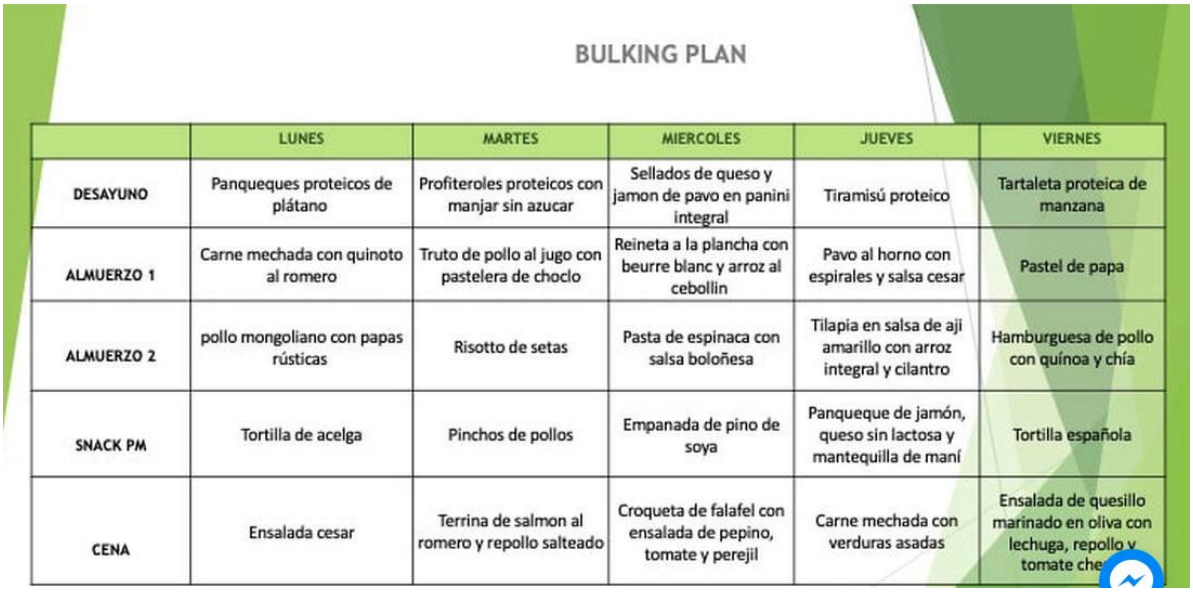


Ilustración 68: Menú bulking plan FFC

PLAN BULKING HOMBRE					
	Grs/porcion	Energia (Kcals)	CHO (grs)	Lipidos (grs)	Proteinas (grs)
DESAYUNO					
Carbohidrato	100	364	60	8	12,4
Proteína	1	65	1	2	11
Suplemento P	25	72	2,5	0,5	14
Sub total		501	63,5	10,5	37,4
COMIDA 1 C/C					
Proteína	200	260	4	8	44
Carbohidrato	200	280	60	4	12
Sub total		540	64	12	56
COMIDA 2 C/C					
Proteína	200	260	4	8	44
Carbohidrato	200	280	60	4	12
Aceite	Día	180	0	20	0
Sub total		720	64	32	56
SNACK PM					
Carbohidrato	60	436	72,8	9,6	14,8
Proteína	1	130	2	4	22
Salsa	1	17	4,1	0	0,1
Sub total		583	78,9	13,6	36,9
CENA					
Proteína	200	260	4	8	44
Verduras libre	2	20	5	0	0
Verduras gral	1	30	5	0	2
ARL	1,4	44	1,2	3,7	1,2
Sub total		354	15,2	11,7	47,2
	Total	2698	285,6	79,8	233,5

PLAN BULKING MUJER					
	Grs/porcion	Energia (Kcals)	CHO (grs)	Lipidos (grs)	Proteinas (grs)
DESAYUNO					
Carbohidrato	100	364	60	8	12,4
Proteína	1	65	1	2	11
Suplemento P	25	72	2,5	0,5	14
Sub total		501	63,5	10,5	37,4
COMIDA 1 C/C					
Proteína	200	260	4	8	44
Carbohidrato	200	280	60	4	12
Sub total		540	64	12	56
COMIDA 2 C/C					
Proteína	200	260	4	8	44
Carbohidrato	200	280	60	4	12
Aceite	Día	180	0	20	0
Sub total		720	64	32	56
SNACK PM					
Carbohidrato	60	436	72,8	9,6	14,8
Proteína	1	130	2	4	22
Salsa	1	17	4,1	0	0,1
Sub total		583	78,9	13,6	36,9
CENA					
Proteína	200	260	4	8	44
Verduras libre	2	20	5	0	0
Verduras gral	1	30	5	0	2
ARL	1,4	44	1,2	3,7	1,2
Sub total		354	15,2	11,7	47,2
	Total	2698	285,6	79,8	233,5

Tabla 45: Información nutricional bulking plan FFC

7.1.1.6 Vegetarian plan FFC

Ilustración 69: Menú vegetarian plan FFC

PLAN VEGETARIANO HOMBRE					
	Grs/porcion	Energia (Kcals)	CHO (grs)	Lipidos (grs)	Proteinas (grs)
DESAYUNO					
Carbohidrato	60	218	36,4	4,8	7,4
Proteina	1	65	1	2	11
Salsa	1	17	4,1	0	0,1
Sub total		300	41,5	6,8	18,5
SNACK AM					
Fruta	100	65	15	0	1
Frutos secos	0,5	87,5	2,5	7,5	2,5
Sub total		152,5	17,5	7,5	3,5
COMIDA 1 C/C					
Proteína	180	234	3,6	7,2	39,6
Carbohidrato	150	210	45	1,5	4,5
Aceite	Día	180	0	20	0
Sub total		624	48,6	28,7	44,1
SNACK PM					
Proteína	2	130	2	4	22
Verduras	1,5	35	7,5	0	2
Sub total		165	9,5	4	24
CENA					
Proteína	180	234	3,6	7,2	39,6
Verduras libre	2	20	5	0	0
Verduras gral	1	30	5	0	2
ARL	1,4	44	1,2	3,7	1,2
Sub total		328	14,8	10,9	42,8
	Total	1569,5	131,9	57,9	132,9

PLAN VEGETARIANO MUJER					
	Grs/porcion	Energia (Kcals)	CHO (grs)	Lipidos (grs)	Proteinas (grs)
DESAYUNO					
Carbohidrato	60	218	36,4	4,8	7,4
Proteina	1	65	1	2	11
Salsa	1	17	4,1	0	0,1
Sub total		300	41,5	6,8	18,5
SNACK AM					
Fruta	100	65	15	0	1
Frutos secos	0,5	87,5	2,5	7,5	2,5
Sub total		152,5	17,5	7,5	3,5
COMIDA 1 C/C					
Proteína	150	190	3	6	33
Carbohidrato	120	168	36	3	9
Aceite	Día	180	0	20	0
Sub total		538	39	29	42
SNACK PM					
Proteína	2	130	2	4	22
Verduras	1,5	35	7,5	0	2
Sub total		165	9,5	4	24
CENA					
Proteína	150	190	3	6	33
Verduras libre	2	20	5	0	0
Verduras gral	1	30	5	0	2
ARL	1,4	44	1,2	3,7	1,2
Sub total		284	14,2	9,7	36,2
	Total	1439,5	121,7	57	124,2

Tabla 46: Información nutricional vegetarian plan FFC

Plan/macros	Calorias	Carbos	Grasas	Proteínas
Fat burner	**1569,5**	**131,9**	**57,9**	**132,9**
Healthy	**1603**	**126**	**65,4**	**128,8**
Athlete	**1899,5**	**158**	**64,8**	**171,4**

Bulking	**2698**	**285,6**	**79,8**	**233,5**
Vegetarian	**1569,5**	**131,9**	**57,9**	**132,9**
Total	**1569,5**	**131,9**	**57,9**	**132,9**

Tabla 47: Resumen total nutricional por día de planes FFC

Comida/Plan	Fat Burner	Healthy	Athlete	Bulking	Vegetarian
Desayuno	$ 15.950	$ 15.950	$ 21.450	$ 21.450	$ 15.500
Snack Am	$ 12.950	-	$ 8.450	$ 27.000	$ 13.450
Almuerzo	$ 26.450	$ 31.450	$ 26.450	$ 27.000	$ 25.950
Snack Pm	$ 17.950	$ 17.950	$ 26.450	$ 17.450	$ 17.500
Cena	$ 26.450	$ 26.450	$ 26.450	$ 27.000	$ 25.950
Total	$ 92.250	$ 86.800	$ 108.250	$ 114.400	$ 89.350

Tabla 48: Precios semanales por plan FFC

7.1.1.7 Ingredientes

Tipo	Alimento
Proteína	Jamón de pavo
	Carne picada
	Hamburguesa de pollo
	Jamón
	Carne de soya
	Salmón
	Trutro de Pollo
	Carne mechada
	Reineta
	Pavo al Horno
	Pollo Mongoliano
	Pinchos de pollo
	Tilapia
	Mantequilla de maní
	Huevo
	Albóndigas de soya
Carbos	Lentejas
	Papas
	Arroz
	Panini integral
	Arroz integral
	Quínoa
	Chía
Grasas	Queso sin lactosa
	Quesillo
	Palta
Verduras	Repollo
	Choclo
	Zanahoria
	Betarraga

	Habas
	Pepino
	Tomate
	Cilantro
	Perejil
	Porotos Verdes
	Seta
	Espárragos
	Pimiento rojo
	Aceitunas negras
	Acelga
	Lechuga
	Champiñón
Frutas	Manzana
	Plátano
	Piña

Tabla 49: Ingredientes menú FFC

7.1.1.8 Decoración Subway

Ilustración 70: Decoración Subway 1

Ilustración 71: Decoración Subway 2

7.1.1.9 Menú subway

Sub	Descripción
Atún	Atún con mayonesa y vegetales
Jamón de pavo	Láminas jamón de pavo con vegetales
Pizza sub	Pepperoni, salsa marinara, queso y vegetales
Jamón de cerdo	Láminas de jamón de cerdo y vegetales
Sub palta	Palta, vegetales y aderezos
Italiano BMT	Salame en láminas, pepperoni y jamón, acompañado con vegetales
Pechuga de pollo	Pechuga de pollo acompañado de vegetales y aderezos
Pollo apanado	Pollo empanado acompañado con vegetales y aderezos
Subway melt	Láminas de pavo y jamón, tocino y queso acompañado de vegetales
Pollo teriyaki	Pollo bañado en salsa agridulce, acompañado de vegetales
Subway club	Jamón de pavo y cerdo, con rebanadas de roast beef con vegetales
Costillas BBQ	Carne de costilla de cerdo, queso, salsa BBQ y vegetales
Roast Beef	Láminas roast beef con vegetales
Carne y queso	Láminas de carne, queso y vegetales
Toscano	Lámina de pepperoni, salami, queso y verduras
Trio de carnes	Jamón ahumado, jamón de pollo, salame y verduras
Pollo jalisco	Pollo, tocino, salsa chipotle y vegetales
Gaucho	Carne, queso y vegetales
Texano	Carne, tocino, salsa barbecue, queso chedar y vegetales

Tabla 50: Menú Subway

7.1.1.10 Menú Sweetgreen

SEASONALS

mexican corn "elote" bowl ⊙
organic quinoa + farro, organic arugula, roasted corn + peppers, purslane, goat cheese, spicy sunflower seeds, cilantro, tomatoes, cabbage, lime cilantro jalapeno vinaigrette
560 CAL — $10.35

roasted veggies + chicken
shredded kale + organic mesclun, ldcal roasted vegetables, basil, shredded carrots, parmesan crisp, roasted chicken, pesto vinaigrette
505 CAL — $12.85

summer snap peas + mozzarella
organic arugula + mesclun, balsamic-marinated mozzarella, snap peas, pea shoots, red cabbage, spicy quinoa, pesto vinaigrette
465 CAL — $10.85

GREENS

rad thai
organic arugula + organic mesclun, sprouts, carrots, shredded cabbage, spicy sunflower seeds, cucumbers, basil, citrus shrimp, spicy cashew dressing
375 CAL — $12.85

kale caesar
shredded kale + chopped romaine, tomatoes, shaved parmesan, parmesan crisp, roasted chicken, fresh lime squeeze, caesar dressing
430 CAL — $8.85

spicy sabzi Ⓥ
organic baby spinach + shredded kale, spicy quinoa, spicy broccoli, raw beets, carrots, sprouts, basil, roasted organic tofu, sriracha, carrot chili vinaigrette
430 CAL — $8.95

Ilustración 72: Menú Sweetgreen 1

guacamole greens
organic mesclun, tomatoes, red onion, tortilla chips, avocado, roasted chicken, fresh lime squeeze, lime cilantro jalapeño vinaigrette
540 CAL — $10.65

avocobbo
shredded kale + chopped romaine, tomatoes, raw corn, avocado, bacon, egg, roasted chicken, blue cheese dressing
705 CAL — $12.85

hummus tahina ⊙
shredded kale + chopped romaine, tomatoes, red onion, cucumbers, pita chips, local feta, housemade hummus, baked falafel, cucumber tahini yogurt
610 CAL — $11.85

GRAINS

earth bowl ⊙
quinoa + farro, organic arugula, tomatoes, raw corn, organic chickpeas, spicy broccoli, organic white cheddar, roasted chicken, pesto vinaigrette
775 CAL — $10

harvest bowl
organic wild rice + shredded kale, apples, sweet potatoes, toasted almonds, local goat cheese, roasted chicken, balsamic vinaigrette
685 CAL — $11.60

wild child Ⓥ
organic wild rice + organic baby spinach, cilantro, peppers, raw beets, shredded cabbage, carrots, raw seeds, avocado, miso sesame ginger dressing
545 CAL — $9.60

SOUPS

gazpacho ⊙Ⓥ
170 CAL $3.75

organic lentil chickpea Ⓥ
160 CAL (sm) $3.75
240 CAL (lg) $6

BEVERAGES MADE IN-HOUSE DAILY* $2.50+

blueberry + basil fresca
60 CAL 14 G SUGAR

chai iced tea
0 CAL 0 G SUGAR

pear agua fresca
60 CAL 10 G SUGAR

jasmine green iced tea
0 CAL 0 G SUGAR

orange, mint + chia coconut water
70 CAL 7 G SUGAR

ginger kale green tea
100 CAL 11 G SUGAR

Ilustración 73: Menú Sweetgreen 2

CUSTOM

STARTING AT $7.35 *items in bold are seasonal*

bases

shredded kale
organic baby spinach
organic arugula
organic mesclun
chopped romaine
⊛ organic quinoa + farro
organic wild rice

toppings *all toppings vegan*

purslane
pea shoots
basil
cilantro
local apples
organic chickpeas
spicy broccoli
organic carrots
sprouts
raw corn
shredded cabbage
tomatoes
raw beets
spicy quinoa
cucumber
red and green peppers
red onion
roasted sweet potatoes
toasted almonds
raw seeds
spicy sunflower seeds
⊛ pita chips
tortilla chips

Ilustración 74: Menú Sweetgreen 3

premiums

Ⓥ **roasted zucchini + radishes**
Ⓥ **roasted corn + peppers**
Ⓥ **snap peas**
local mozzarella
Ⓥ avocado
Ⓥ housemade hummus
Ⓥ roasted organic tofu
⊛Ⓥ baked falafel
citrus shrimp
roasted chicken
bacon
local goat cheese
organic white cheddar
local feta
shaved parmesan
parmesan crisp

dressings

Ⓥ spicy cashew dressing
Ⓥ lime cilantro jalapeño vinaigrette
Ⓥ carrot chili vinaigrette
Ⓥ miso sesame ginger vinaigrette
Ⓥ pesto vinaigrette
cucumber tahini yogurt dressing
blue cheese dressing
caesar dressing
balsamic vinaigrette
Ⓥ balsamic vinegar
Ⓥ extra virgin olive oil
Ⓥ fresh lime squeeze
Ⓥ fresh lemon squeeze
Ⓥ sriracha

Ilustración 75: Menú Sweetgreen 4

Tipo	Nombre	Calorias
Estacional	Rustic tomato harvest bowl	680
	Spring burrata + green goddess salad	410
	Superfood bowl (vegano)	500
	Strawberry mint lemonade	60
Bowls calientes	Shroomami (vegano)	640
	Chicken pesto parm	525
	Harvest bowl	705
	Curry chickpea bowl	650
	Fish taco	520
Ensaladas	Spicy thai salad (vegano)	440
	Kale Caesar	420
	Guacamole verde	530
	Hummus tahina (gluten)	495
	Lentil + avocado	520

Tabla 51: Menú Sweetgreen

7.1.1.11 Ficha técnica Bosu Body Bar

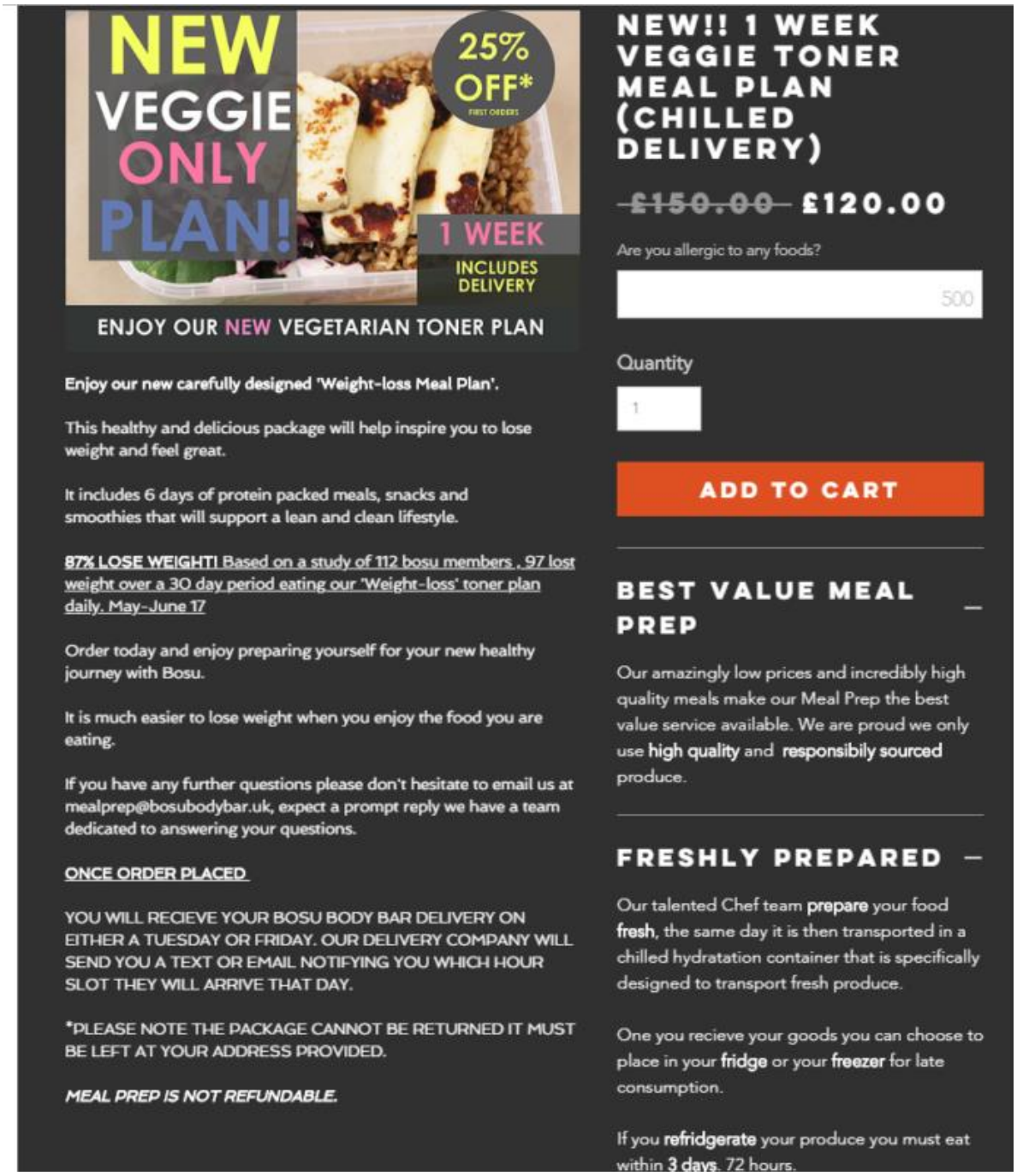


Ilustración 76: Ficha técnica plan Bosu Body Bar

7.2 Anexo modelo de negocio

7.2.1 Entrevistas problemas

7.2.1.1 Gonzalo Nuñez, Coach Smart Fit

1. **Datos personales: Nombre, edad, sexo, estudios, ¿a qué se dedica?**
   Gonzalo Núñez, 31 años, hombre, pedagogía en educación física, profesor coach y personal trainer. Lo veo distinto al preparador físico, porque no sólo trabajo la parte física, sino que también veo la parte psicológica y mental. Tratar de generar hábitos y que la persona forme un estilo de vida, educando mediante el ejercicio y logrando cambios en las conductas de las personas, ligado de una asesoría nutricional. Si esta persona no ha asistido a un profesional del área de la nutrición, yo lo ayudo a guiarlo hacia los alimentos sanos o que alimentos debe comer. Lo ayudo a entender los macronutrientes y micronutrientes, básicamente macros, cuánta proteína, cuánta grasa, cuánto carbohidrato de acuerdo con sus necesidades, su peso y a su condición.

2. **¿Consideras que tienes conocimientos elementales de nutrición? ¿Cómo los adquiriste?**
   Por mi cuenta leo papers, siguiendo mentores. Elementales para lograr un cambio, sí, claro que sí. Sé calcular la tasa metabólica basal, multiplicarlo por el factor de actividad, sé que alimentos son altos en proteína, cuáles son más saludables. En cuanto a grasas saludables también sé que es lo que deben consumir, en cuanto a carbohidratos siempre adaptarlos a la condición de la persona. Lo que sí uno muchas veces topa con el chequeo médico, que las personas habitualmente te dicen que no tienen ningún problema. Ahí obviamente si el tipo no te trae un chequeo médico, ya tu tienes que dejarlo como más al confiar en esa personal. Eso tal vez es lo que a uno le puede faltar claramente, que sí sabe el especialista, interpretar un informe, tal hormona o tal tasa está más alta o más baja. Seguramente tu vas dando otros alimentos. Pero como yo trabajo “con puras personas sanas”, adulto joven, que están en el peso mas menos normal, que buscan un cambio estético, para mi es más fácil. Yo no trabajo con personas con enfermedades crónicas, no me llegan, siempre me llega gente más saludable, así como tú o como yo.

3. **Al momento de alimentarte, ¿te preocupas de los macros y calorías?**
   Sí, siempre, siempre, siempre. Actualmente tengo una alimentación muy alta en proteínas y grasas saludables. Todo tipo de carnes, pollo, vacuno, cerdo, pescado, atún, legumbres, frutos secos, lácteos. Y las grasas saludable palta, aceite de oliva, aceite de coco, el mismo huevo que es super alto en grasas y ahí voy jugando con eso. Llevo mis macros y por los mismo bajo un poquito la ingesta de carbohidratos, porque habitualmente una persona normal consume entre un 50 y un 60, yo consumo entre un 30 y un 35. Básicamente un tercio de mis calorías son provenientes del carbohidrato y los restantes dos tercios son de proteína y grasa. Y obviamente me paso de acuerdo a los requerimientos, en este caso, al promedio de lo que requiere una persona normal, que nosotros no somos normales, nuestro gasto es mucho más alto, así que siempre te vas a pasar en proteínas, en grasas, o siempre te vas a pasar en carbohidratos. En mi caso, me paso en grasas y en proteínas. En carbos siempre menos para tener una retención de líquidos menor, eso es lo que yo hago. Yo se calcularlo y utilizo aplicaciones. Una bien conocida es My fitness pal y ahí yo cuento calorías.

4. **¿Cuáles crees que son tus principales dificultades para llevar una alimentación sana?**
   Mis principales dificultades… es que sabes que yo… quizás podría ser cocinar algo diferente. Pero no tengo ningún problema, o sea, yo hago siempre las compras del super cuando hay que hacerlas, compro siempre todos los alimentos que yo considero que me hacen bien, que le hacen bien a mi cuerpo, ahora estoy consumiendo un multivitamínico. Básicamente mi dificultad es la variedad en cuanto a la alimentación.

5. **¿En qué te fijas al momento de comer en un restaurante o fuera de casa?**
   Siempre trato de comprar las cosas que a mi me gustan y que me hacen bien. En este caso que tenga proteínas, cierto, que haya ensalada, que el jugo sea natural, que no sea procesado. Por ejemplo, habitualmente la gente te ofrece el jugo de Guallarauco, que no es sano. A mi me gusta el jugo natural, así recién exprimido. Eso es un jugo en un vaso normal, no es un vaso gigante. Que no sean fritas las cosas que voy a consumir.

   ¿Pero eso es porque tu conoces lo que te están ofreciendo?
   Sí, siempre busco productos naturales. Ojalá que las preparaciones sean lo más parecido a como lo harías en tu casa, con eso yo soy feliz. Y salsas solamente para probar, mínimamente. Todas esas cosas de los aderezos no lo consumo. Alcohol nunca consumo. Así que siempre lo más natural posible.

6. **Chile ocupa el 2do lugar de obesidad en países de la OCDE. ¿A qué lo atribuyes?**
   Así es po. Lo atribuyo a que no tenemos hábitos de vida saludable. En Chile de partida no se fomenta la actividad física, no se fomenta la alimentación saludable y obviamente en nuestra educación no existen ramos (no se si afuera existirá), pero yo considero que en la formación básica o educación media se debiera enseñar nutrición, un curso de tal vez cómo realizar entrenamientos funcionales en tu casa, con las cosas que tu dispones diariamente en tu hogar. No hay cultura deportiva, somos un país futbolero, no potenciamos otras disciplinas deportivas que sí le pueden ayudar a la gente. Y en practicar una actividad física en Chile no es para todas las partes por igual. Acá tu pasas por las Condes, Providencia y después pasas por el centro o alguna escuela rural, o cualquier zona rural o campesina y es difícil. De partida ya no están los gimnasios. Yo vengo de la sexta región y en donde vivo no hay gimnasios, tengo que ir a San Vicente, a un gimnasio que es ahí no más.

   No, está difícil. Acá te colocan los productos que tienen los sellos, alto en azúcar, alto en grasas, alto en sodio y son los que más se venden igual. O sea que no hay cultura deportiva, no hay educación, la gente va a ver el sello y lo va a consumir igual. Ve eso en rojo, lo sabes, pero no lo interiorizas, como nadie te está enseñando qué le hace el azúcar a tu cuerpo. Se le echa siempre la culpa a las grasas, cuando las grasas desempeñan funciones importantísimas para todo tu organismo. El cerebro se compone de grasa, o sea, es imposible pensar que una persona no consuma grasa en su régimen, que le llaman dieta, pero dieta no existe, dieta es restrictivo. Por eso está muy difícil, difícil de superarnos como nación y mucho menos ser desarrollados.

   Aquí te potencian el camino fácil, el camino sin esfuerzo inteligente. Y además que los mismos profesionales. Yo lo veo, yo soy profesor de educación física y yo cuando terminé mi formación y yo no sabía entrenar, no sabía qué realmente comer, qué alimentos eran los ideales para mi, para yo lograr un cambio físico o un cambio estético. Aunque yo sé que a mi preparan para educar a través del movimiento haciendo

actividades, pero no me preparan para yo lograr un cambio físico estético en una persona, un cambio de mentalidad. Por eso creo que faltan cursos de psicología deportiva o inteligencia emocional o de finanzas, cómo manejar mejor tu dinero, cómo trabajar en equipo, de oratoria, alimentación, de entrenamiento, lo básico, por eso estamos a años luz de lograr una mejora. Si se preparan mejores a los profesionales, se exige más en las carreras, ya del gobierno se tienen que aumentar los sueldos, también mejoras laborales, así que es complicado. Vamos mejorando, pero no lo que tu puedes ver en otra nación, que hay más igualdad, en las mismas profesiones, las mismas carreras.

7. **¿Cuáles crees que son las principales trabas que tienen los chilenos para llevar una alimentación saludable? ¿Notas diferencias entre hombres y mujeres?**
   Como tenemos falta de educación, nos regimos siempre por mitos. Falta de conocimiento de que tu realmente sí puedes comer sano no gastando harto. Te doy un ejemplo, alimentos para ganar masa muscular que son de un costo accesible para todos: el huevo, la avena, los frutos secos, las legumbres, que son alimentos que no se consumen tanto, en la casa. A nivel nacional, ¿cuántas personas consumen porotos 1 o 2 veces a la semana? O lentejas, o que todos los días coman 2 o 3 huevos, que es mucho más barato que estarte comiendo… Un huevo sale como una lámina de queso, pero el huevo te entrega 10 veces más, te entrega todos los aminoácidos esenciales que tu puedes necesitar. La avena, por 100 gramos gastas 150 pesos y consumes 13 gramos de proteína y otros 11 de fibra, así que es falta de conocimiento. Lo que pasa es que la gente esta acostumbrada a pensar que si tu tienes que alimentarte bien es caro. ¿Por qué? Porque vas a tener que andarte comprando suplementos alimenticios, que van a tener que consumir productos light, que son mas caros en comparación con los tradicionales. Y ahí pasamos a otro mito, que lo light es bueno, y lo light es super malo. Está doblemente procesado, yo paso un pan light, un yogur light y le extraen la grasa a estos alimentos o el azúcar, dejándolos casi en cero. El azúcar nunca lo bajan, si igual los dejan como en 5 o 10 gramos casi todos los alimentos y te cobran más, te cobran un 20, un 30 o un 40 porciento más por consumir un alimento que no te hace bien a ti. Es por eso, es falta de educación, nada más que eso.

   ¿Tu ves diferencias en esto mismo entre hombre y mujeres?
   Siento que la mujer trata de cuidarse un poquito más, de comer un poco más sano, pero de los 3 pilares para un cambio físico, una vida sana, solamente tratan de regirse por lo alimenticio, “tratan de comer un poquito más”, comen más sano, pero igual comen poco. Comen poca proteína, poca grasa, poco de todo, y eso hace que uno no logre un cambio físico, que tu cuerpo baje la tasa metabólica basal, no realizan actividad física, no duermen las horas que tienen que dormir, en general consumen, no se si fumarán o tomaron igual que un hombre hoy en día, pero cada vez están en más igualdad de condiciones. Al final no tienen hábitos de vida saludable, tratan de comer uno que otro alimento que te puede “hacer bien”, pero dejando varios macronutrientes y micronutrientes de lado que no los consumen. Por eso, esa pequeña mejora es significativa para lo que tu puedes conseguir. Y el hombre se va al extremo, come más churrascos, más hamburguesas, más alcohol (creo yo), más fiestas con los amigos, las pichangas. Al final la mujer se cuida un poquito más, pero ninguno de los 2 llega a los macronutrientes básicos que su cuerpo necesita para estar mas menos bien. Y casi ninguno realiza actividad física, si casi el 70-80% de los chilenos es sedentario, por ahí andamos, así que estamos pésimo. No hay nuevamente educación, que es lo principal.

7.2.1.2 Valeria Farías, Coach Smart fit

1. **Datos personales: Nombre, edad, sexo, estudios, ¿a qué se dedica?**
   Valeria Farías, 32 años, mujer. Estudié pedagogía en educación física. Soy personal trainer y coach. Mi pasión es educar a las personas y los alumnos que vienen al gimnasio. Educar y entregarles lo mejor de mi.

2. **¿Consideras que tienes conocimientos elementales de nutrición? ¿Cómo los adquiriste?**
   Sí, elementales los considero como conocimientos generales, no tan específicos obviamente, pero sí puedo explicarle a los diferentes tipos de personas que tenga en frente y en base a sus diferentes objetivos en cuanto a como mejorar su alimentación o su nutrición en sí. Así que sí tengo los conocimientos para orientar en ese sentido.

   Los adquirí a través de los estudios de pregrado estudiando educación física, en la malla curricular estaba el ramo de nutrición y dietética, y algunas otras asignaturas que se complementan también con esto. Después hice un magister en ciencias de la salud y el deporte que también obviamente hay asignaturas que se relacionan con el área y relacionándome también en ese momento con nutricionistas. Entonces también, conversando, aprendiendo también de otros profesionales.

3. **Al momento de alimentarte, ¿te preocupas de los macros y calorías?**
   Hoy en día no es algo como que me despierte pensando en eso de manera específica, pero sí cuando lo quiero hacer, lo puedo hacer de forma ordenada. Llega un momento en que decido ya voy a ser más exigente con mi alimentación y sí soy más selectiva en seleccionar alimentos que contengan que contengan menos carbohidratos, o que sean más proteicos, o de repente le echo más mano a las grasas. Pero obviamente ahí yo decido en qué momento lo hago. Es algo que tengo más interiorizado, lo hago inconscientemente, ya obviamente aprendiendo, uno leyendo literatura, y por lo que te contaba antes, claro uno ya piensa o en verdad no te pones a buscar alimentos que tengan ciertos macronutrientes, es algo más de forma automática.

4. **¿Cuáles crees que son tus principales dificultades para llevar una alimentación sana?**
   Soy super buena para comer, no soy regodiona, me gusta compartir en familia o con amistades, y en ese momento si bien puedo no comer ciertas cosas, pero me cuesta, como como super tentada. Si bien me cuesta, dejo más el fin de semana para salir un poco del esquema. Si fuese más regodiona, tal vez no me costaría mucho, pero me gusta harto salir a restaurantes, probar comidas y eso. Me encanta comer, así que es al mismo tiempo una dificultad para poder decir “ya, me voy a alimentar con ciertas cosas”.

5. **¿En qué te fijas al momento de comer en un restaurante o fuera de casa?**
   Me fijo en que la mayor cantidad de alimentos que contenga sea ensalada, verduras de colores y que tenga proteína sí o sí. Y el carbohidrato en este caso puede ser el pan y que sea integral. Y si no, me voy a una comida que sea un plato como “muy casero” por decirlo de alguna manera, pero sí que contenga siempre proteína, ensalada o verdura, y obviamente opcional si le agrego algún carbohidrato.

6. **¿Te gustaría saber la información nutricional de los productos que estás comiendo, o al menos los macros?**
   Sí, me gustaría. Sería muy bueno que uno tenga esa información, por ejemplo, aquí mismo que cada producto contenga en otra columna, aparte del precio, la cantidad de proteínas por la porción que te dan.

7. **Chile ocupa el 2do lugar de obesidad en países de la OCDE. ¿A qué lo atribuyes?**
   Sí, lo sabía. Lo atribuyo a una mala alimentación, a la inactividad física, cuesta todavía fomentar más la cultura deportiva acá en Chile. Si bien creo que es algo que va ascendiendo, se ve mucho en lo gimnasios, las clases que hay en los parques, eso para mi es algo que ojalá se fomentara mucho más. Y ahora el mismo Smart Fit, en poco tiempo han abierto un montón de sucursales y la cantidad de gente que se inscribe al gimnasio es porque les pica el bichito de empezar a hacer gimnasia, pero ahí está la misión también de los educadores, de los profesionales o de nosotros de poder transmitir eso a la gente, pero para que lo aprenda. Hay mucha gente que está siguiendo un poco a la masa, pero sin tomar consciencia de para qué. Entonces claro, atribuyo eso a que falta más información, darle más duro a ese tema en cuanto al tema de la alimentación, nutricional, los beneficios que tiene eso y los beneficios que tiene también la actividad física.

8. **¿Cuáles crees que son las principales trabas que tienen los chilenos para llevar una alimentación saludable? ¿Notas diferencias entre hombres y mujeres?**
   La falta de tiempo, que trabajan mucho, creo que esa es una de las principales cosas y también dentro del entorno donde yo trabajo lo escucho un montón de veces. El trabajo de oficina principalmente o personas que trabajan independientemente y que se les va el tiempo, se les va el día trabajando y se alimentan 2 o 3 veces al día y mal. Entonces, esa falta de tiempo, porque están todo el día en el trabajo y el fin de semana llegan, asados, el trago que es un factor ahí, el alcohol, que también perjudica bastante a que se pueda lograr una alimentación saludable.

   ¿Notas diferencias entre hombres y mujeres?
   Sabes que no tanto, veo que se da como la misma conducta en hombre y mujeres. De repente las mujeres, sobre todo las que son mamás o tienen a sus hijos que son todavía guaguas, tienen ahí un desorden también de sus tiempos, de sus horarios, y más aún si trabajan. Yo creo que se da lo mismo, entre hombres y mujeres. La falta de tiempo y ya lo poco de tiempo es como lo que venga, comen. Puede haber una diferencia, pero esa diferencia es mínima y hoy en día, vamos a darle el punto a las mujeres que se preocupan más, por esa diferencia mínima, pero no es como una diferencia drástica

7.2.2 Encuestas problemas

7.2.2.1 Encuesta Instagram

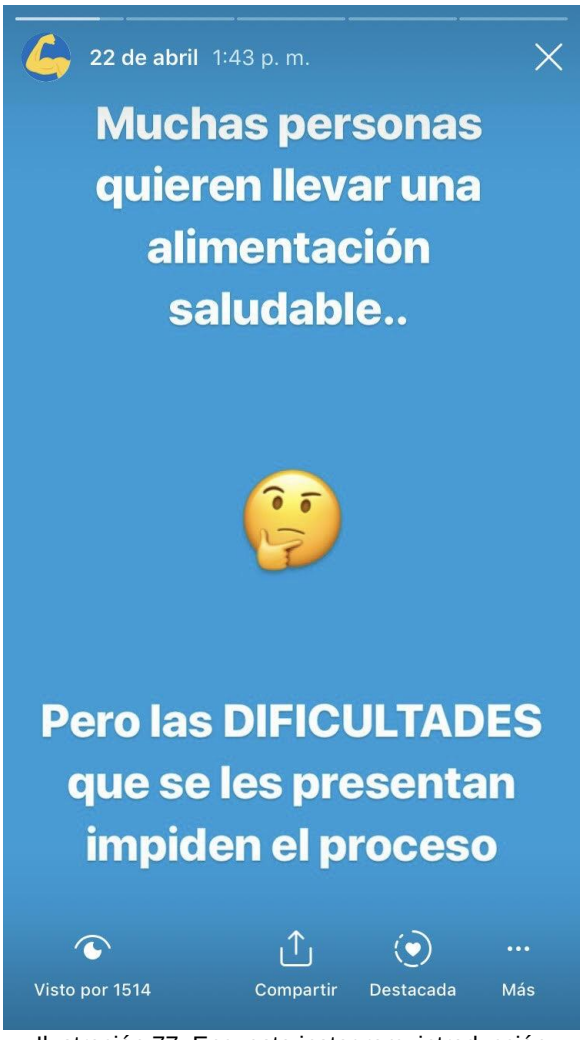


Ilustración 77: Encuesta instagram, introducción

Ilustración 78: Encuesta instagram, falta de tiempo

Ilustración 79: Encuesta instagram, falta de conocimientos

Ilustración 80: Encuesta instagram, precio

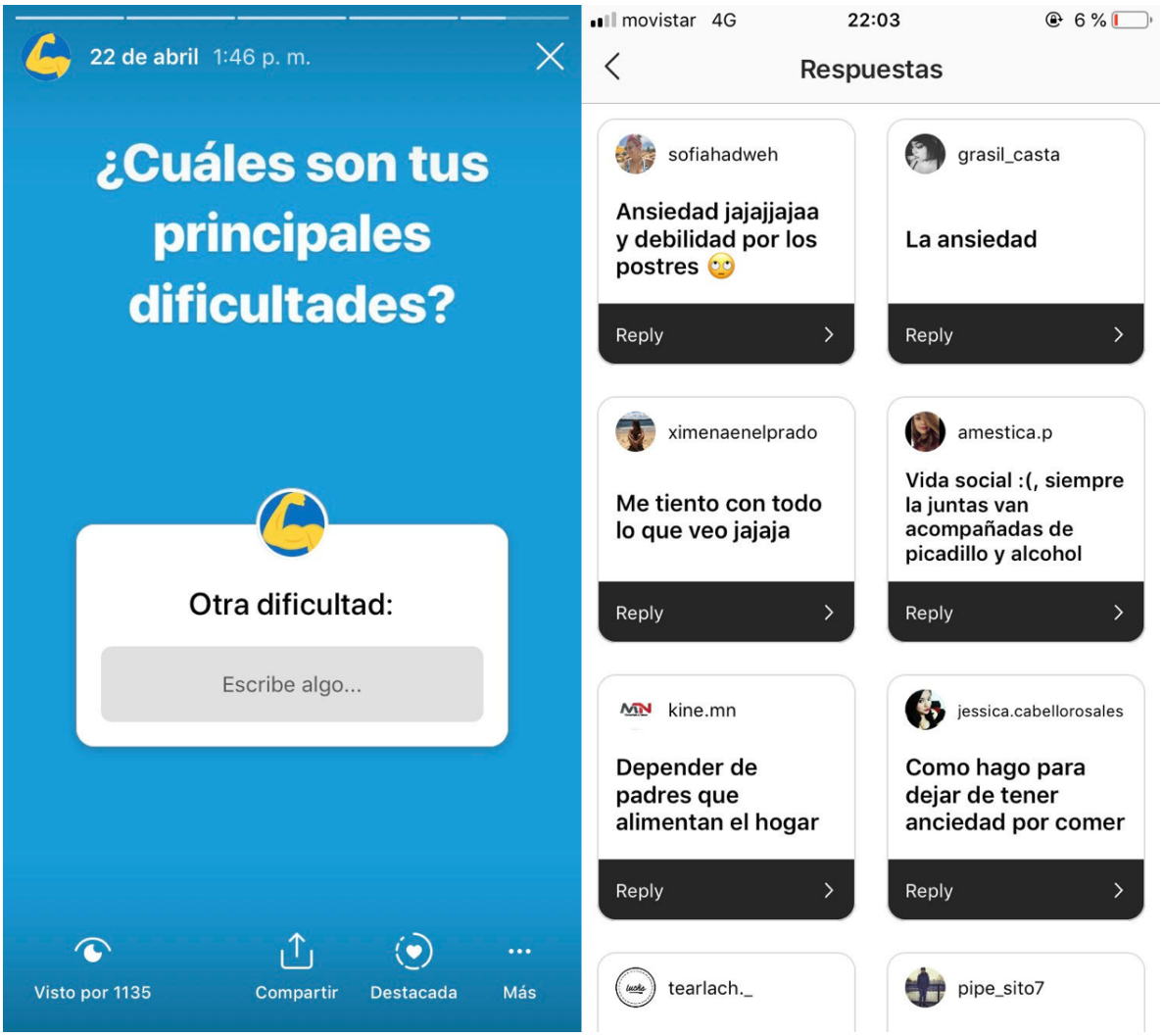


Ilustración 81: Encuesta instagram, otras dificultades

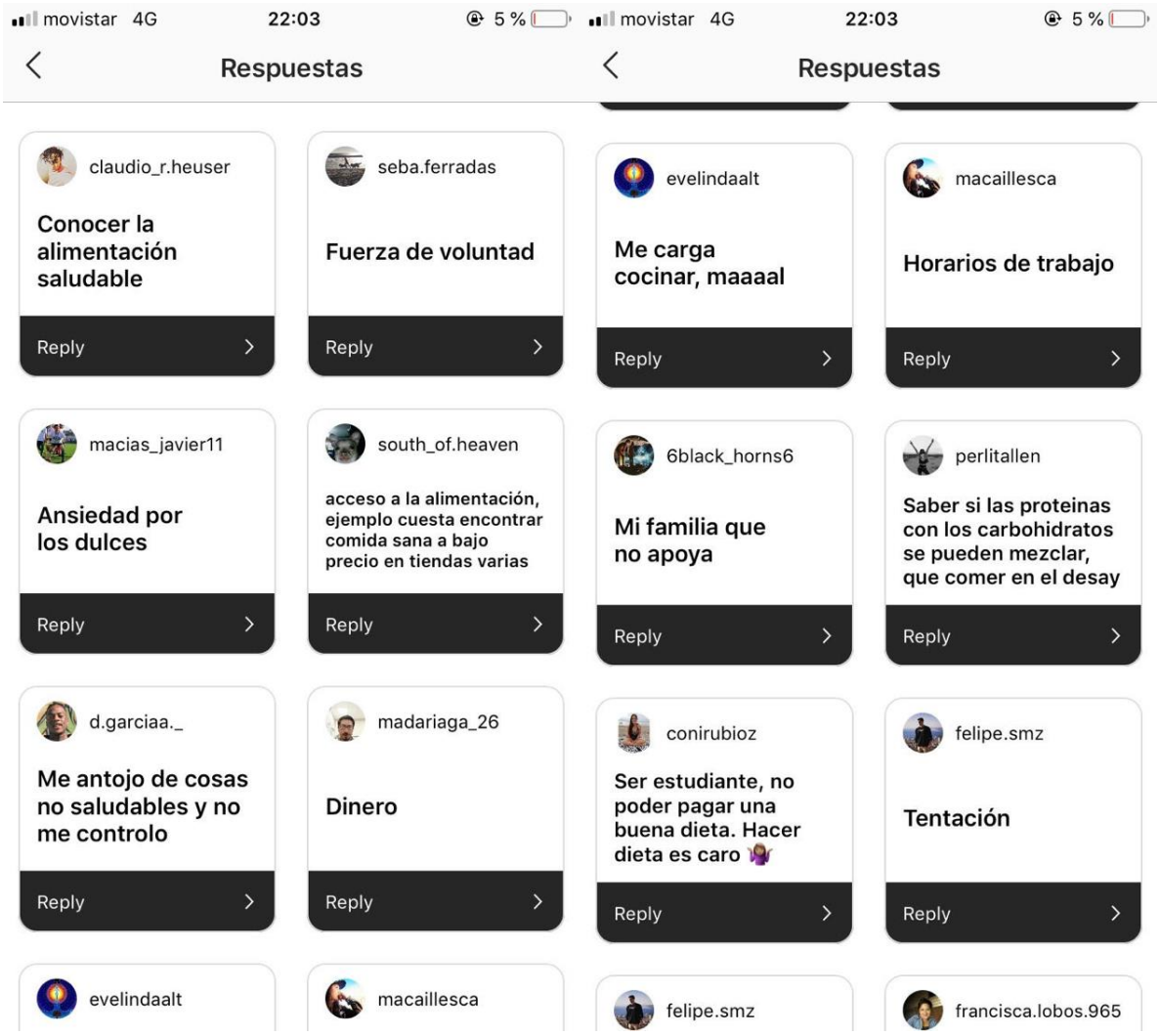


Ilustración 82: Encuesta instagram, resultados otras dificultades 1

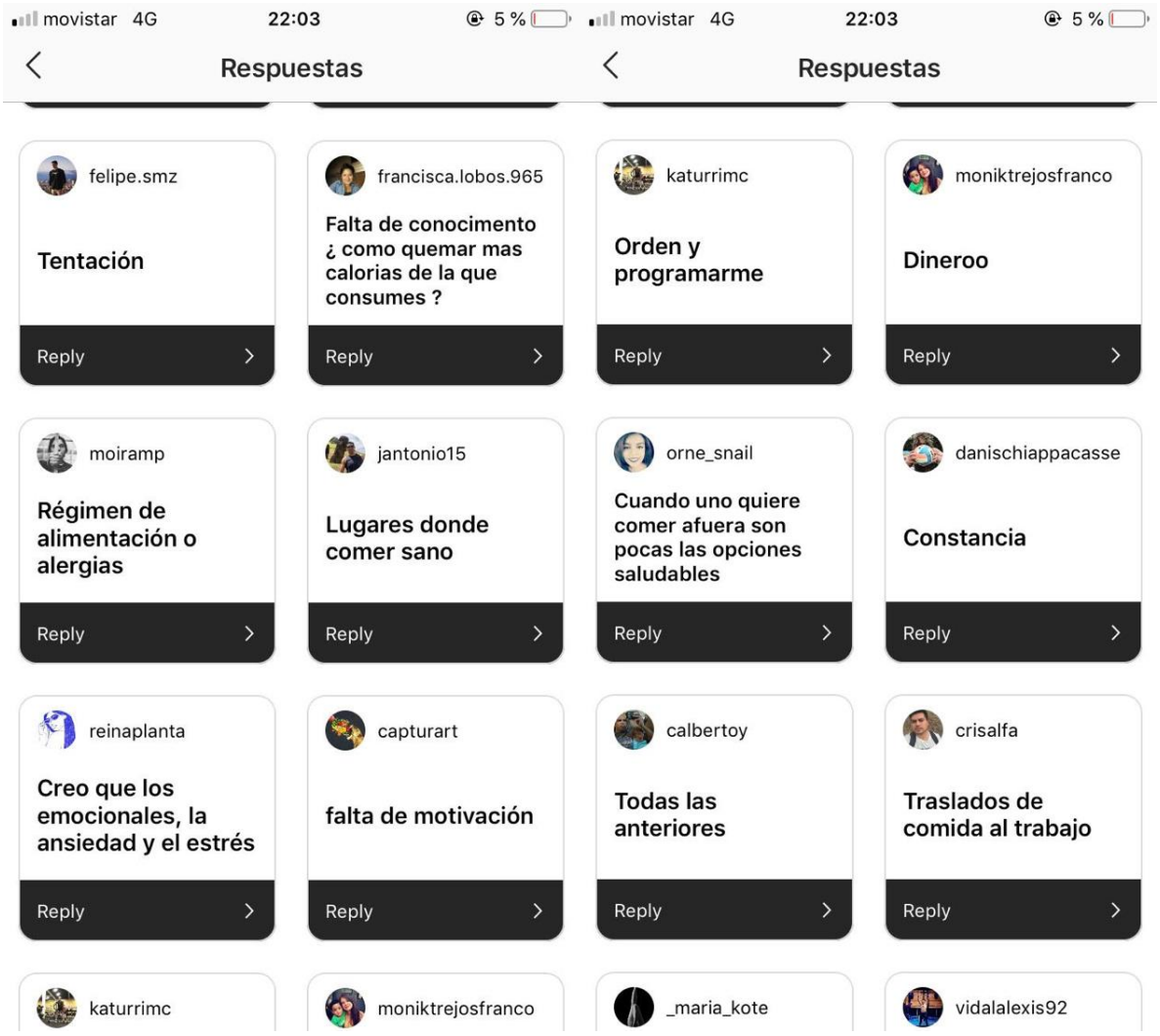


Ilustración 83: Encuesta instagram, resultados otras dificultades 2

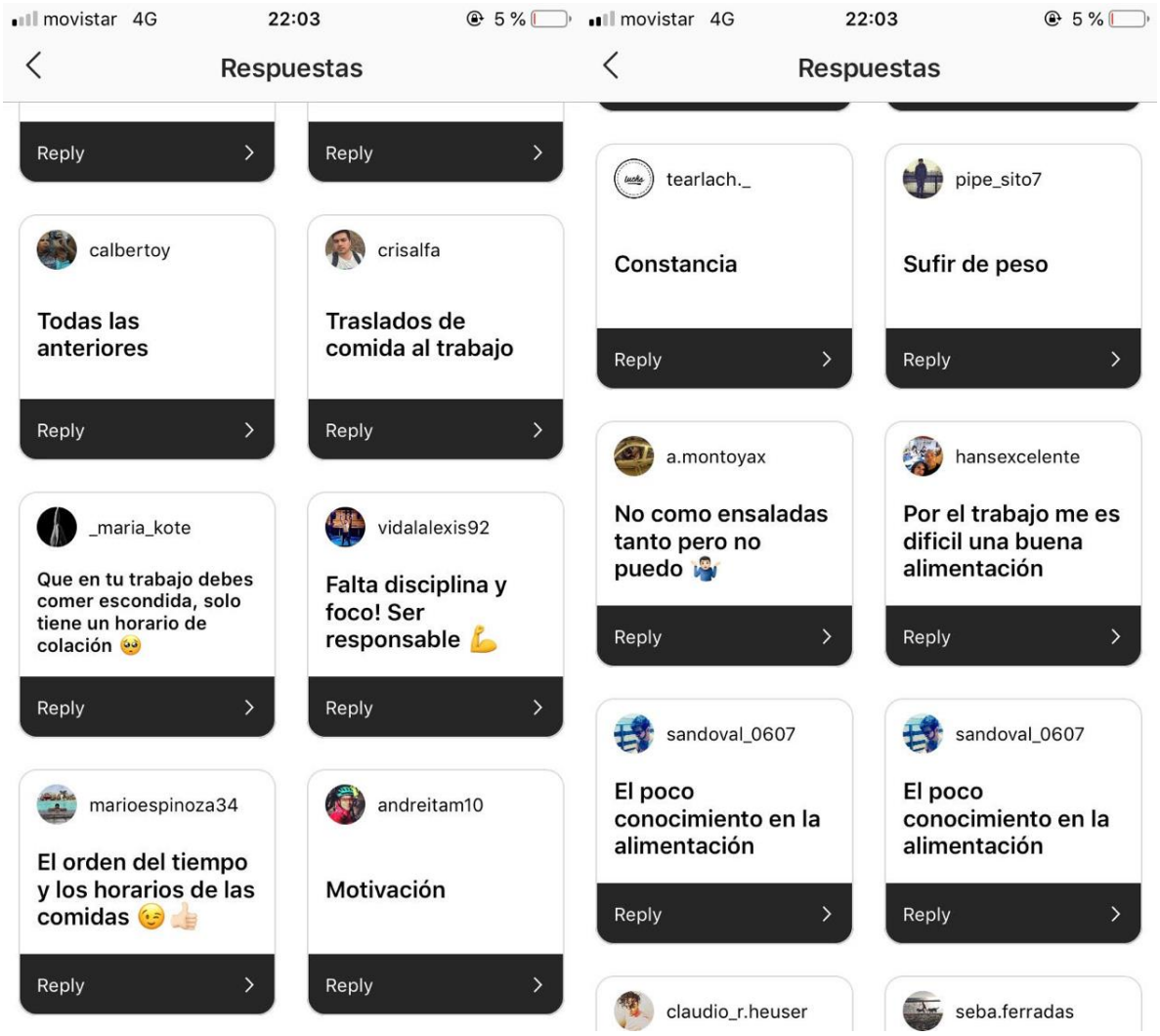


Ilustración 84: Encuesta instagram, resultados otras dificultades 3

7.2.3 Contacto Minsal

Quien redacta: **PEDRO VARAS MIGRIK**

Cargo de quien redacta: **ENCARGADO OIRS, UNIDAD DE ETIQUETADOS**

Fecha de respuesta: **28-05-2019**

Respuesta:

Estimado Sr. Gonzalo Leiva:Junto con saludarle, informo a usted que se ha recepcionado en esta Secretaría de Estado a través del Sistema OIRS su Folio N° 989977, mediante el cual informa y solicita aclaración de dudas relacionadas con la Ley 20.606.En relación a lo anterior y a su pregunta número uno, la normativa aplica para alimentos envasados y con adición de nutrientes críticos. No existe conocimiento por parte de esta Autoridad que en un determinado plazo, la Ley sea modificada en el aspecto que Ud. enuncia. A su segunda pregunta, le informamos que la Ley no prohíbe lo que Ud. indica, sin embargo, como la Ley no considera que los alimentos no envasados o preparados en el momento deban declarar sellos de advertencia, si Ud. quiere declararlos, debe hacerlo por su propia cuenta y riesgo. Como Institución, no validamos lo que la normativa expresamente no indica. Sin embargo, y como todo producto alimenticio, puede ser sometido a un análisis de laboratorio para determinar los niveles de nutrientes críticos que presenta y así declararlos como Ud. estime conveniente.Asimismo y ante cualquier nueva solicitud de Información, Reclamos, Solicitudes o consultas, puede contactarse con el Fono Salud Responde 600 360 7777, ingresar su requerimiento vía sistema web oirs.minsal.cl, o asistir de manera presencial a esta Oficina de Atención al Usuario de la SEREMI de Salud, ubicado en Paseo Bulnes N° 194, Santiago, en horario de lunes a jueves desde las 09:00 a 13:30 horas y viernes de las 09:00 a 13:00 horas.Finalmente y considerando que nuestra institución acoge cada solicitud o situación presentada por nuestros usuarios/as, manifestamos nuestro interés y voluntad de resolver sus inquietudes y problemáticas en el ámbito de salud, dentro del marco de nuestras atribuciones y facultades.A la espera de haber cumplido el requerimiento de su solicitud.Saluda atentamente,

TODA PERSONA PODRÁ RECLAMAR SUS DERECHOS ANTE EL CONSULTORIO, HOSPITAL O CENTRO MÉDICO
PRIVADO QUE LO ATIENDE, SI LA RESPUESTA NO ES SATISFACTORIA PODRÁ RECURRIR A LA SUPERINTENDENCIA DE SALUD. (Extracto de la Ley Nº 20.584 de Derechos y Deberes de los Pacientes)

Para conocer el estado de su trámite ingrese en nuestro sitio OIRS, al link Atención ciudadana, e ingrese el código de atención y su RUT

Ilustración 85: Respuesta a consulta sobre Ley de Etiquetados

7.2.4 Entrevistas solución

7.2.4.1 Entrevista 1

Sexo: Mujer

1. **¿Qué características destacas de este producto?**
   El pan, no es como pesado, yo no soy muy buena para el pan porque lo encuentro pesado, pero este lo encuentro liviano, para lo que uno come está bien. Tambíen destaclo las mezcla de cosas, yo nunca había comido con zanahoria y el pollo esta bueno.

2. **¿Conocer algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?**
   Así como el conjunto del sandwich, yo creo que tal vez los castaños tienen como este tipo de productos, onda pan, verduras, pero no así como de repente hace falta un lugar donde te vendan este tipo de productos.

3. **¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?**

Casi todos los días, en la mañana como pan castaño del integral, no otro, uno que tiene multisemillas.

4. **¿Qué cambiarías de este producto?**
   Quizas la palta y le pondría quizas, a mi me gustan las cosas veggies, una salsa veggie o queso chedar veggie, o por ejemplo hacerlo con algo de lentejas, que mas encima ahora está como full de moda yo creo que estaría bien.

5. **¿Sabes qué son los macronutrientes?**
   Así como “los macronutrientes”, no, yo creo que no.

6. **De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?**
   Si, eso estaba leyendo, considero que es super importante que tenga la información nutricional, así que 5, es muy importante.

7. **De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?**
   También 5, porque estamos en un país que come muy mal, muy pésimamente mal y la gente suele justificarlo con cosas que enrealidad está todo a nuestro alcance. Por ejemplo, la papa es super económica, es cosa de organizar las comidas. Es más fácil porner excusas creo yo.

8. **Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?**
   Sí

9. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?**
   Un sandwich en el super sale como $2.500 pesos, así que yo creo que como eso, lo que sale un sandwich, $2500, $3.000, en el supermercado. Porque si uno se va a servir una cosa, ya es distinto.

10. **¿Recomendarías este producto a tus cercanos?**
    Sí, de todas maneras.

7.2.4.2 Entrevista 2

Sexo: Hombre

1. **¿Qué características destacas de este producto?**
   Tiene buen sabor y consistencia, no se desarma ni nada, está como bien armado. Me gusto el sabor, está bien armado.

2. **¿Conocer algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?**

Los que comprai salen bien desarmados o están mal hechos. Los que vienen en envases los abres y están desarmados. Siempre se desarman los sandwiches, eso me da lata cuando compro.

3. **¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?**
   Sanwiches sanos harto, siempre me gusta hacerme mis sandwiches con jamon de pavo, lechuga, zanahoria, me lo llevo para la u también. Generalmente yo los armo, nunca los compro porque no me gustan los que venden, no son de buena calidad, saben mucho a plástico, no saben como real.

4. **¿Qué cambiarías de este producto?**
   No nada, lo encontré bueno.

5. **¿Sabes qué son los macronutrientes?**
   Sí.

6. **De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?**
   Mucho, yo de hecho eso es lo que más me fijo, compro algo y veo, veo todo lo que tiene. Así que le doy un 5, es importante que tenga al menos las calorías, cuánta proteína, todo.

7. **De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?**
   Osea es que yo ya la sé, pero para la gente que no sabe yo encuentro que es bueno que se informe, porque el chileno come bien mal y no sabe lo que tiene que comer. Así que también le doy un 5.

8. **Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?**
   Sí, está bueno, sí.

9. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?**
   El sandwich entero yo creo que $2.000, $2.500.

10. **¿Recomendarías este producto a tus cercanos?**
    Sí.

7.2.4.3 Entrevista 3

Sexo: Hombre

1. **¿Qué características destacas de este producto?**
   Que se ve super sano, la visión es lo primero. El sabor está bueno porque es neutro, ni muy salado ni tan pesado. Lo otro, la palta es super importante en la dieta de las personas, la palta es una cosa que no te daña. El pollo menos. La zanahoria también

es super buen complemento, da un buen sabor. El pan tiene semillas y por lo tanto te va a ayudar a tener buena digestión mucho mejor, y bueno, está tostado, que eso es lo que más me gusta.

2. **¿Conocer algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?**
   No, no lo he comido. El de atún puede ser, pero este otro no.

3. **¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?**
   Poco, lo hago en mi casa, me lo hace mi nana.

4. **¿Qué cambiarías de este producto?**
   No, yo creo que nada, está bueno, me gustó.
5. **¿Sabes qué son los macronutrientes?**
   Osea, entiendo que son más que nada las proteínas, porque estoy haciendo una dieta de estar en citosis, por el tema del azúcar. Creo que los macros, por lo que me explica la chica que me entrena, no se si son las proteínas o lo que no es proteína, no sé cuál de las dos es, yo siempre me confundo. A los mejor tu me podis ayudar.

   Ahí está de hecho, ahí está la explicación (señalando el folleto).

   Grasas, proteínas, carbohidratos, pero no hay azúcar.

   Es que el azúcar es un carbohidrato, incluso, en la imagen se recomienta evitar simples y entre parentesis azúcar.

   Osea, los macros son todo.

   Esos 3 son los macros.

   Pero yo como más de éste, mezclo grasas con proteínas, esto no lo como, carbohidratos. Nada de esto, ni arroz, ni tallarines, nada de eso, sólo estos 2.

   Bueno, es que todos los alimentos contienen de los 3, algunos en mayor porcentaje que otros.

   Ah, claro. Está bueno esto.

6. **De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?**
   Yo creo que está buena, un 5.

7. **De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?**
   Esto es lo más importante en la dieta de las personas, un 5.

8. **Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?**
   Obvio, sería mucho más fácil comprarlo que hacerlo. Voy, lo compro y se acabó. Y no debe ser tan caro, porque tampoco usa ingredientes “taaan” caros creo yo.

9. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?**
   $5.000, $6.000, es como lo que vale un McDonalds caso, $4.000 y tanto, el combo, pero esto es mucho mas sano.

10. **¿Recomendarías este producto a tus cercanos?**
    Sí, a la gente que no tiene tiempo y a los que tienen tiempo yo creo que se los harían ellos.

7.2.4.4 Entrevista 4

Sexo: Hombre

1. **¿Qué características destacas de este producto?**
   Es fácil de consumir, es sano, un poco seco, tiene proteínas y verduras. El pan integral es saludable también.
2. **¿Conocer algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?**
   Pueden ser los típicos triangulitos que venden en cafeterías.

3. **¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?**
   Esos triangulitos casi nunca, sólo si tuviera que comer algo muy rápido.

4. **¿Qué cambiarías de este producto?**
   Le pondría mayonesa yo creo.

5. **¿Sabes qué son los macronutrientes?**
   No.

6. **De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?**
   Es que depende, yo puedo leer esto y no tengo idea de qué relevancia tiene, entonces sería 1, pero si yo estoy informado acerca de qué necesito y todo eso, como 5. Entonces, depende de mi conocimiento. Yo viendo esto diría que un 3.

7. **De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?**
   5 yo creo.

8. **Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?**
   Sí, osea, yo creo.

9. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?**
   $2.500, por ahí, o $2.000

10. **¿Recomendarías este producto a tus cercanos?**
    Sí.

7.2.4.5 Entrevista 5

Sexo: Hombre

1. **¿Qué características destacas de este producto?**
   Los sabores, muy buena calidad de los sabores. Los ingredientes se nota que son de buena calidad.

2. **¿Conocer algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?**
   No.

3. **¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?**
   Nunca, siempre la idea del sandwich está como en comerte un churrasco, como harta grasa.

4. **¿Qué cambiarías de este producto?**
   Yo lo encontre espectacular y saber que es saludable, dan más ganas de comer cosas así.

5. **¿Sabes qué son los macronutrientes?**
   No.

6. **De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?**
   Un 5, porque es importante saber lo que uno está comiendo

7. **De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?**
   Si pienso en mi salud, un 5, porque es super importante que se te entregue y la gente no está acostumbrada a que le entreguen la información de lo que está comiendo.

8. **Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?**
   Sí.

9. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?**
   $3.500, $4.000 pesos.

10. **¿Recomendarías este producto a tus cercanos?**
    Sí.

7.2.4.6 Entrevista 6

Sexo: Hombre

1. **¿Qué características destacas de este producto?**
   La calidad, por la proteína puede ser. También tiene atún que no está en aceite, puede ser perfecto para después de entrenar.

2. **¿Conocer algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?**
   No.

3. **¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?**
   Siempre, unas 3 veces por semana.

4. **¿Qué cambiarías de este producto?**
   Le pondría lechuga.

5. **¿Sabes qué son los macronutrientes?**
   Claro, los macronutrientes.

6. **De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?**
   Fue lo primero que vi, 5, si no hay mayor.

7. **De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?**
   Bastante, un 5. Yo ya los conozco, pero 5, siempre es importante.

8. **Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?**
   Sí.

9. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?**
   $2.500, o $3.000, no más.

10. **¿Recomendarías este producto a tus cercanos?**
    Sí.

7.2.4.7 Entrevista 7

Sexo: Mujer

1. **¿Qué características destacas de este producto?**
   No es seco y eso me gusta mucho. El tomate está super, como no latigudo y está rico.

2. **¿Conocer algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?**

Es que los restaurantes en sí no te entregan algo asi, así que no sabría decirte como uno similar.

3. **¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?**
   Poco, unas 2 veces al mes.

4. **¿Qué cambiarías de este producto?**
   El pan, me gusta pero, lo prefiero como más de trigo y tal vez sin orillas, es un gusto personal en todo caso.

5. **¿Sabes qué son los macronutrientes?**
   No.

6. **De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?**
   5.

7. **De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?**
   5.

8. **Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?**
   Sí.

9. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?**
   $4.000 pesos.

10. **¿Recomendarías este producto a tus cercanos?**
    Sí.

7.2.4.8 Entrevista 8

Sexo: Hombre

1. **¿Qué características destacas de este producto?**
   Que tiene buena presentación, sabe rico y se ve nutritivo.

2. **¿Conocer algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?**
   No, no sabría decirte.

3. **¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?**
   Todas las mañanas como un sandwich saludable, con pan integral.

4. **¿Qué cambiarías de este producto?**
   No, nada, para el momento yo encuentro que está perfecto.

5. **¿Sabes qué son los macronutrientes?**
   No.

6. **De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?**
   5, porque es importante saber cómo nos alimentamos.

7. **De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?**
   5, porque tenemos que alimentarnos bien. Si tenemos una mala alimentación, vamos a desarrollar mal nuestro organismo y es importante saber qué comemos.

8. **Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?**
   Sí.

9. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?**
   Entre $1.500 y $2.000.

10. **¿Recomendarías este producto a tus cercanos?**
    Sí.

7.2.4.9 Entrevista 9

Sexo: Hombre

1. **¿Qué características destacas de este producto?**
   Que es sano, alimenticio, tiene proteínas y me gusta por eso. El pan también es sano.

2. **¿Conocer algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?**
   No, porque por ejemplo los restaurantes de comida rápìda son todo artificial, nada es sano.

3. **¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?**
   La verdad es que no como mucho en la calle, yo como más en mi casa. Sandwich como sólo el blanco de miga.

4. **¿Qué cambiarías de este producto?**
   Nada, no le cambiaría nada de nada, está perfecto. Porque es sano, alimenticio, no engorda, tiene todas las proteínas y los carbohidratos que necesitas, y eso es bueno.

5. **¿Sabes qué son los macronutrientes?**
   Son como aquellos alimentos que te aportan al cuerpo lo que tú necesitas.

6. **De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?**
   5, super buena, porque no todos los restaurantes te lo entregan y la gente come muy mal en este país, y la gente debería comer más pollo, carbonada, papas.

7. **De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?**
   5, es muy importante, porque la gente es super ignorante y come pura basura todo el día.

8. **Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?**
   Sí, demás que sí.

9. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?**
   Entre $1.500 y $2.000.

10. **¿Recomendarías este producto a tus cercanos?**
    Sí, demás que sí.

7.2.4.10 Entrevista 10

Sexo: Hombre

1. **¿Qué características destacas de este producto?**
   La mezcla del pollo con la zanahoria, generalmente mezclo el pollo con el tomate o la palta, pero la zanahoria me hace ruido ahí, me gusta como queda. El pan tiene un sabor rico, no es ni tan salado, de hecho es como tirado a dulce o tal vez es por la mezcla con la zanahoria.

2. **¿Conocer algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?**
   Lo más parecido, es que pan así lo he comido solamente en fajitas, como esa mezcla del pollo con el tomate, la palta y la zanahoria la he comido solamente en fajitas. Emn un natural mix he comido un par de veces. O un sandwich del Starbucks, pero igual igual no.

3. **¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?**
   Trato de no comer tanto pan. Si voy a comer pollo, trato de separarlo del carbohidrato en cuanto al pan. Y si me hago un sandwich, me lo hago como tomate palta huevo en la mañana. Pero eso, en la mañana me hago más sandwich más que al almuerzo. Cuando ando muy apurado, me como una fajita o un sandwich rápido en algún local, pero no es que sea siempre, unas 2 veces al mes, igual soy bien ordenado con la alimentación

4. **¿Qué cambiarías de este producto?**

Sabi que la zanahoria me hizo ruido, pero me gusto, así que no le sacaría nada. Pense que tenía lechuga.

5. **¿Sabes qué son los macronutrientes?**
   Sí.

6. **De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?**
   5, es super importante porque cuando tu calculas tus kilocalorías diarias necesitas saber qué estás comiendo, cuántos gramos estay consumiendo de cada alimento, por eso es super importante a la hora de hacer la sumatoria al final del día y saber si cumpliste o no con las kilocalorías diarias, mas allá de si las sacaste de una buena fuente de energía, que son los macronutrientes, porque me puedo comer una hamburguesa en el McDonalds y cumplo con mis kilocalorías, pero no estoy consumiendo quizás lo mejor.

7. **De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?**
   5, es importantísimo, porque como te digo, a mi no me gusta comer a ciegas, trato de siempre estar ahí. Quizás no peso la comida, pero si mas menos se una porción de cuánto tengo que comer en carbohidratos, cuánto tengo que comer en lípidos, cuánto tengo que comer en proteínas.

8. **Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?**
   Si ando apurado, sí, pero si tengo tiempo de hacerme algo, por ejemplo el arroz, prefiero mil veces hacerme el arroz antes del pan. Pero está bueno.

9. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?**
   Unos $2.600.

10. **¿Recomendarías este producto a tus cercanos?**
    Yo creo que sí, si le doy fundamentos de por qué tiene que comer eso y no otra cosa, igual era importante. Porque por ejemplo el pan no puede reemplazar 100% la papa o el arroz, o el quínoa. Porque el pan igual tenía semillas, no es como el pan normal, no es como una marraqueta, no es tan dañino como comerse una marraqueta versus comerse un pan integral multigranos. Así que sí, sí lo recomendaría.

7.2.4.11 Entrevista 11

Sexo: Hombre

1. **¿Qué características destacas de este producto?**
   Los componentes, de lo que está hecho, comida sana, tiene un alto porcentaje de proteínas, grasa considero que igual es bajo, y de carbos está dentro de lo normal, además es pan integral, así que me gusta.

2. **¿Conocer algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?**
   Este es un sandwich fit. Bueno, cuando uno va a Subway ahí igual puedes elegir los ingredientes, así que igual se parece en cierta forma.

3. **¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?**
   Comprarlos afuera casi nunca, pero personalmente casi todos los días me hago un sandwich en la casa, rico en los alimentos que yo considero que le hacen mejor a mi cuerpo.

4. **¿Qué cambiarías de este producto?**
   Me gusta, yo quizás le agregaría otra verdura y un aliño, que le de cómo un sabor, porque a mi igual me gustan los aliños, que le de un toque especial. Puede ser sal, pimienta o quizás una salsa un poquito. Yo considero que es más rico, al menos yo igual trato de echarle alguna salsa o algo especial, sobre todo si como afuera.

5. **¿Sabes qué son los macronutrientes?**
   Claro.

6. **De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?**
   A mi me gusta mucho, me gusta. 5 porque cumple con lo que necesita la gente. Yo igual podría exigir que me diga cuántas vitaminas y minerales, qué tipo de grasas, pero eso ya es excesivo, no es necesario. Ya uno con ver esto se me hace llamativo, porque veo harta proteína, veo poca grasa y veo carbohidratos relativamente dentro de lo normal. Y el sandwich es grande, es contundente, sería una comida. Ya con ver esas calorías yo se que es una comida. Es una muy buena comida a media mañana o media tarde, un desayuno, una once e incluso el almuerzo. Ahí uno le puede agregar más que eso. Para nosotros que somos hombres, son pocas calorías, así que me gusta eso.

7. **De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?**
   5, 5, es fundamental, porque tu estay entregando algo diferente. En otras partes yo paso a Subway y no me dicen esto. Osea, me entregan buenos alimentos, es rico, es agradable, pero esto ya es algo que te hace diferente. Estay explicando que significa cada uno de los macros, lo que estay consumiendo realmente y si la gente se da un poquito más de tiempo se va a dar cuenta que lo que está comiendo es realmente sano. Así que me gusta, ese es como tu plus, que lo hace diferente.

8. **Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?**
   Yo sí, obviamente y si hay variantes también. Por ejemplo, eso de la proteína igual me llama la atención, nosotros que entrenamos igual queremos que tenga harta proteína, que no sea como un pedacito y nada más. Así que a mi me sirve.

9. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?**

Yo creo que igual tiene que ser rentable, unos $2.500, $2.000, pero con el aderezo o algo especial. Más que hacerme yo sandwich en la casa, porque acá afuera me venden un sandwich a $1.000. El de huevo, el de palta queso jamón, pollo tanto, pero tu podi cobrar un poco más po, obviamente, yo creo que entre unos $3.000 y $2.000 pesos dependiendo de qué ingredientes tu le puedas agregar.

10. ¿Recomendarías este producto a tus cercanos?

Yo sí, obvio que sí, si tu vay rápido, uno siempre quiere eso, comprar algo saludable y es repoco lo que tu ves. O por ejemplo si igual vay a la casa, un sandwich rico y contundente, así que uno puede pagar un poquito más por algo que me va a hacer realmente bien y obviamente vay a optimizar tiempo. A mi me gusta, me gusta la información, me enseña hartas cosas, me dice lo que estoy comiendo realmente. Yo creo que si le puedes agregar un aderezo natural puede ser otro plus.

7.2.4.12 Entrevista 12

Sexo: Mujer

1. ¿Qué características destacas de este producto?

La frescura sobre todo, estaba fresquito, se sienten todos los sabores, y sobre todo porque tiene verduras, porque el pan está fresquito, que no está duro, principalmente eso, lo primero que me fije cuando lo comí. Y el sabor obviamente que está rico, que se nota que no está demasiado sasonado, sino que tiene los sabores naturales de los ingredientes, que es lo que a mi me gusta.

2. ¿Conoces algún producto que ofrezca características similares? ¿Cuál?

No se si es parecido, pero tal vez cuando te compras estos panes de molde, no sé, en el Castaño que tiene como pechuga de pollo, paltita, como algo parecido a eso. Pero cambia el pan, porque este es un poquito más crugiente y los otros son más blanditos, se parece pero no tanto. En el Castaño hay unos sandwiches de pan integral que traen tomatito, jamón, tal vez se podría parecer a eso. Valen como $2.500.

3. ¿Con qué frecuencia consumes un producto similar al que acabas de probar?

Como 3 veces a la semana, para el desayuno, porque uno no siempre trae, entro a las 6 de la mañana, entonces a veces no preparo nada, así que al desayuno salgo a comprar y el Castaño es como lo que compramos todos los días y compramos ese pan, el pan integral con jamoncito y todas esas cosas.

4. ¿Qué cambiarías de este producto?

Más que cambiar, le agregaría más verduritas, porque por ejemplo quizás no cuesta tanto en cuanto a lucas agregarle por ejemplo zapallito italiano, porque tenía zanahoria, ¿cierto? Tomate, rúcula, aceitunas quizás y vay jugando como con esas cosas, pero no le cambiaría nada porque estaba rico. Le agregaría tal vez esas cosas.

5. ¿Sabes qué son los macronutrientes?

No.

6. **De 1 a 5, ¿qué tan importante consideras la información nutricional del producto que estás comiendo?**
   5, totalmente. Personalmente, yo creo que como el 30% de la población lee lo que tienen los productos, sobra todo ahora que te puedes comprar un yogur y lo último que sale es yogur, y todo lo demás son nombres extraños y no tienes idea de lo que estay comiendo. Entonces considero que es totalmente importante, saber qué te estay llevando a la boca, qué te va a aportar al cuerpo, etc.

7. **De 1 a 5, ¿qué tanto valoras que se te entregue información educativa (como la del reverso del flyer) junto a tu producto?**
   No, totalmente, sobre todo ligándolo también por ejemplo al gimnasio cuando están entrenando, obviamente tienes que consumir cierta cantidad de grasas, proteínas, carbohidratos, y claro, saber qué me entrega cada ingrediente, mejor todavía, porque así me puedo ordenar con mis porciones. Así que bien, porque uno tambíen puede comprar pan acá, pero no te da esa información, el pan se que tiene palta, tomate, pero no tengo idea cuantos gramos de nada, así que muy bien, 5.

8. **Si existiera este producto en el mercado, ¿lo comprarías?**
   Sí, totalmente.

9. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por él?**
   Yo creo que hasta $3.000, no se mucho el tamaño, me imagino que como esto (refieriendo a la imagen del flyer), ahora dependiendo también de lo que le agregues. Por ejemplo, supongamos que un día le agregas kale, que es como una lechuguita que es como alta en calcio o no se, le cambiaras el pan a pan de betarraga, pan de zanahoria o pan de masa madre. Si vas variando con eso, si subes el precio y suben la calidad de los ingredientes, yo creo que podría comprarlo a un precio más alto.

10. **¿Recomendarías este producto a tus cercanos?**
    Sí, totalmente, es que siento que es una super buena idea e insisto, sobre todo en este rubro. Porque igual es difícil que esto le interese al común de las personas, aunque ya pueden intentarlo, pero si apuntas a este tipo de público, yo creo que te puede ir super bien. Sobre todo si le pones el gramaje, la cantidad de caloría, y lo que yo te recomendaría es jugar con el pan, porque como te decía, hoy hay pan integral, pero de masa madre, de vetarraga, de zanahoria, de muchas semillas, entonces juega con el pan si puedes y también habla de dónde viene el pan, si es fresquito, si lo hace la señora Juanita, si lo comprai en no se donde, ¿cachai? Porque yo se cuantas son las proteínas y todas esas cosas, pero el pan también es como un valor agregado, así que podríai jugar con eso. Imagina hay gente vegana o vegetariana, ahí puedes jugar con el público también. Acá hay harta gente también que es como vegana, y derrepente puedes jugar con el tipo de pan también. O celiacos o sin gluten, por ahí también puedes ir. Porque estas hablando del mundo fitness y hay una malla de personas que tienen diferentes

problemas también, de salud. Si le agregas además un envase sustentable que no sea de plástico, por ahí me conquistas, por ahí puede ser la cosa.

7.2.5 Value Proposition Canvas

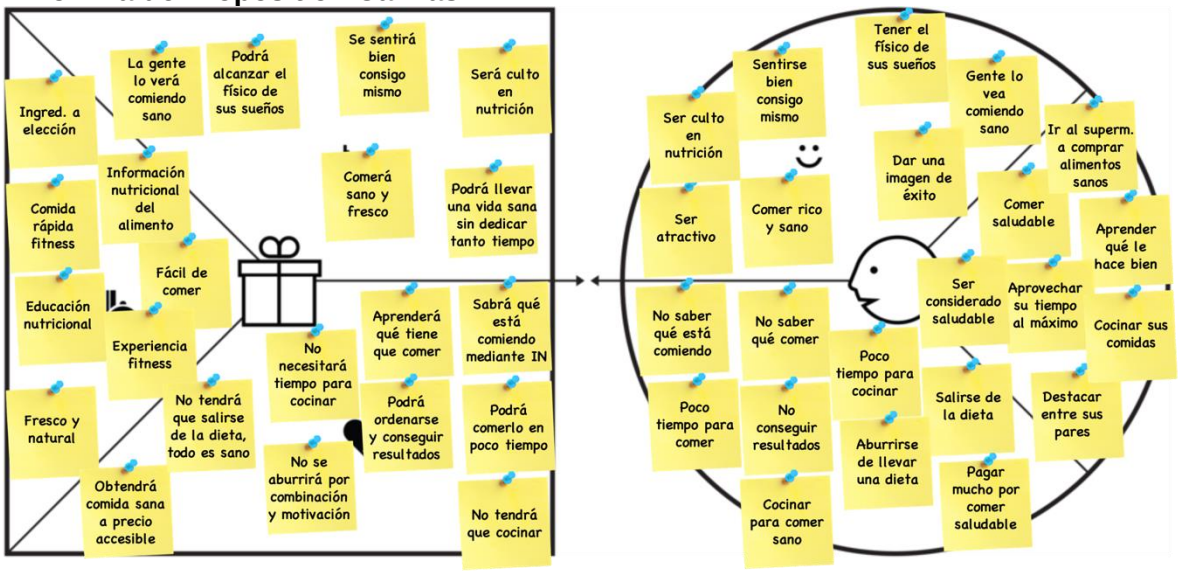


Ilustración 86: Value Proposition Canvas perfil esforzado

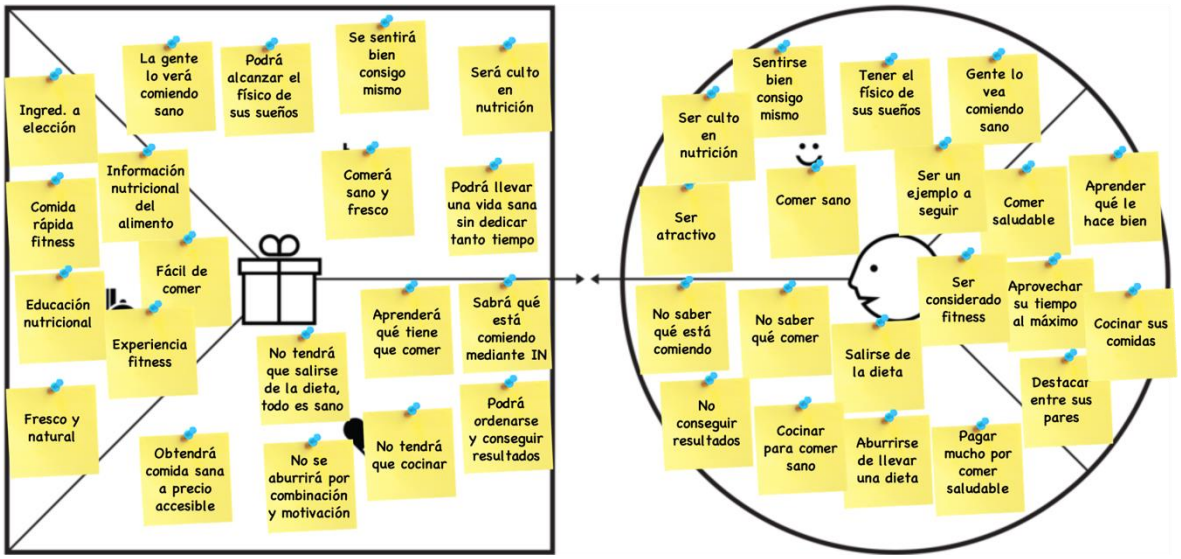


Ilustración 87: Value Proposition Canvas perfil motivado

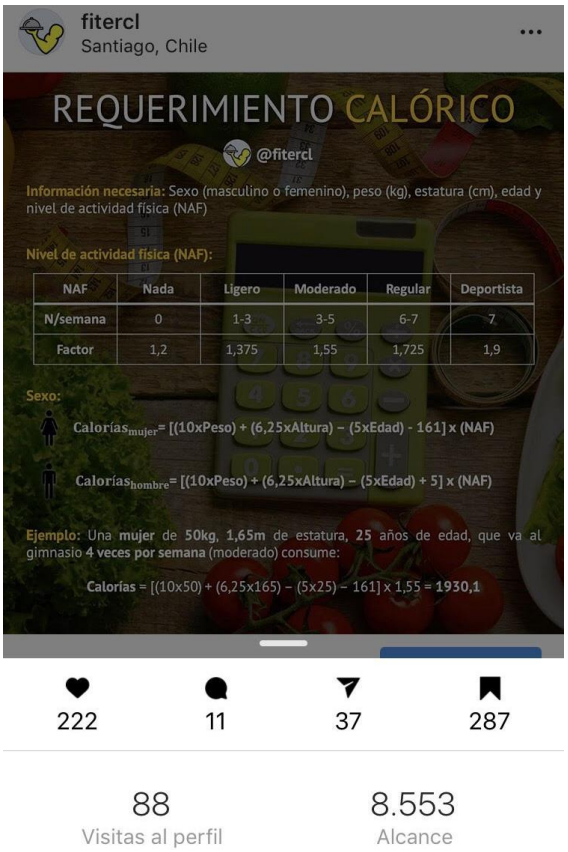


Ilustración 88: Interacciones requerimiento calórico instagram

7.3 Anexo Menú

Respecto a lo que consumen normalmente las personas del segmento identíficado, se les consultó acerca de qué acostumbran a beber mientras acompañan sus comidas, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

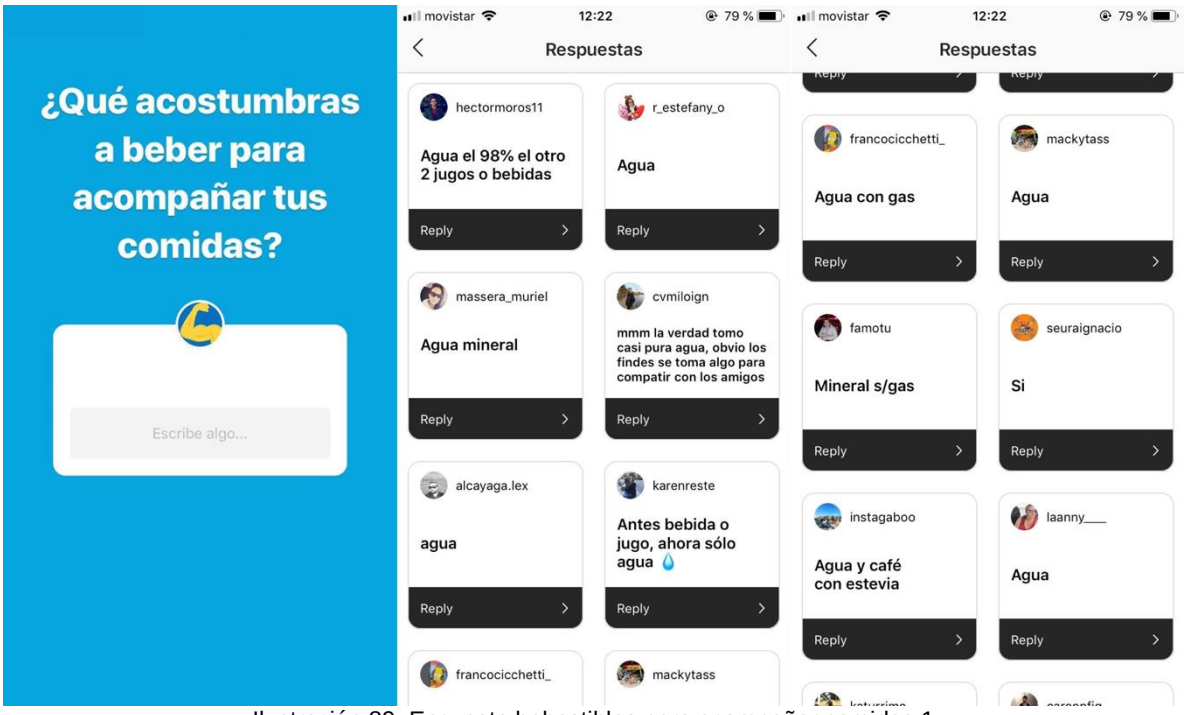


Ilustración 89: Encuesta bebestibles para acompañar comidas 1

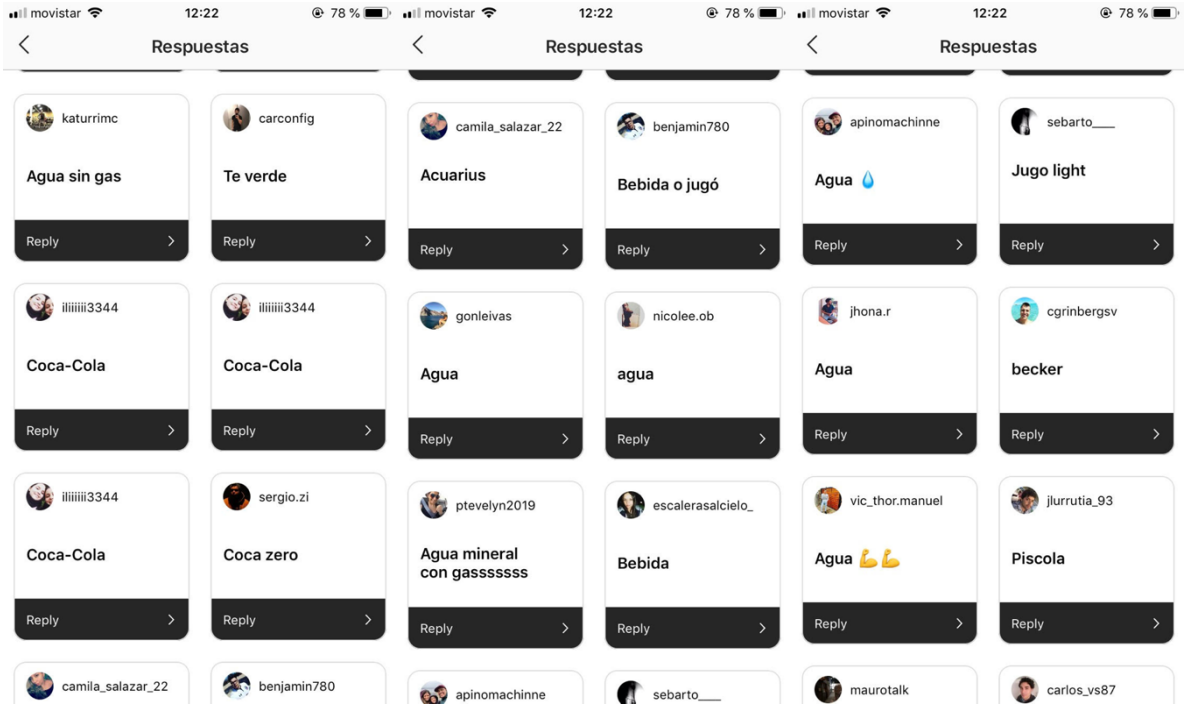


Ilustración 90: Encuesta bebestibles para acompañar comidas 2

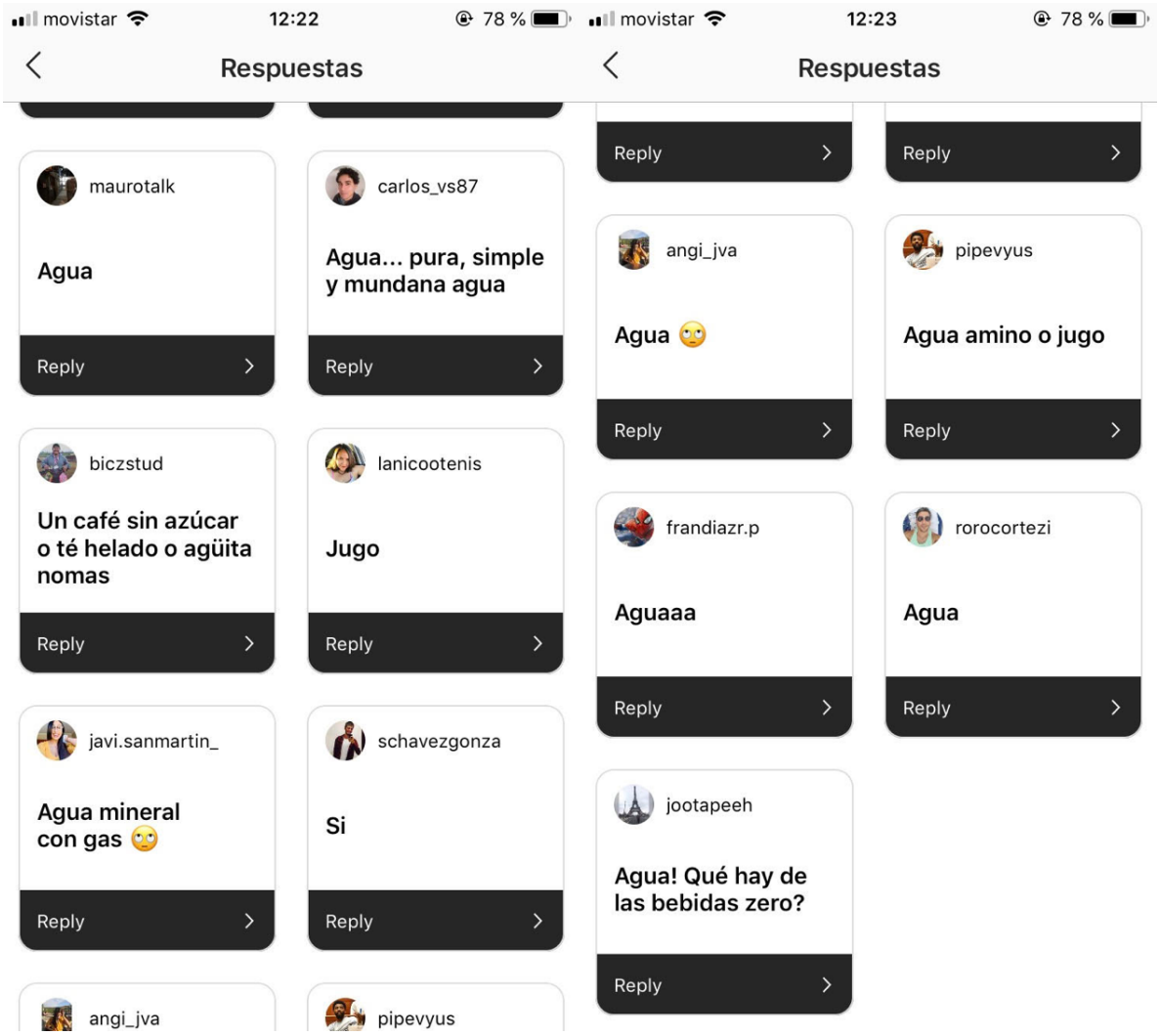


Ilustración 91: Encuesta bebestibles para acompañar comidas 3

Tipo	Cantidad (gr)	Ingredientes	Proteinas	Grasas	Carbos	Calorias
Protes	100	Pechuga de Pavo	22,2	2	0	107
Carbos	50	Pan integral	4,9	2,1	23,1	123
Verduras	80	Verduras	1,7	8,9	6,9	104,6
	230	**Total**	**28,7**	**13**	**29,9**	**334,6**

Tabla 52: Sandwich de pavo

Tipo	Cantidad (gr)	Ingredientes	Proteinas	Grasas	Carbos	Calorias
Protes	100	Atún	24,5	0,7	0	110
Carbos	50	Pan integral	4,9	2,1	23,1	123
Verduras	80	Verduras	1,7	8,9	6,9	104,6

	230	**Total**	**31**	**11,7**	**29,9**	**337,6**

Tabla 53: Sandwich de atún

Tipo	Cantidad (gr)	Ingredientes	Proteinas	Grasas	Carbos	Calorias
Protes	100	Huevo	12,6	10	0,8	147
Carbos	50	Pan integral	4,9	2,1	23,1	123
Verduras	80	Verduras	1,7	8,9	6,9	104,6
	230	**Total**	**19,1**	**21**	**30,7**	**374,6**

Tabla 54: Sandwich de huevo

Tipo	Cantidad (gr)	Ingredientes	Proteinas	Grasas	Carbos	Calorias
Protes	100	Filete de Cerdo	21,5	3,1	0	115
Carbos	50	Pan integral	4,9	2,1	23,1	123
Verduras	80	Verduras	1,7	8,9	6,9	104,6
	230	**Total**	**28**	**14,1**	**29,9**	**342,6**

Tabla 55: Sandwich de cerdo

Tipo	Cantidad (gr)	Ingredientes	Proteinas	Grasas	Carbos	Calorias
Protes	100	Filete Salmón	19	6,7	0	136
Carbos	50	Pan integral	4,9	2,1	23,1	123
Verduras	80	Verduras	1,7	8,9	6,9	104,6
	230	**Total**	**25,5**	**17,7**	**29,9**	**363,6**

Tabla 56: Sandwich de salmón

Tipo	Cantidad (gr)	Ingredientes	Proteinas	Grasas	Carbos	Calorias
Protes	100	Filete Reineta	19	5	0	125
Carbos	50	Pan integral	4,9	2,1	23,1	123
Verduras	80	Verduras	1,7	8,9	6,9	104,6
	230	**Total**	**25,5**	**16**	**29,9**	**352,6**

Tabla 57: Sandwich de reineta

Producto	Proteinas	Grasas	Carbos	Calorias
Platano	1,3	0,4	27	105
Ciruela	0,5	0,2	7,5	30
Manzana	0,4	0,2	19	72
Naranja	1,2	0,2	15,4	62
Pera	0,6	0,2	25,7	96
Uvas	0,6	0,1	14,5	55

Tabla 58: Información nutricional frutas

7.4 Anexo Plan de Marketing

7.4.1 Cálculo de precios

Producto	Cantidad/ envase	Merma	Merma extra	Porcion	Porcion/ envase	Precio Mercado	Precio porción
Tomate	1000	5%	1%	25	37,6	$1.350	$ 36
Lechuga	600	25%	1%	25	17,8	$2.250	$127
Palta	1000	37%	1%	50	12,4	$3.790	$306
Apio	420	37%	1%	25	10,4	$1.790	$172
Espinaca	500	23%	1%	25	15,2	$ 890	$ 59
Repollo blanco	300	35%	1%	25	7,7	$1.350	$176
Repollo morado	300	35%	1%	25	7,7	$1.350	$176
Pimiento verde	120	26%	1%	25	3,5	$ 590	$168
Zanahoria	1000	37%	1%	25	24,8	$ 850	$ 34
Cebolla	1000	15%	1%	25	33,6	$ 950	$ 28

Tabla 59: Costos verduras

Producto	Cantidad/ envase	Merma	Merma extra	Porcion sugerida	Porcion/ envase	Precio Mercado	Precio porción
Pechuga de Pollo	700	43%	1%	100	3,9	$3.490	$ 890
Pechuga de Pavo	700	43%	1%	100	3,9	$4.690	$1.196
Atún	120	17%	1%	100	0,9	$ 950	$ 965
Huevo	1500	10%	1%	100	13,4	$4.200	$ 315
Filete cerdo	900	18%	1%	100	7,3	$6.490	$ 890
Filete jurel	500	25%	1%	100	3,7	$3.990	$1.078
Filete salmon	500	35%	1%	100	3,2	$4.990	$1.559
Filete reineta	500	25%	1%	100	3,7	$5.190	$1.403

Tabla 60: Costos proteínas

Producto	Cantidad/ envase	Merma	Merma extra	Porcion sugerida	Porcion/ envase	Precio Mercado	Precio porción
Pan integral	630	0%	1%	50	12,5	$1.859	$ 148

Tabla 61: Costos pan

7.4.2 Ubicaciones

Metro Manquehue

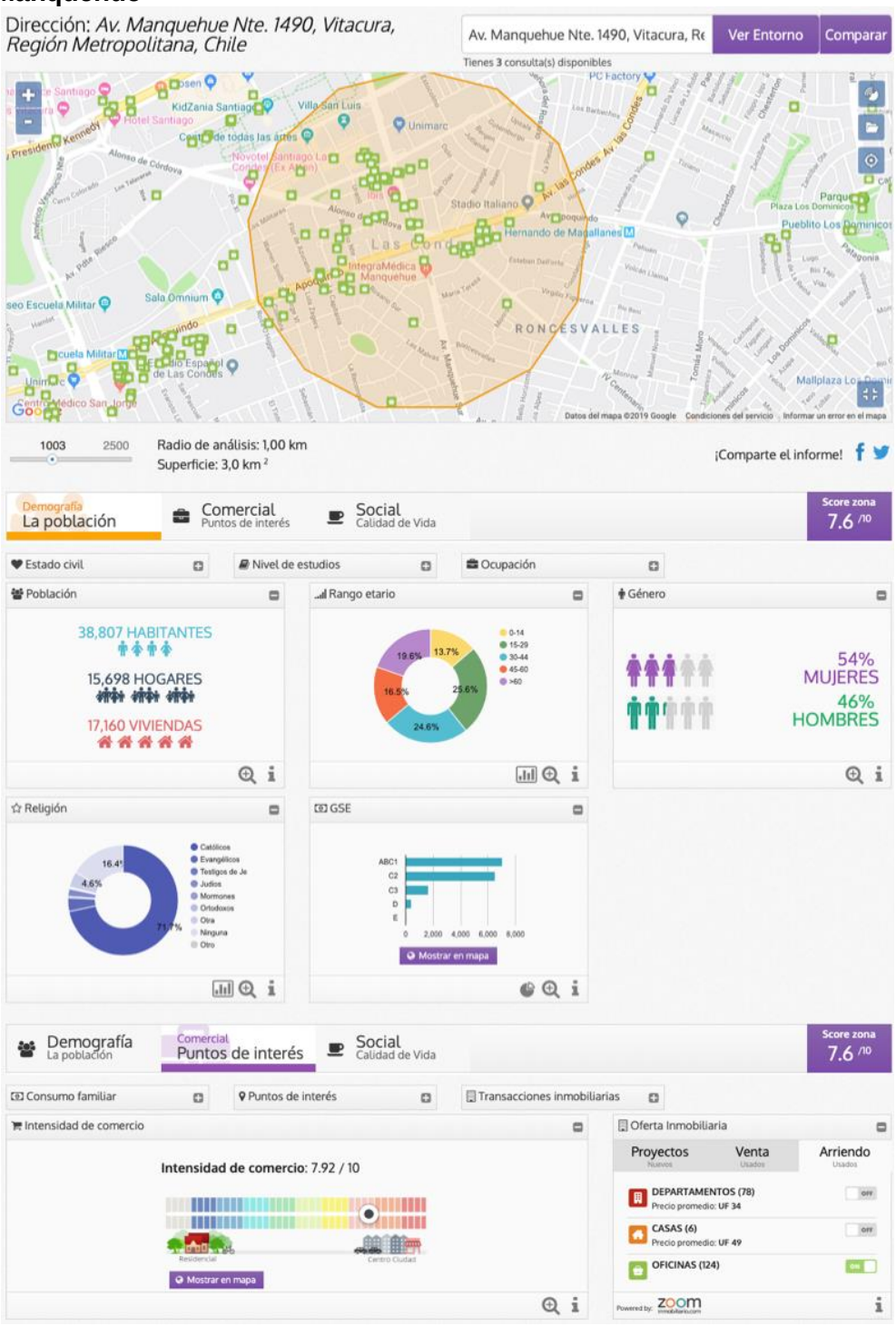


Ilustración 92: Metro Manquehue y alrededores

Como se puede observar, esta zona presenta en su mayoría GSE ABC1 y C2. Por otro lado, se puede observar una gran cantidad de oficinas (128 en cuanto a arriendo de su oferta inmobiliaria) a sus alrededores y cuenta con un índice de intensidad de comercio de 7,92.

Metro Escuela Militar

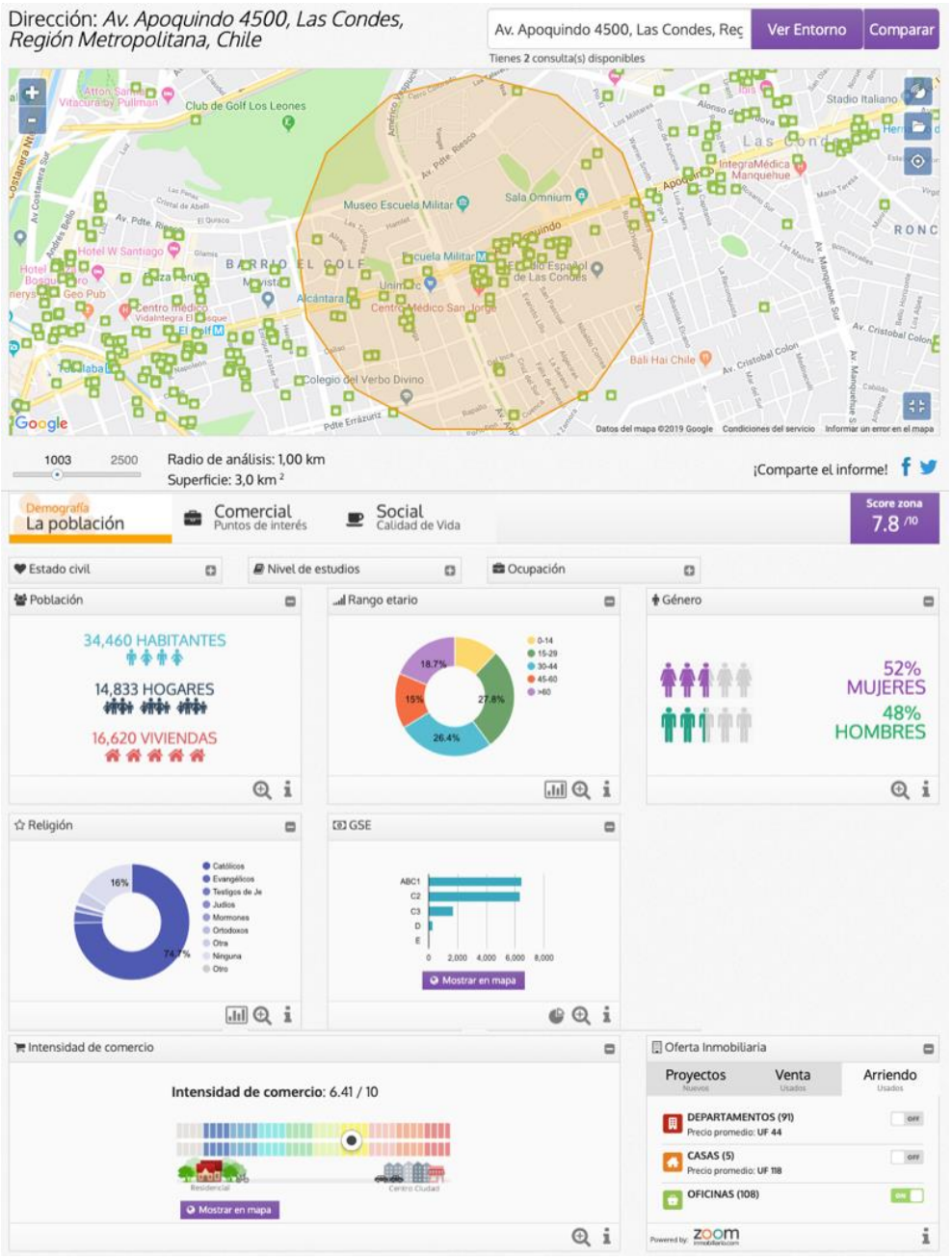


Ilustración 93: Metro Escuela Militar y alrededores

Al igual que para el Metro Manquehue, cuenta en su mayoría con personas pertenecientes a los GSE ABC1 y C2. También cuenta con una gran cantidad de oficinas (108 en cuanto a arriendo de oferta inmobiliaria) a sus alrededores, sin embargo, la intensidad de comercio es de 6,41, menor a la obtenida para el Metro Manquehue.

Metro El Golf

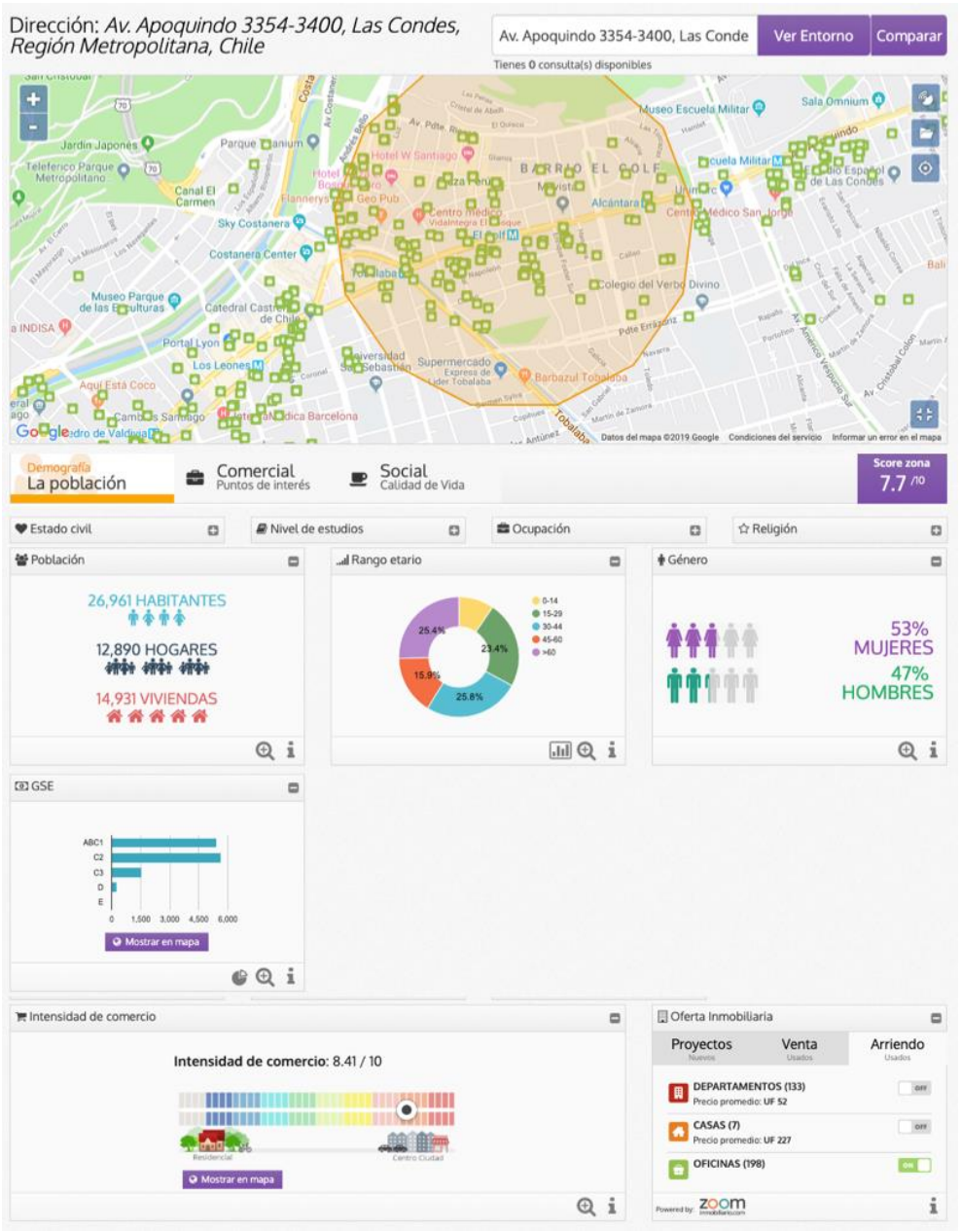


Ilustración 94: Metro El Golf y alrededores

Como se puede observar, al igual que los casos anteriores, la mayoría de las personas que habita pertenecen a los GSE ABC1 y C2. Cuenta con una elevada cantidad de oficinas (198 en cuanto a arriendo de su oferta inmobiliaria), superando ampliamente al Metro Escuela Militar y Manquehue. En cuanto a su intensidad de comercio, presenta un índice de 8,41, convirtiéndola en una excelente opción para ubicar el local.

Metro Tobalaba

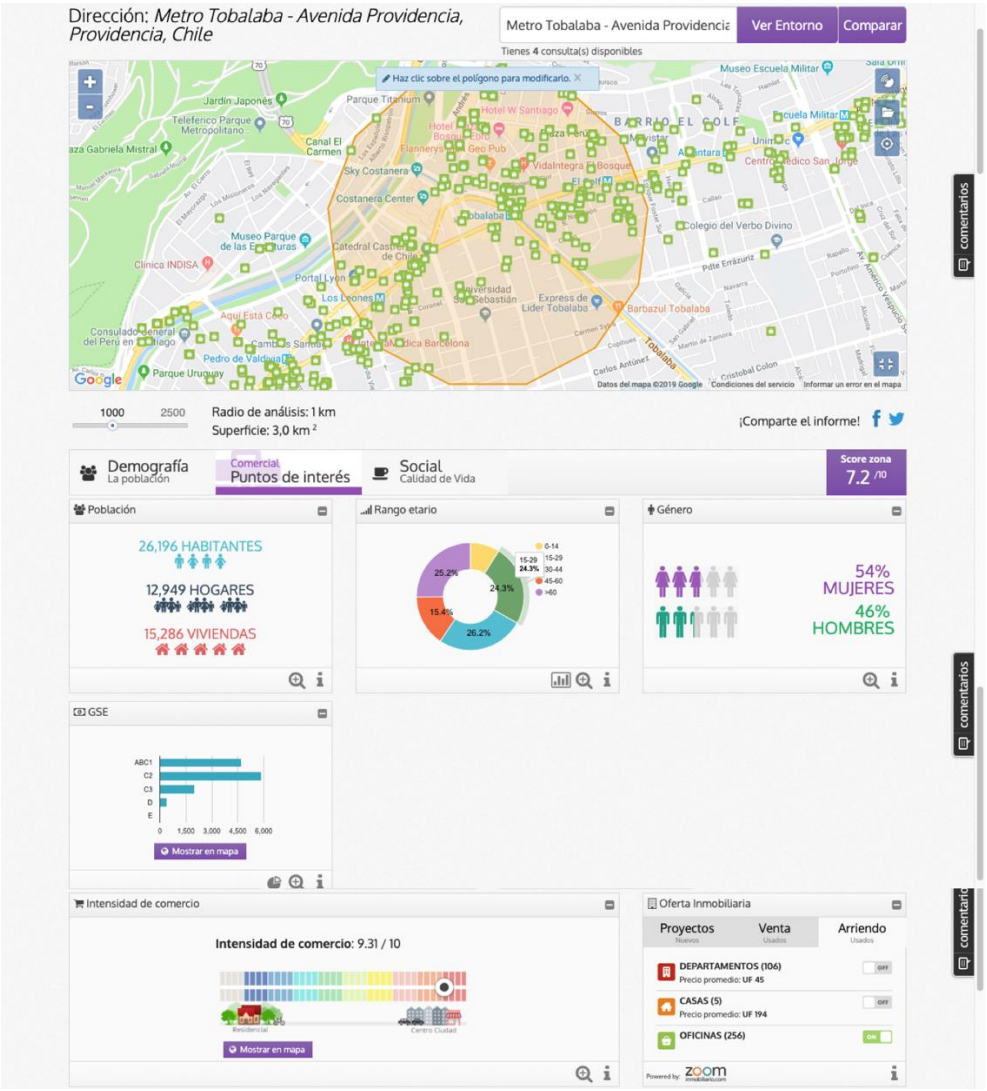
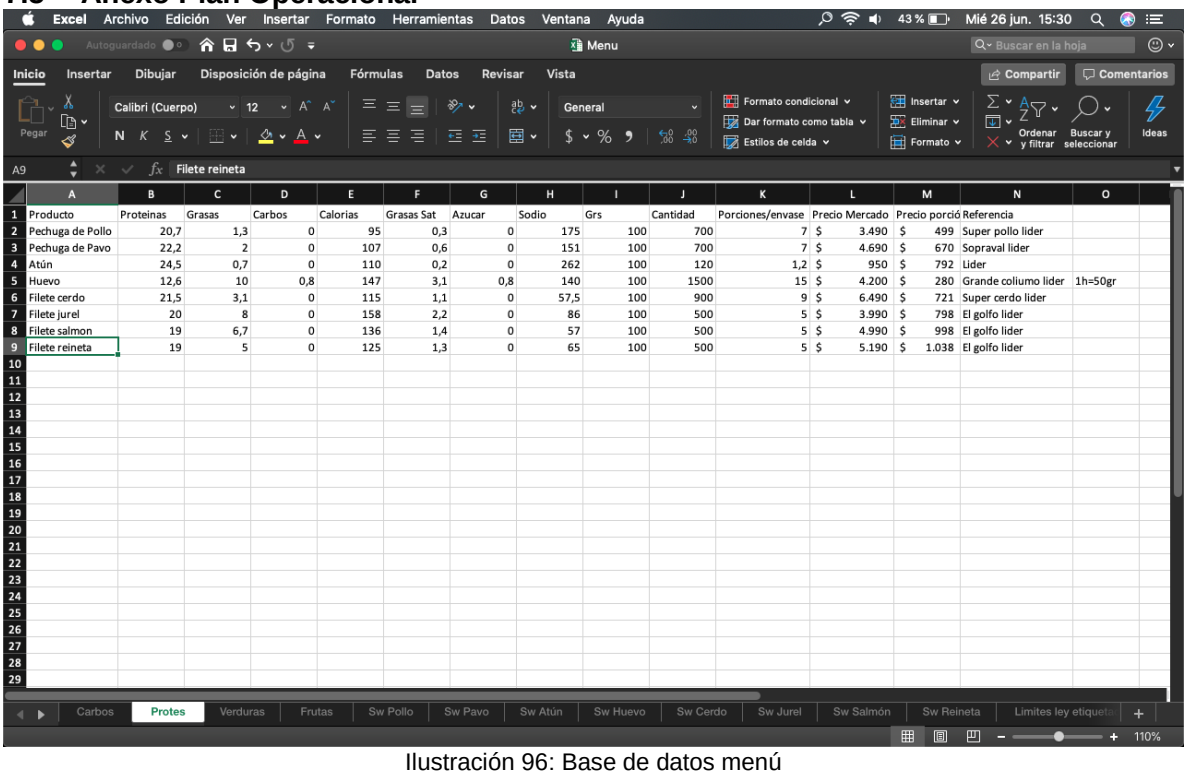


Ilustración 95: Metro Tobalaba y alrrededores

Como se puede observar, la mayoría de las personas que habita pertenecen a los GSE ABC1 y C2, con un mayor protagonismo del GSE C3. Cuenta con una elevada cantidad de oficinas (256 en cuanto a arriendo de su oferta inmobiliaria), superando ampliamente al Metrsos anteriormente descritos. En cuanto a su intensidad de comercio, presenta un índice de 9,31, convirtiéndola en una excelente opción para ubicar el local.

7.5 Anexo Plan Operacional

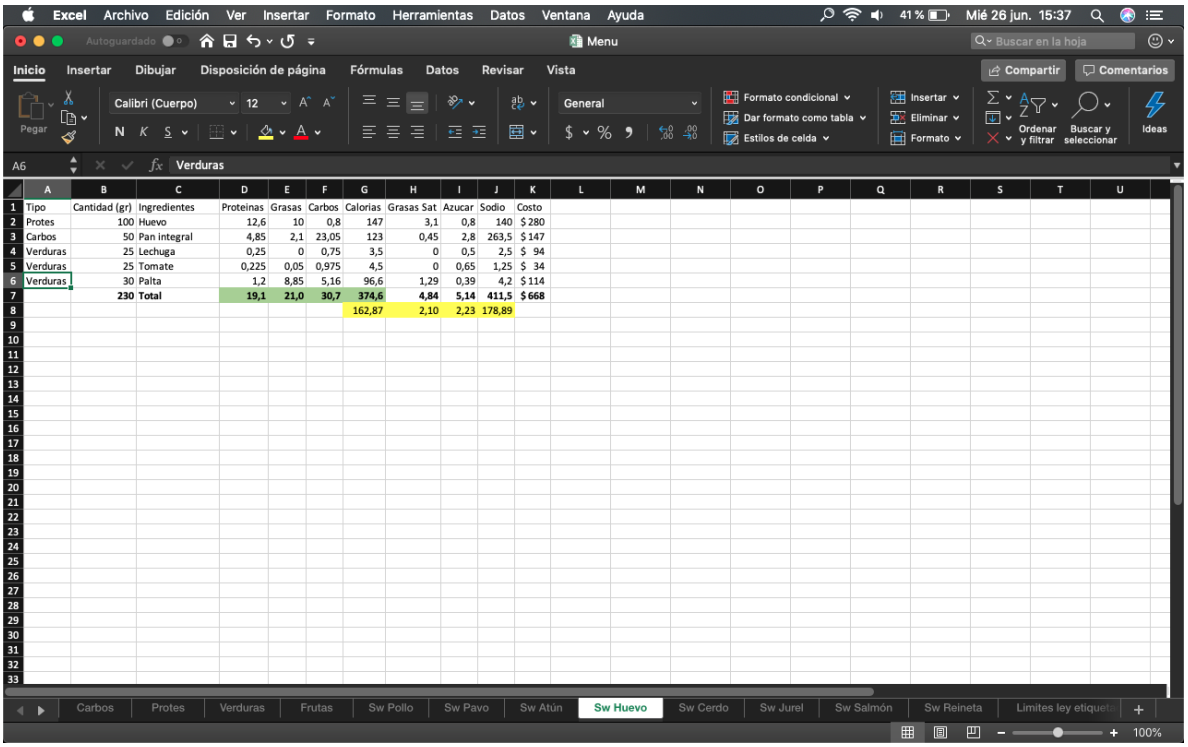


	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Producto	Proteinas	Grasas	Carbos	Calorias	Grasas Sat	Azucar	Sodio	Grs	Cantidad	Porciones/envase	Precio Mercado	Precio porció	Referencia	
2	Pechuga de Pollo	20,7	1,3	0	95	0,3	0	175	100	700	7	$ 3.490	$ 499	Super pollo lider	
3	Pechuga de Pavo	22,2	2	0	107	0,6	0	151	100	700	7	$ 4.690	$ 670	Sopraval lider	
4	Atún	24,5	0,7	0	110	0,2	0	262	100	120	1,2	$ 950	$ 792	Lider	
5	Huevo	12,6	10	0,8	147	3,1	0,8	140	100	1500	15	$ 4.200	$ 280	Grande coliumo lider	1h=50gr
6	Filete cerdo	21,5	3,1	0	115	1,1	0	57,5	100	900	9	$ 6.490	$ 721	Super cerdo lider	
7	Filete jurel	20	8	0	158	2,2	0	86	100	500	5	$ 3.990	$ 798	El golfo lider	
8	Filete salmon	19	6,7	0	136	1,4	0	57	100	500	5	$ 4.990	$ 998	El golfo lider	
9	Filete reineta	19	5	0	125	1,3	0	65	100	500	5	$ 5.190	$ 1.038	El golfo lider	

Ilustración 96: Base de datos menú

A modo de muestra, se tiene seleccionada la pestaña de proteínas, que como se puede ver, contiene los ingredientes, su información nutricional para 100 gramos, porciones que se pueden obtener comprándolo en el mercado y precio, dado que aquí también se podrá obtener un precio estimado.

En las pestañas “SW”, se muestra un sandwich hecho por la combinación de distintos ingredientes. Aquí simplemente se seleccionan la cantidad en gramos, los ingredientes y la planilla se encarga de calcular cada uno de los nutrientes junto a un valor estimado dado por el costo de los insumos. En verde se observan los macronutrientes, que serán dados a conocer al cliente para cada plato del menú, tal como se muestra en la siguiente imagen:



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Tipo	Cantidad (gr)	Ingredientes	Proteinas	Grasas	Carbos	Calorias	Grasas Sat	Azucar	Sodio	Costo
2	Protes	100	Huevo	12,6	10	0,8	147	3,1	0,8	140	$ 280
3	Carbos	50	Pan integral	4,85	2,1	23,05	123	0,45	2,8	263,5	$ 147
4	Verduras	25	Lechuga	0,25	0	0,75	3,5	0	0,5	2,5	$ 94
5	Verduras	25	Tomate	0,225	0,05	0,975	4,5	0	0,65	1,25	$ 34
6	Verduras	30	Palta	1,2	8,85	5,16	96,6	1,29	0,39	4,2	$ 114
7		**230**	**Total**	**19,1**	**21,0**	**30,7**	**374,6**	**4,84**	**5,14**	**411,5**	**$ 668**
8							162,87	2,10	2,23	178,89	

Ilustración 97: Base de datos Sandwich menú

7.6 Anexo Evaluación Económica

7.6.1 Estimación de demanda

Trim / año	2015	2016	2017	2018	2019
1ª	2,3%	2,2%	8,1%	6,9%	5,4%
2ª	6,7%	1,5%	3,4%	10,3%	-
3ª	3,3%	3,5%	7,5%	3,2%	-
4ª	1,4%	6,6%	3,4%	3,5%	-
Prom trimes.	3,43%	3,45%	5,6%	5,98%	5,4%

Tabla 62: Crecimientos de ventas trimestrales comida rápida

Factor alza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alza Online	39,4%	47,4%	55,4%	63,4%	71,4%
Alza Comida rápida	6,36%	6,74%	7,12%	7,5%	7,88%
Alza Online/mes	1,36%	1,38%	1,40%	1,41%	1,43%
Alza Comida rápida/mes	1,17%	1,17%	1,18%	1,18%	1,19%
Alza RRSS/mes	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Alza Total/mes	**3,52%**	**3,55%**	**3,58%**	**3,60%**	**3,61%**

Tabla 63: Crecimientos mensuales de demanda

Tamaño	Ventas (UF)	Número de empresas	Número de trabajadores	Promedio trabajadores por empresa
Sin ventas	-	784	101	0,1
Micro 1	314.880	4102	311	0,1
Micro 2	979.439	2665	985	0,4
Micro 3	2.922.230	2463	4.606	1,9
Pequeña 1	1.865.727	542	4.041	7,5
Pequeña 2	1.800.592	256	3.839	15
Pequeña 3	2.183.156	144	4.837	33,6
Mediana 1	1.514.935	42	3.830	91,2
Mediana 2	1.273.253	19	3.504	184,4
Grande 1	-	6	1.144	190,7
Grande 2	-	3	1.849	616,3
Grande 3	-	-	-	-
Grande 4	-	-	-	-

Tabla 64: Ventas anuales de comida rápida por tamaño, año 2015

7.6.2 Cotización local

Nº	Ubicación	uf/m2	Promedio
1	Sanhattan	$ 0,70	$ 1,04
2	Sanhattan	$ 1,61	
3	Sanhattan	$ 0,95	
4	Sanhattan	$ 0,60	
5	Sanhattan	$ 1,34	
6	Escuela	$ 1,07	$ 0,92
7	Escuela	$ 1,31	

8	Escuela	$ 0,78	
9	Escuela	$ 0,44	
10	Escuela	$ 0,99	
11	Manquehue	$ 0,60	$ 0,98
12	Manquehue	$ 0,89	
13	Manquehue	$ 1,37	
14	Manquehue	$ 1,07	
15	Manquehue	$ 0,99	
Estimado	**Aleatorio**	**$ 0,98**	

Tabla 65: Cotización local comercial

7.6.3 Depreciación

En base a la inversión inicial detallada y a los datos proporcionados por el SII[64], se calculó la depreciación de activos a 5 años detallada en la siguiente tabla:

Item	Valor sin IVA	Años depr.	Año 1	…	Año 5
Obra gruesa	$7.504.134	9	$833.793	…	$833.793
Muebles	$3.752.067	9	$416.896	…	$416.896
Electricidad	$1.876.034	10	$187.603	…	$187.603
Corrientes debiles	$938.017	10	$93.802	…	$93.802
Sanitario	$938.017	10	$93.802	…	$93.802
Seguridad e incendios	$938.017	7	$134.002	…	$134.002
Climatización	$2.814.050	10	$281.405	…	$281.405
Iluminación	$1.876.034	10	$187.603	…	$187.603
Sillas salón	$562.810	7	$80.401	…	$80.401
Taburetes	$281.405	7	$40.201	…	$40.201
Mesas comedor	$703.513	7	$100.502	…	$100.502
Objetos decoración	$351.756	10	$35.176	…	$35.176
Branding	$1.172.521	10	$117.252	…	$117.252
Computador	$336.134	6	$56.022	…	$56.022
Total por año			**$2.658.461**	**…**	**$2.658.461**

Tabla 66: Depreciación por año

[64] http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

7.6.4 Estimación capital de trabajo

Mes	Ingresos	Costos	Utilidad	U acumulada
1	$ 3.908.387	$ 6.310.794	-$ 2.402.408	-$ 2.402.408
2	$ 4.046.152	$ 6.101.824	-$ 2.055.671	-$ 4.458.079
3	$ 4.188.774	$ 6.144.299	-$ 1.955.525	-$ 6.413.605
4	$ 4.688.025	$ 7.328.276	-$ 2.640.251	-$ 9.053.856
5	$ 4.853.271	$ 6.896.358	-$ 2.043.087	-$ 11.096.943
6	$ 5.024.343	$ 6.966.840	-$ 1.942.497	-$ 13.039.440
7	$ 5.201.444	$ 7.039.806	-$ 1.838.362	-$ 14.877.801
8	$ 5.384.789	$ 7.115.344	-$ 1.730.556	-$ 16.608.357
9	$ 5.574.595	$ 7.193.545	-$ 1.618.950	-$ 18.227.306
10	$ 5.771.093	$ 7.274.502	-$ 1.503.410	-$ 19.730.716
11	$ 5.974.516	$ 7.358.313	-$ 1.383.797	-$ 21.114.513
12	$ 6.185.110	$ 7.445.078	-$ 1.259.968	-$ 22.374.481
13	$ 6.404.781	$ 8.285.583	-$ 1.880.802	-$ 24.255.283
14	$ 6.632.254	$ 8.129.303	-$ 1.497.049	-$ 25.752.332
15	$ 6.867.806	$ 8.226.350	-$ 1.358.545	-$ 27.110.876
16	$ 7.111.724	$ 8.326.845	-$ 1.215.121	-$ 28.325.998
17	$ 7.364.304	$ 8.430.909	-$ 1.066.605	-$ 29.392.603
18	$ 7.625.856	$ 8.538.669	-$ 912.813	-$ 30.305.415
19	$ 7.896.696	$ 8.650.255	-$ 753.559	-$ 31.058.975
20	$ 8.177.156	$ 8.765.806	-$ 588.649	-$ 31.647.624
21	$ 8.467.577	$ 8.885.459	-$ 417.883	-$ 32.065.506
22	$ 8.768.312	$ 9.009.363	-$ 241.051	-$ 32.306.557
23	$ 9.079.729	$ 9.137.667	-$ 57.939	-$ 32.364.496
24	$ 9.402.205	$ 9.270.528	$ 131.677	-$ 32.232.819
25	$ 9.738.336	$ 10.659.015	-$ 920.679	-$ 33.153.498
26	$ 10.086.484	$ 10.552.453	-$ 465.969	-$ 33.619.467
27	$ 10.447.078	$ 10.701.018	-$ 253.940	-$ 33.873.407
28	$ 10.820.564	$ 10.854.895	-$ 34.331	-$ 33.907.738

Tabla 67: Estimación capital de trabajo

7.6.5 Pago crédito comercial

Mes	Saldo inicial	Amortización	Intereses	Cuota mes	Saldo final
1	$ 60.000.000	$ 1.032.815	$ 474.000	$ 1.506.815	$ 58.967.185
2	$ 58.967.185	$ 1.040.974	$ 465.841	$ 1.506.815	$ 57.926.210
3	$ 57.926.210	$ 1.049.198	$ 457.617	$ 1.506.815	$ 56.877.012
4	$ 56.877.012	$ 1.057.487	$ 449.328	$ 1.506.815	$ 55.819.525
5	$ 55.819.525	$ 1.065.841	$ 440.974	$ 1.506.815	$ 54.753.684

6	$ 54.753.684	$ 1.074.261	$ 432.554	$ 1.506.815	$ 53.679.423
7	$ 53.679.423	$ 1.082.748	$ 424.067	$ 1.506.815	$ 52.596.676
8	$ 52.596.676	$ 1.091.301	$ 415.514	$ 1.506.815	$ 51.505.374
9	$ 51.505.374	$ 1.099.923	$ 406.892	$ 1.506.815	$ 50.405.451
10	$ 50.405.451	$ 1.108.612	$ 398.203	$ 1.506.815	$ 49.296.839
11	$ 49.296.839	$ 1.117.370	$ 389.445	$ 1.506.815	$ 48.179.469
12	$ 48.179.469	$ 1.126.197	$ 380.618	$ 1.506.815	$ 47.053.272
13	$ 47.053.272	$ 1.135.094	$ 371.721	$ 1.506.815	$ 45.918.177
14	$ 45.918.177	$ 1.144.062	$ 362.754	$ 1.506.815	$ 44.774.116
15	$ 44.774.116	$ 1.153.100	$ 353.716	$ 1.506.815	$ 43.621.016
16	$ 43.621.016	$ 1.162.209	$ 344.606	$ 1.506.815	$ 42.458.807
17	$ 42.458.807	$ 1.171.391	$ 335.425	$ 1.506.815	$ 41.287.416
18	$ 41.287.416	$ 1.180.645	$ 326.171	$ 1.506.815	$ 40.106.771
19	$ 40.106.771	$ 1.189.972	$ 316.843	$ 1.506.815	$ 38.916.800
20	$ 38.916.800	$ 1.199.372	$ 307.443	$ 1.506.815	$ 37.717.427
21	$ 37.717.427	$ 1.208.848	$ 297.968	$ 1.506.815	$ 36.508.580
22	$ 36.508.580	$ 1.218.397	$ 288.418	$ 1.506.815	$ 35.290.182
23	$ 35.290.182	$ 1.228.023	$ 278.792	$ 1.506.815	$ 34.062.159
24	$ 34.062.159	$ 1.237.724	$ 269.091	$ 1.506.815	$ 32.824.435
25	$ 32.824.435	$ 1.247.502	$ 259.313	$ 1.506.815	$ 31.576.933
26	$ 31.576.933	$ 1.257.357	$ 249.458	$ 1.506.815	$ 30.319.576
27	$ 30.319.576	$ 1.267.291	$ 239.525	$ 1.506.815	$ 29.052.285
28	$ 29.052.285	$ 1.277.302	$ 229.513	$ 1.506.815	$ 27.774.983
29	$ 27.774.983	$ 1.287.393	$ 219.422	$ 1.506.815	$ 26.487.590
30	$ 26.487.590	$ 1.297.563	$ 209.252	$ 1.506.815	$ 25.190.027
31	$ 25.190.027	$ 1.307.814	$ 199.001	$ 1.506.815	$ 23.882.213
32	$ 23.882.213	$ 1.318.146	$ 188.669	$ 1.506.815	$ 22.564.067
33	$ 22.564.067	$ 1.328.559	$ 178.256	$ 1.506.815	$ 21.235.508
34	$ 21.235.508	$ 1.339.055	$ 167.761	$ 1.506.815	$ 19.896.453
35	$ 19.896.453	$ 1.349.633	$ 157.182	$ 1.506.815	$ 18.546.820
36	$ 18.546.820	$ 1.360.295	$ 146.520	$ 1.506.815	$ 17.186.525

37	$ 17.186.525	$ 1.371.042	$ 135.774	$ 1.506.815	$ 15.815.483
38	$ 15.815.483	$ 1.381.873	$ 124.942	$ 1.506.815	$ 14.433.610
39	$ 14.433.610	$ 1.392.790	$ 114.026	$ 1.506.815	$ 13.040.820
40	$ 13.040.820	$ 1.403.793	$ 103.022	$ 1.506.815	$ 11.637.028
41	$ 11.637.028	$ 1.414.883	$ 91.933	$ 1.506.815	$ 10.222.145
42	$ 10.222.145	$ 1.426.060	$ 80.755	$ 1.506.815	$ 8.796.085
43	$ 8.796.085	$ 1.437.326	$ 69.489	$ 1.506.815	$ 7.358.759
44	$ 7.358.759	$ 1.448.681	$ 58.134	$ 1.506.815	$ 5.910.078
45	$ 5.910.078	$ 1.460.126	$ 46.690	$ 1.506.815	$ 4.449.952
46	$ 4.449.952	$ 1.471.661	$ 35.155	$ 1.506.815	$ 2.978.291
47	$ 2.978.291	$ 1.483.287	$ 23.529	$ 1.506.815	$ 1.495.005
48	$ 1.495.005	$ 1.495.005	$ 11.811	$ 1.506.815	$ 0

Tabla 68: Pago crédito comercial

7.6.6 Flujo de caja final

Flujo de caja puro									
Item	Año 0	Q1 (CLP)	Q2 (CLP)	Q3 (CLP)	Q4 (CLP)	1° año (CLP)	2° año (CLP)	3° año (CLP)	4° año (CLP)	5° año (CLP)
Ingreso neto (+)	$	$ 12.143.313	$ 14.565.639	$ 16.160.828	$ 17.929.412	$ 61.783.785	$ 93.798.319	$ 142.810.084	$ 217.983.193	$ 333.492.437
Ingreso con IVA (+)	$	$ 14.450.542	$ 17.333.110	$ 19.231.386	$ 21.336.000	$ 73.522.704	$ 111.620.000	$ 169.944.000	$ 259.400.000	$ 396.856.000
Precio (P)	$	$ 3.109	$ 3.361	$ 3.361	$ 3.361	$ 3.361	$ 3.361	$ 3.361	$ 3.361	$ 3.361
Precio con IVA (P)	$	$ 3.700	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000
Cantidad (Q)	$	3.906	4.333	4.808	5.334	18.381	27.905	42.486	64.850	99.214
Costos con IVA (-)	$	$ 18.646.174	$ 20.986.799	$ 21.741.842	$ 22.578.957	$ 85.613.882	$ 107.367.161	$ 140.765.655	$ 205.746.967	$ 272.420.380
Gerente	$	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 14.400.000	$ 14.400.000
Jefe de local	$	$ 3.600.000	$ 3.600.000	$ 3.600.000	$ 3.600.000	$ 14.400.000	$ 14.400.000	$ 14.400.000	$ 14.400.000	$ 14.400.000
Cajero	$	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 6.000.000	$ 6.000.000	$ 6.000.000	$ 6.000.000
Vendedores	$	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 15.000.000	$ 18.000.000	$ 18.000.000
Encargado redes sociales	$	$ 1.050.000	$ 1.050.000	$ 1.050.000	$ 1.050.000	$ 4.200.000	$ 4.800.000	$ 6.000.000	$ 6.000.000	$ 6.000.000
Publicidad + IVA	$	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 6.000.000	$ 6.000.000	$ 12.000.000	$ 24.000.000	$ 36.000.000
Arriendo + IVA	$	$ 4.145.400	$ 4.145.400	$ 4.145.400	$ 4.145.400	$ 16.581.600	$ 16.581.600	$ 16.581.600	$ 16.581.600	$ 16.581.600
Servicios básicos + IVA	$	$ 797.118	$ 797.118	$ 797.118	$ 797.118	$ 3.188.472	$ 3.188.472	$ 3.188.472	$ 3.188.472	$ 3.188.472
Insumos + IVA	$	$ 4.303.656	$ 5.594.298	$ 6.206.970	$ 6.886.239	$ 23.729.607	$ 36.025.589	$ 54.849.783	$ 83.721.895	$ 128.086.108
Delivery + IVA	$	$ -	$ 1.299.983	$ 1.442.354	$ 1.600.200	$ 5.514.203	$ 8.371.500	$ 12.745.800	$ 19.455.000	$ 29.764.200
Patentes comerciales	$	$ 250.000	$ -	$ -	$ -	$ 250.000	$ 250.000	$ 250.000	$ 250.000	$ 250.000
Resultado operacional (1)	$	$ -4.195.631	$ -3.653.689	$ -2.510.456	$ -1.242.957	$ -12.091.178	$ 4.252.839	$ 29.178.345	$ 53.653.033	$ 124.435.620
IVA Débito	$	$ 2.307.229	$ 2.767.471	$ 3.070.557	$ 3.406.588	$ 11.738.919	$ 17.821.681	$ 27.133.916	$ 41.416.807	$ 63.363.563
IVA Crédito	$	$ 1.755.692	$ 2.129.405	$ 2.249.958	$ 2.383.615	$ 8.823.645	$ 11.243.076	$ 15.905.021	$ 23.502.037	$ 34.147.372
Pago IVA (-)	$	$ -551.538	$ -638.066	$ -820.599	$ -1.022.973	$ -2.915.274	$ -6.578.604	$ -11.228.895	$ -17.914.770	$ -29.216.191
Intereses (-)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Depreciación (-)	$ -	$ -650.610	$ -650.610	$ -650.610	$ -650.610	$ -2.658.461	$ -2.658.461	$ -2.658.461	$ -2.658.461	$ -2.658.461
Pérdidas del ejercicio anterior (-)	$ -	$ -	$ -5.701.362	$ -11.007.867	$ -15.393.553	$ -	$ -17.664.913	$ -22.649.139	$ -7.358.151	$ -
Resultado no operacional (2)	$	$ -1.202.147	$ -6.990.038	$ -12.479.076	$ -17.067.136	$ -5.573.735	$ -26.901.978	$ -36.536.496	$ -27.931.381	$ -31.874.652
Utilidad neta antes de impuesto (1) + (2)	$	$ -5.397.779	$ -10.643.726	$ -14.989.533	$ -18.310.093	$ -17.664.913	$ -22.649.139	$ -7.358.151	$ 25.721.652	$ 92.560.968
Impuesto a la renta (27%)	$	$ 303.583	$ 364.141	$ 404.021	$ 448.235	$ -	$ -	$ -	$ 6.944.846	$ 24.991.461
Utilidad después de impuestos	$	$ -5.701.362	$ -11.007.867	$ -15.393.553	$ -18.758.328	$ -17.664.913	$ -22.649.139	$ -7.358.151	$ 18.776.806	$ 67.569.507
Depreciación (+)	$	$ 650.610	$ 650.610	$ 650.610	$ 650.610	$ 2.658.461	$ 2.658.461	$ 2.658.461	$ 2.658.461	$ 2.658.461
Pérdidas del ejercicio anterior (+)	$	$ -	$ 5.701.362	$ 11.007.867	$ 15.393.553	$ -	$ 17.664.913	$ 22.649.139	$ 7.358.151	$ -
Flujo de caja operacional (3)	$ -	$ -5.050.752	$ -4.655.896	$ -3.735.076	$ -2.714.165	$ -15.006.452	$ -2.325.766	$ 17.949.450	$ 28.793.417	$ 70.227.967
Inversiones	$ -28.042.576	$ -	$ -420.000	$ -	$ -	$ -500.000	$ -	$ -	$ -	$ -
Acondicionamiento local	$ -28.030.576	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Delivery		$ -	$ -420.000	$ -	$ -	$ -500.000	$ -	$ -	$ -	$ -
Constitución empresa	$ -12.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Capital de trabajo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Préstamo (+)	$ -									
Amortizaciones (-)		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujo de caja de capitales (4)	$ -28.042.576	$ -	$ -420.000	$ -	$ -	$ -500.000	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujo del proyecto (3) + (4)	$ -28.042.576	$ -5.050.752	$ -5.075.896	$ -3.735.076	$ -2.714.165	$ -15.506.452	$ -2.325.766	$ 17.949.450	$ 28.793.417	$ 70.227.967
Flujo acumulado	$ -28.042.576	$ -33.093.328	$ -38.169.224	$ -41.904.301	$ -44.618.466	$ -43.549.028	$ -45.874.794	$ -27.925.344	$ 868.073	$ 71.096.040

Tabla 69: Flujo de caja final a 5 años