

Plan de Negocios

“Shake, Rattle & Roll”

28 de Enero de 2009

Danilo Verdugo Segovia

Facultad de Economía y Negocios

Universidad de Chile

Dedicado a mi mamá Virginia, hermana Rocío y tío Antonio, además de mis abuelos Humberto y Virginia, por entregarme cariño y apoyo incondicional para superar todas las dificultades que se me presentaron durante el largo camino que implicó estudiar esta carrera.

También les dedico este trabajo a dos personas que me inspiraron y significaron una gran guía durante mi carrera, agradezco a mi tío Christian y mi papá Danilo por todas las incansables conversaciones y toda la motivación entregada en los momentos oportunos.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis se llevo a cabo con la apreciable ayuda de
Mario Morales Parragué en el área de administración,
Director y profesor del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información,
de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile,
elegido en función a su interés y conocimiento con respecto a temas de emprendimiento,
a quien agradezco su valiosa guía en el desarrollo de este plan de negocios como en mi
carrera,
siempre logró empujarme a romper las barreras, vencer mis limitaciones e ir un peldaño
más lejos.

A su vez, extendiendo mis agradecimientos a
Diego Mena Kattan y Matías Peña Salinas compañeros de carrera,
por sus conocimientos, disposición y buena voluntad, los que facilitaron
tremendamente el avance y consecución de este proyecto,
pero por sobre todo por tener valores de excepción frente a la vida, por ofrecerme
esta gran amistad.

Finalmente, agradezco a todo el equipo docente del área de administración de la
escuela de negocios de la Universidad de Chile,
quienes han influenciado e inspirado nuestras vidas más allá del ámbito
académico, haciendo una mención especial a
Ismael Oliva, Enrique Manzur y Francisco Armanet.

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos3

Tabla de contenido4

Resumen Ejecutivo.....10

Metodología13

 Pauta Plan de Negocios 13

 Resumen Ejecutivo..... 13

 Descripción de la Empresa 13

 Modelo de Negocio..... 14

 Análisis de la Industria y Mercado..... 14

 Productos y Servicios 15

 Marketing y Estrategia 15

 Operaciones 16

 Organización y Plan de Trabajo..... 16

 Análisis Financiero 17

 Anexos 17

Casos exitosos..... 18

 Nuts 4 nuts 18

 el Chacarero..... 19

Descripción de la Empresa y del Tipo de organización.....21

 Misión 22

 Visión..... 22

 Factores críticos del éxito 23

 Metas a corto y largo plazo..... 23

 Proveedores u otros inversionistas interesados 24


Modelo de Negocio	25
Relación con el Consumidor	25
Consumidor Objetivo	27
Propuesta de Valor.....	27
Capacidades Centrales	28
Configuración de Actividades	29
Canales de distribución	29
Aliados comerciales	30
Estructura de costos.....	30
Estructura de Ingresos del modelo	31
Ilustración del modelo de negocio <i>resumido</i>	32
Análisis de la Industria y Mercado.....	33
Identificación de problema y necesidad	33
Ventaja competitiva que tendrá la empresa	33
Descripción de la industria.....	34
Análisis Porter.....	35
Barreras a la entrada y salida	36
Conclusión DE LA INDUSTRIA.....	38
Tendencias	38
Tamaño de mercado y proyecciones	39
Proyecciones de venta (<i>para el primer año</i>)	39
Los sustitutos <i>por horario de comidas</i>	40
Efecto regulaciones.....	40
Mercado Objetivo y Segmentación <i>principal para su producto o servicio</i>	40
Claves del éxito <i>en la industria de la comida al paso</i>	41
Descripción de la competencia directa <i>en la industria de la comida al paso</i>	42

Productos y Servicios.....	44
Precio	45
Costos.....	45
Expectativas de utilidades	46
Propuesta de Valor.....	47
¿Cómo resuelve problema o necesidad?.....	47
Estrategia Competitiva “enfoque en la diferenciación”	48
Amenaza de sustitutos	50
Amenaza de Proveedores	50
Propiedad intelectual.....	51
Marketing y estrategia.....	52
Tamaño de Mercado	52
Tamaño de Mercado Objetivo.....	52
Modelo de Ingresos del negocio	56
Modelo de Comercialización y ventas.....	56
Canales de Distribución.....	57
Gastos de Publicidad y Promoción	58
Posicionamiento.....	59
Actividades de Promoción	59
Estrategia competitiva a implementar	60
Manejo de servicio al cliente.....	61
Operaciones.....	62
Definición de procesos centrales	62
Actividades Primarias:	62
Actividades Secundarias	63
Plan de Adquisiciones	64

Proceso de Compra	64
Flujo de Actividades	64
Infraestructura física necesaria y capacidad	66
Personal.....	68
Controles de Calidad y Logística	70
Controles de Calidad	70
Logística.....	70
Organización y plan de trabajo	72
Organigrama del proyecto	72
Finanzas.....	74
Fuentes de financiamiento.....	74
Simulación de Montecarlo	74
Reporte Sensibilizador Parisi MC escenario conservador	76
Reporte Sensibilizador Parisi MC escenario Esperado.....	78
Reporte Sensibilizador Parisi MC escenario optimista.....	80
Estado de resultado.....	83
Indicadores financieros bajo escenario Aterrizado	84
Conclusiones	87
ANEXOS	90
Anexo 1 Análisis Porter	90
Anexo 2: FODA	103
Anexo 3 Manual de Procedimientos.....	105
Anexo 4 Costos.....	109
Anexo 5: Operaciones.....	113
Anexo 6: formulario y el instructivo de requisitos Sanitarios	119

SANITARIOS	121
Anexo 7: Investigación "preferencias de los jóvenes universitarios"	122
Introducción	125
Descripción del tema	129
Descripción del servicio	129
Relevancia del tema	130
Justificación del análisis cuantitativo	132
Ventajas del Análisis Cuantitativo	132
Desventajas del Análisis Cuantitativo	133
Metodología	134
Tipo de Investigación	134
Unidad de Análisis	135
Muestreo	136
Recopilación de Información	136
Criterios de análisis de información	137
Resultados y análisis de consumo	139
Segmentación de consumo por Frecuencia Semanal	139
Segmentación de consumo por Lugar de abastecimiento	142
Segmentación de consumo por Disposición a pagar	145
Segmentación de consumo por año de carrera	149
Segmentación de consumo por Disposición a pagar	152
Análisis y Conclusiones	156
Comparación y evaluación de atributos para casinos y locales aledaños	156
Comparación y valoración de atributos para casinos y locales	162
Valoración y frecuencia de platillos o comidas preparadas	167
ANEXOS	174
Anexo I: Resumen conclusiones Análisis Cualitativo	174

Anexo II: Pauta de encuesta	184
Anexo III: Análisis Focus Group	188
Anexo 8: Estimación de tamaño para mercado objetivo	192
Anexo 9: Instructivo para crear una sociedad de responsabilidad limitada	194
Anexo 10: Controles del SESMA	208
Anexo 11: Fotos	209
Anexo 12: Finanzas.....	213
Sociedad y financiamiento	213
Construcción de flujos	220
Variabilidad de frutas y verduras perecibles durante el último año.....	229
Bibliografía:	230



RESUMEN EJECUTIVO

ORIGEN DEL CONCEPTO

El autor de este plan de negocios, se dio cuenta, a la luz de trabajos realizados durante su periodo de formación en temas de estudios de mercados, que alumnos encuestados de distintas universidades y facultades estarían dispuestos a cambiar sus hábitos y preferencias de alimentación por alternativas más sanas e idealmente sin sacrificar el sabor. En especial, estos alumnos se inclinaban a las colaciones en base a ensaladas con carne y aderezos. Esta idea, sumada a su inclinación personal por el rubro gastronómico, lo motivó a realizar su Seminario de Título en base a un Plan de Negocio sobre ese concepto y la creación de valor alrededor del mismo.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El Plan de Negocio consiste en formar una empresa para ofrecer al mercado una alternativa distinta, conveniente y más sana en el rubro de comida rápida y/o al paso. A través de una Central de Producción que elaborarán colaciones pre-listas para su consumo, con tecnología de sellado al vacío y envases ad-hoc, cuya principal base serán las ensaladas con distintos ingredientes y aderezos. El negocio se integraría hacia delante, saltando al intermediario, vendiendo el producto en stands-móviles acondicionados especialmente para asegurar una correcta, oportuna y conveniente llegada a los puntos de consumo.

PROBLEMA Y SOLUCIÓN A LA NECESIDAD

La propuesta pretende generar una alternativa distinta a la actual oferta de servicios de almuerzo entorno a las universidades. La oportunidad yace en ofrecer un producto atractivo, sabroso y sano que a la vez, que cumpla con el requisito primordial de saciar el hambre con un plato nutricionalmente balanceado, a través de una oferta ubicada estratégicamente donde se produce la necesidad y con una propuesta de valor altamente innovador.

DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN

La organización, en su concepción inicial, será de tamaño reducido y consistirá básicamente en la asociación de dos profesionales complementarios (Un Chef profesional y un Ingeniero Comercial) y un tercero como socio capitalista; más cuatro empleados adicionales para producción y atención de cada stand móvil.

PROPUESTA DE VALOR

“Proporcionar una alternativa diferente e innovadora, basada en un sistema de autoservicio, con un producto de calidad constituido por una ensalada acompañada por algún tipo de carne (vacuno o pollo) envasada al vacío que se deposite en un envase desechable tipo bowl para luego ser aliñada por especialidades del día (vinagretas, limonetas, salsas, etc...). Este producto debe representar una opción saludable, confiable, accesible y contundente para saciar las necesidades nutricionales de un almuerzo balanceado, después de un media jornada de estudios y/o trabajos”.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva apuntará a la diferenciación al ofrecer al mercado una alternativa de colación más sana y sin sacrificar el sabor o la contundencia del plato. Se pretende de esta forma poder aumentar el valor agregado de nuestra oferta mediante un servicio que ofrecerá una experiencia innovadora de autoservicio, en cuanto refiere a la oferta de productos “al paso”.

INDICADORES FINANCIEROS

Una inversión inicial de \$ 12.403.729 de pesos.

- 3000 almuerzos vendidos mensualmente (en promedio).
- 26% de participación del segmento con disposición a pagar entre \$1500 y \$2000 pesos, en el mercado objetivo.
- 10% de participación del mercado objetivo total.
- 0,5% de participación del mercado total para la región metropolitana.
- Un VAN promedio superior a los 17 millones de pesos en un proyecto con 5 años plazo y una TIR levemente superior al 27%, bajo un escenario esperado.

El modelo de negocio contempla la expansión futura hacia otras locaciones.

Para poder expandirse y lograr, en el largo plazo, nuestro objetivo de estar presentes en los distintos barrios universitarios, se buscará capital en el mercado que nos permita financiar la habilitación de un inmueble más grande, que considere el montaje de más líneas de producción y almacenaje, vehículos acondicionados propios, más stands-móviles, entre otros. Además, se planificará una expansión explosiva para microempresarios a través de un sistema de franquicias con distribución centralizada.

Te invitamos a que te unas a nuestro proyecto, sabemos que no te arrepentirás...



METODOLOGÍA

El modelo que se utilizará en este proyecto es el Modelo de Negocio planteado en la tesis de doctorado de Alexander Osterwald. Este modelo se utiliza en cursos como “Creación de Nuevas Empresas”, por lo que para la presentación de este proyecto se seguirá la siguiente pauta (también presentada en el mismo curso):

PAUTA PLAN DE NEGOCIOS

RESUMEN EJECUTIVO

Resumir de manera creativa y atractiva los aspectos más importantes del plan de negocios para captar la atención del inversionista y persuadirlo. Debe exponerse claramente qué ventajas y/o beneficios generará su idea de negocio e incluir datos interesantes que pudieran atraer al inversionista (crecimiento, proyecciones, tamaño de mercado, etc.).

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

- Descripción del proyecto
- Misión y visión

Visión: Es el futuro o meta de la empresa, es decir, cómo será percibida la compañía en 5 años más. Dicha percepción debe ser una medida concreta del éxito de la empresa.

Misión: Es la razón de ser de la empresa; propósito o motivo por el cual existe. Da sentido y guía sus actividades. Debe contener:

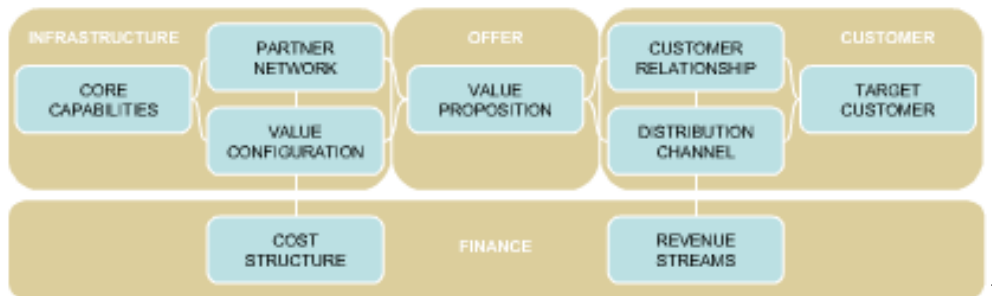
- Necesidad que satisface o problema que resuelve (¿Qué?)
- El mercado que pretende alcanzar (¿Quién?)
- El producto y/o servicio, y las ventajas competitivas (¿Cómo?)

- Metas a corto y largo plazo
- Breve descripción del tipo de organización.
- Mencionar proveedores, clientes u otros inversionistas interesados.

MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocios describe el valor que una organización ofrece a sus clientes y describe las capacidades y asociaciones requeridas para crear, comercializar y entregar este valor con el objetivo de generar corrientes de ingresos sostenibles y rentables.

- Construcción de relaciones con los clientes / *customer relationship*
- Consumidor objetivo / *target customer*
- Proposición de valor a los distintos segmentos / *Value proposition*
- Competencia central / *core capabilities*
- Configuración de las actividades / *value configuration*
- Canales de distribución / *Distribution channel*
- Estructura de costos / *Cost structure*
- Cómo obtendrán ingresos de su modelo / *revenue streams*



ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y MERCADO

De la industria y del mercado:

- Identificar el problema y necesidad
- Qué ventaja competitiva tendrá la empresa y que permitirá desarrollar el proyecto
- Tendencias de la industria y análisis de Porter
- Barreras a la entrada y salida
- Rol de los cambios tecnológicos

¹ Imagen extraída de “The Business Model Ontology” 2004, PhD thesis, Alexander Osterwalder.

- Efecto regulaciones
- Tamaño de mercado (n° clientes, n° productos y \$) y proyecciones
- Mercado objetivo (clientes y sus preferencias)
- Segmentación del mercado objetivo (justificarla). Describir segmento objetivo principal para su producto o servicio
- Ámbito geográfico del mercado y su elección
- Factores críticos de éxito de la industria
- Describir la competencia directa (precios, estrategias, tamaño, mercados cubiertos, fortalezas y debilidades)
- Un FODA será útil y pueden incluirlo en un anexo

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Describir el producto o servicio que existe o existirá, (incluir precios, costos y utilidades)
- Ventajas competitivas, propuesta de valor, diferenciación. Cómo resuelve problema/necesidad/tendencia. ¿Podría llegar a ser obsoleto?
- ¿Cuándo podrían comenzar a comercializarse?
- Cómo se desarrolla (tecnología)
- Sustitutos
- Proveedores (problemas que podría haber)
- Indicar si existe propiedad intelectual

MARKETING Y ESTRATEGIA

- Modelo de Ingresos del negocio
- Modelo de Comercialización y ventas (precios de cada producto, cómo conseguirá clientes, cuánto tiempo demora, dónde venderá, qué se requiere, fuerza de ventas)
- Qué estrategia se usará para llegar a los compradores (atributos del producto que destacará)
- Descripción más profunda del mercado (tamaño, desventajas o ventajas geográficas, cómo se establecerá credibilidad)

- Cómo entregarán más valor
- Canales de distribución
- Gasto en publicidad
- Explicar claramente cuál será el posicionamiento de la empresa
- Detallar actividades de promoción (los costos de éstas son necesarios, se pueden poner en los anexos)
- Indicar quién recibe la promoción y qué resultados se esperan
- Estrategia competitiva a implementar
- Manejo de servicio al cliente

OPERACIONES

- Definir procesos centrales y de apoyo de la empresa
- Plan de adquisiciones (qué materia prima usarán, proveedores, proceso de compra).
- Flujo de operaciones (qué entra y que sale del negocio). Se puede usar un flujograma.
- Infraestructura física necesaria y capacidad (planta, equipos, máquinas, tecnologías).
- Personal (competencias, formación, evolución, cantidad).
- Decisiones estratégicas (outsourcing, integración vertical, etc.).
- Controles de calidad y logística.

ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO

- Organigrama del proyecto (descripción de quiénes lo componen, experiencia, conocimientos, ventajas).
- Carta Gantt (etapas principales, actividades críticas, hitos y responsables internos o externos de las etapas).

ANÁLISIS FINANCIERO

Proyecciones:

- Fuentes de financiamiento.
- Proyecciones de ventas (tiempo e ingresos).
- Proyecciones de flujo de caja, estados de resultados y balances resumidos (en quarters para el año 1 anual en adelante). Indicar supuestos.
- Equity, deuda, tasa de interés, calendario de pago.
- Evaluación y análisis económico (VPN, TIR y break-even).
- Inversión inicial requerida y estrategias de financiamiento.
- Cronograma de necesidades de capital

Riesgo:

- Riesgo financiero (análisis de sensibilidad: por ejemplo proyectar las ventas en un escenario pesimista, neutro y optimista. Sobre las ventas normales se proyecta para un X% menos y un X% más).
- Qué variables podrían generar estas diferencias, qué impacto tienen. Cómo se pueden manejar para mitigar el efecto.

Oferta a Accionistas:

- Tipo de sociedad.
- Participación ofrecida.
- Precio de acciones.
- Aspectos legales y de control.

ANEXOS

- FODA
- Plan de trabajo más detallado.
- Costos de cada actividad de promoción.
- Documentos financieros (estructura de costos, proyecciones, EERR mensual, flujo de efectivo mensual, balance mensual, análisis de sensibilidad). Incluir supuestos.

- Otros

CASOS ÉXITOSOS

A continuación se presentan dos casos diferentes que tienen en común iniciar su emprendimiento y éxito en Estados Unidos, que cuenta con una industria mucho más grande y competitiva que la del mercado nacional, inicialmente. Las diferencias entre estos casos se encuentran en los diferentes productos que ofrecen y estar en distintas etapas del ciclo de vida de la empresa. El primer caso representa al caso de una empresa con un éxito medianamente consolidado que debe buscar su expansión más allá del mercado original y afrontar el desafío de la globalización. El segundo caso se trata de un caso similar pero en un estado de crecimiento inicial donde el desafío es consolidar el éxito inicial y establecerse en el liderazgo.

NUTS 4 NUTS²

EL MANÍ SE CONVIRTIÓ EN UN PRODUCTO DIFERENTE, GRACIAS A UNA ESTRATEGIA NOVEDOSA.

En Chile, los buquecitos maniceros que humildemente se instalan en plazas de Santiago son muy antiguos. Vender maní nunca fue un negocio atractivo, hasta que surgen una serie de carritos, de apariencia estadounidense, llamados Nuts 4 Nuts, nombre que podríamos traducir malamente como "maníes para locos", o bien "locos por el maní". La empresa pertenece a un chileno emprendedor -Luis Martínez-, que proclama haber logrado el éxito en Nueva York y tener todavía sus carritos allí. La genialidad de su empresario estuvo en descubrir cómo diferenciar un producto que no varía en calidad ni precio, cuyo mercado es poco interesante, que se había desplazado hacia un segmento de bajo ingreso y que ya tenía suficientes competidores. Nuts 4 Nuts se posiciona en el segmento medio alto y está formada por una flota de carritos, en tanto los propietarios de los buquecitos sólo poseen uno, con el cual apenas logran un ingreso de subsistencia.

² Extracto de “Cambio e Innovación”, Martes 12 de Junio del 2007, La Clase Ejecutiva - Pontificia Universidad Católica y El Mercurio

Lo que hizo este emprendedor chileno fue crear un océano azul, para usar la terminología de un "best-seller" internacional, libro aparecido en el año 2005 y que a fines del 2006 ya había vendido más de un millón de ejemplares.

El libro en referencia es "Blue Ocean Strategy" (Kim y Mauborgne, 2005), y propone que la estrategia debe orientarse a crear nuevos espacios de mercado, en lugar de competir por posicionarse en mercados atiborrados de firmas similares. Si se logra crear un océano azul, se hará, al mismo tiempo, irrelevante a la competencia.

La estructura de la empresa sigue la estrategia que ha sido diseñada para lograr la diferenciación: personas vestidas impecablemente, carritos extremadamente limpios, ubicados en lugares fijos con gran afluencia de público, en lugar del tradicional buquecito móvil, etc.

EL CHACARERO³

Al igual que el "Conejo" Martínez conquistó las calles de Nueva York con sus carros maniceros "Nuts 4 Nuts", el chileno Juan Hurtado lo hizo en Boston nada menos que con el "chacarero", ese sándwich tan criollo y que incluye porotos verdes, ají, tomate y carne.

Hurtado partió hace siete años vendiendo en la calle y a pesar de que ahora tiene dos locales en el centro de esta ciudad estadounidense (uno abierto hace cosa de semanas), aún mantiene un pequeño ejército de carros con su apetitosa oferta.

"El chacarero es diferente pero sabroso, más fresco y saludable que los otros sándwiches que se venden en EEUU", ha declarado el compatriota a medios de Boston.

Ese no es un detalle. "Chacarero", el local, ha logrado un estatus en la ciudad que lo acaba de catapultar como uno de los 100 mejores lugares donde comer, según la selección de Boston100.net. Pero durante varios años no fue así.

"La gente no estaba familiarizada con este pan de sabor menos pesado que una hamburguesa de comida rápida. ¿Un sándwich con porotos verdes? No lo podían entender", recuerda Hurtado.

³ Artículo "El Chacarero conquista EEUU", Miércoles 6 de Agosto del 2008, Publimetro.

El chileno tuvo que recurrir a esa magnificencia que tanto les gusta a los norteamericanos y proclamó a diestra y siniestra que éste era “el mejor sándwich del mundo”.

Y le creyeron. Así se construyó su fama y crecieron sus ingresos al punto de poder instalar un primer local en la concurrida Washington Street (su reluciente nuevo local se instaló en Province St.).

“Lo mejor que han escrito sobre el chacarero es que tiene el potencial para convertirse en la hamburguesa del siglo XXI para los estadounidenses. Sería un sueño”, concluyó.

HASTA EN CÓCTEL

Los habitantes de Boston están tan fascinados con el chacarero que Hurtado vio la oportunidad de inaugurar un servicio especial de “catering” para fiestas y eventos, en el cual este sándwich criollo es el rey. La demanda no se hizo esperar y hoy esta es una de las partes de su negocio con mayores proyecciones.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN

La empresa que dará forma a este proyecto será la sociedad “VT Food Services Ltda.”, compuesta por Danilo Verdugo Segovia, Pedro Torres Verdugo y un tercer potencial socio capitalista, bajo la marca “Shake, rattle and roll”, aludiendo a la modalidad de uso por parte de los clientes. Este consistirá, básicamente, en la oferta de almuerzos y colaciones saludables en las afueras de distintas universidades de acuerdo a la potencial demanda que representen, las que se determinan a partir de estudios de demanda, en función de satisfacer el hambre y necesidades nutricionales de los distintos estudiantes y funcionarios de una manera saludable y balanceada con un producto “al paso” envasado al vacío para servir en cualquier lugar.

En un comienzo la empresa operará con tres “stands” de venta móviles, los cuales consistirán en triciclos de tracción humana que se instalarán en dos o más puntos de ventas, inicialmente instalados en la comuna de Las Condes y Santiago centro para abastecer a las principales casas de estudios.

Nuestra organización, en su concepción inicial, será de tamaño reducido y consistirá básicamente en los emprendedores, más un equipo de cuatro empleados adicionales, con un vendedor por cada stand móvil establecido. La operación requerirá de dos vendedores(as) y de dos cocineros(as) para la jornada de trabajo. En un principio, las actividades de despacho y gestión deberán ser cubiertas por el emprendedor, el cual además estará a cargo de supervisión de los stands móviles.

En etapas posteriores a la de establecimiento y posicionamiento de los stands móviles, el emprendedor irá delegando sus funciones de despacho y supervisión, trasladando sus responsabilidades a una casa matriz, la cual distribuirá los alimentos (insumos estándar) a través de toda la red de carros. De esta forma, se garantizará una calidad uniforme a través de todos los puntos de venta, característica esencial si pretendemos mantener un servicio de calidad uniforme que cruce transversalmente todos nuestros stands de ventas.

“VT Food Services Ltda.” es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, debido a su mayor grado de libertad en su accionar. Esto justifica por:

Decisiones consensuadas entre todos los socios, la distribución de utilidades tienen flexibilidad total, socios exclusivos del negocio (no se permite participación en empresas de la competencia), responsabilidad limitada. Permite aportes monetarios, inmobiliarios y de servicios.

MISIÓN

“Posicionarnos como una alternativa diferente a la actual oferta de comida rápida, que busca mejorar los hábitos alimenticios entregando un servicio de excelencia en la calle, mediante una propuesta de valor innovadora, un producto sano y contundente a la vez, además de confiable y de fácil acceso”.

VISIÓN

Ser la marca líder e ícono del producto “ensaladas con carne” en la industria de la comida “al paso”, específicamente en lo que respecta al nicho “Venta en Stand Móviles”. Generar Ventajas Competitivas atribuibles a la excelente atención al cliente, ser una propuesta de valor innovadora que acerque la experiencia de sabores gourmet a la calle y un eficiente manejo operacional, de forma de consolidar una participación de mercado sostenible en el tiempo, en una industria altamente competitiva.

Esto se verá reflejado en alcanzar un rango entre un 8% a 10% de participación de mercado en los primeros 5 años, lo cual es vital para construir los cimientos que den una base firme para las expectativas de expansión del negocio.

El mercado objetivo apunta a dos segmentos diferentes:

El primero de ellos es el compuesto por todos los jóvenes estudiantes que opten por comer fuera de casa, exijan un servicio higiénico y un producto saludable y contundente a la vez. El segundo es el compuesto por los funcionarios que, preocupados por su salud, buscan nuevas alternativas para cuidar su régimen alimenticio sin renunciar a una colación sabrosa y satisfactoria.

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

1. Lograr una propuesta de valor innovadora (Producto diferente, calidad de alto estándar y stands de ventas desplazables y llamativos).
2. Ser percibidos como una opción confiable y segura (evitar la manipulación del alimento en el punto de venta y un producto sellado, rotulado y etiquetado con una empresa seria de respaldo).
3. Integrarse verticalmente hacia adelante, en otras palabras, saltar al canal de venta compuesto por entes intermediarios
4. Llevar un control de inventario y de costos eficiente.
5. Partir con un mínimo de deudas.
6. Conseguir subarrendar un espacio en las cercanías de los establecimientos universitarios, frente a la imposibilidad de poder expender el producto en la vía pública.
7. Contrarrestar la baja temporada de verano en la capital, trasladando las ventas a las playas de Viña del Mar, en el borde costero de Reñaca en específico.

METAS A CORTO Y LARGO PLAZO

En un primer tiempo nuestros objetivos de corto plazo serán:

- Resistir una industria altamente competitiva, consolidando una participación de mercado sostenible en el tiempo.
- Extender la línea de productos.
- Alcanzar un 10% de participación en nuestro mercado objetivo en un plazo 5 años y un 26% de participación de nuestro segmento objetivo. La participación de mercado se mide en la cantidad de almuerzos vendidos dentro del público que constituye el mercado objetivo. El volumen de venta para alcanzar esta participación implica vender alrededor de tres mil unidades mensuales en promedio.
- Construir un reconocimiento de marca asociado al producto “ensaladas con carne” para llevar.

- Tener una Matriz de operaciones de forma de garantizar la calidad en cada uno de los Stand que poseamos.

En un segundo tiempo los objetivos de largo plazo son:

- Desarrollar la segunda etapa de nuestro proyecto. Ésta consiste en aumentar el número de stands móviles mediante una estrategia expansiva bajo la forma de franquicia, en función de aprovechar las sinergias asociadas a las economías de ámbito y de escalas.
- Reposicionar a la comida saludable, a partir de la propuesta de valor, como una alimentación sabrosa, satisfactoria y atractiva, dejando de lado la actual imagen de una comida aburrida, desabrida e insatisfactoria, mientras que se conservarían los atributos de una comida sana, liviana y baja en grasas.
- Posicionarnos como una alternativa seria frente a la comida rápida en todos los barrios universitarios y grandes facultades universitarias del “Gran Santiago”. De lograr el éxito, se estudiaría expandir la cadena a los barrios universitarios en regiones.

PROVEEDORES U OTROS INVERSIONISTAS INTERESADOS

Como ya mencionamos, nuestro modelo de negocio contempla la expansión futura hacia otras comunas y ubicaciones.

Para poder expandirnos y lograr en el largo plazo nuestro objetivo de estar presentes en, al menos, los barrios universitarios del “Gran Santiago”, se buscarán pequeños microempresarios, con permisos para el expendio de alimentos de consumo al paso (en lo posible en la vía pública), que gocen de pequeños capitales (físicos y/o financieros). Además, se saldrá al mercado en búsqueda del capital que permita financiar las nuevas adquisiciones necesarias para aumentar la escala de productividad, dentro de las cuales destacan triciclos nuevos, patentes y aumento de la capacidad de la casa matriz (expansión o cambio de local).

MODELO DE NEGOCIO⁴

RELACIÓN CON EL CONSUMIDOR

Para poder construir una relación con nuestros clientes, tenemos contemplado entregar:

1. *Volantes de promoción:* De forma de atraer y tentar a los primeros clientes, dándonos a conocer en el mercado, se entregarán descuentos importantes para compras realizadas.
2. *Portal Web:* Donde se darán a conocer nuestras ubicaciones, nuestros horarios y publicaremos cupones de descuentos imprimibles. Además contendrá con material informativo de apoyo para llevar una vida saludable, una guía con todos los productos realizados por la empresa y noticias e información relevante con respecto a la empresa y sus procesos.

El portal web es fundamental para el modelo de negocios por 2 variables principales:

- Internet es el medio de comunicación más importante para los jóvenes universitarios, desplazando a la televisión y radio, en función de sus hábitos de investigación académica, comunicación y entretenimiento. En la actualidad sería sumamente relevante tener presencia en “Facebook”, dado que es una de las redes más importantes de contactos a nivel nacional, y en “Youtube” dado su capacidad de alcance considerando el hecho que es un medio totalmente gratuito.
- Internet es conocida como la “súper carretera de la información” y hoy es ordenada principalmente por buscadores de contenido como “Google”, “Yahoo” y “Altavista” entre otros. El poder de influencia y el alcance de estos buscadores que logran es demasiado importante para ser ignorado al momento de intentar iniciar una revolución en comida, por lo que es vital ubicarse lo más arriba posible en el ranking de búsquedas, y en lo posible dentro de la primera página, en búsqueda de reposicionar a la comida sana. Para lograr este cometido se debe insertar el máximo material en la “world wide web” con contenidos sobre comida sana que relacionen, de alguna forma, a la página web de “Shake, Rattle & Roll”,

⁴ En anexo se muestra un bosquejo de nuestro modelo de negocio.

mediante banners en páginas webs amigas, en blogs y foros. Hoy en día son los blogs, los foros y sus comunidades que permiten expresar libremente (bajo el control de moderadores) sus intereses, pasiones, molestias y críticas a los más diversos temas, punto de arranque para muchas investigaciones, documentales y reportajes vitales para difundir de forma masiva la preocupación por éstos temas, tanto en medios electrónicos como medios tradicionales.

3. *El Club “Street-health”*: Se generará el Club “*Street-health*”, en el cual el cliente se podrá inscribir vía internet y constará en la entrega de una tarjeta VIP, la que tendrá un 10% de descuento de forma permanente.

Para conseguir la membresía deben ingresar a www.shakerattleandroll.cl⁶, buscar la sección “*street-health*” e ingresar. En esta sección podrán leer sobre los beneficios de pertenecer al club, como descuentos, premios y regalos, merchandising, información adicional, etc... Para inscribir su membresía deben ingresar sus datos personales, en una casilla especialmente diseñada, como nombre, fecha de nacimiento, universidad y carrera que estudia, dirección e-mail y teléfono. Además cada inscrito en el *club*, podrá aumentar sus beneficios a medida que invite y logre ingresar a nuevos socios al *club*. Esta membresía irá cambiando año a año y se renovará previa contestación de una encuesta. Ésta será el más importante vínculo de “feed-back” con el cliente y nos entregará información clave acerca de nuestro servicio. Los beneficios se podrán hacer efectivos presentando la tarjeta de membresía del *club* (que podrán imprimir) y algún carnet o tarjeta de identificación que confirme el RUT beneficiario.

Para aumentar la satisfacción de los clientes, adicionalmente:

- Se asegurarán estándares de calidad de nuestros productos (se dispondrá de una pesa en el stand para que los consumidores que quieran pese su porción, corroborando su rotulación y calidad).

⁶ Dirección tentativa para la página web, sujeta a cambios de acuerdo a la inscripción del dominio en www.nic.cl.

- Se establecerán estándares de atención protocolares para asegurar una buena experiencia de compra.
- Se establecerá un tiempo óptimo del servicio.

CONSUMIDOR OBJETIVO

Apuntamos fundamentalmente a dos segmentos (aunque con mayor foco hacia el primero):

1. Jóvenes entre 18 y 25 años en la teoría (aunque se podría extender hasta los 30), tanto hombres como mujeres, estudiantes técnicos y universitarios, que deben almorzar durante su jornada universitaria.
2. Funcionarios, entre 24 y 60 años, tanto hombres como mujeres que trabajan en las diferentes instituciones educacionales y no están conformes con la comida institucional ofrecida por los casinos o cafeterías al interior del recinto.

PROPUESTA DE VALOR

“Proporcionar una alternativa diferente e innovadora basada en un sistema de autoservicio con un producto constituido por una ensalada acompañada por algún tipo de carne (vacuno o pollo) envasada al vacío que se deposite en un envase desechable tipo bowl para luego ser aliñada por especialidades del día (vinagretas, limonetas y otros). Este producto debe representar una opción saludable, confiable, accesible y contundente para saciar las necesidades nutricionales de un almuerzo balanceado, después de un media jornada de estudios y/o trabajos”.

El aspecto innovador vendrá de la mano con el hecho de que nuestro servicio acerque la experiencia de sabores gourmet a la calle y, además, que sea una experiencia entretenida tener que abrir el envase, depositarle en el bowl, agregar el aliño a elección y luego agitarlo para su correcta distribución. Por otro lado, ésta debe ser una alternativa más veloz que la ofrecida por el casino o cafetería del establecimiento educacional (basado en el servicio de auto servicio).

CAPACIDADES CENTRALES

- **Capacidad de ubicarnos estratégicamente de forma de acercar nuestros productos al lugar donde se desarrolla la necesidad.**

Para esto, se realizarán estudios de demanda que permitan encontrar la mejor ubicación posible para los consumidores. En otras palabras, una ubicación que se encuentre lo más cercana a los principales accesos a los establecimientos educacionales, lo que garantiza un almuerzo de rápido acceso y una minimización del tiempo dedicado al consumo de alimentos (pensando en el alto costo de oportunidad que representa para muchos estudiantes, dado su carga estudiantil durante la jornada de estudios). Estas ubicaciones serán arrendadas de acuerdo a su disponibilidad y la factibilidad técnica-legal que representen para el negocio.

- **Capacidad de ofrecer una experiencia innovadora a través de una oferta diferenciada basada en un producto sano, rico y diferente: “bowl de ensalada con carne”.**

Se ofrecerá “bowl de ensalada con carne”. Este producto consiste en una colación nutricionalmente balanceada que haga compatible una dieta sana con una colación satisfactoria, combinando distintos vegetales y legumbres, aportando las vitaminas y carbohidratos en su justa medida, acompañadas por carne (pollo o vacuno) que proveerán de la variable más satisfactoria mediante su aporte proteico, y aliñadas por distintas fusiones basadas en aceites y vinagres (de distinto tipo), además de otros condimentos en formas molidas y de salsas que potenciarán gran parte del sabor de la colación.

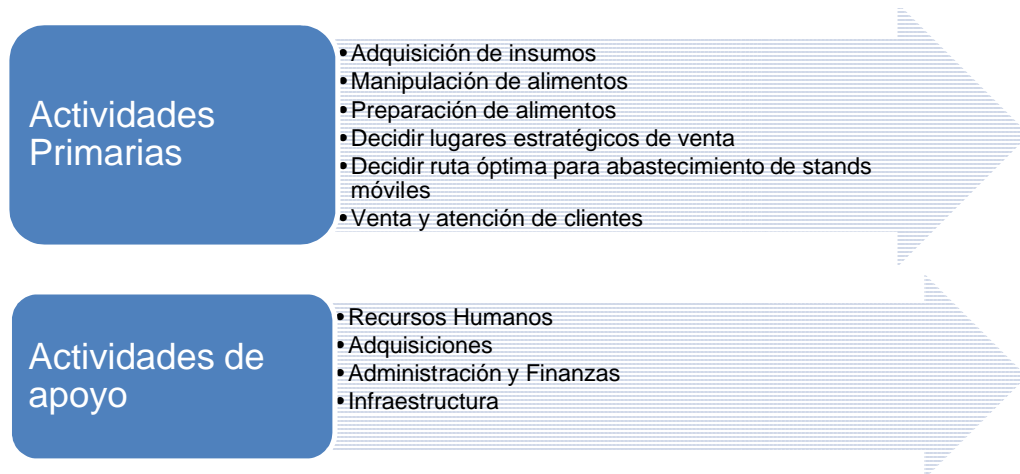
- **Capacidad de ofrecer una oferta diferenciada basada en un producto fresco e higiénico, libre de toda manipulación en el punto de venta.**

Este “bowl de ensaladas con carne” viene envasado al vacío para luego ser depositado en un bowl plástico desechable y ser consumida con un servicio desechable (tenedor, cuchillo, cuchara dependiendo de la necesidad). La opción de un sistema de envasado más caro que el tradicional, obedece a la necesidad de un ofrecer un producto fresco que mantenga un 100% de las propiedades de sus ingredientes y garantice su frescor (al

quitar todo el aire con sus elementos contaminantes y oxidantes). Además, el hecho de que vaya envasado directo desde la casa matriz garantiza las buenas prácticas en la elaboración propiamente tal y un ambiente apropiado para su elaboración, lo que descarta cualquier tipo de dudas de parte del consumidor.

CONFIGURACIÓN DE ACTIVIDADES

La configuración de actividades se resume en el siguiente cuadro, para conocer con mayor detalle estas actividades revisar el ítem relacionado a operaciones.



CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución corresponden al mismo punto de venta del producto, el cual será atendido y administrado por la misma empresa. Los puntos de venta tienen la característica de ser stands móviles (triciclos dotados de una caja heladera, distintos compartimientos y un sistema de audio), que permiten tener una infraestructura sumamente flexible ante cambios en la demanda.

Para este proyecto se decidió que lo óptimo era operar en dos puntos de venta en su primera etapa. De esta forma, se ubicará el stand de acuerdo a los horarios determinados en la ruta. Cabe destacar, que todos estos datos están respaldados por un estudio de demanda realizado y detallado más adelante en este informe.

- Punto1: Afuera de la Casona de Las Condes - Universidad Andrés Bello

- Punto2: Marcoleta con Portugal, clúster de oferta gastronómica para el barrio universitario compuesto por Casa Central – Universidad Católica; Facultad de Economía y Negocios y Facultad de Arquitectura y Urbanismo - Universidad de Chile (parte del Campus Andrés Bello).

ALIADOS COMERCIALES

Los aliados comerciales consisten en todas las empresas y organizaciones que permiten realizar el producto y servicio ofrecido por la empresa. Estos aliados son un combinado compuesto por proveedores, universidades y organismos de seguridad.

En esta primera etapa es importante buscar proveedores confiables y ser sumamente responsables con ellos en función de obtener crédito y/o facilidades de pago que permitan sacar ventajas de la rotación de inventario. Alguno de estos proveedores son: Gasco, Maigas, la Vega Central.

En otro aspecto es importante establecer comunicación y relación directa con los organismos de seguridad, en función de garantizar la integridad tanto de los empleados como la infraestructura. Estos organismos corresponden a: Carabineros de Chile (fuerza policial), Paz ciudadana y/o Seguridad Municipal correspondiente a la ubicación de los puntos de venta.

ESTRUCTURA DE COSTOS

Para el análisis de costos, el departamento de finanzas realizó una estimación para partir vendiendo 3000 almuerzos mensuales en promedio.

Año	0	1	2	3	4	5
IPC		3.5%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Costo variable		-42.132.827	-52.510.143	-60.034.846	-63.690.968	-63.633.646
Arriendo	-100.000	-3.032.550	-2.206.827	-2.273.031	-2.341.222	-2.411.459
Remuneraciones		-1.925.172	-1.925.172	-1.925.172	-1.925.172	-1.925.172
Costo fijo		-525.000	-525.000	-525.000	-525.000	-2.173.500
CIF		-100.670	-100.670	-100.670	-100.670	-416.774
GAV 1		-914.112	-941.535	-969.781	-998.875	-1.028.841
GAV 2		-3.882.413	-1.504.663	-1.549.803	-1.596.297	-1.644.186
TOTAL	-100.000	-52.512.745	-59.714.009	-67.378.303	-71.178.204	-73.233.578

ESTRUCTURA DE INGRESOS DEL MODELO

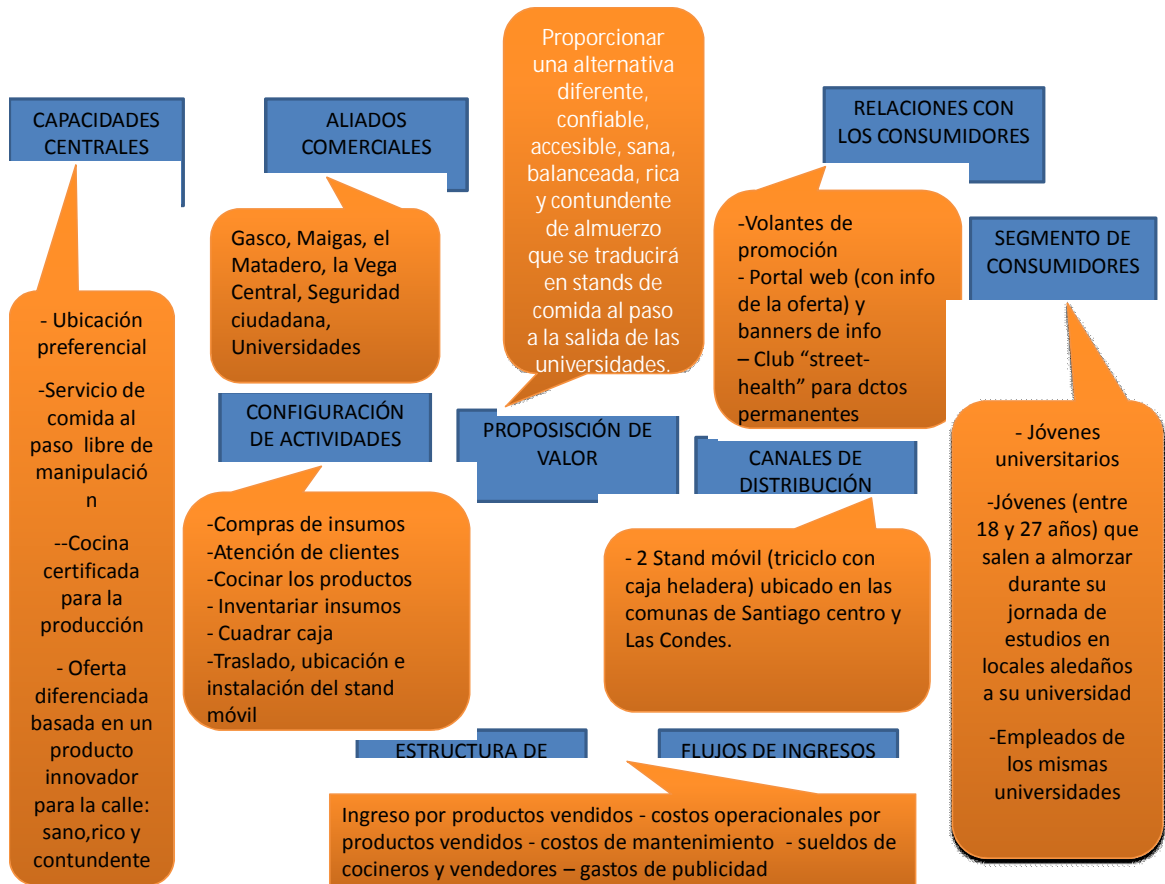
Para poder proyectar las ventas del negocio, fue necesario obtener información acerca de la demanda estimada y el precio a cobrar por unidad, el cálculo fue realizado por el equipo de Marketing.⁷

Además se incluyó una tasa de Estacionalidad que mide las variaciones de demanda que existen en los distintos trimestres del año, proyectándose así los flujos en los años a cinco años plazos.

Año	0	1	2	3	4	5
IPC		3.5%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Unidades vendidas		38.807	46.957	52.122	53.686	52.075
INGRESO		60.569.232	75.487.434	86.304.784	91.560.745	91.478.340
IVA DF		11.508.154	14.342.613	16.397.909	17.396.542	17.380.885
Ingreso acumulado		72.077.387	161.907.433	264.610.126	373.567.412	482.426.637

⁷ Ver Anexo demanda

ILUSTRACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO RESUMIDO



ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y MERCADO

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA Y NECESIDAD

El problema que identificamos es la necesidad de almorzar algo más sano que la típica “comida chatarra” o comida de bajo aporte nutricional. Esta se origina ante la existencia de muy pocas alternativas de servicios de comida saludable, frente a la creciente oferta de comida rápida, que se encuentren ubicados próximos al lugar donde se desarrolla la necesidad. Actualmente, no existen alternativas de comida saludable que conjuguen el ser accesible en cuanto a precios y la rapidez y la cercanía, en cuanto a servicio, por lo que se abren oportunidades con el hecho de estar frente a un problema aún no resuelto. El hambre es reconocida como el síntoma frente a la necesidad de alimentarse, la cual se provoca principalmente por:

- Gasto fisiológico de energía durante el día, provocado por las diversas actividades que una persona realiza durante su jornada de estudios y/o trabajo.
- Alarma del reloj biológico: muchos individuos tienen hábitos de consumos muy instaurados en su sistema biológico, por lo que los síntomas de hambre suelen estar programados de forma cronológica. Es importante mencionar que, además, están sujetos al horario dispuesto por la institución educacional.

Existen otros motivos para alimentarse explicados por fenómenos psicológicos, como nerviosismo, stress, ansiedad, etc... que provocan el síntoma del hambre pero para satisfacer otras necesidades diferentes a las alimenticias.

VENTAJA COMPETITIVA QUE TENDRÁ LA EMPRESA

- **Capacidad de ofrecer una experiencia innovadora a través de una oferta diferenciada basada en un producto sano, rico y diferente “bowl de ensalada con carne”.**

El producto / servicio ofrecido por “Shake, Rattle & Roll” será pionero en busca de crear un nuevo nicho dentro de la comida al paso, mediante un producto certificado que cumpla con las atributos prometidos.

- **Capacidad de ofrecer una oferta diferenciada basada en un producto fresco e higiénico, libre de toda manipulación en el punto de venta.**

Esta oferta busca diferenciarse a través de prácticas que quebranten los mitos y creencias (comida antihigiénica y poco saludable) de la gente sobre la comida al paso y en especial la comida callejera.

DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

Esta industria se basa en la técnica y los conocimientos alrededor del mundo de la gastronomía o arte de la comida, donde la interacción entre oferentes y demandantes consiste en intercambiar comida (alimentos elaborados) por dinero. La comida consiste en cualquier tipo de forma de alimentación que posea valor agregado, sea por cocción, corte, temperatura, formato, presentación, etc...

“La gastronomía es conocida como la expresión cultural por excelencia de los pueblos, dado que no hay elemento más diferenciador en función a la supervivencia de éstos que la comida y su preparación, por lo que su desarrollo es un fiel reflejo del equilibrio entre las preferencias de las personas y el avance de la técnica para la preparación de comida con los alimentos disponibles en el lugar.

Esta industria ha evolucionado desde el inicio de la civilización a medida que la sociedad, la técnica y la tecnología se desarrollaban. Pero lo que hace explotar este crecimiento es el fenómeno de la globalización, principal característica del siglo XX y del presente siglo XXI, ha permitido a las personas tener la posibilidad de tener contacto con nuevas culturas y aceptar influencias de éstas; un claro reflejo de esto es el sector gastronómico, donde se observa un auge en el surgimiento de establecimientos especializados en comidas tanto exóticas como típicas de ciertas culturas ajenas a la nuestra.”⁸

La evolución de la industria fue influenciada por distintas generaciones de empresarios que llegaron en distintas camadas al país:

⁸ Extracto de la introducción del Informe de Investigación Cualitativa con fuente de elaboración propia, del Anexo 7: Investigación de las preferencias de los jóvenes.

- *Primera generación:* Europeos (Españoles, Franceses, Alemanes, Italianos)
- *Segunda generación:* Norteamericanos
- *Tercera generación:* Orientales (Chinos y Japoneses)
- *Cuarta generación:* Latinoamericanos (Mexicanos, Argentinos, Brasileños y Peruanos), Árabes (Palestinos y Turcos) y Sudorientales (Hindúes, Tailandeses, etc...)

Esta industria tiene como principales características el hecho de tener bajas barreras tanto a la entrada como a la salida, por lo que es una industria bastante dinámica sujeta a los cambios en la demanda.

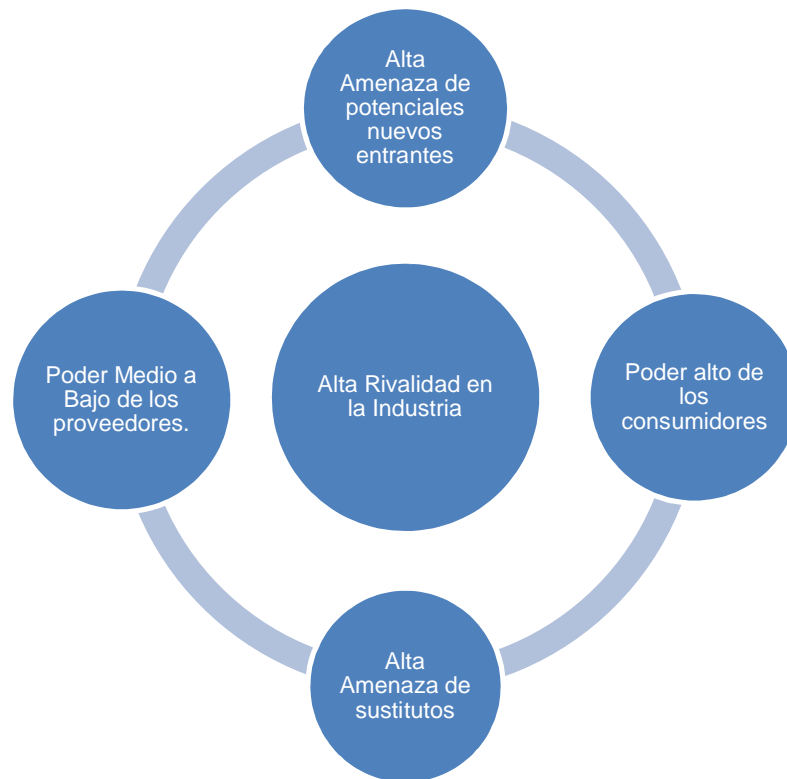
La industria en la que se participa es la “comida al paso”, que tiene como gran influencia la industria norteamericana del “fast-food”, y queda descrita por:

- *Scope:* La amplitud de la industria es extensa, cruza todos los estratos sociales y opera en diversas comunas de la capital, podemos encontrar venta de comida al paso en todas las comunas del gran Santiago.
- *Producto y servicio entregado:* El output final que percibe y consume el cliente es una mezcla de de el producto físico (Comida al paso) y el servicio al cliente entregado (Atención al cliente). La industria se caracteriza por tener sistemas de cocina y ensamblaje de baja complejidad, ofrecidos ya sea a través de restaurants, cocinerías u carros localizados en la calle.

Para tener un mayor entendimiento de la industria se incluyó al final del Anexo 1: Análisis de Porter, un “Mapa Descriptivo de la Industria”.

ANÁLISIS PORTER

Para conocer el detalle del Análisis Porter ver el Anexo 1. A continuación se muestra un cuadro de resumen que identifica las fuerzas de Porter.



BARRERAS A LA ENTRADA Y SALIDA⁹

La industria de la comida rápida en la calle tiene **BAJAS BARRERAS DE ENTRADA Y BARRERAS DE SALIDA**, esto se justifica por:

- *Bajo capital de inversión:* Se necesita un bajo capital inicial de inversión para poder operar un carrito o una cocinería, las patentes son relativamente baratas, los carros son de fácil acceso y muchas personas utilizan activos propios para empezar (Terrenos propios colindantes a calles).
- *Baja presencia de economías de escala:* Existe una alta cantidad de oferentes los cuales se encuentran fragmentados y operando de forma independiente. Estos no operan en grandes escalas, lo cual facilita la entrada de nuevos participantes al no

⁹ Las Barreras a la Salida no serán motivo de mayor análisis, dado que responden a conductos regulares en materia legal y la venta de los activos fijos se ofertan el mercado de bienes usados sin mayor inconveniente en función a la demanda de los nuevos entrantes.

generarse grandes diferencias en la estructura de costos empresas nuevas y antiguas (No existen mayores desventajas en costos por ingresar a la industria).

- *Baja diferenciación de productos:* La Oferta de la Industria es relativamente homogénea ya que está compuesta de productos de baja diferenciación. Si a esto se le suma el hecho de que la industria invierte poco en publicidad y promoción, entonces esto se convierte en una ventaja para los posibles entrantes, quienes no tendrán que gastar muchos recursos en posicionarse.
- *Acceso a canales de distribución:* Los canales de distribución de la Industria se convierten en la principal barrera a la entrada. Contemplan el arriendo de espacios para comercializar, estos espacios se pueden arrendar a municipalidades u privados, por lo cual hay que contar con la autorización de estos últimos para operar.
- *Mercado de maquinarias, indumentaria y artículos usados:* Las mismas características dinámicas de la industria, el cierre por ventas y /o quiebras de los locales permiten desarrollar, mediante casas de remate, compra y venta, persas (que se publicitan en medios como internet y medios escritos de prensa), al mercado y facilita el ingreso principalmente de nuevos microempresarios.
- *Procesos de venta y/o quiebra:* el sistema tributario y legal, serio y estable, dentro de Chile permite la tramitación del cierre de operaciones de una empresa con menores trabas burocráticas por parte de las instituciones públicas y mediante la confiscación de los activos fijos de la empresa para ser liquidados en remates para saldar deudas con proveedores, empleados, socios e instituciones privadas.



Por lo cual podemos observar una alta amenaza de potenciales nuevos entrantes.

CONCLUSIÓN DE LA INDUSTRIA

La industria muestra un alto nivel de competencia, la cual se vuelve destructiva al gravitar exclusivamente en torno al precio. Al respecto, observamos descuentos de precios, promociones 2x1, descuentos por Combos, etc. Todas estas situaciones trasladan los excedentes hacia el consumidor y bajos niveles de rentabilidad. Algunos de los factores que originan esta alta rivalidad son:

- *Alta cantidad de competidores:* La industria posee muchas empresas pequeñas e independientes, las cuales persistentemente luchan por tamaño de mercado. Dentro de estas destacan las cadenas de comida rápida, la venta de Snacks en maquinas al paso, la comida rápida de los Supermercados y las empanadas y sándwich que venden Pastelerías.
- *Productos de baja diferenciación:* La oferta de productos en la Industria relativamente uniforme independiente del local en que se venda. Como se hace muy difícil diferenciarse por atributos, esta diferenciación se logra en precios, produciendo rivalidad entre los locales.
- *Alta sensibilidad al precio:* El efecto precio es muy importante en la industria, por lo cual existen incentivos a la guerra de precios, ya que si uno baja, los demás también tendrán que hacerlo para subsistir.

TENDENCIAS

Productos disponibles: Últimamente a nivel local, se ha agregado a la oferta de productos típicos como churrascos y lomitos, completos y asses, empanadas y sopaipillas, etc... algunos productos de otras culturas como arrollados primavera (masas rellenas de verduras con carne fritas - China) y “wraps” o “burritos” (carnes sazonadas combinadas con verduras y queso envueltas en tortillas blandas de maíz o trigo- México), inclusive hasta el “sushi” (medallones de arroz relleno con pescado, verduras o queso crema envuelto en algas, pescado o palta fileteadas - Japón) ha ocupado éstos como punto de venta y distribución. Hoy además se han agregado muchos productos que aspiran ser comida saludable, bajo el comercio ambulante e ilegal, como jugos naturales de diversas frutas, sándwiches rellenos con verduras, quesillo y/o jamón de pavo. El tema con estos productos es que no tienen certificación, por lo que sus insumos, proceso de

elaboración y estado en el punto de venta puede causar muchas dudas al momento de ser elegido para consumir.

Consumir alimentos más saludables: El aumento de las expectativas de vida, requiere una adecuada alimentación para desarrollar una mejor calidad de vida. Otro factor es el aumento de la preocupación por la salud y cuidado del físico, dado que los estándares estéticos de la sociedad son cada día más exigente imponiendo una presión social por verse bien de forma transversal (hombres y mujeres), a diferencia de épocas pasadas.

Mayores exigencias en cuanto al atractivo de los alimentos: Variedad de sabores, formas, aromas y colores. Esta tendencia se debe al aumento de poder adquisitivo por parte de la población, un fenómeno conocido en el mundo gastronómico como el aburguesamiento de los paladares.

TAMAÑO DE MERCADO Y PROYECCIONES

A continuación se presentan los outputs del estudio de demanda utilizados para calcular el tamaño de mercado:

PROYECCIONES DE VENTA *(para el primer año)*

El porcentaje del tamaño de mercado total al que “Shake, Rattle & Roll” espera llegar en su demanda, se estimó hasta un potencial 26%. El producto se lanzará mediante una estrategia de introducción al mercado con “teams” promocionales, que entregarán muestras gratis y “flyers” con información. El objetivo de esta campaña es causar conmoción y ruido entre los jóvenes universitarios para crear los cimientos necesarios para el crecimiento.

Este explosivo crecimiento se atribuye al efecto novedad y la publicidad boca en boca. En los próximos años el crecimiento se verá suavizado a medida que alcance mayor madurez el producto, para finalmente dar paso al ocaso (en el caso que no se aprovechen las oportunidades de crecimiento). El resultado final de esta estimación es una venta total por \$ 60.569.232 S/IVA (de acuerdo al estudio realizado por el equipo de marketing).

LOS SUSTITUTOS *por horario de comidas*

- *Desayuno*: preparar desayuno, té, café, suplementos alimenticios, bebidas gaseosas, bebidas energéticas, cigarrillos.
- *Almuerzo*: preparar almuerzo, té, café, suplementos alimenticios, bebidas gaseosas, bebidas energéticas, cigarrillos.
- *Cenas y tentempiés*: preparar cenas y tentempiés, té, café, suplementos alimenticios, bebidas gaseosas, bebidas energéticas, cigarrillos.
- *“Afterhour”*: preparar sándwiches o comer comida ya preparada con anticipación, tomar o preparar desayuno.

EFFECTO REGULACIONES

Muy fuerte impacto, dado que es una de las mayores barreras por superar dentro del modelo de negocio, las revisiones, supervisiones y fiscalizaciones pueden tomar varios meses e inclusive retrasar el proyecto más allá de lo previsto. Este tipo de negocio es de infraestructura fija y por el tipo de producto sellado y libre de manipulación que se ofrece, es considerado de un riesgo nivel 1 (mínimo para la escala impuesta como criterio por la autoridad sanitaria SESMA). Las trabas y estricta fiscalización serán un duro escollo por superar en materia de establecimiento al momento de postular a las patentes que, lamentablemente, pueden poner en “tela de juicio” al proyecto y el modelo de negocios que lo respalda.

MERCADO OBJETIVO Y SEGMENTACIÓN *principal para su producto o servicio*

Los clientes se segmentan de forma primaria por los momentos de la jornada en que ingieren comida tales como *desayuno, almuerzo, cenas y tentempiés, afterhour* y sólo en un segundo plano las variables más clásicas como la edad y el estrato socioeconómico.

El enfoque de la empresa irá dirigido al segmento almuerzo, y al subsegmento con disposición a pagar entre \$1500 y \$1999 pesos en específico. El tamaño de este

subsegmento corresponde a un 36.25% del mercado objetivo total¹⁰. Para mayor detalle revisar Anexo 7: Investigación cuantitativa “¿Qué motiva la decisión alimenticia en jóvenes universitarios durante su jornada de estudios?”

CLAVES DEL ÉXITO *en la industria de la comida al paso*

- *Atención al cliente rápida y amable:* es importante poder competir en velocidad, por lo que se debe buscar productos que se cocinen rápido y con un tiempo de atención menor a los 5 minutos sin descuidar el trato gentil y educado con el cliente.
- *Ubicaciones convenientes y expansión de la cobertura zonal:* el crecimiento del número de locales y en lo posible formar una cadena es fundamental para crear el reconocimiento de marca.
- *Buen sabor y calidad uniforme:* es fundamental para conseguir ser preferido por los clientes, ya que implican seguridad y satisfacción ante la percepción del valor, lo que generaría confianza entre los clientes (paso previo para la fidelización).
- *Fidelización de los clientes:* es vital para evitar caer en la brutal guerra de precios que impone la alta competitividad de la industria y poder revertir.
- *Ambiente agradable y limpio:* otro aspecto importantísimo para la percepción de valor de parte de los consumidores.
- *Eficiencia operacional y escalas de producción:* fundamental al momento de generar las ganancias necesarias para garantizar la supervivencia en esta ruda industria.
- *Descubrimiento de nuevos nichos:* productos nuevos o con enfoques innovadores que logren diferenciarse de una industria saturada con cada vez menos oportunidades.

¹⁰ Dato obtenido en investigación cuantitativa “¿Qué motiva la decisión alimenticia en jóvenes universitarios durante su jornada de estudios” Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA DIRECTA *en la industria de la comida al paso*

En un primer plano, en referencia a la ubicación, se encuentran los carros callejeros genéricos que ofrecen desde frituras, completos y sándwiches hasta frutas, productos confitados y “snacks”. Se caracterizan por ser carros de tracción humana, con condiciones desde precarias hasta las mínimas aceptadas por las normas establecidas por los entes fiscalizadores (caso de los mejores carros), por lo que las condiciones higiénicas no son las mejores. Por estar ubicados en plena calle no tienen lugares muy aptos para comer ni algún tipo de instalaciones higiénicas para sus clientes.

En un segundo plano, se encuentran los servi-centros y locales de comida rápida que ofrezcan hamburguesas, completos, churrascos y lomitos, tacos y burritos que coincidan en el horario de atención. Estos locales se caracterizan por tener una ubicación de carácter estático que, al menos, cumplen con las normas de higiene establecidas por las autoridades y, en su mejor forma, pueden llegar a igualar los estándares mundiales de infraestructura y servicio en comida rápida. A su vez, estos lugares cuentan, al menos, con barras o mesadas para comer de pie de forma resguardada (al interior del local) con servicios higiénicos (tanto para clientes como para empleados) y, en sus mejores versiones, con comedores bien iluminados e higienizados de forma periódica. Para más detalles ver anexo 2 y 3.

Los competidores directos, en referencia al tipo de producto, se encuentran:

- La propia línea de “bowls” y menús hipocalóricos ofrecidos por la empresa Sodehxo, en los casinos donde tienen ganada la concesión, en la cual su ventaja comparativa va en su ubicación inmejorable (dentro del mismo edificio de la institución educacional) y precios competitivos.
- La línea de ensaladas de McDonalds, en un intento por revertir su malograda imagen dada su línea clásica de comida rápida, caracterizadas por sabores internacionales y la introducción del uso de aderezos. Su ventaja comparativa tiene dos pilares fundamentales: su fuerte popularidad entre los jóvenes y el gran número de locales disponibles (cobertura geográfica).

- La propuesta alimenticia de Oh! Salad bar, elegante y bien lograda con influencia mediterránea. Probablemente el concepto más cercano al del producto ofrecido por esta empresa, pero con una diferencia en el mercado objetivo y por ende su tarificación. Su ventaja competitiva se basa en la calidad gastronómica ofrecida y una apuesta segura en cuanto a clientes se refiere.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Buscamos, por una parte, entregar un producto sano, rico y contundente, corroborando las cualidades nutricionales que lo caracterizan, según los profesionales de la salud y, por otro lado, preocupándonos de las características que los consumidores catalogaron como muy importantes.

- Base: Porción de ensalada acompañada con carne (blanca o roja), nutricionalmente balanceada y envasada al vacío (en función de garantizar máxima frescura e higiene)
- Agregados Opcionales: "dressing" o conocido como aderezo que cumplen con la función de realzar los sabores propios de las ensaladas. El ítem "dressing" es vital para el modelo de negocio, porque es creado, desarrollado y preparado exclusivamente por el chef jefe, cual poseerá una cláusula de confidencialidad con las recetas de propiedad de "Shake, Rattle & Roll". Esta cláusula y el manejo en la elaboración de los "dressings" combatirá las bajas barreras a las salidas que tienen los empleados.



Dentro de nuestro servicio se encuentra el proporcionar los elementos accesorios necesarios para un apropiado consumo de nuestro producto como utensilios, servilletas y envase desechable tipo "bowl" con tapa transparente. Además de facilitar las transacciones, los vendedores deben constantemente ofrecer orientación de cómo preparar correctamente el producto, desde la apertura del envase al vacío para luego depositarlo en el "bowl" con tapa, añadir el

aderezo deseado y finalmente tapar, agitar y mezclar en función de que quede listo para ser consumido.

PRECIO

El precio de nuestros productos se basa en nuestra estrategia de venta por "combos".

	Detalle	Precio c/iva
Combo 1	Ensalada simple + Bebida	1.800
Combo 2	Ensalada clásica + Bebida	1.900
Combo 3	Ensalada gourmet + Bebida	1.950

A continuación se presenta ejemplos de posibles ensaladas de acuerdo a su categoría.

Tipo de ensalada c/bebida	Precio s/iva
Papas al romero con espinaca	1.639
Ensalada chilena con carne de asado	1.639
Spaghetti integrales con berenjenas asadas y ricotta	1.597
Tuna pasta primavera	1.597
Ensalada de mote	1.513
Ensalada de chucrut	1.513
Ensalada de repollo morado	1.513
Lechugas mixtas	1.513
Lechuga primavera con broccoli	1.513
Arroz chino con chapsui frío	1.513
Ensalada de porotos negros	1.513
Ensalada agridulce	1.513
Ensalada de espinaca	1.639
Promedio	1.555

COSTOS

Para calcular el costo variable¹¹, se utilizaron las estimaciones de costos realizadas por el área de operaciones.

Tipo de ensalada c/bebida	CV	Accesorios	CV total
Papas al romero con espinaca	899	486	1.385
Ensalada chilena con carne de asado	741	486	1.227
Spaghetti integrales con berenjenas asadas y ricotta	630	486	1.116

¹¹ Costos variables s/iva

Tuna pasta primavera	393	486	879
Ensalada de mote	414	486	900
Ensalada de chucrut	378	486	864
Ensalada de repollo morado	573	486	1.060
Lechugas mixtas	572	486	1.058
Lechuga primavera con brocolí	664	486	1.150
Arroz chino con chapsui frío	389	486	875
Ensalada de porotos negros	684	486	1.170
Ensalada agridulce	388	486	874
Ensalada de espinaca	755	486	1.241
Promedio	575	486	1.062

Accesorios: Bolsas de empaque al vacío, envase tipo bowl, dressing / adereso, cubiertos, servilletas, bebidas.

EXPECTATIVAS DE UTILIDADES

De acuerdo al área de finanzas, el mínimo margen de utilidad esperada por producto es de un 35% en promedio sobre el costo variable total.

Tipo de ensalada c/bebida	porcentaje de ganancia
Papas al romero con espinaca	15.5%
Ensalada chilena con carne de asado	25.1%
Spaghetti integrales con berenjenas asadas y ricotta	30.1%
Tuna pasta primavera	44.9%
Ensalada de mote	40.5%
Ensalada de chucrut	42.9%
Ensalada de repollo morado	30.0%
Lechugas mixtas	30.1%
Lechuga primavera con brocolí	23.9%
Arroz chino con chapsui frío	42.1%
Ensalada de porotos negros	22.7%
Ensalada agridulce	42.2%
Ensalada de espinaca	24.3%
Promedio	31.9%

Las mermas pueden alcanzar hasta un 5% máximo propio de los insumos utilizados. Parte del sistema de inventario y adquisiciones está diseñado para minimizar las mermas pensando que la gran mayoría de los insumos son de carácter perecibles y por otro lado de desincentivar el robo por parte de los empleados, tan característico de este tipo de negocio.

PROPUESTA DE VALOR

“Proporcionar una alternativa diferente e innovadora basado en un sistema de autoservicio con un producto constituido por una ensalada acompañada por algún tipo de carne (vacuno o pollo) envasada al vacío que se deposite en un envase desechable tipo bowl para luego ser aliñada por especialidades del día (vinagretas, limonetas, salsas, etc.). Este producto debe representar una opción saludable, confiable, accesible y contundente para saciar las necesidades nutricionales de un almuerzo balanceado, después de un media jornada de estudios y/o trabajos”.

¿CÓMO RESUELVE PROBLEMA O NECESIDAD?

La necesidad de las personas es saciar, calmar y satisfacer la sensación de hambre en el momento adecuado, en otras palabras, lo antes posible, a un precio que pueda ser costeadado por la billetera en ese momento en particular y, más importante aún, de forma sana. De esta forma el consumidor nos preferirá por ser:

- ✓ Accesibles (Acercar el producto al cliente, localizándonos de forma cercana a los principales accesos de los establecimientos educacionales).
- ✓ Sanos y a su vez contundentes (Nuestro producto aplacará el hambre).
- ✓ Confiables (producto sellado y libre de manipulación en punto de venta → higiene y limpieza).

Se desarrollarán capacidades centrales que la empresa realizará considerablemente mejor que la competencia.

- **Capacidad de ofrecer una experiencia innovadora a través de una oferta diferenciada basada en un producto sano, rico y diferente “bowl de ensalada con carne”.**

Esta “*Core Competence*” cumple con los requisitos del *Análisis Vrio*¹²:

- ✓ Genera valor: Es coherente con nuestra propuesta de valor.

¹² Del libro: Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima Edición.

- ✓ Es raro: Es un producto diferente, novedoso en su propuesta de valor.
- ✓ Es inimitable: Al ser la primera oferta de este tipo, habrá una ventaja comparativa asociada a la novedad que produce una propuesta diferente (Experiencia Innovadora). Esto no ocurrirá con posibles imitaciones, las cuales ya no tendrán este factor novedad.
- ✓ Organización: La empresa cuenta con los recursos como para poder sacar provecho de esta ventaja competitiva.

De forma que se transformará en nuestra estrategia Competitiva.

Sabemos que es difícil sostener una ventaja competitiva mucho tiempo, ya que la entrada de la competencia es muchas veces, inevitable, pero queremos incentivar una política constante de innovación y de visión de largo plazo, en todos los niveles del negocio, para así proyectar nuestra empresa en el tiempo. Ejemplos de estas innovaciones y proyecciones para el largo plazo pueden ser: ampliar la línea de productos, ampliar los canales de distribución, ampliar el mercado objetivo, entre otras.

ESTRATEGIA COMPETITIVA “enfoque en la diferenciación”

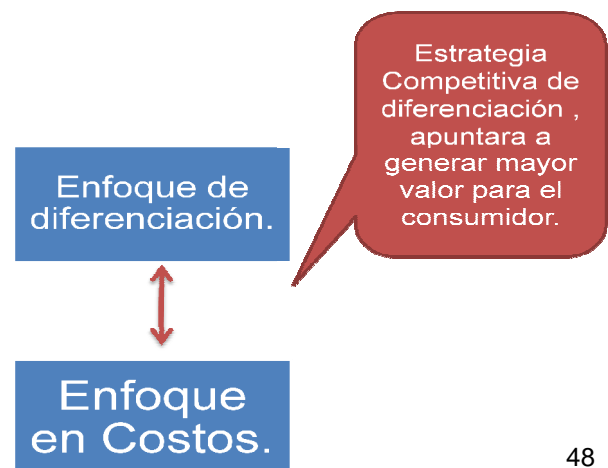
¿DÓNDE?

Después de analizar la industria de la comida “al paso” decidimos que participaremos en el nicho “Venta formato Stand”. La ubicación será flexible, en función a las cualidades propias de los stands-móviles que se pretende instaurar.

Amplitud: operaremos en dos comunas del Gran Santiago, Las Condes y Santiago Centro

¿CÓMO?

Nuestra estrategia competitiva apuntará a la diferenciación. Pretendemos de esta forma poder aumentar el valor agregado de nuestra oferta mediante un servicio que ofrecerá una experiencia



innovadora, entretenida y accesible (en formato autoservicio).

Para lograr esta estrategia, buscamos satisfacer las necesidades del cliente a través de las características de nuestro producto. De esta forma, generaremos una ventaja competitiva al diseñar productos diferentes que apunten directamente a las necesidades de nuestro mercado objetivo.

Además, queremos que nuestro negocio proyecte habilidades distintivas que lo diferencien de la competencia, no sólo por el producto, sino también por la atención a los clientes, la rapidez del servicio, la calidad percibida, el diseño del stand, la cercanía del stand con los consumidores, etc.

¿CUÁNDO PODRÍAN COMENZAR A COMERCIALIZARSE?

Se estima empezar a comercializar nuestros productos a partir del segundo semestre del presente año, primero de agosto del año 2009 aproximadamente se podría iniciar una etapa de marcha blanca. Esto contemplaría la primera etapa del proyecto, la cual consiste en dos stands móviles cuales se posicionarán en las dos comunas. A continuación se presenta una estructura cronológica simple de la ejecución del proyecto:

Primeros dos meses, para infraestructura de la empresa:

- Registro de página web e inscripción del dominio “.cl”
- Construcción y remodelación del local
- Instalación de artefactos e infraestructura de cocina

Tercer mes, para trámites legales como:

- Inicio de actividades
- Aprobación del SESMA

Cuarto mes, para aprobación de permisos municipales como:

- Casa matriz, cocina y bodega, en Pedro Aguirre Cerda.
- Stand móvil de venta en Santiago Centro
- Stand móvil de venta en Las Condes

Quinto mes, para reunir recursos y desarrollo técnico como:

- Adquisición de utensilios y accesorios para equipar la cocina
- Proceso de entrevistas, contratación y capacitación de personal.
- Compra de insumos de trabajo → uso de capital de trabajo
- Prueba y certificación de productos

Sexto mes, para iniciar proceso de marcha blanca...

AMENAZA DE SUSTITUTOS

Existe una gran cantidad de sustitutos, lo que representa una ALTA AMENAZA para la industria. Éstos limitan el potencial de rentabilidad, al colocar un techo a los precios. Como, además, el costo de cambiar desde la comida rápida en la calle hacia alguno de sus sustitutos es bajo, entonces se convierte en una amenaza real hacia la utilidad de la industria.

Los sustitutos más importantes son:

- *La preparación de comida en casa:* Muchas personas cocinan ellas mismas, lo cual representa un sustituto potente para la industria que ofrece comida al paso.
- *Comida Rápida:* Permite saciar la necesidad de hambre, pero contrario a la nueva tendencia de la industria y representando la opción clásica por conveniencia (tiempo y costo vs saciedad), mediante productos con altos contenidos grasos y de altas concentraciones calóricas con sabores más intensos y menos delicados de consumo fácil y/o práctico. Ejemplo: frituras, sándwiches y embutidos.

AMENAZA DE PROVEEDORES

- **Carnes:** Aunque la gran cantidad de oferentes presentes en la Industria limita el poder de los proveedores al generar una alta sensibilidad en la demanda (Fenómeno de sustitución de compra), existen algunas carnicerías y supermercados que logran diferenciarse del resto. Las alternativas más baratas generalmente se sitúan en los grandes centros mayoristas/minoristas de distribución como “Lo Valledor”, “Matadero Franklin” y “Terminal MERSAN”. Sin

embargo, algunas carnicerías y supermercados se diferencian por servicios adicionales como servicio de ventas y reparto a domicilio. También, algunos supermercados se diferencian por la procedencia de los cortes vendidos.

Poder medio-bajo

- **Frutas y Verduras frescas:** Existe un alto número de oferentes y una variada producción nacional, esta última repercute en el bajo poder que poseen los productores. La calidad de la fruta y verduras variadas no ha repercutido como un real diferenciador en precio.

El mayor driver diferenciador proviene del “packaging” de los productos agrícolas, lo que imprime un valor agregado a los productos (como el caso de DOLE).

Poder bajo

PROPIEDAD INTELECTUAL

Según la actual ley vigente, son objeto de propiedad intelectual todas las creaciones originales literarias, artísticas o científicas expresadas por cualquier medio o soporte, tangible o intangible, actualmente conocido o que se invente en el futuro, comprendiéndose entre ellas. Nuestro proyecto no contempla la inscripción de propiedad intelectual.

MARKETING Y ESTRATEGIA

TAMAÑO DE MERCADO

El tamaño de mercado se ha calculado a partir de la recopilación de datos entorno al número de matriculados en el sistema de la educación superior y en específico de las universidades. Estos datos fueron obtenidos a partir de fuentes de internet como el INE y otras fuentes personales como las secretarías de estudios de las casas de estudio correspondientes. A continuación se presentará la estimación del tamaño de mercado y el detalle de los supuestos realizados.

N° de alumnos matriculados a la Universidad en la Región Metropolitana	
Universidades del consejo	100.213
Universidades privadas	139.360
Total de matriculados	239.573
Supuesto: sólo un 70% de los alumnos asiste a clases	167.701
Estimación: un 46.22% almuerza entre 4-5 días a la semana	77.511
Estimación: un 37.85% almuerza entre 2-3 días a la semana	63.475
N° de alumnos que almuerzan a la semana	140.986
N° de semanas en el año normal de clases	40
N° de almuerzos al año	5.639.453
Media de disposición a pagar	\$ 1.500
TAMAÑO DE MERCADO ANUAL	\$ 8.459.178.886

TAMAÑO DE MERCADO OBJETIVO

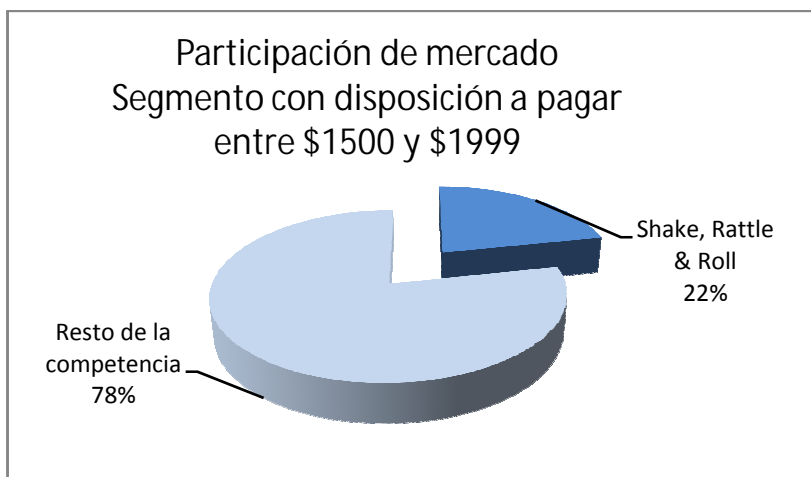
Aplicando el mismo criterio anterior se calculan en los puntos de venta seleccionados inicialmente. Para ver el detalle de cada una de éstas casas de estudio se pueden revisar en la sección anexos.

Tamaño de mercado objetivo	
"Casona Las Condes" - Andrés Bello	164.777
Casa Central - Pontificia Universidad Católica	52.893
Campus Andres Bello - Universidad de Chile	81.894
Total de almuerzos	299.565
Media de disposición a pagar	\$ 1.500
TAMAÑO DE MERCADO ANUAL	\$ 449.347.424

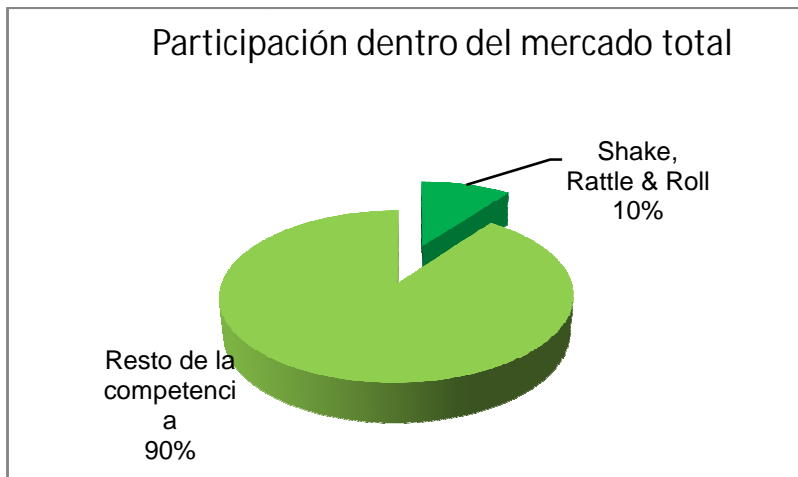
El Objetivo de mercado para "Shake, Rattle & Roll" es alcanzar el 8.35% de participación del mercado objetivo, lo que se lograría vendiendo 125 colaciones diarias entre los 2 puntos de ventas. El escenario presentado está basado en una estimación conservadora.



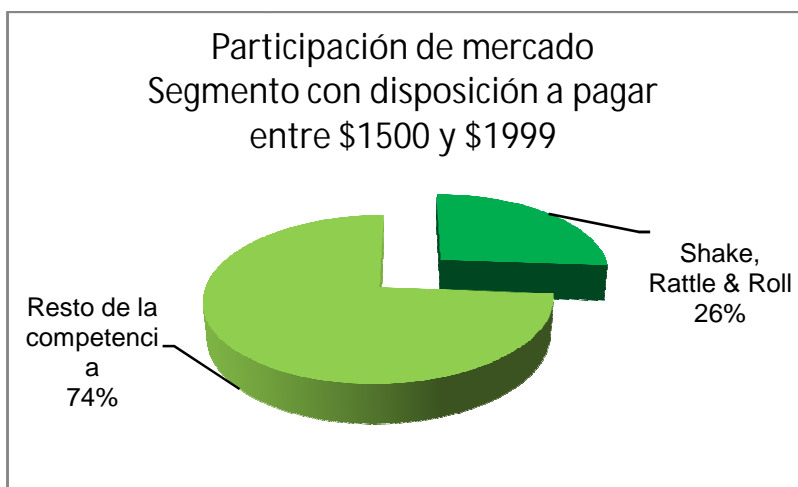
Pero lo más interesante y a su vez desafiante, es que "Shake, Rattle & Roll" enfocará principalmente su esfuerzo en el segmento "medio-alto", que representa al 36.25% del mercado total. Éste posee una disposición a pagar entre \$1500 y \$1999 por su almuerzo, caracterizado por una leve preferencia (38.46%) por los locales/restaurantes sobre los casinos/cafeeterías concesionadas por las mismas instituciones educacionales. La participación de mercado a lograr en este segmento correspondería a un 21.7%.



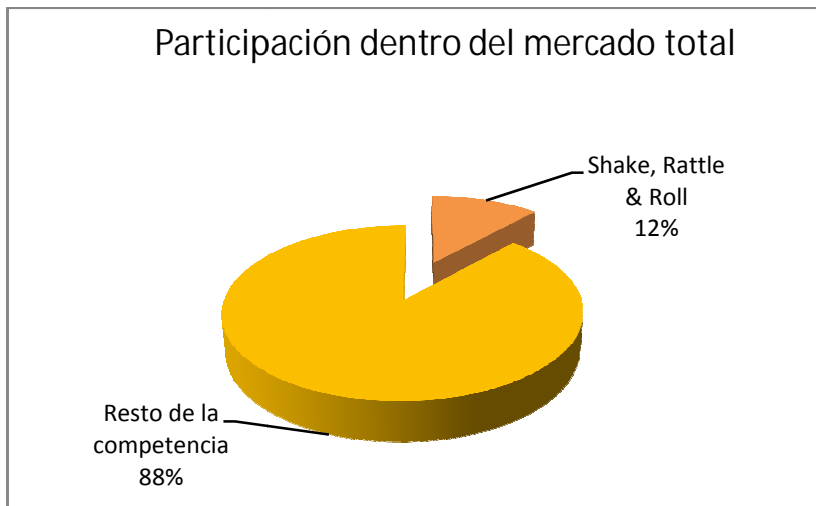
El escenario presentado a continuación, está basado en una aterrizada estimación. El Objetivo de mercado para "Shake, Rattle & Roll" es alcanzar el 10.01% de participación del mercado objetivo, lo que se lograría vendiendo 150 colaciones diarias entre los 2 puntos de ventas.



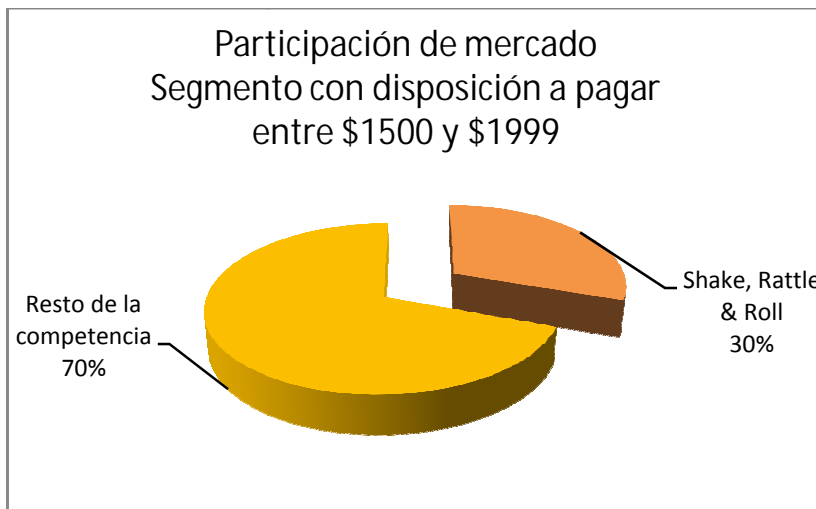
Para este escenario, la participación de mercado a lograr en el segmento objetivo correspondería a un 26.04%. El 26% puede sonar algo intimidante pero representan sólo 150 almuerzos diarios en promedio en un mercado lo suficientemente grande, se debe considerar que sólo en la ubicación de Santiago Centro se venden más de 160 unidades entre los tres grandes actores del nicho y éste sólo corresponde a un poco menos de la mitad de la masa crítica de la ubicación en Las Condes.



El escenario presentado a continuación, está basado en una estimación optimista. El Objetivo de mercado para "Shake, Rattle & Roll" es alcanzar el 11.68% de participación del mercado objetivo, lo que se lograría vendiendo 150 colaciones diarias entre los 2 puntos de ventas.



Para este escenario, la participación de mercado a lograr en el segmento objetivo correspondería a un 30.38%.



MODELO DE INGRESOS DEL NEGOCIO

El negocio está basado en las ventas directas a los consumidores, en donde una de las variables principales a la hora de elegir donde consumir, es la ubicación estratégica del stand móvil de venta.

El producto será comercializado en un combo o pack, que incluye un bowl de ensalada con carne más una bebida y en base a esto, se establecieron el precio y la demanda. Realizaremos ventas sólo en forma de pack. Así, si el cliente quiere comprar un bowl de ensalada solo, el precio sea el mismo que el del pack, por lo tanto, la bebida es para la percepción del consumidor gratis.

MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

El negocio busca insertar el “bowl de ensalada con carne” en forma relativamente masiva en el mercado local, por lo que se adecuará el producto a las necesidades y gustos locales, en función de establecer una alternativa seria a la comida rápida que hoy en día se ofrece en el entorno universitario.

El producto, como ya detallamos anteriormente, se comercializará únicamente mediante combos que consisten en un “bowl de ensalada con carne” (con 1 aderezo / “dressing” a elección) y una bebida.

Los precios de los productos se basan en nuestra estrategia de venta por “combos”. En estudios de demanda del mismo ámbito de la “comida rápida y al paso”, previos a este proyecto, se determinó que el 98% de los encuestados prefiere disfrutar su comida junto a algún bebestible, por lo que es esencial introducir esta modalidad de venta. Es fundamental contar con el apoyo de Coca-Cola Co. para el suministro de bebidas carbonatadas, jugos y aguas minerales (a pesar de que no se logra ganar un margen importante al revender su producto), dada la marcada preferencia de los consumidores frente a sus productos.

El negocio planea captar clientes en la vía pública (en la ruta descrita entre el establecimiento y los medios de transporte público) y accesos a los establecimientos educacionales. Además, complementando la publicidad realizada en el horario mismo de

funcionamiento del stand móvil en el punto de venta, se quiere entregar flyers en los puntos de venta algunas horas antes para anunciar la presencia del stand y música ambiental moderada durante las horas de funcionamiento, a modo de captar la atención del cliente y generar un clima relajado y ameno.

 <p>Shake, Rattle & Roll BALANCE A TU VIDA</p> <p>ATREVETE A PROBAR LO NUEVO EN COMIDA: SANA, RICA Y CONTUNDENTE</p> <p>LIBRE DE MANIPULACION</p> <p>ENVASADO AL VACIO</p> <p>FRESCURA E HIGIENE</p> <p>Por Inauguración 10% DE DESCUENTO</p>  <p>www.shakerattleandroll.cl</p> 	 <p>Shake, Rattle & Roll BALANCE A TU VIDA</p> <p>COMBOS</p> <p>BOWL DE ENSALADA + BEBIDA EN LATA</p> <table border="0"> <tr> <td>LINEA SIMPLE</td> <td>\$ 1800</td> </tr> <tr> <td>LINEA COMPLETA</td> <td>\$ 1900</td> </tr> <tr> <td>LINEA GOURMET</td> <td>\$ 1950</td> </tr> </table> <p>3 ENSALADAS Y 3 ADEREZOS DIFERENTES TODOS LOS DIAS</p>  <p>Para conocer más sobre nuestra propuesta, visite: www.shakerattleandroll.cl</p> 	LINEA SIMPLE	\$ 1800	LINEA COMPLETA	\$ 1900	LINEA GOURMET	\$ 1950
LINEA SIMPLE	\$ 1800						
LINEA COMPLETA	\$ 1900						
LINEA GOURMET	\$ 1950						

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución del producto serán dos puntos de venta, en donde se ubicará el stand de acuerdo a los horarios determinados en la ruta de trabajo. Cabe destacar, que todos estos datos están respaldados por un estudio de demanda realizado y detallado más adelante en este informe.

- Punto 1: "Casona de Las Condes" – Universidad Andrés Bello, Las Condes.
- Punto 2: Calle Marcoleta "Campus Andrés Bello" – Universidad de Chile, Santiago Centro.

Lo interesante de escoger a estos 2 canales con las distintas experiencias por recolectar, se tiene un primer punto de venta donde el producto gozará de un escenario monopolístico en cuanto se refiere a comida al paso preparada y acá estará compitiendo frente a frente al gigante “Sodexho” que tiene la licitación para la explotación del casino y cafetería de la “Casona”. Mientras que en el segundo punto de venta, se observará el comportamiento de la demanda situada en un escenario de alta competencia, porque ya no sólo compite con el gigante “Sodehxo”, sino que con el aclamado “Señor Cook 1 y 2” por los comensales universitarios. Ambos locales con reputación ganada (basada en distintos atributos) y capacidad de competir a precios más bajos, además no se debe olvidar al resto de la competencia como el “Rincón Universitario” y el resto de la fraccionada y variopinta competencia.

Un potencial tercer punto de venta se encuentra en el borde costero de las playas de Reñaca en Viña del Mar, dado que es uno de los destinos favoritos para una gran parte de los universitarios, al tipo de clientes que se enfoca el negocio. Este potencial punto debe ser estudiado, esencialmente en las variables de logística y condiciones legales.

GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Los principales gastos de publicidad vienen dado principalmente por los team promocionales, ya que se considera que para entrar con un producto innovador como este, se debería usar un tipo de publicidad más invasiva para llegar directamente al cliente. También consideramos medios más tradicionales como pendones, flyers, lienzos, pagina web, etc.

El detalle del total de gastos de publicidad se encuentra en la siguiente tabla:

Actividades	Cantidad	Costos Unitario	Costos Periodo
Team promocionales	2	\$ 550.000	\$ 1.100.000
Degustación	1000	\$ 950	\$ 950.000
Sistema de amplificación y audio	2	\$ 30.000	\$ 60.000
Adhesivo stand móvil, full color	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Pendones 1X2 mts	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Volantes promocionales, full color	16000	\$ 6	\$ 96.000
Poleras Estampadas Uniforme	30	\$ 4.870	\$ 146.100
Jockey Estampado Uniforme	30	\$ 2.200	\$ 66.000

Pizarra lista de precios	2	\$ 5.500	\$ 11.000
Balanza (pesa) de cocina digital	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Página web y mantención	1	\$ 475.000	\$ 475.000
Gasto total de Publicidad y Promoción			\$ 3.004.100

POSICIONAMIENTO

El negocio se basa en la accesibilidad de nuestro stand y la diferenciación del producto. Se quiere que el “bowl de ensalada con carne” se posicione en la mente de los consumidores como un producto sano, rico y contundente, que satisface sus necesidades y que además estará ahí cuando lo deseen durante el horario de almuerzo.

Se sabe que el “almuerzo” usual, o la comida típica a la hora de almuerzo, es una hamburguesa, un sándwich o una colación de casino o cafetería. Por esto, es que se quiere que los consumidores se convenzan del producto, ya que es más sano y nutricionalmente balanceado.



ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN

Se estableció dos actividades principales de promoción. Por un lado, se tendrá un “team” promocional en los puntos de venta que repartirán volantes a los potenciales clientes en un horario de 11:00 am a 15:00 pm. Los “team” serán provistos por “Triciklo Producciones Ltda.” Este “team” cumplirá con un perfil de jóvenes de ambos sexos atractivos pero fundamentalmente que proyecten una imagen de gente natural y saludable, tendrán como principal responsabilidad la repartición de volantes y la invitación a acercarse al stand móvil y probar el nuevo producto. Este esfuerzo publicitario se realizará de forma intensiva la primera semana de promoción, para luego disminuir la frecuencia la segunda y tercera semana. Por otro lado, se tendrá una degustación en pequeños envases

plásticos, que en teoría deberían ser repartidos por los mismos “teams”. Esta actividad se realizará sólo la primera semana y busca acercar a los clientes, los jóvenes universitarios, al producto e interesarlos por la alternativa distinta, saludable, rica y contundente que propone “Shake, Rattle & Roll”.

Con este esfuerzo se pretende captar nuevos clientes y levantar a clientes de la competencia, en función de generar una demanda base, con proyecciones de crecimiento mediante el potente efecto “boca en boca” donde se transmiten las “picadas” y novedades que se producen en el entorno universitario.



ESTRATEGIA COMPETITIVA A IMPLEMENTAR

La estrategia competitiva que se busca lograr con el negocio es de diferenciación. Se busca generar un producto percibido como único, que se introduzca en el mercado masivo, pero siempre con el foco de atender las necesidades de los jóvenes universitarios, renunciando al clásico enfoque de la comida al paso basada en ofrecer productos económicos (de diversas calidades) para todo tipo de transeúnte.

Para lograr esta estrategia, se busca satisfacer las necesidades del cliente a través de las características innovadoras del producto. De esta forma, se generará una ventaja

competitiva al diseñar productos diferentes que apunten directamente a las necesidades del mercado objetivo.

Además, se quiere que el negocio proyecte habilidades distintivas, que lo diferencien de la competencia, no sólo por el producto sino también por la atención a los clientes, la rapidez del servicio, la comodidad del stand, la calidad percibida, el diseño del stand, la cercanía del stand con los consumidores, etc. De esta forma, no sólo se logra lealtad al producto por sus cualidades alimenticias, sino también por la calidad del servicio.

MANEJO DE SERVICIO AL CLIENTE

Se sabe que el buen trato con los clientes es un aspecto fundamental de cualquier empresa de servicios. En este caso, se tiene claro que dadas las condiciones del negocio y los puntos de venta, la atención amable y cordial y el buen manejo del servicio al cliente, se transforman en pilares fundamentales. Es por esto que se quiere dar mucha importancia al servicio al cliente. Por un lado, y como ya se mencionó en las formas de entrega de valor, se mantendrá una serie de medidas para garantizar calidad tanto del producto como del servicio.

Además, se pretende potenciar un buzón de reclamos y sugerencias, de manera que los clientes sientan que pueden ser escuchados y no debiesen tener un mismo problema dos veces, pues se tomarán medidas inmediatas para solucionar los inconvenientes de los clientes.

Se sabe también que las relaciones cliente – proveedor del servicio (en este caso, la persona que los atiende en el stand) son muy importantes, por lo que se incluirá en las políticas una serie de principios básicos que se difundirán y profundizar en todos los ámbitos del negocio.

OPERACIONES

DEFINICIÓN DE PROCESOS CENTRALES

A continuación se presentan las actividades que se deben realizar en el proceso productivo y de servicio que comprende “Shake, Rattle & Roll”

ACTIVIDADES PRIMARIAS:

- *Adquisición de insumos*

El proceso de la adquisición eficiente de insumos es fundamental para lograr economías de escala en el negocio, ya que tanto el proveedor como la frecuencia de compra (inicialmente cada 2 días) de éstos, permitirán mantener un stock constante y de calidad de los productos a vender.

- *Manipulación de alimentos*

Se refiere a la higiene, control de calidad y distribución de de los alimentos en el stand móvil, que permite una cómoda manipulación de éstos dentro del stand, junto con la limpieza y calidad necesaria para la satisfacción de nuestros clientes y el cumplimiento de los requisitos del SESMA.

- *Preparación de alimentos*

Es la preparación de “dressings” y la disposición de éstas; la carne antes del ensamblaje de las ensaladas, para lograr un proceso más eficiente, limpio y ordenado.

- *Decidir lugares estratégicos de venta*

Análisis de los lugares más convenientes a llevar el stand móvil, dependiendo de la demanda proyectada del lugar.

- *Decidir ruta óptima stand móvil*

Luego de decidir los lugares más convenientes, es útil decidir la ruta óptima en que deberá moverse la camioneta, con el propósito de no perder tiempo en la distribución del producto (y, por lo tanto, ventas) y dinero.

- *Venta y atención de clientes*

Proceso mismo de la venta de las “ensaladas con carne” en el stand móvil. La atención de clientes es fundamental para mantener y aumentar la demanda y lograr un buen servicio post-venta.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS

- *Recursos Humanos*

La gestión de los empleados en el negocio corre por cuenta del área de Recursos Humanos, como cocineros, vendedores, cajero, atención página Web, etc.; además de las remuneraciones, contratos de empleo, etc.

- *Adquisiciones*

Considera el proceso de adquisición de las materias primas necesarias en el negocio, además de establecer relaciones convenientes con los proveedores, definir los canales de abastecimiento y establecimiento de forma de pago.

- *Administración y Finanzas*

Es lo relacionado al proceso de financiamiento del negocio a través de registro de ingresos, fuentes de financiamiento, contabilidad del negocio, etc.

- *Infraestructura*

Proveer la infraestructura necesaria para una correcta manipulación y almacenaje de alimentos y traslado del stand móvil.

PLAN DE ADQUISICIONES

El plan de adquisición de insumos tiene dos partes: La primera en que se adquiere la infraestructura necesaria para armar la casa matriz (donde se lleva a cabo la manipulación de alimentos) y los stands móviles. Se verifica el estado de esta infraestructura regularmente y se reponen piezas en caso necesario. La segunda parte es la adquisición de insumos alimenticios necesarios para la elaboración del producto. La adquisición corre por cuenta de los administradores, es decir, son los encargados de ir a comprar los insumos al lugar correspondiente en función de abaratar costos de despacho (siempre y cuando sea más económico ir en la camioneta de la empresa).

PROCESO DE COMPRA

Es fundamental poseer un plan de pago conveniente con nuestros proveedores y es por esto que detallaremos el proceso de compra para cada insumo de importancia.

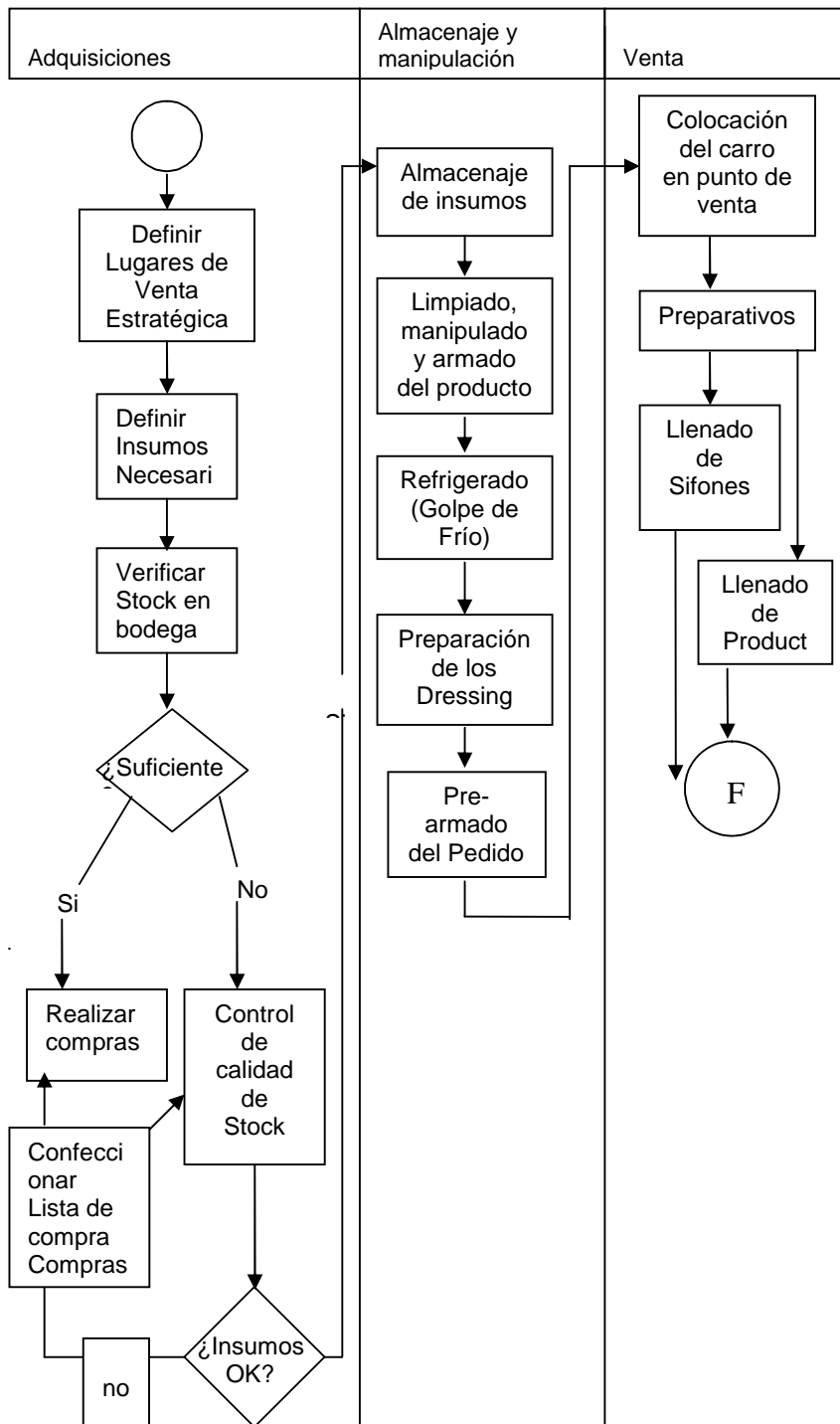
El proceso de la adquisición eficiente de insumos es fundamental para lograr economías de escala en el negocio, ya que tanto el proveedor como la frecuencia de compra de éstos, permitirán mantener un stock constante y de calidad de los productos a vender.

Inspirado en el sistema “Just in time” se implementará un sistema de inventario diseñado para mantener una elevada rotación de inventario donde se debe comprar cada 2 días verduras y carnes en función de resguardar 2 variables de riesgo asociadas al stock:

- Frescura de los insumos utilizados para la elaboración de los productos a vender
- Mantener bajas cantidades de insumos para disminuir potenciales mermas originadas por el robo de parte de empleados y/o la caducidad de los insumos en condiciones óptimas para la elaboración de los productos.

FLUJO DE ACTIVIDADES

El flujo de actividades describe el proceso completo que sufren los insumos para transformarse en un producto final, que en este caso son verduras y carnes que en conjunto evolucionan hacia un plato elaborado denominado “ensalada con carne”. A continuación se presentará un flujograma que ayude a la comprensión de este proceso.



INFRAESTRUCTURA FÍSICA NECESARIA Y CAPACIDAD

Nuestro principal requerimiento de infraestructura se basa en dos ejes centrales de los que dependen todas nuestras actividades de elaboración y venta del producto. Estos son: el Carro o Stand Móvil, la camioneta utilizada para el transporte de insumos y la distribución de productos terminados, además de la casa matriz – cocinería, el acondicionamiento específico para el cumplimiento de requerimientos y sus funciones¹³.

- *Casa Matriz - Cocinería*¹⁴: Es en este lugar donde las actividades productivas y administrativas se llevarán a cabo. Por lo tanto, la distribución de ésta es fundamental para asegurar un flujo continuo de todos los procesos involucrados. Con el fin de no entorpecer ninguna de las actividades que se llevan al unísono durante la producción y envasado del producto, se disponen de áreas delimitadas por la misma disposición de los muebles e instrumentos de cocina. Las modificaciones como elaboración e instalación de tabiques especiales, baños, red de alcantarillado, y toda la infraestructura de cocina propiamente tal de ésta serán atendidas bajo un servicio de “llave en mano” provisto por José Luis Fuentes Brito.
- *Vehículo*: una camioneta¹⁵ cumplirá con la función de trasladar y distribución de productos terminados.
- *Stand móvil*: cumplirá con la función de ser el punto de venta referencial, éste estará compuesto por un triciclo y una caja con aislante (para mantención de frío) con respectivos compartimientos para los productos, bebidas y accesorios, una sombrilla o toldo, además de un sistema de audio para efectos de estrategia de publicidad y comercialización. Las modificaciones como instalación de caja con aislante, estructuras adicionales, instalación de sistema de amplificación y alimentación eléctrica de éste estarán a cargo de Héctor Jiménez.

A continuación se presenta en una tabla el detalle de lo considerado como inversión.

¹³ Para ver “renders” que simulan la disposición de la infraestructura en espacios 3-D, ir a anexo 11.

¹⁵ 1995 Chevrolet Luv 2.3 L Cabina simple → <http://www.chileautos.cl/auto.asp?codauto=1067118>

INVERSION	
Permisos municipales y resoluciones sanitarias	-352.716
Análisis de muestras - DICTUC	-3.760.000
Modificación de local	-2.100.000
Camioneta	-2.000.000
2 triciclos de reparto	-320.000
2 Baterías 60 amperes	-106.240
2 Cargadores de baterías	-24.000
Congelador doble acción 420 lts	-343.717
Cocina industrial de 4 platos	-456.000
Cocina doble fondo acero inox	-303.750
Mesa refrigerada de preparación	-1.363.246
Meson acero inox	-260.000
Campana de acero inoxidable con filtro y extractor 1500x1000x350	-451.000
Filtro para agua	-27.000
Hervidor y mantenedor	-89.000
Mueble de estantería (2)	-67.227
Repisas (2)	-67.227
Abrelatas compacto inox (2)	-5.924
Pelador acero inox (2)	-2.068
Sacacuescos cromado	-2.595
Cuchillo cocinero 17.5 cm	-6.121
Cuchillo cocinero 20 cm	-7.570
Cuchillo verdura 11 cm	-3.645
Piedra de asentar 8"	-1.101
Mandolina inox 5 cuchillos	-25.126
Pesa cocina digital 2 kgs	-11.595
Selladora al vacío	-50.412
Mini pimer	-24.610
Dispensador salsa toppo 3 bombas	-75.400
Sartén teflón robust 32 cm	-16.056
Embudo 20 inox	-11.289
Wok 30 cm robust	-20.171
Cacerola con asas 26 cm aluminio	-5.074
Cacerola con asas 28cm aluminio	-6.445
Batidor 25 cm ebra flexible	-1.887
Cucharón 0.25 lts	-5.696
Mezquino 14"	-1.003

Caja plastica 57 lts (2)	-14.490
Gamela mediana 17 lts (2)	-3.960
Tetera agua 8 lts aluminio	-7.944
Rallador acero estañado (2)	-2.424
Suma total	-12.403.729

Estas cotizaciones fueron realizadas en las siguientes empresas:

- Municipalidades involucradas¹⁶
- El volcán – equipamiento gastronómico.
- Maigas – maquinarias de panadería, hornos, conservadoras de frío.
- Famava – maquinarias industria alimenticia.

PERSONAL

Si la demanda de “ensaladas con carne” a lo largo del tiempo aumenta, la solución no será contratar más cocineros (dentro de lo que permita la frontera de producción), sino aumentar la flota de triciclos con sus respectivos vendedores u otra estrategia de crecimiento. Por lo tanto, a modo de resumen, se necesitarán 2 administradores, dos vendedores (as) y dos maestros(as) de cocina, inicialmente.

Las personas que se involucran en el proceso de producción y venta son las siguientes:

- **Administrador:** la persona a cargo de este puesto serán dos de los socios pertenecientes a la sociedad. Estas personas estarán a cargo de las labores de administración general del carro de comida (almacenamiento de insumos, control de inventario, realización de pedidos, etc), además de manejar y supervisar a los empleados. También, debe cumplir con la función de chofer del carro para el traslado de un punto de venta a otro. Las principales habilidades que debe poseer esta persona son: liderazgo, capacidad de planificación, poseer conocimiento de las cualidades del producto ofrecido, ser capaz de crear instancias de enlaces y comunicación entre sus empleados y ser un buen negociador, además de las habilidades técnicas propias de un ingeniero comercial.

¹⁶ (Pedro Aguirre Cerda, Santiago Centro, Las Condes)

- **Dos Vendedores (as):** deben ser relativamente jóvenes, en función de poder movilizar el triciclo desde sus domicilios particulares al punto de venta, y con buena presentación. Dentro de sus responsabilidades, aparte de vender productos, es el cuidado y mantención del triciclo en perfectas condiciones (limpio y 100% funcional). La habilidad requerida es que sepan manejar una caja registradora y tengan algún conocimiento técnico contable. De preferencia con experiencia previa y permisos para expender alimentos de consumo al paso en la vía pública.
- **Dos Maestros de cocina:** deben tener la disponibilidad horaria y la capacidad de llegar a las 8:00 am a la Casa Matriz ubicada en Pasaje Julieta 4298, Pedro Aguirre Cerda, Santiago con un horario hasta las 17:00 hrs (una hora de colación). La habilidad requerida es que tengan un conocimiento básico en el manejo del cuchillo o algún estudio de gastronomía, además de buenas prácticas y hábitos de higiene y aseo. Sería atractivo, además, que posean conocimientos o experiencia en control de inventario.

En cuanto a remuneraciones se refiere, la remuneración con leyes sociales constará de un sueldo fijo de \$160.431 pesos para vendedores y \$201.800 pesos para maestros de cocina, además constará de una parte variable que consiste en un bono de 25% sobre el sueldo por meta lograda.

La motivación y clima laboral serán esenciales para confrontar las barreras a la salida que poseen los empleados y las condiciones no tan atractivas con respecto al mercado. Dentro de los beneficios que tendrán por ser los primeros empleados de “Shake, Rattle & Roll” se pueden destacar: derecho a una parte de la repartición del 10% de utilidades al final del año para el grupo de empleados y tener prioridad para montar los primeros stand móviles franquiciados. Es sumamente importante crear una cultura organizacional que fomente el trabajo e identidad de equipo, para compensar las tentaciones de intentar sus propios emprendimientos o cambios de trabajo.

Debido a que sólo tendremos dos stands-móviles en los primeros 5 años del negocio, no existirá evolución de personal.

CONTROLES DE CALIDAD Y LOGÍSTICA

CONTROLES DE CALIDAD¹⁷

En principio, se cumplirá con las disposiciones de higiene básicas y las establecidas por la Seremi de Salud. Adicionalmente, se pretenderá cumplir con los controles de calidad ISO 22005, después el sistema HACCP y finalmente en el mediano plazo la ISO 9001. Para saber más sobre estas normativas, revisar anexo 5.

LOGÍSTICA

La logística del proyecto en su primera etapa, es de naturaleza menos sofisticada y por tanto, más fácil de optimizar. Uno de los administradores deberá estar en terreno a cargo de adquisiciones y distribución, mientras que el otro se quedará en la casa matriz a cargo de la producción y el control de inventario.

Con el informe de inventario, se confecciona una lista de compra para la cual se prepara una ruta de compras, cual se debe realizar prácticamente de madrugada para que estén todos los insumos disponibles durante la mañana.

Este proceso se vuelve a repetir, con una hoja de ruta que inicia en Las Condes y termina en Santiago Centro, para la distribución. Para la confección de la orden de despacho se debe tomar el informe de ventas del día anterior cruzado con datos de inteligencia en estimación de demanda, desarrollados a partir del proceso de marcha blanca y la experiencia acumulada hasta el momento, para estimar el número óptimo de porciones se les debe proveer a los stands móviles. Sin embargo, la camioneta debe llevar en su carga de ruta de distribución una provisión extra, en función que cuando termine su despacho en Santiago Centro, pueda chequear vía telefónica con Las Condes si ha sido apropiada la cantidad o las condiciones de demanda del día han cambiado favorablemente como para aumentar el número de colaciones. Este procedimiento se repite en Las Condes chequeando el status de Santiago Centro. Una vez recaudadas las

¹⁷ Anexo 5: Detalle de controles de calidad, Seremi de salud, requisitos y formulario.

ventas del día anterior, se puede dar por finalizada la ruta de trabajo y volver a la casa matriz.

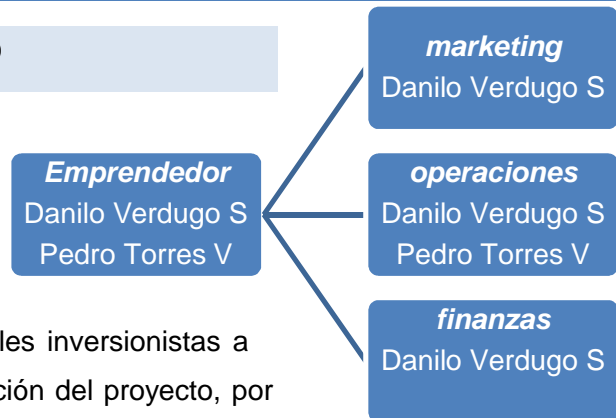
En el futuro, cuando la red de stands móviles aumente, se realizará un estudio para desarrollar un problema de programación lineal, a partir de las ubicaciones de los stands móviles, en busca de arrojar una solución óptima para la hoja de ruta.

ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO

ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

El **equipo emprendedor** es el responsable de la identificación de la necesidad y generación de un modelo de negocios atractivo

que incentive e invite a los potenciales inversionistas a participar del asesoramiento y realización del proyecto, por lo que es el principal responsable del plan de negocios y de su debida presentación frente a los inversionistas. Para realizar el plan de negocios de forma adecuada, lo más probable es que necesite ayuda de expertos o equipos especializados que provean de información y análisis sobre las áreas relevantes para el modelo de negocios que se quiera trabajar.



El **equipo de marketing** es responsable de analizar y profundizar la identificación de la necesidad, detectada previamente por el *equipo emprendedor*, mediante investigación cualitativa y cuantitativa. Luego, estimar el tamaño de mercado y la respectiva demanda, además de analizar sus variables como disposición a pagar de los consumidores y su respectiva segmentación. A partir de este trabajo, se desarrolla con más detalle el diseño de producto/servicio y el posicionamiento que se le quiere dar tanto al producto/servicio como a la empresa en sí. También debería diseñar u orientar en la estrategia publicitaria para el lanzamiento del negocio. Dentro del modelo de negocio se encargan de desarrollar en forma exclusiva la "relación con los clientes" y el "segmentos de consumidores" además de colaborar para la "proposición de valor", "competencias centrales" y los "canales de distribución"

El **equipo de operaciones** es responsable de investigar temas, sobre todos los requerimientos y procesos implícitos para llevar a cabo la producción o realización del producto/servicio. Dentro de ellos, debe profundizar y detallar en las actividades primarias

y de apoyo, el abastecimiento de suministros, la metodología de trabajo en los diferentes procesos (como producción y servicio al cliente) generalmente resumida en la elaboración de un manual de procedimientos, además de generar una maqueta o diseño piloto para la infraestructura necesaria que albergue todos estos procesos. Dentro del modelo de negocio, se encargan de desarrollar en forma exclusiva la “configuración de actividades” y “red de contactos y aliados”, además de colaborar para la “proposición de valor”, “canales de distribución” y “competencias centrales”.

El **equipo de finanzas** es responsable de reunir los datos monetarios, tanto de costos como ingresos, generado a partir del modelo de negocio y el “output” del trabajo de estos multidisciplinarios equipos para ser desarrollados y analizados en términos de inversión, ingresos y costos que implica llevar a cabo el proyecto, además, debe investigar las fuentes de financiamiento para llevar a cabo el proyecto de negocio. Para esto, debe realizar diferentes análisis tales como flujos de caja, proyección de probables estados de resultados, retorno de la inversión, puntos de “break even” (cobertura de los costos fijos) y recuperación de la inversión inicial, tasas de descuento, VAN y TIR. Dentro del modelo de negocio, se encargan de desarrollar en forma exclusiva la “configuración de actividades” y “red de contactos y aliados” además de colaborar para la “proposición de valor”, “canales de distribución” y “competencias centrales”. Dentro del modelo de negocio se encargan de desarrollar en forma exclusiva la “estructura de costos” y “entrada de ingresos”.

FINANZAS

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las posibles fuentes de financiamiento¹⁸ para una empresa PYME que ofrece el mercado son:

- Aporte propio de socios (capital propio: ahorros y/o créditos personales en el sistema bancario / financiero)
- Crédito CORFO
- Capital Semilla
- Fogape

De todas las fuentes de financiamiento mencionadas, cabe destacar, que según lo investigado a otros emprendedores, el nivel de selección es altamente calificado, y la probabilidad de aprobar cada etapa es sumamente baja. Además, para postular, ya es necesario tener un nivel de inversión importante, cuya cantidad resulta inalcanzable por el momento.

Una vez andando la empresa, interesante sería la posibilidad de aplicar para un crédito CORFO, que permitiese tener mayor capital de inversión para aumentar la flota o inclusive comprar la parte del socio capitalista.

SIMULACIÓN DE MONTECARLO

El **método de Monte Carlo** es un método no determinístico o estadístico numérico usado para aproximar expresiones matemáticas complejas y costosas de evaluar con exactitud. El método se llamó así en referencia al Casino de Montecarlo (Principado de Mónaco) por ser “la capital del juego de azar”, al ser la ruleta un generador simple de números aleatorios.

El método de Monte Carlo proporciona soluciones aproximadas a una gran variedad de problemas matemáticos, posibilitando la realización de experimentos con muestreos de

¹⁸ Para mayor detalle revisar el Anexo 12: Finanzas

números pseudoaleatorios en una computadora. El método es aplicable a cualquier tipo de problema, ya sea estocástico o determinista. A diferencia de los métodos numéricos que se basan en evaluaciones en N puntos en un espacio M-dimensional para producir una solución aproximada, el método de Monte Carlo tiene un error absoluto de la estimación que decrece como $\frac{1}{\sqrt{N}}$ en virtud del teorema del límite central¹⁹.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por la simulación con diez mil iteraciones, con el VAN del proyecto como variable de salida, basados en una proyección de vida de 5 años. En otras palabras, se puede decir que está calculada para obtener el valor del proyecto para venderlo con 5 años ya recorridos. Las variables trabajadas son las siguientes:

1. Variación del número de las unidades vendidas
2. Variación del porcentaje de almuerzos comprados por socios del club
3. Variación del precio de los insumos base
4. Variación de la tasa de crecimiento base
5. Variación del IPC a partir del año 2011
6. Variación del precio del litro de combustible

Se presentarán 3 escenarios posibles basados en el número de unidades vendidas mensuales en promedio:

- *Conservador*: 2500 unidades
- *Esperado*: 3000 unidades
- *Optimista*: 3500 unidades

La estimación de unidades vendidas obedece principalmente a las características únicas de acuerdo a su formato frente a la competencia de la industria de comida al paso, que vienen a satisfacer un nicho que no se siente conforme con la actual oferta de la industria. Un producto rico, sano y contundente que poseerá una calidad nutricional y de elaboración de primer nivel, además de ser el único con información útil para llevar una dieta balanceada y un estilo de vida más saludable; propuesta que promete romper el

¹⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_de_Monte_Carlo

molde de la industria con un impacto no menor y generar un cambio en los hábitos alimenticios de forma más acelerada que las típicas propuestas “light” o saludables ya vistas en el mercado. Otro factor importante es el factor de capacidad productiva de la casa matriz, cual ha sido cruzado con los estudios de demanda a partir de una investigación cuantitativa y cualitativa.

REPORTE SENSIBILIZADOR PARISI MC ESCENARIO CONSERVADOR

Nombre de hoja de resultados	Resultados1
Estadísticas Generales	
Número de variables	6
Número de Iteraciones	10000
Media	\$ 1.365.749.52
Desviación Estándar	\$ 11.803.279.02
Varianza	1.39317E+14
Valor Mínimo	-\$ 37.552.858.93
Valor Máximo	\$ 57.533.337.80
% Negativo	46%

La media obtenida supera el millón de pesos, con una TIR rozando el 16%, es lograda con una extremadamente conservadora estimación de 125 almuerzos vendidos diariamente, lo que se traduce en:

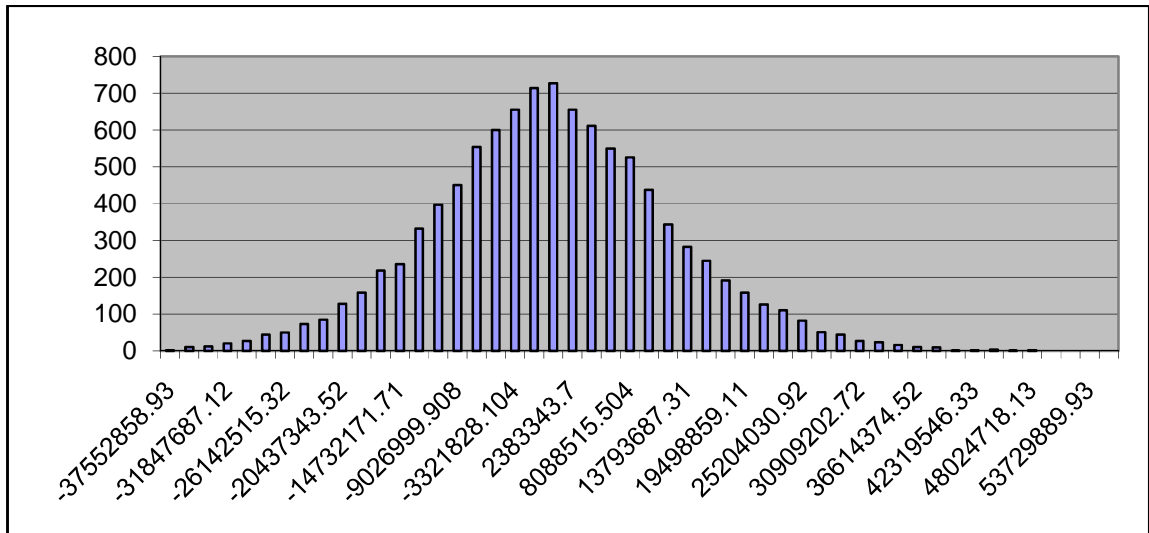
- 2500 almuerzos vendidos mensualmente (en promedio)
- 21.7% de participación de mercado en el segmento con disposición a pagar entre \$1500 y \$2000 pesos.
- 8.35% de participación del mercado objetivo total.
- 0,44% de participación del mercado total para la región metropolitana.

Este escenario conservador, demuestra un panorama complejo ya que implica un riesgo importante para obtener una recompensa no tan importante, por lo que para llevar a cabo este proyecto se necesitará de mucho compromiso y esfuerzo porque enfrentarán un escenario con alta varianza y un 53% de probabilidad de obtener ganancias.

Esta tabla muestra como se corta el denominado “efecto cola”. Este descarta sucesos de muy baja probabilidad para evitar la distorsión del resultado final, en este caso en particular se eliminó un 10% de los caso (5% en cada cola).

	Ingreso %	Clase
Límite Izq.=	5%	-20437343.5
Límite Der.=	5%	21400583

El gráfico muestra una distribución normal de probabilidades de suceso de los 10.000 escenarios simulados por el Método Montecarlo, con los posibles VAN obtenidos en el eje X.



A continuación se presenta un cuadro de resumen con las variables escogidas para sensibilizar el resultado final del VAN.

Resumen Variables de Entrada	
Variable N° 1 - Normal	
Media	2500
Desviación estándar	313
Variable N° 2 - Normal	
Media	0.3
Desviación estándar	0.1
Variable N° 3 - Normal	
Media	7481.31
Desviación estándar	194.514048
Variable N° 4 - Normal	
Media	0.02
Desviación estándar	0.01

estándar	
Variable N° 5 - Normal	
Media	0.03
Desviación estándar	0.005
Variable N° 6 - Normal	
Media	460
Desviación estándar	60

REPORTE SENSIBILIZADOR PARISI MC ESCENARIO ESPERADO

Nombre de hoja de resultados	Resultados2
Estadísticas Generales	
Número de variables	6
Número de Iteraciones	10000
Media	\$ 17.660.774.56
Desviación Estándar	\$ 13.699.625.42
Varianza	1.8768E+14
Valor Mínimo	-\$ 30.104.264.77
Valor Máximo	\$ 71.017.735.72
% Negativo	9%

Es interesante destacar la media obtenida supera los 17 millones de pesos, con una TIR superior al 27%, es lograda con una aterrizada estimación de 150 almuerzos vendidos diariamente, lo que se traduce en:

- 3000 almuerzos vendidos mensualmente (en promedio)
- 26.04% de participación de mercado en el segmento con disposición a pagar entre \$1500 y \$2000 pesos.
- 10.01% de participación del mercado objetivo total.
- 0,53% de participación del mercado total para la región metropolitana.

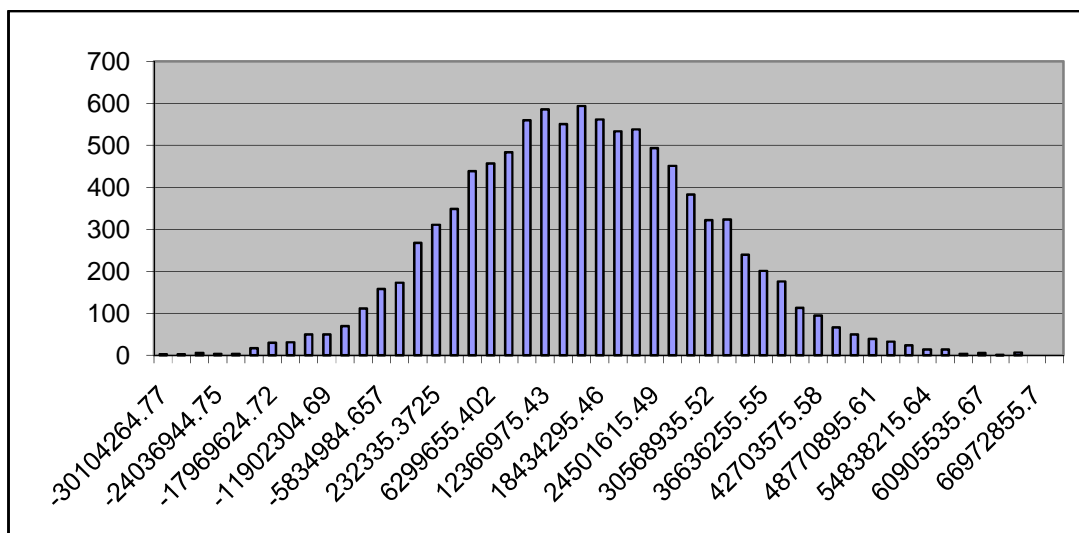
Este escenario aterrizado, demuestra un panorama mucho menos complejo ya que implica un riesgo bastante más acotado para obtener una recompensa no menor, lo que no cambia para llevar a cabo este proyecto es que se necesitará de mucho compromiso y

esfuerzo para asegurar los resultados pronosticados, dado enfrentarán un escenario con alta varianza sin embargo con un 91% de probabilidad de obtener ganancias.

Esta tabla muestra como se corta el denominado "efecto cola". Este descarta sucesos de muy baja probabilidad para evitar la distorsión del resultado final, en este caso en particular se eliminó un 10% de los caso (5% en cada cola).

	Ingreso %	Clase
Límite Izq.=	5%	-584984.66
Límite Der.=	5%	4081135.6

El gráfico muestra una distribución normal de probabilidades de suceso de los 10.000 escenarios simulados por el Método Montecarlo, con los posibles VAN obtenidos en el eje X.



A continuación se presenta un cuadro de resumen con las variables escogidas para sensibilizar el resultado final del VAN.

Resumen Variables de Entrada	
Variable N° 1 – Normal	
Media	3000
Desviación estándar	375
Variable N° 2 – Normal	
Media	0.3

Desviación estándar	0.1
Variable N° 3 - Normal	
Media	7481.31
Desviación estándar	194.514048
Variable N° 4 - Normal	
Media	0.02
Desviación estándar	0.01
Variable N° 5 - Normal	
Media	0.03
Desviación estándar	0.005
Variable N° 6 - Normal	
Media	460
Desviación estándar	60

REPORTE SENSIBILIZADOR PARISI MC ESCENARIO OPTIMISTA

Nombre de hoja de resultados	Resultados3
Estadísticas Generales	
Número de variables	6
Número de Iteraciones	10000
Media	\$ 33.780.134.72
Desviación Estandar	\$ 15.707.726.41
Varianza	2.46733E+14
Valor Mínimo	-\$ 17.545.835.83
Valor Máximo	\$ 99.033.972.42
% Negativo	1%

Es interesante destacar la media obtenida supera los 33 millones de pesos, con una TIR levemente superior al 38%, es lograda con una optimista estimación de 150 almuerzos vendidos diariamente, lo que se traduce en:

- 3500 almuerzos vendidos mensualmente (en promedio)
- 30.38% de participación de mercado en el segmento con disposición a pagar entre \$1500 y \$2000 pesos.
- 11.68% de participación del mercado objetivo total.

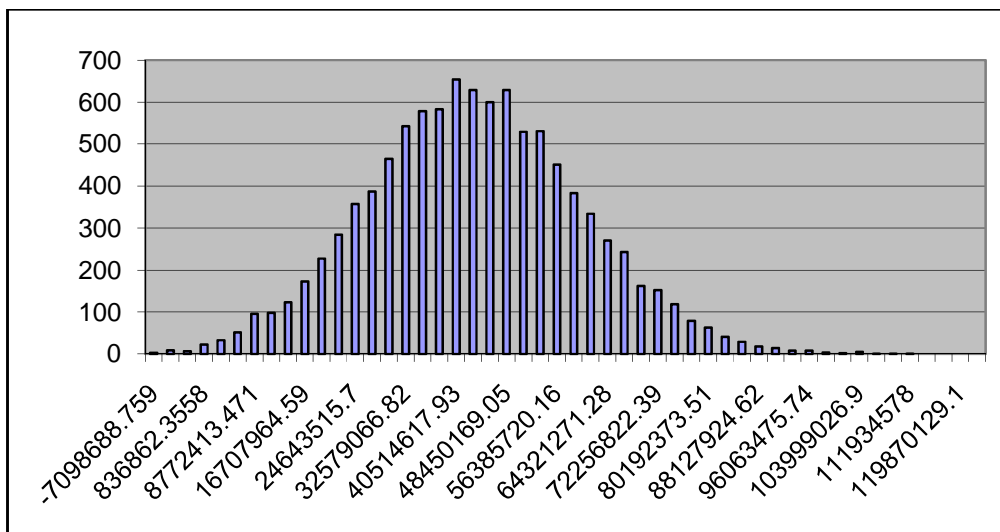
- 0.62% de participación del mercado total para la región metropolitana.

Este escenario optimista, presenta un panorama de baja complejidad, dado que implica un riesgo casi nulo (99% de probabilidades de obtener ganancias) para obtener una recompensa bastante atractiva, además se debe considerar que su varianza disminuye bastante en comparación a los otros 2 escenarios anteriores. Si se lograra dar este escenario, probablemente se podría generar mayor riqueza si se adelantaran algunos objetivos de largo plazo como la expansión a nuevos barrios universitarios.

Esta tabla muestra como se corta el denominado "efecto cola". Este descarta sucesos de muy baja probabilidad para evitar la distorsión del resultado final, en este caso en particular se eliminó un 10% de los caso (5% en cada cola).

	Ingreso %	Clase
Límite Izq.=	5%	16707964.6
Límite Der.=	5%	72256822.4

El gráfico muestra una distribución normal de probabilidades de suceso de los 10.000 escenarios simulados por el Método Montecarlo, con los posibles VAN obtenidos en el eje X.



A continuación se presenta un cuadro de resumen con las variables escogidas para sensibilizar el resultado final del VAN.

Resumen Variables de Entrada	
Variable N° 1 - Normal	
Media	3500
Desviación estándar	438
Variable N° 2 - Normal	
Media	0.3
Desviación estándar	0.1
Variable N° 3 - Normal	
Media	7481.31
Desviación estándar	194.514048
Variable N° 4 - Normal	
Media	0.02
Desviación estándar	0.01
Variable N° 5 - Normal	
Media	0.03
Desviación estándar	0.005
Variable N° 6 - Normal	
Media	460
Desviación estándar	60

Plan de Negocios: "Shake, Rattle & Roll" 2009

ESTADO DE RESULTADO

A continuación se presenta una tabla con el Estado de Resultado para los primeros 4 trimestres.

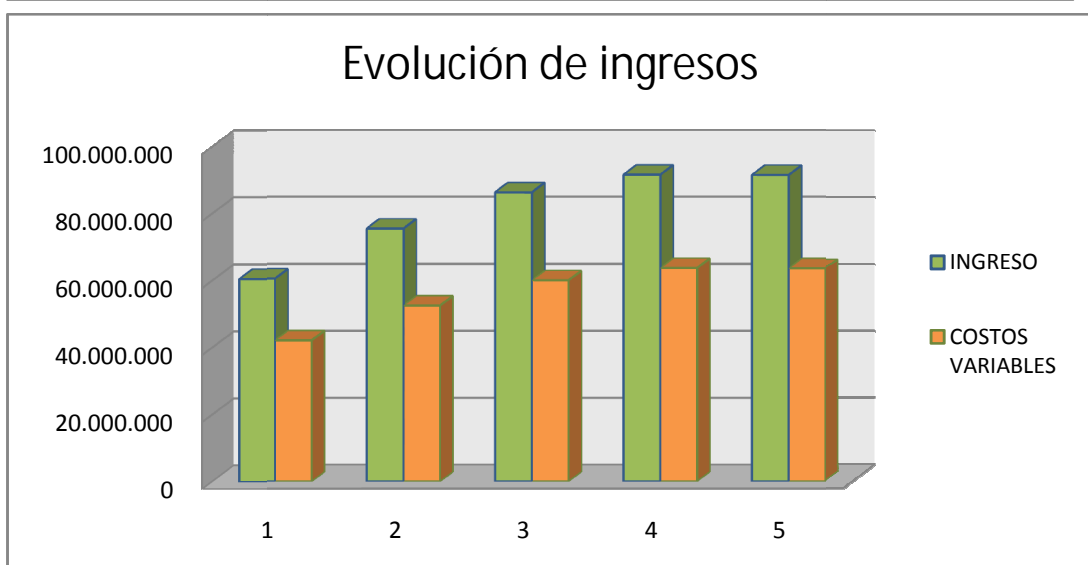
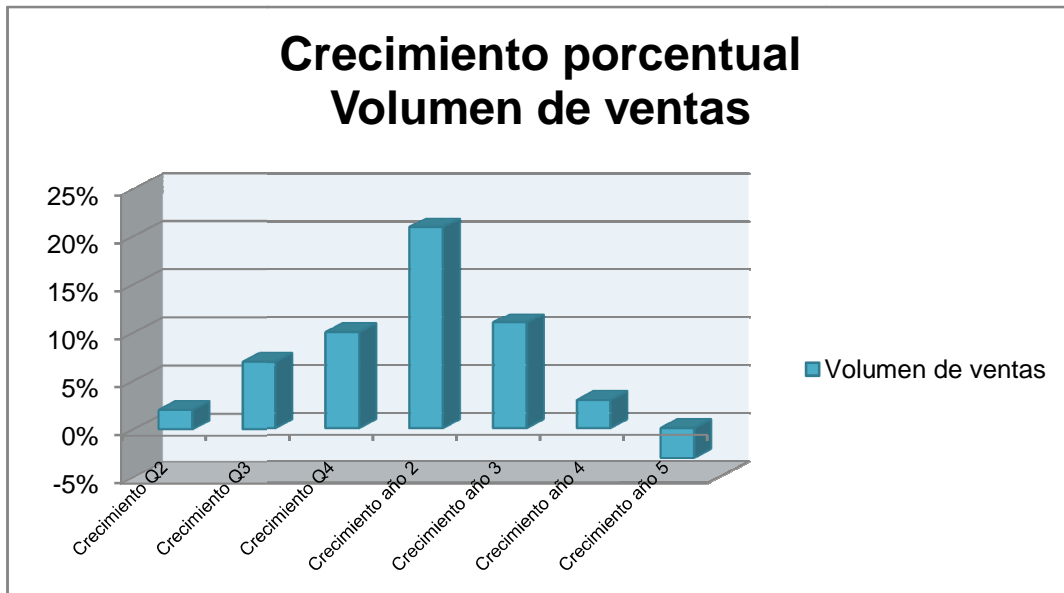
año	1q	2q	3q	4q
Margen bruto	4.485.994	5.101.023	5.467.203	6.056.547
Gastos por remuneraciones	-4.532.933	-4.532.933	-4.532.933	-4.532.933
Gastos por administración y ventas	-3.437.053	-432.953	-432.953	-432.953
Margen de contribución (EBITDA)	-3.483.992	135.137	501.318	1.090.662
Depreciación	-373.096	-373.096	-373.096	-373.096
Amortización	-205.636	-205.636	-205.636	-205.636
UAI (EBIT)	-4.062.723	-443.594	-77.413	511.930
Gastos financieros	0	0	0	0
UAI	-4.062.723	-443.594	-77.413	511.930
Impuesto a la renta (15%)	0	0	0	-76.790
UDI	-4.062.723	-443.594	-77.413	435.141
Repartición Utilidades trabajadores	0	0	0	-43.514
Utilidades después de repartición	-4.062.723	-443.594	-77.413	391.627

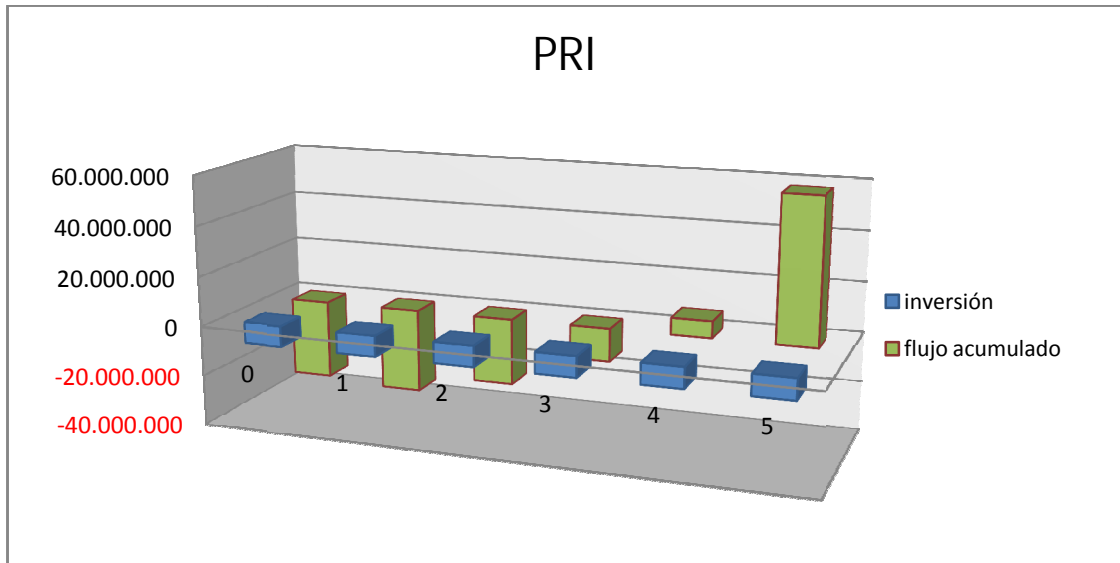
En esta tabla se presenta el Estado de Resultado para los primeros 5 años.

Estado de resultado					
año	1	2	3	4	5
Margen bruto	22.403.143	30.468.946	35.611.359	37.998.136	37.739.351
Gastos por remuneraciones	-18.622.891	-19.138.594	-19.626.119	-20.128.270	-20.645.486
Gastos por administración y ventas	-4.892.551	-2.543.849	-2.619.089	-2.696.586	-2.776.409
Margen de contribución (EBITDA)	-1.112.299	8.786.502	13.366.150	15.173.279	14.317.457
Depreciación	-1.492.382	-1.492.382	-1.492.382	-1.492.382	-1.492.382
Amortización	-822.543	-822.543	-822.543	-822.543	-822.543
UAI (EBIT)	-3.427.224	6.471.576	11.051.225	12.858.354	12.002.531
Gastos financieros	0	0	0	0	0
UAI	-3.427.224	6.471.576	11.051.225	12.858.354	12.002.531
Impuesto a la renta (15%)	0	-970.736	-1.657.684	-1.928.753	-1.800.380
UDI	-3.427.224	5.500.840	9.393.541	10.929.601	10.202.152
Repartición Utilidades trabajadores	0	-550.084	-939.354	-1.092.960	-1.020.215
Utilidades después de repartición	-3.427.224	4.950.756	8.454.187	9.836.641	9.181.937

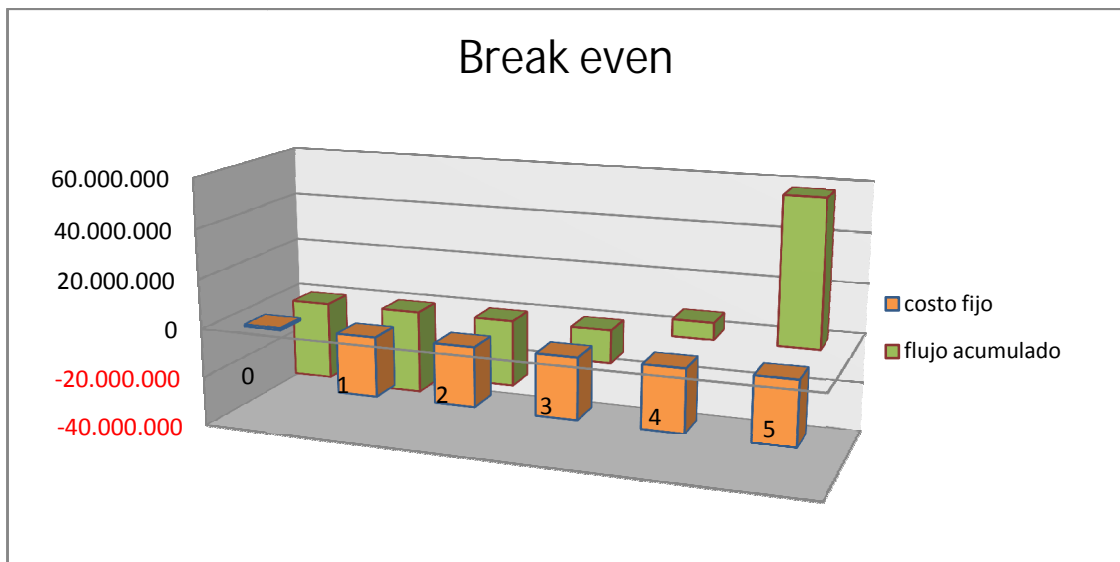
INDICADORES FINANCIEROS BAJO ESCENARIO ATERRIZADO

Es importante explicar que la evolución de ingresos está directamente relacionada con el crecimiento porcentual en el volumen de ventas. El crecimiento porcentual en volumen de ventas es un supuesto potente basado en el ciclo de vida de los productos, donde un producto nace, crece, llega a su desarrollo potencial, madura y finalmente entra en el ocaso. La caída en el crecimiento se cumpliría siempre y cuando se mantengan sólo los dos stands móviles iniciales. La estrategia para evitar la caída del crecimiento que correspondería sería aumentar la flota de stands móviles en otros barrios universitarios.





PRI						
Período	0	1	2	3	4	5
Inversión	-8.345.323	-8.345.323	-8.345.323	-8.345.323	-8.345.323	-8.345.323
Flujo acumulado	-31.575.121	-33.667.073	-26.771.562	-13.295.300	6.717.247	57.757.218
DIFERENCIA	-39.920.444	-42.012.396	-35.116.884	-21.640.622	-1.628.076	49.411.896



Plan de Negocios: "Shake, Rattle & Roll" 2009

Break even						
Período	0	1	2	3	4	5
Costo fijo	-890.000	-23.828.941	-23.584.126	-24.205.017	-24.844.535	-25.503.238
Flujo acumulado	-31.575.121	-33.667.073	-26.771.562	-13.295.300	6.717.247	57.757.218
DIFERENCIA	-32.465.121	-57.496.014	-50.355.688	-37.500.316	-18.127.288	32.253.980

Tal como se puede apreciar en los gráficos anteriores, tanto la inversión como los costos fijos podrán ser cubiertos, en su totalidad, a partir del cuarto año. Esto se debe al incremento no proporcional de los costos fijos con los flujos en los primeros años, explicados principalmente por el capital de trabajo.

CONCLUSIONES

El proyecto “Shake, Rattle & Roll” es factible de llevarse a cabo observado con especial atención todos los aspectos legales, técnicos y comerciales. Siendo viable la iniciativa de inversión de acuerdo a la información de mercado disponible, se requiere diseñar la estrategia de desarrollo futuro del producto para mantener y aumentar la participación de mercado que se logre alcanzar al inicio.

Este proyecto tiene diferentes matices que lo hacen difícil de evaluar al momento de decidir implementarlo y va depender del perfil de las personas que inviertan y/o decidan ejecutarlo.

- Alto costo de oportunidad para emprendedores y/o inversionistas. Esto se explica que para un ingeniero comercial asalariado bien pagado, podría ser demasiado el rebaje de sueldo. En el caso de carreras de menor perfil económico como ingeniería en ejecución o chefs, sigue siendo atractivo por las horas trabajadas y la independencia que representa emprender este proyecto.
- La industria no es atractiva porque es altamente competitiva y bastante completa, para dar una vuelta a este escenario hay que descubrir algún nicho descuidado o prácticamente casi crear un nuevo mercado.
- Las ganancias no son espectaculares para la cantidad de riesgo que se toma.
- Posee bajas barreras a la salida para los empleados
- Los puntos de ventas tienen debilidad frente a la estacionalidad veraniega

Sin embargo hay que ser cuidadoso al momento de evaluar con estos criterios, dado que:

- Si se logra implementar con las condiciones expuestas, es un proyecto atractivo porque muy pocos proyectos logran rentabilizar la inversión con excedentes en esta industria. En otras palabras es difícil lograr VAN positivo en una escala pequeña.
- El proyecto no es para personas con adversidad al riesgo. Es más deben poseer pasión, o al menos cercanía, con respecto a la temática para conseguir esa cuota de esfuerzo extra y a su vez que compense el riesgo adquirido.

- El proyecto es sumamente ambicioso y desafiante porque pretende crear una revolución alimenticia importante. Nuevamente la pasión e involucramiento de los emprendedores / inversionistas debe ser total, ya que será el combustible que otorgará la energía para combatir las adversidades propias de los negocios de este rubro (como mermas, alta rotación, burocracia, etc...)

El negocio de la comida está lejos de ser uno de los negocios más rentables que ofrece el mercado, a diferencia de rubros como el “retail”, la banca o informática, pero tiene otros aspectos que lo han hecho uno de los negocios con más popularidad y tradición de la historia. Aspectos tales como la cultura, las tradiciones, las costumbres, las relaciones interpersonales y la cercanía con el modelo de empresa familiar.

El rubro gastronómico es sumamente difícil lograr el éxito comercial, pero tiene ese “algo” especial, extra que lo hace tan seductor y atractivo para muchos emprendedores, más allá del aspecto financiero. En otras palabras como negocio es atractivo por las razones secundarias en vez de las primordiales.

Este rubro tiene el glamour de jugar constantemente el papel de anfitrión y buscar la satisfacción, inclusive la felicidad del momento (para los más apasionados), de sus comensales. Por otro lado tiene el rol social de agregar valor en la vida de las personas con una frecuencia sumamente alta y donde el legado podrá ser reconocido de forma cotidiana, reconociendo que el legado es uno de los motivadores principales para una gran parte de los emprendedores.

Este “plus” adicional del rubro, tiende a nublar el criterio racional de los emprendedores y/o inversionistas, dado que estos proyectos cuentan con una cuota considerable de emocionalidad. Por lo que este proyecto es recomendable sólo para personas que cuenten con dichos niveles de aspiración en la vida o pasión por el objetivo a lograr.

Estas conclusiones se pueden desarrollar después de escuchar y observar las experiencias de diversos empresarios en este rubro en específico, incluyendo los aprendizajes realizados en la historia familiar de negocios del autor de este informe.

Desde el punto de vista profesional, de acuerdo al VAN y TIR el proyecto tiene indicadores de pre-factibilidad favorables. Sin embargo esta idea de negocios podría ser

más atractiva si tuviese un foco más amplio, que permitiera un espectro más amplio de segmentos y desde un inicio permitiera apuntar a una escala de producción mayor. Esto permitiría recuperar la inversión más rápido, abarcar una mayor cobertura y por ende flujos de ingreso mayores.

ANEXOS

ANEXO 1 ANÁLISIS PORTER

Análisis Porter:

Industria de la comida rápida y al paso

Descripción de la industria: La oferta de la industria es la “comida rápida y al paso”, la que se caracteriza por tener sistemas de cocina y ensamblaje de baja complejidad, ofrecidos, ya sea a través de restaurants, cocinerías u carros localizados en la calle.

Los productos tienen en común ser muy sabrosos, altamente calóricos y con un aporte de grasa considerable en términos nutricionales. Cocinados en sistemas a la parrilla, a la plancha, al horno y freidoras, son generalmente complementados por ricas salsas a base de condimentos, aceites y verduras (frescas o concentradas). Los ejemplos son los hot-dogs o “completos” (nominación tradicional local) y “choripanes” (cecinas embutidas en pan), brochetas de carne o “anticuchos” y hamburguesas (a la parrilla o inclusive a veces a la plancha), pizzas y empanadas de pino (horneadas), papas fritas, empanadas fritas de queso y “sopaipillas” (frituras); churrascos y lomitos (sándwiches a la plancha).

Últimamente se ha agregado a la oferta algunos productos típicos de otras culturas como arrollados primavera (masas rellenas de verduras con carne fritas - China) y “wraps” o “burritos” (carnes sazonadas combinadas con verduras y queso envueltas en tortillas blandas de maíz o trigo- México), inclusive hasta el “sushi” (medallones de arroz relleno con pescado, verduras o queso crema envuelto en algas, pescado o palta fileteadas - Japón) han ocupado esta modalidad como punto de venta y distribución.

I. Amenaza de Potenciales entrantes:

La industria de la comida rápida en la calle tiene **BAJAS BARRERAS DE ENTRADA**, esto se justifica por:

- **Bajo capital de inversión:** Se necesita un bajo capital inicial de inversión para poder operar un carrito o una cocinería, las patentes son relativamente baratas,

los carros son de fácil acceso y muchas personas utilizan activos propios para empezar (terrenos propios colindantes a calles).

- **Baja presencia de economías de escala:** Existe una alta cantidad de oferentes, los cuales se encuentran fragmentados y operando de forma independiente. Éstos no operan en grandes escalas, así facilita la entrada de nuevos participantes al no generarse grandes diferencias en la estructura de costos entre empresas nuevas y antiguas (no existen mayores desventajas en costos por ingresar a la industria).
- **Baja diferenciación de productos:** La Oferta de la Industria es relativamente homogénea, ya que está compuesta de productos de baja diferenciación. Si a esto se le suma el hecho de que la industria invierte poco en publicidad y promoción, entonces esto se convierte en una ventaja para los posibles entrantes, quienes no tendrán que gastar muchos recursos en posicionarse.
- **Acceso a canales de distribución:** Los canales de distribución de la Industria se convierten en la principal barrera a la entrada. Contemplan el arriendo de espacios para comercializar, estos espacios se pueden arrendar a municipalidades o privados, por lo que hay que contar con la autorización de estos últimos para operar.



Por lo cual podemos observar una alta amenaza de potenciales nuevos entrantes.

II. Amenaza de sustitutos:

Existe una gran cantidad de sustitutos, lo que representa una ALTA AMENAZA para la industria. Éstos limitan el potencial de rentabilidad, al colocar un techo a los precios. Como además el costo de cambiar desde la comida rápida en la calle hacia alguno de sus sustitutos es bajo, entonces se convierte en una amenaza real hacia la utilidad de la industria.

Los sustitutos más importantes son:

- **La preparación de comida en casa:** Muchas personas cocinan ellas mismas, lo que representa un sustituto potente para la industria que ofrece comida al paso.

- **Consumo de bebidas:** permite hidratar el cuerpo, saciar la sed y dependiendo de los componentes de la bebida aplacar la sensación de hambre o ansiedad.
- **Consumo de cigarrillos:** reemplaza a la comida cuando ésta es consumida principalmente para aplacar la sensación de ansiedad.
- **Comida Natural:** Permite saciar la necesidad de hambre, pero contrario a la industria, esto lo hace a través de productos naturales y de bajas concentraciones calóricas. Ejemplo: fruta y vegetales.

III. Amenaza de Proveedores:

- **Carnes:** Aunque la gran cantidad de oferentes presentes en la Industria limita el poder de los proveedores al generar una alta sensibilidad en la demanda (fenómeno sustitución de compra), existen algunas carnicerías y supermercados que logran diferenciarse del resto. Las alternativas más baratas generalmente se sitúan en los grandes centros mayoristas/minoristas de distribución como “Lo Valledor”, “Matadero Franklin” y “Terminal MERSAN”; sin embargo, algunas carnicerías y supermercados se diferencian por servicios adicionales como servicio de ventas y reparto a domicilio, finalmente algunos supermercados se diferencian por la procedencia de los cortes vendidos.

Poder medio-bajo

- **Frutas y Verduras frescas:** Existe un alto número de oferentes y una variada producción nacional, la cual repercute en el bajo poder que poseen los productores. La calidad de la fruta y verduras varía, sin embargo, ésta no ha repercutido como un real diferenciador en precio.

El mayor driver diferenciador proviene del “packaging” de los productos agrícolas, lo que imprime un valor agregado a los productos (como el caso de DOLE).

Poder bajo

- **Aceites y especias:** El número de productores no es tan grande y mucha producción es importada de países vecinos, por lo que el precio doméstico va muy correlacionado con el internacional.

Poder medio-bajo

- **Bebidas:** La oferta del mercado está concentrada principalmente en 2 gigantes: CCU y Embotelladoras Andina, poseedoras de las licencias para vender las principales marcas de bebidas carbonatadas, jugos y bebidas alcohólicas del mercado nacional e internacional, por lo que pueden ejercer una gran presión sobre el precio, lo que se traduce en un margen reducido para los minoristas o empresas que complementan sus servicios con la venta de sus productos.

Poder alto.

- **Panaderías:** La industria panadera destaca por ser sumamente competitiva. En un mercado con insumos (commoditys) al alza y costos crecientes, el número de integrantes que la componen es muy grande, lo que disminuye el poder que éstas tienen para poder negociar la venta de sus productos.

No obstante, se destaca la diversidad de productos (desde pan corriente a un pan de factura exquisita, como otros productos de pastelería, los fiambres y productos lácteos que complementan al pan), lo cual ha abierto la posibilidad de desarrollar nuevos nichos.

De esta forma, tenemos una gran cantidad de oferentes por un lado, pero por otro tenemos una alta especialización en la gamma de productos, lo que genera diferenciación y por ende le suma poder al proveedor.

Poder medio

- **Servicio de empaque:** Es una industria altamente competitiva dado el número de participantes, por lo que la oferta no tiene mayor injerencia en el precio, salvo en

algunos servicios específicos (como diseños personalizados o licencias para el uso de marcas registradas) que logran diferenciar a las distintas empresas.

Poder medio-bajo

- **Combustibles:** Gas: El suministro de gas en Chile es abastecido por pocos oferentes. Esto otorga un gran poder a los proveedores a la hora de negociar con los consumidores.

Petróleo: Por otro lado, nos encontramos con un combustible que opera prácticamente como un commodity que fluctua en base al precio internacional, siguiendo comportamientos entre cotas. (Precio máximo, precio mínimo). Esto le resta poder a los proveedores, que a su vez se ven en dificultades a la hora de negociar con los consumidores. Esto conlleva un bajo poder de negociación de éstos, ya que si alguna bencinera sube el precio, es rápidamente sustituida por su competencia.

Poder medio alto.

- **Carrocerías:** es una industria competitiva, pero concentrada, dado que el número de carroceros nacionales es bien limitado y los carroceros importados no se encuentran muy insertos en este nicho, en particular del mercado nacional (de los “carros” para stands de venta). Esto podría ser visto como una fuente de poder frente al precio, pero deben competir con las importaciones (por lo que el precio doméstico tiende a regularse mucho con el internacional). Ahora, como es un bien duradero, (el patrón de compra es muy extendido en el tiempo) el precio es una inversión importante y no menor para los consumidores, esto hace que se le otorguen importantes descuentos, créditos o pagos a plazo de los productos adquiridos en función de competir en el mercado, lo que al final del día equilibra la balanza de poder.

Poder medio

Conclusión: Los Proveedores tienen un poder medio bajo en la Industria.

IV Clientes: se segmentan de forma primaria por momentos de la jornada, y sólo en un segundo plano, las variables más clásicas como la edad y estrato socioeconómico. A continuación, se presentará breve análisis por segmento:

Desayuno: poder medio → dado que los consumidores a esta hora de la mañana tienen menos opciones que durante el resto de la jornada y primordialmente, les afecta la escasez de tiempo (explicado principalmente porque son adultos que, en general, deben llegar alguna ubicación a desempeñar actividades laborales: obreros, oficinistas, profesionales, ejecutivos, empresarios), buscan alternativas ágiles y confiables que no afecten su programación horaria. A pesar de que la mayoría tiene poder adquisitivo, están muy sujetos a la oferta disponible conjugada con la ruta y el tiempo disponible para llegar al trabajo.

Almuerzo: poder alto → en este caso, los consumidores también están sujetos a un horario de colación y, además, a un presupuesto diario (la gran mayoría). Pero la balanza se equilibra al tener una oferta disponible mucho más amplia y diversificada, en función de atender las necesidades y preferencias de toda la población flotante que es de diferentes edades y poderes adquisitivos (niños y padres, estudiantes, obreros, oficinistas, profesionales, ejecutivos, empresarios, etc.).

Cenas y “tentempiés”: poder alto → este caso será diferente, porque los consumidores no tan sólo atienden la necesidad básica de saciar el hambre y proveerse de nutrientes, sino que buscan mayor valor agregado en la comida que están por ingerir, sea por diferenciarse, por el sabor o por la experiencia, inclusive, en algunos casos como una forma de entretenimiento (“la salida a comer afuera”). Esto los hace un consumidor mucho más selectivo y exigente, lo cual les da una buena cuota de poder que intenta ser contrarrestada por la fijación de los precios, fiel reflejo de la valoración que los negocios imprimen a sus productos y servicios en las diferentes cartas, menús y listados de precios.

“Afterhour”: poder medio-bajo → los consumidores ven su cuota muy disminuida, dado que en este horario la oferta disponible es mucho menor, generalmente con menos alternativas de pago diferentes al efectivo. Esto, sumado al hecho de tener la necesidad exacerbada por el alto consumo de energía que implica salir a fiestas y “carretes” o

turnos laborales nocturnos (fuera del biorritmo normal del cuerpo humano) traducido en sensaciones como hambre, ansiedad y angustia en casos más extremos los hace muy vulnerables, por consiguiente, menos selectivos y exigentes frente a la oferta disponible (prefiriendo generalmente productos altamente calóricos y ricos en contenidos grasos, algo más perjudicial para la salud si se incluye en la base de una dieta regular).

A modo de resumen:

Poder alto → Se observa que en la industria los consumidores no poseen un alto poder de negociación a nivel individual (precios de menú en escalas de compra pequeña). Como, además, no existen agrupaciones de consumidores relevantes (aún, sólo foros y comunidades virtuales), los consumidores no tienen como atentar contra la vida de un local, ejerciendo presión pública y mediática contra alguna anomalía.

No obstante, la industria ofrece productos homogéneos y de baja diferenciación, lo que otorga al consumidor la posibilidad de elegir. Esta decisión se traduce en un cambio de local, sumado al bajo costo de cambio y la alta sensibilidad al precio, limita de manera importante el poder del oferente.

Conclusión: Existe una AMENAZA MEDIA-ALTO por parte de los consumidores.

Rivalidad:

La industria muestra un alto nivel de rivalidad, volviéndose destructiva al gravitar exclusivamente en torno al precio. Al respecto, observamos descuentos de precios, promociones 2x1, descuentos por Combos, etc. Todas estas situaciones trasladan excedentes hacia el consumidor.

Algunos de los factores que originan esta alta rivalidad son:

- **Alta cantidad de competidores:** La industria posee muchas empresas pequeñas e independientes que persistentemente luchan por tamaño de mercado. Dentro de estas, destacan las cadenas de comida rápida, la venta de Snacks en máquinas al paso, la comida rápida de los Supermercados y las empanadas y sándwich que venden Pastelerías.

- **Productos de baja diferenciación:** La oferta de productos en la Industria es relativamente uniforme, independiente del local en que se venda. Como se hace muy difícil diferenciarse por atributos, esta diferenciación se logra en precios, produciendo rivalidad entre los locales.
- **Alta sensibilidad al precio:** El efecto precio es muy importante en la industria, por lo que existen incentivos a la guerra de precios, ya que si uno baja, los demás también tendrán que hacerlo para subsistir.

Conclusiones:

- **Industria poco atractiva.**
- **Se hace necesaria una diferenciación.**
- **Vender a estratos más altos, para no competir en precios.**

Mapa descriptivo de la industria

Comida rápida	Empresas destacadas del M°	Descripción
Hamburguesas	Mc Donalds Burger king Burger inn Mr. Jack Fast good	<p>Son locales de buena presentación y una cuidada higiene para sus comensales. Una atención rápida basada en la eficiencia operacional destaca a las marca con cadenas de locales, diferenciándose por sus sabores:</p> <p>(McD) la cadena de locales “fast-food” más grande del mundo se posiciona como líder a través de una estrategia “glocal” (los productos clásicos a nivel global y apuestas por sabores locales con productos nuevos).</p> <p>(BK) la segunda cadena más grande alrededor del mundo y eterno archirrival de (McD), apuesta por diferenciarse con sabores y preparaciones tradicionales norteamericanas cocinadas a la parrilla.</p> <p>(BI) es la cadena nacional más importante del rubro. Se estableció como ícono de los años 80, por anticiparse a las grandes cadenas que ha hecho su apuesta por el sabor nacional (una oferta con “mix” de productos americanos y nacionales, pioneros en el uso de la palta)</p> <p>Mientras que los últimos 2, empresas con una historia relativamente joven, van por una apuesta de sabores Premium, desde los clásicos sabores norteamericanos (MJ) hasta alternativas de los mismos productos en versiones más sanas (FG).</p>
Hot-dogs o “completos”	Doggis Schopdog Paradiso El rápido	<p>Velocidad de atención es la clave de la oferta de este producto, dada la facilidad de su ensamblaje frente a otros tipos de sándwiches.</p> <p>(D) la cadena nacional más importante de locales “fast-food” se diferencia de la competencia al tratar de implementar sistema de cadenas de locales y su eficiencia operacional, imitando a las grandes cadenas hamburgueseras, y ampliando su oferta innovando el producto tradicional con nuevas recetas.</p> <p>(Sch) se diferencia al hacer una apuesta por una oferta de comida rápida desde una perspectiva con orientación alemana por sus sabores y al acompañar sus productos con cerveza y schops.</p> <p>(P) y (ER) apuestan por la velocidad de atención en su máxima expresión, dada su ubicación en el corazón de un ajetreado centro de Santiago, y en complementar su oferta con otros productos tradicionales nacionales.</p>
Fuentes de soda – sándwiches	Dominó La Fuente Alemana La Fuente Suiza	<p>Se caracterizan por una completa oferta de variados sándwiches además de otros productos naturales, con un servicio menos rápido pero más</p>

	<p>El alemán Fritz Lomito ´n Subway</p>	<p>personalizado. (D) productos de excelente factura, basado en productos y sabores tradicionales nacionales de alta calidad, con un estilo que ha perdurado en el tiempo y se ha vuelto ícono en la industria nacional. (LFA) y (LFS) productos preparados con insumos de excelente calidad que destacan por su mayor tamaño (sándwiches al plato) y su sabor artesanal europeo, también son locales con una trayectoria que los respalda. (EA) y (F) (Sch) se diferencian al hacer una apuesta por una oferta desde una perspectiva con orientación alemana por sus sabores e interpretación de los sándwiches y acompañar sus productos con cervezas y schops. (L) con una cadena de locales ha logrado imponerse como marca con una apuesta basada en los tradicionales productos nacionales: churrascos y lomitos, cuidando el sabor y tamaño local (S) intenta imponer su marca en función de un producto diferenciado y más cercano al estilo “fast-food”, originario de USA, que combina la visión de sándwiches contundentes y sanos basados en su propia interpretación del pan baguette.</p>
<p>Pollo apanado y asado</p>	<p>Kentucky Fried Chicken Kokorico Tarragona PolloStop PolloCaballo Roasty point</p>	<p>La apuesta por el pollo es la clave de estos negocios, donde combinan platos y sándwiches, con servicios rápidos tipo “fast-food” o tipo restaurant. (KFC) es una cadena “fast-food” que hace honor a los típicos sabores sureños de USA con productos fritos, principalmente apanados, sabores “barbecue” y acompañamientos clásicos de la cultura. (KK) y (T) son intentos nacionales de cadenas tipo “fast-food” con una interpretación local del modelo KFC, el segundo con más éxito dado una apuesta propia que se caracteriza por ser un punto medio entre una fuente de soda y un local “fast-food”. (PS) y (PC) son verdaderos íconos de la cultura ochentera, avalados por su trayectoria fueron los precursores del modelo de “pollo a las brasas” (pollo asado), combinado con papas fritas y algunas ensaladas clásicas nacionales, darían origen a unos de los negocios de comida con mayor cobertura a nivel nacional por sus seguidores genéricos. (RP) es la versión moderna de (PS) y (PC) con una oferta basada en los productos grillados y a la parrilla complementada con diversos acompañamientos de buena calidad siendo muy cercana al estilo restaurant, pero imitando a las</p>

<p>Pizzas</p>	<p>Telepizza Pizza hut Domino's pizza Rocco's Pizza Cuadratta´s Pizza Italia Pizza Napoli La Pizza nostra</p>	<p>grandes cadenas con un servicio basado en la eficiencia operacional, esta es una empresa joven aun por lo que su éxito no está del todo claro.</p> <p>Estos negocios están basados en uno de los productos masivos más populares a nivel mundial de la península itálica. Este producto consiste en su interpretación más clásica en una masa horneada a base de harina de trigo combinado con salsa de tomates y queso acompañado por diversos ingredientes.</p> <p>(TP), (PH) y (DP) son las 3 cadenas más importantes a nivel global y basan su negocio en la eficiencia en costos, el reparto a domicilio y un producto estandarizado masivo que se logra diferenciar en base a pocos atributos como ingredientes o innovaciones en la terminación del producto. Últimamente, se han enfrascado en una guerra de precio que los ha llevado aumentar su nivel de promociones como el conocido 2x1.</p> <p>(RP) es un nuevo intento por establecer las pizzas (delgadas) al estilo de New York para un segmento más exigente y alto (aprendiendo de los errores de sus antecesores), con sus porciones individuales en “slices” o cortes y su estilo más artesanal, es una empresa joven y su éxito es cuestionable aun.</p> <p>(C) y (PI) intentan ganar mercado apostando al formato cuadrado y el tamaño de sus productos de calidad media y precios económicos apuntan a un segmento muchas veces descuidado por este rubro, estas empresas son relativamente jóvenes, su éxito es cuestionable aun y dependerá si logran alcanzar niveles eficientes en administración y costos de producción.</p> <p>(PNa) y (PNo) son 2 empresas clásicas tanto por su apuesta con guiños hacia el estilo gourmet propio de la tradición italiana, como por su trayectoria a nivel nacional. Estos negocios aún tiene sus seguidores por lo que demuestran ser sobrevivientes a la alta competencia.</p>
<p>Sushis</p>	<p>Sushita Rolls bar Sushi house Sakura express Tamasushi Restaurant Japón</p>	<p>Estos negocios han explotado en crecimiento gracias al boom del “sushi” como producto de moda que consiste en cilindros de arroz relleno con diferentes ingredientes enrollados en algas, pescados, cremas y semillas y la occidental palta cortados en medallones. Estos se han expandido en 3 formas principalmente: restaurantes, restobars y delivery´s.</p> <p>(St) es la empresa que ha tratado de estandarizar el sushi y acercarlo al concepto de negocio “fast-food”, eligiendo principalmente centros comerciales y barrios con alta concurrencia. Ha buscado la eficiencia operacional, pero la</p>

		<p>búsqueda de la eficiencia en costos ha puesto en jaque su reputación de calidad, atributo importante del producto por sus características frescas. (RB) tomó el modelo de negocios “restobar” (un bar complementado por una reducida carta de platillos de comida) y lo implementaron para el producto de origen japonés con una interpretación un poco más occidentalizada con un público objetivo joven y adulto joven. La clave de este negocio es su ubicación, en el corazón de Providencia, que permite explotar los horarios de almuerzo y “afteroffice”.</p> <p>(SH) y (SE) implementarían el modelo de negocios restobar que complementarían con la inclusión del servicio de reparto o delivery.</p> <p>(T) y (RJ) implementan el modelo de negocio tipo restaurant, con un enfoque tradicional respetando el estilo y sello japonés original, haciendo una apuesta por la calidad de sus insumos y una factura y terminación de sus productos insuperable. La maestría de sus chefs y cocineros permiten comer rolls, frescos y recién hechos a vista y paciencia de sus comensales, en una cuestión de minutos.</p>
Café y pasteles	Tavelli Dunkin Donuts New York bagel bakery	<p>La apuesta de estos negocios se enfoca en los sabores dulces, para los horarios del desayuno y algunos tentempiés de media mañana y media tarde, principalmente explotando todo tipo de masas y bizcochos, que ofrecen la industria pastelera y panadera, complementados por buenos cafés, bebidas calientes y jugos naturales. (T) es una empresa tradicional del segmento que también es ícono en la cultura ochentera, avalada por una extendida trayectoria. Esta empresa rescata los sabores y productos clásicos relacionados a estos horarios como tortas, pasteles y postres locales. Su buena atención a clientes y ubicaciones privilegiadas han consolidado su posición en el mercado.</p> <p>(DD) es el gigante norteamericano que ha logrado instaurar una cadena de locales alrededor del mundo, basado en el producto ícono de su cultura pop las “donuts”, que consiste en una masa dulce horneada con forma de aro, con diferentes ingredientes para sus coberturas y rellenos. Su posicionamiento va dirigido a las personas que están conectados con esa cultura, principalmente estudiantes, profesionales y ejecutivos.</p> <p>(NYB) este es un intento a nivel nacional por competir y “robar” un poco de mercado en el segmento más alto a (DD) al imponer el “bagel” entre sus preferencias, un pan especial (por su elaboración) también con la forma de aro que se</p>

<p>Servi-centros en estaciones de servicio</p>	<p>Pronto – Copec On the run - Esso Select – Shell Full – YPF / Terpel</p>	<p>complementa con cremas, quesos, semillas y productos frescos, otro clásico de la costa este norteamericana.</p> <p>Estos negocios surgen bajo la evolución del modelo de "Convenience store" o pequeñas tiendas de abarrotes a continuación de estaciones de servicios (combustibles), en donde incluirían servicios del tipo cafeterías y fuentes de soda. Estos servi-centros se caracterizan por ofrecer una atención amable de "semi auto-servicio", productos de calidad más bien estándar y locales limpios, higiénicos y bien iluminados. La poca diferenciación que logran, es a través de promociones, regalos e imagen de marca.</p>
--	--	---

Fuente: elaboración propia

ANEXO 2: FODA

FODA

Fortalezas:

- Producto novedoso y original para la industria, ausencia de competidores en el formato de venta
- Producto rico y contundente
- Producto más sano que sus más cercanos competidores
- Movilidad de la infraestructura (flexibilidad de la oferta)
- Punto de buena factura, limpio y libre de manipulación de los alimentos → confiable

Oportunidades:

- Dar el primer golpe en la “Casona de Las Condes” (Edificio de la Universidad Andrés Bello) como oferta (estable) de comida callejera establecida, en busca de lograr poder de mercado.
- Crear una marca con un posicionamiento potente en la comida rápida de la calle
- Ser un ícono dentro de la juventud, generar fidelidad de marca
Establecerse como pioneros de las “ensaladas con carne *al vacío*” en la calle (aprovechar la tendencia que se viene (fuente: Revista “Wiken” de “El Mercurio”)
- Crear una red de triciclos mediante franquicias

Debilidades:

- Baja temporada durante el verano en Santiago
- Dependencia con el costo de los combustibles
- Dependencia con el costo de la carne y resto de insumos (inestabilidad de precios de los alimentos)
- Obtener los permisos municipales y del SESMA
- Encontrar lugares para estacionar el carro y conseguir baños públicos cercanos a la vez

Amenazas:

- Guerra de precios de los competidores grandes como Sodehxo, McDonalds, Oh! Salad bar.
- Cambios regulatorios en la disposiciones impuestas por las municipalidades
- Fiscalizadores corruptos que busquen “coimas”.
- Mafias que quieran atentar contra el negocio o chantajearlo a cambio de protección.
- El poder de mercado dure muy poco y no se logre la estabilidad en el crecimiento de las ventas.

ANEXO 3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS – “SHAKE, RATTLE AND ROLL”

Es de vital importancia que se cumplan a cabalidad los procedimientos que se especificarán a continuación, con el fin de realizar un trabajo transparente y confiable, delimitando funciones y responsabilidades de cada trabajador en cada proceso que interviene en la preparación del producto. Es imprescindible que todos, tanto empleados como la administración, conozcan los procedimientos, teniendo en claro que de ser cumplidos se asegura un trabajo óptimo y de calidad, lo que a su vez, procura mantener la preferencia de nuestros clientes por nuestros productos y servicios.

Manipulación de alimentos

Se refiere a la higiene, control de calidad y distribución de de los alimentos al stand móvil que permiten una cómoda manipulación de éstos dentro del stand y de la cocina, junto con la limpieza y calidad necesaria para la satisfacción de nuestros clientes y el cumplimiento de los requisitos del SESMA.

Es el principal objetivo de este manual de procedimiento, uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, así como simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de evaluación del control interno y su vigilancia. Tanto los empleados como sus jefes deberán conocer si el trabajo se está realizando adecuadamente y reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de obtener otras ventajas como asegurar la correcta manipulación de los alimentos con el fin de entregar un producto de calidad y confiable, valor central del negocio.

Este manual se aplicará específicamente en la manipulación de los alimentos fríos y calientes, además de especificar con ello las acciones que se deben seguir en cada paso con respecto a la limpieza de recipientes e infraestructura de la cocina y del carro de distribución.

Los Responsables de cumplir a cabalidad el manual, son por una parte el administrador del turno, y el maestro de cocina por otra.

Ambas partes son de vital importancia dentro del manual, puesto uno es quien ejecuta (Maestro) y el otro es quien supervisa (Administrador).

Manipulación de los alimentos

Antes de empezar:

- *Limpieza y desinfección de manos y antebrazos del manipulador*

El trabajador de turno deberá, antes de entrar a cualquier dependencia de la cocina, procurar lavarse manos, uñas y antebrazos con agua y jabón desinfectante.

- *Limpieza previa del lugar de trabajo: Responsable, Maestro de cocina.*

El trabajador de turno, deberá antes de comenzar cualquier función de manipulación de alimentos, preparar el área de trabajo. Esto incluye limpiar con agua y detergente:

- Horno
- Cocinas
- Instrumentos a utilizar
- Mesones de trabajo

Una vez realizado este procedimiento, se está en condiciones de realizar cualquier preparación.

Manipulación de Carnes

- *Preparación previa en Cocina: responsable, Administrador.*

La carne debe mantenerse fresca o congelada desde su compra hasta que se prepara.

Para descongelar la carne, ésta se deja en una fuente, tapada con un papel metálico o plástico para evitar que se contamine, en un lugar fresco.

Los diferentes productos cárneos se prepararán según las indicaciones previas de las fichas técnicas.

Para las diferentes carnes, el proceso de enfriamiento será el mismo.

En una primera instancia, luego de cocida, se dejará enfriar a temperatura ambiente, (T° interna 20°C). Luego de esto se le dará un golpe de frío en el refrigerador, hasta su empaquetado.

Todas las carnes deben ser almacenadas en diferentes contenedores, según su naturaleza, no olvidando su aluzado, para evitar contaminación cruzada.

Manipulación de alimentos fríos

- *Legumbres, responsable: Maestro de cocina.*

Se abrirán los paquetes necesarios según la ficha técnica lo indique, para así evitar posibles plagas.

Previamente a su utilización, se deberán dejar remojando desde la noche anterior

Una vez cumplido el tiempo de cocción, según la ficha técnica, se deberá cortar cocción, deponiendo el producto en abundante agua fría hasta su completo enfriamiento

Dejar estilar y almacenar hasta su empaquetamiento.

- ***Verduras de Hoja (Lechugas, Acelgas, espinacas, etc.), responsable: Maestro de Cocina***

Separar las diferentes hojas según su naturaleza y forma, de su tronco o base.

Procurando dejar solo las hojas frescas y sanas.

Primero, se deberá poner especial cuidado en el lavado de éstas, puesto que es muy común que en este proceso se filtre tierra o impurezas típicas de las ensaladas.

Se deberá realizar un segundo lavado exhaustivo, hoja por hoja.

Una vez limpias, deberán dejarse estilando, para luego almacenar en fuentes húmedas

- ***Verduras varias, Responsable; maestro cocina***

Lo primero y fundamental es lavar cuidadosamente las verduras, según su naturaleza. Teniendo especial cuidado en dejarlas libres de suciedad física.

Cocer en el caso que la fiche técnica lo requiera

Los residuos del tomate y/o la lechuga, se botan a la basura.

De sobrar tomate o lechuga al final del día, ésta debe eliminarse. Es decir, no puede ser utilizada para el próximo día bajo ninguna circunstancia.

Finalmente, el pepino y queso rallado deben mantenerse en el baño María. De quedar estos ingredientes la final del día de producción, se pueden almacenar en posillos de plásticos almacenados en el freezer de la casa Matriz para su posterior utilización.

De la limpieza y orden en general, responsable: maestro de cocina y administrador.

Cada vez que se utilice un implemento o zona de cocina (mesones, lava platos, refrigeradores, servicios, etc.) deben lavarse con detergente y guardarse si así lo requiere en los lugares estipulados para cada uno.

Al término de cada jornada de trabajo, se deben dejar todos los artefactos lavados y ordenados dentro de la cocina. Esto incluye limpieza profunda del horno, mesones, lava platos, refrigerados, utensilios de cocina y piso.

De la misma forma, y ya estipulado al comienzo del manual, al inicio de cada jornada laboral, se deberán realizar las mismas acciones de limpiezas descritas en el punto anterior.

Cualquier alimento que caiga al suelo en el proceso de producción debe ser inmediatamente botado a la basura y luego limpiar la zona que fue afectada con el accidente.

No se deben dejar instrumentos de cocina en otro lugar que no sea lo estipulado para ello.

No se debe dificultar el tránsito de la línea de producción con ningún artefacto que impida el libre flujo del cocinero.

ANEXO 4 COSTOS

A continuación se presenta una lista de precios de los insumos a utilizar para elaborar las ensaladas con carne. Estos precios fueron obtenidos de un sondeo de mercado en los principales puntos de ventas y distribución de la capital. Fueron consultados los hipermercados Lider, Tottus y Jumbo; los terminales de distribución Lo Valledor, Matadero Franklin y La Vega Central. La última actualización fue realizada el 12 de enero del 2009.

producto	formato	medida - kg - lt	precio x kg/lt	precio a pagar
aceite 100% de maravilla	botella	1	1599	1599
aceite de oliva	bidón	5	3700	18500
aceitunas negras	granel	1	1800	1800
acelga	paquete	0.8	875	700
ají chileno	bolsa	1	780	780
ají color	granel	1	2200	2200
albahaca	paquete	1	350	350
almendras	granel	1	5500	5500
americana	bolsa	1	1090	1090
apio	unidad	1	1000	1000
arroz grado 2 largo	paquete	1	799	799
arvejas congeladas	bolsa	1	1190	1190
atún lomitos	tarro	0.354	4686.440678	1659
azúcar	bolsa	1	486	486
berenjenas	unidad	1	200	200
berros hidro	bandeja	0.2	3250	650
betarraga	paquete (5 ud)	1	400	400
brocolí	unidad	1	400	400
cabellos de angel	paquete	1	1199	1199
cebollas	granel	17	294.1176471	5000
cebollas moradas	malla	18	666.6666667	12000
cebollines	paquete (4 ud)	1	200	200
champiñones	granel	1	2200	2200
choclo	unidad	6	166.6666667	1000
choclo congelado	granel	1	1290	1290
chucrut	bolsa	1	1190	1190
ciboulette	paquete (3 ud)	1	200	200
cilantro	paquete	0.2	2195	439
coliflor	unidad	1	699	699
crema	caja	1	1699	1699

diente de dragón	granel	1	650	650
dientes de ajo	tira (30 uds)	30	100	3000
espinaca	paquete	0.5	1200	600
espirales	paquete	1	1199	1199
estragón	sobre (0.01 kg)	1	299	299
fusilli integral	paquete (0.025 kg)	0.25	1596	399
harina	paquete	1	849	849
huevos	bandeja (30 ud)	30	65	1950
jamón pierna	granel	1	3596	3596
jamón pierna acaramelado pavo	granel	1	5476	5476
ketchup	bolsa	1	1499	1499
leche	bolsa	1	499	499
lechuga achicoria	unidad	1	250	250
lechuga costina	unidad	1	500	500
lechuga escarola	unidad	1	400	400
lechuga hidro	unidad	1	399	399
lechuga hidro española	unidad	1	349	349
lechuga lolo	unidad	1	250	250
lechuga lolomix	unidad	1	500	500
lechuga lolorosa	unidad	1	250	250
lechuga marina	unidad	1	250	250
limones	malla	18	333.3333333	6000
maizena	caja (0.25 kg)	0.25	3596	899
maní	granel	1	3000	3000
manzanas	granel	1	500	500
mayonesa	bolsa	1	1199	1199
merquén	granel	1	2800	2800
mostaza	bolsa	1	760	760
mote fresco	bolsa	1	400	400
oregano	granel	1	2000	2000
palta hass	granel	1	1350	1350
papas	granel	1	500	500
papas chicas	granel	1	350	350
pasas corinto	granel	1	1400	1400
pechuga de pollo	granel	1	2099	2099
pepino	unidad	1	200	200
perejil	paquete (0.012 kg)	1	250	250
pimentón rojo	unidad	3	166.6666667	500
pimentón verde	unidad	3	166.6666667	500
pimienta negra molida	granel	1	2800	2800

piña en rodajas	tarro	1.7	2088.235294	3550
piña fresca	unidad	1	800	800
porotos español	bolsa	1	1590	1590
porotos granados	malla	30	533.3333333	16000
porotos negros	bolsa	1	899	899
porotos verde	granel	30	533.3333333	16000
punta picana	granel	1	3790	3790
queso mantecoso	granel	1	5000	5000
queso rallado	paquete (0.04 kg)	0.04	9975	399
queso ricotta light	pote (0.05 kg)	0.5	7380	3690
rábano picante	unidad	1	399	399
ramito para cocinar	bandeja (0.06 kg)	0.06	16983.33333	1019
repollo crespo	unidad	1	680	680
repollo morado	unidad	1	899	899
romero	ramo	1	500	500
rúcula	bandeja (0.2 kg)	1	990	990
sal fina	bolsa	1	269	269
sal gruesa	bolsa	1	289	289
salsa soya	botella	0.75	1600	1200
spaghetti n°5	paquete	1	1189	1189
spaghetti n°5 integral	paquete	1	399	399
surtido jardinera congelado	granel	1	1400	1400
surtido primavera congelado	bolsa	1	1390	1390
tocino	paquete	0.125	17520	2190
tomates	granel	18	305.5555556	5500
tomates cherry	granel	1	1500	1500
vinagre blanco	botella	5	378	1890
vinagre manzana	botella	0.5	1240	620
vinagre rosado	botella	5	378	1890
yoghurt natural	botella	1	899	899
zanahoria	paquete (8 ud)	1	399	399
zapallitos italianos	unidad	1	100	100

Los accesorios fueron cotizados en diversas empresas, finalmente las bolsas al vacío de empaque serán provistas por Plásticos Puyehue; los envases tipo bowl, cubiertos y servilletas serán provistos por Foodpack Ltda; Bebidas en lata por Distribuidora Colchagua; los "dressings" o aderezos son de elaboración propia.

Accesorios	precio unitario
bolsa empaque al vacío	42
envase bowl	71
dressing	91
cubiertos	10
servilletas	3
bebidas	268
Suma total	486

A continuación se muestra un cuadro resumen con los costos por la venta de tipo de ensalada, los costos variables dependerán exclusivamente de las recetas de cada ensalada en particular.

Tipo de ensalada c/bebida	CV	Accesorios	CV total	porcentaje de ganancia
Papas al romero con espinaca	899	486	1.385	15.5%
Ensalada chilena con carne de asado	741	486	1.227	25.1%
Spaghetti integrales con berenjenas asadas y ricotta	630	486	1.116	30.1%
Tuna pasta primavera	393	486	879	44.9%
Ensalada de mote	414	486	900	40.5%
Ensalada de chucrut	378	486	864	42.9%
Ensalada de repollo morado	573	486	1.060	30.0%
Lechugas mixtas	572	486	1.058	30.1%
Lechuga primavera con brocolí	664	486	1.150	23.9%
Arroz chino con chapsui frío	389	486	875	42.1%
Ensalada de porotos negros	684	486	1.170	22.7%
Ensalada agridulce	388	486	874	42.2%
Ensalada de espinaca	755	486	1.241	24.3%
Promedio	575	486	1.062	31.9%

En el siguiente cuadro se muestran un cuadro general con los flujos que representan costos y gastos en la operación del negocio, donde Gastos de Administración y Ventas 1 representan a los gastos relacionados a los vehículos mientras que Gastos de Administración y Ventas 2 representan a los gastos relacionados a la publicidad y talonarios de boletas.

año	0	1	2	3	4	5
IPC		3.5%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
COSTOS VARIABLES		-40.254.340	-50.168.983	-57.358.199	-60.851.313	-60.796.547
ARRIENDO	-890.000	-1.879.264	-1.018.942	-1.049.510	-1.080.996	-1.113.426
REMUNERACIONES Y LEYES SOCIALES		-1.992.553	-2.052.330	-2.113.899	-2.177.316	-2.242.636
COSTOS FIJOS		-2.589.570	-2.667.257	-2.747.275	-2.829.693	-2.914.584
COSTOS INDIRECTOS DE FAB.		-416.774	-429.277	-442.155	-455.420	-469.083
GAV 1		-914.112	-941.535	-969.781	-998.875	-1.028.841
GAV2		-5.384.936	-3.052.261	-3.143.829	-3.238.144	-3.335.288
Total		-53.431.549	-60.330.586	-67.824.649	-71.631.757	-71.900.404

ANEXO 5: OPERACIONES

1. Anexos:

1. Manual de Procedimientos

1. - Identificación

Nombre Empresa: Verdugos, Ltda.

Giro: Elaboración y venta de platos preparados, especialidad en ensaladas con carne.

Responsable: Danilo Alfonso Verdugo Segovia, 16.006.646-6

2.- Prólogo

Es de vital importancia que se cumplan a cabalidad los procedimientos que se especificarán a continuación, con el fin de realizar un trabajo transparente y confiable, delimitando funciones y responsabilidades de cada trabajador en cada proceso que interviene en la preparación del producto. Es imprescindible que todos, tanto empleados como la administración, conozcan los procedimientos, teniendo en claro que de ser cumplidos se asegura un trabajo óptimo y de calidad, lo que a su vez, procura mantener la preferencia de nuestros clientes por nuestros productos y servicios.

3.- Objetivos específicos

El principal objetivo de este manual de procedimiento es uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de evaluación del control interno y su vigilancia, que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente, reducir los costos al aumentar la eficiencia general. Además, contempla otras ventajas como asegurar la correcta manipulación de los alimentos con el fin de entregar un producto de calidad y confiable, valor central del negocio.

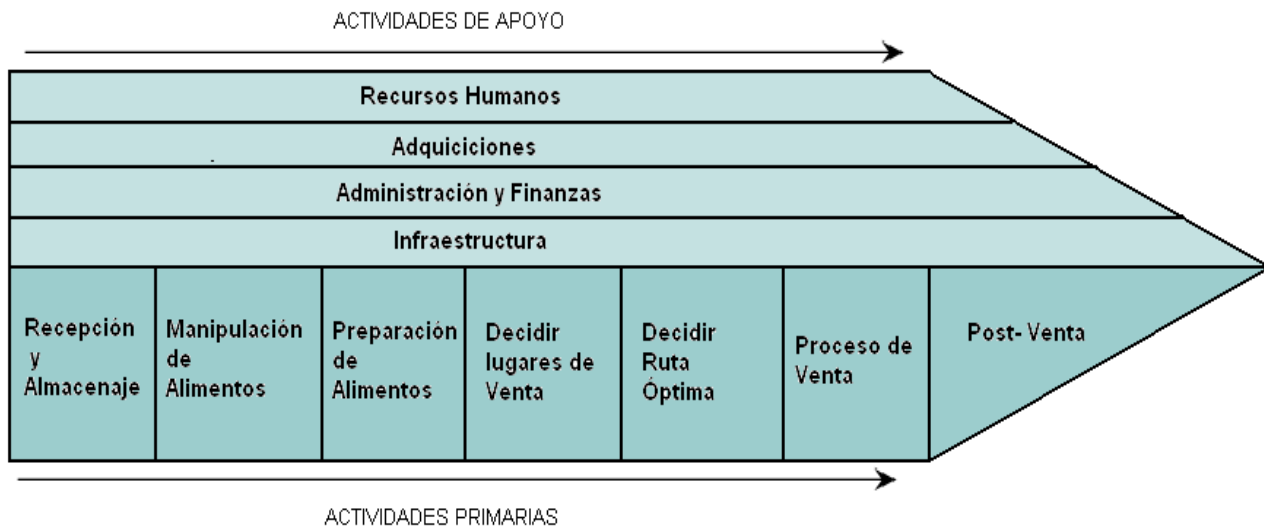
Este manual se aplicará específicamente en la manipulación de los alimentos fríos y calientes, además de especificar con ello, las acciones que se deben seguir en cada paso con respecto a la limpieza de recipientes e infraestructura del carro Kebab. (El proceso de elaboración del Kebab esta especificado en el proceso de producción).

4.- Responsables

Las personas responsables serán:

- Administrador del turno, de acuerdo al horario de trabajo que corresponda.
- Maestro de cocina del turno, de acuerdo al horario de trabajo que corresponda.

2. Diagrama de la cadena de valor



3. Actividades de Apoyo

- **Recursos Humanos**

La gestión de los empleados en el negocio corre por cuenta del área de Recursos Humanos, como cocineros, vendedores, cajero, atención página Web, etc.; además de las remuneraciones, contratos de empleo, etc.

- **Adquisiciones**

Considera el proceso de adquisición de las materias primas necesarias en el negocio, además de establecer relaciones convenientes con los proveedores, definir los canales de abastecimiento y establecimiento de forma de pago.

- **Administración y Finanzas**

Es lo relacionado al proceso de financiamiento del negocio a través de registro de ingresos, fuentes de financiamiento, contabilidad del negocio, etc.

- **Infraestructura**

Proveer la infraestructura necesaria para una correcta manipulación y almacenaje de alimentos y traslado del stand móvil.

4. Principales insumos y proveedores a necesitar

Los principales insumos a necesitar y los respectivos proveedores son:

5. Detalle proceso de compra

- Carne: El pago al Matadero Franklin se efectuará cada 15 días y éstos nos abastecerán de carnes una vez a la semana (los días jueves). El contrato firmado con ellos nos asegura la disponibilidad de la carne en la cantidad requerida todas las semanas y seremos nosotros los encargados de ir a recoger el pedido.
- Verduras: El pago al mercado Lo Valledor se efectuará cada 15 días y se nos abastecerá de verduras al menos 3 veces a la semana: (debido a la poca duración que ofrecen los vegetales frescos) los lunes, miércoles y viernes, asegurándonos la disponibilidad de verduras en los días señalados. En este caso, un camión del mercado nos irá a dejar la verdura necesaria los días especificados.
- Bebidas: Los pedidos a Embotelladora Andina se efectuarán cada 15 días y los pagos se realizarán junto con el pedido. Un camión de Embotelladora Andina nos llevará el pedido al día siguiente de que éste se efectúe.
- Materiales de Aseo: El pedido se efectuará cada mes y el pago se realizará junto con el pedido. La mercancía nos llegará al día siguiente de pedidos los materiales.

6. Controles de Calidad

ISO 22005

La ISO 22000 define los requerimientos básicos para un sistema de administración segura para asegurar alimentos seguros en las cadenas de abastecimiento. La ISO 22000 también incorpora los principios de análisis de riesgos y punto de control crítico (HACCP) sistema para la higiene alimentaria.

En resumen, la ISO 22005 permitirá a las organizaciones operando en cualquier etapa de la cadena de alimentos:

- Trazar el flujo de materiales (suministros, alimentos, ingredientes y envases). Identificar la documentación necesaria y seguimiento para cada etapa de la producción.
- Asegurar la coordinación adecuada entre los distintos actores involucrados.
- Requerir que cada parte sea informada al menos de sus proveedores y clientes directos y más.

HACCP

El sistema de HACCP, que tiene fundamentos científicos y carácter sistemático, permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos. Es un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que se centran en la prevención en lugar de basarse principalmente en el ensayo del producto final. Todo sistema de HACCP es susceptible de cambios que pueden derivar de los avances en el diseño del equipo, los procedimientos de elaboración o el sector tecnológico.

El sistema de HACCP puede aplicarse a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final, y su aplicación deberá basarse en pruebas científicas de peligros para la salud humana, además de mejorar la inocuidad de los alimentos, la aplicación del sistema de HACCP puede ofrecer otras ventajas significativas, facilitar asimismo la inspección por parte de las autoridades de reglamentación, y promover el comercio internacional al aumentar la confianza en la inocuidad de los alimentos.

ISO 9001

Sistema de gestión de Calidad para certificar los procesos cuyo objetivo es buscar la satisfacción del cliente.

Patente Comercial

Documento que autoriza la realización de una actividad lucrativa secundaria o terciaria dentro de los límites de una comuna. Para la obtención de la patente comercial se requiere:

- a) Constitución de la sociedad.
- b) Iniciación de actividades.
- c) Resolución sanitaria.

Para la obtención de ésta es fundamental conocer el Plan Regulador de la comuna.

Resolución Seremi de Salud:

Esta solicitud que tiene por finalidad otorgar la autorización necesaria para el funcionamiento de las actividades relacionadas con alimentos. Los pasos a seguir son:

- 1) Retirar formulario en Oficina Atención al Usuario.
- 2) Retirar la "Guía de requerimientos sanitarios" de acuerdo al giro del establecimiento.
- 3) Llenar el formulario que debe ser firmado por el representante legal y zonificarlo en la dirección de obras de la comuna.
- 4) Cancelar un arancel por las prestaciones que se otorgan, el cual asciende a (28.890) + (0,5% DEL CAPITAL INICIAL)
- 5) La SEREMI de Salud fiscalizará el cumplimiento de la legislación vigente, inspeccionando su establecimiento y emitirá la resolución sanitaria correspondiente, la cual deberá ser retirada en el lugar donde fue solicitada.

ANEXO 6: FORMULARIO Y EL INSTRUCTIVO DE REQUISITOS SANITARIOS

DECLARO CONOCER Y ACEPTAR

Los requisitos establecidos por la legislación vigente, contenidos en los instructivos aportados por esta Secretaría Regional Ministerial de Salud, junto con esta solicitud.

Que si los planos, certificados y otros documentos no son entregados en esta ocasión para solicitar Informe Sanitario o en la primera visita del área Fiscalización de esta Secretaría, para la solicitud de Autorización Sanitaria, el resultado del trámite respectivo será desfavorable.

Que los datos aquí son fidedignos

Nombre del Representante Legal _____
Firma

ZONIFICACIÓN: Uso exclusivo del Departamento de Obras de la Municipalidad.

EL ESTABLECIMIENTO QUE SOLICITA ESTA UBICADO EN UNA AREA ZONIFICADA

COMO:

	PERMITIDO	PROHIBIDO
SOLO RESIDENCIAS		
LOCALES COMERCIALES		
TALLERES INOFENSIVOS		
TALLERES MOLESTOS		
TALLERES PELIGROSO		
TALLERES CONTAMINANTES		
BODEGAS INOFENSIVAS		
BODEGAS MOLESTAS		
BODEGAS PELIGROSAS		
BODEGAS CONTAMINANTES		
INDUSTRIAS INOFENSIVAS		
INDUSTRIAS MOLESTAS		
INDUSTRIAS PELIGROSAS		
INDUSTRIAS CONTAMINANTES		



GOBIERNO DE CHILE
Secretaría Regional Ministerial de Salud
Región Metropolitana

www.asrm.cl

INSTRUCTIVO DE REQUISITOS SANITARIOS PARA

CARRO DE FRITURA Y HORNEO DE MASAS SIN RELLENO, EMPANADAS DE QUESO, VEGETALES PROCESADOS (PROVENIENTES DE FABRICAS AUTORIZADAS)

- Para otorgar la autorización la autoridad sanitaria deberá disponer de los antecedentes que acrediten que el lugar en que se ubicará el carro esta determinado para tales efectos por la autoridad comunal correspondiente. (Art. 74 b , último párrafo, del D.S. 977/96 del Minsal).
- El carro deberá estar ubicado en un recinto especialmente destinado para su funcionamiento, alejado de focos de insalubridad, con piso pavimentado o tratado para controlar el polvo ambiental y con autorización municipal.
- El carro deberá estar diseñado con material sólido, lavable de tamaño suficiente y deberá contar con una estructura protegida que delimite el espacio de manipulación de alimentos, (Art. 74 b letra (a), o disponer de un toldo o techo (Art.74 b letra j) ambos del D.S.977/96 del Minsal)
- Disponer de un sistema de agua potable corriente mediante un estanque con capacidad de provisión mínima de 100 litros, que permita su reabastecimiento cada vez que sea necesario, y que asegure el correcto lavado de manos y utensilios que se utilicen. Para el lavado de manos deberá contarse con lavamanos, jabón y toallas de papel desechables como único sistema de secado. (Art. 74 b letra b, D.S, 977/96 del Minsal).
- Disponer de un estanque hermético de recepción de aguas utilizadas, cuya capacidad sea mayor a las del estanque de agua limpia. (Art. 74 b letra c, D.S.977/96 del Minsal).
- Disponer de un sistema de frío que permita mantener la temperatura de refrigeración, de las masas, vegetales procesados y cecinas, entre 0° y 5° C y de un dispositivo para el control permanente de la temperatura (termómetro). (Art. 74 b letra d del D.S. 977/96 del Minsal).
- Disponer de un depósito o contenedor para las materias primas que no requieran refrigeración que asegure mantenerlas protegidas y aisladas del medio ambiente. (Art. 74 b letra e del D.S. 977/96 del Minsal).
- Disponer de un dispositivo lavable con tapa para acumulación de desperdicios, los que deberán ser retirados y eliminados cuantas veces sea necesario y por lo menos una vez al día. (Art. 74b letra g del D.S.977/96 del Minsal).
- Los cilindros de gas deberán estar instalados y ser utilizados cumpliendo las medidas de seguridad que garanticen la salud del trabajador y la comunidad, conforme a las disposiciones de la autoridad competente.(Art. 74 b letra h del D.S.977/96 del Minsal).

SANITARIOS

- **Deberá contar con acceso de servicios higiénicos para el personal, ubicados a no más de 75 m del lugar de trabajo, conectados a la red pública de agua potable y alcantarillado o sistemas particulares debidamente autorizados por la autoridad sanitaria. (Art. 74 b letra i del D.S. 977/96 del Minsal).**
- **Todas las materias primas utilizadas deberán provenir de establecimientos autorizados. Las salsas y aderezos, deberán expendirse en envases unitarios sellados y rotulados para asegurar su inocuidad y evitar la contaminación cruzada. (Art. 74 b del D.S. 977/96 del Minsal).**
- **El personal que manipule alimentos no deberá atender pagos del público, sea recibiendo o entregando dinero, no deberá realizar tareas que puedan contaminar sus manos y ropas de trabajo. (Art. 54 del D.S. 977/96 del Minsal).**
- **El personal que manipula alimentos deberá lavarse y cepillarse siempre las manos antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los servicios higiénicos, después de manipular material contaminado y todas las veces que sea necesario. (Art. 55 del D.S. 977/96 del Minsal).**
- **Los manipuladores deberán mantener una esmerada limpieza personal mientras estén en funciones debiendo llevar ropa protectora, tal como cofia o gorro que cubra la totalidad del cabello y delantal. Estos artículos deben ser lavables, a menos que sean desechables y mantenerse limpios. Este personal no debe usar objetos de adorno en las manos cuando manipule alimentos y deberá mantener las uñas de las manos cortas, limpias y sin barniz. (Art. 56 del D.S. 977/96 del Minsal).**

NOTA: Considere que el permiso definitivo para el funcionamiento de la actividad depende del otorgamiento de la patente por parte del municipio correspondiente.

ANEXO 7: INVESTIGACIÓN "PREFERENCIAS DE LOS JÓVENES
UNIVERSITARIOS"



Informe Investigación Cuantitativa

*“¿Qué motiva la decisión alimenticia en jóvenes universitarios
durante su jornada de estudios?”*

Fecha: 11 de Noviembre de 2008

Facultad de Economía y Negocios

Universidad de Chile

TABLA DE CONTENIDO

Introducción 125

Descripción del tema..... 129

 Descripción del servicio 129

 Relevancia del tema 130

Justificación del análisis cuantitativo 132

 Ventajas del Análisis Cuantitativo 132

 Desventajas del Análisis Cuantitativo 133

Metodología 134

 Tipo de Investigación..... 134

 Unidad de Análisis 135

 Muestreo 136

 Recopilación de Información..... 136

 Criterios de análisis de información 137

Resultados y análisis de consumo 139

 Segmentación de consumo por Frecuencia Semanal 139

 Segmentación de consumo por Lugar de abastecimiento..... 142

 Segmentación de consumo por Disposición a pagar 145

 Segmentación de consumo por año de carrera 149

 Segmentación de consumo por Disposición a pagar 152

Análisis y Conclusiones..... 156

Comparación y evaluación de atributos para casinos y locales aledaños	156
Comparación y valoración de atributos para casinos y locales	162
Valoración y frecuencia de platillos o comidas preparadas	167
ANEXOS	174
Anexo 1: Resumen conclusiones Análisis Cualitativo	174
Anexo 2: Pauta de encuesta	184

INTRODUCCIÓN

Diversos estudios han señalado que, en la actualidad, las personas al comer no solo buscan satisfacer la necesidad básica de alimentación, propia de este proceso, sino que además buscan satisfacer otras necesidades tales como la búsqueda de experiencias, socializar, rapidez, entre otras.

La gastronomía es conocida como la expresión cultural por excelencia de los pueblos, dado que no hay elemento más diferenciador en función a la supervivencia de éstos que la comida y su preparación, por lo que su desarrollo es un fiel reflejo del equilibrio entre las preferencias de las personas y el avance de la técnica para la preparación de comida con los alimentos disponibles en el lugar.

El fenómeno de la globalización, principal característica del siglo XX y del presente siglo XXI, ha permitido a las personas tener la posibilidad de tener contacto con nuevas culturas y aceptar influencias de éstas; un claro reflejo de esto es el sector gastronómico, donde se observa un auge en el surgimiento de establecimientos especializados en comidas tanto exóticas como típicas de ciertas culturas ajenas a la nuestra. En un comienzo fueron desde los más pequeños hasta los grandes restaurantes instalados por la inmigración europea en el país, que de una u otra forma instauraron parte de su cultura e imprimieron su sello en una cuota de la dieta nacional, donde destacaron:

- Los *franceses* con su gastronomía refinada y sofisticada (la madre de todas las escuelas), muchas veces asociada al glamour y lujo principalmente para las clases de elite.
- Los *alemanes*, radicados principalmente en el sur, con una gastronomía de elevados estándares de calidad (tanto en insumos como manufactura) que aportaron nuevas formas para preparar y trabajar las carnes, además de introducir nuevos complementos y sustitutos para la comida como su reconocida pastelería, sandwichería y cerveza.
- Los *italianos* con su gastronomía sencilla pero de gran calidad y de mucha tradición familiar. Estos destacaron por el valor que agregaron al uso de productos basados en el trigo, verduras y lácteos, que se tradujeron en masas, pastas, salsas y cremas.

- Los *españoles* con una gastronomía menos elaborada pero de mayor contundencia que se volvería una de las piedras angulares de la dieta común del día a día. Después de todo, la cocina chilena es una adaptación de la cocina española, donde se tomaron algunas de las técnicas y recetas para trabajarlas con los insumos disponibles en los suelos nacionales.

Pero a medida que avanzó el paso del tiempo, nuevos sabores entrarían mediante la inserción de otras culturas a nuestra sociedad, gracias a los avances tecnológicos en transporte y telecomunicaciones.

Gracias al cine y televisión, la cultura *norteamericana* entraría fuerte en la vida de todos los chilenos, dado que daría un nuevo impulso y enfoque a la sandwichería. En una primera etapa evolutiva se expandiría en la forma de “fuentes de soda” caracterizada por una variada oferta en sándwiches con acompañamientos y una más restringida para platillos preparados, para que luego en una segunda etapa fuesen desplazadas por “locales de comida rápida” que se diferenciarían por una oferta más restringida, pero con excelencia y velocidad de servicio. Ejemplos de esta evolución han sido “Domino” a nivel nacional y “McDonald’s” a nivel internacional.

Casi paralelamente o con un leve rezago, los *representantes de oriente* desarrollarían el concepto de “restaurant chino” que ofrecería comida típica cantonesa, que en otras palabras su oferta estaría influenciada por las costumbres del campo chino más que de las urbes chinas. Sus sabores luego de ser adaptados al gusto del paladar nacional (más sazonado), tendrían un gran éxito que daría origen a una expansión explosiva de este tipo de restaurantes, pero es importante destacar que no lograrían diferenciarse entre ellos mayormente más allá que por su calidad, debido a su homogénea oferta.

Entrada la década de los 90, la disminución del costo para viajar al exterior, en conjunto a la llegada y masificación de la televisión por cable e internet, haría estallar lo que conocemos como proceso de “globalización”. El cual derribaría gradualmente las clásicas barreras, que por años nos separaron como países, en dirección a convertirnos en una aldea global. Este fenómeno abriría las puertas para encontrar y explotar nuevos nichos además de una nueva oleada de inmigración caracterizada por un menor tamaño pero mayor diversidad de origen, lo que animaría a nuevos emprendedores a intentar

introducir sus costumbres y sabores a la oferta del marco nacional, de los que podemos destacar a vecinos cercanos como *peruanos*, *brasileños*, *argentinos* y *mexicanos*; como no tan cercanos como: *pequeños europeos*, *árabes* y *orientales (hindúes, tailandeses, etc)*.

Pero sin duda alguna, hoy en día los que más éxito han sabido cosechar a partir del fenómeno de la globalización han sido los *japoneses* que se han convertido en los “nuevos chinos” de la oferta nacional. Probablemente porque su cultura ha sido la que más barreras ha cruzado en una mezcla de entretención, moda y tecnología desde los años 80, que se explica principalmente en su capacidad de difundir los contenidos de su cultura popular de la mano con poseer la tecnología de punta en telecomunicaciones.

Junto con esta explicación desde la vereda de la oferta, está el tema de los jóvenes. Son los jóvenes quienes están en un mayor nivel de contacto con nuevas culturas y actividades, producto del uso masivo de Internet, televisión, y de las nuevas posibilidades que han abierto sus propias casas de estudio, con los programas de pasantía o intercambio académico, lo cual podría desembocar en la existencia o surgimiento de necesidades propias de este segmento, caracterizado posiblemente por un mayor nivel de búsqueda, expectativas en materia gastronómica, deseo de personalización, etc.

Es así como, al entender estas necesidades y nuevas tendencias en los jóvenes puede dar paso a nuevas oportunidades de negocios, reconocimiento de nuevos nichos o aumentos de oferta que satisfagan aquellos aspectos deficientes dentro de la oferta gastronómica más próxima a jóvenes. Específicamente, nos centramos en estudiantes universitarios que, en términos generales y pese a estar más dispuestos a nuevas experiencias, se ven enfrentados a una oferta más limitada en variedad y espacios alrededor de sus determinadas casas de estudio, por lo cual se podría obtener mayor información relevante para nuevas oportunidades de negocios, entender necesidades no cubiertas y determinar los factores importantes que las caracterizan, así como aquellos que juegan un rol importante a la hora de decidir la alimentación en jornada universitaria.

Por todo lo anterior, es que consideramos relevante el desarrollar un estudio cualitativo en la primera parte de este curso, cuyo objetivo principal fue detectar, conocer y entregar nuevas experiencias y alternativas, además de reconocer la búsqueda de necesidades no

cubiertas o la existencia de nichos de mercado en relación con este tema, para los jóvenes universitarios.

Gracias al análisis cualitativo se pudo obtener, a través de la realización de “*focus-groups*” y *entrevistas en profundidad*, los conceptos y tendencias que perciben y valoran los jóvenes universitarios²⁰. Por esto, en el presente informe se quiso obtener y desarrollar tanto los factores que determinan lo anterior, a través de la realización de un *Análisis Factorial*, como determinar los grupos o “clusters” que caracterizan a la muestra analizada.

²⁰ Ver conclusiones del informe cualitativo en Anexo 2 de éste trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL TEMA

El tema seleccionado fue “¿Qué motiva la decisión alimenticia en jóvenes universitarios durante su jornada de estudios?”. Los objetivos perseguidos con esta elección son:

a. **Objetivo General:**

- Obtener los principales descriptores de las distintas alternativas de alimentación universitaria.
- Captar las apreciaciones, valoraciones y evaluaciones generales de los estudiantes universitarios hacia las distintas alternativas de alimentación en su jornada de estudios.

b. **Objetivos Específicos:**

- Realizar análisis descriptivo-comparativo de las distintas alternativas de alimentación universitaria, búsqueda de diferencias en los aspectos descriptivos reconociendo los factores que caracterizan a cada alternativa.
- Realizar un análisis comparativo sobre las apreciaciones (evaluaciones y/o calificaciones) y valoraciones (preferencias) de las distintas variables que describen cada alternativa de alimentación universitaria.
- Realizar una clasificación, segmentación de los distintos estudiantes en base a sus preferencias y hábitos alimenticios. De forma tal, de reconocer distintos grupos de consumidores, agrupándolos según sus gustos y preferencias.
- Una vez reconocidos los descriptores de cada alternativa de alimentación en jornada universitaria y los distintos grupos de consumidores, se pretende contar con una fuente de información fundamental para el surgimiento de oportunidades de nuevos negocios.
- Dar fortaleza y generalidad a los hallazgos encontrados en el estudio cualitativo, que fue desarrollado con anterioridad.

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Para efectos de este trabajo, se enmarca la alimentación de los jóvenes universitarios, durante la jornada académica, esto es, considerando que el horario promedio de clases de una institución de educación superior (sin considerar la jornada vespertina) de 08:00 a 20:00 hrs²¹.

Por lo anterior, se considera para efectos del estudio, todos los tipos de alimento que los estudiantes ingieran en el horario antes descrito, desde el desayuno (pan, leche, frutas, cereales, etc), los snacks de media mañana y tarde (galletas, alfajor, sándwich, jugos, barras de cereal, etc) y las comidas principales de la tarde (almuerzo, once y/o cena).

RELEVANCIA DEL TEMA

Diversos estudios de especialistas en el tema nutricional, avalan el importante rol que juega una alimentación adecuada o balanceada en el desempeño físico, psicológico y académico de los adolescentes y jóvenes. Dicho rol, se transforma en un factor importante en la educación superior, considerando que el desgaste, tanto físico como mental, por la carga académica que se incrementa en esta etapa de forma notoria con respecto a lo que los estudiantes estaban acostumbrados a la rutina de la enseñanza media. Por esto, es de vital importancia que los jóvenes dispongan de alternativas entre las cuales escoger una opción alimenticia, que les permita estar activos todo el día, para cumplir de forma óptima con sus obligaciones.

Sumado a lo anterior, el crecimiento de la oferta gastronómica que se observa alrededor de las instituciones de educación superior, advierten el importante desarrollo de esta industria en este grupo etario, por lo que se presenta como un interesante opción para quienes buscan oportunidades de negocios.

Por todo lo anterior, además de lo planteado en la introducción del presente informe, se considera relevante el tema planteado desde una perspectiva tanto social como lucrativa, pues en caso de desarrollarse un nuevo negocio en base a éste, se beneficiaría tanto quien lo lleve a cabo, como quien consuma esta nueva oferta, debido a que ésta será

²¹ Si bien la Biblioteca FEN posee un horario de atención más extenso, este es el horario promedio de las casas de estudio.

elaborada como una respuesta a las necesidades que encontramos gracias a las técnicas utilizadas (descritas posteriormente en el trabajo), las cuales se resumirán en las conclusiones del trabajo.

JUSTIFICACIÓN DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

Luego de analizar este tema cualitativamente, se considera que el principal argumento por el que este tema debe ser analizado cuantitativamente es quizás el hecho de que, además de buscar comprender o entender el proceso mediante el cual los universitarios deciden qué, cuándo y dónde alimentarse durante la jornada universitaria, necesitamos determinar las relaciones de dependencia o interdependencia que existen entre las variables arrojadas por el análisis, objetivo principal de los estudios cuantitativos. Por esto, consideramos (y la teoría así lo avala) que con este tipo de análisis, así como con las técnicas y herramientas que de él se derivan, podemos intentar obtener las razones expresadas en factores y características que definan o segmenten a los grupos de consumidores, así como también que determinen como escogen un local o algún tipo de comida y no otro.

Si bien un análisis cuantitativo quizás no permita conocer realmente en profundidad, dadas las restricciones que imponen los supuestos de cada una de las herramientas utilizadas, los factores que influyen en esta decisión: costumbres propias de cada uno, la influencia familiar, entre otros factores encontrados en el estudio, así como también las diferencias que se puedan apreciar a través de las técnicas empleadas (“focus-group” y entrevistas en profundidad). Estas ya fueron obtenidas en la primera fase de este informe, por lo que el análisis obtenido por las técnicas multivariantes complementan y enriquecen las conclusiones extraídas de este.

En resumen, se considera adecuado el uso de la investigación cuantitativa, debido a que con ella se obtendrá información relevante, utilizando como base las conclusiones obtenidas en el análisis cualitativo, lo que facilitara la comprensión de aquellos factores (y sus respectivos componentes) de mayor importancia, así como los determinantes y características de cada grupo arrojado por el análisis, con el objetivo de mostrar la segmentación que podrían, potencialmente, hacer quienes quisieran emprender un negocio en esta industria, específicamente orientada a este grupo objetivo.

VENTAJAS DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

Así como la flexibilidad es una de las principales ventajas del análisis cualitativo, la escasa validez que posee es su principal debilidad o desventaja. Al desarrollarse ante un grupo limitado, (los “focus-groups”, por ejemplo, se desarrollan ante máximo 12 personas) este tipo de modelos no necesariamente representará a todos los jóvenes universitarios que se alimentan durante la jornada académica. Lo anterior puede incluso sesgar el estudio, si la muestra no es representativa del grupo objetivo al cual se busca capturar.

Además, al jugar el investigador- entrevistador- moderador un rol tan importante, tanto en la realización como en la posterior interpretación de la información que están recibiendo, las competencias y capacidades de éste juegan un importante rol en la relevancia y calidad de los resultados entregados. Ante esto, el análisis cuantitativo también permite un rol importante del investigador, pero basando las conclusiones de éste en los outputs arrojados por programas estadísticos, los cuales poseen niveles de significancia y validez que no pueden ser comprobados en un estudio cualitativo.

Finalmente, las técnicas cuantitativas permiten al investigador cuantificar problemáticas con programas informáticos y estadísticos que entregan una base más empírica y teórica que los métodos cualitativos.

DESVENTAJAS DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

Así como el tema teórico es una de las principales fortalezas del análisis cuantitativo, una de sus principales desventajas es la falta de flexibilidad que entrega para entender al consumidor, en contraste al análisis cualitativo, el cual permite un mayor acercamiento a las características y cualidades que los consumidores realmente buscan y valoran al momento de consumir un tipo alimento (y no otro) en un local (y no en otro).

Además, dado que en un análisis de este tipo el consumidor se siente en la libertad de expresar lo que realmente le motiva, así como sus preferencias y gustos, éste no permite al investigador conocer realmente la experiencia en la cual busca basar su estudio, y así, focalizarse en aquellas conclusiones que realmente representan el pensamiento de los consumidores, hecho que hace que las técnicas cualitativas sean más valiosas que aquellas obtenidas mediante otros modelos.

METODOLOGÍA

A continuación se pretende realizar una revisión de la metodología considerada en la realización de la presente investigación, donde se abordan los aspectos sobre el tipo de investigación, universo a investigar, muestreo, técnicas de recopilación de información y criterios de análisis de información, con el propósito de posteriormente entender y contextualizar las conclusiones obtenidas en el estudio.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Tal como se ha mencionado con anterioridad se llevó a cabo una investigación de carácter cuantitativo, ya que se persigue determinar los descriptores y evaluadores generales asociados a cada una de las alternativas de alimentación. En cierta medida, se busca obtener factores generales asociados a cada alternativa. Además, tal como se indica en los objetivos, también se pretende realizar una segmentación de los consumidores, obteniendo generalidades sobre distintos grupos en base a sus hábitos alimenticios. De esta forma se justifica una investigación de carácter cuantitativo descriptivo, pues es notorio que en base a los objetivos perseguidos se debe considerar el desarrollo de un análisis descriptivo tanto en cuanto a la recolección de datos como al análisis de ellos. Esto permitirá tener una caracterización y descripción de cada una de las alternativas de alimentación en jornada universitaria y de los hábitos/gustos/preferencias de los distintos consumidores. Por otra parte, la utilización de este nivel de análisis proporciona una apreciación sobre la forma, existencia y distribución que tienen los aspectos (variables) encontrados en la fase previa a esta investigación (investigación cualitativa). En definitiva, lo que se pretende a través del análisis descriptivo es, tal como su nombre lo indica, describir el escenario de forma completa, detallando atributos, características y dimensiones del escenario a investigar.

Otro punto importante es que se conserva el objetivo del tipo de investigación, es decir, la presente investigación en su parte cualitativa y cuantitativa, corresponde a una investigación de tipo **Formativo**, ya que busca brindar un conocimiento apropiado para la generación de nuevos planes de marketing. Específicamente, en el presente análisis cualitativo, se puede considerar que este tipo de investigación “contribuye a mejorar una

acción o plan de marketing”,²² dado que la investigación señalará las variables valoradas por los consumidores para cada alternativa de alimentación. Esto permitirá a los distintos locales reconocer cuales son los aspectos más valorados por los consumidores, luego reconocer el nivel ofrecido de estas variables, y evaluar acciones y planes de marketing. Por otro lado, puede brindar información clave para el surgimiento de una variada gama de nuevos negocios que ofrezcan de forma destacada los aspectos que los consumidores consideran como valiosos dentro de un local de alimentación universitaria. Complementando la investigación anterior, cabe mencionar que con anterioridad se reconocieron apreciaciones y conceptos asociados a cada alternativa y ahora se evaluó cada característica en nivel de presencia como en nivel de importancia y valoración. Además, en el análisis cualitativo se reconocieron nuevas tendencias y necesidades insatisfechas, lo que, unido a un análisis de segmentación de los consumidores desarrollado en la parte cuantitativa, puede dar claras señales de oportunidades de nuevos negocios.

En resumen, lo que se espera de la presente investigación es describir el escenario a investigar, describir alternativas de alimentación universitaria y tipos de consumidores, complementar el análisis del estudio cualitativo con el fin de conocer el mercado (oferta y demanda) y reconocer posibles oportunidades de nuevos negocios y/o nuevos planes de marketing.

UNIDAD DE ANÁLISIS

Considerando que se investigará sobre apreciaciones, evaluaciones y valoraciones personales se justificará un nivel de análisis individual, lo cual es correspondiente con la unidad de análisis utilizado en el análisis cualitativo. En ambos casos se espera buscar corresponder a consideraciones individuales y subjetivas, por lo que un nivel de análisis individual se justifica tanto con los objetivos y el tipo de investigación. En particular, en este caso se pretende conocer apreciaciones sobre variables relevantes en la decisión personal y las evaluaciones personales sobre los locales de alimentación, además de una segmentación en base a hábitos y gustos. Todo esto justifica el análisis a nivel individual.

²² “Muestreo en Estudios Cualitativos”, Rodrigo Uribe. Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile.

MUESTREO

El desarrollo del análisis cuantitativo se lleva a cabo en base a la consideración de una muestra no probabilística (por conveniencia) y por cuotas.

Como fundamento teórico de la muestra por conveniencia se tiene que es un muestreo conveniente para primeras fases de la investigación cuantitativa, con el objetivo de generar las primeras hipótesis sobre las apreciaciones y valoraciones de cada alternativa de alimentación en jornada universitaria y primera segmentación de consumidores. Desde un punto de vista práctico, la consideración de la conveniencia se debe a aspectos de disponibilidad de agentes informantes, considerando el acceso por parte de los investigadores a un ambiente universitario, en un gran número de universidades.

Con respecto a la selección de una muestra por cuotas, supone la existencia de, al menos, una variable conocida que genera diferencias en los grupos, es decir, genera una cierta estratificación que es necesario replicar en la muestra. En este caso, estudios anteriores señalan que el gran porcentaje de los estudiantes universitarios se encuentra en los estratos socioeconómicos C1, C2 y C3; esto implica que tal mayoría se debe replicar en la muestra. Por otro lado, se utiliza como cuota la consideración de alumnos de distintas universidad, estatales y privadas, que puede afectar o definir ciertos hábitos de alimentación universitaria.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

En base al tipo de análisis, unidad de análisis y el muestreo considerado para la investigación el tamaño de la muestra objetivo o apropiado contemplaría un total de 100 a 130 personas, esto se justifica en la medida en que se considerará un nivel de significancia del 5%. Esto llevará a obtener una potencia entre 0,70 y 0,80, suponiendo un tamaño del efecto moderado (0,35). Efectivamente, se logró obtener una muestra objetivo de 251 personas, lo que se traduciría en un aumento de la confiabilidad del estudio estadístico.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información se llevó a cabo a través de la aplicación de una encuesta (cuestionario) establecido de forma estructurada. Dicho cuestionario fue realizado en base a las conclusiones obtenidas del estudio cualitativo, en relación a los conceptos asociados tanto a nivel general como a nivel desagregado para cada alternativa de alimentación en jornada universitaria.

Dentro de este instrumento de obtención de información se consideraron ítems de evaluación y valoración de variables para locales de alimentación aledaños a la universidad y para casinos o cafeterías de universidad, además de preguntas sobre preferencias y consumo de distintos tipos de comidas. Esto permitiría obtener conclusiones que apoyen los objetivos de la investigación.

Véase la pauta de la encuesta en el Anexo 1.

Cabe mencionar que en general se utilizaron escalas de likert (intervalos de igual magnitud) con el objetivo del desarrollo de posteriores análisis y cálculos asociados a este tipo de escala.

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

En análisis de la información se desarrollo en base a las técnicas multivariantes de **Análisis Factorial** y **Análisis de Cluster**. Posteriormente, en términos generales, el análisis de información se desarrollo a través de análisis comparativo.

- 1.1.1. **ANÁLISIS FACTORIAL:** Tal como sabemos “el análisis factorial es una aproximación estadística que puede usarse para analizar interrelaciones entre un gran número de variables y explicar estas variables en términos de sus dimensiones subyacentes comunes (factores). El objetivo es encontrar un modo de condensar la información contenida en un número de variables originales en un conjunto más pequeño de variables (factores) con una pérdida mínima de información”²³.

²³ Análisis Multivariante – J. Hair, R. Anderson, R. Tatham – Quinta Edición

Se espera que a través del análisis factorial se pueda reconocer los factores claves para cada una de las alternativas de alimentación, resumiendo el total de variables en un número menor de factores, que nos indique los aspectos más valorados por los consumidores en cada caso. Además se pretende analizar el grado en que cada alternativa presenta cada una de las variables, de forma de reconocer si cumplen con lo que los clientes más valoran.

1.1.2. ANÁLISIS CLUSTER: por su parte, el análisis “cluster” es una técnica analítica para desarrollar subgrupos significativos de individuos u objetos. De forma específica, el objetivo es clasificar una muestra de entidades (personas u objetos) en un número pequeño de grupos mutuamente excluyentes basados en similitudes entre las entidades. En el análisis “cluster” los grupos no están predefinidos. Es una técnica para identificar los grupos”²⁴.

A través del análisis “cluster” se pretende cumplir el objetivo de reconocer distintos grupos de consumidores en base a sus Preferencias/Gustos/Hábitos alimenticios. Posterior a la identificación de los grupos se pretende describirlos. Se espera, además, que en la medida en que se conozcan los grupos o segmentos de clientes, se obtendrá mayor información para mejoras en planes de marketing o el surgimiento de nuevos negocios.

Por otro lado, en este nivel de análisis se requirió un grado alto de comparación, principalmente en los aspectos asociados a la diferencia entre las evaluaciones de las variables en la actual oferta versus las valoraciones de las variables para cada local. En otras palabras, se realiza un análisis comparativo entre la posición actual de la oferta de cada alternativa de alimentación, frente a la posición ideal o más valorada para los consumidores en general.

²⁴ Análisis Multivariante – J. Hair, R. Anderson, R. Tatham – Quinta Edición

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CONSUMO

SEGMENTACIÓN DE CONSUMO POR FRECUENCIA SEMANAL

Medidas simétricas

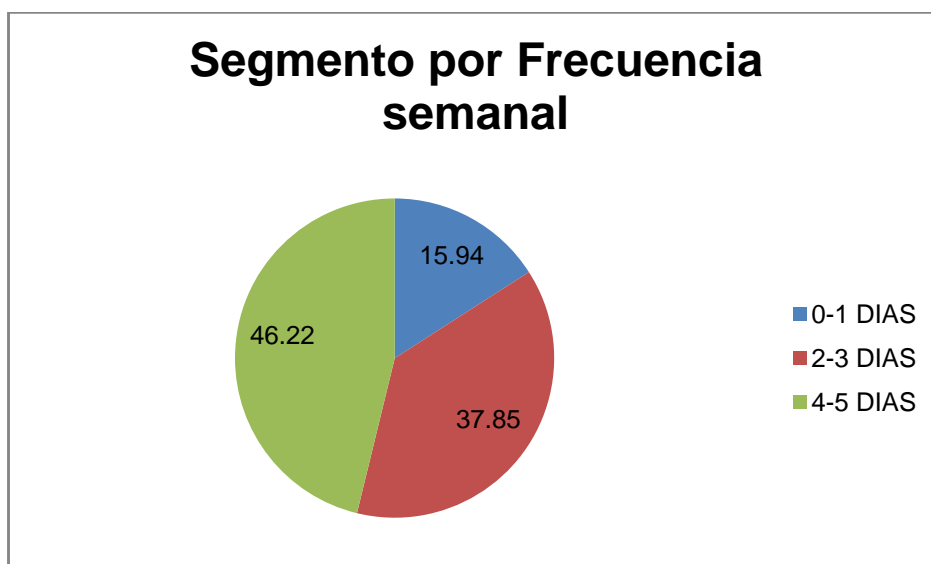
		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.151	.059	-2.407	.017(c)
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.127	.061	-2.016	.045(c)
N de casos válidos		251			

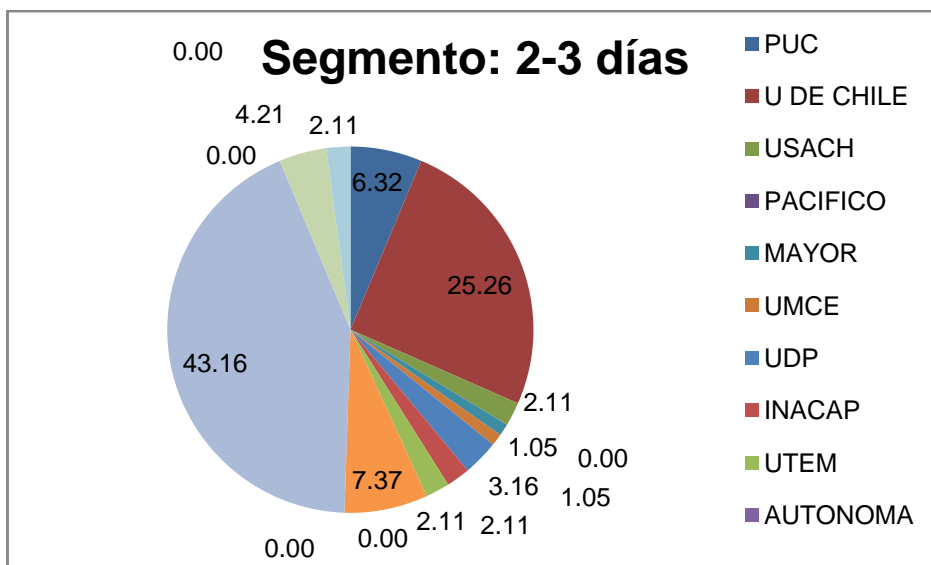
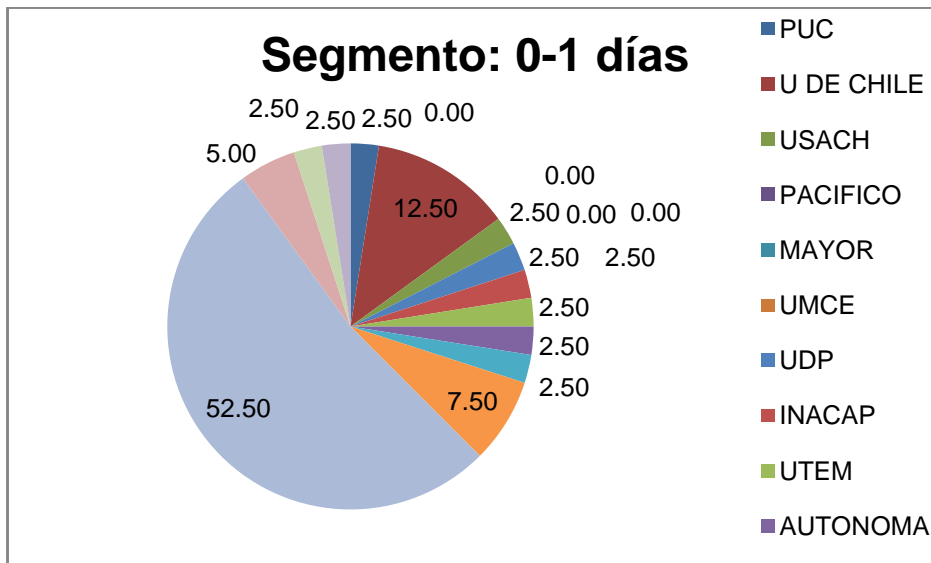
a Asumiendo la hipótesis alternativa.

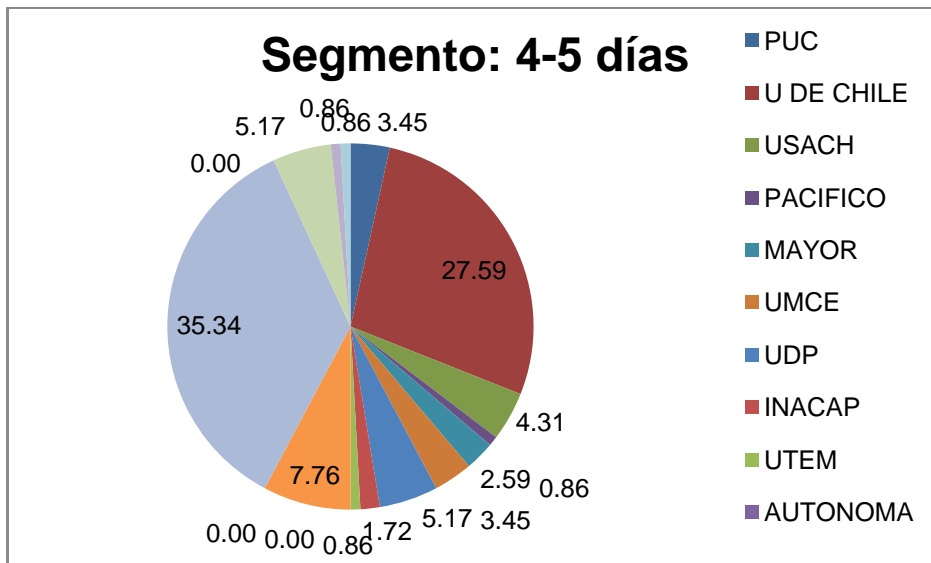
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c Basada en la aproximación normal.

A continuación se presentan gráficos expresados en términos porcentuales







SEGMENTACIÓN DE CONSUMO POR LUGAR DE ABASTECIMIENTO

Medidas simétricas

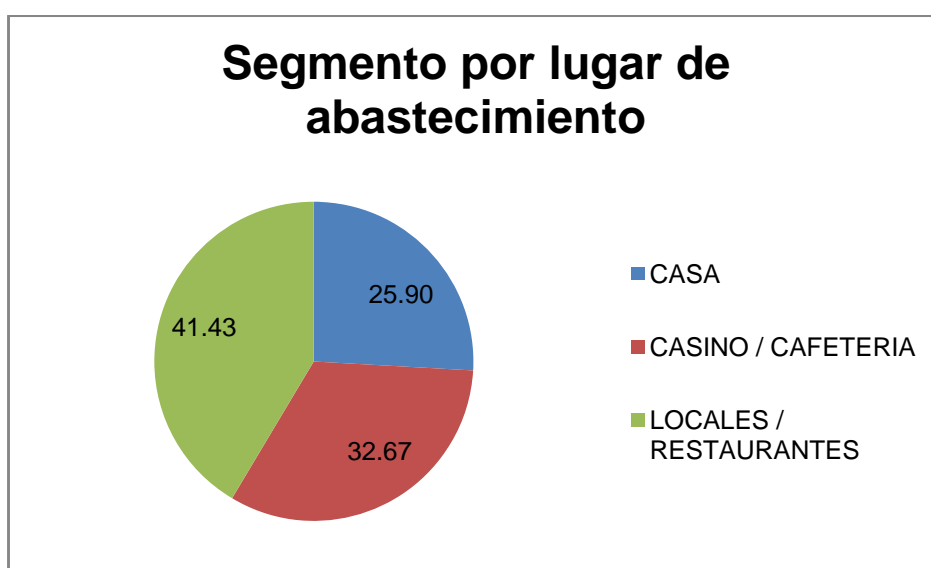
		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.135	.058	-2.143	.033(c)
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.134	.060	-2.136	.034(c)
N de casos válidos		251			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

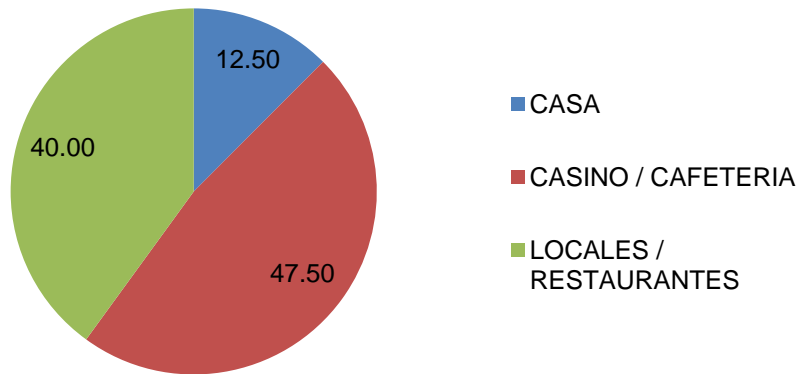
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c Basada en la aproximación normal.

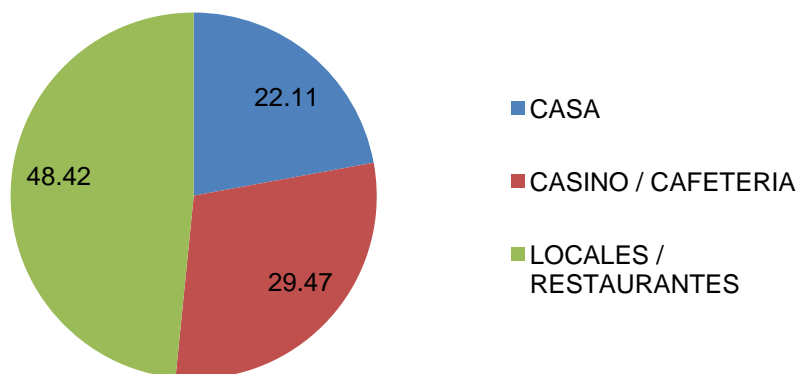
A continuación se presentan gráficos expresados en términos porcentuales

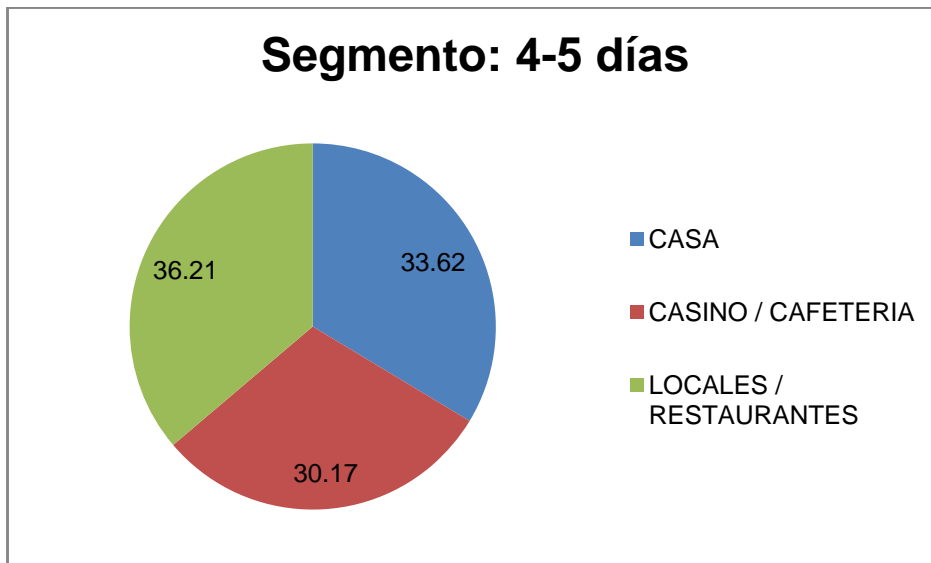


Segmento: 0-1 días



Segmento: 2-3 días





SEGMENTACIÓN DE CONSUMO POR DISPOSICIÓN A PAGAR

Medidas simétricas

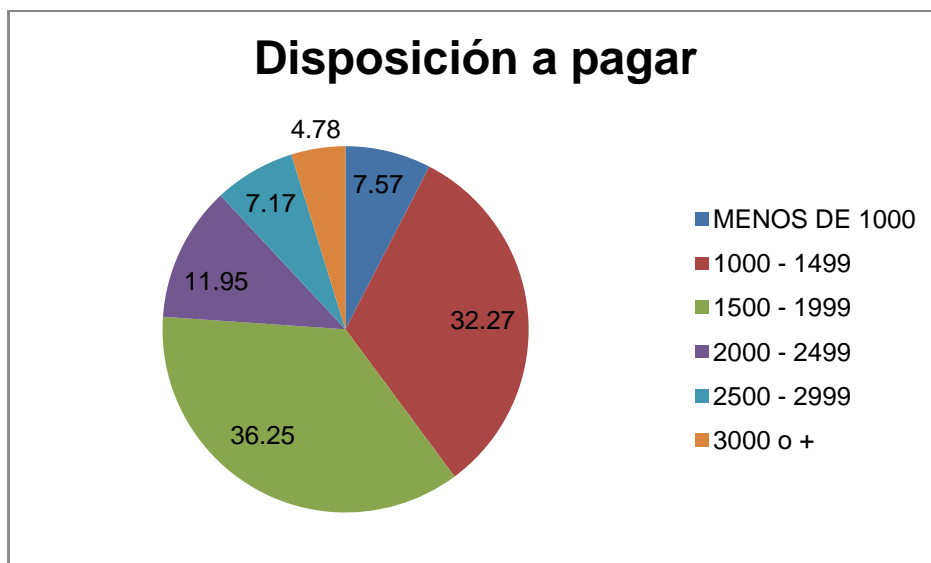
		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.236	.056	3.834	.000(c)
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.214	.061	3.454	.001(c)
N de casos válidos		251			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

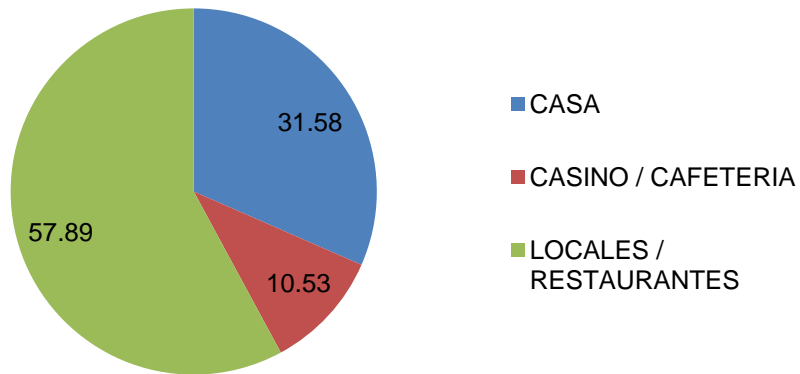
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c Basada en la aproximación normal.

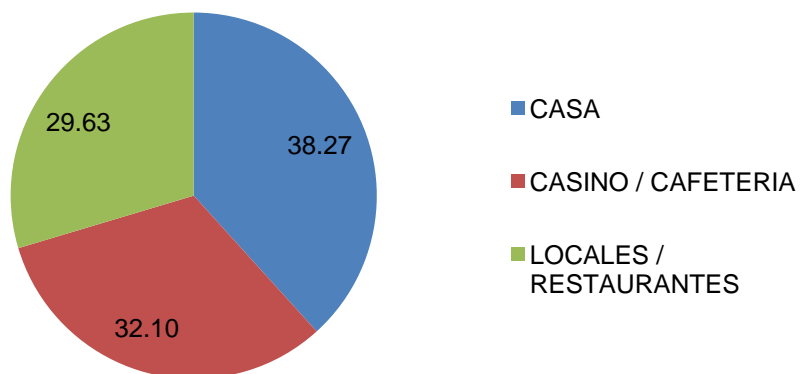
A continuación se presentan gráficos expresados en términos porcentuales



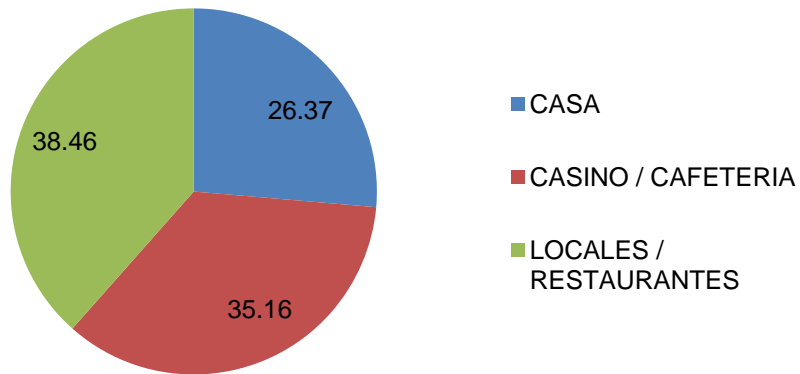
Segmento: menos de \$1000



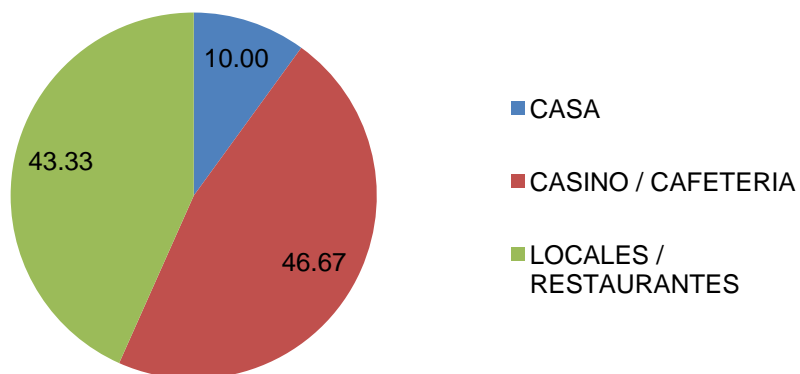
Segmento: \$1000-\$1499



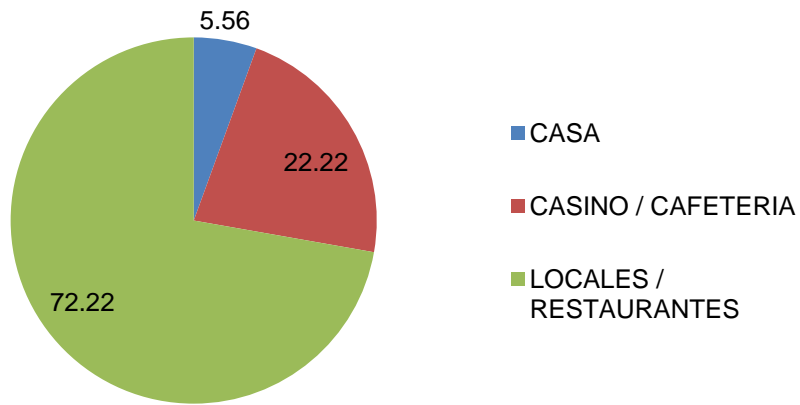
Segmento: \$1500-\$1999



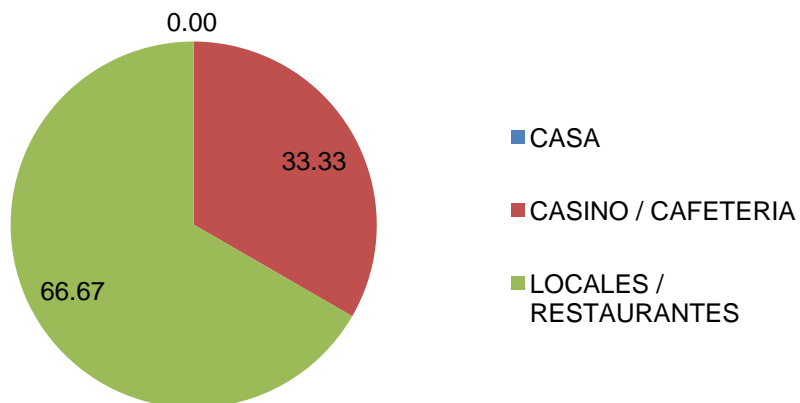
Segmento: \$2000-\$2499



Segmento: \$2500-\$2999



Segmento: \$3000 o más



SEGMENTACIÓN DE CONSUMO POR AÑO DE CARRERA

Medidas simétricas

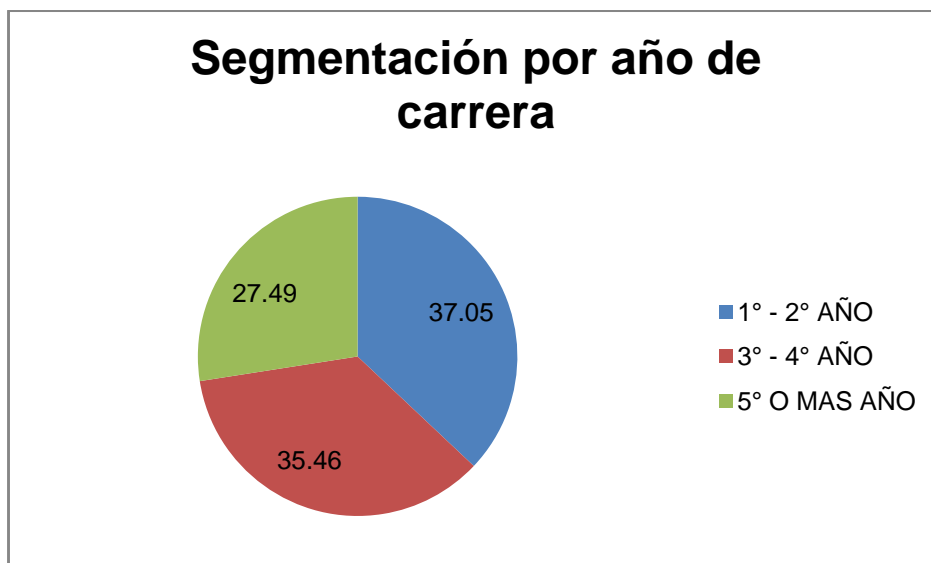
		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.163	.060	-2.604	.010(c)
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.166	.060	-2.662	.008(c)
N de casos válidos		251			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

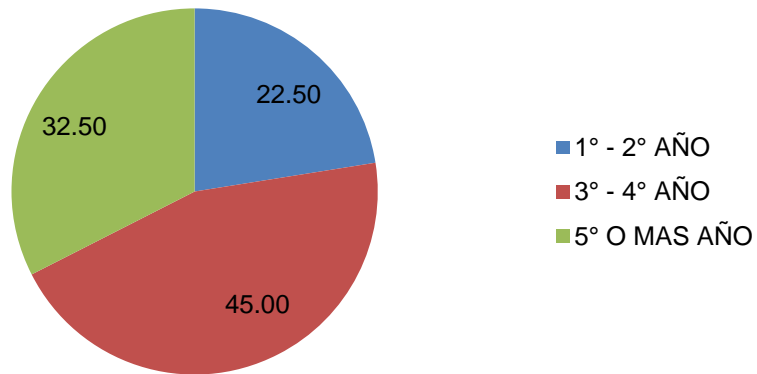
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c Basada en la aproximación normal.

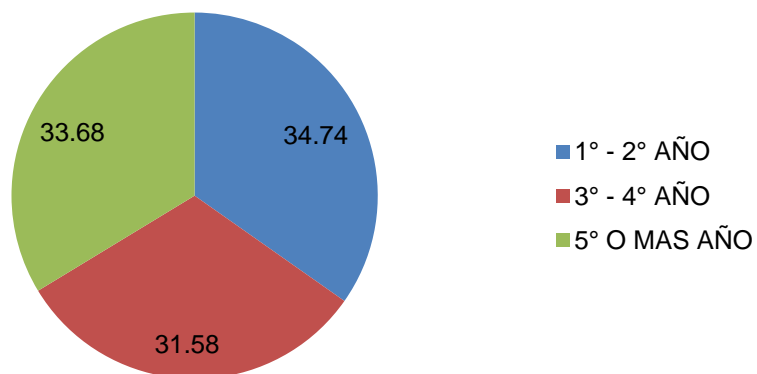
A continuación se presentan gráficos expresados en términos porcentuales

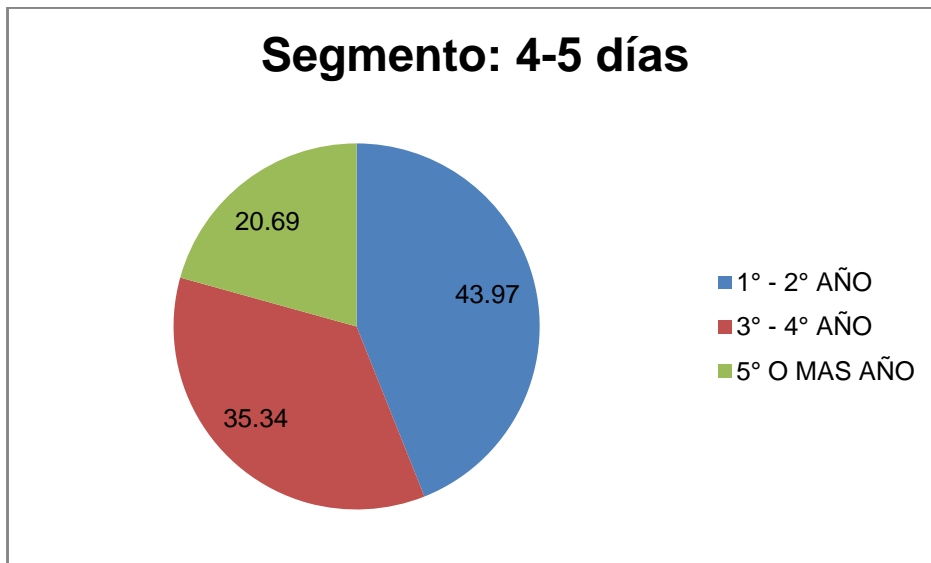


Segmento: 0-1 días



Segmento: 2-3 días





SEGMENTACIÓN DE CONSUMO POR DISPOSICIÓN A PAGAR

Medidas simétricas

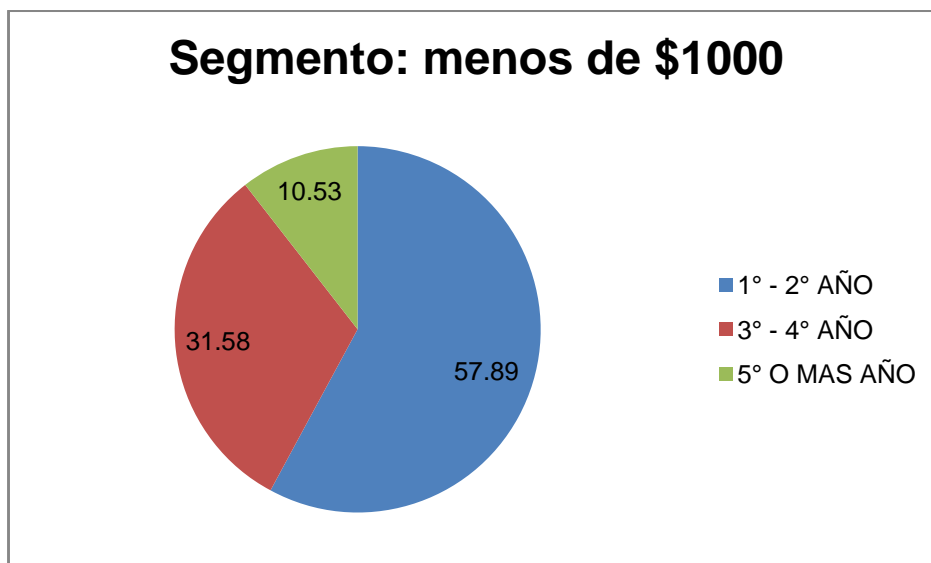
		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.184	.057	2.947	.004(c)
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.199	.058	3.208	.002(c)
N de casos válidos		251			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

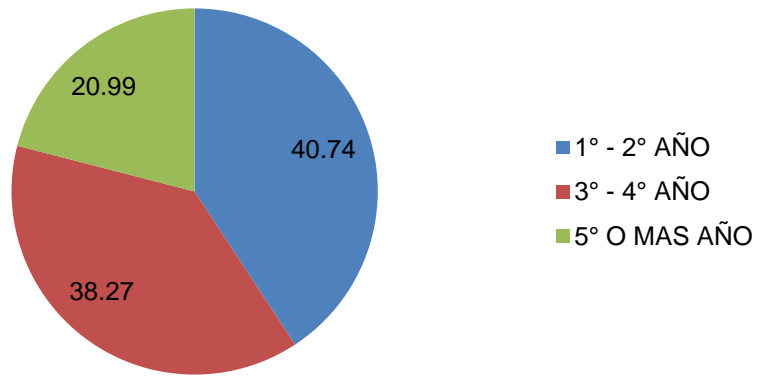
b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c Basada en la aproximación normal.

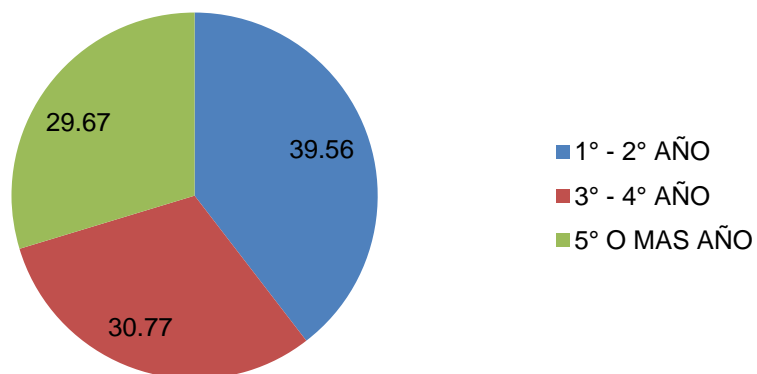
A continuación se presentan gráficos expresados en términos porcentuales



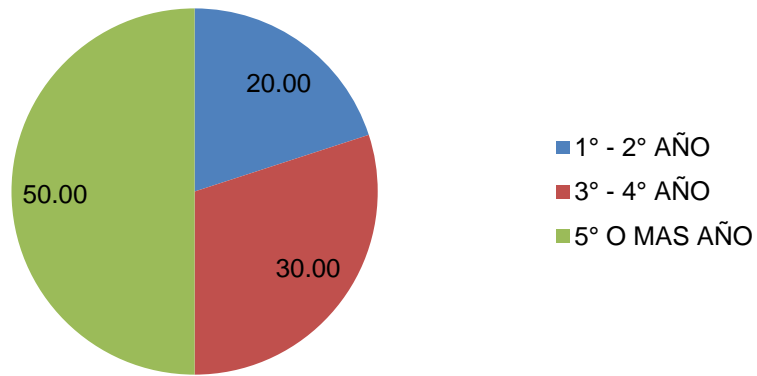
Segmento: \$1000-\$1499



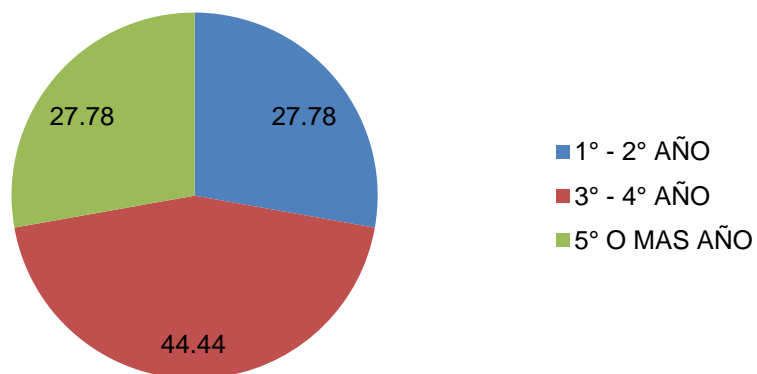
Segmento: \$1500-\$1999

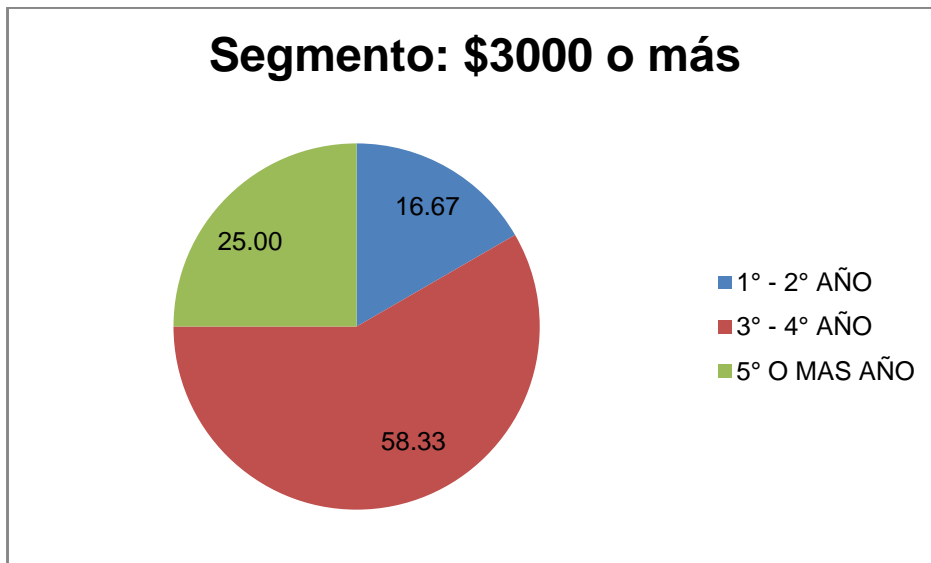


Segmento: \$2000-\$2499



Segmento: \$2500-\$2999





ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos del análisis de datos, buscando principalmente determinar ciertas consideraciones acordes al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

COMPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS PARA CASINOS Y LOCALES ALEDAÑOS

Se buscó evaluar las alternativas de alimentación universitaria, (casino y locales aledaños) en base a una serie de atributos con el fin de buscar posicionarlos y poder realizar un análisis comparativo.

Para ello, se emplearon los ítems 3 y 4 de la encuesta realizada, donde se les pidió a los estudiantes que evaluaran, separadamente para el casino y locales aledaños de su establecimiento universitario, el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert de 5 puntos con los siguientes atributos:

- Oferta variada
- Precios accesibles
- Servicio rápido
- Productos y/o platos ofrecidos de buena calidad
- Se privilegia una alimentación balanceada
- Relación precio/calidad apropiada
- Ambiente grato

De los atributos anteriores, se realizó un Análisis Factorial bajo el método de Componentes Principales, con el fin de reducir la cantidad de dimensiones evaluadas y poder realizar un posicionamiento para ambos segmentos (casinos y locales aledaños).

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.772
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	939.039

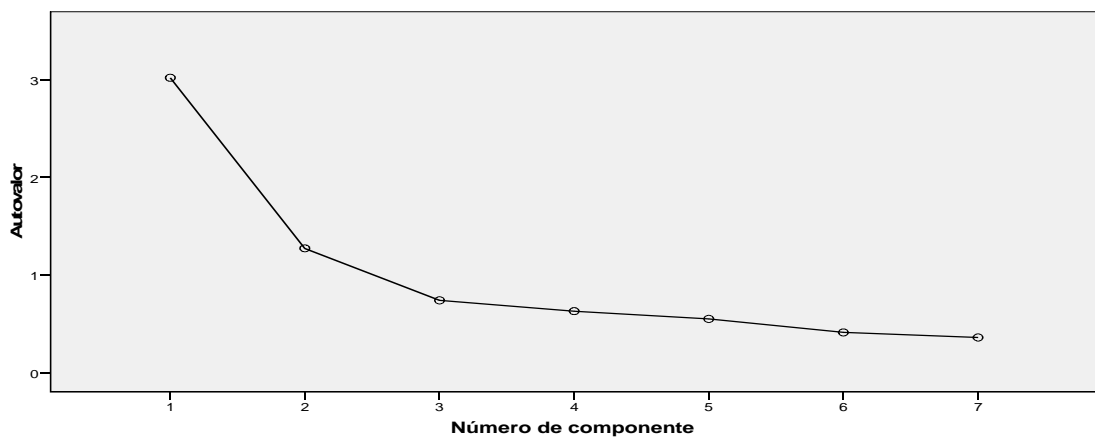
GI	21
Sig.	.000

Como se puede observar, tanto la prueba de esfericidad de Barlett como la medida de adecuación KMO son superadas con éxito, lo cual es demostrado por el resultado de la significancia.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.020	43.137	43.137	3.020	43.137	43.137	2.370	33.857	33.857
2	1.275	18.208	61.346	1.275	18.208	61.346	1.924	27.489	61.346
3	.743	10.608	71.954						
4	.633	9.038	80.992						
5	.553	7.900	88.892						
6	.414	5.918	94.810						
7	.363	5.190	100.000						

Gráfico de sedimentación



En la tabla de Varianza total explicada, se puede observar la presencia de 2 componentes que explican (casi en 2 tercios), principalmente, como evalúan a la actual oferta en el entorno universitario. Esta observación se puede confirmar revisando el gráfico de sedimentación.

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente	
	1	2
OFF VARIADA	.560	.458
PRECIOS ACCESIBLES	.853	-.091
SERVICIO RAPIDO	.775	.099
BUENA CALIDAD PROD.	.455	.655
ALIM BALANCEADA	-.074	.806
BUENA RELAC. P-C	.703	.357
GRATO AMB	.140	.701

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

La matriz de componentes rotados explica como los componentes agrupan las variables usadas como criterio de evaluación de los establecimientos.

En el primer componente se agrupan en el siguiente orden de relevancia:

- Precios accesibles
- Servicio rápido
- Relación precio/calidad apropiada
- Oferta variada

Variables que tienen en común una naturaleza más relacionado a la lógica de las personas y ser más objetivas que el otro set de variables. Pero aun más importante, son

consideradas como necesidades primarias al momento de elegir dentro de las opciones disponibles.

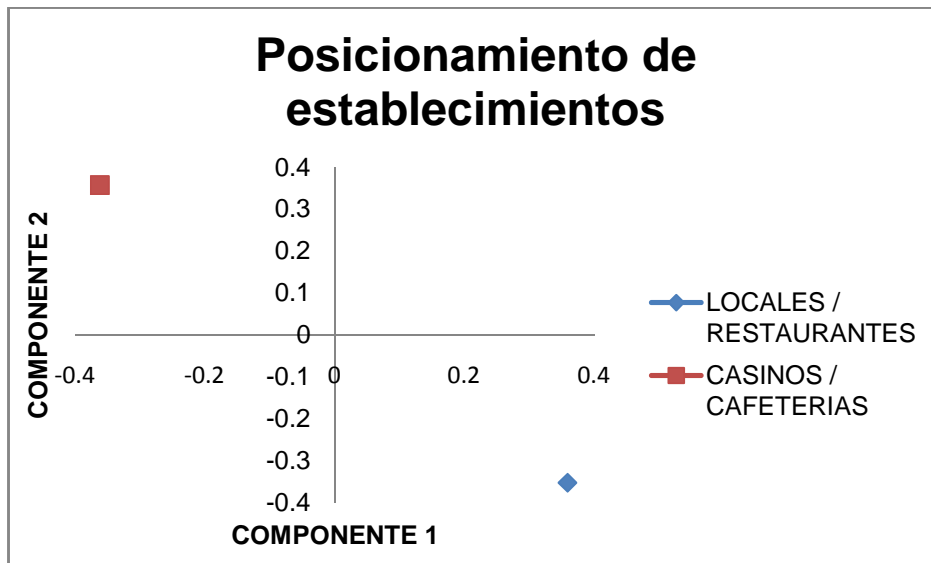
En el segundo componente se agrupan en el siguiente orden de relevancia:

- Se privilegia una alimentación balanceada
- Ambiente grato
- Productos y/o platos ofrecidos de buena calidad

Variables que tienen en común una naturaleza, mayormente relacionada a la sensibilidad de las personas y que son más subjetivas que el otro set de variables. Pero el análisis relevante es que son consideradas como necesidades secundarias al momento de elegir dentro de las opciones disponibles.

Comparación de Medias - Informe

ESTABLECIMIENTO		BART factor score 1 for analysis 1	BART factor score 2 for analysis 1
LOCALES / RESTAURANTES	Media	.3583942	-.3537150
	N	251	251
	Desv. típ.	.93499456	.82636020
CASINOS / CAFETERIAS	Media	-.3612728	.3565561
	N	249	249
	Desv. típ.	.93262388	1.03414018
Total	Media	.0000000	.0000000
	N	500	500
	Desv. típ.	1.00000000	1.00000000



A partir del análisis de comparación de medias, se puede establecer un Posicionamiento de los actuales establecimientos en la oferta gastronómica universitaria. El gráfico nos permite observar con mayor facilidad las diferencias entre "locales / restaurantes" y "casinos / cafeterías".

La conclusión que se puede observar, es relativa al modo en que pesan los componentes al momento de elegir entre los distintos establecimientos. Por un lado, el componente 1 pesa mucho más al momento de evaluar la posibilidad de comer en un local o restaurant, mientras que por otro lado, el componente 2 pesa mucho más cuando se trata de evaluar la posibilidad de comer en un casino o cafetería. En función de explicar con mayor detalle, a continuación se dan 2 ejemplos que explican el efecto que causan estos componentes en la decisión acerca de dónde comprar y/o consumir sus alimentos:

- Una persona puede ser ahuyentada por un casino o cafetería demasiado atestado(a) de gente o con olores demasiados mezclados, temperaturas elevadas, etc.
- Una persona puede ser ahuyentada por un local o restaurante con precios no acordes a una adecuada relación precio / calidad, un servicio más rápido o una oferta más variada en comparación a las otras alternativas disponibles.

A pesar de esta contundente conclusión, se debe recordar que las personas buscan satisfacer sus necesidades desde lo básico hacia lo más complejo. Esto permite hacer interesantes observaciones a partir de los datos arrojados:

- El servicio rápido es uno de los factores más importantes para todos los estudiantes universitarios, debido a sus exigencias horarias. Ahora, fundamentalmente, aquellos que consumen sus alimentos en locales o restaurantes destacan este punto, lo cual es coherente desde la perspectiva de que los clientes evalúan desde que entran al establecimiento y empiezan a consumir lo comprado. Generalmente los locales o restaurantes (del entorno universitario) no permiten tener grandes colas de espera, ya sea, por su espacio físico como por su capacidad de atención. A su vez, los casinos y cafeterías no destacan por este ámbito, lo que hace intuir que hay otras razones que influyen en la decisión para los que optan por sus servicios como, por ejemplo, facilidades de pago como tarjetas o becas de alimentación.
- El ambiente grato no permite hacer grandes diferencias entre los establecimientos, dado la diversidad de criterios y la subjetividad de su origen.
- La percepción de relación precio / calidad en casinos o cafeterías también sufren del mismo efecto, a pesar de tener un origen menos subjetivo que la variable anterior.

COMPARACIÓN Y VALORACIÓN DE ATRIBUTOS PARA CASINOS Y LOCALES

En el ítem 5 y 6 de la encuesta se buscó revelar las preferencias y valoración de los jóvenes universitarios al momento de elegir comer en los distintos establecimientos disponibles en el entorno universitario, bajo el grado de poco valorado o muy valorado, en una escala de Likert de 5 puntos con los siguientes atributos:

- Oferta variada de productos y/o platos
- Precios accesibles
- Servicio rápido
- Buena atención al cliente
- Calidad de los productos ofrecidos
- Alimentación balanceada
- Buena relación precio / calidad
- Ambiente grato

De los atributos anteriores, se realizó un Análisis Factorial bajo el método de Componentes Principales, con el fin de reducir la cantidad de dimensiones evaluadas y poder realizar un posicionamiento de la valoración de los establecimientos.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.887
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1999.775
	GI	28
	Sig.	.000

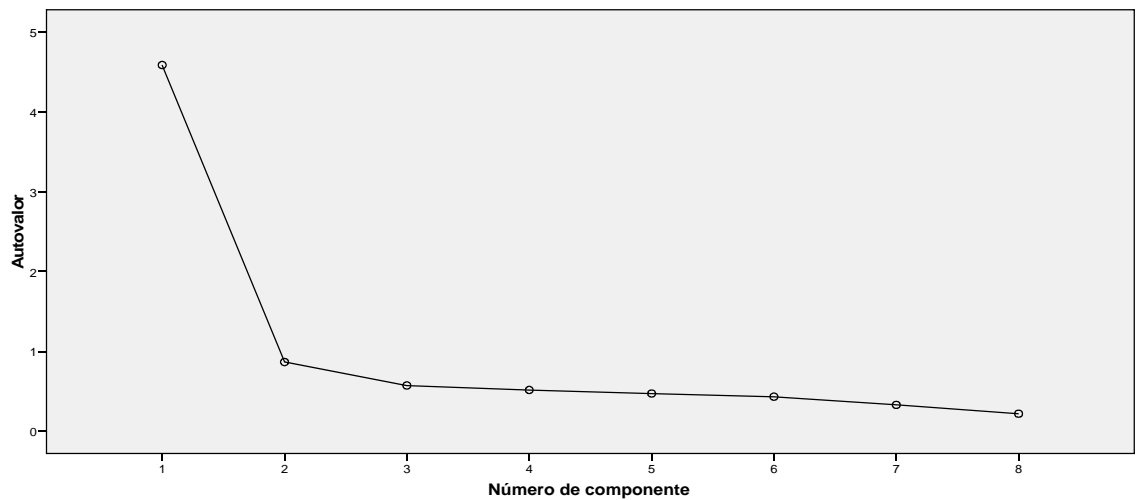
Como se puede observar, tanto la prueba de esfericidad de Barlett como la medida de adecuación KMO son superadas con éxito, demostrado por el resultado de la significancia.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.587	57.333	57.333	4.587	57.333	57.333	2.860	35.750	35.750
2	.867	10.841	68.173	.867	10.841	68.173	2.594	32.423	68.173
3	.573	7.160	75.333						
4	.518	6.471	81.804						
5	.472	5.903	87.707						
6	.433	5.407	93.115						
7	.331	4.141	97.255						
8	.220	2.745	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



En la tabla de Varianza total explicada, se puede observar la presencia de 2 componentes que explican (más de 2 tercios), principalmente, como valoran a los tipos de oferta en el entorno universitario. Esta observación se puede confirmar revisando el gráfico de sedimentación que confirma este hecho, pero se debe aclarar que dada la notoria diferencia se ha forzado al estadístico para arrojar 2 componentes, en función de asegurar la línea del análisis.

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente	
	1	2
OFF VARIADA	.784	.236
PRECIOS ACCESIBLES	.892	.191
SERVICIO RAPIDO	.699	.398
BUENA ATT CLIENTE	.365	.720
CALIDAD PROD.	.482	.588
ALIM BALANCEADA	.257	.790
BUENA RELAC. P-C	.705	.467
AMBIENTE GRATO	.179	.798

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

La matriz de componentes rotados explica como los componentes agrupan las variables usadas como criterio de evaluación de los establecimientos.

En el primer componente se agrupan en el siguiente orden de relevancia:

- Oferta variada de productos y/o platos
- Precios accesibles
- Buena relación precio / calidad
- Servicio rápido

Variables que tienen en común una naturaleza más relacionada a la lógica (y billetera) de las personas, son más objetivas que el otro set de variables. Pero aun más importante, son consideradas como necesidades primarias al momento de elegir dentro de las opciones disponibles.

En el segundo componente se agrupan en el siguiente orden de relevancia:

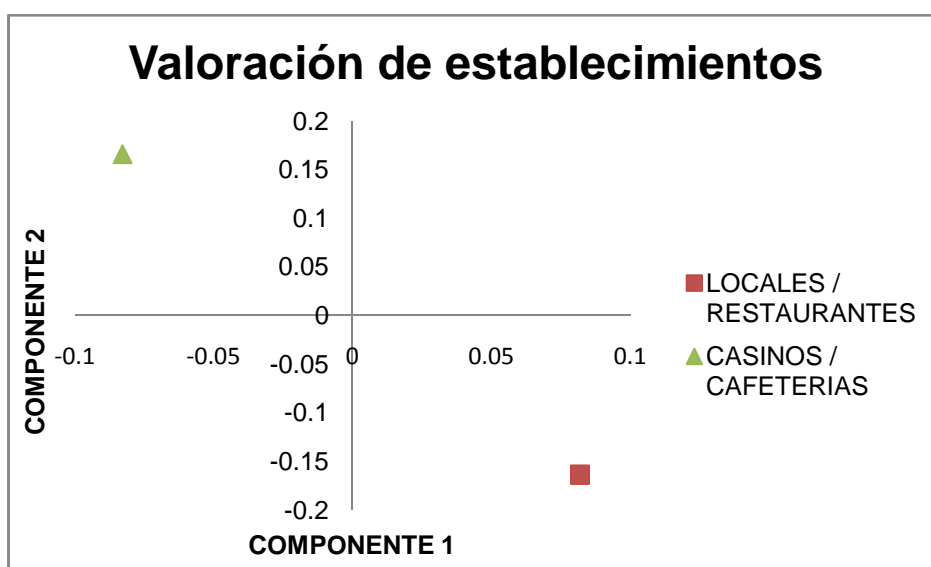
- Ambiente grato

- Buena atención al cliente
- Alimentación balanceada
- Calidad de los productos ofrecidos

Estas variables tienen en común una naturaleza más relacionada a la sensibilidad (desarrollo de los sentidos y estado anímico) de las personas y a ser más subjetivas que el otro set de variables. Pero el análisis relevante, es que son consideradas como necesidades secundarias al momento de elegir dentro de las opciones disponibles.

Comparación de medias - Informe

ESTABLECIMIENTO		BART factor score 1 for analysis 1	BART factor score 2 for analysis 1
LOCALES / RESTAURANTES	Media	.0818251	-.1637807
	N	251	251
	Desv. típ.	.92405153	1.03846847
CASINOS / CAFETERIAS	Media	-.0828149	.1657619
	N	248	248
	Desv. típ.	1.06689378	.93264818
Total	Media	.0000000	.0000000
	N	499	499
	Desv. típ.	1.00000000	1.00000000



A partir del análisis de comparación de medias, se puede establecer un Posicionamiento de la Valoración de los establecimientos en la oferta gastronómica universitaria. El gráfico nos permite observar con mayor facilidad las diferencias entre “locales / restaurantes” y “casinos / cafeterías”.

La conclusión que se puede observar refiere a cómo pesan los componentes al momento de valorar los distintos establecimientos. Por un lado, el componente 1 pesa mucho más al momento de valorar comer en un local o restaurant, mientras que por otro lado, el componente 2 pesa mucho más cuando se trata de valorar comer en un casino o cafetería. En función de explicar con mayor detalle, a continuación se dan 2 ejemplos que explican el efecto que causan estos componentes en la decisión de donde comprar y/o consumir sus alimentos:

- Una persona puede ser atraída por un casino o cafetería con una buena atención al cliente, decoración atractiva, facilidades que entreguen comodidad, buenos aromas, productos de calidad estándar (garantía de confianza, higiene y salud).
- Una persona puede ser atraída por un local o restaurante con precios accesibles, acordes a una buena relación precio / calidad, un servicio más rápido o una oferta más variada en comparación a las otras alternativas disponibles.

Esta conclusión se vuelve más potente por la coherencia demostrada con la conclusión obtenida en el ítem previo, ya que es consistente y confirma la conformación de las necesidades primarias y secundarias respetando su orden lógico.

VALORACIÓN Y FRECUENCIA DE PLATILLOS O COMIDAS PREPARADAS

En el ítem 7, se busca descubrir las preferencias culinarias de los comensales universitarios al momento de almorzar, bajo el contexto de armar un menú propio para un pequeño restaurant o “picada”. Para este efecto, este ítem se dividió en 2 partes:

1. ¿cuán de acuerdo estoy con la frase me gusta comer...? (nivel de acuerdo)
2. ¿cada cuánto me gusta comer...? (veces a la semana)

Con los siguientes platos (basados en algunos alimentos específicos) a evaluar:

- Ensaladas
- Platos vegetarianos
- Tortillas
- Guisos
- Estofados
- Legumbres
- Platillos de papas
- Pastas
- Carnes con acompañamientos variados

Para lo cual se aplicará un análisis de conglomerados o “clusters”

Ward Method		ENSALADAS	PLATOS VEGET	TORTILLAS	GUISOS	ESTOFADOS	LEGUMBRES	PLATILLOS DE PAPAS	PASTAS	CARNES C/ACOMP
1	Media	4.79	4.51	4.32	3.69	3.64	3.64	3.77	4.31	4.08
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87
	Desv. típ.	.435	.776	.883	1.358	1.347	1.355	1.255	1.004	1.222
2	Media	4.24	3.40	3.59	3.47	3.38	3.43	3.86	4.28	4.50
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86
	Desv. típ.	.685	1.130	.975	.904	1.086	1.080	.870	.762	.589
3	Media	2.96	2.42	2.50	2.37	2.67	2.24	3.12	3.71	4.33
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78

	Desv . típ.	1.086	1.063	1.054	1.033	1.040	1.047	.911	1.058	.989
Total	Mediana	4.04	3.48	3.51	3.20	3.25	3.14	3.60	4.11	4.30
	N	251	251	251	251	251	251	251	251	251
	Desv . típ.	1.078	1.306	1.218	1.250	1.235	1.317	1.078	.982	.982

Al ver la tabla de resultados, se puede observar 3 conglomerados o “clusters” que denotan ciertos patrones en las preferencias de los comensales, las cuales se describen a continuación:

1. Este “cluster” describe a un grupo moderno que valora una alimentación balanceada y muestran 2 características principales: por un lado una preocupación por cuidar su salud a través de una nutrición sana, mientras que por otro lado un paladar y cultura gastronómica más desarrollada influenciado tanto por su hogar como por las nuevas tendencias propias de la globalización.
2. Este otro “cluster” describe a un grupo tradicional que valora la contundencia en su alimentación, por lo que muestran una fuerte tendencia hacia platos con mayor aporte calórico tales como: carnes con acompañamiento, pastas y platillos de papas. Estos consumidores tienen en común 2 aspectos: por un lado la preocupación de equilibrar la relación entre satisfacción del hambre versus el costo de esta satisfacción, mientras que por otro lado la búsqueda de sabores tradicionales y más intensos.
3. Este último “cluster” describe a un grupo “mañoso²⁵” o más complejo de satisfacer dado su paladar y cultura gastronómica menos desarrollada, lo que implica preferencias sumamente limitadas que se restringe a carnes con acompañamientos, casi un subconjunto del segundo “cluster”.

Lamentablemente el análisis independiente de conglomerado o “cluster” por separado para las partes que integran el ítem, no resultó fructífero dado que no se puede sacar conclusiones de mayor relevancia que interpretar que hay un grupo con más, normal y menos apetito.

²⁵ Término popular para personas complejas de satisfacer

Ante tal inconveniente, se insiste con un análisis factorial para este ítem.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.768
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	881.766
	gl	36
	Sig.	.000

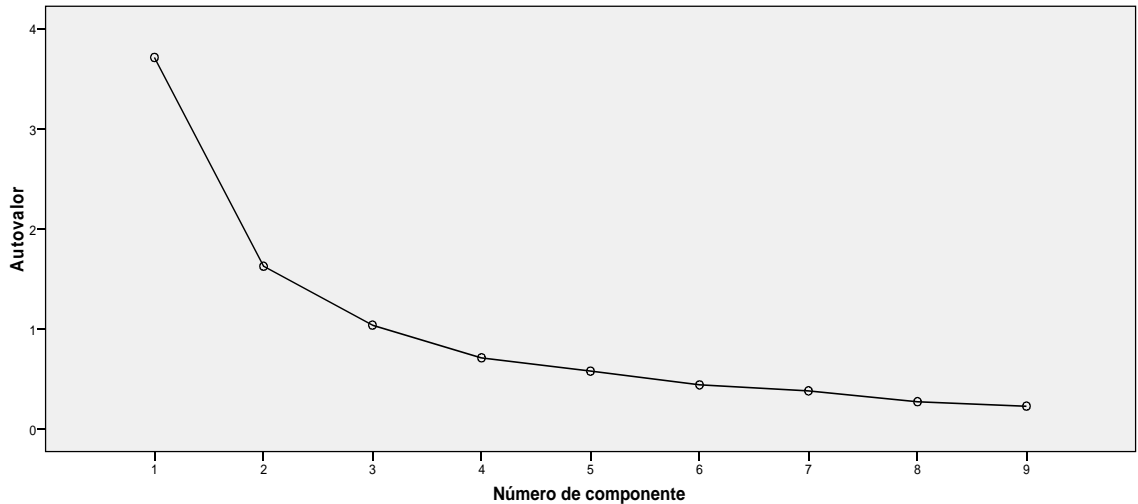
Como se puede observar tanto la prueba de esfericidad de Barlett como la medida de adecuación KMO son superadas con éxito, lo que es demostrado por el resultado de la significancia.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.711	41.235	41.235	3.711	41.235	41.235	2.310	25.667	25.667
2	1.627	18.072	59.307	1.627	18.072	59.307	2.295	25.495	51.162
3	1.039	11.540	70.847	1.039	11.540	70.847	1.772	19.685	70.847
4	.713	7.923	78.770						
5	.580	6.443	85.212						
6	.443	4.924	90.136						
7	.383	4.252	94.387						
8	.275	3.051	97.439						
9	.230	2.561	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



En la tabla de Varianza total explicada se puede observar la presencia de 3 componentes que explican (más de 2 tercios) principalmente como valoran a los tipos de platillos o comidas preparadas. Esta observación se puede confirmar revisando el gráfico de sedimentación que confirma este hecho.

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente		
	1	2	3
ENSALADAS	.876	.191	.120
PLATO VEGET	.885	.169	-.070
TORTILLAS	.671	.444	.137
GUISOS	.311	.844	-.011
ESTOFADOS	.058	.848	.191
LEGUMBRES	.301	.650	.128
PLATILLOS DE PAPAS	.178	.410	.553
PASTAS	.224	.012	.864
CARNES C/ACOMP	-.193	.099	.793

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Las agrupaciones son coherentes al tipo de platos que corresponde cada una de las opciones presentadas en la encuesta, reflejando la valoración y, a su vez, la discriminación por un tema nutricional. Estos grupos se asocian a 3 grandes grupos (destacada por colores):

- Comida "Light" o livianas en calorías
- Comida casera
- Comida contundente

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.737
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	684.045
	Gl	36
	Sig.	.000

Como se puede observar tanto la prueba de esfericidad de Bartlett como la medida de adecuación KMO son superadas con éxito, lo que es demostrado por el resultado de la significancia.

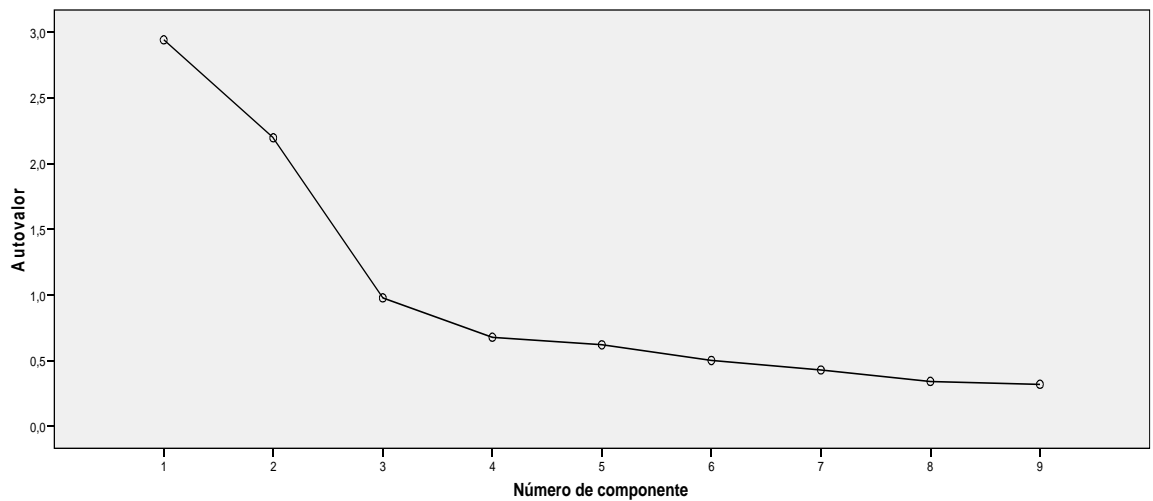
Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.940	32.666	32.666	2.940	32.666	32.666	2.613	29.029	29.029
2	2.195	24.385	57.050	2.195	24.385	57.050	2.522	28.022	57.050
3	.977	10.853	67.903						
4	.677	7.524	75.428						

5	.621	6.897	82.324						
6	.501	5.565	87.890						
7	.429	4.762	92.652						
8	.341	3.792	96.444						
9	.320	3.556	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



En la tabla de Varianza total explicada se puede observar la presencia de 2 componentes que explican (más de la mitad) principalmente cuan a menudo prefieren comer los distintos tipos de platillos o comidas preparadas. Esta observación se puede confirmar revisando el gráfico de sedimentación que confirma este hecho.

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente	
	1	2
ENSALADAS	.593	-.269
PLATO VEGET	.745	-.248
TORTILLAS	.794	.111
GUISOS	.747	.303
ESTOFADOS	.510	.486
LEGUMBRES	.479	.496
PLATILLOS DE	.065	.790

PAPAS		
PASTAS	-.017	.738
CARNES C/ACOMP	-.157	.796

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Lo que se puede observar a partir de este análisis factorial es como pesa el factor de lo saludable o el aporte calórico de los diferentes platillos o tipo de comidas. La conciencia nutricional cada vez es más notoria lo que puede notarse en estos 2 componentes:

1. Disposición a una *mayor frecuencia* de consumo durante la semana.
2. Disposición a una *menor frecuencia* durante la semana.

ANEXOS

ANEXO I: RESUMEN CONCLUSIONES ANÁLISIS CUALITATIVO

A continuación se presentan los principales hallazgos obtenidos del análisis de datos, se busca principalmente determinar ciertas consideraciones acordes al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

1. Conceptos

En primer lugar se definen los conceptos básicos obtenidos del análisis de la información recopilada tanto en la primera fase de Focus Group como en la segunda fase de Entrevistas en profundidad, el objetivo es comprender las percepciones y significados contenidos en la mente de los entrevistados. A continuación se presentan estas definiciones:

Rápida: Se refiere al tiempo de acceso y de consumo de alimentos. La cuantificación del concepto de rapidez puede variar entre distintos individuos, pero consensualmente, hace referencia a un tiempo menor a 10 minutos.

Placer: Principalmente, referente a la sensación causada por la satisfacción del hambre. En menor medida, también hace referencia a la satisfacción entregada por los “gustos” o sabores de los alimentos, denominado “antojos”.

Saludable/Sano: Referente a alimentos nutritivos y libres de frituras, tales como verduras, carnes blancas e integrales.

Contundente: Alimento o plato capaz de satisfacer el hambre debido a su cantidad.

Alimentación en jornada universitaria: Proceso que se lleva a cabo en el período transcurrido en la universidad, que contempla la alimentación tanto dentro de ésta, como en sus alrededores, considerando un radio promedio de hasta 3 cuadras desde la universidad. Principalmente hace referencia al almuerzo y, en menor medida, al consumo de “snacks” y café en tiempos libres entre clases.

Comida casera: Catalogada como comida “sana” y “contundente”. Se caracteriza por tener alimentos frescos, elaborados en el mismo día de consumo y por ser higiénica en su elaboración, lo que entrega confianza para su consumo. Está fuertemente asociada al trabajo, en el sentido que requiere tiempo para su preparación. Asimismo, está asociada al ahorro, en el sentido que con ella se incurre en menos costos monetarios para alimentarse.

Comida rápida/Comida chatarra: Comida “rápida” con alto contenido graso. Está catalogada como insalubre (en términos de la manipulación de los alimentos y el origen de los insumos) y asqueroso debido a su alto contenido graso. Sin embargo, se identifica como “rico de vez en cuando”, siendo atractivo eventualmente.

2. Momentos o instancias de consumo en jornada universitaria

Fueron identificadas dos instancias asociadas por los estudiantes universitarios a esta categoría, que se comentan a continuación:

Almuerzo

Es la instancia que se asocia con mayor fuerza a esta categoría. Está relacionada con una marcada sensación de hambre, que se explica por la falta de tiempo durante gran parte de la mañana para consumir alimentos debido a que deben asistir a clases, realizar trabajos o estudiar.

Dado lo anterior, el almuerzo en los universitarios es una instancia sin un horario definido, que debe adecuarse tanto a horarios de clases como a instancias de trabajos o estudio que enfrentan los estudiantes.

Esta instancia también está asociada a la compañía. Los estudiantes intentan almorzar en compañía de amigos, pudiendo influir incluso, aunque en menor medida, en sus decisiones de horario y lugar para almorzar.

Adicionalmente, el concepto de rapidez está fuertemente asociado a esta instancia. Dado el tiempo limitado que poseen generalmente los estudiantes para almorzar, éstos deben buscar servicios y mecanismos para almorzar de forma rápida, ya sea comiendo alimentos fríos (muchas veces no alcanzan a calentarlos) o buscando locales de comida

cercanos, de rápida atención y con la menor cantidad de público para disminuir los tiempos de espera.

Breaks

Está asociada en menor medida a la Alimentación en jornada universitaria y surge de forma menos espontánea en los estudiantes. Se refiere al consumo de alimentos livianos, tales como snacks (galletas y barras de cereal) y café, en los períodos libres comprendidos entre clases.

Está asociado también a rapidez, pero en forma más marcada, dado que se cuenta generalmente con aún menos tiempo, lo que influye directamente en menores posibilidades para escoger locales para comprar. Asimismo, los estudiantes presentan mayor sensibilidad a colas de espera para esta instancia, abortando muchas veces su decisión de compra para consumo.

El break es considerado en ocasiones un momento de relajo entre clases, donde el consumo de un café puede estar asociado al consumo de cigarrillos en el caso de estudiantes fumadores.

3. Atributos valorados en la categoría

El conjunto de atributos que los estudiantes universitarios valoran y ponderan para su proceso decisional en la categoría son los siguientes:

- **Precio.** Los estudiantes adecuan sus opciones de alimentación en base a un presupuesto limitado. Para el almuerzo, los estudiantes buscan una alternativa inferior a \$2.000, sin embargo, el número de días que almuerzan en la universidad modifica su disposición a pagar.
- **Calidad de la comida.** Los estudiantes valoran la calidad en términos de frescura y naturalidad de los alimentos, así como también valoran poder identificar los ingredientes del alimento (son aversos a alimentos molidos y mezclados que no se puedan identificar con claridad).
- **Lugar.** Valoran que el lugar donde vayan a consumir sus alimentos sea amplio, con espacio para poder sentarse tranquilos, que no tenga olores desagradables de otras comidas y que no tenga ruido. También son sensibles a los tiempos de

espera, tanto de colas de espera como de tiempos de atención. Por último, valoran la cercanía del lugar, pudiendo moverse hasta en un radio de tres cuadras desde su universidad para almorzar.

- **Contundente.** Valoran platos con capacidad para saciar el hambre.
- **Variedad.** En menor medida valoran poder optar a distintas alternativas de comidas.
- **Calidad de atención:** Valoran la calidad en términos de trato al cliente (atento y que no se vaya a hacer otras cosas mientras atiende) y en términos de tiempo de atención, desde que se llega al mesón para ordenar hasta que el alimento es recibido.
- **Fila.** Valoran un tiempo de espera para ser atendidos o para preparar sus propios alimentos (calentarlos) corto.

4. Descripción del proceso decisonal

El proceso decisonal de los estudiantes universitarios en relación al almuerzo puede ser explicado a través del siguiente modelo, que evalúa el proceso cognitivo al momento de decidir el “qué” y “dónde” comer:

Figura 5.1: Modelo cognitivo de decisión alimenticia



Fuente: elaboración propia

Como se observa en el modelo, para la decisión en almuerzo los estudiantes sienten la necesidad de alimentarse por hambre, ante lo cual comprueba si tienen tiempo y con cuánto tiempo cuentan para poder almorzar; posteriormente evalúan la limitante monetaria (con cuánto dinero disponen y cuánto están dispuestos a gastar, en caso que no hayan traído comida de su hogar); dadas las limitantes de tiempo y dinero, los estudiantes posteriormente deciden la ubicación o el local para alimentarse, cuánto están dispuestos a recorrer para almorzar; posteriormente, quienes no traen comida de su hogar evalúan alternativas de platos contundentes y de su preferencia de gusto; evaluados los aspectos anteriores, evalúan la opción de escoger un lugar junto a la compañía de amigos; como aspectos secundarios, evalúan el ambiente, en términos de ruido, espacio y olores, y la posibilidad de variar en platos según otros gustos.

Como consideraciones adicionales se señala que:

- El proceso de evaluación de la decisión de almorzar generalmente es realizada en el momento en que surge la necesidad y en un tiempo corto, a veces instantáneo.

- Eventualmente surgen conflictos para almorzar en compañía de personas que tengan diferentes modalidades de alimentación (casino, comida de casa o que almuerce fuera de la universidad).
- La prioridad está dada por las obligaciones universitarias, como estudio o trabajos, y el almuerzo es una instancia que se adapta a estas situaciones.
- La disposición a pagar depende del número de días que el estudiante almuerza en la universidad.

2. Percepciones sobre la oferta alimenticia universitaria

Las percepciones presentes de los estudiantes sobre la categoría son negativas y giran en torno a un mismo tema: la poca variedad.

Los estudiantes perciben que toda la oferta presente es relativamente similar, catalogándola como “fome”. Se observa una insatisfacción frente a lo que pueden optar tanto dentro como en los alrededores de su universidad.

Asimismo, clasifican la oferta disponible dentro de dos categorías: por un lado identifican la gama de comida rápida y, por otro lado, identifican una oferta de comida que busca ser “casera”, sin embargo los estudiantes la catalogan como “masiva” o “industrial”, ya que no cumple con las características que tiene la comida casera de sana, fresca y nutritiva, catalogándola como “horrible” en aspecto y sabor “sintética” en cuanto a los ingredientes empleados, poco naturales.

2.1. Nuevas tendencias

Desde el punto de vista de lo que los estudiantes agregarían a la oferta universitaria, se observa una necesidad de alimentos considerados más “sanos”, como frutas y yogurt, y con más sabor. Los estudiantes perciben que las empresas confunden “sano” con falta de sabor, argumentando que platos con alta cantidad de verduras y poco aliño o sazón es lo que suelen ofrecer, sin embargo, no satisface su necesidad de oferta alimenticia “sana” en términos de sabor.

También, mencionan que su lugar ideal contempla una oferta de comida sana y con sabor, con platos más variados e innovadores (distintos) y sin filas de espera, mostrando

una clara insatisfacción frente a servicios con poca oferta sana y con molestas colas de espera.

2.2. Comparación entre opciones de alimentación: motivadores y desmotivadores

La Tabla 5.1 resume las principales diferencias que perciben los estudiantes entre las distintas opciones de alimentación en jornada universitaria, según las cuales basan su decisión final para escoger alguno.

Tabla 5.1. Motivadores y desmotivadores según opciones de alimentación

	CASINO	COMIDA CASERA	LOCALES DE COMIDA
MOTIVADORES	Cercano	Preferencia gastronómica (comen lo que les gusta)	Cómodo, no hay que lavar plato ni requiere trabajo para preparar
	Menor costo (precio razonable; becas)	Menor costo (barato, ahorro en dinero)	Buena relación precio – calidad
	Variedad (comida casera, comida sana)	Casero de verdad (fresco, sano, nutritivo)	Variedad de elección (diversos locales)
	Rápida	Confianza (saben lo que están comiendo y que es limpio)	Buena atención
	Mal olor	Incómodo (necesita microondas para calentar; debe lavar platos; debe transportar la comida)	Lejano
DESMOTIVADORES	Mal ambiente (Repleto, estresante)	Tiempo (de preparación y en colas para calentar comida)	Comida chatarra (mayoritariamente)
	Tiempo (Filas enormes, altos tiempos de espera)	Mala calidad (alimentos procesados, masivos más que caseros)	Poco contundente
	Mala atención	Mala atención	Mayor precio
	Alimentos ricos se acaban pronto (escasos)		

Fuente: elaboración propia

Casino

Se observa, por tanto, que los motivos de los estudiantes para escoger su casino universitario están dados principalmente por el factor comodidad, dado por la cercanía del establecimiento, el cual satisface directamente sus limitantes de tiempo. Esto, en complemento con una oferta comparativamente variada a las otras opciones a un precio razonable. Sin embargo, también existe un grupo de estudiantes que opta por esta opción debido al atractivo monetario que representa la opción de beca en su alimentación.

Estos motivadores son contrapesados a aspectos negativos como el mal olor y el mal ambiente de stress que se vive, dada la alta afluencia de personas en ciertos horarios,

que no se da en las otras opciones. A esto se puede sumar una percepción de mala calidad de los alimentos, considerados por algunos como “masivos” más que “caseros” y los altos tiempos de espera, dadas las filas para ser atendidos.

Comida casera

La opción de comida casera (traída de sus hogares) es preferida por algunos estudiantes, dado que representa una alternativa más económica, entrega mayor confianza en la calidad y cómo están elaborados los alimentos y, además, porque representa una alternativa más atractiva a sus gustos, dado por el hecho que es “casera” (más saludable y buen sabor).

Estas características son contrapesadas con aspectos que se pueden resumir en el “costo de oportunidad” para el estudiante, dado que requiere trabajo, tiempo de preparación, es incómodo de transportar y muchas veces implica de todas formas realizar colas de espera para calentar su comida.

Locales de comida

Esta opción es preferida por los estudiantes dado que, por un lado es cómo e implica menor costo de oportunidad (sin trabajo para prepararlo, ni lavar platos, ni transportarlo) y, por otro lado, presenta una buena relación precio – calidad, la cual no se da para la opción casino. A esto se suma una percepción de mejor servicio que el casino y variedad n la oferta.

Estos aspectos son prorrateados con el factor distancia, dado que representa una opción más lejana que el casino, afectando al costo de oportunidad y tiempo limitado de los estudiantes, y con aspectos como un mayor precio en relación a una comida que es menos “contundente” y más asociada a “comida chatarra”, con pocas opciones de comida más cercana a una definición de comida “casera”, que sí la presentan las otras dos opciones.

3. Nuevas Tendencias en la categoría

En general existe una percepción entre los estudiantes que no ha cambiado durante años en forma notable el servicio o la oferta alimenticia para esta categoría. Fue común en las

entrevistas realizadas palabras como “fome” y “todo es lo mismo”. Sin embargo, los estudiantes sí muestran una tendencia de cambio en sus necesidades alimenticias, mostrándose insatisfechos y más dispuestos a consumir nuevas opciones alimenticias enfocadas a nuevos sabores (internacional como comida china, peruana y árabe) y otras variedades más “saludables” pero sin tener que sacrificar sabor a cambio. Hoy en día los estudiantes muestran no conformarse sólo con alimentos “sanos” pero sin sabor, ahora exigen poder acceder a comida “saludable” más atractiva, en cuanto a aspecto y sabor, en otras palabras, se redefinió el concepto de “saludable”.

Dado que la oferta actual no ha cambiado frente a estas nuevas tendencias, notamos una necesidad ocasionada por este cambio en la forma de pensar de los estudiantes que no ha sido cubierta y, por tanto, representa una oportunidad de nuevos negocios.

ANEXO II: PAUTA DE ENCUESTA

Junto con saludarte te invitamos a formar parte de un proceso de investigación desarrollado por estudiantes de la Universidad de Chile con respecto a la alimentación de estudiantes universitarios en su jornada de estudios. Te pedimos que contestes con la mayor sinceridad, pues los datos son anónimos y serán manejados confidencialmente. De antemano muchas gracias.

Marca sólo una alternativa

¿Cuál es la frecuencia (días de la semana) con la que consumes alimentos durante la jornada universitaria? (Nota: considerando la semana, de Lunes a Viernes, de 08.00 a 20.00 hrs)

- 0 – 1 día
- 2 – 3 días
- 4 – 5 días

¿Cuál es la frecuencia (veces al día) con la que consumes alimentos durante la jornada universitaria?

- 0 – 1 vez
- 2 – 3 veces
- 4 – 5 veces

Considerando la oferta gastronómica que tienes en el entorno cercano a tu Universidad (sin considerar el casino o cafetería de su facultad), señala en qué medida estas de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados: (considera que la diferencia entre cada alternativa es igual, o de igual magnitud)

	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	En total acuerdo
Los locales y/o restaurantes entregan una variada oferta.					
Los precios son accesibles					
El servicio es rápido					
Los productos y/o platos ofrecidos son de buena calidad					
Se privilegia una alimentación balanceada					
La relación precio/calidad es la apropiada.					
Los locales y/o restaurantes poseen un ambiente grato					

Plan de Negocios: "Shake, Rattle & Roll" | 2009

Considerando la oferta gastronómica que usted tiene en el casino o cafetería de tu facultad, señale que en qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados (considera que la diferencia entre cada alternativa es igual, o de igual magnitud)

	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	En total acuerdo
El casino y/o cafetería entrega una variada oferta.					
Los precios son accesibles					
El servicio es rápido					
Los productos y/o platos ofrecidos son de buena calidad					
Se privilegia una alimentación balanceada					
La relación precio/calidad es la apropiada.					
El casino y/o cafetería poseen un ambiente grato					

Considerando la oferta gastronómica que tienes en el entorno cercano a tu Universidad (sin considerar el casino o cafetería de su facultad), señala que en qué medida valoras o no las siguientes características en esos lugares (considera que la diferencia entre cada alternativa es igual, o de igual magnitud)

	Muy poco Valor	Poco Valor	Indiferente	Lo valoro	Muy valorado
Oferta Variada de productos y/o platos.					
Precios son accesibles					
Servicio rápido					
Buena atención al cliente					
Calidad de los productos ofrecidos					
Alimentación balanceada					
Buena relación precio/calidad.					
Ambiente grato					

Plan de Negocios: "Shake, Rattle & Roll" | 2009

Considerando la oferta gastronómica que tienes en el casino o cafetería de tu facultad, señale que en qué medida valoras o no las siguientes características en esos lugares:
(considera que la diferencia entre cada alternativa es igual, o de igual magnitud)

	Muy poco Valor	Poco Valor	Indiferente	Lo valoro	Muy valorado
Oferta Variada de productos y/o platos.					
Precios son accesibles					
Servicio rápido					
Buena atención al cliente					
Calidad de los productos ofrecidos					
Alimentación balanceada					
Buena relación precio/calidad.					
Ambiente grato					

Pensando en que puedes armar tu propio menú dentro de un pequeño restaurant o "picada" ¿qué te gustaría comer y cada cuánto comerlos? (considera que la diferencia entre cada alternativa es igual, o de igual magnitud)

me gusta comer...	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	En total acuerdo
Ensaladas					
Platos Vegetarianos					
Tortillas					
Guisos					
Estofados					
Legumbres					
Platillos de papas					
Pastas					
Carnes con acompañamientos					

Cada cuánto me gusta comer...	1 vez a la semana	2 veces a la semana	3 veces a la semana	4 veces a la semana	5 o más veces a la semana
Ensaladas					
Platos Vegetarianos					
Tortillas					
Guisos					
Estofados					
Legumbres					
Platillos de papas					
Pastas					
Carnes con acompañamientos					

¿Qué año de su carrera cursa actualmente?

1er – 2do año

3ero – 4° año

5° año o más (ejemplo: Post Grado)

Al considerar la alimentación en jornada universitaria, usted generalmente:

Trae comida de su casa

Compra en el casino y/o cafetería de su Facultad

Compra en los locales y/o restaurantes cercanos a su Facultad

¿Quién financia su alimentación durante esta jornada?

Sus padres u otros familiares

Usted

Becas de alimentación

¿Cual es el monto máximo que esta dispuesto a gastar en alimentación durante la jornada universitaria?

Menos de \$1.000

\$1.000 a \$1.499

\$1.500 a \$1.999

\$2.000 a \$2.499

\$2.500 a \$2.999

\$3.000 o más

12. Sexo: _____

13. Edad: _____

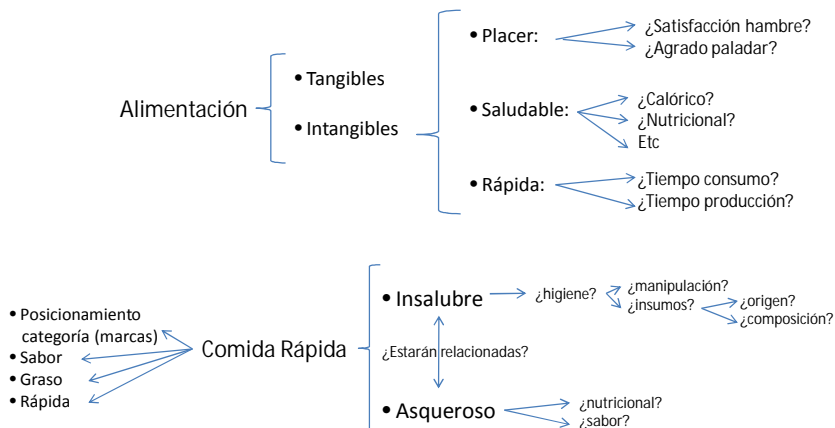
14. Ingreso familiar promedio mensual: _____ Entre 0 y \$500.000
_____ Entre \$500.001 y \$1.000.000
_____ Entre \$1.000.001 y \$1.500.000
_____ Entre \$1.500.001 y \$2.000.000
_____ Más de \$2.000.001

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

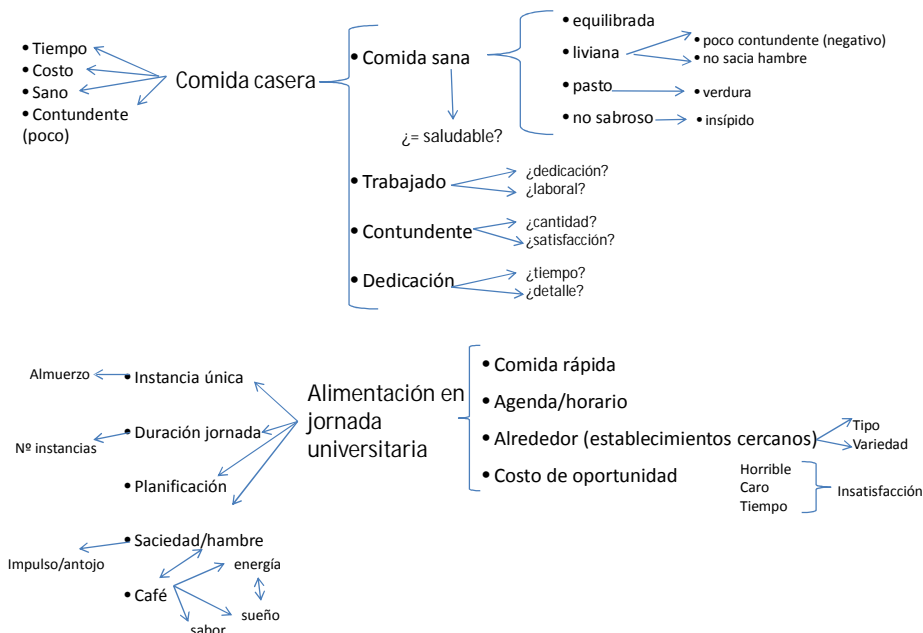
ANEXO III: ANÁLISIS FOCUS GROUP

CONCEPTOS...

(en cursiva y entre "¿?" están los significados propuestos a esos conceptos, se debe investigar en el próximo focus)

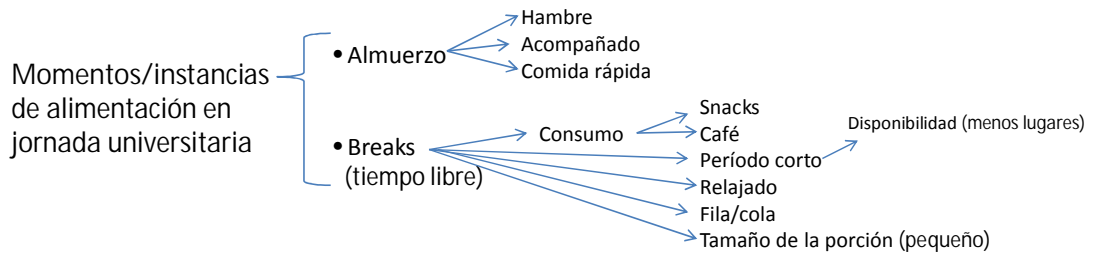
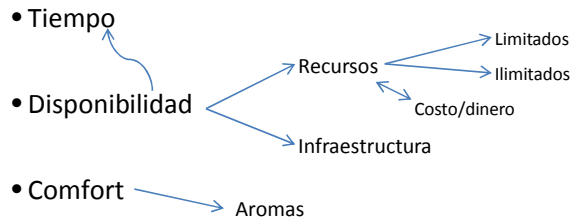


CONCEPTOS ...



CONCEPTOS ...

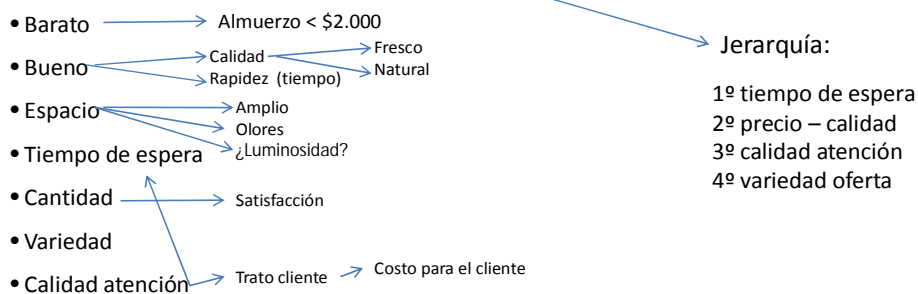
Alimentación universitaria V/S Resto → asa



CONCEPTOS ...

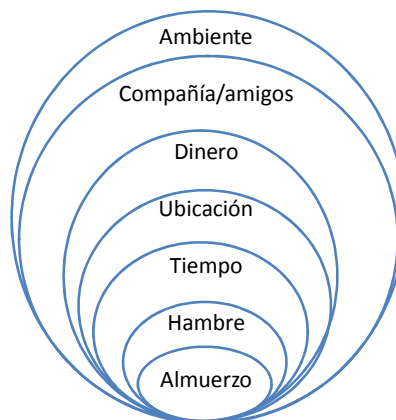


ATRIBUTOS VALORADOS EN ALIMENTACIÓN EN JORNADA UNIVERSITARIA:



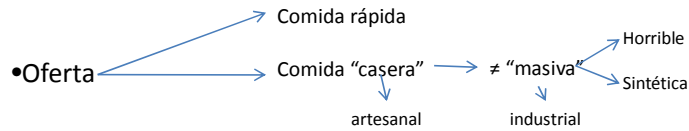
PROCESO DECISIÓN ALMUERZO EN LA JORNADA UNIVERSITARIA:

- Hecha en el momento
- Conflicto con quienes traen de la casa
- prioridad es el trabajo, la comida se adapta
- Disposición a pagar depende del Nº de días que se come en la universidad



PERCEPCIONES SOBRE OFERTA ALIMENTICIA UNIVERSITARIA:

- Todo similar



- Disposición a pagar → ≤ \$2.000

"¿Qué agregarían a la oferta universitaria?":

- Oferta sana → Más sabor
→ Frutas/yoghurt

- Lugar ideal: {
- Comida sana, con más sabor
 - Más innovadora...

ANEXO 8: ESTIMACIÓN DE TAMAÑO PARA MERCADO OBJETIVO

Casa Central - Pontificia Universidad Católica	
Medicina	567
Derecho	960
Periodismo	440
Biología	280
Total matriculados	2.247
Supuesto: sólo un 70% de los alumnos asiste a clases	1.573
Estimación: un 46.22% almuerza entre 4-5 días a la semana	727
Estimación: un 37.85% almuerza entre 2-3 días a la semana	595
Nº de alumnos que almuerzan a la semana	1.322
Nº de semanas en el año normal de clases	40
Nº de almuerzos al año	52.893
Media de disposición a pagar	\$ 1.500
TAMAÑO DE MERCADO ANUAL	\$ 79.340.222

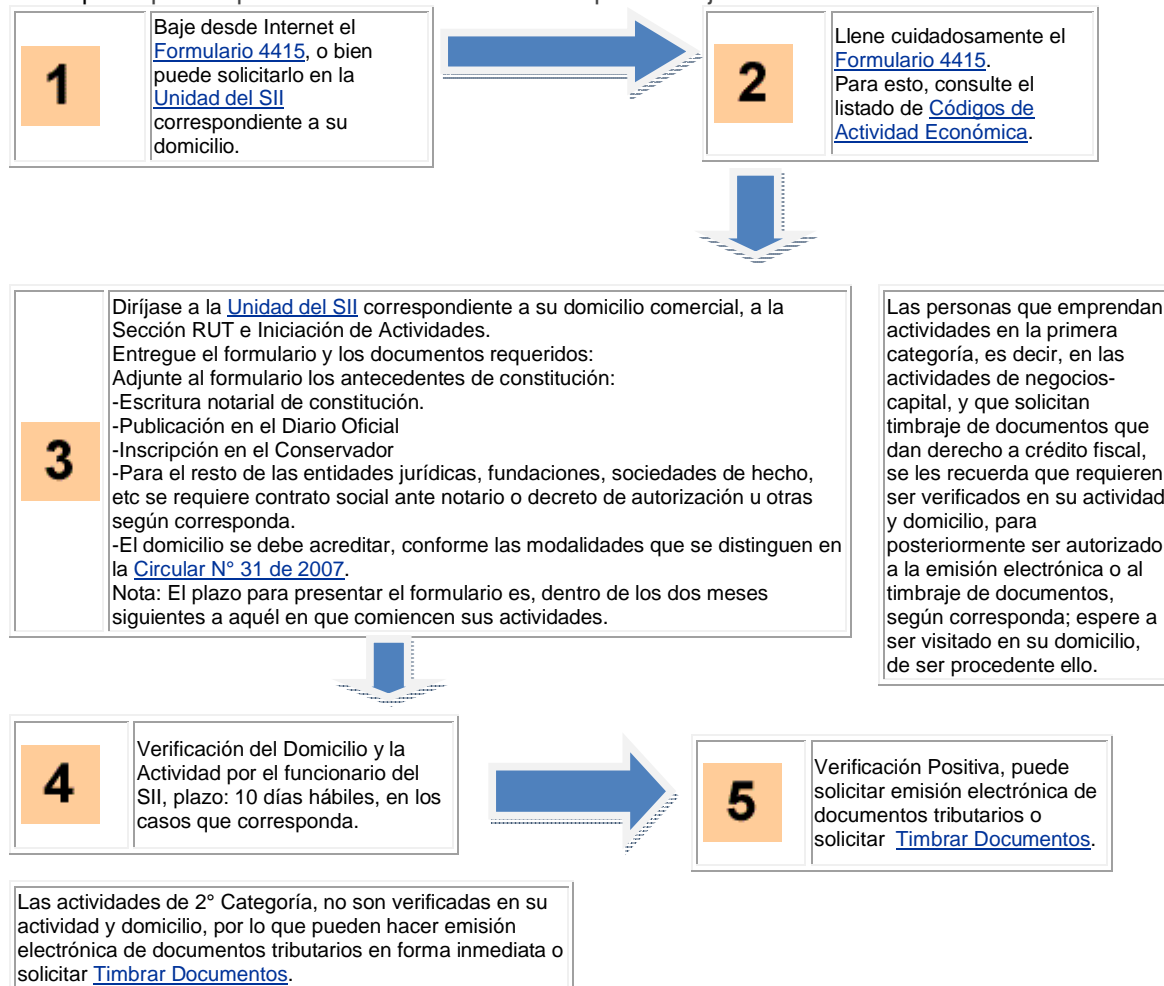
"Casona Las Condes" - Andrés Bello	
Total matriculados	3000
Supuesto: sólo un 70% de los alumnos asiste a clases	2.100
Estimación: un 46.22% almuerza entre 4-5 días a la semana	971
Estimación: un 37.85% almuerza entre 2-3 días a la semana	795
Nº de alumnos que almuerzan a la semana	1.765
Nº de semanas en el año normal de clases	40
Nº de almuerzos al año	70.619
Media de disposición a pagar	\$ 1.500
TAMAÑO DE MERCADO ANUAL	\$ 105.928.200

Campus Andres Bello - Universidad de Chile	
FEN - Ingeniería Comercial	1.355
FEN - Ingeniería en información	562
FAU – Arquitectura	872
FAU - Diseño Gráfico	252
FAU - Diseño industrial	202

FAU – Geografía	236
Total matriculados	3.479
Supuesto: sólo un 70% de los alumnos asiste a clases	2.435
Estimación: un 46.22% almuerza entre 4-5 días a la semana	1.126
Estimación: un 37.85% almuerza entre 2-3 días a la semana	922
Nº de alumnos que almuerzan a la semana	2.047
Nº de semanas en el año normal de clases	40
Nº de almuerzos al año	81.894
Media de disposición a pagar	1.500
TAMAÑO DE MERCADO ANUAL	122.841.403

ANEXO 9: INSTRUCTIVO PARA CREAR UNA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Descripción paso a paso iniciación de actividades personas jurídicas en las oficinas del SII



Para dar Inicio de Actividades por Internet (IAI) usted sólo deberá seguir las siguientes instrucciones:

1.- Su ingreso es a través de la opción [Rut e Inicio de Actividades Personas Jurídicas](#) en el menú Registro de Contribuyentes en Internet:



2.- Una vez seleccionada la opción [Rut e Inicio de Actividades Personas Jurídicas](#), aparecerá una pantalla, donde el contribuyente deberá ingresar su RUT y Clave Secreta.



Los solicitantes de la Inscripción al RUT y declaración de Inicio de Actividades deberán cumplir con lo siguiente:

Ser Personas Naturales con clave de autenticación para el SII.

Deben ser **socios o representantes** de la Persona Jurídica que se inicia, salvo para la **EIRL** donde el solicitante debe ser **el socio y representante**.

Deben ser mayores de edad.

Deben estar vivos.

3.-Selección del tipo de Entidad

La primera selección que deberá hacer el contribuyente corresponde al **Tipo de Entidad**, luego, para el tipo de entidad seleccionado, se desplegará una lista de sub tipos de Entidad, donde deberá seleccionar una y luego dar



Una vez seleccionado el **Tipo** y **Sub Tipo** de Entidad se desplegará el Formulario.

4.- Ingreso de Información de Sociedad

Al seleccionar la opción **Información de Sociedad** en el costado derecho se mostrará una pantalla como la que se muestra en la siguiente imagen, **Información de Constitución de la Sociedad**, donde deberá ingresar la información que corresponde al tipo de Entidad que seleccionó anteriormente.

Una vez que se han ingresado los datos que corresponden al tipo de contribuyente deberá seleccionar el botón "**Buscar**". La información será validada con la información del Diario Oficial.

Si en los datos ingresados no se encuentran coincidencias con lo registrado en el Diario Oficial, el contribuyente tendrá la opción de ingresar otra razón social.

Si los datos ingresados coinciden con los que registra el Diario Oficial, entonces se desplegará la misma pantalla anterior, pero con nombres de Razón Social a Seleccionar, como se muestra en la siguiente imagen:

Una vez que se han agregado todas las actividades definitivas, como se muestra en la siguiente imagen, el contribuyente deberá marcar una de las actividades ingresadas como actividad principal.

Descripción de Actividad	Ind. Act. Principal
CONSTRUCCION DE EDIFICIOS COMPLETOS O DE PARTES DE EDIFICIOS	S
OBRAS DE INGENIERIA	N

Para marcar la actividad principal, el contribuyente deberá seleccionar la opción **Marcar** en la línea correspondiente a la actividad principal, con esto, en la columna **Ind. Act. Principal**, pasará de la marca "N" a "S", así, quedará registrada esa actividad como la actividad principal del contribuyente.

Deberá ingresar el detalle de las actividades realizadas por el contribuyente en el recuadro.

Una vez que ha ingresado actividades de Primera Categoría, deberá marcar Sí o No en el recuadro correspondiente a la consulta del timbraje de documentos con derecho a crédito fiscal.

En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, el sistema hará otra consulta para ciertas actividades económicas, ésta consulta es ¿**Mantiene Stock**?

Deberá ingresar la fecha de Inicio de Actividades.

Una vez ingresados correctamente todos los datos de esta pantalla, deberá seleccionar el botón "**Aceptar**".

6.-Ingreso de Domicilios

Al seleccionar la opción "**Domicilios**" se desplegará una pantalla donde usted deberá ingresar los datos que se solicitan.

Una vez ingresados todos los datos correspondientes al domicilio solicitado en esta página, deberá seleccionar el botón , con lo que aparece en pantalla el formulario virtual de inicio con los datos ingresados hasta ese momento.

7.- Ingreso de Socios o Comuneros

Seleccionar la opción **Socios o Comuneros** y se desplegará la siguiente pantalla.

En el caso de una EIRL, no deberá ingresar socio ya que viene predeterminado **el mismo RUT del solicitante**. En los campos correspondientes a Porcentaje de Capital y Porcentaje de Utilidad tienen como predeterminado el valor 100, correspondiente a un cien por ciento para ambos ítems.

Los requisitos para la cantidad de socios ingresados para Sociedades Limitadas y Anónimas :

Tipo Sociedad	Cantidad de socios obligatorio a ingresar en sistema
Responsabilidad Limitada	Todos los socios que aparecen publicados en el D.O.
Anónima Cerrada	Todos los socios que aparecen publicados en el D.O.

Una vez que todos los socios han sido ingresados correctamente, deberá seleccionar el botón "**Aceptar**" con lo cual quedarán guardados los datos, y aparecerá en pantalla el formulario virtual de inicio con los datos ingresados hasta ese momento.

8.-Ingreso de Capital y datos de envío de Cédula

Seleccionar la opción **Capital y Cédula** con lo que se desplegará la siguiente página:

Una vez que se ha completado la información del capital y se ha seleccionado el envío de la cédula, deberá seleccionar el botón "**Ingresar**", con lo cual quedarán guardados los datos, y aparecerá en pantalla el formulario virtual de inicio con los datos ingresados hasta ese momento.

9.- Ingreso de representante Legal o Administrador

Condiciones que deberá cumplir el representante de la Sociedad:

Debe ser mayor de edad, chileno o extranjero residente, sin fecha de defunción.

Si no cumple estas condiciones no podrá ingresar el representante.

Seleccionar la opción **Representante Legal o Administrador**

Para el caso de las EIRL el representante deberá ser el mismo solicitante, que es socio a la vez. El sistema mostrará como predeterminado al representante y no permitirá el ingreso de otro representante, ni podrá eliminarlo. Usted podrá confirmar los datos seleccionando el botón "**Aceptar**".

Para Soc. Ltda. y S.A. Cerradas, usted deberá ingresar el N° de RUT del Representante Legal, luego seleccionar el botón "**Agregar**". Con esto el sistema validará que el representante cumplan los requisitos exigidos.

Ingreso de Representante con solicitante socio:

Si el representante ingresado cumple con los requisitos de la validación, se desplegarán sus datos de RUT, nombre e email en el recuadro central de la página.

Una vez ingresada correctamente la información se deberá seleccionar el botón "**Aceptar**" con lo cual quedarán guardados los datos, luego aparecerá nuevamente en pantalla el formulario virtual de inicio con los datos ingresados hasta ese momento.

10.- Validación Final

Una vez ingresados todos los datos de la Sociedad Ltda., Anónima Cerrada o EIRL, se desplegará el formulario donde usted podrá seleccionar la opción Guardar o Validar.

Al seleccionar la opción "**Validar**" el sistema revisará si se ha ingresado correctamente toda la información necesaria para aceptar la solicitud por Internet.

Solicitud de Inicio de Actividades
Para ingresar o Actualizar datos haga click en el nombre de la sección, que se indica a continuación:

- 1) Información de Sociedad
- 2) Actividades Económicas
- 3) Domicilios
- 4) Socios o Comensales
- 5) Capital y Cédula
- 6) Representante Legal o Administrador

Acciones: [Enviar](#), [Guardar](#), [Aceptar](#), [Rechazar](#), [Salir](#), [Volver](#)

REPUBLICA DE CHILE
SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS

INSCRIPCIÓN AL ROL ÚNICO TRIBUTARIO Y DECLARACIÓN DE INICIO DE ACTIVIDADES

Tipo de Contribuyente: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
Rut Solicitante: 9.550.364.3
Nombre Solicitante: CANALES LEMO ALICIA MAGDALENA

INFORMACIÓN DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Entidad Emisora Documento Constitución	N° Resolución/ Registro/ Decreto	Fecha de Constitución
		05-12-2005

Fecha Publicación Diario Oficial: 05-12-2005
N° Página Publicación Diario Oficial: []
Rut del Causante: []

Razón Social: []

Vinculo del solicitante

Socio/Comensal Representante Ambos

Información de Contacto

Area	Teléfono	Area	Teléfono	Celular	e-mail

ACTIVIDADES ECONOMICAS

Descripción de Actividades: []

DOMICILIOS

Domicilio Principal o Casa Matriz

Calle	Número	Block	Departamento

Villa Población: [] Ciudad: [] Comuna: []

Area fono: [] Número de Teléfono: [] Area fax: [] Número de Fax: []

Categoría de Ocupación: [] Rut Propietario: [] Canon: [] Rol arábico Fiscal: []

Unifacultado: []

Indicaciones para facilitar localización del domicilio

Domicilio Postal

Castilla	Correo	Comuna	Ciudad

Urbano para notificaciones

Calle	Número	Block	Departamento

Villa Población: [] Ciudad: [] Comuna: []

Area fono: [] Número de Teléfono: [] Area fax: [] Número de Fax: []

CAPITAL, TIMBRAJE, CEDULA y FECHA DE INICIO

Capital

Capital Entero (f)	Capital por Entero (f)	Fecha	Capital Total (f)
		05-12-2005	

Timbraje

Solicita timbraje de documentos que al ser emitidos darán derecho a Crédito Fiscal de IVA? Si No

Cédula Rut

La Cédula Rut gratuita, correspondiente al inicio de Actividades deberá ser enviada:

Unidad y Dirección del SII correspondiente a	Envío de Comprobante Certificado al domicilio

30 días hábiles después de ser aceptada esta solicitud, la Cédula se encontrará disponible para ser retirada por el Representante legal en la Unidad del SII indicada.

30 días hábiles después de ser aceptada esta solicitud, la Cédula será entregada por correo certificado, en el domicilio indicado.

Fecha de Inicio de Actividades

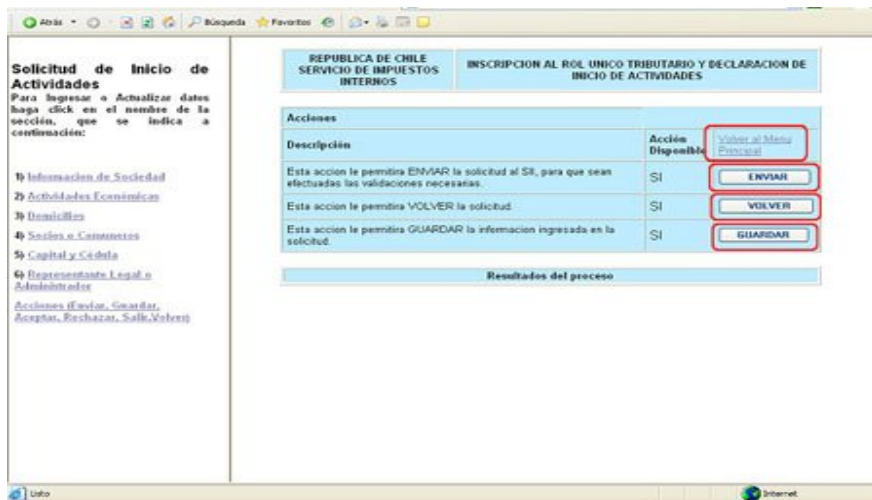
fecha de inicio de sus Actividades (dd mm aaaa) 05-12-2005

VALIDAR GUARDAR

[Volver al Menu Principal](#)

Si los datos ingresados no concuerdan, el sistema enviará un mensaje de advertencia.

Si en cambio el sistema no encuentra datos discordantes, y no falta información por ingresar, mostrará la siguiente pantalla:



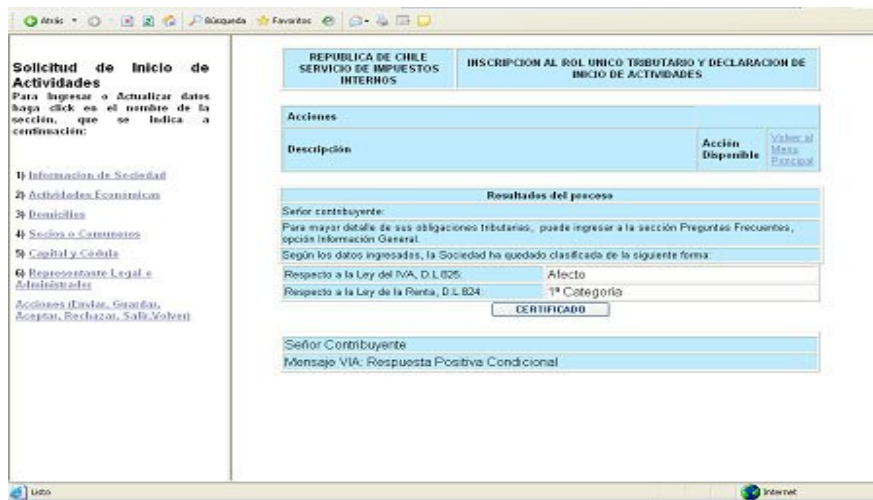
Opciones de la pantalla:

Volver al menú principal: Se cierra el Inicio y vuelve a menú principal, guarda algunos datos como contingencia.

Volver: Vuelve al formulario de inicio donde podrá revisar los datos ingresados, borrarlos o corregirlos para después re-enviar o guardar.

Guardar: Guarda los datos ingresados en la solicitud, Información que podrá ser retomada desde el menú de Registro de Contribuyentes opción **Consulta de Estado de solicitudes.**

Enviar: Envía la solicitud al SII, le aparece en pantalla el resultado del proceso como se muestra en la siguiente imagen.



11.-Desde la pantalla anterior usted podrá acceder al certificado de Inicio de Actividades según el tipo de sociedad, sólo deberá seleccionar el botón "**Certificado**".

Certificado de IAI de una EIRL



Certificado de IAI de una S.A. cerrada

SII online

CERTIFICADO DE INICIO DE ACTIVIDADES

Mediante la presente el Servicio de Impuestos Internos certifica que se ha efectuado satisfactoriamente la Declaración de Inicio de Actividades de:

RAZON SOCIAL: PRODUCTOS LACTEOS S.O.L.Y S.A.
 RUT: 76286520-2
 FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES: 16-12-2005
 ACTIVIDADES ECONÓMICAS: PRODUCCION Y VENTA DE LACTEOS

Descripción de Actividad:

ELABORACION DE LECHE, MANTESILLA, PRODUCTOS LACTEOS Y DERIVADOS	Principal
ELABORACION DE QUESOS	S
VENTA AL POR MAYOR DE LECHE, MANTESILLA, Y OTROS N.C.P.	M

DOMICILIO

Ciudad: SANTIAGO DE LOS RIOS
 Número: 1000
 Bloque: 1000
 Departamento: VALDIVIA

Villa/Parroquia: SANTIAGO DE LOS RIOS
 Ciudad: VALDIVIA
 Comuna: VALDIVIA

Actividad:

Número de Teléfono	Actividad	Número de Fax

UNIDAD DEL DII: VALDIVIA - SAN CARLOS 90 - VALDIVIA

Benjamín Schütz García
 BENJAMÍN SCHÜTZ GARCÍA
 SUBDIRECTOR DE FISCALIZACIÓN

IMPRIMIR VOLVER AL MENÚ PRINCIPAL CEDULA

En la pantalla que muestra el certificado de Inicio de Actividad, el contribuyente tendrá la opción de ver la cédula. La cédula deberá ser impresa ya que es el documento que le sirve de cédula durante 60 días, mientras no le llegue por correo el definitivo. En la siguiente figura se muestra la cédula o "colilla provisoria".

Al obtener la impresión de esta pantalla el contribuyente podrá dar por terminado y aprobado su Inicio de Actividades por Internet.

SII online

CEDULA RUT PROVISORIA

Válida por 60 días desde la fecha de Aceptación de la Solicitud

Nombre o Razon Social
 RICHARD BRIONES MANCILLA CONSTRUCCIONES ERL

RUT
 76286520-2

Fecha de Aceptación Solicitud
 16-12-2005

Benjamín Schütz García
 BENJAMÍN SCHÜTZ GARCÍA
 SUBDIRECTOR DE FISCALIZACIÓN

IMPRIMIR VOLVER AL CERTIFICADO

ANEXO 10: CONTROLES DEL SESMA

El SESMA destaca que para la elaboración de platos preparados, giro de la empresa, es fundamental revisar que se cumplan principalmente de los artículos 74 para comprender los productos que se pueden vender en la calle y 106 en adelante para el tema de una correcta rotulación. Se debe destacar que el producto a vender en la calle debe ser envasado y libre de toda manipulación de contenido por parte del vendedor, además no debe tener necesidad de mantenerse en frío, porque de ser así quedaría en cuestionamiento por poseer una refrigeración adecuada y constante.

Además se debe revisar con estricto rigor el REGLAMENTO SANITARIO N° 977/996, para cumplir satisfactoriamente los requerimientos y exigencias impuestos por el SESMA, al lugar donde se fabrican o elaboran los productos a vender.

ANEXO 11: FOTOS

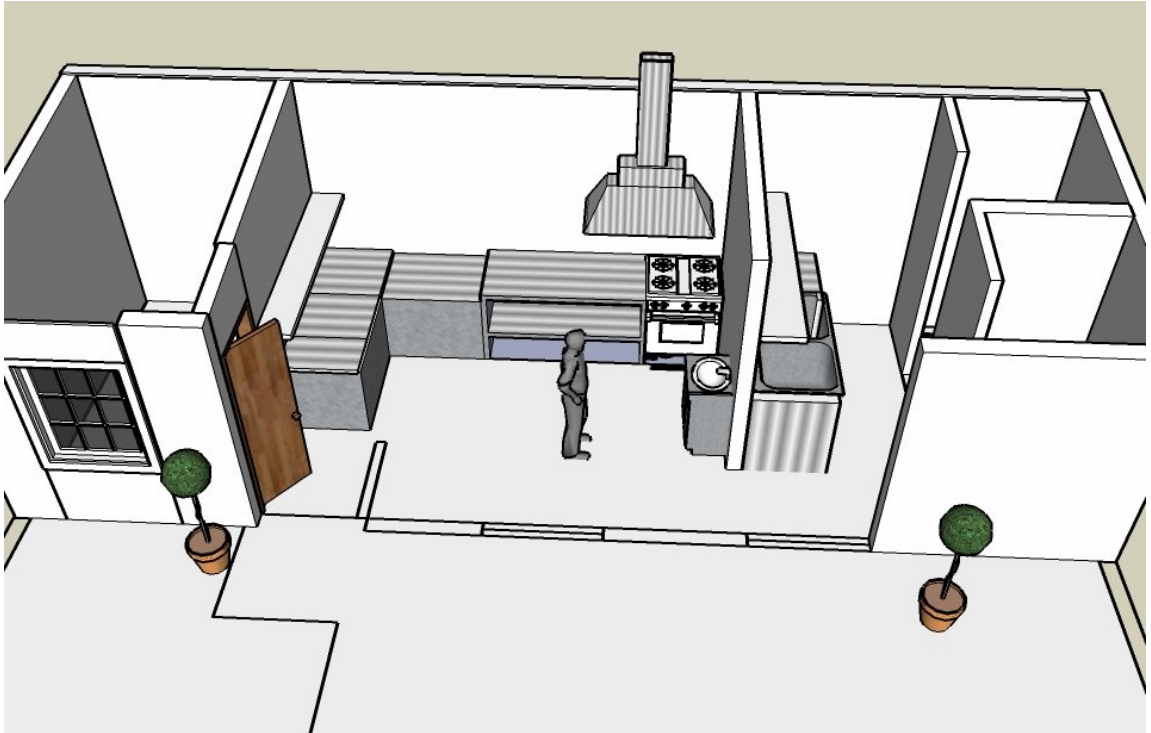
En este set de imágenes (renders), se puede tener una visión panorámica en 3D de cómo va ser la casa matriz. Existen tres áreas principales de trabajo: (de izquierda a derecha)

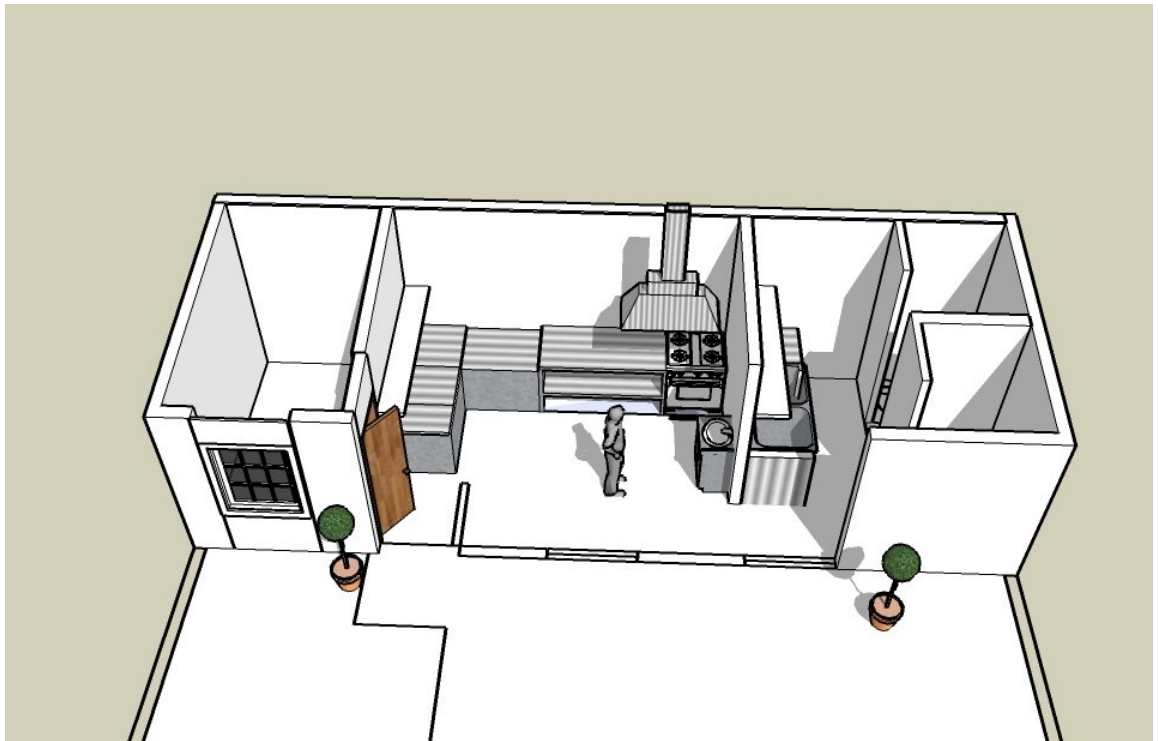
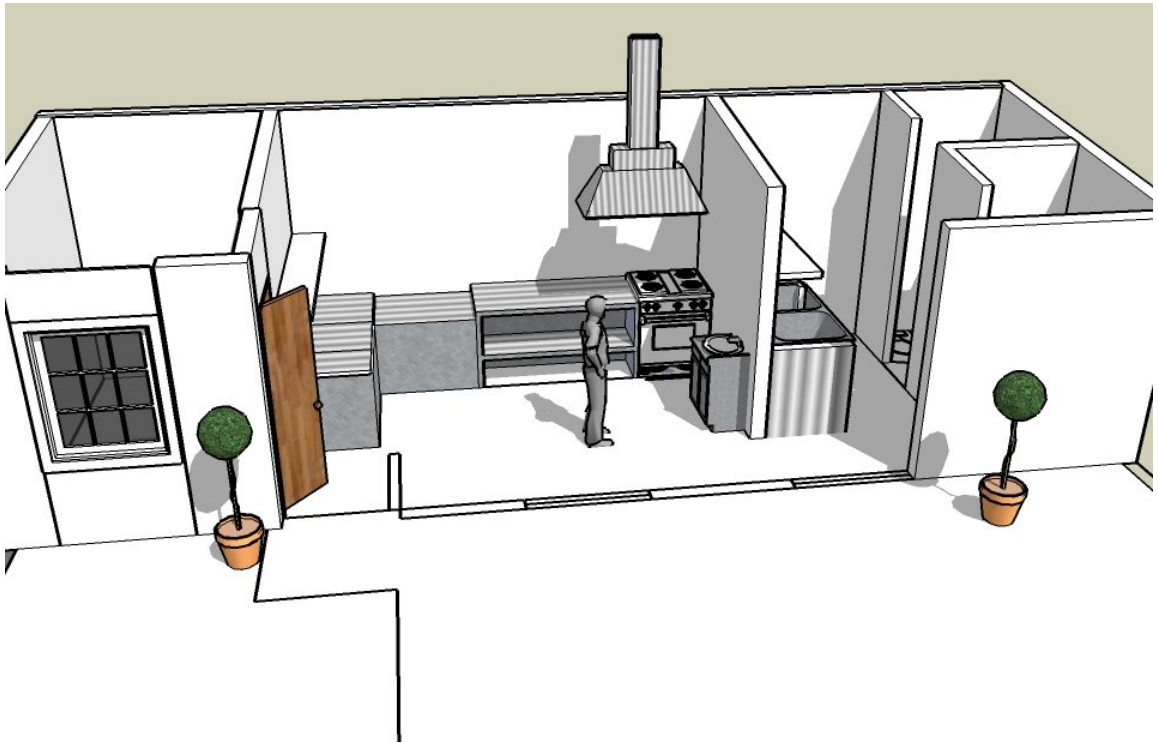
- La oficina para los administradores, donde se podrán guardar todas las documentaciones importantes y un pequeño espacio para recibir a proveedores, clientes o inversionistas. Además se podrán guardar algunos alimentos no perecibles (en caso de no quedar espacio en la estantería de la cocina.
- La cocina está compuesto por una congeladora/refrigeradora de 420 lts.; un mesón de acero inoxidable; un mesón pizzero refrigerado (para el mise en place y ensamblado); la cocina industrial de 4 hornallas con horno incluido; y el lavamanos Además de todos los electrodomésticos y utensilios necesarios en una cocinería profesional. Esta infraestructura está organizada espacialmente de tal forma que respete el flujo natural de trabajo.
Insumos prelavados → picado, rebanado, molido → ensamble frío y cocción necesaria de alimentos.
- El último espacio es el de higienización y lavado tanto de insumos como instrumentos y utensilios. Este espacio cuenta con un lava fondo doble tipo industrial además de un thermo-calefactor de agua que suministra de agua caliente tanto esta área en particular como la de baños.

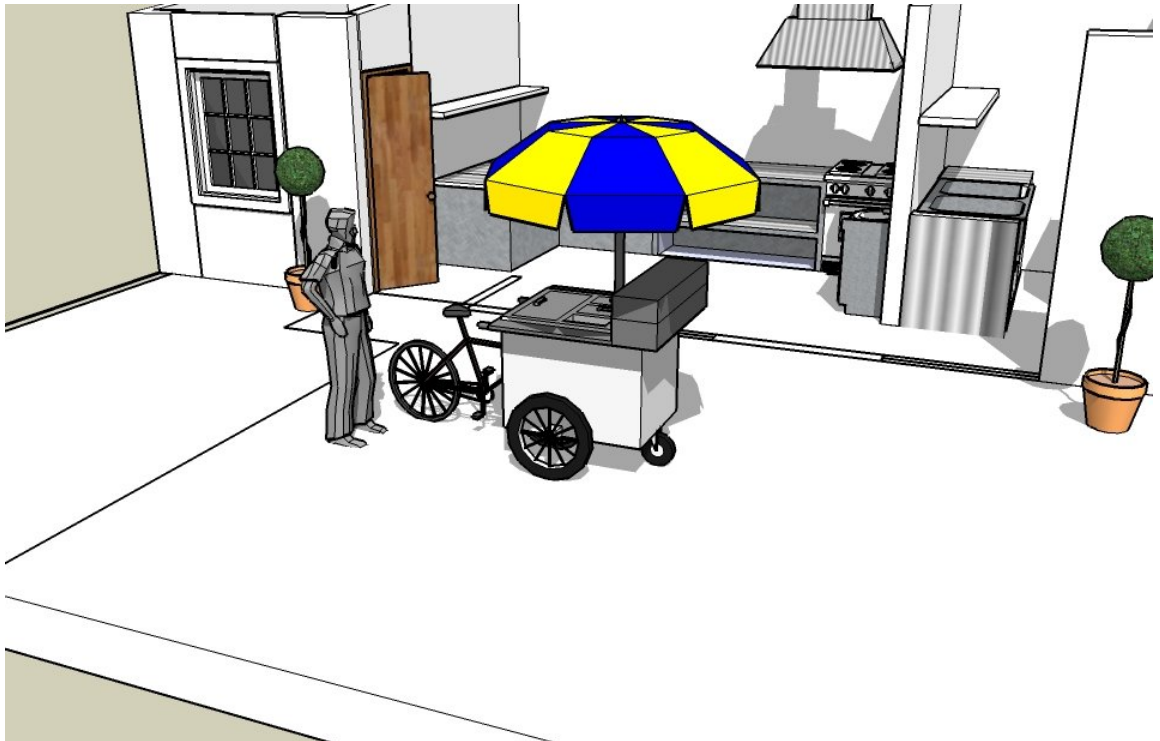
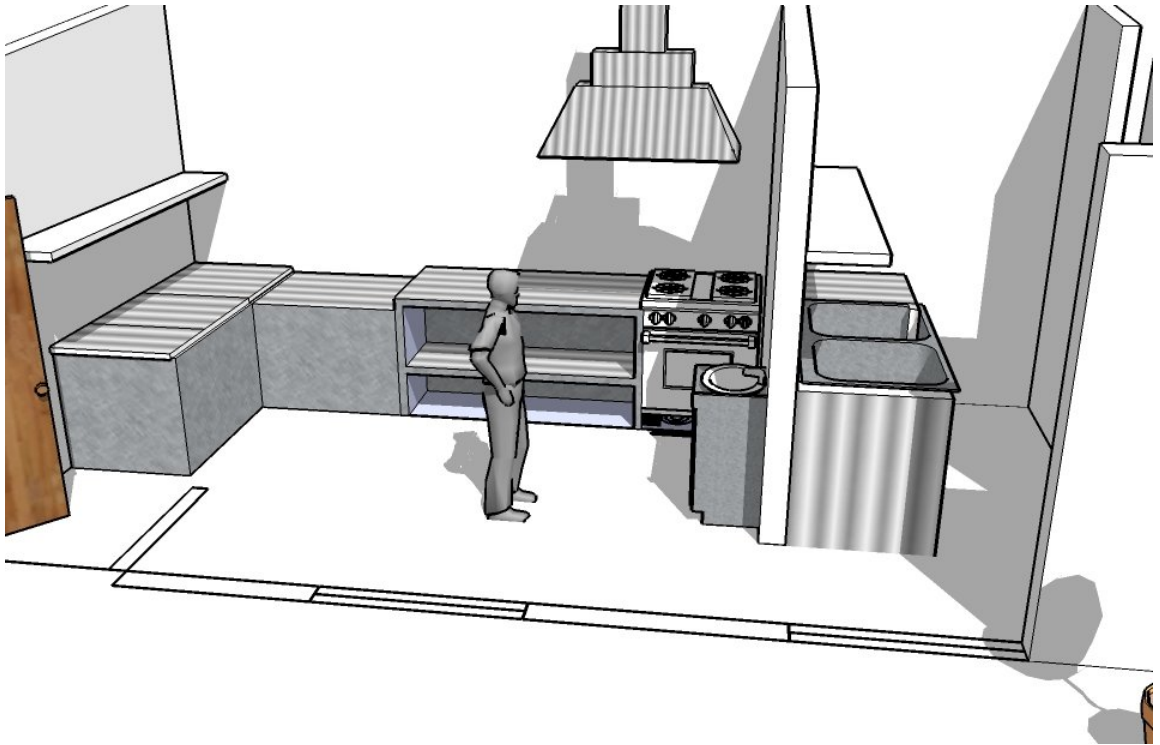
Como se puede notar, desde un inicio contará con baños independientes para ambos sexos en función de la fuerte creencia que esta empresa será más que una microempresa, por lo que se acogerá a las regulaciones de las empresas de servicios de alimentación regulares.

Para el stand móvil, se contará con un triciclo de carga (ícono de la cultura de trabajo en Chile) que montará una caja aislante para conservar frías la mercadería, pero principalmente las bebidas dado que las ensaladas no necesitarían mayor refrigeración que un lugar fresco sin exposición directa al sol. El frío será alimentado con grandes barras de hielo provistas por los frigoríficos de los Centros de Distribución Central de la capital. El triciclo contará con varios compartimientos para guardar los productos y

accesorios, además de una caja de valores y el sistema de amplificación y audio, todo en función de mantener una imagen moderna, de orden y limpieza.







ANEXO 12: FINANZAS

SOCIEDAD Y FINANCIAMIENTO

Tipo de Sociedad

Se determinó que la empresa sería una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L) por sobre una Sociedad Anónima (S.A), por ejemplo, debido al mayor grado de libertad que una S.R.L permite. Aquí algunas razones de lo dicho anteriormente:

Cesión de participación societaria:

La cesión de la participación societaria en una S.R.L ("derechos sociales") requiere del consentimiento unánime de los socios e implica una modificación de los estatutos sociales, con todas las formalidades de escrituración, inscripción y publicación que ello conlleva. En cambio, la cesión de las acciones de una S.A. requiere tan sólo un acuerdo entre cedente y cesionario que conste en un instrumento privado, sin necesidad de aprobación alguna de los otros accionistas (liquidez de la acción), salvo la existencia de cláusulas especiales en los estatutos sociales o en pactos de accionistas que restrinjan la libre cesibilidad de las acciones. Es por ello que los derechos sociales no son considerados un bien susceptible de garantía (al menos, no como una garantía ejecutable), como sí lo son las acciones (mediante una prenda sobre acciones), lo cual puede resultar crítico en caso de ser necesario obtener financiamiento para desarrollar los proyectos de una sociedad.

Quórum para tomar decisiones

Para tomar una decisión, la regla general en una S.R.L es la mayoría numérica de los socios, sin importar su peso. Es decir, la opinión del socio que representa el 1% de la sociedad vale tanto como la del socio que representa el 99% (un voto por persona). No ocurre esto en una S.A, donde cada acción equivale a un voto. Por otro lado, la administración de una S.R.L está sujeta a lo que libremente se haya acordado anteriormente en los estatutos. En cambio una S.A es administrada, por ley, por un Directorio.

Distribución de Utilidades

Lo mismo ocurre con la distribución de las utilidades, en una S.R.L los socios cuentan con una amplia libertad para establecer sistemas de repartición. Por el contrario, en una S.A los dividendos se reparten necesariamente a prorrata de las acciones que posea cada accionista.

Competencia de los socios con la sociedad

Un punto no menor, dado lo nuevo de nuestro negocio, es que en una S.R.L los socios quedan sujetos a la prohibición de realizar por cuenta propia actividades del giro de la sociedad, es decir, no pueden competir con la sociedad como ocurre en otro tipo de sociedades (S.A).

Tratamiento deudas sociales

Otro punto a favor de una S.R.L es que esta sólo responde por las deudas sociales hasta el monto de los aportes realizados en la sociedad. Como podemos ver, una S.R.L permite a sus socios manejar el negocio de manera mucho más flexible que una S.A y por este motivo la hemos escogido.

Aportes:

En las S.R.L un socio puede efectuar su aporte por medio de su trabajo, servicio o industria, además de dinero y especies. Es el denominado "socio industrial". Por el contrario, en las S.A. los aportes que efectúen los accionistas deben ser necesariamente en dinero y, habiendo acuerdo expreso, pueden serlo también en especies, no admitiéndose un "accionista industrial".

Plazo para realizar aportes:

Los aportes a una S.R.L deben efectuarse dentro del plazo pactado libremente en los estatutos sociales, no contemplándose en la normativa legal un término máximo. Es más, es común que los socios estipulen en los estatutos sociales que los aportes se enterarán simplemente a medida que las necesidades de la sociedad lo requieran. En una S.A. el capital inicial deberá, por ley, quedar totalmente pagado en un plazo no superior a tres años, y si así no ocurriere, el capital social quedará reducido al monto efectivamente suscrito y pagado. Asimismo, un acuerdo de aumento de capital de una S.A. no puede

considerar un plazo superior a tres años para la suscripción y pago de las acciones emitidas con motivo de tal aumento, bajo idéntica sanción.

Número de socios:

El número máximo de socios en una S.R.L es 50, mientras que en la S.A. no existe limitación. Es por ello -entre otras consideraciones- que si desea recurrirse al público inversionista para obtener capital, necesariamente deberá utilizarse una S.A.

Financiamiento

A continuación, se describirán algunas fuentes de financiamiento relevantes de considerar para nuestro negocio:

Crédito CORFO:

El Crédito CORFO es un crédito de largo plazo que financia los proyectos de inversión de las pymes, con tasas preferentes y la garantía de CORFO por el 50% de la operación. Las que pueden acceder son empresas (personas naturales y jurídicas) productoras de bienes y servicios, con ventas anuales de hasta UF 100.000, excluido el IVA. El tipo de proyecto que financia es cualquier proyecto de inversión que deseen realizar las empresas, sea a través de créditos o de leasing. Hasta un 30% del monto de la operación se puede utilizar para capital de trabajo asociado a la inversión. También sirve para refinanciar créditos destinados originalmente al fin de inversión. La cantidad a financiar es hasta el 100% de la inversión, con un plazo de pago mínimo de 3 años y una tasa de interés máxima que va de 8,7% a 13% anual, en pesos, dependiendo de la evaluación que realice el banco. Para aquellas pymes que no cuentan con garantías suficientes para obtener este financiamiento, CORFO ha dispuesto una garantía complementaria, que cubre hasta el 50% del crédito o de la operación de leasing, con un límite de cobertura de UF 5.000 por beneficiario. Ese porcentaje sube hasta 70% para empresas que cuenten con certificación vigente de: Norma Chilena Oficial NCh 2909, Of. 2004; Norma Chilena Oficial NCh ISO 9001, Of. 2001 o los de la norma ISO 9001/2000.

A continuación le presentamos algunas de las principales alternativas de financiamiento para pymes de CORFO:

1- Crédito CORFO Inversión: Tiene el objetivo de otorgar financiamiento de largo plazo para que las pequeñas y medianas empresas puedan llevar adelante sus proyectos de inversión. Quiénes pueden postular: Pequeñas y medianas empresas que cuenten con ventas de hasta UF 100.000 al año (excluido el IVA), como asimismo empresas emergentes con la proyección de ventas acotadas a las UF 100.000. Qué financia: Inversiones (por ejemplo compra de equipo, transporte, ampliaciones, etc.) incluyendo la modalidad de leasing, por un monto de hasta \$185.000.000. Eventualmente, puede financiar capital de trabajo (por ejemplo insumos, materia prima, mano de obra) asociado a dichas inversiones, con un máximo del 30% de la operación. También puede refinanciar créditos, siempre que éstos hayan sido destinados originalmente a financiar inversiones. Garantía: Las pymes viables que tengan buenos proyectos de inversión y que no cuenten con garantías propias, o que éstas sean insuficientes, pueden optar al Crédito CORFO Inversión usando el Fondo de Garantías para Inversiones (Fogain), que permite acceder a una garantía de CORFO de hasta el 50% de la operación, con un límite de UF 5.000 por beneficiario. Cómo postular: La empresa debe acercarse directamente a las sucursales de los bancos que pueden otorgar este crédito. Estos bancos son Banco BBVA; Banco Crédito e Inversiones; Banco de Chile; Banco del Desarrollo; Banco Santander; Banco Security; BancoEstado. Requisitos: La empresa debe presentar al banco su proyecto de inversión, indicando, entre otros aspectos, cómo se utilizarán los fondos solicitados y cuáles serán los flujos de retorno de la inversión.

2- Crédito Corfo Multisectorial: Crédito de largo plazo o leasing bancario que permite a las empresas realizar las inversiones requeridas para el desarrollo de sus actividades. El financiamiento es otorgado por bancos comerciales con recursos de Corfo. Quiénes pueden postular: Empresas chilenas productoras de bienes y servicios, con ventas anuales de hasta US\$ 30 millones, excluido el IVA. Qué financia: Inversiones en maquinarias y equipos, la ejecución de construcciones, instalaciones y obras civiles, plantaciones (excepto cultivos anuales), ganado (excepto el de engorda) y servicios de ingeniería y montaje, incluyendo capital de trabajo asociado a dichas inversiones. También financia inversiones en maquinarias, equipos, construcciones, instalaciones y obras civiles, de hasta 365 días de antigüedad, mediante operaciones de leaseback. Cuánto financia: El monto máximo del crédito es de US\$5 millones. Se otorga en dólares

o en Unidades de Fomento (UF), a tasa de interés fija o variable, con plazos de pago de entre 3 a 10 años y períodos de gracia de hasta 24 meses. La empresa puede solicitar hasta el 30% del total del financiamiento para costear capital de trabajo. Cuándo postular: Las gestiones para obtenerlo pueden realizarse durante todo el año. Cabe recordar que este crédito financia tanto inversiones nuevas como aquellas que cuenten con menos de 1 año de ejecución desde la fecha de solicitud al banco. Cómo postular: La empresa debe acercarse directamente a las oficinas de los bancos que pueden otorgar este crédito: ABN Amro Bank; Banco BBVA; Banco BICE; Banco Crédito Inversiones; Banco de Chile; Banco del Desarrollo; Banco Internacional; Banco Santander; Banco Security; Corpbanca; Rabobank; Scotiabank.

3- Crédito CORFO Microempresa: Crédito que financia inversiones y capital de trabajo de micro y pequeños empresarios. Se otorga a través de instituciones financieras no bancarias con recursos de CORFO. Quiénes pueden postular: Personas naturales o jurídicas que destinen los recursos recibidos a actividades de producción de bienes y servicios que generen ventas anuales no superiores a UF 15.000 (\$285 millones aproximados). También, nuevas empresas con ventas estimadas no superiores a UF 15.000 durante sus 12 primeros meses de funcionamiento, siempre y cuando el financiamiento de nuevos negocios esté contemplado en la política comercial del intermediario financiero que otorga el crédito. Qué financia: Inversiones y capital de trabajo que realicen pequeños empresarios y micro y pequeñas empresas. No financia la compra de terrenos o proyectos inmobiliarios, inversiones en tecnologías contaminantes y el pago de impuestos. Cuánto financia: El monto máximo de los créditos es de UF 1.500 (\$28 millones, aproximadamente). Cuándo postular: Durante todo el año. Cómo postular: Los interesados deben acercarse directamente a los intermediarios financieros que operan recursos CORFO. Algunas de estas instituciones son de carácter cerrado o tienen clientes objetivos específicos, de acuerdo a su objeto legal, y por lo tanto no pueden atender cualquier tipo de clientes.

4- Leasing CORFO Pyme: Financiamiento para que las empresas puedan arrendar con opción de compra mediante el mecanismo llamado leasing equipos, maquinarias y bienes de capital nuevos. Este es otorgado por empresas de leasing con recursos de CORFO. Quiénes pueden postular: Empresas privadas, personas jurídicas o naturales, legalmente

establecidas en Chile, con ventas anuales de hasta US\$ 10.000.000, excluido el IVA, que adquieran bienes de capital, maquinarias o equipos nuevos a través de compañías de leasing no bancarias. Qué financia: El arrendamiento con opción de compra de bienes de capital, maquinarias o equipos nuevos. Se incluyen los servicios anexos para su instalación y montaje, así como también construcciones y obras civiles orientadas a fines productivos. Cuánto financia: Hasta el 100% del valor de los bienes y servicios elegibles, cuyo valor de compra no exceda de UF 25.000, excluido el IVA. Se otorga en dólares o en unidades de fomento. Tiene tasa de interés fija y considera plazos de pago de entre 2 y 6 años. Sin perjuicio de lo anterior, CORFO puede aprobar el financiamiento de operaciones por un monto mayor a UF 25.000, cuando la adquisición de bienes o servicios corresponda a proyectos nuevos, relocalizaciones de empresas o ampliaciones sustanciales destinadas a incorporar nuevas líneas de producción o abarcar nuevos mercados. Cuándo postular: Durante todo el año. Cómo postular: Contactándose de manera directa con las empresas de leasing que tienen convenio con CORFO para operar este financiamiento: Servicios Financieros Progreso y Factotal Leasing.

5- Capital de Riesgo CORFO para Pymes Innovadoras: Financiamiento para la creación o expansión de empresas con proyectos innovadores que tengan un alto potencial de crecimiento. CORFO lo entrega en la forma de un crédito de largo plazo a Fondos de Inversión, para que éstos inviertan en dichas empresas mediante aportes de capital o créditos. Quiénes pueden postular: Empresas de cualquier sector económico, legalmente constituidas en Chile como sociedades anónimas y que tengan un patrimonio no superior al equivalente a UF 100.000 a la fecha de la primera inversión del Fondo. Qué financia: Iniciativas innovadoras y en desarrollo o expansión, que ofrezcan perspectivas de alta rentabilidad, orientadas a uno o más mercados en crecimiento, con una gran demanda potencial o real y con posibilidades de acceder a mercados externos. Cuánto financia: El monto depende de las características y necesidades del proyecto, y según se haya definido en el proceso de negociación entre la empresa y el Fondo. Este aporte se realiza mediante un aumento de capital, en el cual el Fondo de Inversión adquiere acciones de la empresa y los administradores de los fondos se involucran activamente en la gestión de las empresas donde realizan inversiones. Cuándo postular: La postulación debe realizarse cuando la empresa cuente con proyectos de expansión y su limitación para materializarlos sea la insuficiencia de capital. Cómo postular: La postulación debe

realizarse cuando la empresa cuente con proyectos de expansión y su limitación para materializarlos sea la insuficiencia de capital.

Capital Semilla

Capital de Semilla se asocia a la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa. Constituye la inversión necesaria para cubrir los costos de creación de la empresa, compra de activos y capital de trabajo hasta alcanzar el punto de equilibrio, es decir, el momento a partir del cual la empresa ya genera suficientes ingresos como para cubrir sus costos. Generalmente esta inversión se utiliza para adquirir equipos, como capital de trabajo, desarrollar prototipos, lanzar un producto o servicio al mercado, proteger una innovación, etc. No se utiliza para cancelar deudas ni para comprar acciones de los socios fundadores.

Utilizando el sistema de inversiones por capital de riesgo, el fondo invierte en nuevas emisiones de acciones, aumentando el patrimonio de la empresa. Estas nuevas acciones tienen ciertas preferencias sobre las acciones de los emprendedores, básicamente en cuanto a prioridades y veto en ventas de la empresa o de las acciones, pagos de dividendos hasta cierto límite y ciertas actividades estratégicas.

Evaluamos tanto el modelo del negocio como al equipo fundador de la empresa. Para nosotros un modelo interesante solo es la mitad de la evaluación y el equipo de personas debe complementarse, ser acorde a las necesidades de la empresa en el momento que invertimos y estar comprometido con el resultado de la misma. La valoración se basa en la riqueza se crea y en cómo se puede hacer tangible. Buscamos la manera de medir el "aporte" de los emprendedores.

En promedio el proceso toma 2 a 3 meses desde la primera reunión hasta la ejecución de la inversión. Para este fondo, se contemplan cuatro grandes fases. La primera consta de Presentar el proyecto. La Fase I corresponde a la Auto preparación y consta de 1 a 15 días, aquí se evalúa la oportunidad del negocio y del equipo emprendedor. La Fase II es la Preparación para el primer panel, consta de 1 a 7 días y las propuestas seleccionadas sin invitadas a participar en un panel pequeño con la presencia de críticos claves para cada negocio. La Fase III es la preparación del Plan de empresas, el modelo de

negociación y los términos del contrato, cuya duración es de 30 a 45 días. La última etapa es la Fase IV y corresponde a la Implementación del acuerdo donde las empresas aprobadas reciben una oferta de inversión de acuerdo a los criterios ya establecidos, la duración de esta etapa es de 10 a 20 días.

FOGAPE

El Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE), es un Fondo estatal destinado a garantizar un determinado porcentaje del capital de los créditos, operaciones de leasing y otros mecanismos de financiamiento que las instituciones financieras, tanto públicas como privadas, otorguen a Micro/Pequeños Empresarios, Exportadores y Organizaciones de Pequeños empresarios elegibles, que no cuentan con garantías o que estas sean insuficientes, para presentar a las Instituciones Financieras en la solicitud de sus financiamientos. La administración del FOGAPE le corresponde a Banco Estado, siendo supervisado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). Se rige por el Decreto Ley 3.472 de 1980 (cuya última modificación fue el 03 de Agosto del 2007) y por el Reglamento de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) Capítulo 8 y 9 de normas actualizadas. Cabe destacar que el FOGAPE NO ES UN CRÉDITO, sin embargo es interesante y relevante considerar esta información dado que podría facilitar el financiamiento.

De todas las fuentes de financiamiento descritas, cabe destacar, que según lo investigado a otros emprendedores, el nivel de selección es altamente calificado, y la probabilidad de aprobar cada etapa es sumamente baja. Además, para postular, ya es necesario tener un nivel de inversión importante, cuya cantidad resulta inalcanzable por el momento.

CONSTRUCCIÓN DE FLUJOS

A continuación se presenta en detalle como se construyó los flujos de cajas.

Antes de cualquier cálculo se debe especificar que los flujos estarán calculados bajo la estructura de cuatro trimestres para el detalle del primer año y el resto en términos anuales hasta llegar al quinto año. Se estiman flujos para cinco años de acuerdo a los

Plan de Negocios: "Shake, Rattle & Roll" 2009

criterios recomendados para nuevas empresas, tanto en las cátedras de preparación y evaluación de proyectos como en creación de nuevas empresas.

Los primeros cálculos realizados fueron entorno a los costos variables, para ello se calculó en términos unitarios las especificaciones técnicas de las recetas a vender y los accesorios que complementan el servicio (esto fue detallado en la sección de costos).

Para hacer estos cálculos se deben dejar en los mismos términos por lo que se trabajo S/IVA los diferentes ítems, costos e ingresos. Los ingresos están basados en la elección del precio mínimo \$1.800, como fue especificado en el modelo de ingresos. Estos números están basados en una estimación de 3000 almuerzos vendidos al mes.

Tipo de ensalada c/bebida	Precio	CV	Accesorios	Margen	Porcentaje de ganancia	Cantidad de platos	Costo total	Ingreso total
Papas al romero con espinaca	1.639	899	486	253	15%	231	319.720	366.807
Ensalada chilena con carne de asado	1.639	741	486	412	25%	231	283.062	366.807
Spaghetti integrales con berenjenas asadas y ricotta	1.597	630	486	481	30%	231	257.569	357.401
Tuna pasta primavera	1.597	393	486	718	45%	231	202.848	357.401
Ensalada de mote	1.513	414	486	612	40%	231	207.785	338.591
Ensalada de chucrut	1.513	378	486	648	43%	231	199.471	338.591
Ensalada de repollo morado	1.513	573	486	453	30%	231	244.506	338.591
Lechugas mixtas	1.513	572	486	455	30%	231	244.165	338.591
Lechuga primavera con brocolí	1.513	664	486	362	24%	231	265.492	338.591
Arroz chino con chapsui frío	1.513	389	486	637	42%	231	202.029	338.591
Ensalada de porotos negros	1.513	684	486	343	23%	231	269.915	338.591
Ensalada agridulce	1.513	388	486	639	42%	231	201.695	338.591
Ensalada de espinaca	1.639	755	486	398	24%	231	286.321	366.807
TOTAL	1.555	7.481	6.319	6.410	32%	3.000	3.184.576	4.523.950

La proyección de estos flujos se presenta a continuación

año	0	1q	2q	3q	4q
IPC		0.9%	0.9%	0.9%	0.9%
Unidades vendidas		9000	9.180	9.823	10.805

INGRESO	13.571.849	13.843.286	14.812.316	16.293.547
IVA DF	2.578.651	2.630.224	2.814.340	3.095.774
COSTOS VARIABLES	-9.637.324	-9.916.084	-10.703.049	-11.876.371

año	1	2	3	4	5
IPC	0.035	0.03	0.03	0.03	0.03
Unidades vendidas	38807.46	46957.0266	52122.29953	53685.96851	52075.38946
INGRESO	60569232.36	75487434.3	86304783.63	91560744.95	91478340.28
IVA DF	11508154.15	14342612.52	16397908.89	17396541.54	17380884.65
COSTOS VARIABLES	-42132827.24	-52510142.6	-60034846.03	-63690968.2	-63633646.3

La tabla a continuación explica la estructura de crecimiento para las unidades vendidas que afecta directamente tanto a ingresos como costos. La estimación de crecimiento está basada en el criterio del ciclo de vida de un producto:

- El crecimiento se da en el primer año en una escala progresiva dada por un crecimiento base del 2% hacia el segundo semestre, se suma un 5% para el tercer semestre y un 3% al cuarto semestre, acumulando un 19% de crecimiento para el primer año.
- En el segundo año se alcanza el "peak" de crecimiento con un 21%
- En el tercer año se alcanza la madurez de producto, por lo que retrocede un 10% frente a nuevos competidores y alcanza sólo un 11% de crecimiento acumulado.
- En el cuarto año, nuevos productos se suman a los nuevos competidores mermando el crecimiento en un 7%, por lo que sólo se alcanza un 3% de crecimiento acumulado.
- El quinto año representa el declive del producto, retrocediendo un 6% y acumulando un crecimiento negativo de -3%.

Crecimiento base	2%
Crecimiento Q2	2%
Crecimiento Q3	7%
Crecimiento Q4	10%
Crecimiento año 2	21%
Crecimiento año 3	11%
Crecimiento año 4	3%
Crecimiento año 5	-3%

En las obligaciones financieras mensuales inevitables se considera a los arriendos del espacio e infraestructura necesaria para la operación y por otro lado las remuneraciones y leyes sociales para los empleados.

El arriendo está compuesto por la cocinería y el espacio a subarrendar para el punto de venta en Las Condes. En el período cero, se consideran 6 meses para la preparación de la infraestructura y un mes de garantía en cada ubicación. El cálculo de las remuneraciones ya fue explicada en la sección de personal en la parte referente a operaciones.

año	0	1q	2q	3q	4q
ARRIENDO	-890.000	-510.000	-510.000	-510.000	-510.000
REMUNERACIONES Y LEYES SOCIALES					
Vendedor 1 - fijo		-481.293	-481.293	-481.293	-481.293
Vendedor 1 - bonos por meta cumplida		-120.323	-120.323	-120.323	-120.323
Vendedor 2 - fijo		-481.293	-481.293	-481.293	-481.293
Vendedor 2 - bonos por meta cumplida		-120.323	-120.323	-120.323	-120.323
Maestro 1 - fijo		-605.400	-605.400	-605.400	-605.400
Maestro 1 - bonos por meta cumplida		-151.350	-151.350	-151.350	-151.350
Maestro 2 - fijo		-605.400	-605.400	-605.400	-605.400
Maestro 2 - bonos por meta cumplida		-151.350	-151.350	-151.350	-151.350
Administrador 1		-908.100	-908.100	-908.100	-908.100
Administrador 2		-908.100	-908.100	-908.100	-908.100

En la siguiente tabla se muestra la progresión de acuerdo a la inflación en términos anuales.

año	1	2	3	4	5
IPC	3.5%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
ARRIENDO	-3.032.550	-2.206.827	-2.237.031	-2.341.222	-2.441.459
REMUNERACIONES Y LEYES SOCIALES					
Vendedor 1 - fijo	-1.925.172	-1.925.172	-1.925.172	-1.925.172	-1.925.172
Vendedor 1 - bonos por meta cumplida	-481.293	-481.293	-481.293	-481.293	-481.293
Vendedor 2 - fijo	-1.992.553	-2.052.330	-2.113.899	-2.177.316	-2.242.636
Vendedor 2 - bonos por meta cumplida	-481.293	-481.293	-481.293	-481.293	-481.293

Maestro 1 - fijo	-2.506.356	-2.581.547	-2.658.993	-2.738.763	-2.820.926
Maestro 1 - bonos por meta cumplida	-605.400	-645.387	-664.748	-684.691	-705.231
Maestro 2 - fijo	-2.506.356	-2.581.547	-2.658.993	-2.738.763	-2.820.926
Maestro 2 - bonos por meta cumplida	-605.400	-645.387	-664.748	-684.691	-705.231
Administrador 1	-3.759.534	-3.872.320	-3.988.490	-4.108.144	-4.231.389
Administrador 2	-3.759.534	-3.872.320	-3.988.490	-4.108.144	-4.231.389

En la siguiente tabla se presentan los gastos de administración y venta.

- Gastos de administración y venta 1 se consideran los gastos referentes a la operación de los vehículos. Se consideraron 73 kms de ruta diaria a \$460 pesos el litro de gasolina de 95 octanos, por otro lado se consideró una revisión y afinamiento completo de la camioneta adquirida realizado por Héctor Jiménez.
- Gastos de administración y venta 2 se consideran los gastos referentes a la publicidad y talonarios de boletas para la venta de los productos. El gasto publicitario se concentra en el primer semestre, dado que es un esfuerzo de marketing por introducir al mercado al producto.

Año	0	1q	2q	3q	4q
GAV 1					
Bencina		-220.800	-220.800	-220.800	-220.800
Mantenimiento de vehículos	-120.000				
Permiso de circulación y SOAP					
GAV2					
Talonario de Boletas		-212.153	-212.153	-212.153	-212.153
Publicidad		-3.004.100			

En la siguiente tabla se muestra la progresión de acuerdo a la inflación en términos anuales.

año	1	2	3	4	5
IPC	3.5%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
GAV 1					
Bencina	-914.112	-941.535	-969.781	-998.875	-1.028.841
Mantenimiento de vehículos	-60.000	-61.800	-63.654	-65.564	-67.531
Permiso de circulación y SOAP	-36.025	-35.851	-35.851	-35.851	-35.851
GAV2					

Plan de Negocios: "Shake, Rattle & Roll" | 2009

Talonario de Boletas	-878.313	-904.663	-931.803	-959.757	-988.549
Publicidad	-3.004.100	-600.000	-618.000	-636.540	-655.636

En la siguiente tabla se muestra la depreciación de la inversión de activos fijos. Estos se depreciarán al 90% en 5 años y en el caso particular de los 4 trimestres, se dividirán en 4 partes la correspondiente al primer año.

año	0	1q	2q	3q	4q
DEPRECIACION					
Modificación de local	-94.500	-94.500	-94.500	-94.500	-94.500
Camioneta	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000
3 triciclos de reparto	-14.400	-14.400	-14.400	-14.400	-14.400
2 Baterías 60 amperes	-4.781	-4.781	-4.781	-4.781	-4.781
2 Cargadores de baterías	-1.080	-1.080	-1.080	-1.080	-1.080
Congelador doble acción 420 lts	-15.467	-15.467	-15.467	-15.467	-15.467
Cocina industrial de 4 platos	-20.520	-20.520	-20.520	-20.520	-20.520
Cocina doble fondo acero inox	-13.669	-13.669	-13.669	-13.669	-13.669
Mesa refrigerada de preparación	-61.346	-61.346	-61.346	-61.346	-61.346
Meson acero inox	-11.700	-11.700	-11.700	-11.700	-11.700
Campana de acero inoxidable con filtro y extractor 1500x1000x350	-20.295	-20.295	-20.295	-20.295	-20.295
Filtro para agua	-1.215	-1.215	-1.215	-1.215	-1.215
Hervidor y mantenedor	-4.005	-4.005	-4.005	-4.005	-4.005
Mueble de estantería (2)	-3.025	-3.025	-3.025	-3.025	-3.025
Repisas (2)	-3025.21	-3025.21	-3025.21	-3025.21	-3025.21
Abrelatas compacto inox (2)	-266.58	-266.58	-266.58	-266.58	-266.58
Pelador acero inox (2)	-93.06	-93.06	-93.06	-93.06	-93.06
Sacacuescos cromado	-116.775	-116.775	-116.775	-116.775	-116.775
Cuchillo cocinero 17.5 cm	-275.445	-275.445	-275.445	-275.445	-275.445
Cuchillo cocinero 20 cm	-340.65	-340.65	-340.65	-340.65	-340.65
Cuchillo verdura 11 cm	-164.025	-164.025	-164.025	-164.025	-164.025
Piedra de asentar 8"	-49.545	-49.545	-49.545	-49.545	-49.545
Mandolina inox 5 cuchillos	-1130.67	-1130.67	-1130.67	-1130.67	-1130.67
Pesa cocina digital 2 kgs	-521.775	-521.775	-521.775	-521.775	-521.775
Selladora al vacío	-2268.54	-2268.54	-2268.54	-2268.54	-2268.54
Mini pimer	-1107.45	-1107.45	-1107.45	-1107.45	-1107.45
Dispensador salsa toppo 3 bombas	-3393	-3393	-3393	-3393	-3393
Sartén teflón robust 32 cm	-722.52	-722.52	-722.52	-722.52	-722.52

Plan de Negocios: "Shake, Rattle & Roll" **2009**

Embudo 20 inox	-508.005	-508.005	-508.005	-508.005
Wok 30 cm robust	-908	-908	-908	-908
Cacerola con asas 26 cm aluminio	-228	-228	-228	-228
Cacerola con asas 28cm aluminio	-290	-290	-290	-290
Batidor 25 cm ebra flexible	-85	-85	-85	-85
Cucharon 0.25 lts	-256	-256	-256	-256
Mezquino 14"	-45	-45	-45	-45
Caja plastica 57 lts (2)	-652	-652	-652	-652
Gamela mediana 17 lts (2)	-178.2	-178.2	-178.2	-178.2
Tetera agua 8 lts aluminio	-357.48	-357.48	-357.48	-357.48
Rallador acero estañado (2)	-109.08	-109.08	-109.08	-109.08

En esta tabla se demuestran los valores en términos anuales.

año	1	2	3	4	5
DEPRECIACION					
Modificación de local	-378.000	-378.000	-378.000	-378.000	-378.000
Camioneta	-360.000	-360.000	-360.000	-360.000	-360.000
3 triciclos de reparto	-57.600	-57.600	-57.600	-57.600	-57.600
2 Baterías 60 amperes	-19.123	-19.123	-19.123	-19.123	-19.123
2 Cargadores de baterías	-4.320	-4.320	-4.320	-4.320	-4.320
Congelador doble acción 420 lts	-61.869	-61.869	-61.869	-61.869	-61.869
Cocina industrial de 4 platos	-82080	-82080	-82080	-82080	-82080
Cocina doble fondo acero inox	-54675	-54675	-54675	-54675	-54675
Mesa refrigerada de preparación	-245384.28	-245384.28	-245384.28	-245384.28	-245384.28
Meson acero inox	-46800	-46800	-46800	-46800	-46800
Campana de acero inoxidable con filtro y extractor 1500x1000x350	-81180	-81180	-81180	-81180	-81180
Filtro para agua	-4860	-4860	-4860	-4860	-4860
Hervidor y mantenedor	-16020	-16020	-16020	-16020	-16020
Mueble de estantería (2)	-12100.84	-12100.84	-12100.84	-12100.84	-12100.84
Repisas (2)	-12100.84	-12100.84	-12100.84	-12100.84	-12100.84
Abrelatas compacto inox (2)	-1066.32	-1066.32	-1066.32	-1066.32	-1066.32
Pelador acero inox (2)	-372.24	-372.24	-372.24	-372.24	-372.24
Sacacuescos cromado	-467.1	-467.1	-467.1	-467.1	-467.1
Cuchillo cocinero 17.5 cm	-1101.78	-1101.78	-1101.78	-1101.78	-1101.78

Cuchillo cocinero 20 cm	-1362.6	-1362.6	-1362.6	-1362.6	-1362.6
Cuchillo verdura 11 cm	-656.1	-656.1	-656.1	-656.1	-656.1
Piedra de asentar 8"	-198.18	-198.18	-198.18	-198.18	-198.18
Mandolina inox 5 cuchillos	-4522.68	-4522.68	-4522.68	-4522.68	-4522.68
Pesa cocina digital 2 kgs	-2087.1	-2087.1	-2087.1	-2087.1	-2087.1
Selladora al vacío	-9074.16	-9074.16	-9074.16	-9074.16	-9074.16
Mini pimer	-4429.8	-4429.8	-4429.8	-4429.8	-4429.8
Dispensador salsa toppo 3 bombas	-13572	-13572	-13572	-13572	-13572
Sartén teflón robust 32 cm	-2890.08	-2890.08	-2890.08	-2890.08	-2890.08
Embudo 20 inox	-2032.02	-2032.02	-2032.02	-2032.02	-2032.02
Wok 30 cm robust	-3630.78	-3630.78	-3630.78	-3630.78	-3630.78
Cacerola con asas 26 cm aluminio	-913.32	-913.32	-913.32	-913.32	-913.32
Cacerola con asas 28cm aluminio	-1160.1	-1160.1	-1160.1	-1160.1	-1160.1
Batidor 25 cm ebra flexible	-339.66	-339.66	-339.66	-339.66	-339.66
Cucharón 0.25 lts	-1025.28	-1025.28	-1025.28	-1025.28	-1025.28
Mezquino 14"	-180.54	-180.54	-180.54	-180.54	-180.54
Caja plastica 57 lts (2)	-2608.2	-2608.2	-2608.2	-2608.2	-2608.2
Gamela mediana 17 lts (2)	-712.8	-712.8	-712.8	-712.8	-712.8
Tetera agua 8 lts aluminio	-1429.92	-1429.92	-1429.92	-1429.92	-1429.92
Rallador acero estañado (2)	-436.32	-436.32	-436.32	-436.32	-436.32

En la siguiente tabla se muestra la depreciación de la inversión de activos intangibles. Estos se depreciarán al 100% en 5 años y en el caso particular de los 4 trimestres, se dividirán en 4 partes la correspondiente al primer año.

año	0	1q	2q	3q	4q
AMORTIZACION					
Permisos municipales y resoluciones sanitarias		-17.636	-17.636	-17.636	-17.636
Análisis de muestras - DICTUC		-188.000	-188.000	-188.000	-188.000

En esta tabla se demuestran los valores en términos anuales.

año	1	2	3	4	5
AMORTIZACION					
Permisos municipales y resoluciones sanitarias	-70.543	-70.543	-70.543	-70.543	-70.543
Análisis de muestras - DICTUC	-752.000	-752.000	-752.000	-752.000	-752.000

Plan de Negocios: "Shake, Rattle & Roll" 2009

En las siguientes dos tablas se muestra un resumen con las utilidades que resultan del ejercicio.

año	1q	2q	3q	4q
UAI	-4.062.723	-443.594	-77.413	511.930
Impuesto a la renta (15%)	0	0	0	-76.790
UDI	-4.062.723	-443.594	-77.413	435.141
Reparticion Utilidades trabajadores	0	0	0	-43.514
Utilidades despues de repartición	-4.062.723	-443.594	-77.413	391.627

año	1	2	3	4	5
UAI	-3.427.224	6.471.576	11.051.225	12.858.354	12.002.531
Impuesto a la renta (15%)	0	-970.736	-1.657.684	-1.928.753	-1.800.380
UDI	-3.427.224	5.500.840	9.393.541	10.929.601	10.202.152
Reparticion Utilidades trabajadores	0	-550.084	-939.354	-1.092.960	-1.020.215
Utilidades despues de repartición	-3.427.224	4.950.756	8.454.187	9.836.641	9.181.937

En esta última tabla se presentan el cálculo anual del capital de trabajo, costo alternativo de inversión, valor de desecho de inversiones, flujo de caja y flujo de caja acumulado. A continuación se detallará la estimación de estos cálculos:

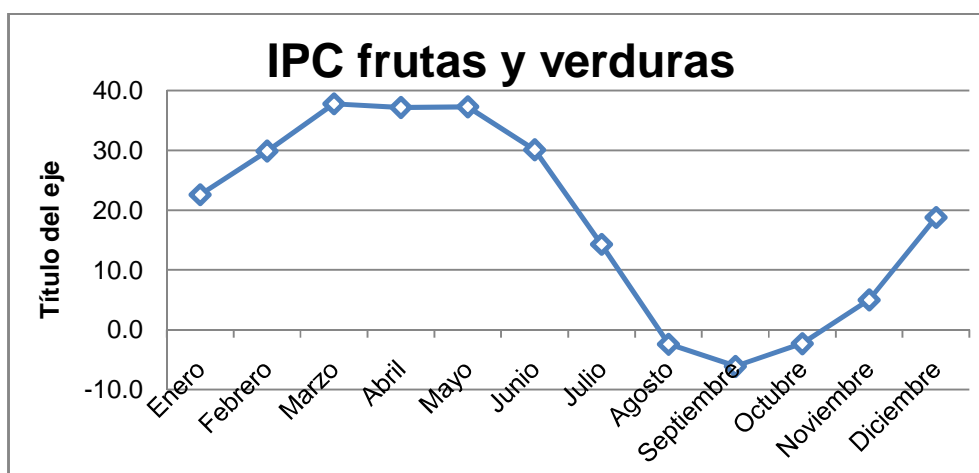
- El capital de trabajo se obtuvo del cálculo de los costos y gastos totales, de los cuales se hizo una provisión para garantizar el primer trimestre de trabajo. Para los siguientes años se repite el método sólo que se debe restar el capital de trabajo acumulado del período anterior.
- El costo alternativo de inversión se considero a sólo un período, dado que la inversión se realiza toda al inicio, con una tasa de interés del 8.15% anual y 0.66% mensual.
- El valor de desecho de inversiones se calculó a un 10% del valor original.

Año	0	1	2	3	4	5
Capital de trabajo	-17.921.791	-1.802.196	-2.057.142	-1.095.276	-172.352	23.048.757
Costo alternativo inversión	-81.250					
Valor de desecho inversiones						-794
Flujo de caja	-31.602.062	-2.091.952	6.895.511	13.476.262	20.012.547	51.039.971
Flujo de caja acumulado	-31.602.062	-33.694.013	-26.798.502	-13.322.240	6.690.307	57.730.278

²⁶VARIABILIDAD DE FRUTAS Y VERDURAS PERECIBLES DURANTE EL ÚLTIMO AÑO

Año	Meses	Indice	Variación mensual	variación respecto a Diciembre	Variación a 12 meses
2008	Enero	91.24	-12.2	-12.2	22.6
	Febrero	94.43	3.5	-9.2	29.9
	Marzo	101.17	7.1	-2.7	37.8
	Abril	99.28	-1.9	-4.5	37.2
	Mayo	100.88	1.6	-3.0	37.3
	Junio	106.30	5.4	2.3	30.1
	Julio	104.44	-1.8	0.5	14.3
	Agosto	103.00	-1.4	-0.9	-2.4
	Septiembre	107.09	4.0	3.0	-6.1
	Octubre	116.51	8.8	12.1	-2.3
	Noviembre	125.49	7.7	20.7	5.0
	Diciembre	123.48	-1.6	18.8	18.8
	Mediana	103.7	2.6	-0.2	20.7
	Promedio	106.1	1.6	2.1	18.5

Perecibles: Frutas frescas: Duraznos, Manzanas, Melón, Naranjas, Peras, Plátanos, Sandías, Uvas, Frutillas, Cerezas y Guindas, Kiwis, Chirimoyas, Tunas, Ciruelas, Pepino Dulce



²⁶ Extracto de estudios estadísticos del INE IPC FRUTAS Y VERDURAS FRESCAS Y COMBUSTIBLES

BIBLIOGRAFÍA:

- BOURDAIN, A. (2007) - “Confesiones de un Chef”
- JENNINGS, J. & HAUGHTON, L. (2001) - “No son los grandes los que se comen a los pequeños... Son los veloces los que se comen a los lentos”
- JENNINGS, J. (2003) - “Menos es más”
- KOTLER, P. (2004) - “Marketing”
- MALHOTRA, N. (2004) - “Investigación de Mercados”
- RIDDERSTRALE, J. & NORDSTRÖM, A. (2004) - “Karaoke Capitalism”
- SAPAG CHAIN, N. & SAPAG CHAIN, R.(2007) - “Preparación y Evaluación de Proyectos”
- WHEELEN, T. L., HUNGER, J. D. & OLIVA I. (2007) - “Administración estratégica y política de negocios”