



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA CADENA DE
RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA SALUDABLE Y DE LICUADOS/JUGOS
NATURALES: “NUTRI-GRILL”**

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

LEONARDO VALENZUELA NEDA

**PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
PABLO ANDRÉS RUSSELL BARRA**

**SANTIAGO DE CHILE
2013**

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es desarrollar un plan de negocios para la creación de una cadena de restaurantes de comida rápida nutritiva y licuados/jugos naturales que se llamará **“Nutri-Grill”**. El propósito principal de la empresa es ofrecer una alternativa diferente y nutritiva a la amplia oferta de comida rápida chatarra que predomina en el mercado. La estrategia competitiva en la cual se basa este negocio es en la diferenciación.

El restaurante propuesto se diferenciará por medio de la oferta de comida saludable, natural, creativa y sabrosa, en la modalidad de servicio rápido en locales con un diseño inspirado en el espíritu “trendy” y asoleado de lugares como Miami y Los Ángeles, EEUU. El pan plano elaborado en los hornos especializados “Woodstone” de cada local con una receta del antiguo pan romano será otro elemento con el que el restaurante se diferenciará.

La tendencia creciente del consumo de comida rápida, producto del aumento del PIB per cápita de la población, junto con la tendencia creciente de las personas por preocuparse cada vez más por mejorar sus hábitos alimenticios, convergen para crear una oportunidad de mercado clara para un restaurante de comida rápida saludable.

La cadena de restaurantes comenzara operaciones con tres (3) locales. Los locales tendrán un área de alrededor de 200 metros cuadrados con una capacidad para sentar alrededor de 80 comensales. El local principal que servirá como casa matriz tendrá un área de aproximadamente 270 metros cuadrados ya que en el mismo estarán ubicadas las oficinas administrativas. Dichos locales estarán en ubicaciones estratégicas para la captación del segmento objetivo de perfil Motivado, Esforzado, del grupo socioeconómico ABC1, C2. De acuerdo a un proceso de decisión metodológico mediante la implementación de una matriz de decisiones, los tres restaurantes estarán ubicados en la comuna de Las Condes.

La ventaja competitiva de Nutri-Grill estará basada en las recetas y métodos de preparación saludables de sus diferentes productos, en el pan plano romano hecho en hornos de piedra especializados y en un servicio al cliente de excelente calidad.

La inversión inicial necesario para la apertura de tres restaurantes de Nutri-Grill es de \$235.126.196 CLP (US\$470.252). Esta inversión está compuesta por \$164.594.986 CLP (US\$329.189) en equipo, mobiliario y acondicionamiento de los locales, y por \$70.531.210 (US\$141.062) en capital de trabajo.

De acuerdo a los estados financieros proyectados (demanda de 180 clientes diarios por local con un precio de venta promedio de \$4.200 CLP por cliente), el proyecto es factible ya que el mismo presenta un VAN positivo (\$83.884.051 CLP), una TIR del 32% y un periodo de recuperación de 4 años.

De acuerdo al análisis de sensibilidad, se concluye que la variable que más afecta la factibilidad del proyecto es la del precio de venta promedio por cliente atendido.

DEDICATORIA

Antes que nada, quiero dedicar esta culminación de mis estudios de postgrado a Dios, a mis padres, a mis abuelas, hermana y hermano.

También deseo dedicar este trabajo a mi novia, mis amigos y compañeros del MBA, que más que amistades, se han convertido en parte de mi familia.

Esta aventura ha sido increíble, una de los mejores de mi vida.

Ha sido un honor y placer llevarla a cabo al lado de ustedes en tan prestigiosa universidad y lindo país.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a Dios, mis padres, mis abuelas, hermanos, novia y amigos. Muchas gracias por su apoyo incondicional y por siempre estar ahí, tanto en las buenas como en las malas. Soy la persona que soy, por ustedes. El logro de esta meta tan importante en mi vida hubiese sido imposible sin su apoyo.

Quiero también agradecer a la Dirección del MBA, a los profesores y al staff de la Universidad de Chile. Su atención y comportamiento con nosotros ha sido maravilloso. Nos han facilitado un excelente programa MBA y siempre estuvieron a la orden para nuestras inquietudes y solicitudes. Han puesto muy en alto el nombre de la prestigiosa y admirable Universidad de Chile.

Leonardo Valenzuela Neda

TABLA DE CONTENIDO

I. Introducción	Pag. 9
II. Planteamiento de Trabajo de Tesis	Pag. 10
a. Descripción de la Organización	Pag. 10
b. Preguntas Clave	Pag. 12
c. Factores Clave de Éxito	Pag. 13
d. Objetivos y Resultados Esperados	Pag. 14
e. Estrategia	Pag. 15
f. Marco Conceptual	Pag. 15
III. Análisis Ambiental	Pag. 16
a. Análisis del Entorno	Pag. 16
i. Político y Legal	Pag. 17
ii. Económico	Pag. 21
iii. Social	Pag. 22
iv. Tecnológico	Pag. 24
b. Análisis de la Industria de Comida Rápida	Pag. 28
i. Amenazas de Nuevos Entrantes	Pag. 29
ii. Poder de Negociación de Proveedores	Pag. 33
iii. Poder de Negociación de Compradores	Pag. 33
iv. Productos Sustitutos	Pag. 33
v. Rivalidad entre Competidores	Pag. 33
c. Análisis de Competidores	Pag. 35
i. OH Salad Bar	Pag. 37
ii. Frutos Restaurant	Pag. 39
iii. Boost Juice Bar	Pag. 40
iv. Subway	Pag. 41
d. Análisis de Consumidores	Pag. 42
i. Segmentación y Perfiles de Consumidores De Comida Rápida	Pag. 42
e. Análisis Interno de la Empresa	Pag. 46
i. FODA de la Empresa	Pag. 47
ii. Cadena de Valor	Pag. 48
iii. Estructura Organizacional	Pag. 52
IV. Plan de Marketing	Pag. 56
a. Insight del Consumidor	Pag. 56
b. Declaración de Posicionamiento	Pag. 57
c. Misión	Pag. 58
d. Visión	Pag. 58
e. Cultura Organizacional y Valores	Pag. 58
V. Mix de Marketing	Pag. 58
a. Producto	Pag. 58
b. Precio	Pag. 63
c. Plaza	Pag. 64
d. Promoción	Pag. 73
e. Personas	Pag. 75
f. Procesos	Pag. 76

g. Plataforma	Pag. 78
VI. Evaluación de Satisfacción al Cliente	Pag. 78
a. Sistema de Información Regresiva	Pag. 79
b. Interacción en Redes Sociales	Pag. 79
c. Programa Cliente Oculto	Pag. 79
VII. Análisis Financiero	Pag. 79
VIII. Conclusiones y Cierre	Pag. 84
IX. Bibliografía	Pag. 88
X. Anexos	Pag. 90

INDICE DE TABLAS

Tabla A: Tabla de Barreras de Entrada a la Industria	Pag. 30
Tabla B: Resumen de Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas	Pag. 34
Tabla C: Cuadro Comparativo de Competidores Directos	Pag. 36
Tabla D: Perfiles de Chilenos Según Hábitos Alimenticios	Pag. 44
Tabla E: Perfil Conductual del Segmento Objetivo	Pag. 45
Tabla F: Cantidad de Personas de Segmento Objetivo	Pag. 45
Tabla G: Análisis FODA	Pag. 47
Tabla H: Menú de Nutri-Grill	Pag. 62
Tabla I: Matriz de Decisiones para Escoger Ubicaciones	Pag. 70
Tabla J: Ubicaciones Tentativas para los Tres Restaurantes	Pag. 70
Tabla K: Mix Promocional	Pag. 75
Tabla L: Tabla de Inversiones	Pag. 80
Tabla M: Tabla de Ingresos por Ventas Anuales	Pag. 80
Tabla N: Estado de Resultados y Flujos de Efectivo	Pag. 81
Tabla O: Análisis de Sensibilidad	Pag. 83
Tabla P: Tasa del PIB en América Latina	Pag. 116
Tabla Q: Menús con Precios de Competidores Directos	Pag. 140
Tabla R: Menú con Precios de Nutri-Grill	Pag. 144
Tabla S: Pronostico de Ventas Anuales	Pag. 156
Tabla T: Escenario Baja Demanda	Pag. 157
Tabla U: Escenario Alta Demanda	Pag. 158
Tabla V: Escenario Precio Promedio Bajo	Pag. 159
Tabla W: Escenario Precio Promedio Alto	Pag. 160
Tabla X: Calculo de Tasa de Descuento	Pag. 161

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura A: Conclusiones del Análisis del Entorno Externo	Pag. 27
Figura B: Conclusiones de Análisis de 5 Fuerzas Competitivas	Pag. 35
Figura C: Mapa Perceptual de Competidores Directos	Pag. 37
Figura D: Segmentación	Pag. 45
Figura E: Modelo Canvas	Pag. 46
Figura F: Cadena de Valor	Pag. 48
Figura G: Organigrama Corporativo	Pag. 52
Figura H: Organigrama de Cada Restaurante Individual	Pag. 55
Figura I: Insight del Consumidor	Pag. 57
Figura J: Targeting y Posicionamiento	Pag. 58
Figura K: Imágenes de Hornos Woodstone	Pag. 60
Figura L: Valores Percibidos de Nutri-Grill	Pag. 63
Figura M: Precios Promedios de Competidores Directos	Pag. 64
Figura N: Plan de Piso (Layout) de Restaurantes Nutri-Grill	Pag. 66
Figura O: Muestras de Tipo de Diseño de Locales	Pag. 67
Figura P: Mix Promocional	Pag. 74
Figura Q: Proceso de Toma, Preparación y Entrega de Pedidos	Pag. 76
Figura R: Resultados de Encuesta con Gráficos	Pag. 149

I. Introducción

El presente documento es un plan de negocios para la creación de una cadena de restaurantes de comida rápida nutritiva y licuados/jugos naturales que se llamará **“Nutri-Grill”**. Este negocio estará dedicado a ofrecer al público una oferta de platos de comida saludable como también jugos y licuados de jugos naturales elaborados de frutas frescas al momento de ser pedido por los clientes. El restaurante ofrecerá una gama de alimentos saludables elaborados con ingredientes frescos como ensaladas de frutas/verduras y emparedados de panes artesanales con quesos y verduras frescas. La oferta de alimentos estará complementada por una gran variedad de jugos/licuados de frutas/verduras frescas.

Dicho restaurante será una opción de comida y bebidas saludables en un mercado inundado de restaurantes de comida chatarra y bebidas artificiales compuestas por alimentos procesados plagados de químicos y preservantes.

Actualmente en Chile existe una creciente preocupación de los consumidores por su salud, gatillada por un alto índice de obesidad y sobrepeso, entre otras enfermedades. La mitad de la población tiene un riesgo cardiovascular alto o muy alto, con promedios nacionales de 33,7% de hipertensión arterial, 35,4% de colesterol total elevado, 42% de tabaquismo, 89% de sedentarismo y un 63% con sobrepeso y obesidad.¹ **(Anexo A)**

El consumidor chileno está a nivel Latinoamericano, en el tercer lugar en cuanto a participación de la población comprando productos light, debajo de la ciudad de San José (Costa Rica) y de Buenos Aires. La principal razón por la que los chilenos optan por estos productos es 51% por salud, 37% por control de peso y 8% por costumbre.² **(Anexo B)**

A esta tendencia se suma la preferencia por productos que, sin perder su sabor, permitan al consumidor mantener un buen estilo de vida.

Se estima que el valor potencial del mercado de alimentos sanos en Chile ronde por los US\$ 4 mil millones. Este valor estimado, incluye todos los alimentos saludables, orgánicos que se venden en los supermercados como también los que se venden en negocios de comida servida como ser restaurantes y locales de comida rápida.³ **(Anexo A)**

En la actualidad, existe una cadena de ensaladas y comida más gourmet, estilo comida rápida llamada OH Salad. También existe en Santiago una cadena que se dedica a la venta de licuados de frutas llamada Boost. Ésta es una cadena de origen australiano, y cuenta con seis locales en la Región Metropolitana y un local en Viña del Mar. A pesar de que estas dos cadenas ofrecen productos parecidos a los que ofrecerá “Nutri-Grill”, el marketing y enfoque basado en la diferenciación

¹ Fuente: *Diario Financiero*

² Fuente: *El Diario*

³ Fuente: *Diario Financiero*

de los productos será la base de la estrategia competitiva que diferenciará a la empresa propuesta en este trabajo.

II. Planteamiento de Trabajo de Tesis

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo ser un plan de negocios fundamentado en la planeación estratégica para la fundación y apertura de una cadena de comida rápida saludable (platos sanos y licuados de frutas/verduras) para ofrecer una alternativa sana y nutritiva a los consumidores conscientes de su salud que buscan activamente alternativas de comida sana de servicio rápido.

El proyecto procura cubrir los elementos necesarios para la organización y apertura de dicho negocio, así como desarrollar una planificación estratégica del negocio tomando en cuenta los detalles que influyen en los consumidores en las ventas al detalle (retail). Un elemento central, es la propuesta de valor para los consumidores, basada en la oferta de alimentos frescos, nutritivos, saludables, atractivos, sabrosos, servidos en empaques de materiales reciclables y biodegradables. Es esencial la comunicación del mensaje de la importancia de la alimentación sana para mejorar la salud y estado físico de las personas. El mensaje que “Nutri-Grill” transmitirá estará siempre basado en información relacionada con la salud y los beneficios de los buenos hábitos alimenticios para la misma.

a. Descripción de la Organización

La empresa “Nutri-Grill” será una cadena de locales estilo comida rápida sana, dedicada a la venta de una selección de platos de comida saludable y licuados de jugos naturales. Los platos y los licuados serán elaborados por alimentos naturales, nutritivos, no procesados, con recetas creativas y sabrosas. Los locales de la empresa estarán ubicados en ubicaciones con alto flujo de personas, distritos gastronómicos de la ciudad, cerca de gimnasios y cualquier ubicación con alto tránsito de personas de los segmentos objetivo. Los locales tendrán un diseño inspirado en el espíritu “trendy” y asoleado de lugares como Miami y Los Ángeles, EEUU.

El propósito principal de la empresa es ofrecer una alternativa diferente y nutritiva a la amplia oferta de comida rápida chatarra que predomina en el mercado. Actualmente no existen muchos locales que ofrezcan comida rápida sana basada en frutas y vegetales frescos, ya que la mayoría de los negocios de comida rápida basan su menú en alimentos procesados y con altos contenidos de grasas saturadas.

Selección de Nombre de la Cadena de Restaurantes

El nombre del negocio es un elemento muy importante en la primera impresión que el mismo tendrá en el público y en su imagen corporativa. El mismo debe de comunicar el tipo de negocio, los puntos de diferenciación del mismo, debe de ser

original, fácil de recordar, comunicar una imagen positiva y estar disponible legalmente.

La cadena será llamada “**Nutri-Grill**” por los siguientes motivos:

- El prefijo “**Nutri**” hace referencia directa a que la oferta de alimentos del restaurante es nutritiva.
- La palabra “**Grill**” describe la oferta de la empresa de alimentos nutritivos preparados a la parrilla y/o a la plancha. El método de preparación a la parrilla/plancha por lo general produce alimentos con menos contenidos de grasas saturadas y por lo general son percibidos como más saludables para las personas.
- El propósito de este nombre es comunicar de manera clara que la oferta del restaurante es nutritiva y sana.
- Adicionalmente es un nombre original, atractivo, agradable, y fácil de recordar.
- El dominio web www.nutrigrill.cl actualmente se encuentra disponible en www.nic.cl para contratar ya que el mismo no ha sido inscrito aun por ninguna empresa.

Los locales del negocio tendrán un diseño moderno, limpio, cómodo, invitador, fresco, colorido, y atractivo relacionado a un negocio de comida rápida saludable. Los valores principales del mismo se centrarán en la frescura y calidad de materias primas, buena preparación de los alimentos, excelente atención al cliente y limpieza intachable en sus locales. Una buena parte de la fuerza laboral consistirá por personas creyentes en la sana alimentación, con buena disposición para atender las personas, y cuando sea posible, a estudiantes universitarios responsables que buscan empleos a medio tiempo.

Otra manera de transmitir valor que irá en sintonía con la consciencia por la salud, será la iniciativa de la empresa por utilizar insumos elaborados de materiales reciclados, biodegradables, y amigables con el ambiente. Por insumos, se refiere a los platos, vasos, cubiertos, tapaderas para los vasos, pajillas, servilletas, bolsas, mantelitos, empaques, etc.

Es una propuesta de un negocio de comida rápida diferente y mucho más en sintonía con la actual y creciente tendencia por la salud del organismo y del medio ambiente. Se hará todo esfuerzo posible por no perder nunca el enfoque de todos los detalles que estén en línea con esta visión.

La empresa se dedicará a la venta de licuados de jugos naturales y de alimentos frescos y saludables basados principalmente en frutas, verduras, quesos frescos y carbohidratos complejos como panes integrales. La logística de entrada consistirá en proveedores de frutas, vegetales, quesos frescos, proteínas magras, harinas y demás materias primas para la elaboración de pan. Las materias primas principales serán las siguientes:

- *Frutas:* Frutas frescas de mayor preferencia en los gustos de los chilenos. Las frutas serán licuadas para elaborar licuados de jugos naturales, así como para preparar ensaladas de frutas.
- *Vegetales:* Vegetales frescos de mayor preferencia en los gustos de los chilenos. Los vegetales serán licuados para elaborar licuados de jugos naturales, así como para preparar ensaladas de verduras, platillos como sándwiches y wraps con proteínas magras (pollo a la parrilla, salmón, atún, camarones, etc).
- *Quesos:* Quesos frescos para añadir a la preparación de los licuados de jugos de frutas/verduras, y para la preparación de los sándwiches y wraps.
- *Harina, huevos, y levadura:* Materias primas para la preparación de pan fresco todos los días en los locales. El pan se utilizará para la preparación de los diferentes sándwiches que ofrecerán los locales, así como para acompañar otros platos como las ensaladas y las sopas. El pan de Nutri-Grill es un elemento importante de diferenciación, ya que será elaborado con una receta del antiguo pan plano romano y será horneado en cada local todos los días en hornos a la piedra especializados.
- *Tortillas de Harina:* Tortillas de harina para la elaboración de wraps.
- *Proteínas magras:* Proteínas magras bajas en grasas saturadas como pechuga de pollo a la parrilla, jamón de pavo, atún, camarones y salmón para la elaboración de sándwiches, wraps, y ensaladas.
- *Insumos de Empaques:* Se buscará activamente que los insumos como los vasos, tapaderas de vasos, pajillas, platos, cubiertos, servilletas, envolturas, bolsas, mantelitos y empaques sean hechos de materiales reciclados, biodegradables, y amigables con el ambiente. Esto es un elemento adicional para la propuesta de valor de la empresa, integrando la preocupación de la salud de las personas con la preocupación de la salud del medio ambiente.

La logística de salida consistirá en los diferentes locales de venta al público ubicado en ubicaciones de alto tránsito de personas del segmento objetivo. El canal de venta hacia los clientes será uno de venta al detalle en restaurantes estilo comida de servicio rápido.

b. Preguntas Clave

Las preguntas claves que este plan de negocios pretende y debe de responder son las siguientes:

¿Existe demanda por comida rápida saludable?

¿Cuál es la mejor estrategia a seguir para entrar al mercado de comidas rápidas en Chile?

¿Cuál será la principal propuesta de valor hacia los consumidores del segmento objetivo y cuál es el mejor método para comunicar y transmitir dicha propuesta de valor?

¿Quiénes son los clientes objetivos que desean una alternativa de comida rápida sana?

¿Pueden los precios de venta de los productos del negocio ser competitivos en el mercado y aportar rentabilidad a la misma?

¿Cuáles son las ubicaciones óptimas para captar a clientes del segmento objetivo?

¿Cuál es la mejor estrategia para competir con una propuesta de comida diferente en un mercado saturado de empresas de comida rápida grandes y establecidas?

¿Cuál es la rentabilidad del proyecto propuesto?

c. Factores Clave de Éxito

La empresa estará compitiendo en la industria de comida de servicio rápido (comida rápida) y basará una importante parte de su éxito en la oferta de productos adecuados para el segmento meta del mercado, las ubicaciones estratégicas de los locales, precios adecuados a la propuesta de valor y a los márgenes de contribución necesarios, como también de todos los esfuerzos mercadológicos para añadir el valor agregado suficiente para atraer efectivamente a los clientes. Se considera que los factores clave de éxito más importantes son los siguientes:

- ❖ Oferta de productos atractivos y sabrosos elaborados con recetas originales e únicas.
- ❖ Método de preparación a la parrilla que asegure el mejor sabor posible de los productos.
- ❖ Receta única del antiguo pan plano romano, elaborado en hornos Woodstone todos los días en cada local. Este será un elemento diferenciador producto de la oferta de un pan delicioso, diferente y menos pesado, acompañado de la estimulación del sentido del olfato de los clientes potenciales con el olor a pan fresco recién horneado.
- ❖ Ubicación de los locales en lugares con alto tránsito de personas del segmento objetivo.
- ❖ Diseño de los locales atractivos, modernos e invitadores para el segmento objetivo.

- ❖ La correcta segmentación del segmento objetivo, siendo muy importante que la misma sea lo más profunda y precisa posible, enfocándose fuertemente en los atributos psicográficos y conductuales de las personas, y no solamente en los socioeconómicos.
- ❖ Precios establecidos de manera precisa y correcta de acuerdo a la propuesta de valor percibida por el segmento objetivo y a los márgenes de contribución necesarios para el éxito de la empresa.
- ❖ Mantenimiento de materias primas en óptimo estado y calendarización precisa del estado de maduración de las mismas para ofrecer el mejor sabor posible de manera uniforme.
- ❖ Suministro confiable de frutas, vegetales y demás ingredientes frescos.
- ❖ Transmisión efectiva del valor, bondades y beneficios de productos alimenticios nutritivos que la empresa ofrece.
- ❖ Atención y servicio al cliente con el conocimiento y disposición de guiar, recomendar, y atender a los clientes con sus pedidos.
- ❖ Publicidad efectiva en comunicar los beneficios de los productos ofrecidos para lograr atraer la atención del segmento meta.
- ❖ Control eficiente de inventarios de materias primas perecederas.
- ❖ Sistema de punto de venta de locales que informe en tiempo real las ventas de los diferentes locales.

d. Objetivos y Resultados Esperados

El objetivo principal de este trabajo es elaborar de manera profesional, correcta y estratégica un plan de negocios para proseguir con la implementación del mismo y emprender con la apertura del negocio planteado. Se pretende que con el mismo se pueda medir de manera fidedigna la factibilidad del emprendimiento de abrir una cadena de comida rápida saludable, con una propuesta de valor de salud para las personas y para el medio ambiente. En caso que la factibilidad sea positiva, poder utilizarlo como base sólida para la llevar a cabo dicha empresa.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Llevar a cabo un análisis de la industria de comida rápida y de las tendencias de los consumidores de dichos negocios.
- Penetrar el mercado de la comida rápida en Chile.
- Establecer y diferenciar a “Nutri-Grill” como una cadena de comida rápida saludable y nutritiva, con una propuesta de consciencia nutricional y de responsabilidad con el medio ambiente.
- Comunicar de manera clara y entendible la propuesta de valor de la empresa consistente en la oferta de productos buenos para las personas y compatibles con el medio ambiente.

- Defender a la cadena de los poderosos competidores ya establecidos en el mercado, por medio de la diferenciación de los productos y de sus beneficios inherentes.
- Establecer ubicaciones estratégicas para los locales en lugares con alto tránsito de personas del segmento objetivo como ser distritos gastronómicos, cerca de gimnasios, cerca de distritos de oficinas, etc.
- Lograr un crecimiento sostenido en el número de locales nuevos inaugurados en el mercado de Santiago, Chile.

e. Estrategia

La estrategia competitiva en la cual se basa este negocio es en la de la diferenciación. El restaurante propuesto se diferenciará por medio de la oferta de comida saludable, natural, creativa y sabrosa, en la modalidad de servicio rápido en locales con un diseño inspirado en el espíritu “trendy” y asoleado de lugares como Miami y Los Ángeles, EEUU. El pan plano elaborado en los hornos especializados “Woodstone” de cada local con una receta del antiguo pan romano será otro elemento con el que el restaurante se diferenciará. La diferenciación del restaurante y sus productos es lo que logrará la disposición de los clientes de pagar un precio más alto que el de los competidores directos. La ventaja competitiva de Nutri-Grill estará basada en las recetas y métodos de preparación saludables de sus diferentes productos, en el pan plano romano hecho en hornos de piedra especializados y en un servicio al cliente de excelente calidad.

f. Marco Conceptual

El marco conceptual del trabajo está conformado por las siguientes herramientas:

Planeación Estratégica: Utilizar los conceptos y métodos de la planeación estratégica para la creación de una posición única y valiosa en el mercado de comida rápida por medio de una oferta distinta y saludable, que pueda ser sostenible a lo largo del tiempo. Definir y estructurar los diferentes conjuntos de actividades necesarias para poder darse a conocer en el mercado como una alternativa de comida rápida nutritiva así como estableciendo esta oferta de nutrición saludable como una ventaja competitiva sostenible de la empresa con relación a los demás competidores. Desarrollar las capacidades distintivas de la cadena basadas en los métodos de preparación y de las recetas únicas de los alimentos que ofrecerá la empresa.⁴

Cadena de Valor: Definir y estructurar bien el modelo de cadena de valor de la empresa, estableciendo como los puntos más importantes la variedad de

⁴ La referencia para dicha planeación es el texto “Administración Estratégica y Política de Negocios” de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger.

productos y licuados sabrosos y saludables por sus ingredientes y métodos de preparación, así como los insumos hechos de materiales reciclables para aportar un mayor valor agregado a los productos de la empresa. Establecer como competencia central y punto de gravedad de la cadena de valor de la empresa el énfasis en la elaboración de recetas con la utilización de las materias primas más frescas y saludables, preparadas con los métodos que les permitan mantener sus mayores contenidos nutritivos.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter: Análisis de la industria y los diferentes integrantes de la misma para poder determinar el atractivo y la rentabilidad que presenta el rubro de la comida rápida y de la comida saludable/orgánica.

Análisis FODA: Análisis interno completo de la empresa, sus fortalezas y debilidades potenciales, así como las oportunidades y amenazas que presenta el mercado de la comida rápida.

Modelo Canvas: Utilización de la herramienta del Modelo Canvas para el planteamiento y descripción lógica del modelo de negocio de una cadena de locales de venta de alimentos saludables y licuados en un formato de comida rápida. Esta herramienta es de gran apoyo para la estructuración de cómo el negocio estará estructurado, cómo creará y entregará el valor de una alternativa de alimentos saludables y nutritivos preparados rápidamente para los clientes en ubicaciones de alto tránsito de personas del segmento objetivo.⁵

III. Análisis Ambiental

Antes de comenzar con la formulación del modelo de negocio y de las estrategias que el mismo contendrá, es crucial llevar a cabo un análisis del ambiente externo para identificar las oportunidades y amenazas que existen, así como también el ambiente interno para detectar las fortalezas y debilidades de la organización. Este análisis consiste en la evaluación de la situación del ambiente externo como también interno, fundamental para que el personal clave de la empresa esté lo suficientemente informado para la correcta toma de decisiones. El motivo principal de este análisis ambiental es evitar sorpresas estratégicas que se pueden presentar en el camino y asegurar lo más posible el éxito a largo plazo de la organización.

a. Análisis del Entorno Externo

La presente sección sintetiza los elementos más importantes del entorno ambiental externo de la industria de comida de servicio rápido en el país de Chile. El análisis toma en cuenta los aspectos más importantes e influyentes en los

⁵ La referencia para el Modelo Canvas es el texto "Business Model Generation" de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

campos político, económico, social, y tecnológico, para la apertura de una cadena de comida rápida saludable en la ciudad de Santiago.

i. Político y Legal

En el ámbito político y legal, Chile cuenta con un estado de derecho sólido producto de una fuerte institucionalidad. Es un país que cuenta con leyes y reglamentos bien definidos para el ámbito empresarial y la fuerte institucionalidad del mismo hace que dichas leyes sean respetadas al momento de fundar una nueva empresa.

Habitualmente, fundar una empresa en Chile requiere de varios pasos legales que se deben de realizar. Los pasos necesarios son los siguientes: escoger una figura legal, escritura de constitución de sociedad, legalización y extracto de la escritura, inscripción de la sociedad en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces, protocolización en una notaría y la publicación en el diario oficial. Esta serie de pasos demora alrededor de ocho (8) días hábiles en Santiago, con un costo entre \$250.000 y \$350.000 CLP. En regiones el tiempo suele ser mayor y el costo el doble. Este plazo de tiempo es muy bueno comparándolo con el número promedio de cincuenta y cuatro (54) días para el resto de América Latina. Este plazo es incluso inferior al promedio de la OCDE de doce (12) días. El sistema actual entro en vigencia con la promulgación de la “**Ley 20.494 sobre Agilización de Trámites**” en enero de 2011. Desde la implementación de la Ley 20.494, Chile subió al primer lugar de América Latina en cuanto a la facilidad para iniciar un negocio según el ranking del informe “Doing Business 2012”.⁶ (**Anexos C, D y E**)

A partir de este año 2013, el gobierno ha establecido una nueva ley para hacer este procedimiento aún más expedito y menos costoso. La ley permite crear una empresa en sólo un día y gratis. Bajo esta nueva legislación, ya no será necesario contratar un abogado, pasar por una notaría, asumir los costos de la publicación en el Diario Oficial y la inscripción en el conservador de bienes raíces.

Para buena fortuna de los emprendedores, esta nueva ley para la creación de empresas entro en vigencia este mes de mayo recién pasado. El requisito indispensable para poder tener el beneficio de la nueva ley es contar con una firma electrónica. Una firma electrónica es un mecanismo tecnológico que permite identificar de manera más seguro a un usuario que realiza trámites a través de internet. La firma electrónica está reglamentada por la “**Ley 19.799: Sobre Documentos Electrónicos, Firma Electrónica y la Certificación de dicha Firma.**”⁷ Los requisitos necesarios para obtener una firma electrónica en Chile son el registro de la huella dactilar de la persona, la firma y copias digitales de su cedula de identidad. Para obtener una firma electrónica el interesado debe de acudir a cualquier prestador de servicios de certificación de que está operando en el mercado. En la actualidad existen cinco organizaciones prestadoras de

⁶ Fuentes: Ley 20.494, Economía y Negocios Online, Gobierno de Chile, Reporte de Ministerio de Economía, Finanzas y Turismo Julio 2012

⁷ <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=196640>

servicios de certificación para firmas electrónicas avanzadas: Acepta.com (www.acepta.com), E-Certchile (www.e-certchile.cl), Certinet S.A. (www.certinet.cl), E-Sign S.A. (www.e-sign.cl) y E-Partners S.A. (www.paperless.cl). (http://www.entidadacreditadora.gob.cl/?page_id=136) El costo del contrato anual es de aproximadamente \$11.000 CLP.

Dicha ley, fue aprobada por el Congreso Nacional el miércoles 23 de enero 2013 y firmada por el presidente el jueves 2 de mayo 2013.⁸ (**Anexos C y D**). La nueva ley permite iniciar una empresa en **un (1) solo día y a costo cero** y se basa en un sistema totalmente electrónico. Un portal web específico para este fin permite constituir una sociedad, obtener un RUT e iniciar actividades en un (1) día de manera gratis. La ley considera un portal radicado en el Ministerio de Economía, donde se constituirá la sociedad, que a su vez estará conectado con el SII para obtener un RUT, con el cual posteriormente se podrá hacer la iniciación de actividades y solicitar factura electrónica.

A través del sistema electrónico se podrán realizar los siguientes trámites:

- Constitución de Empresas y Sociedades en forma simple, gratuita y optativa al actualmente existente.
- Registro electrónico de acceso público de Empresas y Sociedades, gratuito y de fácil administración para los usuarios.
- La obtención de Rut con el cual se podrá hacer la Iniciación de Actividades ante el SII.
- Modificación, transformación, fusión, división, disolución, rectificación y saneamiento y terminación de empresas y sociedades es de simple administración, barato y rápido.

Además, el usuario podrá contar con una firma electrónica avanzada para constituir o modificar una empresa y en caso de que no posea este mecanismo podrá realizar el trámite a través de la notaría, la cual deberá contar con firma electrónica avanzada.

La implementación de esta nueva ley permite la creación de empresas nuevas de manera casi instantánea y sin costo por el trámite, lo cual estimula la actividad del emprendimiento empresarial. Dicha ley muestra el interés del estado chileno por alentar la creación de empresas eliminando los trámites burocráticos engorrosos y costosos que a veces representan obstáculos para los emprendedores.

Este será un sistema alternativo al actual anteriormente descrito y por tanto, si el emprendedor prefiere, podrá realizar el trámite de constitución de sociedad de la manera tradicional vigente hasta el día de hoy.

⁸ Fuentes: Gobierno de Chile, Economía y Negocios Online

Ambas legislaciones forman parte de la política de emprendimiento de 2010-2014 que tiene como objetivo “eliminar barreras a la entrada, fomentar competencia y evaluar normas que dañan el dinamismo empresarial.”⁹ (**Anexo E**).

La institución encargada de realizar la fiscalización del cumplimiento de los requisitos de higiene y salud que deben de cumplir los restaurantes es la Secretaria Regional Ministerial de Salud (Seremi de Salud) de la comuna correspondiente. La Seremi de Salud es un órgano desconcentrado del ministerio de salud del estado, que existe en cada una de las regiones del país.

Una vez constituida la empresa en el giro de restaurantes, se debe de acudir a las oficinas de la Seremi de Salud de la comuna correspondiente para solicitar la autorización sanitaria para un local de “Elaboración y Expendio de Alimentos”. Para el caso de un restaurante, se deben de adjuntar los siguientes antecedentes:

- Plano de la planta y de sus instalaciones sanitarias, Plano de los sistemas de eliminación de calor, olor, vapor y sistemas de frío.
- Sistemas de eliminación de desechos.
- Certificado o comprobante de agua potable y alcantarillado público.
- Certificado de zonificación.

Desde el 6 julio del año 2013 comienza a aplicarse la “**Ley 20.606: Sobre la Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad**”, también conocida popularmente como la “**Ley Súper 8**”. Esta ley está dirigida a todo productor, importador, fabricante y distribuidores de alimentos en lo relativo a la producción, importación, elaboración, envasado, almacenamiento, distribución y venta de alimentos destinados al consumo humano. En síntesis, esta ley exige que todos los anteriormente mencionados deben de informar en sus envases los ingredientes que sus productos contienen. También prohíbe la comercialización de alimentos altos en grasa, sal y azúcar en los establecimientos de educación parvularia, básica y media. Esta ley prohíbe la publicidad y la entrega de regalos como incentivo o gancho a menores de 14 años de alimentos altos en grasa, sal y azúcar. Un objetivo importante de esta ley es regular la información nutricional que se presenta en el etiquetado de los alimentos. Este objetivo busca hacer la información nutricional lo más transparente posible para la fácil comprensión de los consumidores. El reglamento indica que se debe de precisar las cantidades de sodio, azúcar y grasa máximas que los productos alimenticios deben de contener. Estos macronutrientes se consideran como críticos y los alimentos que contengan cantidades mayores a las establecidas como máximas deberán de ser rotulados como “altos en grasa/sodio/azúcar/calorías”. Un aspecto importante de esta ley es que la misma solamente permite la publicidad de la comida no saludable en horario nocturno en los medios de comunicación masivos, así como la obligación de que dicha publicidad tiene que llevar un mensaje que promueva hábitos de comida saludable. Otro punto importante de esta ley es que establece que los establecimientos de educación parvularia, básica y media deben de incluir en todo sus niveles de enseñanza actividades educativas y físicas que promuevan el

⁹ Fuentes: Ley 20.494, Reporte de Ministerio de Economía, Finanzas y Turismo Julio 2012

desarrollo de hábitos de alimentación saludable y advertir sobre los efectos dañinos para la salud de una dieta con un excesivo consumo de ingredientes que representan un riesgo para la salud.

Claramente esta ley afecta directamente a la industria de la comida rápida, ya que la mayoría se considera “comida chatarra” y deberá de cumplir con la rotulación que la identifique como “alta en calorías/grasa/sodio/azúcar” dependiendo del caso. Asimismo afecta directamente la popular practica de atraer a los menores de edad por medio del “obsequio” de regalos incluidos con sus productos. También limita los espacios del día en los cuales pueden publicitar sus productos. Por ultimo pero no menos importante, con efectos que se podrán ver más a largo plazo que a corto plazo, es el impacto que la educación de hábitos alimenticios saludables tendrá en las percepciones y decisiones de los consumidores con respecto a los productos ofrecidos por la industria de comida rápida.¹⁰ **(Anexo F)**

En Chile, la administración de los impuestos es realizada por tres instituciones públicas: el Servicio de Impuestos Internos (SII), la Tesorería General de la Republica y el Servicio Nacional de Aduanas. El SII está encargado de velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias, su auditoría, fiscalización y sanción. La Tesorería tiene como función la cobranza de las deudas determinadas por el SII y por el Servicio Nacional de Aduanas. El Servicio Nacional de Aduanas es responsable de la administración de los impuestos aduaneros.

El impuesto que grava las utilidades de las empresas es el denominado “Impuesto de Primera Categoría (Impuesto a las Utilidades)”. Este impuesto se determina sobre la base de las utilidades líquidas obtenidas por la empresa, es decir, sobre los ingresos devengados o percibidos menos los gastos. Dicho impuesto se declara anualmente en abril de cada año por todas aquellas rentas devengadas o percibidas en el año calendario anterior. La tasa actual de este impuesto, vigente desde el año 2004, es de un 20%. Toda empresa debe de llevar un libro llamado Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), el cual tiene como propósito llevar un control de las utilidades generadas, el retiro o distribución de las mismas, y para el control de los créditos asociados a dichas utilidades.¹¹

Tomando en cuenta los factores políticos y legales más importantes para la industria de restaurantes de comida rápida en Chile, se concluye que dicho ambiente presenta una oportunidad importante para la apertura de una cadena de comida rápida saludable. Los motivos más significativos de la situación actual que producen está clara oportunidad son: el proceso necesario fácil, barato y expedito para la apertura de un negocio, las iniciativas legislativas para informar a los consumidores acerca de los alimentos con excesivos ingredientes nocivos para la salud (“comida chatarra”), las limitantes que establecen las nuevas leyes para la promoción de ventas y para la publicidad de dicha “comida chatarra”, como también los esfuerzos de la política pública chilena para educar y promover

¹⁰ Fuente: Ley 20.606: Sobre la Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad

¹¹ Fuente http://www.sii.cl/portales/inversionistas/imp_chile/impuesto_primera.htm

hábitos de alimentación saludable con el objetivo de prevenir enfermedades como la obesidad en la población y en sus generaciones futuras.

ii. Económico

La situación económica actual de Chile se encuentra en estado de crecimiento. Este crecimiento no es algo nuevo, y la tendencia es que el país siga en la ruta de crecimiento económico por lo menos en las próximas dos décadas. Chile cuenta con una fuerte estabilidad económica y alta confiabilidad para el desarrollo de negocios. Según un estudio llevado a cabo por la consultora Price Waterhouse Coopers Chile que consistió en una encuesta hecha a gerentes generales de las economías más importantes de América del Sur, Chile aparece destacado como el país con la mayor estabilidad económica de la región. Chile también es mencionado como uno de los países con mayor perspectiva económica futura y es ampliamente mencionado como el país con los empresarios y ejecutivos más confiables para hacer negocios en la región.¹² **(Anexo G)**

El indicador macroeconómico más importante para la industria de comida de servicio rápido es el indicador del PIB per cápita de los habitantes. Según los datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), se estima que el PIB per cápita de Chile llegue a los US\$ 20,000.00 para el año 2014. Este dato fue publicado por el FMI el día 16 de abril del 2013 en su informe de “Perspectivas Económicas Globales” del mismo mes de abril. En el año 2012, Chile experimentó el mayor PIB per cápita de la región sudamericana. Ajustado a poder de paridad de compra (PPC), el PIB per cápita en el 2012 fue de US\$ 18,419.00. El FMI estima que para el 2013 el PIB per cápita llegue a US\$ 19,474.00, y para el 2014 a US\$ 20,598.00. La cifra para el 2013 aumenta a un US\$ 20,554.00 si se calcula basado en el dato poblacional de 16, 630,000 de habitantes según el censo llevado a cabo en el año 2012. Estas cifras le atribuyen el PIB per cápita más alto de la región, acercando al país cada vez más a lograr niveles de un país desarrollado (entre US\$ 23,000.00 - \$ 25,000.00).

Según dicho reporte semestral, se estima que Chile crecerá un 4.9% en el 2013, dato superior al 4.4% que se pronosticaba en el pasado mes de octubre del 2012. El Banco Central de Chile prevé que el crecimiento del país será aún mayor, con un crecimiento de alrededor de un 5.1%. De acuerdo a estos pronósticos económicos, Chile será el tercer país de mayor crecimiento en América del Sur, solamente detrás de Paraguay (11%) y Perú (6.3%). El FMI supone que el país crecerá un mínimo del 4.6% anual en los próximos años.¹³ **(Anexos H y I).**

El PIB per cápita es un indicador fundamental para este plan de negocio, ya que dicho indicador ayuda a establecer las condiciones de vida de los ciudadanos de un país y, más importante para efectos de este estudio, el nivel de consumo de los mismos. Según el estudio “El Consumo de Comida Rápida; Situación en el Mundo

¹² Fuente: Educamericas; <http://invertirenchile.wordpress.com/2010/08/17/chile-destaca-como-el-pais-con-mayor-estabilidad-economica-en-investigacion-a-la-region/>

¹³ Fuente: Fondo Monetario Internacional, Diario La Tercera, CEPAL

y Acercamiento Autonomico” realizado en el año 2011 por el Strategic Research Center de la EAE Business School, el consumo de comida rápida está directamente correlacionado al PIB per cápita de un país. Mientras más alto es el PIB per cápita, mayor es el gasto en consumo de comida rápida.¹⁴ **(Anexo J).**

La tasa de desempleo en Chile actualmente se ubica en un 6.2%, la más baja registrada en los últimos 15 años. Dicha cifra ubica a Chile como uno de los países con la tasa de desempleo más baja del mundo.¹⁵ **(Anexo K).** En adición a la baja tasa de desempleo, el mercado laboral ha sido exitoso en aumentar el número de puestos de trabajo. Según los datos de la Nueva Encuesta Nacional de Empleo (NENE), se crearon un promedio de 280,000 nuevos empleos por año, cifra superior a los 155,000 puestos de trabajo anuales en el periodo 2000-2009. Aparte de la encuesta NENE, otros indicadores exponen que la creación anual de empleo se ha casi duplicado en los últimos diez años.¹⁶ **(Anexo L).**

El crecimiento de la industria de comida rápida tiene una alta correlación con el consumo, el poder de compra, y la renta disponible de la población; todos impulsados por el PIB per cápita. Por lo tanto, dado el bajo porcentaje de desempleo, una economía sólida en crecimiento, y el PIB per cápita más alto de la región, se concluye que la situación económica de Chile presenta una situación muy favorable para un negocio de comida rápida. Las cifras actuales, así como el panorama del futuro cercano muestran tendencias de crecimiento favorables para el consumo de bienes no durables, como ser el de comidas rápidas. Según la Cámara Nacional de Comercio, el aumento en el consumo de este tipo de bien se debe principalmente al aumento de ingresos de la población debido al incremento del empleo y de las remuneraciones. Evidencia de esto es el hecho que solamente en el año 2012 se abrieron 121 nuevos locales de comida rápida en el país, según un informe de la Cámara Nacional de Comercio.¹⁷ **(Anexo M).**

iii. Social

En la actualidad, Chile es uno de los mercados de comida rápida más importantes de la región sudamericana. En los próximos tres años, el sector de la comida rápida crecerá alrededor de un 26% de acuerdo a los datos publicados en un estudio realizado por Arcos Dorados, (el mayor operador independiente de restaurantes McDonald's en el mundo). Se calcula que las ganancias de la industria de la comida rápida en Chile llegan a los US\$ 250, 000,000.00 anuales.¹⁸ **(Anexo N).**

De acuerdo a los hallazgos del estudio “Relación entre Bienestar Subjetivo, Alimentación, y Comportamiento de Compra de Alimentos” de Fondecyt, los

¹⁴ Fuente: Estudio “El Consumo de Comida Rápida; Situación en el Mundo y Acercamiento Autonomico” del Strategic Research Center, EAE Business School, 2011

¹⁵ Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Instituto Nacional de Estadística

¹⁶ Fuente: Nueva Encuesta Nacional de Empleo, Instituto Nacional de Estadística

¹⁷ Fuentes: Cámara Nacional de Comercio, Diario La Tercera

¹⁸ Fuentes: Euromonitor, Diario La Tercera

habitantes de Santiago son los que menos comen en sus hogares y más consumen comida al paso. Esto se debe principalmente a los grandes desplazamientos que deben de hacer las personas para llegar a sus centros de trabajo. Según las conclusiones de dicho estudio, el 69.9% de santiaguinos desayuna diariamente en su casa y el 41% almuerza en sus hogares solamente en los fines de semana. En los días de semana, lunes a viernes, el 81% reconoció almorzar en su lugar de trabajo. De las personas encuestadas en este estudio, el 38 % indicaron que comen en restaurantes y el 43% en restaurantes de comida rápida.¹⁹

Un estudio elaborado por la industria de la comida rápida en el 2011 encontró que los consumidores chilenos se inclinan mayormente por las hamburguesas y hot dogs (51%), seguidos por la pizza (44%), pollo (42%), y sándwiches (31%) . Un punto importante de este estudio informa que el 49% de las ventas de comida rápida se efectúa a la hora de almuerzo y el 36.2% pasadas las 6:00 p.m. El día de la semana con los mayores niveles de venta en la industria de comida rápida es el sábado.²⁰ **(Anexo P).**

Las tendencias alimenticias están cambiando en Chile. Hoy en día, la sobre nutrición y los altos índices de obesidad de la población se han convertido en verdaderos problemas para la sociedad. Según la última Encuesta Nacional de la Salud realizada en el 2010, el 67% de los chilenos presenta sobrepeso u obesidad. Las personas más afectadas por esta situación son las mujeres mayores de 40 años. Esta cifra es aún mayor en los grupos socioeconómicos más bajos, con un valor de alrededor del 70%. Un dato muy preocupante es el hecho que el 40% de los niños escolares presentan un peso por arriba del normal.²¹ **(Anexo Q).**

En respuesta al problema de salud ciudadana que representa estos alarmantes índices de obesidad de la población, el gobierno del país lleva a cabo varias iniciativas para tratar de educar a las personas para que cambien sus hábitos alimenticios. El propósito de estos esfuerzos del gobierno es mejorar la salud de los ciudadanos chilenos por medio de programas de concientización y educación alimenticia como “Elige Vivir Sano” y el “Programa de Innovación en Alimentos más Saludables”. Esencialmente, estos programas llevan a cabo una estrategia socioeducativa para promover una política que cambie los hábitos de consumo de las personas, a fin de prevenir enfermedades ligadas a la alimentación y sus factores de riesgo. Esto presenta una oportunidad.

Según un estudio de Adimark y Nestlé, el 63% de los chilenos está tratando de bajar o mantener el peso corporal. El estudio se realizó para medir la percepción que tienen las personas sobre las creencias, actitudes, y hábitos de los chilenos con respecto a la obesidad, reveló que existe un aumento en la preocupación de la gente por la obesidad y el sobrepeso. Un 63% de los encuestados declaró estar

¹⁹ Fuente: Estudio “Relación entre Bienestar Subjetivo, Alimentación, y Comportamiento de Compra de Alimentos” Fondecyt.

²⁰ Fuentes: *Economía y Negocios Online*

²¹ Fuente: *Encuesta Nacional de la Salud, Euromonitor, Diario La Tercera*

tratando de bajar o mantener su peso, mientras que en el 2008 era de un 57%. La obesidad es percibida por la población como un grave problema, siendo la mayor preocupación en los niños y luego en los adultos.²² **(Anexo R).**

La alta preocupación por bajar o mantener el peso debido a los alarmantes índices de obesidad, los programas de concientización y educación alimenticia, la tendencia creciente en el consumo de comida rápida, el PIB per cápita en alza, presentan una interesante oportunidad de negocio en el mercado chileno. Una oportunidad de negocio que este plan de negocio tiene la intención de aprovechar.

Esta preocupación de los consumidores se ve reflejada en la búsqueda de los mismos por productos alimenticios que les ayuden a por lo menos mantener el peso. El consumidor chileno está a nivel Latinoamericano, en el tercer lugar en cuanto a participación de la población comprando productos light, debajo de la ciudad de San José (Costa Rica) y de Buenos Aires. La principal razón por la que los chilenos optan por estos productos es 51% por salud, 37% por control de peso y 8% por costumbre.²³ **(Anexo B)**

Para Flavio Araya, director de Alimentos y Biotecnología de Fundación Chile, el aumento en la esperanza de vida de los chilenos, (más de 75 años), también está abriendo "todo un abanico de alimentos que se orientan a este segmento creciente de personas plenamente activas que tienen demandas muy específicas para sus necesidades". Agrega que los consumidores locales están buscando además, "marcas confiables que les permitan ampliar su libertad de elegir, mediante productos y formatos nuevos que sean convenientes y les ayuden a mantener un estilo de vida equilibrada, sin perder el placer que ello conlleva". Se estima que el mercado potencial de alimentos sanos ronde por los US\$ 4 mil millones.²⁴ **(Anexo A)**

iv. Tecnológico

Una cultura tecnológica se encuentra presente en la población chilena. Esta cultura va en una tendencia creciente. Esto se puede ver a diario en la propagación del uso de tabletas, celulares inteligentes con pantalla táctil, sistema de transporte público (Transantiago) con sistema de tarjetas inteligentes, creciente uso de internet, etc. Cada vez es más común en la población hacer uso, o por lo menos entrar en contacto, con sistemas y/o interfaces que utilizan dispositivos tecnológicos.

El aumento del uso de sistemas tecnológicos de producción y de programas de tecnología de la información es cada vez más común en la industria de alimentos chilena. Esta incorporación e implementación de tecnología es necesaria para el aumento de eficiencia de las diferentes empresas de cara a la fuerte competencia existente en el rubro. En el mercado existe una amplia oferta de empresas que

²² Fuentes: Adimark, Nestlé, Publímetro

²³ Fuente: El Diario

²⁴ Fuente: Diario Financiero

venden este tipo de productos y/o servicios, lo cual permite encontrar proveedores para este tipo de sistemas empresariales sin problema.

De acuerdo a la Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel), un estudio elaborado en julio 2013 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Chile avanzó del lugar 28 al 15 en el ranking que mide la inversión per cápita en servicios de telecomunicaciones. Este progreso se debe a que la inversión per cápita en servicios de telecomunicaciones del país subió de US\$82 a US\$139, acercándose más al promedio de los países miembros de esta organización internacional de US\$152. Lo anterior, también representó un crecimiento de la inversión per cápita en servicios de telecomunicaciones de un 70% entre 2009 y 2011, siendo la mayor alza registrada por los países miembros de la OCDE en mismo período. En materia de acceso a servicios de voz e internet, fijos y móviles, Chile pasó de 106 accesos a 141,3 accesos por cada 100 habitantes, reflejando un crecimiento de 32%, lo que se acerca al promedio OCDE de 167 accesos por cada 100 habitantes.²⁵ **(Anexo S).**

El aumento de uso de internet en la población, significa un mayor acceso a la información por parte de la misma. Esta situación aporta al más fácil acceso a información nutricional y a los efectos directos que tienen los hábitos alimenticios en la salud y calidad de vida de las personas. El aumento de participación de la población en redes sociales va de la mano de este aumento en el uso de internet. Esta mayor propagación del uso de las redes sociales aumenta la efectividad de la publicidad y permite una comunicación más cercana y personal con los consumidores por parte de las empresas por medio de internet y de las mismas redes sociales.

La creciente cultura tecnológica también se ve reflejada en muchas políticas públicas del estado. Un ejemplo de esto es la modalidad nueva para constituir una empresa nueva, la cual permite la creación de una empresa en un solo día y sin ningún costo gracias al uso del internet y de la firma electrónica avanzada. Para obtener una firma electrónica el interesado debe acudir a cualquier prestador de servicios de certificación de que está operando en el mercado. En la actualidad existen cinco organizaciones prestadoras de servicios de certificación para firmas electrónicas avanzadas: Acepta.com (www.acepta.com), E-Certchile (www.e-certchile.cl), Certinet S.A. (www.certinet.cl), E-Sign S.A. (www.e-sign.cl) y E-Partners S.A. (www.paperless.cl).²⁶ El costo del contrato anual es de aproximadamente \$11.000 CLP.

Otro aspecto importante del ambiente tecnológico del país para la industria de restaurantes es la existencia de varias empresas especializadas en sistemas tecnológicos de puntos de venta para restaurantes. Estas empresas ofrecen sistemas para manejar inventarios, puntos de venta, cajas registradoras, estaciones de pedidos, pedidos y pagos a proveedores, informes administrativos, etc. Algunas de ellas son Gournet, Partner Restorant, C.Biz y Branner Chile, por

²⁵ Fuentes: OCDE, Diario La Tercera

²⁶ http://www.entidadacreditadora.gob.cl/?page_id=136

mencionar algunas. Esta oferta de sistemas especializados para la industria de restaurantes es muy beneficiosa para una cadena de restaurantes nueva que necesita un proveedor de sistemas de información que le permitan ser más eficaz y eficiente en sus operaciones.

Conclusiones del Análisis del Entorno Externo

Después de realizar el análisis ambiental, se concluye existe una importante oportunidad en Chile para la apertura de una cadena de comida rápida saludable. La tendencia creciente del consumo de comida rápida, producto del aumento del PIB per cápita de la población, junto con la tendencia también creciente de las personas de preocuparse cada vez más por mejorar sus hábitos alimenticios muestran una oportunidad de mercado clara para un restaurante de comida rápida saludable.

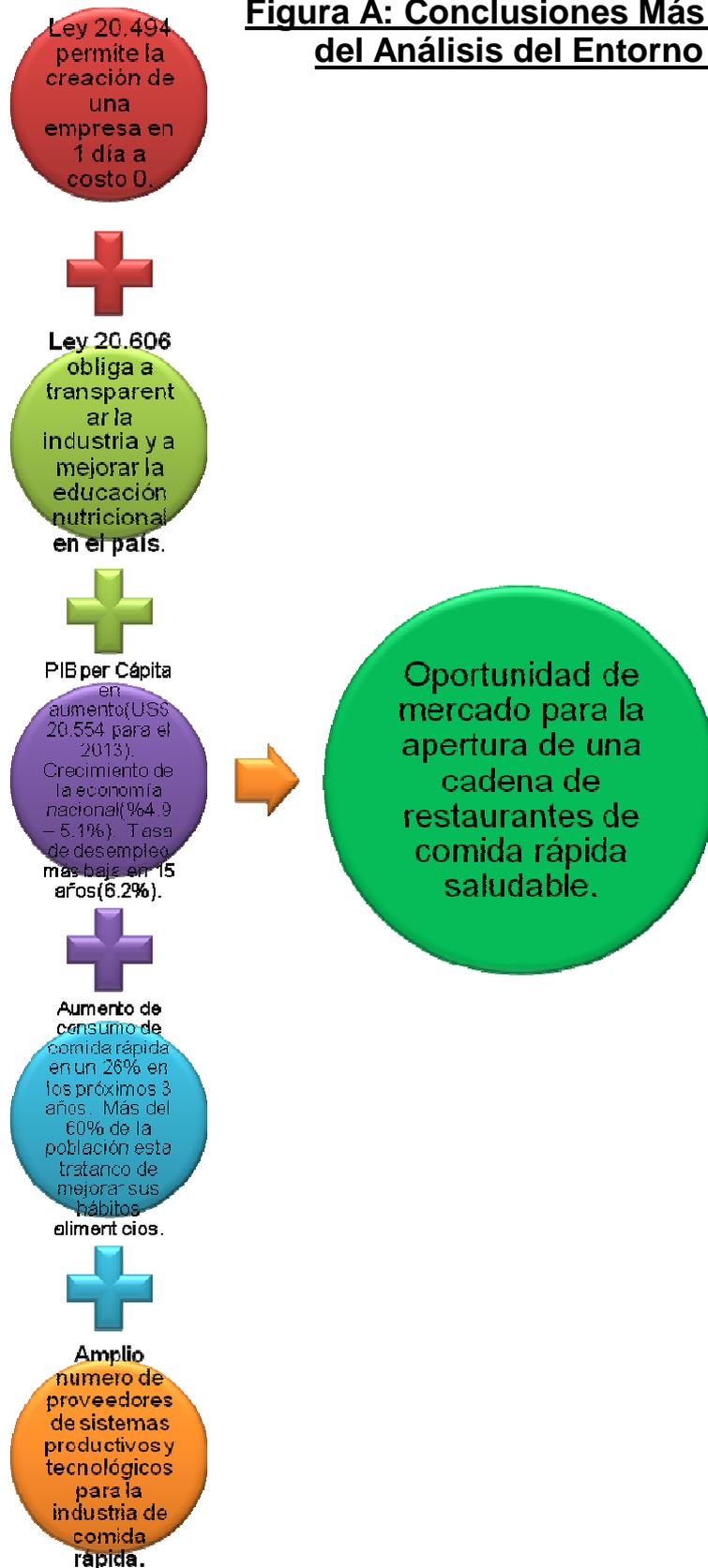
La sólida estabilidad económica y la situación envidiable que ostenta Chile en cuanto a la facilidad para la apertura de una empresa proporcionan un ambiente óptimo para llevar a cabo un emprendimiento que apunta a satisfacer una oportunidad de mercado derivada de las tendencias socio-culturales del país.

Las nuevas leyes implementadas para mejorar los hábitos alimenticios de la población por medio del establecimiento de restricciones legales para la promoción y publicidad de los alimentos denominados “comida chatarra”, en conjunto con el aumento de la educación alimenticia obligatoria para las generaciones futuras, hacen aún más latente la oportunidad de mercado para una cadena de restaurantes que ofrezca alimentos sanos y diferenciados de la comida chatarra que predomina en la industria de comida de servicio rápido.

La existencia de una industria de empresas dedicada a la oferta de sistemas de información hechos a la medida para restaurantes hace fácil la obtención de herramientas importantes para el buen y eficiente funcionamiento de un restaurante.

Por lo tanto, el ambiente ambiental general es propicio para el emprendimiento de la apertura de una cadena de restaurantes de comida rápida saludable, con alimentos elaborados a partir de recetas creativas y originales, que comunique de manera transparente la información nutricional de sus productos y que su mensaje institucional estimule los buenos hábitos alimenticios.

Figura A: Conclusiones Más Importantes del Análisis del Entorno Externo



b. Análisis de la Industria de Comida Rápida (Análisis de 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter)

La industria de la comida rápida se encuentra en la actualidad en una etapa de crecimiento sostenido en el mercado chileno. Actualmente, Chile es uno de los principales mercados de comida rápida de la región sudamericana, con un pronóstico de crecimiento de un 26% en los próximos tres años. El crecimiento del sector de la comida rápida está altamente correlacionado con el consumo, el poder de compra y el poder adquisitivo de la población. El consumo en esta industria está altamente impulsado por PIB per cápita.²⁷ **(Anexo N).**

Considerando el ritmo de vida actual, la necesidad de mantenerse actualizado y en el puesto de trabajo, hace que cada vez exista menos tiempo para dedicar a otras cosas durante la jornada laboral. Entre un 70 y 90% de la población chilena que trabaja prefiere maximizar su tiempo comiendo rápidamente y lo más cerca del lugar de trabajo. La comida rápida se presenta como una alternativa de alimentación barata y rápida para los consumidores.²⁸

La oferta de comida rápida actual consiste mayormente de las siguientes categorías: pollo frito, papas fritas, hamburguesas, lomitos, churrascos, hot dogs (completos), sándwiches, pizzas, sushi, etc. Los competidores más importantes dentro de esta industria en el mercado chileno son las siguientes cadenas de comida rápida: McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Telepizza, Pizza Hut, Dominos Pizza, Doggis, Juan Maestro, Domino, Subway, entre otros.

Según datos del sector, la comida rápida en Chile mueve más de US\$ 250.000.000 al año.²⁹ La mayor parte de estas ventas, alrededor del 65%, se realiza en la Región Metropolitana, y el resto repartido en las diferentes regiones del país.³⁰

De acuerdo a la Cámara Nacional de Comercio, las perspectivas para la industria para los próximos años se visualizan favorables de acuerdo al crecimiento económico del país. El pronóstico del comportamiento futuro optimista de la economía chilena estima que el mismo será impulsado por un incremento de la demanda interna. Por lo tanto, se espera que la industria de comida de servicio rápido continúe con un buen desempeño basado en la sostenida apertura de nuevos locales y en la ampliación y diversificación de la oferta de acuerdo a las nuevas tendencias según los cambios en los estilos de vida y en los gustos de los consumidores. Prueba de esto es el crecimiento positivo que experimentó la industria en el primer trimestre del 2013, con un 8,6% con respecto al mismo periodo del año 2012. Este resultado permite afirmar la tendencia en alza del consumo de este tipo de alimentos. En la Región Metropolitana el consumo

²⁷ Fuentes: Euromonitor, Diario La Tercera

²⁸ Fuentes: "Estudio de Industria de Comida Rápida", Universidad de Talca

²⁹ Fuente: Centro de Estudios del Retail, Universidad de Chile

³⁰ Fuente: Economía y Negocios, Diario El Mercurio

promedio por boleta fue de \$3.464,00 en el primer trimestre de 2013.³¹ (**Anexo U**).

La situación hoy en día consiste en una mayor consciencia sobre su salud en la población chilena. De acuerdo al último estudio de Octubre de 2012 hecho por Adimark y Nestlé, el 63% de la población de Chile está tratando de bajar o mantener su peso corporal.³² (**Anexo R**). Otro estudio, uno elaborado por Kantar Wordpanel en Septiembre 2012, concluye que los consumidores chilenos buscan productos alimenticios más saludables y sofisticados, siendo los segundos en la región (después de los argentinos) en comprar productos light. Según este estudio, el 45% de las personas compran productos light, de los cuales el 56% lo hace por mantener una alimentación sana y el 53% lo hace por cuidar su peso corporal.

Los consumidores en Chile se encuentran mucho más informados sobre la salud y el efecto que tiene en su salud lo que consume. Hace 20 años el consumidor chileno era poco informado y estaba focalizado en los precios de los productos, pero las tendencias cambian con el paso del tiempo. Actualmente existe una creciente preocupación de los consumidores por su salud, gatillada por un alto índice de obesidad y sobrepeso, entre otras enfermedades.

Para Flavio Araya, director de Alimentos y Biotecnología de Fundación Chile, el aumento de la esperanza de vida de los chilenos, (más de 75 años), también está abriendo “todo un abanico de alimentos que se orientan a este segmento creciente de personas plenamente activas y que tienen demandas muy específicas para sus necesidades.”

De acuerdo a la mayor consciencia de salud de los consumidores, la búsqueda activa de alimentos nutritivos y sanos, el crecimiento del PIB per cápita, el crecimiento del poder adquisitivo de la población y del crecimiento de la industria, se estima que el mercado potencial de alimentos sanos llegue a tener un valor de US\$ 4 mil millones.³³ (**Anexo A**)

i. Amenazas de Nuevos Entrantes

En la industria de la comida rápida en Chile, la amenaza de nuevos entrantes es **baja**. Esta baja amenaza se debe a la dificultad de encontrar espacios comerciales disponibles en ubicaciones de alto tránsito de personas. Adicionalmente a la poca disponibilidad de locales comerciales, debido a la alta demanda por ellos, los mismos tienen un costo de arriendo muy alto, especialmente para nuevos entrantes en la industria. Otra barrera de entrada importante para nuevos entrantes es la alta inversión necesaria para la apertura de un restaurante. Es importante tomar en cuenta el alto número de cadenas de franquicias ya establecidas en el mercado, las cuales cuentan con recursos y

³¹ Fuente: *Economía y Negocios Online*

³² Fuentes: *Adimark, Nestlé, Publímetro*

³³ Fuente: *Diario Financiero*

economías de escala importantes con las cuales compiten agresivamente por los consumidores. Las cadenas de franquicias no son los únicos competidores establecidos que compiten en este mercado, ya que los restaurantes y cafeterías pequeñas también compiten por los mismos clientes y por los mismos locales comerciales. Este mayor número de competidores vuelve la competencia más agresiva y tiene alto potencial de limitar el potencial de rentabilidad del sector.

La **baja** amenaza de nuevos entrantes se debe principalmente a las altas barreras de entrada al sector y al alto número de competidores establecidos que ya tienen ocupados los locales comerciales en las ubicaciones más importantes. En Santiago, existe una gran y variada oferta gastronómica con muchísimas opciones para los consumidores del segmento objetivo. Algo importante a notar es que no todas las barreras de entrada son altas, pero algunas de las más significativas si son altas y muy importantes. La conclusión general de que la amenaza es **baja** se debe a la ponderación final de todas las barreras presentes en el sector.

Tabla A: Tabla de Barreras de Entrada a la Industria

TABLA BARRERAS DE ENTRADA PARA NUEVOS ENTRANTES EN EL SECTOR DE LA COMIDA DE SERVICIO RAPIDO									
Barreras de Entrada	Represalias de Competidores	Economías de Escala por Lado de Oferta	Beneficios de Escala por Lado de Demanda	Costos para Clientes por Cambiar de Proveedor	Requisitos de Capital	Ventajas de Actores Establecidos	Acceso Desigual a Canales de Distribucion	Políticas Gubernamentales Restrictivas	Total
Alta	X				X	X	X		4
Media									0
Baja		X	X	X				X	4

Fuente: Elaboración Propia

Las consideraciones tomadas en cuenta al momento de analizar las barreras de entrada son las siguientes:

Represalias de los competidores: Las probabilidades de represalias por parte de los competidores ya establecidos son **altas**. A pesar que los estudios y tendencias económicas/sociales indican que el sector crecerá en un porcentaje alto en los próximos tres años (26%), la oferta existente de restaurantes de comida rápida es bastante amplio y competitivo. Las cadenas de franquicias, especialmente las más grandes, cuentan con recursos abundantes para obtener los mejores locales comerciales, hacer promociones de ventas agresivas, ofrecer precios bajos por sus productos y llevar a cabo grandes campañas publicitarias para la captación de clientes. Los factores anteriormente mencionados son algunas de las represalias más importantes que los competidores ya establecidos llevan a cabo para combatir a los nuevos entrantes en el mercado.

Economías de Escala por Lado de la Oferta: Estas economías aparecen cuando empresas que producen volúmenes más grandes disfrutan de costos más

bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones a los proveedores.³⁴

La amenaza presentada por las economías por el lado de la oferta no se considera muy significativa, ya que en el negocio de los restaurantes, no es necesario tener que comenzar a gran escala. Casi siempre los restaurantes comienzan con una sola localidad, así que no es un sector donde se obliga a comenzar grande cuando se incursiona en él. Donde sí se presenta esta amenaza es en las economías de escala en la publicidad en los medios con que gozan las grandes cadenas de comida rápida ya establecidas. La publicidad es normalmente una inversión cara, por lo que la facilidad para mantener altos índices de publicidad por parte de estos actores presenta una desventaja para los nuevos entrantes. En cuanto a economías de escala en la cadena de suministros, la amenaza no se considera particularmente significativa en el área de materias primas alimenticias debido a la gran oferta de las mismas por parte de productores, mayoristas, y supermercados. Las economías de escala con que gozan las grandes cadenas de comida rápida que no se pueden ignorar son las que gozan en la cadena de suministros en cuanto a los insumos como vasos, pajillas, utensilios, servilletas, platos, recipientes, etc.

Tomando todo lo mencionado en cuenta, se concluye que la barrera de las economías de escala por parte de la oferta es **baja**.

Beneficios de Escala por Lado de la Demanda: Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa. Los beneficios de escala por el lado de la demanda desalientan la entrada al limitar la disposición de los clientes para comprarle a un recién llegado, y al reducir el precio que el recién llegado puede exigir hasta que genere una gran base de clientes.³⁵

Los beneficios de escala por el lado de la demanda que gozan los actores establecidos, especialmente las grandes franquicias de comida rápida, no pueden menospreciarse ni ser considerados insignificantes. Es obvio que las franquicias más grandes y reconocidas captan muchísimo la preferencia de los clientes debido a sus marcas fuertemente establecidas y precios relativamente bajos. Un ejemplo notable de esta condición es el aspecto de marca aspiracional que cultiva y mantiene McDonald's en Chile, según la firma investigadora de mercados Morningstar Documento Research.³⁶ **(Anexo N).**

A pesar de esto, por lo general los consumidores no son relucientes a probar nuevos productos. En el segmento objetivo de este plan de negocios, es especialmente alta la disponibilidad de los mismos de probar restaurantes, productos, y tendencias nuevas. Es muy común que en dicho segmento muchos

³⁴ Referencia: Artículo "Las Cinco Fuerzas que Dan Forma a la Estrategia" de Michael E. Porter

³⁵ Referencia: Artículo "Las Cinco Fuerzas que Dan Forma a la Estrategia" de Michael E. Porter

³⁶ Fuentes: Euromonitor, Diario La Tercera

más bien buscan nuevas alternativas de manera activa. Por lo tanto, esta barrera es **baja**.

Costos para los Clientes por Cambiar de Proveedor: Los costos para los clientes por cambiar de proveedor, en este caso de un restaurante, son muy bajos. Es sumamente fácil para un cliente de escoger otro restaurante donde comer debido a la grande y variada oferta de los mismos en Santiago. Esta barrera es muy **baja**.

Requisitos de Capital: La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. La barrera es especialmente solida si el capital se requiere para gastos irrecuperables, y por lo tanto, más difícil de financiar, como por ejemplo, la publicidad previo al lanzamiento.³⁷ Los requisitos de capital para la apertura de un restaurante son altos. Para montar un restaurante se requiere una fuerte inversión en el equipo de cocina, mobiliario, insumos, rotulación y en el arriendo del local comercial. A estos costos también es importante sumar los gastos en publicidad necesarios para dar a conocer el nuevo negocio. Dado que la suma de recursos financieros necesarios para abrir un restaurante es alta, y el financiamiento externo de estos recursos no es nada barato, se considera que los requisitos de capital para un nuevo entrante son altos. Por lo tanto esta barrera de entrada para nuevos entrantes es **alta**.

Ventajas de los Actores Establecidos: En este sector, la principal ventaja de los actores establecidos es la ventaja de poseer las ubicaciones geográficas más importantes y de contar con un alto conocimiento de las identidades de sus marcas en el mercado. Esta es una de las barreras de entrada más **altas** e importantes para los nuevos entrantes.

Acceso Desigual a los Canales de Distribución: Totalmente de la mano del hecho que los competidores existentes ya se encuentran presentes en las ubicaciones geográficas más importantes, los mismos cuentan con dos ventajas adicionales en cuanto a canales de distribución se refiere. Una es el acceso preferencial que obtienen los competidores existentes a ubicaciones nuevas, especialmente si estos son cadenas de restaurantes grandes y reconocidas. La otra ventaja es la mayor disponibilidad de recursos económicos con que cuentan las grandes franquicias para asegurar ubicaciones importantes nuevas. Esta barrera de entrada es **alta**.

Políticas Gubernamentales Restrictivas: Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también puede extender o eliminar las otras barreras de entrada.

En Chile la legislación no presenta problemas u obstáculos para la apertura de un restaurante. En adición a esto, el proceso legal para la apertura de un nuevo negocio es bastante expedito y eficiente en Chile. Prueba de esto es la cifra de nuevos negocios creados en los últimos dos años en Chile, con un 51% para

³⁷ Referencia: Artículo "Las Cinco Fuerzas que Dan Forma a la Estrategia" de Michael E. Porter

finales del año 2012.³⁸ (**Anexo T**) Esta alta cifra se debe a la nueva ley para constituir empresas nuevas, puesta en marcha a finales de enero 2011. Esta ley redujo el tiempo de constituir una empresa de 22 a 7 días y también disminuyó los costos en un 25%. A partir de este año 2013, el gobierno ha establecido una nueva ley para hacer este procedimiento aún más expedito y menos costoso. La ley permite crear una empresa en sólo un día y gratis. Esta barrera es **baja**.

ii. Poder de Negociación de Proveedores

El poder de negociación de los proveedores más importante en este sector es el que ostentan los dueños de los locales comerciales en las ubicaciones geográficas más importantes para restaurantes. En este caso, las ubicaciones que cuentan con mayor flujo de personas son las más importantes para un restaurante de servicio rápido. La mayoría de las ubicaciones estratégicas están ocupadas y cuentan con precios de arriendo bastante costosos, ya existe una alta demanda por las mismas. Esta alta demanda le permite a los dueños de dichas ubicaciones cobrar precios de arriendos muy altos, como también un poder de negociación muy alto. Ya que las ubicaciones son un factor clave de éxito, un alto poder de negociación de los proveedores de este servicio presenta una fuerza competitiva **alta**.

iii. Poder de Compradores

En la industria de los restaurantes, los compradores no tienen un poder de negociación significativo, ya que los mismos no pueden negociar los precios al momento de consumir en un restaurante. Si bien es cierto que el costo de cambio de proveedor (restaurante) es bajo para los consumidores, el hecho que los precios son establecidos y no se negocian con los comensales hace que esta amenaza sea **media**.

iv. Productos Sustitutos

Claro está que no existe un producto sustituto para los alimentos, pero si existe una enorme variedad de opciones de cosas para comer rápidamente en el mercado. La gran variedad de opciones de comida rápida, coloca un techo a los precios, limitando el potencial de la rentabilidad de la empresa. Los restaurantes especializados, cafeterías pequeñas, puestos ambulantes, golosinas en tiendas de conveniencia, supermercados, etc. representan sustitutos para los restaurantes de comida rápida. Tomando en cuenta todas las diferentes opciones en donde se pueden adquirir alimentos de manera rápida, la amenaza de productos sustitutos en el sector de restaurantes de servicio rápido es **alta**.

v. Rivalidad entre Competidores

En el sector de restaurantes de comida rápida existe un alto grado de rivalidad. Esta rivalidad se basa fundamentalmente en el hecho que los productos de los

³⁸ Fuente: Diario La Tercera

rivales son muy parecidos y existen pocos costos por cambio de proveedor para los clientes. La mayoría de las cadenas de comida rápida cuentan con precios en rangos muy parecidos, lo cual indica que compiten mucho en base al precio, lo que a su vez es dañino para la rentabilidad del sector. Este alto grado de rivalidad de los competidores hace que esta amenaza sea **alta**.

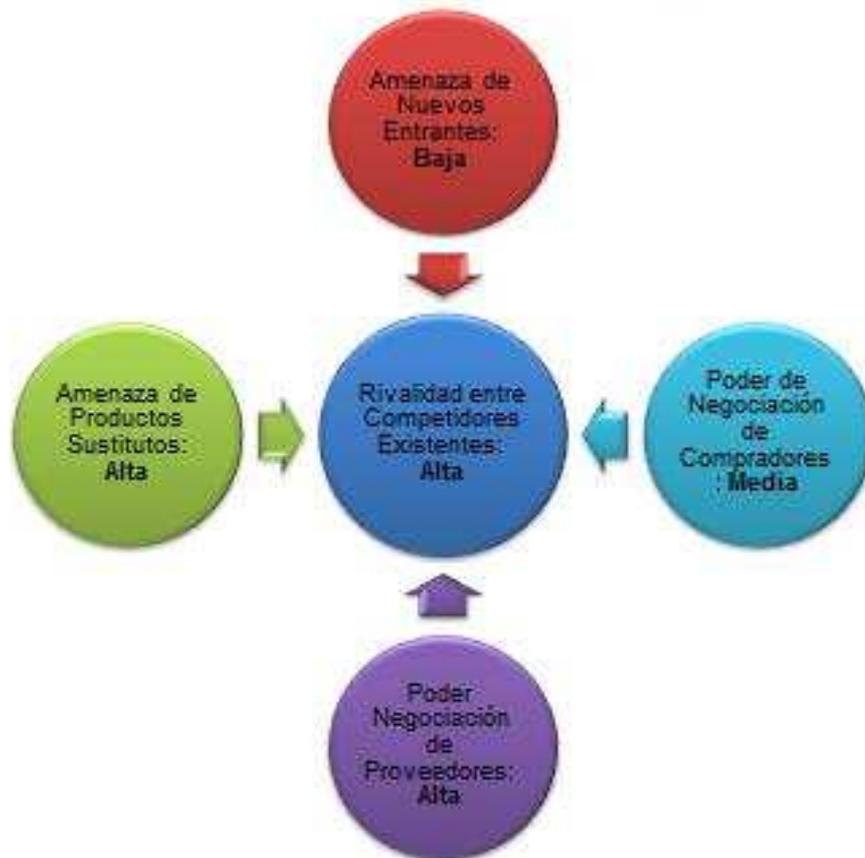
Tabla B: Resumen de Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas

RESUMEN DE ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS						
Fuerza en el Sector	Amenaza de Nuevos Entrantes	Poder de los Proveedores	Poder de los Compradores	Amenaza de Substitutos	Rivalidad entre Competidores Existentes	Total
Alta		X		X	X	3
Media			X			1
Baja	X					1

Fuente: Elaboración Propia

Figura B: Conclusiones de Análisis de 5 Fuerzas Competitivas

Conclusiones del Análisis de las Fuerzas Competitivas de la Industria



De acuerdo a este análisis de las cinco fuerzas competitivas, el sector de restaurantes de servicio rápido, cuenta con barreras de entradas **altas**, barreras de salida **altas**, como también una **alta** rivalidad entre los competidores.

Por lo tanto se puede concluir que el atractivo de la industria, en cuanto a rentabilidad se refiere, es **medio/alto** debido a la alta demanda con tendencia creciente que existe en Chile por este tipo de alimentos, el crecimiento de la economía del país, el incremento de la demanda interna, el deseo de los consumidores de probar productos nuevos, los buenos rendimientos que se obtienen en esta industria fragmentada, las altas barreras de entrada que existen para nuevos entrantes y el poder de negociación medio que ostentan los compradores.

c. Análisis de Competidores

La industria de la comida rápida en Chile se encuentra fragmentada ya que existe un alto número de opciones de este tipo en el mercado. En las últimas décadas se han instalada un gran número de cadenas de comida rápida nacionales e internacionales.

Los actores principales en este rubro son: McDonald's, Duggis, KFC, Pizza Hut, Juan Maestro, Burger King, Domino, Telepizza, Subway, Dominos Pizza, entre otros.

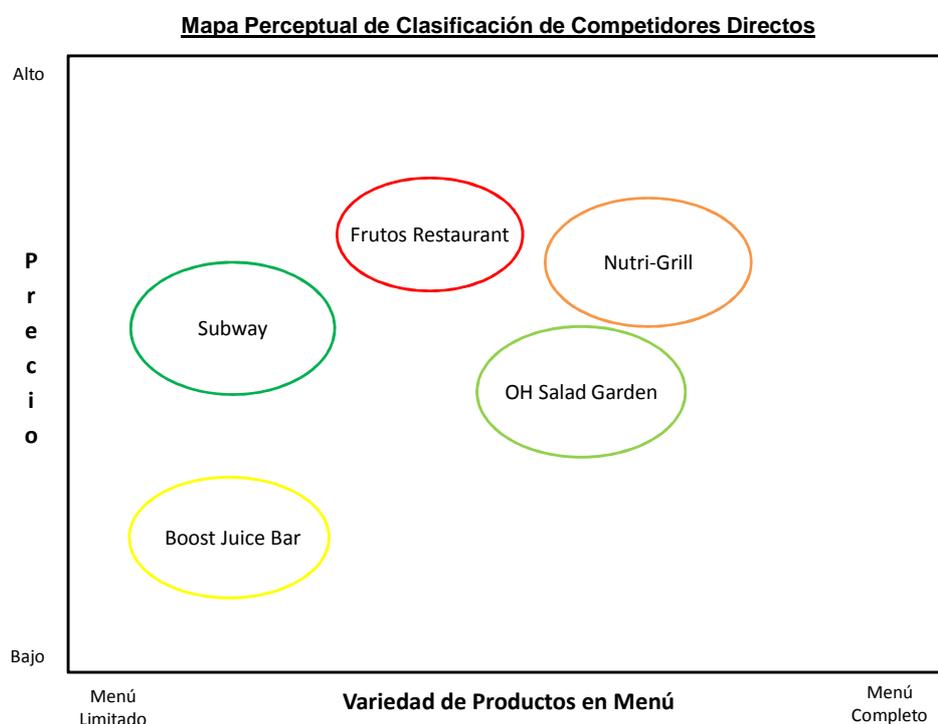
De acuerdo a la industria en la cual participará, y de acuerdo a la propuesta de valor de Nutri-Grill, existen cuatro competidores principales en el mercado de comida de servicio rápido de la Región Metropolitana. Los restaurantes más importantes ya establecidos en el mercado con propuestas de valor similares son OH Salad Garden, Frutos Restaurant, Subway y Boost Juice Bar. A continuación se presenta una descripción de cada restaurante, como también un análisis comparativo de los mismos.

Tabla C: Cuadro Comparativo de Competidores Directos

Cuadro Comparativo de Competidores Directos

<u>Restaurante</u>	<u>Oferta de Valor</u>	<u>Atributos/Razones para Creer</u>	<u>Aspectos Diferenciadores</u>	<u>Precios Promedios</u>	<u>Amenaza</u>
Nutri-Grill	Comida rápida sana, creativa y novedosas hecha a la parrilla.	Recetas hechos a la parrilla con recetas creativas y diferentes a lo comun en el mercado. Pan romano elaborado diariamente en los locales. Elaboración de jugos/licuados naturales de frutas frescas en el momento que son pedidos.	Recetas creativas de ingredientes preparados a la parrilla. Receta unica de pan romano exclusiva. Amplia oferta de jugos/licuados de frutas frescas.	\$ 4,200.00	No aplica
OH Salad Garden	Comida rápida gourmet sana.	Menú basado en una amplia oferta de ensaladas.	Percepción del mercado de una opción sana de comida rápida. Diseño de locales moderno y atractivo para su segmento meta. Alto número de locales. Servicio de catering y a domicilio.	\$ 3,690.00	Alta
Subway	Comida rápida fresca y sana.	Sandwiches en pan frances, elaborados con ingredientes frescos y pan hecho diariamente en los mismos locales.	Sandwiches preparados con ingredientes frescos según el gusto del cliente. Percepción del mercado de una opción saludable de comida rápida. Alto número de locales.	\$ 3,875.00	Media-Alta
Frutos Restaurant	Comida casera al estilo buffet.	Menú basado en variedad de platos de comida casera presentado al estilo buffet. Elaboración de jugos naturales.	Comida casera considerada más sana y nutritiva. Presencia en gran número de centros comerciales. Elaboración de jugos naturales de frutas. Menú variado.	\$ 4,280.00	Media
Boost Juice Bar	Jugos/licuados energéticos de frutas .	Jugos/licuados elaborados de frutas frescas y de aditivos energeticos elaborados exclusivos de Boost.	Aditivos nutritivos y energéticos exclusivos de Boost.	\$ 2,166.00	Media-Baja

Figura C: Mapa Perceptual de Competidores Directos



El mapa perceptual anterior presenta a Nutri-Grill y sus cuatro competidores directos de acuerdo a las variables de: precios promedios y variedad de productos en el menú. Dicho mapa perceptual ha sido elaborado después de analizar la oferta de productos de cada restaurante. En el mismo se puede observar que el competidor más cercano y parecido al restaurante propuesto en este proyecto (Nutri-Grill) es OH Salad Garden.

Fuente: Elaboración Propia

i. OH Salad Garden

OH Salad Garden es actualmente el negocio de comida rápida que más asemeja la propuesta que ofrecerá Nutri-Grill. OH Salad Garden es una cadena de restaurantes de comida de servicio rápido, con ambientación al estilo de Nueva York, E.E.U.U., que ofrece un número de alternativas de alimentos para la gente que busca comer algo rápido y sano. Esta empresa busca ser la única cadena de comida rápida saludable en el mercado chileno. Actualmente cuenta con 15 locales en la Región Metropolitana. Aparte del servicio en sus locales, también entrega sus productos a domicilio y ofrece el servicio de catering.

Con respecto al servicio de catering, OH Salad ofrece paquetes para desayunos y almuerzos. Este servicio está dirigido principalmente para eventos especiales y oficinas. El pedido mínimo del servicio de catering debe de ser para al menos seis personas. El servicio de catering está disponible solamente para pedidos

superiores a \$ 15.000, de lunes a viernes, entre las 9:00 a.m. y las 5:00 p.m. Todo pedido que se encuentre dentro del perímetro establecido por la empresa tiene un recargo de \$1.500. Pedidos fuera de este perímetro tienen un recargo adicional a los \$1.500.

El servicio a domicilio está disponible solamente para pedidos mínimos a \$ 5.000, de lunes a viernes entre las 9:00 a.m. y las 4:00 p.m. y los días sábados entre las 10:00 a.m. y las 2:00 p.m. Todo pedido a domicilio dentro del perímetro establecido por la empresa tiene un recargo de \$500. Pedidos fuera de este perímetro tienen un recargo adicional a los \$500.

Restaurante	Tipo de Comida	Segmento Objetivo	Numero de Locales	Alcance Geográfico	Servicio a Domicilio	Catering	Locales Restaurantes	Patios de Comida	Variación de Menu Según Local	Variación Periódica de Menú
OH Salad Garden	Comida Rápida Sana	Esforzados, Motivados, Empresas	15	Región Metropolitana	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Menu									
Sandwiches	Ensaladas	Ensaladas de Frutas	Sopas	Wraps	Carnes Rojas	Jugos Frutas	Jugos Vegetales	Postres	
Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	

Fotos de OH Salad Garden



ii. Frutos Restaurant

Frutos Restaurant es una cadena de restaurantes de comida casera al estilo buffet ofrecida en un formato de comida rápida. Los locales de Frutos se encuentran ubicados únicamente en los patios de comida de los principales centros comerciales de la Región Metropolitana. El menú de Frutos está conformado por platos variados de comida casera, ensaladas, sándwiches, postres y jugos naturales de frutas preparados en el momento. Los platos ofrecidos varían desde pollo deshuesado, pavo, carne mechada, salmón, verduras, arroz, papas duquesas, torta de verduras, etc.

El método de distribución de sus productos es por medio de locales en patios de comida en centros comerciales únicamente. No cuenta con servicio a domicilio ni servicio de catering para eventos especiales.

Restaurante	Tipo de Comida	Segmento Objetivo	Numero de Locales	Alcance Geográfico	Servicio a Domicilio	Catering	Locales Restaurantes	Patios de Comida	Variación de Menu Según Local	Variación Periódica de Menú
Frutos Restaurant	Comida Casera Estilo Buffet	Indeciso, Culposo, Resignado.	13	Región Metropolitana (11), Rancagua (1), La Serena(1)	No	No	No	Si	Si	Si

Menu								
Sandwiches	Ensaladas	Ensaladas de Frutas	Sopas	Wraps	Carnes Rojas	Jugos Frutas	Jugos Vegetales	Postres
Si	Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si

Fotos de Frutos Restaurant



Jugos Naturales		
Frutos	Plátano, Naranja, Chirimoya	\$1290
Cesta Azul	Frutabueso, Naranja, Chirimoya	\$1290
Caribe	Plátano, Naranja, Chirimoya	\$1290
Bohío Fresh	Limón, Naranja, Menta	\$1290
Elqui	Mango, Papaya, Limón	\$1290
Turtle Berry	Mango, Frambuesa, Fresa	\$1290
Piña Ceñida	Limón, Piña, Fresa	\$1590



iii. Boost Juice Bar

Boost Juice Bar es una cadena de jugos y smoothies de origen australiano. La misma tiene objetivo ofrecer bebidas saludables, energéticas y naturales. Los jugos son 100% naturales y sin productos artificiales. Los smoothies son licuados de frutas mezclados con un ingrediente especial llamado Yogurt TD4 “Fat Free” producido por la misma empresa. En adición a los jugos naturales y smoothies, también ofrece granizados de jugos frutas. Ofreciendo jugos naturales y licuados mezclados con su Yogurt TD4, Boost basa su propuesta de valor en ofrecer bebidas naturales, energéticas y de buen sabor.

El método de distribución de sus productos es por medio de locales en patios de comida en centros comerciales, a excepción de un local propio ubicado en El Bosque Norte en Santiago.

El punto de diferenciación de Boost consiste en ofrecer alternativas de alimentación saludable y energética en forma de bebidas naturales de frutas bajas o libres de grasa. Boost también ofrece ingredientes especiales elaborados por ellos mismos para añadir a los jugos/smoothies. Estos ingredientes están diseñados para potenciar las propiedades nutritivas y energéticas de sus productos. Los clientes que escogen añadir estos ingredientes aditivos especiales deben de pagar un recargo extra por los mismos.

Los ingredientes adicionales son los siguientes:

Mega Boosters: una combinación de vitaminas, minerales y hierbas formulada para aumentar las propiedades nutricionales y/o potenciar el aporte energético de las bebidas. Los cinco diferentes Mega Boosters de los cuales los clientes pueden escoger son: Energético Boost, Antioxidante, Skinny Boost, Vita Boost y Té Verde.

Yogurt TD4: un yogurt bajo en grasa diseñado para aumentar el valor nutricional y energético de los smoothies.

Otro producto importante que diferencia a Boost, es el concentrado de wheatgrass (pasto de trigo) que vende en porciones tipo “shot” de 30ml. El pasto de trigo es un germinado de trigo que se deja crecer hasta unos 15cm, del cual luego se licua la hoja para producir un concentrado con un alto valor de vitaminas, minerales, proteínas, clorofila y antioxidantes. El pasto de trigo es considerado un “súper alimento” debido a los numerosos beneficios que proporciona al cuerpo humano.

Restaurante	Tipo de Comida	Segmento Objetivo	Numero de Locales	Alcance Geográfico	Servicio a Domicilio	Catering	Locales Restaurantes	Patios de Comida	Variación de Menu Según Local	Variación Periódica de Menú
Boost Juice Bar	Jugos y Smoothies	Esforzados, Motivados, Deportistas	7	Región Metropolitana (6), Viña del Mar(1)	No	No	Sí(1)	Si	No	No

Menu								
Sandwiches	Ensaladas	Ensaladas de Frutas	Sopas	Wraps	Carnes Rojas	Jugos Frutas	Jugos Vegetales	Postres
No	No	No	No	No	No	Si	No	No

Fotos de Boost Juice Bar



iv. Subway

Subway es una cadena de comida rápida de sándwiches estilo submarino. Es una franquicia de originaria de los Estados Unidos. El producto principal de Subway es el sándwich tipo submarino, pero también vende ensaladas y postres. El pan utilizado para elaborar los submarinos es del estilo francés y es elaborado diariamente en cada tienda. Los submarinos se pueden pedir fríos o tostados. Actualmente en Chile existen 34 locales de Subway, de los cuales 26 se encuentran en la Región Metropolitana.

Fotos de Subway



Competidor Directo Más Importante:

Después de llevar a cabo un análisis de los competidores más relevantes para Nutri-Grill, se determina que **el competidor más importante y directo es OH Salad Garden**. Se llega a esta conclusión ya que la propuesta de OH Salad Garden consiste en ser la única cadena de comida rápida sana en Chile. Esto lo establece de manera muy clara en su visión empresarial. OH Salad Garden busca satisfacer las necesidades de alimentación sana por medio de alimentos nutritivos de calidad a las personas que cuentan con un tiempo limitado para comer. Estas necesidades son las mismas que Nutri-Grill buscara satisfacer, por lo tanto es claro que el competidor directo más importante será OH Salad Garden.

d. Análisis Consumidores

En esta sección se procederá a describir y analizar al consumidor de comida de servicio rápido de Santiago, Chile. La industria de la comida de servicio rápido está bastante establecida en el mercado chileno y cuenta con una gran cantidad de clientes de este tipo de restaurantes.

i. Segmentación y Perfiles de Consumidores De Comida Rápida

La correcta segmentación del público objetivo es un factor clave de éxito. Es muy importante que la segmentación sea lo más profunda y precisa posible, enfocándose fuertemente en los atributos psicográficos y conductuales de las personas y no solamente en los socioeconómicos.

Segmentación Socioeconómica:

En Chile existen los siguiente grupos socioeconómicos (GSE): ABC1, C2, C3, D, E. Nutri-Grill estará dirigido específicamente a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, aunque tampoco se descarta también llegar por añadidura al GSE C3.

Las características de los GSE meta son las siguientes:

GSE ABC1:

- Representa a un 10 % de la sociedad: **670.874 personas en la Región Metropolitana.**
- Profesionales universitarios con carreras de prestigio, que tienen altos cargos ejecutivos.
- Cuentan con dos o más vehículos, de marcas de prestigio.
- Viven en los mejores y más exclusivos sectores de la ciudad, ubicados principalmente en Providencia, Las Condes, Lo Barnechea y Vitacura.
- Quizás el grupo social más heterogéneo, ya que pueden integrarlo quienes perciben un ingreso familiar mensual de un millón 800 mil pesos y los que ganan más de ocho millones.

- Se tiende a agrupar al "AB" con el "C1", debido a que los primeros apenas superan el 2,5 %.

GSE C2:

- Lo más típico de la clase media, son menos del 20 % del total de la población: **1.207.572 personas en la Región Metropolitana.**
- Los jefes de hogar generalmente son profesionales universitarios, con carreras de primer y segundo nivel de prestigio, que se desempeñan como ejecutivos o jefes de departamentos.
- Pueden tener un vehículo (a veces dos), de modelos medianos.
- Viven en sectores tradicionales, alejados del centro de la ciudad, se les puede encontrar en Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa, La Florida y Macul.
- Ingreso familiar puede variar entre los 670 mil pesos al millón 800 mil pesos.

Segmentación Geográfica:

La ubicación de los locales del restaurante es un factor clave de éxito crítico para el éxito del mismo en el mercado. Por lo tanto, la segmentación geográfica estará basada en las comunas y localidades en donde los GSE metas viven, trabajan y frecuentan en su tiempo libre.

De acuerdo a los GSE seleccionados, se estima que los lugares más importantes para la ubicación de los restaurantes son los siguientes:

ABC1: Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, Ciudad Empresarial.

C2: Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Macul, Ciudad Empresarial.

Segmentación Psicográfica:

En Chile se existen 7 tipos de personas según su perfil psicográfico: los mainstreamers, exploradores, simuladores, resignados, reformadores, exitosos, y los disconformes.³⁹ (**Anexo U**)

De acuerdo a estas clasificaciones psicográficas, los perfiles objetivo de los segmentos meta son los exploradores, reformadores, y exitosos.

Exploradores:

- Meta: El descubrimiento
- Motivación: La búsqueda.
- Valor: La libertad.

³⁹ Fuente: Modelo 4C, Young and Rubicam, The Lab YR, Economía y Negocios Online

Reformadores:

- Meta: La autoexpresión.
- Motivación: La independencia.
- Valor: La individualidad.

Exitosos:

- Meta: El control.
- Motivación: Resolver desafíos.
- Valor: El reconocimiento.

Segmentación Conductual:

Existen cinco tipos de chilenos según sus hábitos alimenticios según el estudio de Noviembre 2012, "Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación". Este estudio se basa en los hábitos, estilo de vida y alimentación de la población. Esta investigación reveló que existen los siguientes perfiles:

Tabla D: Perfiles de Chilenos Según Hábitos Alimenticios

PERFILES DE CHILENOS SEGÚN HABITOS ALIMENTICIOS (Conductual)	
Tipo de Perfil	Características de Perfil
Resignado	Prefiere mayoritariamente cantidad v/s calidad, 66% consume comida rápida, 71% se encuentra estresado. Está rendido a su suerte.
Esforzado	Más del 80% dedica su tiempo libre a ver TV, hablar por teléfono y a las redes sociales. Prefiere la comida sabrosa a la sana, al 70% le gusta cocinar, comprar a través de internet y le gusta salir a comer. Son los que más deporte realizan en su tiempo libre (57%).
Motivado	Más del 90% de este perfil prefiere la comida de calidad por sobre la cantidad, el 70% prefiere la comida sana por sobre la sabrosa. Es el perfil que declara mayor nivel de satisfacción con la vida. Están convencidos de la elección de llevar un estilo de vida saludable.
Culposos	Si bien el 95% declara que le importa la apariencia física, no se hace cargo de esta motivación pues no tiene hábitos de vida saludable, casi la mitad se considera con sobrepeso. Tiene bajo nivel de estrés, declara ser feliz y presenta un bajo nivel de impulsividad en el comportamiento de compra. Es el perfil menos informado.
Indeciso	Corresponde al 19% de la población. Este perfil no destaca por tener un patrón ni un estilo de vida determinado. Presentan un nivel medio de estrés y le otorgan gran importancia a la apariencia física pero al mismo tiempo declaran un bajo interés por su salud.

(Fuente: Estudio "Chile Saludable: Oportunidades y Desafíos de Innovación" Noviembre 2012; Anexo O)

Tabla E: Perfil Conductual del Segmento Objetivo

PERFIL CONDUCTUAL DE SEGMENTO OBJETIVO	
Tipo de Perfil	Características de Perfil
Esforzado	Más del 80% dedica su tiempo libre a ver TV, hablar por teléfono y a las redes sociales. Prefiere la comida sabrosa a la sana, al 70% le gusta cocinar, comprar a través de internet y le gusta salir a comer. Son los que más deporte realizan en su tiempo libre (57%).
Motivado	Más del 90% de este perfil prefiere la comida de calidad por sobre la cantidad, el 70% prefiere la comida sana por sobre la sabrosa. Es el perfil que declara mayor nivel de satisfacción con la vida. Están convencidos de la elección de llevar un estilo de vida saludable.

De acuerdo a estos perfiles, **el segmento objetivo será primordialmente el perfil Motivado** y en segundo lugar el Esforzado.

Figura D: Segmentación

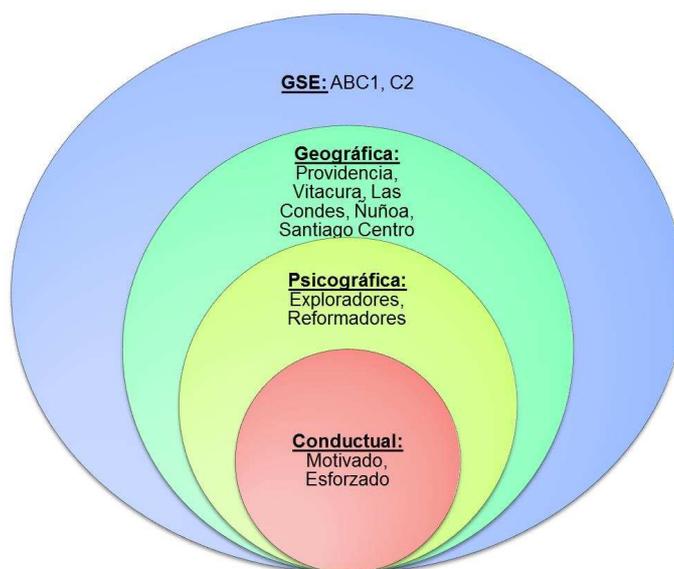


Tabla F: Cantidad de Personas de Segmento Objetivo

Población Chile:	16634,603.00
% de Poblacion en Región Metropoli	40%
Poblacion Región Metropolitana	6708,735.39
<i>Fuente: Instituto Nacional de Estadística</i>	

					Perfiles Conductuales Objetivo			
Grupo Socioeconomico	% Población Chile	Población Chile	% Población Región Met.	Población Región Met.	% Motivados Región Met.	Cantidad Motivados Región Met.	% Esforzados Región Met.	Cantidad Esforzados Región Met.
ABC1	10%	1663,460.30	40.33%	670,873.54	45%	301,893.09	13%	87,213.56
C2	18%	2994,228.54	40.33%	1207,572.37	35%	422,650.33	14%	169,060.13
Total de Personas segun Perfil Conductual:						724,543.42		256,273.69
Total de Personas de Segmento Objetivo en la R.M.:						980,817.11		

(Fuente: Elaboración propia.)

De acuerdo al análisis anterior, se estima que en la Región Metropolitana la población total del segmento objetivo es de 980.817 personas.

e. Análisis Interno de la Empresa

Una vez hecho un análisis ambiental detallado y específico a lo más pertinente para el modelo de negocio propuesto, sigue un análisis interno de dicho modelo. Este análisis es esencial para la correcta formulación de estrategias que permitan la incursión en el mercado de comida de servicio rápido de manera exitosa y sostenible en el largo plazo.

Figura E: Modelo Canvas

MODELO CANVAS PARA CADENA DE COMIDA RAPIDA SALUDABLE PREMIUM "NUTRI-GRILL"				
ASOCIADOS CLAVES:	ACTIVIDADES CLAVES:	PROPUESTA DE VALOR:	RELACION CON EL CLIENTE:	SEGMENTOS DE CLIENTE:
Cultivadores de frutas/vegetales.	Elaboracion y Diseño de Recetas.	Oferta de alimentos saludables y nutritivos.	Toma y entrega de pedidos over the counter.	Sociodemografica: ABC1, C2
Distribuidores de frutas/vegetales.	Elaboracion de Alimentos.	Recetas basadas en principios de alimentacion racional.	Servicio rapido sin meseros.	Psicografica: Exploradores, Reformadores
Proveedores de otras materias primas.	Elaboracion de Jugos.	Opcion de comida rapida diferente a la usual	Publicación de informacion nutricional de productos.	Conductual: Motivado
Proveedores de insumos.	Procesos rapidos de preparación de productos.	comida rapida chatarra.	Informacion constante de beneficios de la alimentacion sana.	
Proveedor de sistemas de punto de venta.	Atencion al Cliente.	"Comida rapida de la cual te puedes sentir bien comer." Sin sentimiento de culpa.	Atencion amable al cliente en los puntos de venta. Recibir y tratar a los clientes siempre con una sonrisa y buena disposición.	Personas conscientes de su salud.
Proveedor de interfaz para clientes por medio de Ipad.	Comunicación de beneficios otorgados por productos.		Disponibilidad de interfaz por Ipad para guiar en el proceso selección y pedidos.	Deportistas.
	Limpieza e higiene de cocinas y locales.		Programas de fidelización para retener a clientes.	Mujeres.
	Suministro constante y oportuno de materias primas frescas.			Madres de familia.
	RECURSOS CLAVES:		CANALES DE DISTRIBUCION:	
Organizaciones asociadas a la salud.	Ubicaciones estrategicas.	Receta del antiguo pan plano romano	Restaurantes propios en ubicaciones de alto trafico de personas como ser: centros comerciales, cerca de zonas con muchas oficinas, zonas turisticas, distritos gastronomicos, universidades, cerca de gimnasios, etc.	Personas buscando perder peso.
Asociaciones de Nutricionistas.	Instalaciones novedosas y atractivas. Hornos de piedra "Woodstone".	Pan hecho fresco todos los días en cada restaurante en hornos de piedra		
	Chef que diseñe recetas sabrosas que cumplan con principios de alimentacion racional.	Locales bien ubicados, atractivos, comodos con diseño moderno y uso de materiales "verdes".		
	Equipo especializado para producción de productos.			
ESTRUCTURA DE COSTO:			FLUJOS DE INGRESOS:	
Costos Fijos: Arrendamientos, Salarios, Servicios Publicos, Publicidad, Costos Financieros.			Los clientes pagan por productos alimenticios saludables de rapida preparacion y rapido servicio.	
Costos Variables: Materias primas, Insumos, Uniformes, Capacitacion ServeSafe.			Pagan por el beneficio de comprar alimentos y bebidas saludables en un mercado donde casi no existen opciones de este tipo de productos ya que el mismo esta inundado de comida rapida "chatarra".	
			Publicidad en menus de marcas de materias primas utilizadas en los productos preparados.	

i. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El análisis de los factores estratégicos de la empresa comienza por medio de la elaboración de un análisis de FODA. Este análisis describe las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas particulares que son factores estratégicos para el negocio.

Tabla G: Análisis FODA

<u>Fortalezas</u>
<ul style="list-style-type: none">• Oferta de comida de servicio rápido saludable, creativa y sabrosa.• Locales modernos, atractivos e invitadores con muebles cómodos.• Implementación de acciones que fortalecen la imagen de la empresa con relación al cuidado del medio ambiente.• Conocimiento de los alimentos y sus propiedades nutritivas para guiar el proceso de compra.• Variedad de pan fresco horneado diariamente en hornos especiales.• Recetas novedosas y atractivas.

<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none">• Poca oferta de opciones percibidas como saludables en el mercado de comida rápida.• Tendencia creciente en la población chilena por la búsqueda de alimentos saludables.• Aumento en el consumo de comida rápida y pronóstico de tendencia creciente de la demanda en una industria fragmentada.• Aumento en el PIB per cápita. Relación directa con el aumento en el consumo de comida rápida.• Poca variedad de comida en la industria.• Estilo de vida actual con poco tiempo para comer.

<u>Debilidades</u>
<ul style="list-style-type: none">• Cero conocimiento de Nutri-Grill debido a que es un restaurante completamente nuevo.• Alta inversión inicial.• Poca número de locales lo cual limita el alcance y penetración en el mercado.• Menú sin oferta de carnes rojas, carne de cerdo, ni postres.• Segmentos objetivo con menor número de integrantes.• Precios más altos que el promedio de la industria.

<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none">• Competitividad fuerte por parte de los competidores ya establecidos.• Economías de escala de las cadenas de comida rápida más importantes.• Precios más baratos de competidores ya establecidos.• Alto número de competidores en el mercado de comida rápida.• Competidores existentes muy conocidos con reputaciones ya establecidas, con gran cobertura geográfica y alto número de locales.

ii. Cadena de Valor

Figura F: Cadena de Valor

CADENA DE VALOR DE NUTRI-GRILL					
ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				MARGEN DE BENEFICIOS
	La empresa estara conformada por los siguientes departamentos: compras/almacenamiento, operaciones, auditoría ServeSafe, marketing, planeación estratégica, contabilidad, diseño de recetas/productos y recursos humanos.				
	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS				
	Las actividades fundamentales de la administración de RRHH serán : reclutamiento, capacitación servicio al cliente, capacitación preparacion de alimentos, capacitacion limpieza de instrumentos e instalaciones, capacitacion en promoción de ventas, uniformes, pagos de remuneraciones.				
	DESARROLLO DE TECNOLOGIA				
	En cuanto a desarrollo de tecnología, la misma se enfocará en cuatro áreas: desarrollo de recetas/productos(licuados y platos de comida), diseño de layout de restaurantes, mejoramiento de operaciones, interfaz tecnologica para clientes para mejorar servicio y tiempos de atención.				
ADQUISICIONES					
La actividad más importante del área de adquisiciones es asegurar el suministro constante de materias primas frescas y que cumplan los parámetros de calidad requerido por las buenas practicas de la normativa ServeSafe y de la empresa, como tambien la adquisicion de insumos elaborados de materiales reciclados/reciclables sostenibles con el medio ambiente.					
	LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO
	Recepcion de materias primas en cada local.	Preparación de alimentos mediante recetas novedosas y nutritivas basadas en principios de alimentación racional.	Productos se venderán en restaurantes estilo comida rapida.	El marketing es una actividad clave para la creación de valor. La comunicación precisa de los beneficios de una alimentación sana es esencial para la correcta emisión de la propuesta del restaurante, la imagen de la marca y los valores que motivan la oferta de la empresa.	El servicio al cliente es fundamental para lograr diferenciación en un mercado donde existe insatisfacción con el servicio al cliente existente. Por lo tanto la capacitación del personal en esta actividad es prioritario.
	Pedidos a tiempo para garantizar frescura.	Uso de equipo especializado para la elaboración de alimentos a la parrilla y para la elaboración de jugos/licuados de frutas.	Los mismos serán locales con un diseño moderno, innovador, atractivo e invitador para los clientes inspirado en Miami/LA, con uso de materiales sostenibles con el ambiente.	Comunicación y transparencia en la información nutricional de los productos.	Personal capacitado e informado en alimentación racional para ayudar al cliente en proceso de elección.
	Almacenamiento sin romper la cadena de frio de materias primas.	Pan hecho en hornos Woodstone.	Mobiliario muy cómodo. Locales ubicados cerca de lugares de trabajo y recreo de segmentos objetivos.		
	Contenedores especiales que mantengan las frutas/verduras frescas por mayor tiempo.	Buenas prácticas de higiene que cumplan con los estandares de normativa de ServeSafe.			
		Uso de insumos amigables con el medio ambiente.			
ACTIVIDADES PRIMARIAS					

Descripción de la Cadena de Valor:

El enfoque del análisis de la cadena de valor se concentra en examinar a la empresa en el contexto de la cadena general de actividades que crean valor. La cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crean valor, que inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continua con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y termina con el canal de distribución por medio del cual se entregan los bienes terminados al consumidor final.⁴⁰

Actividades Primarias de Cadena de Valor:

La cadena de valor muestra la serie de actividades relacionadas que crean valor para los consumidores finales.

⁴⁰ Referencia: "Administración Estratégica y Política de Negocios" de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger

Logística de Entrada:

La cadena inicia con la obtención de las materias primas más frescas posibles (frutas, vegetales, carnes, etc.) y el almacenamiento de las mismas de tal manera de preservar su frescura, calidad y valores nutricionales.

Factores Clave de Éxito para la Actividad de Logística de Entrada:

- *Suministro constante y oportuno de materias primas frescas y de excelente calidad.*
- *Sistema de almacenamiento que mantenga las materias primas en condiciones óptimas y frescas, que adicionalmente evite lo más posible el desperdicio de los productos perecederos.*

Operaciones:

El diseño de recetas y la preparación de los alimentos representan la competencia central en la cadena de valor de la empresa, ya que el aspecto diferenciador del negocio será justamente la oferta de alimentos creativos, saludables, nutritivos y con buen sabor. La preparación del pan se llevara a cabo en hornos de piedra a gas modernos especializados de marca “Woodstone”, mediante un proceso de elaboración basado en las recetas que se utilizaban para preparar el antiguo pan plano romano. Dado que el restaurante se diferenciara de los demás competidores por medio de sus recetas y métodos de elaboración, **la actividad de operaciones es el punto de gravedad de la cadena de valor** de Nutri-Grill ya que es la parte de la cadena de valor que es más importante para la empresa y el punto donde residen sus mayores destrezas y capacidades.

Un elemento importante en la actividad de operaciones de Nutri-Grill será la implementación de la normativa de manejo de alimentos ServeSafe (www.servesafe.com). La normativa ServeSafe es un programa de capacitación para el correcto y seguro manejo de alimentos por parte de las personas encargadas de manipularlos. Este programa es certificado por la Asociación de Nacional de Restaurantes de los Estados Unidos (National Restaurant Association). La normativa hace énfasis en los siguientes campos: seguridad de alimentos básica, higiene personal, contaminación cruzada y alérgenos, tiempo y temperaturas de cocción, limpieza y sanidad.

Factores Clave de Éxito para la Actividad de Operaciones:

- *La creación de recetas creativas y originales que produzcan alimentos saludables y nutritivos.*
- *Consistencia en la preparación de los productos. En todos los locales los productos siempre deben de estar preparados consistentemente de acuerdo con sus respectivas recetas y estándares de calidad exigidos por la empresa.*
- *Limpieza e higiene impecable y permanente en las cocinas e instalaciones de todos los locales.*

Ventaja Competitiva de Nutri-Grill

La ventaja competitiva de Nutri-Grill estará basada en las recetas y métodos de preparación saludables de sus diferentes productos, en el pan plano romano hecho en hornos de piedra especializados y en un servicio al cliente de excelente calidad.

Marketing y Ventas:

El marketing se enfocara en atraer al segmento objetivo, que se esfuerza por comer una dieta saludable, por medio de la comunicación de los beneficios nutritivos de los productos de la empresa así como el aporte de los mismos para llevar una alimentación sana. El menú del restaurante publicara los datos nutricionales más importantes de todos los productos como ser las calorías y macronutrientes (proteínas, carbohidratos, grasas, azúcares). La imagen de la marca y los valores institucionales de la misma estarán centrados en el compromiso de Nutri-Grill de producir alimentos nutritivos, bien preparados y con los más altos estándares de higiene en la industria (ServeSafe). Cada producto contara con una descripción detallada de sus beneficios específicos para la salud y bienestar de las personas. Otros aspectos importantes en la oferta y mensaje de Nutri-Grill, será su iniciativa de utilizar insumos (platos, cubiertos, vasos, bolsas, servilletas, etc.) elaborados con materiales reciclados, reciclables y amigables con el medio ambiente. Esta práctica va en concordancia con la búsqueda de aportar al mejoramiento de la salud de las personas, como también del medio ambiente.

Factores Clave de Éxito para la Actividad de Marketing:

- *Comunicación efectiva de los beneficios para el consumidor de los productos de Nutri-Grill.*
- *Creación periódica de productos nuevos de acuerdo a los deseos del segmento objetivo.*
- *Aumentar el posicionamiento y valor de la marca en el mercado.*
- *Creación e implementación de planes de promoción de ventas.*
- *Implementación de campañas publicitarias para aumentar el conocimiento de marca.*

Logística de Salida:

La distribución de dichos productos a los consumidores finales se llevara a cabo por medio de restaurantes con la modalidad de comida de servicio rápido, en el cual los clientes ordenaran, pagaran y recibirán sus pedidos personalmente y no por medio de meseros (garzones). En dichos locales estará habilitada una interfaz por medio de Ipads, que cumpla con la función de asistir a los clientes en su proceso de elección, como también mostrar todos los productos con sus respectivas fotos en alta resolución y sus descripciones.

Factores Clave de Éxito para la Actividad de Logística de Salida:

- *Ubicaciones geográficas estratégicas de los restaurantes que estén de acuerdo con las necesidades y exigencias del segmento objetivo.*
- *Ambientación de los restaurantes atractiva, moderna y cómoda.*

Servicio:

El servicio al cliente es sumamente importante para poder lograr un grado adicional de diferenciación en el rubro de la comida rápida. Todo colaborador de la empresa que tenga contacto directo con los clientes debe de tener buenas aptitudes interpersonales, como también haber cumplido satisfactoriamente con el curso de inducción y capacitación en servicio al cliente exigido por la empresa.

Factores Clave de Éxito para la Actividad de Servicio:

- *Capacitaciones constantes en habilidades interpersonales y en servicio al cliente.*
- *Monitoreo constante de los niveles de satisfacción de los clientes con respecto al servicio que reciben en los restaurantes de la empresa.*

Actividades de Apoyo de Cadena de Valor:

La infraestructura de la empresa estará conformada por los siguientes departamentos: compras/almacenamiento, operaciones, auditoría ServeSafe, marketing, planeación estratégica, contabilidad, diseño de recetas/productos y recursos humanos.

Adquisiciones será la responsabilidad del departamento de Compras/almacenamiento, el cual será el encargado del suministro constante y oportuno de materias primas e insumos.

Operaciones: encargado del correcto funcionamiento de los restaurantes. Incluye velar por el correcto funcionamiento de las cocinas, el equipo, servicios públicos (agua, electricidad, gas, teléfono, internet), personal de locales. La tarea de auditoría ServeSafe también será responsabilidad del departamento de operaciones. La auditoría estará encargada de asegurar de que la normativa ServeSafe se cumpla permanentemente en todos los locales.

Marketing: encargado de estar al tanto de los deseos y necesidades de los clientes, promoción de ventas, esfuerzos publicitarios, investigación de mercados, agregación de valor a la marca y comunicación del mensaje de la misma.

Planeación estratégica: encargada del desarrollo de alianzas comerciales y de la búsqueda de fuentes de ingresos alternativas. En conjunto con marketing y operaciones, es la responsable de determinar las ubicaciones de los nuevos locales del restaurante.

Contabilidad: encargado de llevar la contabilidad de la empresa, llevar registro de las transacciones de la misma, calcular y pagar impuestos, generar estados financieros, etc.

El **desarrollo de tecnología** se refiere al diseño de las recetas y del desarrollo de productos nuevos.

La actividad del **diseño y decoración** de los restaurantes será subcontratada a una empresa especializada en diseño de restaurantes y de diseño de interiores.

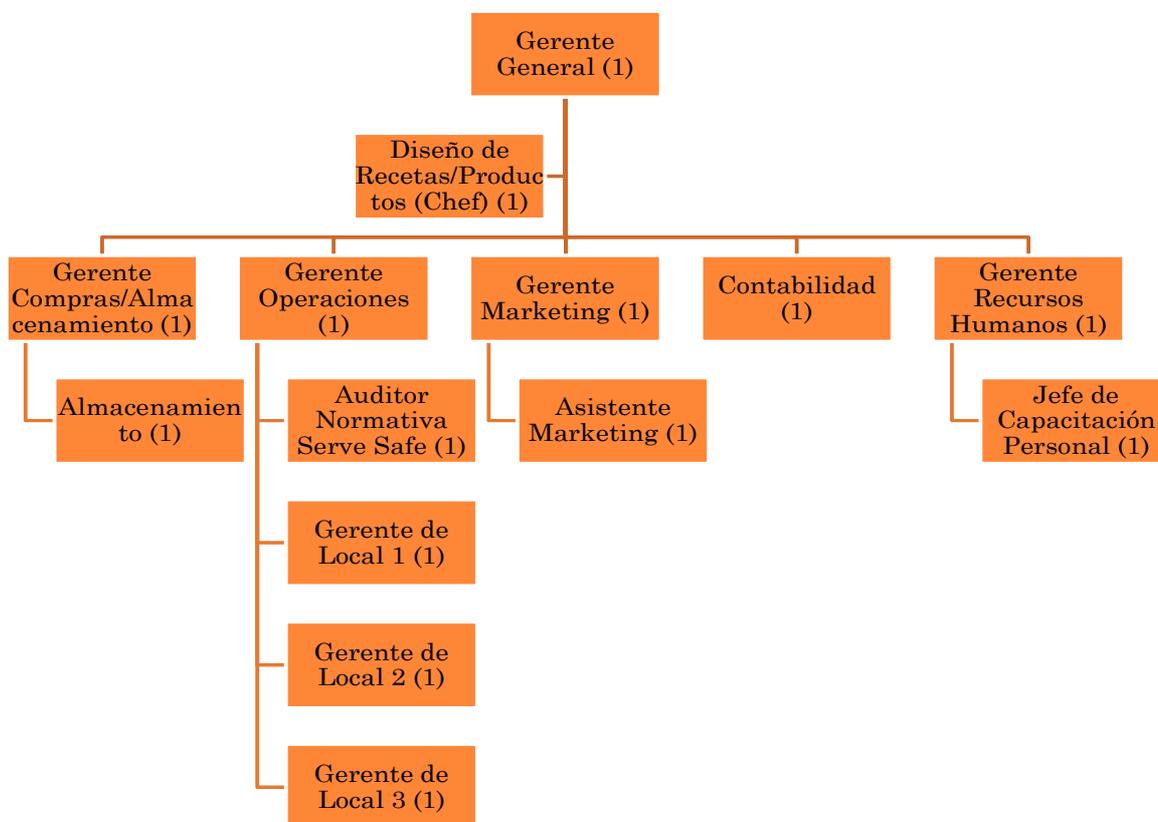
Recursos Humanos: encargado de la contratación de la fuerza laboral, de la capacitación de dicha fuerza, de la compra de los uniformes, capacitación en servicio al cliente, capacitación de normativa ServeSafe y remuneraciones.

iii. Estructura Organizacional

Nutri-Grill contara con una estructura organizacional de tipo funcional. Esta estructura dividirá a la organización en áreas específicas especializadas en sus respectivas actividades.

El **organigrama corporativo** de la empresa estará conformado de la siguiente manera:

Figura G: Organigrama Corporativo



Descripción de Organigrama Corporativo:

Gerente General (1): Responsable de designar todas las posiciones gerenciales, evaluar el desempeño de todos los departamentos, establecer metas de corto y largo plazo, administrar los ingresos y costos de las operaciones y llevar a cabo la planificación estratégica de la empresa.

Diseño de Recetas/Productos (Chef) (1): Responsable por la creación de recetas creativas, sabrosas y atractivas para el segmento meta. Las mismas deben de ir de acorde con el estilo de alimentos saludables elaborados a la parrilla establecido por la empresa. También tiene la responsabilidad del desarrollo periódico de recetas y productos nuevos que cumplan con los lineamientos de la empresa. También tiene la importante responsabilidad de auditar todos los locales de la cadena para certificar que los productos están siendo elaborados correctamente de acuerdo a las recetas establecidas y los métodos de preparación correspondientes.

Gerente de Compras/Almacenamiento (1): Responsable de negociar los precios y de realizar las compras de las materias primas, insumos, activos y materiales necesarios para la operación de la empresa. Responsable de asegurarse de que la empresa recibe sus compras con la calidad y condiciones pactadas con los proveedores de acuerdo a los términos de compra establecidos al momento de cerrar dicha operación. También es jefe y responsable de la supervisión del encargado del almacenamiento de dichas materias primas, insumos y activos de la empresa.

Encargado de Almacenamiento (1): Persona responsable de recibir, almacenar y custodiar de manera adecuada todas las compras de activos, materias primas, insumos, etc. de la empresa. Encargado de recibir los pedidos de los locales y de despachar dichos pedidos de manera correcta y oportuna.

Gerente de Operaciones (1): Responsable de asegurar el buen funcionamiento de las operaciones de la empresa. Debe de planificar las acciones de contingencia necesarias para asegurar la continuidad de operación de los restaurantes. Junto con los gerentes de los locales y con Recursos Humanos debe de establecer la calendarización de los turnos de los colaboradores que trabajan en los restaurantes. Es el jefe directo de los gerentes de los restaurantes, del auditor de la normativa ServeSafe y de los colaboradores que trabajan en los restaurantes.

Auditor de Normativa “ServeSafe” (1): Específicamente responsable de fiscalizar todos los restaurantes de la empresa para asegurar el cumplimiento de la normativa “ServeSafe”. Esta es una normativa estandarizada de buenas prácticas para asegurar la higiene en la preparación de alimentos, almacenamiento de materias primas correcto para evitar cualquier contaminación cruzada, limpieza de equipos y herramientas de cocina, para la industria de restaurantes.

Gerente de Local (3): El gerente de cada restaurante es el responsable del buen funcionamiento del mismo de acuerdo a los parámetros de calidad y servicio establecidos por la empresa. Es el jefe directo de todos los colaboradores de su respectivo restaurante. Es el responsable de coordinar las acciones de su respectivo local con los planes estratégicos establecidos por la empresa matriz y de lograr las metas de fijadas por la misma para el local bajo su mando. Es subalterno directo del gerente de operaciones.

Gerente de Marketing (1): Encargado de la planificación de marketing de la empresa, de la investigación de mercados, promoción de ventas, de los esfuerzos publicitarios de la empresa y de cualquier iniciativa mercadológica de la misma. En conjunto con el Chef, es también responsable de la creación de nuevos productos que estén de acorde con las necesidades/deseos de los consumidores del segmento objetivo. Debe de trabajar de la mano con cada gerente de los restaurantes para poder desarrollar las promociones y acciones de marketing más adecuadas para cada ubicación. Jefe directo del asistente de marketing.

Asistente de Marketing (1): Subalterno directo del gerente de marketing, responsable de apoyar al mismo en todas sus actividades y darle seguimiento a las mismas. Responsable de la auditoria del cumplimiento de las actividades de marketing de cada restaurante, de investigar y comunicar la información regresiva proporcionada por los clientes (quejas/sugerencias/comentarios) y responsable de todas las acciones publicitarias y mercadológicas de la empresa por medio de las redes sociales.

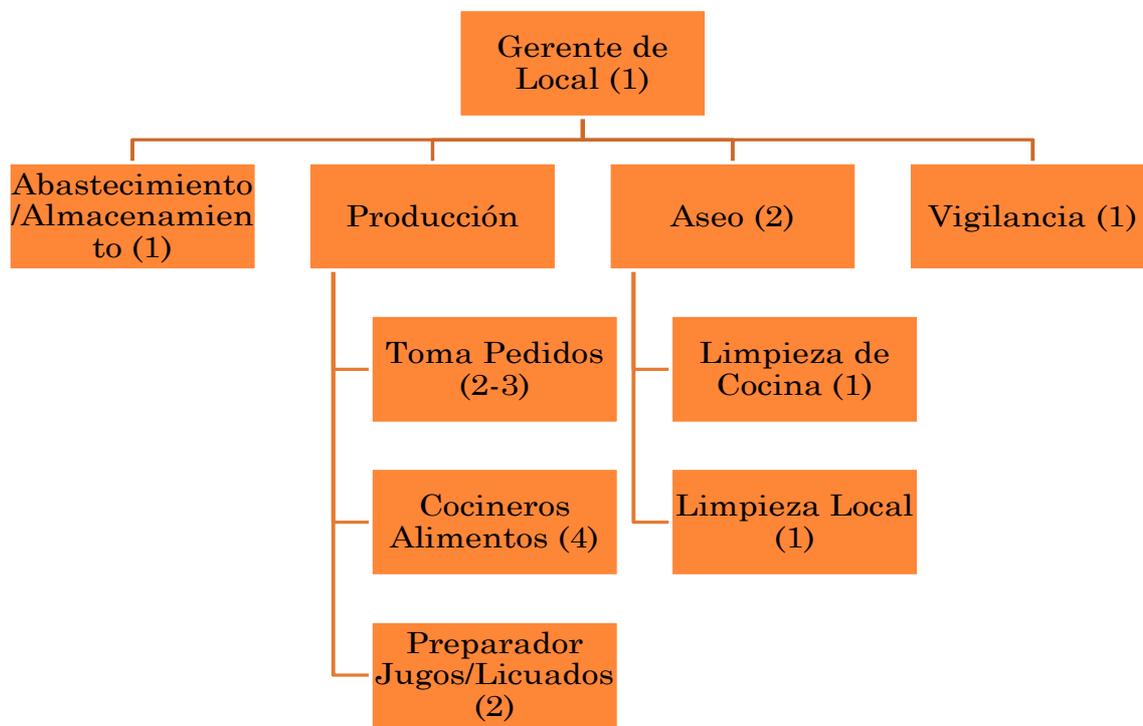
Contabilidad (1): Contador público responsable de llevar registro de todas las operaciones contables de la empresa, de la consolidación de la información financiera de cada local, de la elaboración de estados y reportes financieros, de la preparación de los pagos de impuestos al SII y de la efectiva y oportuna comunicación de dicha información al gerente general.

Gerente de Recursos Humanos (1): Responsable de la búsqueda, reclutamiento, proceso de contratación y de desvinculación de los colaboradores de la empresa. Encargado del proceso de remuneración de todas las personas que laboran en la organización. Encargado del proceso de inducción a la empresa de cualquier nuevo integrante. Jefe directo de del jefe de capacitación del personal.

Jefe de Capacitación de Personal (1): Encargado y responsable de la capacitación satisfactoria de todo el personal operativo de la empresa. Dicha capacitación incluye llevar a cabo el entrenamiento de personas en las actividades específicas que deben de realizar en sus funciones los cajeros, cocineros, aseadores, etc. También es el responsable de la constante capacitación de los colaboradores en las buenas prácticas de servicio al cliente.

El organigrama de cada restaurante individual será el siguiente:

Figura H: Organigrama de Cada Restaurante Individual



Descripción de Organigrama de Cada Restaurante Individual:

Gerente de Local (1): El gerente del local es el responsable del buen funcionamiento del restaurante de acuerdo a los parámetros de calidad y servicio establecidos por la empresa. Es el jefe directo de todos los colaboradores su respectivo restaurante. Es el responsable de coordinar las acciones de su respectivo local con los planes estratégicos establecidos por la empresa matriz y de lograr las metas de fijadas por la misma para el local bajo su mando. Es subalterno directo del gerente de operaciones.

Encargado de Abastecimiento/Almacenamiento (1): Responsable de abastecer al local de todas las materias primas, insumos y materiales necesarios para el buen funcionamiento del mismo. Es también responsable del adecuado almacenamiento de las materias primas e insumos.

Toma Pedidos (Cajeros) (2-3): Encargado de atender a los clientes y de tomar satisfactoriamente sus pedidos. Debe de tener vocación por servicio al cliente tratando a los mismos de la manera más amable y servicial posible. Debe de tomar los pedidos de manera correcta y ser una persona responsable y confiable con los pagos recibidos en las cajas registradoras.

Cocineros de Alimentos (4): Responsable por la elaboración de los alimentos pedidos por los clientes. Los alimentos preparados deben de ir de acorde con las

recetas establecidas y con el estilo de alimentos saludables elaborados a la parrilla establecido por la empresa. También tiene la responsabilidad de mantener su estación de trabajo y herramientas limpias de acuerdo con la normativa de higiene “ServeSafe”.

Preparador de Jugos/Liculado (2): Persona responsable de preparar los jugos/licuados de frutas/verduras para los clientes. También tiene la responsabilidad de mantener su estación de trabajo y herramientas limpias de acuerdo con la normativa de higiene “ServeSafe”.

Aseo de Local (1): Responsable de mantener limpio el local del restaurante. Esto incluye la limpieza de los pisos, mesas, sillas, ventanas, baños, puertas de vidrio, aceras, etc.

Aseo de Cocina (1): Responsable de mantener limpia la cocina y cuartos fríos en los cuales se almacenan las materias primas y alimentos.

Vigilante (1): Específicamente responsable de las labores de vigilancia y seguridad del restaurante y de las personas presentes en el mismo.

IV. Plan de Marketing

a. Insight del Consumidor

El insight del consumidor es una herramienta clave para identificar una necesidad del mercado, construir un posicionamiento y desarrollar un producto. Este es un descubrimiento profundo de las motivaciones, frustraciones y deseos del consumidor que permite hacer una conexión relevante entre su vida y la experiencia con un producto que produce la reacción emocional “esta marca/producto me entiende”.

De acuerdo a las conclusiones de los estudios socio-culturales actuales y de la investigación de mercado llevada a cabo para este proyecto, se procura resumir las motivaciones y deseos del segmento objetivo en el siguiente insight:

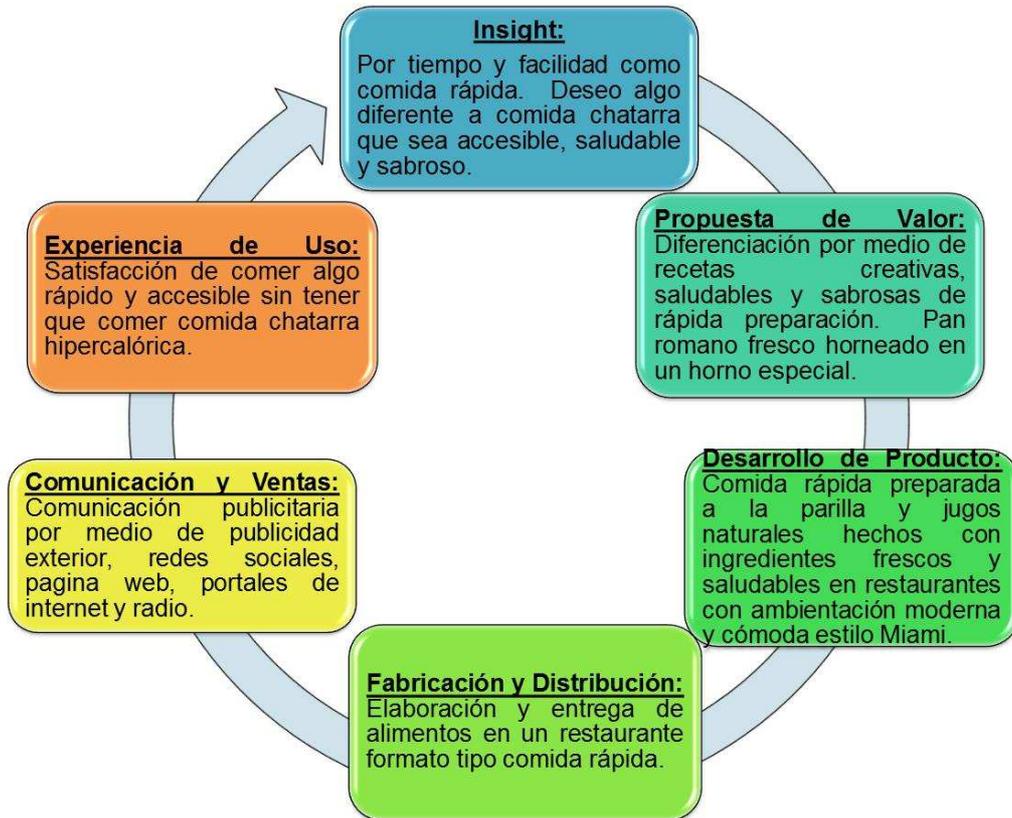
“Por motivos de tiempo y facilidad, como comida rápida a menudo, pero es difícil encontrar una opción de este tipo de restaurantes que ofrezca opciones saludables que no sean “comida chatarra”. Me gustaría poder contar con la opción de comer algo que sea accesible, rápido, saludable y sabroso que sea diferente a las ensaladas aburridas de siempre.”

La creencia aceptada del consumidor acerca de la comida rápida generalmente sea basa en el prejuicio que la misma es casi exclusivamente “comida chatarra”.

El objetivo de la propuesta de valor de Nutri-Grill es lograr penetrar el mercado de comida rápida en Chile y lograr captar una participación del mercado del 3% en un plazo de seis (6) años. Este objetivo se pretende lograr mediante la diferenciación y superioridad de las recetas y métodos de preparación de los productos del

restaurante. Dicha diferenciación pretende aumentar el número de clientes, como también establecer la superioridad (ventaja nutricional) de los productos para lograr una disposición de pago mayor de los clientes.

Figura I: Insight del Consumidor



b. Declaración de Posicionamiento

El posicionamiento que el restaurante aspirara lograr se resume en la siguiente declaración:

“Para las personas con poco tiempo disponible que desean comer saludablemente, Nutri-Grill es el restaurante de comida rápida que ofrece alimentos nutritivos y sabrosos porque sus recetas creativas, originales y elaboradas a la parrilla no contienen carnes rojas, ni frituras, ni productos procesados altos en grasas saturadas, sodio o azúcares.”

Por establecimiento de comida rápida, se refiere a aquellos donde se vende un menú estándar y restringido, alimentos para consumo inmediato, envases individuales, con una misma identidad corporativa y con personal joven, entre otras variables.

Figura J: Targeting y Posicionamiento



c. Misión

La misión de Nutri-Grill será la siguiente:

“Ser la opción preferida de comida rápida en el mercado para las personas que desean mantener un estilo de vida saludable por medio de una alimentación sana, nutritiva, sabrosa y rápida en un ambiente limpio, cómodo y moderno.”

d. Visión

La visión de Nutri-Grill será la siguiente:

“Establecernos como una cadena de comida rápida saludable con una participación de mercado del 3%, logrando una cobertura a nivel nacional para el año 2020 y operaciones internacionales para el año 2022.”

e. Cultura Organizacional y Valores

La cultura organizacional de la organización estará basada en los valores de la nutrición, salud, sabor, frescura, limpieza, servicio al cliente, marketing efectivo, y conciencia ambiental.

V. Mix de Marketing

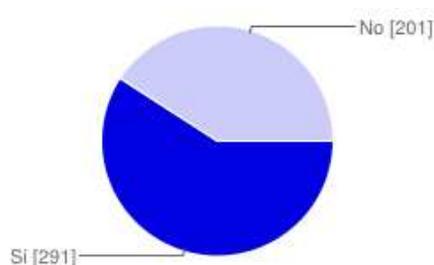
La mezcla de marketing de Nutri-Grill estará conformada de la siguiente manera:

a. Producto

Los productos de Nutri-Grill buscarán satisfacer el deseo de las personas de comer alimentos sabrosos, novedosos, nutritivos y saludables, preparados al estilo de comida de servicio rápido. Dichos productos buscan satisfacer el deseo del

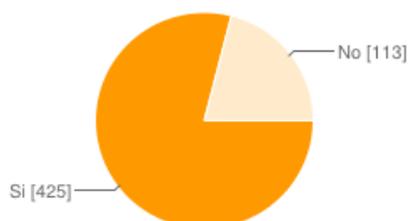
mercado por un mayor número de opciones saludables de comida rápida. Este deseo del mercado es respaldado por medio de diferentes estudios que se han realizado en el país, mencionados anteriormente en este informe en la sección socio-cultural del capítulo de análisis del entorno externo. La investigación de mercado llevada a cabo mediante una encuesta hecha a 538 personas, también muestra que el 41% de los encuestados tiene el deseo de una mayor variedad de restaurantes de comida rápida junto con el interés del 79% de los mismos encuestados de comer en un restaurante de comida rápida saludable. **(Resultados de la dicha investigación se pueden revisar en el Anexo Y de este documento).**

¿Está usted contento con la variedad de restaurantes de comida rápida en el mercado?



Si	291	59%
No	201	41%

¿Qué alimentos prefiere cuando desea consumir comida saludable?



Si	425	79%
No	113	21%

La oferta de productos de Nutri-Grill estará compuesta por emparedados, wraps, ensaladas, ensaladas de frutas, jugos y licuados de frutas/verduras naturales, etc. La mayoría de los productos serán basados mayormente en alimentos derivados de plantas y de proteínas magras, elaborados con materias primas naturales, sin productos procesados y sin preservantes. Los productos serán elaborados a partir de recetas creativas, novedosas y sabrosas hechas a la parrilla. El pan que se utilizara en los productos será elaborado diariamente en cada local y en cuatro diferentes estilos. La preparación del pan se llevara a cabo en hornos de gas modernos especializados de marca "Woodstone", mediante un proceso de

elaboración basado en las recetas que se utilizaban para preparar el antiguo pan plano romano.

Hornos Woodstone

Los hornos “Woodstone” son hornos a la piedra con llama expuesta, en los cuales la superficie de cocción esta construida con una sola pieza de cerámica de alta calidad. Esta construcción con una sola pieza proporciona una horneada más consistente por un periodo más largo de tiempo ya que no existen brechas en el material en las cuales se pierde calor. El sabor del pan plano romano recién horneado a la piedra se diferenciara significativamente del resto del pan existente en el mercado. Otro beneficio de los hornos “Woodstone” es que los mismos son muy atractivos a la vista, su exterior puede ser decorado a la medida del negocio y produce un olor sumamente agradable que tiene mucho potencial de estimular la compra impulsiva de las personas. Aparte de ofrecer diariamente pan recién horneado en los locales, también se pretende estimular el sentido del olfato con el olor a pan recién horneado.

Figura K: Imágenes de Hornos Woodstone

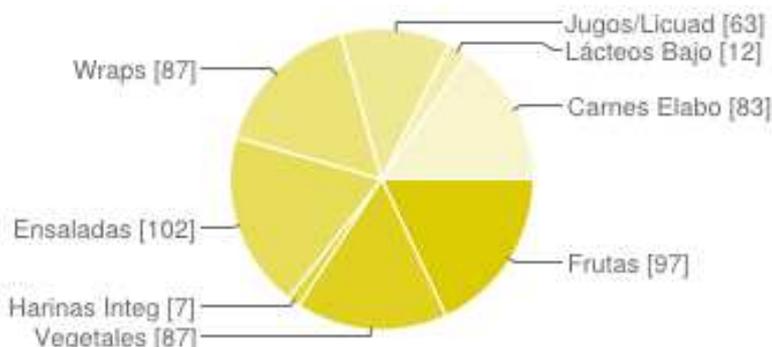


Pan Plano de Nutri-Grill

El pan plano de Nutri-Grill será elaborado con una receta que utilizaban los antiguos romanos. La receta está basada en una receta italiana antigua, que luego es horneada a la perfección en los hornos de piedra con llama abierta. El pan es tostado y crujiente por fuera, pero suave y liviano por dentro. El pan será elaborado diariamente en cada local en hornos de piedra marca “Woodstone”. La receta y método de preparación es una receta antigua y secreta, la cual es uno de los elementos clave de la ventaja competitiva de Nutri-Grill, ya que es la variable más difícil de imitar. El pan será uno de los puntos de diferenciación clave para lograr una diferenciación y atributo único a Nutri-Grill.



¿Qué alimentos prefiere cuando desea consumir comida saludable?



Frutas	97	18%
Vegetales	87	16%
Harinas Integrales	7	1%
Ensaladas	102	19%
Wraps	87	16%
Jugos/Licuos de Frutas/Vegetales	63	12%
Lácteos Bajos en Grasas	12	2%
Carnes Elaboradas a la Parilla/Plancha	83	15%

El menú que Nutri-Grill ofrecerá en sus restaurantes estará compuesto de los siguientes productos:

Tabla H: Menú de Nutri-Grill

Sandwiches/Wrap:	
Pollo T.A.M.:	
T.A.M.:	
Pollo Tandoori	
Vegetales Asados	
Pavo y Brie	
Camarones Cesar	
Pollo Pesto Tuscano	
Pavo Light	
Berenjena Asada	
Palta y Espinaca	
Quesadilla	
Quesadilla de Camarones	

Ensaladas:	
Cobb	
Pollo Shanghai	
Salmon Asiático (o pruébala con camarones a la parrilla)	
Pollo Tandoori	
Griega	
Pollo Chipotle Lima	

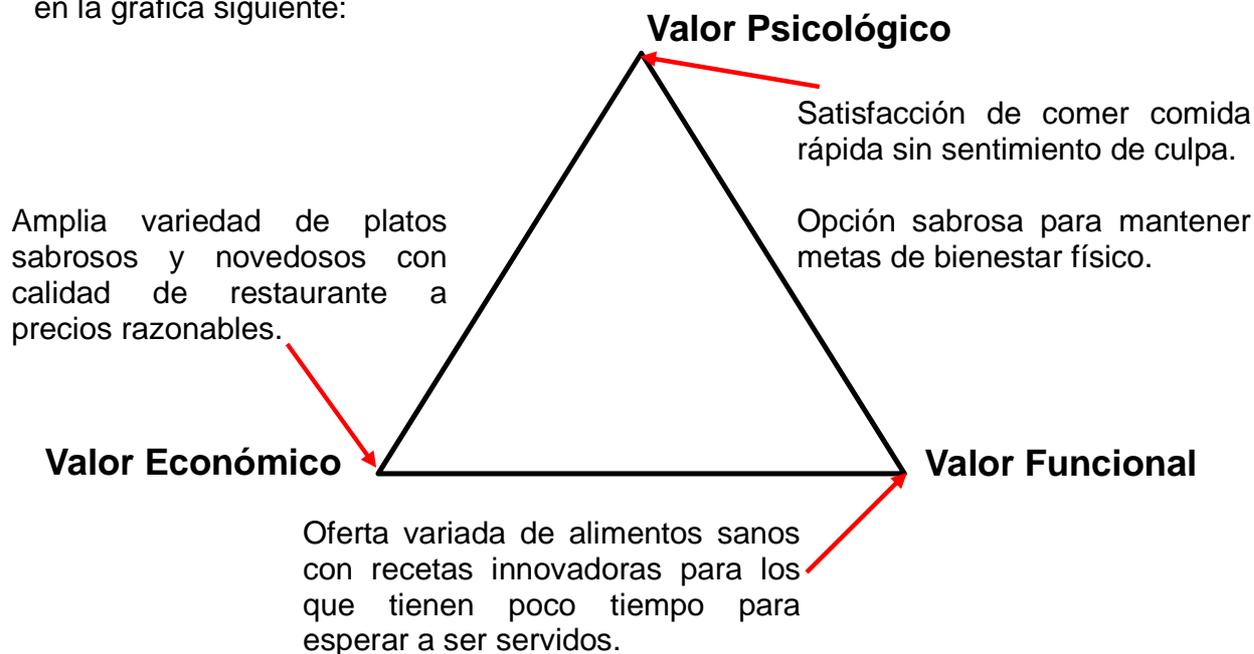
Jugos/Licuaos de Frutas:	
Sandia	
Melón Calameño	
Melón Tuna	
Manzanas	
Frutilla	
Mora	
Arándanos	
Kiwi	
Durazno	
Peras	
Naranjas	
Limonas	
Acai	
Platanos (Bananas)	
Zanahorias	
Pepinos	
Espinaca	

Tipos de Pan:
Integral
Ciabatta
Orégano
Papa



Figura L: Valores Percibidos de Nutri-Grill

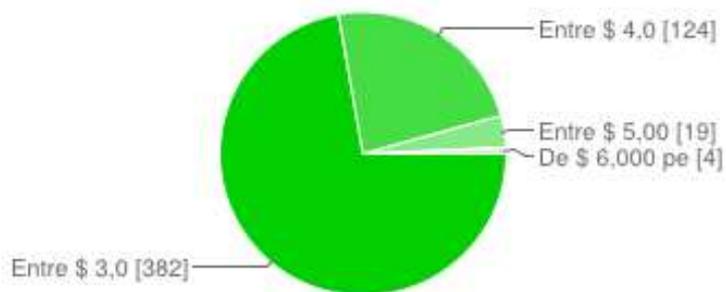
El valor percibido por los clientes de comer los productos de Nutri-Grill se resume en la gráfica siguiente:



b. Precio

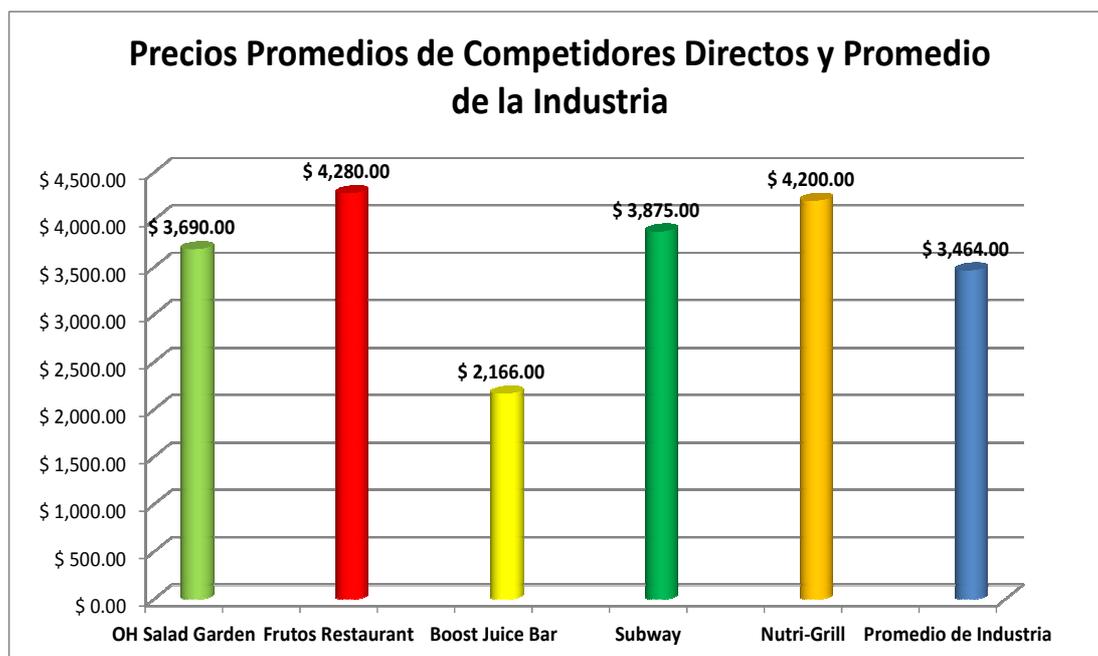
Los precios de los productos de la empresa serán un poco por encima de los precios promedios de los restaurantes de comida rápida que existen actualmente en el mercado. Estos precios más altos se deberán a que los productos serán elaborados con ingredientes de mejor calidad ya que los mismos no serán alimentos procesados industrialmente (los cuales por lo general son de menor costo). El valor agregado que sostiene la oferta de productos para el segmento meta es otra razón por los precios más altos que el promedio, ya que los productos serán de mejor calidad con mayores beneficios para la salud, un valor que muy pocos restaurantes de comida rápida existentes ofrecen. Esta situación presenta la oportunidad de cobrar un Premium por los productos. A pesar de contar con precios más altos, los mismos procurarán ser competitivos en el rubro de la comida de servicio rápido. Se pretende lograr un precio promedio de venta por cliente de \$4.200 CLP.

¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en promedio por comer en un restaurante de comida rápida con productos saludables y nutritivos?



Entre \$ 3,000 y \$ 3,999 pesos	382	72%
Entre \$ 4,000 y \$ 4,999 pesos	124	23%
Entre \$ 5,000 y \$ 5,999 pesos	19	4%
De \$ 6,000 pesos en adelante	4	1%

Figura M: Precios Promedios de Competidores Directos



Fuente: Elaboración Propia

Los menús con precios de los competidores directos pueden ser vistos en el Anexo V en la sección de Anexos de este documento.

c. Plaza

La plaza del negocio estará constituida por tres (3) restaurantes en locales estilo comida de servicio rápido. Los locales tendrán un área mínima de 200 metros cuadrados con una capacidad para sentar alrededor de 80 comensales. El local

principal que servirá como casa matriz tendrá un área de aproximadamente 270 metros cuadrados ya que en el mismo estarán ubicadas las oficinas administrativas. Si la ubicación física lo permite, también se incorporará una ventanilla para autoservicio a automóviles.

Los locales de Nutri-Grill serán restaurantes al estilo comida de servicio rápido con un diseño “Trendy”, ubicados en distritos gastronómicos, en puntos de la ciudad con alto número de oficinas, cerca de gimnasios y cualquier ubicación con alto flujo de personas del segmento objetivo.

El diseño e imagen de los locales es de suma importancia para la empresa. La ambientación y decoración de los locales estará inspirada en el espíritu “trendy” y asoleado de lugares como Miami y Los Ángeles, EEUU. Los locales contarán con un diseño moderno, limpio, con mucho uso de vidrio, madera, bambú e iluminación cálida y cómoda. Se empleará el uso de colores primarios como el amarillo y el anaranjado en conjunto con el uso de plantas tropicales, como palmeras, en la decoración interna y externa. Las sillas y mesas serán cómodas y de diseño moderno. Los locales que lo permitan procurarán siempre contar con un área de terraza. Los techos de las terrazas serán elaborados con formas atractivas a la vista y de materiales flexibles y resistentes como lona.

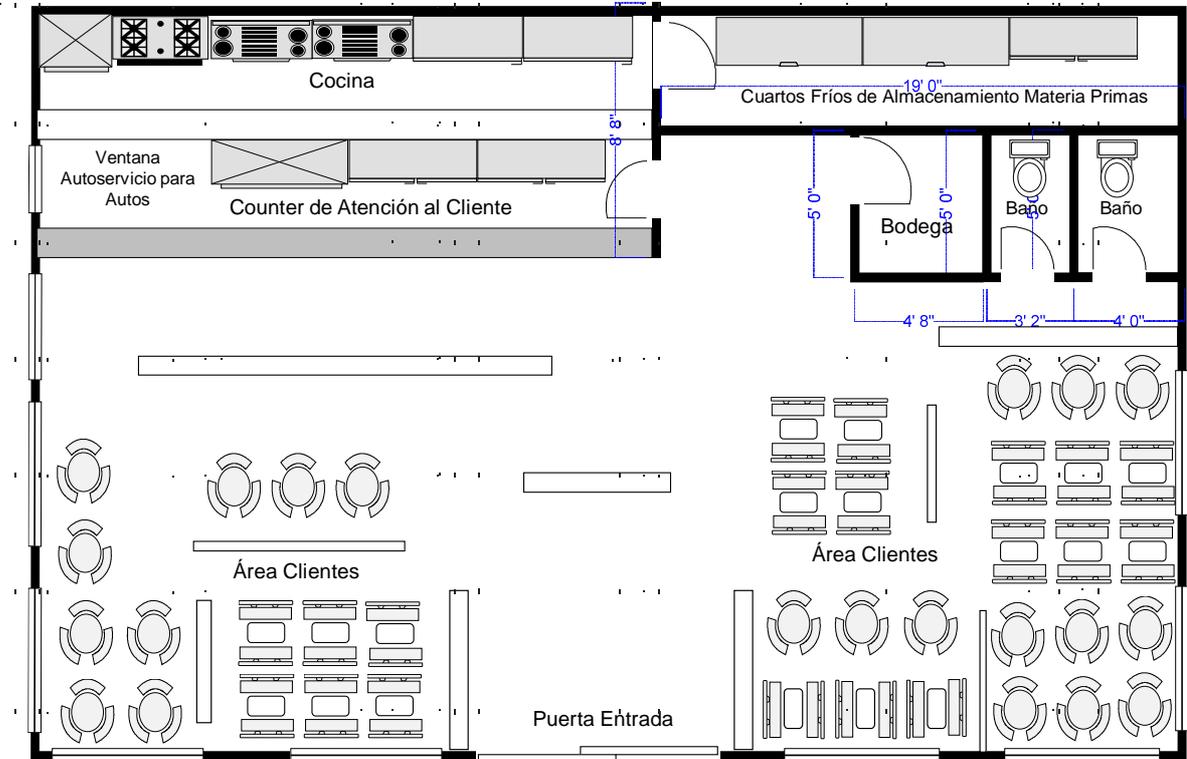
Los menús estarán diagramados utilizando la mayor cantidad de imágenes posibles y con una descripción “poética” de cada producto. Las imágenes serán producto de fotografías profesionales de alta resolución de los actuales productos del restaurante. Los menús serán impresos en papel reciclado y/o de productos sostenibles para fortalecer la relación de la marca con la sostenibilidad ambiental. Cuando sea posible, los menús estarán proyectados en televisores/pantallas digitales con imágenes de altísima resolución. También se utilizará material publicitario de punto de venta (POP) de la manera más atractiva, original, creativa y eficiente posible para promover los productos, los valores de la empresa, la marca y el mensaje de la misma. Es muy importante hacer énfasis en el uso eficiente del material POP, ya que se quiere evitar saturar demasiado los locales para poder mantener un local con una imagen atractiva y limpia.

Si la ubicación y el terreno lo permiten, los locales también contarán con un autoservicio con ventanilla para vehículos. Cuando este sea el caso, se promoverán mucho las ventas del autoservicio ya que uno de las características del segmento objetivo es el hecho que la mayoría posee al menos un auto como medio de transporte. Los menús de los autoservicios estarán constituidos por cajas de luz y al menos una pantalla digital.

El layout de los restaurantes se presenta en el siguiente plano de piso:

Figura N: Plan de Piso (Layout) de Restaurantes Nutri-Grill

Plano de Piso (Layout) para Restaurantes Nutri-Grill



Leyenda de Plano de Piso (Layout) para Restaurantes Nutri-Grill

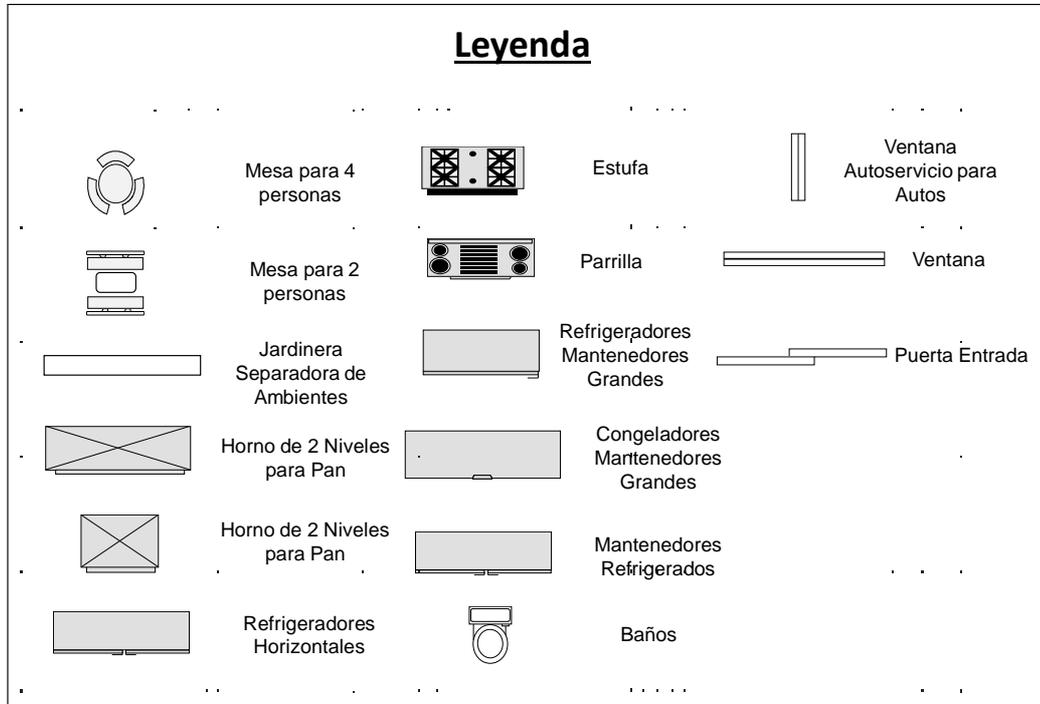
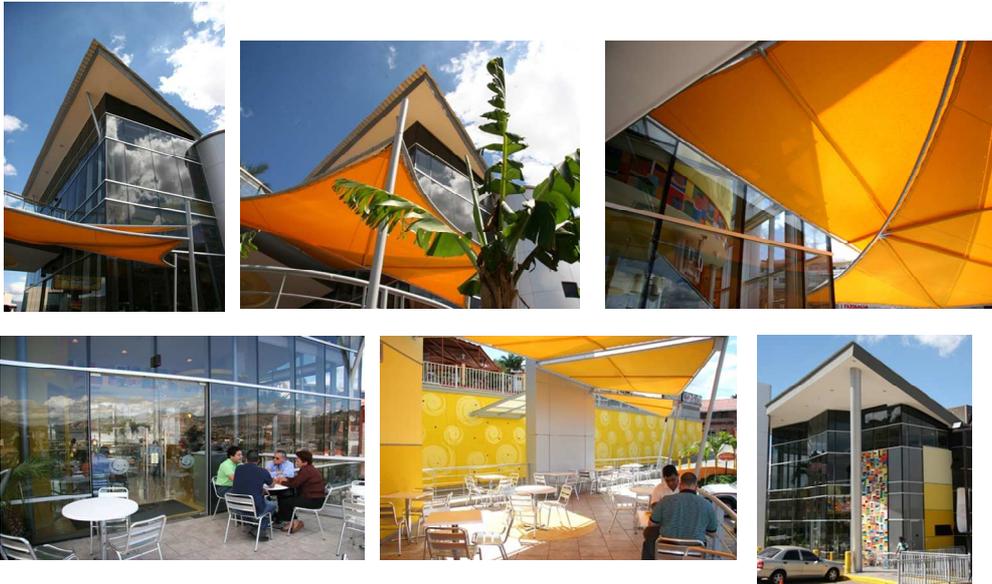
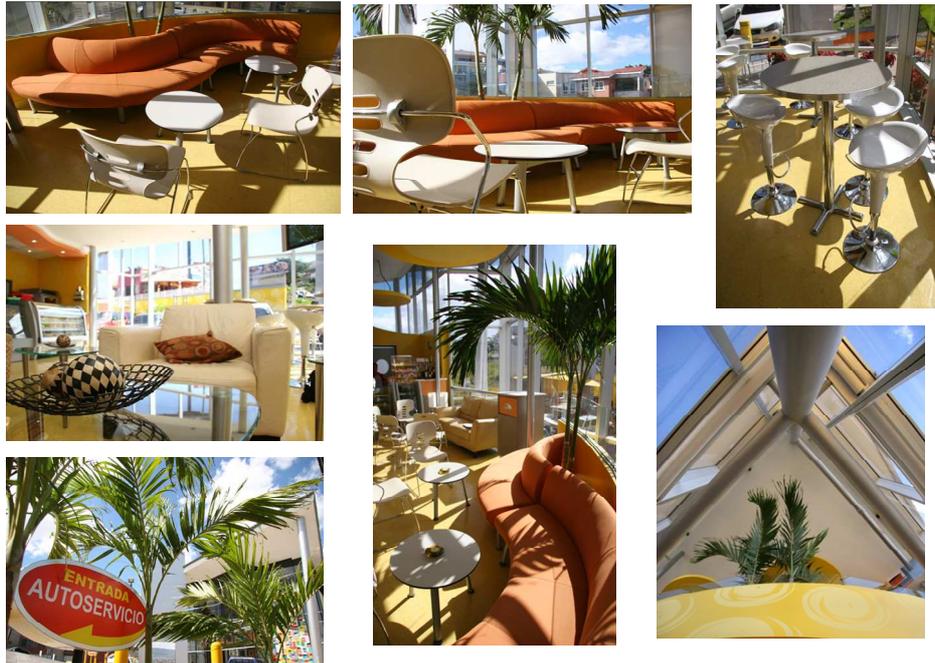


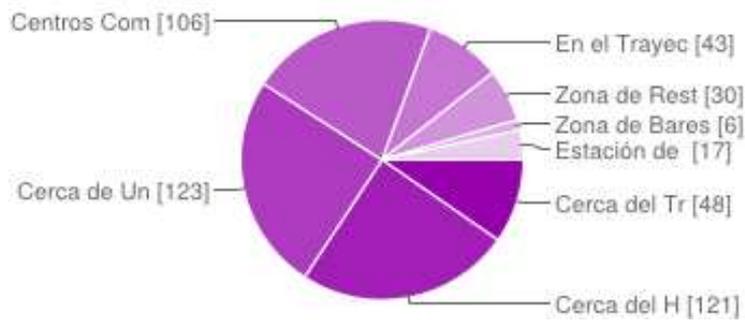
Figura O: Muestras de Tipo de Diseño de Locales:





Resultados de Investigación de Mercado:

¿Qué ubicación es la más importante para usted al momento de elegir un restaurante de comida rápida?



Cerca del Trabajo	48	10%
Cerca del Hogar	121	24%
Cerca de Universidad/Colegio	123	25%
Centros Comerciales	106	21%
En el Trayecto de Hogar-Trabajo	43	9%
Zona de Restaurantes	30	6%
Zona de Bares	6	1%
Estación de Metro	17	3%

Selección de Ubicaciones de Locales para los Restaurantes

Los locales para los tres restaurantes se escogieron de manera metodológica mediante la implementación de una matriz de decisiones. En la matriz se escogieron seis (6) variables que se consideraron más importantes para aumentar las probabilidades de un flujo considerable de personas del segmento objetivo. Las variables escogidas son las siguientes: % de personas del segmento objetivo en la comuna, concentración de lugares de trabajo, tamaño del local, estaciones de metro cercanas y avenidas/calles principales cercanas. Estas variables demuestran que lo más importante para el éxito de los restaurantes de Nutri-Grill es la correcta ubicación de sus locales de acuerdo a la preponderancia y flujo de personas del segmento objetivo, ya sea porque viven cerca, trabajan cerca y/o transitan por la zona en su recorrido cotidiano.

La prioridad que se le da a la ubicación de los locales se justifica de acuerdo a la convergencia del insight del consumidor del segmento objetivo (pag. #56), la declaración de posicionamiento de Nutri-Grill (pag. #57), y los factores claves de éxito más importantes para un negocio en el rubro de restaurantes de servicio rápido (pag. #13). De acuerdo a la suma de estas variables, los restaurantes de Nutri-Grill pretenden estar ubicados en lugares donde existen altas concentraciones de personas del segmento objetivo ABC1, C2 que buscan activamente llevar hábitos alimenticios saludables, pero que muchas veces les cuesta ya que se ven obligados a comer comida rápida “chatarra” debido a las restricciones de tiempo del ritmo apurado de la vida moderna.

Tabla I: Matriz de Decisiones para Escoger Ubicaciones de Restaurantes

Matriz de Decisiones para Escoger las Ubicaciones de los Tres (3) Restaurantes

MATRIZ DE DECISIÓN PARA UBICACIONES DE RESTAURANTES													
		Opción #1		Opción #2		Opción #3		Opción #5		Opción #6		Opción #7	
Variables	Ponderación	El Golf	Suma Ponderada	Metro Escuela Militar Manquehue	Suma Ponderada	Metro Manquehue, Plaza Manquehue	Suma Ponderada	Barrio Rosario Norte, Cerro El Plomo	Suma Ponderada	Ave Apoquindo/Noruega	Suma Ponderada	Metro Pedro de Valdivia	Suma Ponderada
Comuna		Las Condes		Las Condes		Las Condes		Las Condes		Las Condes		Providencia	
% de personas Segmento ABC1	0.15	48.60	7.29	48.60	7.29	48.60	7.29	48.60	7.29	48.60	7.29	35.90	5.39
% de personas Segmento C2	0.25	30.70	7.68	30.70	7.68	30.70	7.68	30.70	7.68	30.70	7.68	38.30	9.58
Concentración Centros Trabajo	0.3	5	1.5	4	1.2	3	0.9	5	1.5	1	0.3	5	1.5
Tamaño de Local	0.05	250	12.5	150	7.5	150	7.5	270	13.5	250	12.5	160	8
Estación de Metro	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	0	0	0	0	3	0.3
Ave/Calles Principales Cercanas	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3	3	0.45	1	0.15	2	0.3
Total	1		29.62		24.165		23.765		30.415		27.915		25.06

De acuerdo a los resultados de la matriz de decisiones, se toma la decisión de ubicar los primeros tres restaurantes de Nutri-Grill en las siguientes ubicaciones:

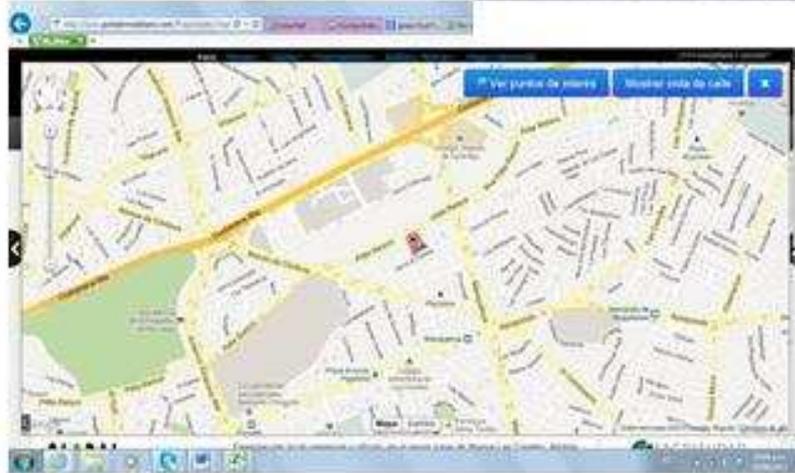
Tabla J: Ubicaciones Tentativas para los Tres (3) Restaurantes:

Gastos en Arriendo de Locales							
Comuna	Ubicación	Mts2	Costo en UF	Costo x UF	Arriendo Mensual	Costo x Metro Cuadrado	Fuente
Las Condes	Barrio Rosario Norte, Cerro El Plomo	270	285.00	\$ 22,959	\$ 6543,315	\$ 24,235	Portal Inmobiliario
Las Condes	El Golf	250	120.00	\$ 22,959	\$ 2755,080	\$ 11,020	Portal Inmobiliario
Las Condes	Ave Apoquindo/Noruega	250	190.00	\$ 22,959	\$ 4362,210	\$ 17,449	Portal Inmobiliario
Total Arriendo Locales					\$ 13660,605	\$ 52,704	

Fuente: Elaboración Propia

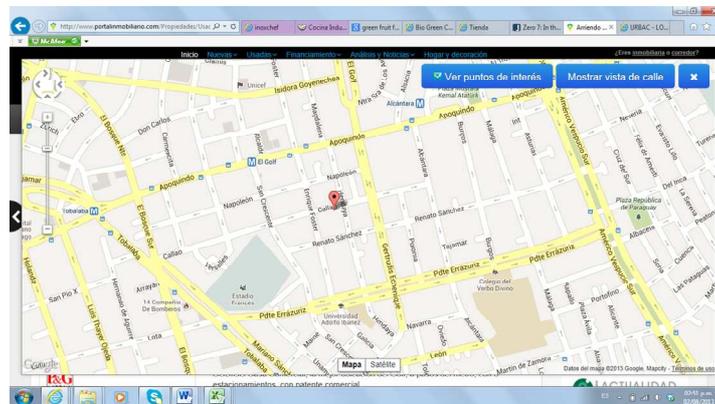
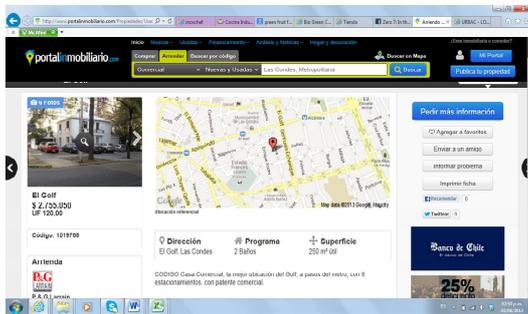
Local #1 (Casa Matriz) en Barrio Rosario Norte, Cerro El Plomo:

Espectacular local comercial, con excelente ubicación en Las Condes. Cuenta con una amplia terraza y es muy luminoso. El local está conformado por una planta libre, espacios privados para oficinas y un área de recepción. También cuenta con seis (6) espacios para estacionamientos y una bodega. Está ubicado en un área con alta concentración del segmento objetivo, muchos centros de trabajo en los alrededores, cuenta con espacio para las oficinas de la casa matriz y está cercano a las avenidas/calles Manquehue, Apoquindo, Pdte. Riesco y Alonso de Córdova.



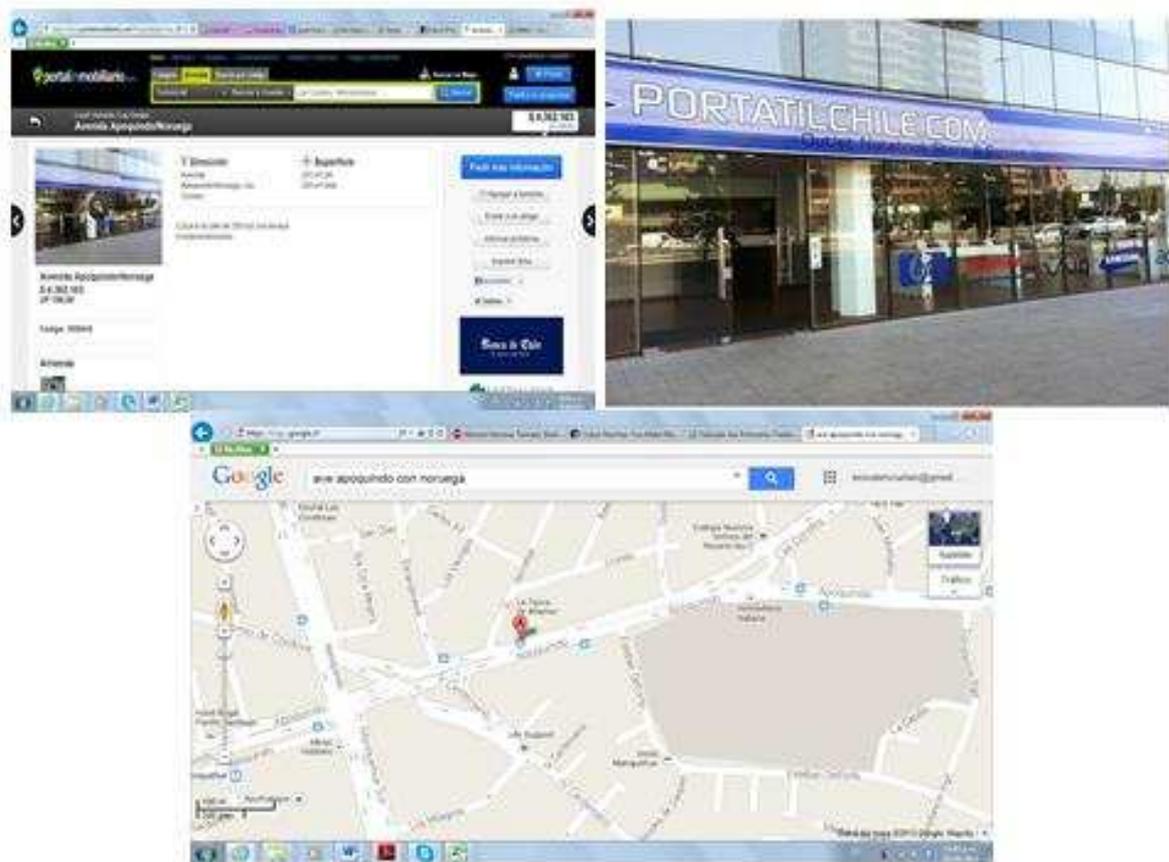
Local #2 en Barrio El Golf:

Bonito local comercial ubicado en el Barrio El Golf, Las Condes. El local está conformado por dos niveles de planta libre, espacios privados para oficinas, ocho (8) espacios para estacionamientos y una bodega. Está ubicado en un área con alta concentración del segmento objetivo, muchos centros de trabajo en los alrededores, amplio espacio, cercano a las estaciones de metro El Golf y Alcántara y está cercano a las avenidas/calles Tobalaba, Apoquindo, Gertrudis Echenique y Pdte. Errázuriz.



Local #3 en Avenida Apoquindo con Noruega:

Local comercial ubicado en Avenida Apoquindo con Noruega en Las Condes. El local está conformado por una planta libre, espacios privados para oficinas y una bodega. Está ubicado en un área con alta concentración del segmento objetivo, muchos centros de trabajo en los alrededores, amplio espacio y está justo en la avenida Apoquindo cercano a las calles Manquehue y Noruega.



d. Promoción

La estrategia de promoción de Nutri-Grill estará conformada por un mix de promoción compuesto por publicidad masiva, marketing directo, promoción de ventas y relaciones públicas.

El mix promocional estará compuesto de la siguiente manera:

Figura P: Mix Promocional

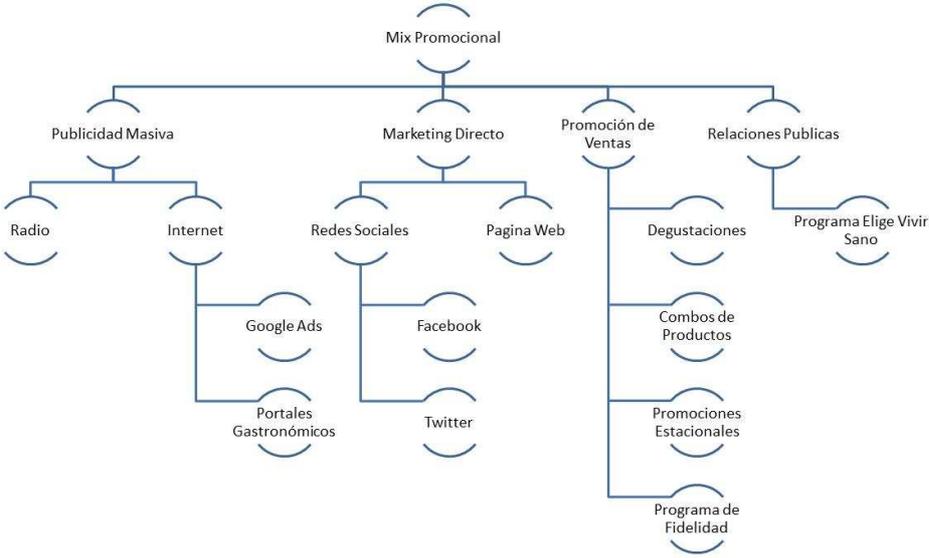


Tabla K: Mix Promocional

Mix Promocional

<u>Actividades de Promoción</u>	<u>Descripción</u>	<u>Razones</u>	<u>Periodicidad</u>	<u>Costos</u>
Radio	Se utilizara la radio para publicitar un anuncio institucional del restaurante en la estación de radio más escuchada por el segmento objetivo.	La radio es uno de los medios masivos más utilizados por las personas y de los medios masivos tradicionales.(TV, Radio y Prensa Escrita), es el más economico para pautar publicidad.	Constante	\$ 6.000.000 anual
Portales Gastronómicos de Santiago	Inscripción de Nutri-Grill en sitios como: www.800.cl www.loogares.com (Santiago, Chile) www.santiagourmet.com	Tener presencia en buscadores de internet que se especialicen en la actividad gastronomica.	Constante	Gratuito
Google Ads	Se invertira en el servicio de publicidad del buscador Google para promocionar y potenciar la pagina del restaurante dentro de los resultados que arroja el buscador a las personas que lo utilizan. Tambien para colocar un anuncio publicitario en la barra lateral de la pagina del buscador.	Google es la pagina en internet más visitada en el mundo. Por lo tanto es el buscador mas utilizado cuando alguien busca información acerca de algo de su interes. Si alguien busca info de "comida rápida sana en Santiago", se intentara que Nutri-Grill se el primer resultado producido.	Constante	\$400.000 anual
Página Web	Contará con información sobre la cadena de restaurantes. Publicara los los valores, misión y vision de la empresa. Contara con fotografías y direcciones de los locales como tambien una descripción y fotos de los productos del restaurante.	En el mundo de hoy, la presencia en internet es esencial. El acceso, y consecuentemente, el uso de internet en Chile esta en constante crecimiento. El segmento objetivo utiliza recurre al internet como una de sus fuentes primarias de información.	Permanente	\$600.000 de inversión inicial \$150.000 de mantenimiento mensual
Red Social: Facebook	Se creará un perfil de negocio para tener presencia en la red social mas importante. La misma publicara la información del mismo, se promocionaran los productos e implementaran campañas publicitarias. Tambien servira para tener contacto con el cliente y obtener su información regresiva.	Facebook es actualmente la red social más importante del mundo, siendo la segunda pagina web más visitada en el mismo. El uso activo de dicha red es bastante generalizado en el segmento objetivo. Su uso es gratis, su alcance es exponencial por su naturaleza viral y la publicidad pagada en la misma es bastante economica en comparación con otros medios de publicidad masiva.	Permanente	Gratuito
	Se invertira en el servicio de publicidad de Facebook para promocionar la pagina y poder comunicar el restaurante.		Permanente	\$500.000 anual
Red Social: Twitter	Se creara un perfil en la red social Twitter para comunicar noticias del restaurante, promover los productos y comunicar promociones de ventas.	Twitter es la segunda red social más importante del mundo. Su uso es muy amplio y crece a un ritmo casi exponencial. Esta red es especialmente diseñada para la comunicación de noticias cortas y concisas.	Permanente	Gratuito
Programa Elige Vivir Sano	Programa del gobierno con el proposito de implementar medidas y promover mejores hábitos alimenticios en la población chilena.	Se diseñara un menú específico que cumpla con el sello de aprobación del Programa Elige Vivir Sano para contar con un "patrocinador" que potencie la credibilidad del valor nutricional de los productos del restaurante.	Permanente	Alianza
Presupuesto Promocional Total Anual				\$9300,000

e. Personas

Dado que la naturaleza del negocio requiere de un contacto directo constante con el cliente, las personas que formen parte de la organización son una parte fundamental para el éxito del mismo. El servicio al cliente es justamente un área en la cual el restaurante propuesto hará esfuerzos específicos para asegurar un servicio al cliente de mejor calidad que el promedio de la industria. La empresa llevara a cabo investigaciones periódicas para medir la percepción de los clientes con el servicio que reciben y su nivel de satisfacción con el mismo. Adicionalmente a estas investigaciones periódicas, se promoverá el uso de otros canales por los cuales los clientes podrán comunicar sus observaciones, sugerencias, quejas y recomendaciones.

Nutri-Grill contratará a personas que tengan una vocación por el servir a las personas de manera amable, agradable y oportuna. Las personas que formaran parte de la empresa deberán cumplir con un perfil que denote responsabilidad, iniciativa, tacto y amabilidad con las personas, higiene personal intachable y un interés por la buena comida y la nutrición saludable. Para las posiciones de

atención a los clientes, se buscara emplear a personas jóvenes, estudiantes universitarios responsables que estén entre los 18 y 35 años de edad. Aparte de los jóvenes universitarios, se hará énfasis en contratar a madres jóvenes solteras, ofreciendo una oportunidad de empleo prioritaria a las mujeres trabajadoras responsables. Nutri-Grill pretenderá ser una opción para el primer empleo de un universitario que trabaja y estudia al mismo tiempo.

Un programa de inducción y capacitación será obligatorio para todos los colaboradores de la organización, sin importar su rango de posición. La capacitación hará énfasis en las áreas de servicio al cliente, manejo de alimentos, nutrición, preparación de los productos, plataforma tecnológica, promoción de ventas y solución de problemas. La capacitación para las personas que atienden a los clientes será constante en las áreas de servicio al cliente y promoción de ventas, así como en manejo y preparación de alimentos para las personas encargadas de elaborar los mismos.

f. Procesos

Los procesos más importantes de la empresa se describen a continuación:

Figura Q: Proceso de Toma, Preparación y Entrega de Pedidos



Manual de Higiene:

1. Lavarse las manos cada 15 minutos, especialmente si es una de las personas manipulando alimentos.

2. Mantener refrigerados procurando nunca romper la cadena de frío desde la recepción hasta la preparación de los alimentos perecederos.
3. Todo recipiente de alimentos debe de estar debidamente etiquetado con sus contenidos y su fecha de elaboración y vencimiento.
4. Es obligatorio mantener su estación de trabajo limpia en todo momento.
5. Es obligatorio el uso de mascarillas, redecillas para el cabello y guantes en todo momento para todas las personas que manipulen los alimentos.
6. Los uniformes deben de siempre estar limpios y ordenados, las uñas siempre cortas y el pelo siempre limpio y recogido en caso que sea largo.
7. Los utensilios de cocina deben de ser lavados cada 15 minutos y/o después de cada uso dependiendo de la necesidad.
8. Limpiar los pisos y paredes de las cocinas todos los días.
9. Limpiar las ventanas, puertas de vidrio y toda otra área de vidrio de los restaurantes al menos dos veces al día.
10. Limpiar los recipientes de basura cada hora y mantenerlos lejos de cualquier alimento.
11. Limpiar las mesas y pisos del restaurante de manera constante. Siempre limpiar la mesa después del uso de la misma por algún comensal.
12. Mantener los alimentos refrigerados en su correcta temperatura específica. Las temperaturas de refrigeración de los alimentos deben de seguir los siguientes lineamientos:
 - a. Las carnes no deben de guardarse nunca en un refrigerador por más de 24 horas.
 - b. El tiempo de cocción mínimo de los alimentos debe de ser lo suficiente para asegurar la muerte de bacterias.
 - c. Las frutas y verduras deben de ser refrigeradas de acuerdo su las temperaturas específicas para las mismas.

Norma de Atuendo e Higiene Personal:

1. El uniforme de trabajo siempre debe de estar limpio, ordenado y planchado.
2. Los zapatos deben de siempre estar limpios y solamente de color negro.
3. En cuanto a higiene personal, el personal debe de siempre comenzar la jornada de trabajo después de haberse bañado. Los desodorantes y perfumes deben de ser de olor discreto.
4. Los dientes, boca, oídos y uñas deben de siempre estar limpios.
5. Es importante mantener un aliento bucal inocuo por medio del uso diario de enjuague bucal. Es útil tener mentas a mano. No es permitido comer chicle en horas laborales.
6. El pelo de las mujeres debe de siempre estar recogido y el de los varones corto y ordenado. Ambos deben de siempre mantener limpio el pelo.
7. El maquillaje de las mujeres debe de ser discreto, con colores suaves y naturales. Nunca debe de ser exagerado.
8. Las personas que preparan los alimentos NUNCA deben de utilizar joyería, anillos, pulseras, relojes etc.
9. Exceptuando al personal que prepara los alimentos, todos deben de utilizar un reloj de pulsera para siempre estar consciente de la hora y la fecha del día.

10.El uso de celulares para enviar mensajes de texto y llamadas personales está prohibido en el momento de estar ejecutando sus funciones laborales. Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen terminantemente prohibido el uso de celulares delante de los clientes. Solamente utilizar celulares para llamadas o mensajes realmente importantes y siempre fuera de la vista de los clientes.

g. Plataforma

La plataforma del presente modelo de negocio consistirá en locales tipo restaurante de comida rápida, con un diseño inspirado en el espíritu “trendy” y asoleado de lugares como Miami y Los Ángeles, EEUU. Los restaurantes utilizarán materiales e iluminación que proporcionen un ambiente más cálido y cómodo para los clientes, diferente a los materiales fríos e mobiliario incomodo e impersonal de la gran mayoría de los restaurantes de comida rápida.

Siempre se intentará contar con un sistema de autoservicio para clientes en autos, siempre que las dimensiones físicas del terreno y el mercado de dicha ubicación lo permitan. Cuando este sea el caso, el plan de marketing siempre contará con iniciativas específicas para promover las ventas por el mismo, aprovechando el gran parque vehicular en Santiago.

El negocio apoyará sustancialmente sus operaciones con una plataforma tecnológica que permita obtener la mayor cantidad de información posible, así como permitir centralizar ciertas funciones. Los puntos de ventas contarán con cajas registradoras computarizadas que agilicen el proceso de venta tanto para el cliente, como para el cajero. La implementación de dicha plataforma tecnológica será de mucha importancia para el manejo de inventarios.

En adición a la implementación de tecnología para mejorar los procesos internos del negocio, también se implementará un sistema interactivo que permitirá que los clientes hagan sus propios pedidos por medio de una interfaz fácil de usar en tabletas tipo Ipad. Dicho sistema aportará a mejorar los tiempos de atención, disminuir los errores en los pedidos, inteligencia acerca del comportamiento del consumidor, promoción de los productos por medio de fotos atractivas de alta resolución en las pantallas, así como también brindar un aspecto de fantasía novedoso y llamativo para los clientes.

VI. Evaluación de Satisfacción al Cliente

La gestión de procesos para monitorear y mejorar la satisfacción del cliente será fundamental para la empresa. La capacitación brindada a los empleados que tengan contacto con el cliente hará énfasis en el área de atención y solución de problemas.

a. Sistema de Información Regresiva

La información regresiva de los clientes que pueda ser captada será de suma importancia para la empresa. La captación y recopilación de esta información será llevada a cabo de manera permanente y constante. Dicha información se obtendrá por medio de diferentes canales, tales como buzón de sugerencias, datos de sistema de ventas, encuestas, redes sociales, club de cliente frecuente, línea telefónica, correo electrónico y por la interacción activa con los clientes.

b. Interacción en Redes Sociales

El uso de las redes sociales será de crucial importancia para la interacción con los clientes, así como para promover la imagen y productos del negocio. Las redes sociales a utilizar serán Facebook y Twitter. Cada red social se utilizará para llevar a cabo propósitos y fines específicos, de acuerdo a la naturaleza de cada una.

El perfil del restaurante en Facebook es un medio muy importante para la promoción de la oferta de productos del restaurante, como también un importante canal de difusión de la propuesta de valor y mensaje de la marca. Esta red social es también una fuente de información muy importante de los deseos de los clientes, por lo tanto la misma será una fuente muy importante de retroalimentación por parte del mercado.

Twitter es un canal importante para la divulgación y comunicación de noticias, promociones e información relacionada con los beneficios de buenos hábitos alimenticios atada a la promoción de los productos propios de Nutri-Grill. Toda información publicada en esta red social debe de estar en línea con el mensaje institucional de la marca.

Se utilizará la red social LinkedIn para la búsqueda de recursos humanos para determinadas áreas de la empresa.

c. Programa Cliente Oculto

Se implementará un programa constante de cliente oculto como una táctica para poder medir de manera anónima y objetiva la calidad de los productos y servicio del restaurante. Este programa hará énfasis en la calidad de los productos, limpieza de los locales y servicio al cliente.

VII. Análisis Financiero

A continuación se presenta el análisis financiero del proyecto propuesto.

Inversión Inicial

La inversión inicial necesario para la apertura de tres restaurantes de Nutri-Grill es de \$235.126.196,00 CLP (US\$470.252,39). Esta inversión está compuesta por

\$164.594.986,00 CLP (US\$329.189,97) en equipo, mobiliario y acondicionamiento de los locales, y por \$70.531.210,00 (US\$141.062,42) en capital de trabajo.

Tabla L: Tabla de Inversiones

Tabla de Inversiones	
Actividades	Monto
Equipamiento de Locales/Oficina	\$ 42350,986
Remodelación	\$ 90000,000
Hornos Woodstone	\$ 32244,000
Capital de Trabajo	\$ 70531,210
Total Inversión	\$ 235126,196
	\$US \$ 470,252.39

Capital de Trabajo	
Arriendo Locales	\$ 27321,210.00
Salarios	\$ 38800,000.00
Gastos Promocionales	\$ 1550,000
Gastos	\$ 2860,000.00
Total Capital de Trabajo	\$ 70531,210.00
	\$US \$ 141,062.42

Ingresos por Ventas Esperados

El cálculo de los ingresos por ventas anuales se presenta en la siguiente tabla:

Tabla M: Tabla de Ingresos por Ventas Anuales

Año	Precio Promedio de Productos	Costo Promedio de Producto (Costo Variable)	Cantidad de Clientes Diarios x Local	Cantidad de Locales	Cantidad de Clientes Diarios Total	Cantidad de Clientes Anuales	Ingresos por Ventas Anuales	Costos Variables Anuales
1	\$ 4,200.00	\$ 2,000.00	180	3	540	194,400	\$ 816480,000.00	\$ 388800,000.00
2	\$ 4,200.00	\$ 2,040.00	193	3	578	208,008	\$ 873633,600.00	\$ 424336,320.00
3	\$ 4,200.00	\$ 2,080.80	206	3	618	222,569	\$ 934787,952.00	\$ 463120,659.65
4	\$ 4,200.00	\$ 2,122.42	221	3	662	238,148	\$ 1000223,108.64	\$ 505449,887.94
5	\$ 4,200.00	\$ 2,164.86	236	3	708	254,819	\$ 1070238,726.24	\$ 551648,007.70

La tabla anterior muestra las estimaciones de los ingresos por ventas y costos variables anuales tomando en cuenta la tasa de crecimiento promedio anual de la industria de comida rápida (7%) y la tasa de inflación anual (2%) de Chile.

Tabla N: Estado de Resultados y Flujos de Efectivo

Estado de Resultados y Flujos de Efectivo para Cinco (5) Años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 971611,200.00	\$ 1039623,984.00	\$ 1112397,662.88	\$ 1190265,499.28	\$ 1273584,084.23
Costos Variables	\$ 462672,000.00	\$ 504960,220.80	\$ 551113,584.98	\$ 601485,366.65	\$ 656461,129.16
Utilidad Operacional	\$ 508939,200.00	\$ 534663,763.20	\$ 561284,077.90	\$ 588780,132.63	\$ 617122,955.07
Gastos Arriendo	\$ 163927,260.00	\$ 167205,805.20	\$ 170549,921.30	\$ 173960,919.73	\$ 177440,138.12
Gastos en Salarios	\$ 232800,000.00	\$ 237456,000.00	\$ 242205,120.00	\$ 247049,222.40	\$ 251990,206.85
Gastos Promocionales de Marketing	\$ 9300,000.00	\$ 9486,000.00	\$ 9675,720.00	\$ 9869,234.40	\$ 10066,619.09
Gastos Generales	\$ 17160,000.00	\$ 17503,200.00	\$ 17853,264.00	\$ 18210,329.28	\$ 18574,535.87
Gastos Totales	\$ 423187,260.00	\$ 431651,005.20	\$ 440284,025.30	\$ 449089,705.81	\$ 458071,499.93
Depreciación	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20
Utilidad antes de Impuestos	\$ 74057,342.80	\$ 91318,160.80	\$ 109305,455.39	\$ 127995,829.62	\$ 147356,857.94
Impuesto sobre la Renta 20%	\$ 14811,468.56	\$ 18263,632.16	\$ 21861,091.08	\$ 25599,165.92	\$ 29471,371.59
Utilidad Neta	\$ 59245,874.24	\$ 73054,528.64	\$ 87444,364.32	\$ 102396,663.70	\$ 117885,486.36
Depreciación	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20
Capital de Trabajo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 70531,210.00
Flujo Neto de Efectivo	\$ 70940,471.44	\$ 84749,125.84	\$ 99138,961.52	\$ 114091,260.90	\$ 200111,293.56

De acuerdo al estado de resultados anterior se puede ver que se logra obtener utilidades en los primeros cinco años de operación. Los flujos de efectivo en cada uno de los cinco años son positivos. Los ingresos por ventas crecen anualmente a una 7% de acuerdo a la tasa de crecimiento promedio de la industria de comida rápida en Chile para los próximos cuatro años. Los costos variables crecen en un 2% anual de acuerdo a la tasa de inflación de Chile.

Rendimiento Promedio IPSA	12.6%
Tasa Libre Riesgo Bonos 10 años	5.50%
Beta sin Apalancar Ind Restaurantes EEUU	1.9
Castigo por Emprendimiento	40%
Beta sin Apalancar	2.66
Tasa Costo Capital	19.00%
VAN	\$ 83884,051.84
TIR	32%
Periodo de Recuperacion	3.932905974
Punto de Equilibrio en Ventas	\$ 807902,950.91

Conclusión de Estados Financieros Proyectados

De acuerdo a los estados financieros proyectados (demanda de 180 clientes diarios por local con un precio de venta promedio de \$4.200 CLP por cliente), el proyecto es factible ya que el mismo presenta **un VAN positivo(\$83.884.051.84 CLP), una TIR del 32% y un periodo de recuperación de 4 años.**

Análisis de Sensibilidad

El presente análisis de sensibilidad consiste en poder ver como varia el resultado del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto cuando existe una fluctuación de las siguientes variables: demanda diaria por local y precio de venta promedio por cliente.

Para la primera sensibilización se decidió variar la variable de demanda diaria por local. El escenario de control consiste en una demanda diaria de 180 clientes diarios por restaurante (una rotación de 2.25 veces la capacidad de cada restaurante), con un total de 540 clientes atendidos diariamente. Se calculó el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), periodo de recuperación de la inversión y el punto de equilibrio en ventas para cada escenario.

A continuación se presentan los diferentes escenarios:

Tabla O: Análisis de Sensibilidad

Sensibilización de Acuerdo a Fluctuaciones en la Variable: Volumen de Ventas			
	Diferentes Escenarios:		
	Escenario Base (Control)	Escenario Baja Demanda	Escenario Alta Demanda
Indicadores:	180 Clientes Diarios	144 Clientes Diarios (80% de pronóstico)	216 Clientes Diarios (120% de pronóstico)
VAN	\$ 83884,051.84	-\$ 186576,994.76	\$ 354345,098.45
TIR	32%	-13%	69%
Periodo de Recuperación (Años)	3.93	-432.42	1.89
Punto de Equilibrio en Ventas para 1er Año	\$ 807902,950.91	\$ 807902,950.91	\$ 807902,950.91

En la sensibilización del tamaño de la demanda diaria por local, se aumentó y disminuyó la cantidad de clientes diarios por local en un 20%, manteniendo todo lo demás constante. La tabla anterior muestra que una variación en el número de clientes atendidos diariamente por local, a un precio de venta promedio de \$4.200 CLP por cliente, afecta mucho el VAN y la TIR. **Una disminución de la demanda diaria por local en un 20% hace que el proyecto no sea factible (VAN negativo y TIR -13%), y un aumento del 20% de la demanda diaria por local convierte al proyecto sumamente factible (VAN positivo y TIR 69%).**

Sensibilización de Acuerdo a Fluctuaciones en la Variable: Precio de Venta			
	Diferentes Escenarios:		
	Escenario Base (Control)	Escenario Precio Promedio Bajo	Escenario Precio Promedio Alto
Indicadores:	Precio de Venta Promedio Base \$4.200 CLP	Precio de Venta Promedio \$3.360 CLP (80% de Precio Original)	Precio de Venta Promedio \$5.040 CLP (120% de Precio Original)
VAN	\$ 83884,051.84	-\$ 450146,703.22	\$ 617914,806.91
TIR	32%	N/A	103%
Periodo de Recuperación (Años)	3.93	-4.31	1.25
Punto de Equilibrio en Ventas para 1er Año	\$ 807902,950.91	\$ 1045521,465.88	\$ 701599,931.05

En la sensibilización del precio de venta promedio, se aumentó y disminuyó el precio de venta promedio por cada cliente en un 20%, manteniendo todo lo demás constante. La tabla anterior muestra que una variación en el precio de venta promedio de \$4.200 CLP por cliente, con una demanda de 180 clientes diarios, afecta aún más el VAN y la TIR. **Una disminución en el precio promedio de venta por cliente en un 20% hace que el proyecto no sea factible (VAN negativo y TIR incalculable porque todos los flujos se vuelven negativos), y un aumento del 20% en el precio promedio de venta por cliente convierte al proyecto sumamente factible (VAN positivo y TIR 103%).**

Conclusión de Análisis de Sensibilidad

Después de realizar el anterior análisis de sensibilidad, se concluye que ambas variables (demanda diaria y precio de venta promedio por cliente) afectan de manera crítica la factibilidad del proyecto. Sin embargo, de estas dos, **la variable que más afecta la factibilidad del proyecto es la del precio de venta promedio por cliente atendido.**

VIII. Conclusiones y Cierre

El presente proyecto tiene como objetivo la elaboración de un plan de negocios para la apertura de una cadena de comida rápida sana en la Región Metropolitana de Santiago, Chile. Dicha cadena de restaurantes seguirá una estrategia competitiva de diferenciación por medio de una propuesta de valor de comida rápida sana, creativa y sabrosa elaborada con ingredientes frescos hechos a la parrilla y con pan artesanal romano hecho en hornos especializados "Woodstone".

El inicio de operaciones será puesto en marcha con la apertura de tres (3) locales en ubicaciones estratégicas para la captación del segmento objetivo de perfil Motivado, Esforzado, del grupo socioeconómico ABC1, C2. Dos restaurantes estarán ubicados en la comuna de Las Condes y uno en Providencia.

El plan de negocios fue desarrollado mediante el seguimiento de una metodología que permitiera lograr el objetivo de manera profesional, analítica y formal.

La primera etapa consistió en un análisis ambiental en el cual se analizó el entorno del país Chile y de su capital Santiago como también un análisis de la industria de la comida rápida. Adicionalmente se llevó a cabo una investigación de mercado con la cual se concluyó lo siguiente:

- El 91% de los encuestados consume comida rápida, con un 45% haciéndolo por lo menos una (1) vez a la semana. Las razones más importantes para la toma de decisión de compra de estos productos son el tipo de comida y el sabor de la misma. La cercanía a su lugar de trabajo, a su hogar y a un centro comercial son las ubicaciones más importantes para los consumidores encuestados.
- A pesar del alto consumo de comida rápida en Santiago, casi la mitad (41%) respondió que actualmente no está contento con la variedad actual de restaurantes de comida rápida. El 79% de los encuestados se encuentran interesados en comer en un restaurante de comida rápida saludable y de licuados de frutas/vegetales. Mantener una nutrición saludable es la razón más importante (53%) para el comer saludablemente.
- Los alimentos saludables predilectos de los consumidores son: ensaladas, frutas, vegetales, wraps, carnes elaboradas a la parrilla y jugos de frutas/vegetales.
- El precio promedio que la mayoría de los encuestados está dispuesto a pagar por productos de comida rápida saludable oscila entre los \$ 4.000 pesos chilenos.

Una vez hecho el análisis ambiental, se prosiguió con la segunda etapa conformada por un análisis estratégico, una planeación de marketing y una planeación estratégica. Dicho análisis definió la siguiente mezcla de marketing adecuada para el segmento objetivo.

- **Producto:** Los productos buscarán satisfacer el deseo de las personas de comer alimentos sabrosos, novedosos, nutritivos y saludables, preparados al estilo de comida de servicio rápido. Dichos productos buscan satisfacer el deseo del mercado por un mayor número de opciones saludables de comida rápida. La oferta de productos estará compuesta por emparedados, wraps, ensaladas, ensaladas de frutas, jugos y licuados de frutas/verduras naturales, etc. Los productos serán elaborados a partir de recetas creativas, novedosas y sabrosas hechas a la parrilla. El pan que se utilizara en los productos será elaborado diariamente en cada local y en cuatro diferentes estilos. La preparación del pan se llevara a cabo en hornos de gas modernos especializados de marca “Woodstone”, mediante un proceso de elaboración basado en las recetas que se utilizaban para preparar el antiguo pan plano romano.
- **Precio:** Los precios de los productos de la empresa serán un poco por encima de los precios promedios de los restaurantes de comida rápida que existen actualmente en el mercado debido al valor agregado de los productos para el segmento objetivo. A pesar de contar con precios más altos, los mismos procurarán ser competitivos en el rubro de la comida de servicio rápido. Se pretende lograr un precio promedio de venta por cliente de \$4.200 CLP.
- **Plaza:** La plaza del negocio estará constituida por tres (3) restaurantes en locales estilo comida de servicio rápido. Los locales tendrán un área de 200 metros cuadrados con una capacidad para sentar alrededor de 80 comensales. El local principal que servirá como casa matriz tendrá un área de aproximadamente 250 metros cuadrados. Los locales tendrán un diseño inspirado en el espíritu “trendy” y asoleado de lugares como Miami y Los Ángeles, EEUU. Estarán ubicados en distritos gastronómicos, en puntos de la ciudad con alto número de oficinas, cerca de gimnasios y cualquier ubicación con alto flujo de personas del segmento objetivo.
- **Promoción:** La estrategia de promoción de estará conformada por un mix de promoción compuesto por publicidad masiva, marketing directo, promoción de ventas y relaciones públicas. Los principales medios que se utilizaran para la promoción serán la radio, una página web propia, publicidad en portales gastronómicos en internet, publicidad en internet y las redes sociales más importantes.
- **Personas:** Dado que la naturaleza del negocio requiere de un contacto directo constante con el cliente, las personas que formen parte de la organización son una parte fundamental para el éxito del mismo. El servicio

al cliente es justamente un área en la cual el restaurante propuesto hará esfuerzos específicos para asegurar un servicio al cliente de mejor calidad que el promedio de la industria. Se contratará a personas que tengan una vocación por el servir a las personas de manera amable, agradable y oportuna. Las personas que formaran parte de la empresa deberán cumplir con un perfil que denote responsabilidad, iniciativa, tacto y amabilidad con las personas, higiene personal intachable y un interés por la buena comida y la nutrición saludable.

- **Plataforma:** La plataforma del presente modelo de negocio consistirá en locales tipo restaurante de comida rápida. Los restaurantes utilizarán materiales e iluminación que proporcionen un ambiente más cálido y cómodo para los clientes, diferente a los materiales fríos e mobiliario incomodo e impersonal de la gran mayoría de los restaurantes de comida rápida. Cuando la ubicación lo permita, se intentará contar con un sistema de autoservicio para clientes en autos. El negocio apoyará sustancialmente sus operaciones con una plataforma tecnológica que permita obtener la mayor cantidad de información posible, así como permitir centralizar ciertas funciones. Los puntos de ventas contarán con cajas registradoras computarizadas que agilicen el proceso de venta tanto para el cliente, como para el cajero. La implementación de dicha plataforma tecnológica será de mucha importancia para el manejo de inventarios.

La ventaja competitiva de Nutri-Grill estará basada en las recetas y métodos de preparación saludables de sus diferentes productos, en el pan plano romano hecho en hornos de piedra especializados y en un servicio al cliente de excelente calidad.

La empresa contara con una estructura organizacional de tipo funcional. Esta estructura dividirá a la organización en áreas específicas especializadas en sus respectivas actividades de compras/almacenamiento, operaciones, marketing, contabilidad y recursos humanos. El gerente general debe de tener formación y conocimientos de negocios a nivel de postgrado y preferiblemente conocimiento de la industria.

La inversión inicial necesario para la apertura de tres restaurantes de Nutri-Grill es de \$235.126.196,00 CLP (US\$470.252,39). Esta inversión está compuesta por \$164.594.986,00 CLP (US\$329.189,97) en equipo, mobiliario y acondicionamiento de los locales, y por \$70.531.210,00 (US\$141.062,42) en capital de trabajo.

De acuerdo a los estados financieros proyectados (demanda de 180 clientes diarios por local con un precio de venta promedio de \$4.200 CLP por cliente), el proyecto es factible ya que el mismo presenta **un VAN positivo (\$83.884.051.84 CLP), una TIR del 32% y un periodo de recuperación de 4 años.**

Una disminución de la demanda diaria por local en un 20% hace que el proyecto no sea factible (VAN negativo y TIR -13%), y un aumento del 20% de

la demanda diaria por local convierte al proyecto sumamente factible (VAN positivo y TIR 69%).

Una disminución en el precio promedio de venta por cliente en un 20% hace que el proyecto no sea factible (VAN negativo y TIR incalculable porque todos los flujos se vuelven negativos), y un aumento del 20% en el precio promedio de venta por cliente convierte al proyecto sumamente factible (VAN positivo y TIR 103%).

De acuerdo al análisis de sensibilidad, se concluye que las variables de demanda diaria por local y precio de venta promedio por cliente afectan de manera crítica la factibilidad del proyecto. Sin embargo, de estas dos, **la variable que más afecta la factibilidad del proyecto es la del precio de venta promedio por cliente atendido.**

IX. Bibliografía

- La referencia para dicha planeación será el texto *“Administración Estratégica y Política de Negocios”* de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger.
- La referencia para el modelo Canvas será el texto *“Business Model Generation”* de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.
- Cecilia Albala, Fernando Vio, Juliana Kain y Ricardo Uauy (2002). Nutrition Transition in Chile: determinants and consequences.
- Área de Alimentos y Biotecnología de Fundación Chile (2012), Chile Saludable: Oportunidades y Desafíos de Innovación.
- Philip Kotler (2008), Fundamentos de Marketing 8va Edición.
- Michael R. Solomon (2011), Consumer Behavior: Buying, Having and Being 9^{na} Edición.
- Diario Financiero
- Diario La Tercera
- Economía y Negocios
- Diario El Mercurio
- Gobierno de Chile
- Instituto Nacional de Estadística de Chile
- Biblioteca Nacional del Congreso de Chile
- Estudio “Chile Saludable: Oportunidades y Desafíos de Innovación” Noviembre 2012
- Clases de Gestión Comercial I, MBA Universidad de Chile, Profesor Marcel Goic.
- Material de clases Gestión Comercial II, MBA Universidad de Chile, Profesor Christian Diez.

- Material de clases de Política de Negocios, MBA Universidad de Chile, Profesor Eduardo Kohler.
- Material de clases de Gerencia Financiera I, MBA Universidad de Chile, Profesor Jorge Berrios.
- Material de clases de Gerencia Financiera II, MBA Universidad de Chile, Profesor Eduardo Contreras.
- Material de clases de Dirección de Marketing, MBA Universidad de Chile, Profesor Jorge Lara.
- Material de clases Seminario Final I, MBA Universidad de Chile, Profesor Jorge Lara.
- Material de clases de Dirección de Operaciones, MBA Universidad de Chile, Profesor Iván Braga.

X. Anexos

Anexo A

Alimentación saludable: una tendencia creciente entre los chilenos

20 / 09 / 2012

A ésta se suma la preferencia por productos que sin perder su sabor, permitan mantener un buen estilo de vida.

Si bien hace algunas décadas la desnutrición era un tema relevante en nuestro país y se impulsaban iniciativas para solucionarla, hoy en día la sobrenutrición y los altos índices de obesidad de la población, se han convertido en el principal dolor de cabeza de las autoridades de salud locales. Según la última Encuesta Nacional de Salud, realizada en 2010, el 67% de los chilenos presenta sobrepeso u obesidad, siendo las principales afectadas con esta enfermedad las mujeres mayores de 40 años. Esta cifra aumenta en los estratos socioeconómicos bajos, donde este problema bordearía el 70%, debido a que la comida con bajo aporte nutricional y alta en grasas resulta más económica que los alimentos saludables.

Las cifras en los niños de etapa preescolar y escolar también son alarmantes, pues se estima que el 40% de los menores presenta un peso mayor al normal.

Revertir estos hábitos de consumo, que al igual que en los países más desarrollados trae como consecuencia efectos negativos en la salud, y promover un estilo de vida más saludable, son actualmente los principales desafíos que tiene Chile en esta materia. Programas como Elige Vivir Sano, impulsado por el gobierno, forman parte de las iniciativas que se están fomentando para contribuir al desarrollo de una cultura de hábitos saludables entre los chilenos. A través de una estrategia socioeducativa, este programa busca promover una política que cambie los hábitos de consumo de las personas, a fin de prevenir enfermedades ligadas a la alimentación y sus factores de riesgo.

El Programa de Innovación en Alimentos más Saludables, impulsado por FIA y Corfo, es otra de las iniciativas que apunta a fomentar una buena alimentación. Según Tiago Cavagnaro, gerente de este programa, se estima que este nicho representa un mercado potencial de US\$ 4 mil millones para nuestro país, por lo que fomentarlo resulta clave. "Los alimentos saludables, entre los que se encuentran los funcionales, representan una gran oportunidad de crecimiento para el sector", dice. Por ello, están realizando un levantamiento de brechas que hoy resultan en escaso emprendimiento e innovación en este subsector, a fin de buscar alternativas que impulsen su desarrollo.

Por su parte, Sandra Farré, gerente de negocios de Nutrpharm, recalca la necesidad de consumir productos naturales por sobre los procesados, "ya que

éstos llegan muy rápido al tubo digestivo y contienen menor cantidad de vitaminas y minerales que el organismo requiere".

Esperanza de vida

Para Flavio Araya, director de Alimentos y Biotecnología de Fundación Chile, el aumento en la esperanza de vida de los chilenos, (más de 75 años), también está abriendo "todo un abanico de alimentos que se orientan a este segmento creciente de personas plenamente activas que tienen demandas muy específicas para sus necesidades". Agrega que los consumidores locales están buscando además, "marcas confiables que les permitan ampliar su libertad de elegir, mediante productos y formatos nuevos que sean convenientes y les ayuden a mantener un estilo de vida equilibrada, sin perder el placer que ello conlleva".

US\$ 4 mil millones es el mercado potencial de alimentos sanos.

67% de la población chilena presenta sobrepeso u obesidad.

Fuente: Diario Financiero, 11 de septiembre de 2012

Anexo B

Chile: estudio reveló que existe un aumento de la preocupación por el sobrepeso

05 / 10 / 2012

Chile - Tendencias de Consumo

Tendencias en consumo que están marcando pauta

Hace 20 años el consumidor chileno era poco informado y focalizado en los precios de los productos. Y era lógico, el país estaba sumido en una crisis económica, que no permitía darse mayores lujos y tampoco buscar lo "último" que aparecía en el mercado.

De ahí el acierto de los supermercados Marmontini Letelier, de poner en marcha estrategias de bajos precios, como cupones de descuento que aparecían publicados en los diarios y la de Ekono, de D&S, de orientarse al segmento precio.

Habían muchas categorías que no existían, como la comida congelada y los alimentos light. La oferta era poca y se reducía sólo a algunas marcas como Bata en calzado, Purita y Nido en leches, mientras que en cereales no se salía del quaker.

Y qué decir cuando comenzamos a mirar la evolución de la canasta del IPC. En 1928 en la categoría varios se incluían los viajes en tranvía y en la categoría vestuario aparecían los ponchos, mientras que en la canasta de 1989 figuraban dentro de los alimentos los huesos corrientes, el flan envasado y el aceite suelto, entre otros.

Pero los tiempos cambian y las tendencias del consumo también. Entre las más evidentes en la actualidad se encuentra una mayor participación de la mujer en el trabajo, hoy cerca de un 38% están activas laboralmente, lo que ha generado más desarrollo de productos que faciliten el poder hacer una preparación alimenticia de manera rápida. A ello se suma el mayor protagonismo de hogares unipersonales.

El promedio de los hogares hoy es de 3,8 personas, llegando en el caso de los hogares de una persona al 14%. Además hay que mencionar que la población chilena está envejeciendo más tardíamente. En esta década los chilenos viven en promedio 17 años más que en 1965 y se espera que al año 2010 la esperanza de vida llegue a los 80 años. Y para que hablar de la creciente preocupación de los consumidores por su salud, gatillada por un alto índice de obesidad y sobrepeso, entre otras enfermedades. La mitad de la población tiene un riesgo cardiovascular alto o muy alto, con promedios nacionales de 33,7% de hipertensión arterial, 35,4% de colesterol total elevado, 42% de tabaquismo, 89% de sedentarismo y un 61% con sobrepeso y obesidad.

Ganan

terreno

El menor tiempo del que dispone el consumidor ha llevado a las empresas a desarrollar una oferta de productos congelados más amplia. En Latinoamérica, según datos de Latin Panel, el 40% de los hogares compra comida preparada o congelada, mientras que en Santiago, este porcentaje llega al 26%. Aunque aún es incipiente en el mercado nacional, ya que en ciudades como Sao Paulo (Brasil) es de 61%, la categoría está tomando cada vez más fuerza. El subgerente de desarrollo de productos de Agrosuper, Cristian Meyer, advierte que “han avanzado fuertemente en esta dirección, entregando productos que ya vienen previamente

cocidos y con sabores especiales para que no sea necesario aliñar el producto al prepararlo”. Entre éstos se encuentra, las alitas saborizadas de Super Pollo, costillitas saborizadas de Super Cerdo y el nuevo pollo asado de Super Pollo en un envase especial para microondas. Empresas Carozzi, de la familia Bofill, no se ha quedado atrás y puso en el mercado el arroz con leche y el mote con huesillos preparado.

En cuanto a las verduras congeladas, los hábitos de compra a nivel nacional tuvieron el año pasado una penetración del 70,8% en los hogares con una frecuencia de compra de cada 62 días, según ACNielsen. El consumo per cápita nacional de verduras congeladas fue de 1,3 kilos el año pasado, concentrándose el mayor dinamismo en la Región Metropolitana, con 1,6 kilos.

A juicio del gerente comercial de Alifrut, Felipe Barriga “los productos congelados han crecido sostenidamente durante los últimos años”. Comenta que el mercado total de vegetales congelados en supermercados ha crecido 6%, lo que se traduce en un volumen cercano a las 18 mil toneladas, equivalentes a \$ 23 mil millones. Barriga advierte que dicho incremento se explica porque “se acabó el mito de que los productos congelados eran de mala calidad, además de que hoy el consumidor cuenta con menos tiempo y estos productos son una solución práctica y saludable”. En el caso de Alifrut, Barriga dice que las ventas han crecido 8% por la incorporación de nuevos productos, como la línea de ensaladas de fruta y además por la salida de Frisac del mercado, pionera del rubro a mediados de los años 80’.

La mayor oferta de congelados ha generado también un incremento en la presencia de estos productos en los supermercados. A modo de ejemplo, si antes se contaba con una nave de congelados, que tienen cerca de 20 metros de largo, ahora hay por lo menos dos naves por local. Para complementarlos, la cadena Jumbo, de Horst Paulmann, ha dispuesto muebles con puertas que permiten obtener con mayor facilidad los productos, siendo los más apetecidos por los consumidores las comidas, pizzas y empanadas.

A pesar de la buena recepción del público, expresa Barriga que el negocio de los congelados sigue siendo caro ya que es intensivo en electricidad y se cobra un rapel que es mucho más alto que el de un producto seco.

Aguas

minerales

“Mente sana en cuerpo sano”. Así lo han entendido los consumidores, que en el caso de las aguas minerales, ha mostrado una fuerte inclinación por este producto. Esta línea de bebestibles ha tenido una explosiva expansión. Según datos de la Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (Anber), las ventas acumuladas durante el período enero-septiembre de este año fueron de 112 millones de litros, lo que implicó un crecimiento de 25,2% en relación a igual período del año anterior, representando un 9% del total de ventas de bebestibles. Las ventas acumuladas de este rubro llegaron, en total, a los 1.271 millones de litros.

Los hábitos de compra a nivel nacional para el agua mineral durante el 2004 fueron de una penetración de 62% en los hogares, con una frecuencia de compra de cada 73 días, según ACNielsen. Se detectó el año pasado la presencia de 15 marcas en el mercado, en el cual las tres principales tuvieron una importancia de un 95% respecto del valor. El consumo de agua mineral en Chile, sigue siendo bajo, llegando sólo a los 7,7 litros per cápita, mientras que en países como Uruguay, llega a los 36,2 litros y en Argentina es de 20,9 litros.

Comer

saludable

Pero no sólo en la categoría aguas las empresas han desarrollado iniciativas. Según datos entregados por Latin Panel, los productos diet-light pasaron de tener una participación de 15,5% en el tercer trimestre de 2004 a un 18% en igual período de este año. El consumidor chileno está a nivel Latinoamericano, en el tercer lugar en cuanto a participación de la población comprando productos light, debajo de la ciudad de San José (Costa Rica) y de Buenos Aires. La principal razón por la que los chilenos optan por estos productos es 51% por salud, 37% por control de peso y 8% por costumbre.

Nestlé aborda el negocio de la salud a partir del concepto de “wellness”, es decir aquellos productos que reportan salud y bienestar al consumidor. Los productos “wellness” de la multinacional representaban 27% de su portafolio en el primer semestre del año pasado, pero entre enero y julio último, llegaron hasta 35%.

Algunos productos que comercializa son la línea Svelty (libre de grasas), Svelty En Forma y Acti Fibras. Además están las Sopas Svelty (bajas en sodio y grasas) y

los caldos y sopas Maggi. En galletas, la línea de galletas Vitalife (fibra, leche y otros nutrientes).

En el caso de Unilever Chile, el director de marketing de Alimentos, Thomas Filipek, expresa que, bajo su misión Vitality, buscan entregar productos de calidad y que signifiquen un aporte real a la salud. Para ello, han desarrollado margarinas Bonella y Dorina libres de ácidos grasos trans, lo que permite disminuir el riesgo de enfermedades cardiovasculares. También venden postres helados Carte D'Or light que son 0% grasa y 0% azúcar.

El gerente de la División Chile de Empresas Carozzi, Gregorio Derado advierte que “han visto que un segmento del mercado se inclina por productos que son considerados más sanos, por su aporte en fibras o tipo de ingredientes asociados a una vida saludable”. Es por esto, que ellos lanzaron a principios de año las barritas CerealBar Frutas más yogurt y las galletas Gran Cereal, sanas y nutritivas que aportan en fibras, entre otros productos. En el caso de los diabéticos, han desarrollado chocolates sin azúcar y bajos en calorías.

En términos de canales de venta, la cadena FASA, ha orientado sus esfuerzos en satisfacer los requerimientos de enfermedades y patologías específicas como la diabetes. Para ello, cuenta con una completa oferta de productos dispuestos en un módulo especialmente identificado para ello. En este, es posible encontrar medidores de glicemia y alimentos libres de azúcar, entre otros. Y pensando en el mayor protagonismo de la mujer tanto en el trabajo como a la hora de comprar, FASA, redefinió el mix de productos y dio prioridad al mundo de los artículos de belleza, de la mujer, del bebé, del cuidado y la higiene personal. “En FASA entendemos que es la mujer quien realiza la compras y además de preocuparse por la salud de su familia, está muy interesada en verse y sentirse bien”, comenta el gerente general de FASA Chile, Sergio Purcell.

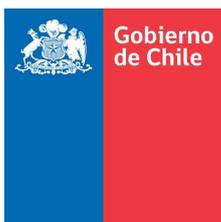
Otra de las tendencias en la actualidad son los hogares unipersonales que llegan al 14%. Para este público las empresas se han enfocado en desarrollar productos de empaques menores. En el caso de Agrosuper, cuentan con una línea de productos (hamburguesas, croquetas, lomititos, etc), que tiene la alternativa de venir en presentaciones individuales. Empresas Carozzi comercializa la Pasta para Uno, que sólo necesita agua caliente para ser preparada. En confites, Carozzi, ha desarrollado productos individuales como las galletas Gran Cereal en

formato snack y los stick CostaMilk, entre otros. Este formato ha mostrado crecimientos superiores al 8%. Sin lugar a dudas que las tendencias en el consumo seguirán cambiando, pero el acento, según advierten los actores del mercado, estará puesto en productos saludables con cada vez más valor agregado. Es por ello, que las multinacionales destinan enormes sumas para investigación y desarrollo, que en el caso de Unilever Chile llega a los US\$ 1.000 millones a nivel mundial.

Fuente: **El Diario**

Anexo C

Creación de empresas en 1 día



<http://www.gob.cl/especiales/creacion-de-empresas-en-1-dia/>

El Proyecto Ley sobre Constitución de Sociedades fue aprobado el miércoles 23 de enero de 2013 en el Congreso Nacional.

La iniciativa permitirá iniciar una empresa en **1 día y a costo cero** y se basa en un sistema totalmente electrónico. El portal web permitirá constituir una sociedad, obtener un RUT e iniciar actividades en 1 día y gratis.

¿A quiénes beneficiará esta iniciativa?

Esto posibilitará que un potencial de 370.000 emprendedores informales puedan inscribirse en este nuevo sistema permitiéndoles tener acceso a los programas de fomento del Estado y al sector financiero.

Además, hoy existen 670.000 empresas constituidas como persona natural, que podrán constituirse como sociedad de responsabilidad limitada rápidamente, en una primera etapa.

Por lo tanto, los **beneficiados son alrededor de 1 millón de emprendedores.**

Características de la Ley

La Ley considera un portal radicado en el Ministerio de Economía, donde se constituirá la sociedad, que a su vez estará conectado con el SII para obtener un RUT, con el cual posteriormente se podrá hacer la iniciación de actividades y solicitar factura electrónica. A través del sistema electrónico se podrán realizar los siguientes trámites:

- Constitución de Empresas y Sociedades en forma simple, gratuita y optativa al actualmente existente.
- Registro de Empresas y Sociedades electrónico de acceso público, gratuito y de fácil administración para usuarios.
- La obtención de Rut con el cual se podrá hacer la Iniciación de Actividades ante el SII.
- Modificación, transformación, fusión, división, disolución, rectificación y saneamiento y terminación de empresas y sociedades es de simple administración, barato y rápido.

Cabe señalar, que se está trabajando para que este portal sea funcional y permita una mayor facilidad y seguridad en el proceso de constitución de una sociedad.

Además, el usuario podrá contar con una firma electrónica avanzada para constituir o modificar una empresa y en caso de que no posea este mecanismo podrá realizar el trámite a través de la notaría, la cual deberá contar con firma electrónica avanzada.

Este será un sistema alternativo al actual y por tanto, si el emprendedor prefiere, podrá realizar el trámite de constitución de sociedad de la manera tradicional que impera hasta ahora.

Empresa en 1 día

La ley permite crear una empresa en sólo un día y gratis. Hoy los pasos para hacerlo demoran 8 días hábiles en Santiago, con un costo entre 250.000 y 350.000 pesos. En regiones el tiempo suele ser mayor y el costo el doble.

Una vez que entre en vigencia, ¿cómo se creará una empresa en 1 día?

- 1) Ingresar al portal que estará en la página web del Ministerio de Economía.
- 2) En el sitio web, el usuario se registra para comenzar la sociedad.
- 3) Van a estar todos los formularios para las sociedades que se quieran constituir.
- 4) No es necesario el gasto de los abogados.

- 5) La persona en pasos detallados puede llenar la información de acuerdo a la sociedad que desea constituir. Un cuestionario sobre las características de la sociedad, como la identidad de los socios, el nombre que tendrá la empresa, entre otras cosas.
- 6) Se evita la notaría porque con la firma electrónica avanzada se identifica a las personas que componen la sociedad. El Ministerio de Economía actúa de ministro de fe.
- 7) Un software convierte toda la información de la sociedad en un documento final.
- 8) Inmediatamente la información de la sociedad es enviada al Servicio de impuestos Internos que asigna un RUT.
- 9) Se debe hacer la iniciación de actividades de la sociedad ante el Servicio de Impuestos Internos.
- 10) Finalmente, con el uso de la factura electrónica del SII, ya puede comenzar a vender.

Anexo D

Economía y Negocios Online

Presidente Piñera aprueba ley para crear empresas en un día

Jueves, 02 de mayo de 2013
Economía y Negocios Online

El Mandatario firmó la iniciativa que permitirá crear una empresa “sin costos ni trámites”, y aseguró que existen 670 mil emprendedores que podrán crear una empresa. SANTIAGO – El Presidente Sebastián Piñera firmó este jueves la nueva ley que permite crear una empresa en un día y con costo cero. De esta forma, aquellas personas que quieran inscribir una empresa como persona jurídica, lo podrán hacer vía firma electrónica.

“No tener firma electrónica en el futuro va a ser como no tener carné de identidad. Permite facilitar y dar velocidad a trámites. Hoy se puede firmar desde cualquier parte del país con celular”, indicó el Presidente de la República, Sebastián Piñera.

El mandatario señaló en La Moneda, que “el país debe fortalecer su democracia, potenciar una economía abierta que en lugar de ahogar estimule el espíritu de emprendimiento y un Estado que no sea una carga sino un socio de los emprendedores”.

“Lo importante es que la nueva ley permitirá crear empresas en forma instantánea sin trámites ni costos”, explicó.

En su discurso, Piñera añadió que existen hoy en Chile 670 mil “emprendedores” constituidos como personas naturales “que ahora podrán crear una empresa que cree sustento jurídico a su emprendimiento y, además, hay 300 mil emprendedores informales”.

“También beneficiará a futuros emprendedores, a quienes quizás aún no se les ha ocurrido la idea. Esperamos incorporar a más de 100 mil de ellos. Esta es una fuente de igualdad de oportunidades, nivelación de la cancha, hay que recalcar que muchos de estos emprendedores son mujeres”, señaló.

“Muchos de ellos, en vez de ponerse a protestar por los problemas, decidieron buscar soluciones y crear emprendimientos”, finalizó.

Con ello, la iniciativa entró en vigencia como ley.

Anexo E

Ley 20.494: Agiliza Tramites para el Inicio de Actividades de Nuevas Empresas

Tipo Norma	:Ley 20494
Fecha Publicación	:27-01-2011
Fecha Promulgación	:19-01-2011
Organismo	:MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO; SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA Y EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO
Título	:AGILIZA TRÁMITES PARA EL INICIO DE ACTIVIDADES DE NUEVAS EMPRESAS
Tipo Versión	:Única De : 27-01-2011
Título Ciudadano	:Creación de empresas
Inicio Vigencia	:27-01-2011
Id Norma	:1022392
URL	: http://www.leychile.cl/N?i=1022392&f=2011-01-27&p=

LEY NÚM. 20.494

AGILIZA TRÁMITES PARA EL INICIO DE ACTIVIDADES DE NUEVAS EMPRESAS

Teniendo presente que el H. Congreso Nacional ha dado su aprobación al siguiente proyecto de ley,

Proyecto de ley:

"Artículo 1º.- Introdúcense las siguientes modificaciones en el decreto N° 2.385, del Ministerio del Interior, de 1996, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del decreto ley N° 3.063, de 1979, sobre Rentas Municipales:

1) Modifícase el artículo 26 de la siguiente forma:

a) Reemplázase la primera oración del inciso segundo por el siguiente texto:

"La municipalidad estará obligada a otorgar la patente respectiva en forma inmediata una vez que el contribuyente hubiere acompañado todos los permisos requeridos o la municipalidad hubiere verificado por otros medios el cumplimiento de aquellos, tanto de orden sanitario, como de emplazamiento según las normas de zonificación del Plan Regulador, de otros permisos que leyes especiales las exigieren, según sea el caso, y siempre que no sea necesario verificar condiciones de funcionamiento por parte de la Dirección de Obras de la municipalidad. Sin perjuicio de lo anterior, tratándose de patentes de profesionales y patentes de sociedades de profesionales, no se exigirá permiso alguno."

b) Sustitúyese el inciso quinto por el siguiente:

"Sin perjuicio de lo señalado en el inciso segundo, la municipalidad deberá otorgar patente provisoria en forma inmediata al contribuyente cuando se cumplan los siguientes requisitos: a) Emplazamiento según las normas sobre zonificación del Plan Regulador; b) Se acompañe autorización sanitaria, en aquellos casos en que ésta sea exigida en forma expresa por el decreto con fuerza de ley N° 1, del Ministerio de Salud, de 1989; c) En el caso de actividades que requieran autorización sanitaria de aquellas que no se encuentren señaladas en el citado decreto con fuerza de ley, el contribuyente sólo deberá acreditar haber solicitado la autorización correspondiente a la Autoridad Sanitaria, y d) Los permisos que exijan otras leyes especiales, según sea el caso."

c) Reemplázase el inciso sexto por el siguiente:

"Las municipalidades podrán otorgar patentes provisorias para el ejercicio de las actividades que deban cumplir con los requisitos señalados en las letras b) y d) del inciso precedente, sin que sea necesario exigir la autorización correspondiente, siempre que la actividad de que se trate esté incorporada en la ordenanza que se dicte al efecto. Las municipalidades sólo podrán incorporar en dicha ordenanza los tipos de actividades previamente autorizadas por la autoridad competente, la que deberá señalar, además, las características y condiciones que aquellas deben cumplir. Las municipalidades deberán exigir el cumplimiento del requisito de que se trate dentro de un plazo determinado, el cual no podrá exceder de un año contado desde la fecha en que se otorgue la patente provisoria."

d) Interóclanse los siguientes incisos séptimo, octavo, noveno y décimo, nuevos, pasando los actuales incisos séptimo y octavo a ser undécimo y duodécimo, respectivamente:

"En caso de que se rechazare la solicitud de autorización sanitaria a que se

refiere la letra c) del inciso quinto o se rechazaren los permisos señalados en los incisos precedentes o hubiere vencido el plazo otorgado por la municipalidad para obtenerlos, la patente provisoria caducará de pleno derecho, debiendo el contribuyente cesar de inmediato sus actividades.

Quando la actividad que vaya a realizar el contribuyente exigiere la verificación de condiciones de funcionamiento por parte de la Dirección de Obras de la municipalidad, esta verificación se hará dentro de los treinta días corridos siguientes al otorgamiento de la patente provisoria, debiendo manifestar la Dirección, dentro de dicho plazo, la existencia de observaciones y condiciones que deban cumplirse para otorgar la patente definitiva. En caso de que hubiere transcurrido el plazo antes señalado y la municipalidad no hubiere concurrido, o habiendo concurrido no encontrare observaciones, la patente extendida provisoriamente se convertirá por el solo ministerio de la ley en definitiva, siempre que se hayan obtenido los permisos sanitarios correspondientes, debiendo la municipalidad extender la patente definitiva si fuere requerido al efecto. Asimismo, si existieren observaciones y éstas fueran subsanables, podrá la municipalidad declarar que la patente provisoria mantendrá dicho carácter por el tiempo que la Dirección de Obras le señale para cumplir con las exigencias que las disposiciones legales determinen, plazo que no podrá exceder de un año desde que la patente provisoria hubiere sido extendida. Asimismo, si las observaciones no fueren subsanables, o no hubieren sido subsanadas dentro del plazo dado por la municipalidad, la patente caducará de pleno derecho. Para los efectos de la clausura, la municipalidad podrá requerir el auxilio de la fuerza pública.

Sin perjuicio de lo señalado en el inciso anterior, en caso de que la causa que impidiera subsanar las observaciones fuere la existencia de una declaratoria de utilidad pública sobre el inmueble en que haya de realizarse la actividad de que se trate, y la Dirección de Obras Municipales haya negado la solicitud efectuada por el propietario según lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 121 del decreto con fuerza de ley N° 458, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, de 1976, Ley General de Urbanismo y Construcciones, la municipalidad deberá prorrogar la patente provisoria hasta que se cumpla el plazo de caducidad de dicha declaratoria. Al plazo anteriormente indicado deberá adicionarse, si fuere el caso, el plazo que la Dirección de Obras Municipales haya otorgado para subsanar las observaciones que haya efectuado, de acuerdo a lo señalado en el inciso anterior.

En caso de que la autorización sanitaria se haya obtenido en forma tácita, en aplicación de lo dispuesto en el inciso tercero del artículo 7° del Código Sanitario, el contribuyente que solicita la patente deberá acompañar una declaración jurada indicando que la autoridad sanitaria no se pronunció dentro del plazo legal y acompañar además el documento que acredite haber hecho la solicitud sanitaria de que se trata. Al que falseare la información a que se refiere este inciso o no cesare sus actividades cuando la patente hubiere caducado se le aplicarán las sanciones establecidas en el Título X de esta ley, sin perjuicio de las demás que sean aplicables por realizar declaraciones juradas falsas y por el incumplimiento de las normas sanitarias."

e) Reemplázase en el actual inciso séptimo, que pasa a ser undécimo, la frase "En los casos del inciso anterior," por "En los casos de los incisos anteriores y para empresas que acrediten que su capital efectivo no excede de cinco mil unidades de fomento,".

2) Suprímese el artículo 34 bis.

3) Agrégase al artículo 53 el siguiente inciso segundo, nuevo:

"El contribuyente que entregue declaraciones falsas respecto de las autorizaciones sanitarias señaladas en el artículo 26 o no cesare sus actividades cuando la patente hubiere caducado será castigado con una multa de hasta el 20% del valor de la patente, sin perjuicio de lo que dispongan las demás normas de este Título, en lo que sean aplicables."

Artículo 29.- Incorpórase, en el Párrafo 4°, "Derechos de los Contribuyentes", del Título Preliminar del Código Tributario, los siguientes artículos 8° ter y 8° quáter, nuevos:

"Artículo 8° ter.- Los contribuyentes que opten por la facturación electrónica tendrán derecho a que se les autorice en forma inmediata la emisión de los documentos tributarios electrónicos que sean necesarios para el desarrollo de su giro o actividad. Para ejercer esta opción deberá darse aviso al Servicio en la forma que éste determine.

En el caso de los contribuyentes que soliciten por primera vez la emisión de dichos documentos, la autorización procederá previa entrega de una declaración jurada simple sobre la existencia de su domicilio y la efectividad de las instalaciones que permitan la actividad o giro declarado, en la forma en que disponga el Servicio de Impuestos Internos.

Lo anterior es sin perjuicio del ejercicio de las facultades de fiscalización del Servicio de Impuestos Internos.

Las autorizaciones otorgadas conforme a este artículo podrán ser diferidas, revocadas o restringidas por la Dirección del Servicio de Impuestos Internos, mediante resolución fundada, cuando a su juicio exista causa grave que lo justifique. Para estos efectos se considerarán causas graves, entre otras, las siguientes:

- a) Si de los antecedentes en poder del Servicio se acredita no ser verdadero el domicilio o no existir las instalaciones necesarias para el desarrollo de la actividad o giro declarado.
- b) Si el contribuyente tiene la condición de procesado o, en su caso, acusado conforme al Código Procesal Penal por delito tributario, o ha sido sancionado por este tipo de delitos, hasta el cumplimiento total de la pena.
- c) Si de los antecedentes en poder del Servicio se acredita algún impedimento legal para el ejercicio del giro solicitado.

La presentación maliciosa de la declaración jurada a que se refiere el inciso segundo, conteniendo datos o antecedentes falsos, configurará la infracción prevista en el inciso primero del número 23 del artículo 97 y se sancionará con la pena allí asignada, la que se podrá aumentar hasta un grado atendida la gravedad de la conducta desplegada, y multa de hasta 10 unidades tributarias anuales.

Artículo 8º quáter.- Los contribuyentes que hagan iniciación de actividades tendrán derecho a que el Servicio les timbre en forma inmediata tantas boletas de venta y guías de despacho como sean necesarias para el giro de los negocios o actividades declaradas por aquellos. Lo anterior se entenderá sin perjuicio de la facultad del Servicio de diferir por resolución fundada el timbraje de dichos documentos, hasta hacer la fiscalización correspondiente, en los casos en que exista causa grave justificada. Para estos efectos se considerarán causas graves las señaladas en el artículo anterior.

Asimismo, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 3º del decreto ley Nº 825, sobre Impuesto a las Ventas y Servicios, los contribuyentes señalados en el inciso anterior tendrán derecho a reperir el timbraje inmediato de facturas cuando éstas no den derecho a crédito fiscal y facturas de inicio, las que deberán cumplir con los requisitos que el Servicio de Impuestos Internos establezca mediante resolución. Para estos efectos se entenderá por factura de inicio aquella que consta en papel y en la que el agente retenedor es el comprador o beneficiario de los bienes o servicios y que se otorga mientras el Servicio efectúa la fiscalización correspondiente del domicilio del contribuyente.

Los contribuyentes a que se refiere el inciso primero que maliciosamente vendan o faciliten a cualquier título las facturas de inicio a que alude el inciso precedente con el fin de cometer alguno de los delitos previstos en el número 4º del artículo 97, serán sancionados con presidio menor en sus grados mínimo a medio y multa de hasta 20 unidades tributarias anuales.

Artículo 3º.- Efectúense las siguientes modificaciones en el decreto ley Nº 825, sobre Impuesto a las Ventas y Servicios:

1) Modifíquese el artículo 11 del Párrafo 3º del Título II de la siguiente manera:

- a) Sustitúyese en la letra e) la expresión ", y" por un punto y coma (;).
 - b) Reemplázase en la letra f) el punto final por la expresión ", y".
 - c) Agrégase la siguiente letra g), nueva:
 - g) El comprador o el beneficiario del servicio, cuando reciba del vendedor o del prestador, según corresponda, por ventas y servicios gravados con IVA, facturas de inicio, de acuerdo a lo señalado en el inciso segundo del artículo 8º quáter del Código Tributario.
- 2) Reemplázase en el inciso cuarto del artículo 55 la palabra "quinto" por "décimo".

Artículo 4º.- Las publicaciones que según las leyes se deben realizar en el Diario Oficial para la constitución, disolución y modificación de personas jurídicas de derecho privado, se realizarán en la página WEB que deberá habilitar dicho medio para estos efectos.

El acceso a la página WEB, para efectos de consulta e impresión de las publicaciones, será público y gratuito.

Las publicaciones tendrán una tarifa de una unidad tributaria mensual por cada extracto publicado, excepto para aquellas constituciones, disoluciones y modificaciones de sociedades cuyo capital sea inferior a 5.000 unidades de fomento, en cuyo caso la publicación estará exenta de pago.

El Diario Oficial deberá publicar el extracto, a más tardar, el día hábil subsiguiente a la solicitud y pago de la publicación por parte del interesado.

LEY-20494_27-ENE-2011.pdf - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

4 / 4 60% Buscar

Para los efectos del inciso anterior, los notarios públicos deberán enviar, por vía electrónica, al Diario Oficial copias digitales de los extractos societarios a publicar, los que deberán estar suscritos por ellos, en la forma señalada en la ley N° 19.799.

Disposiciones Transitorias

Artículo primero.- Lo dispuesto en el artículo 8° ter que introduce al Código Tributario el artículo 2° de esta ley entrará en vigencia en el plazo de dos meses contado desde su publicación.

Artículo segundo.- Lo dispuesto en el artículo 4° de esta ley comenzará a regir transcurridos 60 días desde su publicación en el Diario Oficial.

Artículo tercero.- El mayor gasto fiscal que represente la aplicación de esta ley durante el año 2011 se financiará con cargo a la Partida Presupuestaria Tesoro Público de la Ley de Presupuestos del Sector Público.*

Y por cuanto he tenido a bien aprobarlo y sancionarlo; por tanto promulgo y llévase a efecto como Ley de la República.

Santiago, 19 de enero de 2011.- SEBASTIÁN PIÑERA ECHENIQUE, Presidente de la República.- Juan Andrés Fontaine Talavera, Ministro de Economía, Fomento y Turismo.- Rodrigo Hinzpeter Kirberg, Ministro del Interior.- Felipe Iarrain Bascoñán, Ministro de Hacienda.

Lo que transcribo para su conocimiento.- Saluda stentamente a usted, Tomás Flores Jaña, Subsecretario de Economía y Empresas de Menor Tamaño.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - www.leychile.cl - documento generado el 27-04-2013

ES 06:38 p.m. 27/07/2013

<http://www.cndc.cl/documentacion/tramite.pdf>

cndc.cl | Gobierno de Chile | Elige Vivir Sano | Portada Empresas ... | IMPUESTO A LA R... | asech.cl

1 / 21 | 73.2% | Buscar

Ley 20.494: agilizando trámites para promover el emprendimiento


Gobierno de Chile

Edmundo Durán V.
 Div. Empresas de Menor Tamaño
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
 Julio 2012

02:16 p.m. 10/07/2013

<http://www.cndc.cl/documentacion/tramite.pdf>

cndc.cl | Gobierno de Chile | Elige Vivir Sano | Portada Empresas ... | IMPUESTO A LA R... | asech.cl

3 / 21 | 73.2% | Buscar

Antecedentes Generales

- Según el informe Doing Business 2012 del Banco Mundial, que elabora un ranking sobre facilidad para iniciar un negocio, Chile se ubica en el puesto número 39 (de 183 países): mejorando 2 lugares respecto al informe 2011.
- Chile escaló 35 puestos respecto de los resultados del Ranking anterior en la categoría «apertura de un negocio», donde se encontraba en el puesto número 62, quedando en el primer lugar en América Latina.

Indicador	Chile	América Latina	OECD
Procedimientos (N°)	7	9	5
Tiempo (días)	7	54	12
Costo (% de ingreso per cápita)	5,1	37,3	4,7

Gobierno de Chile | Ministerio de Economía

3

02:15 p.m. 10/07/2013

http://www.cndc.cl/documentacion/tramite.pdf

Indicador Apertura de un Negocio: Chile mejora sustancialmente.

La Ley 20.494 sobre agilización de trámites promulgada en enero del 2011 permitió dar un gran salto en este indicador, siendo la mejor posición dentro de los 10 indicadores del Doing Business.

Apertura de un negocio	2011	2012	Var 12/11
Ranking	62	27	-35
Procedimiento (número)	8	7	-1
Tiempo (días)	22	7	-15 días
Costo (% del ingreso per Cápita)	6,8%	5,1%	-25%

Fuente: Banco Mundial

6

Indicador Apertura de un Negocio: Chile mejora sustancialmente.

La Ley 20.494, publicada en el Diario Oficial el 27 de Enero de 2011, facilita la constitución y funcionamiento de nuevas empresas.

Componentes fundamentales de la ley:

- ✓ Sustituye la publicación en el Diario Oficial de la constitución, modificación y disolución de sociedades, por su publicación en la página Web del mismo Diario Oficial de manera gratuita.
- ✓ Establece la obligación de las Municipalidades de entregar inmediatamente una patente al contribuyente.
- ✓ Establece la obligación del Servicio de Impuestos Internos de autorizar el uso de factura electrónica y factura de inicio, en forma inmediata al trámite de inicio de actividades.

7

http://www.cndc.cl/documentacion/tramite.pdf cndc.cl Gobierno de Chile Elige Vivir Sano Portada Empresas ... SI IMPUESTO A LA R... asech.cl

8 / 21 73.2% Buscar

Evolución de la Constitución de Empresas en Chile

A partir de entrada en vigencia de la ley 20.494, la constitución de sociedades en el Diario Oficial ha aumentado en un 35% promedio respecto del año anterior. Anualmente se generará un ahorro de US\$ 15 millones para la sociedad.

EVOLUCIÓN DE CREACIÓN DE EMPRESAS

Año	Total	19 Sem
2007	34.851	16.883
2008	36.698	17.675
2009	38.870	17.546
2010	44.353	19.443
2011	58.407	26.234
2012	65.000 (*)	31.879

(*) Estimado
Fuente: Diario Oficial

8

ES 02:18 p.m. 10/07/2013

http://www.cndc.cl/documentacion/tramite.pdf cndc.cl Gobierno de Chile Elige Vivir Sano Portada Empresas ... SI IMPUESTO A LA R... asech.cl

10 / 21 73.2% Buscar

La política de emprendimiento 2010-2014

Objetivo: Eliminar barreras a la entrada, fomentar competencia, evaluar normas que dañan el dinamismo empresarial.

- Reducir el número de días necesarios para crear una empresa: con la implementación de la ley el tiempo se redujo pasando de 22 a 7 días, según medición del Banco Mundial.
- Establecer fórmulas simplificadas y expeditas para la constitución de sociedades. Se reduciría a un día la constitución de una sociedad.
- Creación Comité Interministerial, que busca agilizar los permisos de edificación y otras autorizaciones.

Gobierno de Chile | Ministerio de Economía

10

ES 02:19 p.m. 10/07/2013

http://www.cndc.cl/documentacion/tramite.pdf

Gobierno de Chile | Ministerio de Economía

Descripción general de la Ley 20.494

La Ley busca facilitar la creación formal, apertura e iniciación de empresas, en particular de aquellas que no requieren trámites sanitarios, a través de:

1. Reducción del costo y tiempo de constitución de empresa como persona jurídica, al disminuir los costos de publicación en el Diario Oficial y facilitar el trámite mismo de publicación.
2. Reducción del tiempo de espera para el timbrado de documentos tributarios en el SII, al optar por facturación electrónica y/o prescindir de la verificación de actividades en terreno previo al timbrado.
3. Reducción del tiempo de espera a nivel municipal frente a la solicitud de una patente municipal.

Gobierno de Chile | Ministerio de Economía

http://www.cndc.cl/documentacion/tramite.pdf

Gobierno de Chile | Ministerio de Economía

Política de Emprendimiento 2010-2014 Comenzar un Negocio en Chile

Persona Natural

Personas Jurídicas

Elegión Tipo de Sociedad

Redacción del Borrador de Escritura de Constitución y su extracto ABOGADO [1,4]

Otorgamiento de la escritura Pública y Legalización de su Extracto NOTARÍA [1,4]

Inscripción del Extracto de Constitución CONSERVADOR DE BIENES RAÍCES [3,4]

Publicación del Extracto de Constitución DIARIO OFICIAL [3,10]

Inscripción en el Rol Único Tributario y declaración de Inicio de Actividades S.I.I. [1,3]

Timbrado de Documentos Tributarios S.I.I. [1,15]

Solicitud Patente Municipal MUNICIPIO [1,15]

Otro Permiso

SI Permisos SERVICIOS [1,130]

NO Obtención Patente Municipal MUNICIPIO [1,3]

Funcionamiento

Disminución de tiempo

Disminución de costos y tiempo

Gobierno de Chile | Ministerio de Economía

Anexo F

Ley 20.606: Sobre la Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad

ley_20606_composicion_nutricional.pdf - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

1 / 3 60% Buscar

Tipo Norma	:Ley 20606
Fecha Publicación	:06-07-2012
Fecha Promulgación	:06-06-2012
Organismo	:MINISTERIO DE SALUD- SUBSECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA
Título	:SOBRE COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LOS ALIMENTOS Y SU PUBLICIDAD
Tipo Version	:Única De : 06-07-2012
Inicio Vigencia	:06-07-2012
Id Norma	:1041570
URL	:http://www.leychile.cl/N?i=1041570&t=2012-07-06&p=

LEY NÚM. 20.606

SOBRE COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LOS ALIMENTOS Y SU PUBLICIDAD

Teniendo presente que el H. Congreso Nacional ha dado su aprobación al siguiente proyecto de Ley iniciado en una Moción de los Honorables Senadores señores Guido Girardi Lavín, Carlos Ignacio Kuschel Silva y Mariano Ruiz-Tagle Jara, y de los ex Senadores señora Evelyn Matthei Fornet y señor Carlos Ominami Pascual.

Proyecto de ley:

Artículo 1º.- Los fabricantes, productores, distribuidores e importadores de alimentos deberán proceder, en lo relativo a la producción, importación, elaboración, envasado, almacenamiento, distribución y venta de tales alimentos destinados al consumo humano, en la forma y condiciones que para cada caso, dependiendo de la naturaleza del producto, exija la autoridad en virtud de los reglamentos vigentes. Será responsabilidad del fabricante, importador o productor que la información disponible en el rótulo de los productos sea íntegra y veraz. Asimismo, deberán asegurarse de que, en el ámbito de la cadena productiva en que ellos intervengan, el proceso de elaboración de los alimentos cumpla con buenas prácticas de manufacturación que garanticen la inocuidad de los alimentos.

Artículo 2º.- Los fabricantes, productores, distribuidores e importadores de alimentos deberán informar en sus envases o etiquetas los ingredientes que contienen, incluyendo todos sus aditivos expresados en orden decreciente de proporciones, y su información nutricional, expresada en composición porcentual, unidad de peso o bajo la nomenclatura que indiquen los reglamentos vigentes.

Será el Ministerio de Salud, mediante el Reglamento Sanitario de los Alimentos, el que determinará, además, la forma, tamaño, colores, proporción, características y contenido de las etiquetas y rótulos nutricionales de los alimentos, velando especialmente por que la información que en ellos se contenga sea visible y de fácil comprensión por la población.

El etiquetado a que se refiere el inciso anterior deberá contemplar, al menos, los contenidos de energía, azúcares, sodio, grasas saturadas y los demás que el Ministerio de Salud determine.

Artículo 3º.- No se podrá adicionar a los alimentos y comidas preparadas ingredientes o aditivos que puedan inducir a equívocos, daños a la salud, engaños o falsedades, o que de alguna forma sean susceptibles de crear una impresión errónea respecto a la verdadera naturaleza, composición o calidad del alimento, según lo establecido en el Reglamento Sanitario de los Alimentos.

No se podrán adicionar a los alimentos, ingredientes o aditivos en concentraciones que causen daños a la salud, según lo establezca el Ministerio de Salud mediante reglamento.

Artículo 4º.- Los establecimientos de educación parvularia, básica y media del país deberán incluir, en todos sus niveles y modalidades de enseñanza, actividades didácticas y físicas que contribuyan a desarrollar hábitos de una

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - www.leychile.cl - documento generado el 11-Jul-2012

ES 06:23 p.m. 27/07/2013

alimentación saludable y adviertan sobre los efectos nocivos de una dieta excesiva en grasas, grasas saturadas, azúcares, sodio y otros nutrientes cuyo consumo en determinadas cantidades o volúmenes pueden representar un riesgo para la salud.

Los establecimientos educacionales del país deberán incorporar actividad física y práctica del deporte, a fin de fomentar en sus estudiantes el hábito de una vida activa y saludable.

Artículo 5º.- El Ministerio de Salud determinará los alimentos que, por unidad de peso o volumen, o por porción de consumo, presentes en su composición nutricional elevados contenidos de calorías, grasas, azúcares, sal u otros ingredientes que el reglamento determine. Este tipo de alimentos se deberá rotular como "alto en calorías", "alto en sal" o con otra denominación equivalente, según sea el caso.

La información indicada precedentemente, incluyendo sus contenidos, forma, tamaño, mensajes, señalética o dibujos, proporciones y demás características, se determinará por el Ministerio de Salud en el Reglamento Sanitario de los Alimentos. Asimismo, se podrán fijar límites de contenido de energía y nutrientes en los alimentos a que alude el inciso anterior.

La Autoridad Sanitaria, en ejercicio de sus atribuciones, podrá corroborar con análisis propios la información indicada en la rotulación de los alimentos, sin perjuicio del ejercicio de sus facultades fiscalizadoras.

Artículo 6º.- Los alimentos a que se refiere el artículo anterior no se podrán expender, comercializar, promocionar y publicitar dentro de establecimientos de educación parvularia, básica y media.

Asimismo, se prohíbe su ofrecimiento o entrega a título gratuito a menores de 14 años de edad, así como la publicidad de los mismos dirigida a ellos.

En todo caso, no podrá inducirse su consumo por parte de menores o valerse de medios que se aprovechen de la credulidad de los menores. La venta de alimentos especialmente destinados a menores no podrá efectuarse mediante ganchos comerciales no relacionados con la promoción propia del producto, tales como regalos, concursos, juegos u otro elemento de atracción infantil.

Toda publicidad de alimentos efectuada por medios de comunicación masivos deberá llevar un mensaje, cuyas características determinará el Ministerio de Salud, que promueva hábitos de vida saludables.

El etiquetado de los sucedáneos de la leche materna no deberá desincentivar la lactancia natural. Asimismo, incluirá información relativa a la superioridad de la lactancia materna e indicará que el uso de los referidos sucedáneos debe contar con el asesoramiento de un profesional de la salud.

El Ministerio de Salud deberá disponer, en conjunto con el de Educación, de un sistema obligatorio de monitoreo nutricional de los alumnos de enseñanza parvularia, básica y media, el que los orientará en el seguimiento de estilos de vida saludables.

Artículo 7º.- La publicidad de los productos descritos en el artículo 5º, no podrá ser dirigida a niños menores de catorce años.

Para los efectos de esta ley se entenderá por publicidad toda forma de promoción, comunicación, recomendación, propaganda, información o acción destinada a promover el consumo de un determinado producto.

Artículo 8º.- La promoción de los alimentos señalados en el artículo 5º no podrá realizarse utilizando ganchos comerciales no relacionados con la promoción propia del producto, cuando esté dirigida a menores de catorce años.

En ningún caso se podrán utilizar ganchos comerciales tales como juguetes, accesorios, adhesivos, incentivos u otros similares.

Artículo 9º.- En el envase o etiqueta de todo producto alimentario que haya sido comercializado en Chile y que contenga entre sus ingredientes o haya utilizado

en su elaboración soya, leche, maní, huevo, mariscos, pescado, gluten o frutos secos será obligatorio indicarlo.

El reglamento respectivo establecerá los requisitos que deberá contener el referido etiquetado.

Artículo 10.- Las infracciones a las disposiciones de esta ley serán sancionadas de acuerdo al Libro Décimo del Código Sanitario.

Artículo 11.- El Ministerio de Salud deberá dar cumplimiento y ejecutar las materias a que se refiere esta ley, por medio de la Subsecretaría de Salud Pública, en el plazo de un año a contar de la fecha de su publicación en el Diario Oficial.'

Habiéndose cumplido con lo establecido en el N° 1º del Artículo 93 de la Constitución Política de la República, y por cuanto el H. Congreso Nacional ha aprobado algunas de las observaciones formuladas por el Ejecutivo y ha desechado otras; por tanto, promulguese y llévase a efecto como Ley de la República.

Santiago, 22 de junio de 2012.- SEBASTIÁN PINEDA ECHEÑIQUE, Presidente de la República.- Jaime Mañalich Muxi, Ministro de Salud.- Pablo Longueira Montes, Ministro de Economía, Fomento y Turismo.

Transcribo para su conocimiento Ley N° 20.606/2012.- Saluda atentamente a Ud., Jorge Díaz Anair, Subsecretario de Salud Pública.

Tribunal Constitucional

Proyecto de ley sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad (Boletín N° 4921-11)

La Secretaría del Tribunal Constitucional quien suscribe, certifica que el Senado de la República envió el proyecto enunciado en el rubro, aprobado por el Congreso Nacional, a fin de que este Tribunal ejerciera el control de constitucionalidad respecto de las normas que regulan materias propias de ley orgánica constitucional que aquel contiene, y que por sentencia de 5 de junio de 2012 en los autos Rol N° 2.224-12-CEP.

Se declara:

Que no se emite pronunciamiento de constitucionalidad respecto del artículo 4º del proyecto de ley sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad, Boletín N° 4921-11, por no referirse a materias propias de ley orgánica constitucional.

Santiago, 6 de junio de 2012.- Marta de la Fuente Olguín, Secretaria.

Anexo G

Chile destaca como el país con mayor estabilidad económica en investigación a la Región

La consultora PricewaterhouseCoopers Chile (PWC) realizó la titánica tarea de tomar el pulso a los **gerentes generales de Argentina, Brasil, Chile y Perú** para que comenten sus **planes de inversión**, sus principales destinos para expandir sus negocios y su visión respecto a las economías de sus países y vecinos.

Para analizar dicha encuesta, EducAmericas conversó con Rodrigo Bucarey, socio de la firma y encargado de realizar la investigación. El experto precisa que la encuesta se realizó vía email y los resultados corresponden a las respuestas de unos **170 gerentes generales de Argentina, Brasil, Chile y Perú**. A continuación, el consultor comenta algunos aspectos de la medición y sus principales resultados.

¿Cómo ven a Chile los ejecutivos de la región?

Dentro de las características más importantes para Chile, es que los ejecutivos lo ven como un país con buenas proyecciones económicas y una alta estabilidad económica.

Además, los empresarios perciben a los chilenos como personas confiables y más preparados que el resto de los latinoamericanos analizados. Incluso, es curioso, pero los brasileños confían más en los chilenos que en los mismos brasileños.

¿Cuál es la conclusión final del estudio?

Chile, es lejos, el país más estable para trabajar según los ejecutivos encuestados. Brasil, como mercado, es la estrella de la región. Son los más potentes y, en definitiva, son un mercado por si mismos. Luego aparece Perú, ya que tienen muchas condiciones y áreas para crecer.

Principales

resultados

Argentina (62%) y **Chile (56%) lideran en cuanto al número de empresas** que tienen subsidiarias fuera del país, mientras que la otra cara de la moneda es Brasil: el 33% de las empresa declara tener subsidiarias en el extranjero, mientras que el 67% declara no tener.

De las empresas que declaran tener inversiones en el extranjero, **el país donde existen mayores inversiones** es Argentina con un 64%, luego Brasil con un 63%, **Chile con un 52%** y luego Perú con un 48%, México 45%, Colombia 41% y Venezuela 27%.

El 37% de **las empresas tiene planes para invertir en el extranjero** en los próximos 2 años, mientras que el 54% no tiene pensado invertir. De ese 37% de empresas el 49% de ellas son brasileñas, **30% son chilenas** y 21% son argentinas.

Chile aparece destacado como el país con mayor estabilidad económica con el 68,9% de las preferencias, seguido por Brasil con 23 % de las preferencias y luego Perú y Uruguay con el 2,2%. Argentina no es mencionada.

Brasil, Chile, Perú y Colombia (54%, 19%, 11,9%, 11,1% respectivamente) son los países que se ven con **mayor perspectiva económica** futura.

Chile es el país ampliamente mencionado con los empresarios y ejecutivos mas confiables para hacer negocios en la región con un 49,5% seguido de Brasil con un 16,5%, luego Argentina con un 10,3% y luego Colombia y Uruguay con un 6,7% respectivamente.

Un 50% de los ejecutivos brasileños y un 32,8% argentinos respondieron que **Chile tiene a los empresarios y ejecutivos mas confiables** para hacer negocios. Asimismo un 63,7% de los ejecutivos chilenos menciona lo mismo.

Chile, con un 34,2% aparece con los ejecutivos y empresarios mejor preparados de la región, seguido por Brasil con un 29,3%, Argentina con un 21,6%, México 8,1% y Colombia con 4,1%. Curiosamente, los ejecutivos de empresas brasileñas (32%) mencionan a los chilenos como los más preparados de la región, en desmedro de ellos mismos.

Finalmente, las empresas brasileñas aparecen como las mejor preparadas para expandirse fuera de sus fronteras con un 56,4%, luego Chile con un 28,6%, México 9,8%, Argentina 2,3% y luego Uruguay, Perú y Colombia con 0,8%.

Fuente: Educamericas.com

Anexo H

PIB per Capita Chile.pdf - Adobe Reader
Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

1 / 1
50%
Buscar

Negocios

LOS CALCULOS DEL FMI

Ranking de los países con mayor PIB per cápita en 2013
Medido por poder de paridad de compra, en US\$

País	2010	2013	2014
Países	102.710.00	105.000.42	108.224.12
Liechtenstein	169.624	179.520	183.610
Singapur	62.428.98	62.567.28	64.383.62
Noruega	55.929.77	56.864.47	57.424.76
Irlanda	54.288.65	57.920	59.660.77
Hong Kong	54.464.75	55.422.23	56.454.57
Islas Océánicas	49.622.8	52.482.29	52.297.96
Corea del Sur	49.079.59	49.892.58	51.071.27
Países Bajos	48.491.85	48.424.85	49.368.38
Reino Unido	47.692.28	44.127.63	45.862.55
Canadá	47.174.38	47.529.74	48.829.28
Australia	47.428.18	47.344.79	44.746.79
Francia	47.025.72	47.892.24	44.222.92
Islandia	47.563.59	47.402.49	47.068.88
Suecia	47.91.47	47.027.48	47.500.02
Italia	46.222.86	45.492.63	46.825.42
Brasil	37.744.63	44.762.88	47.127.77
Alemania	39.028.39	39.692.34	40.644.46
Corea del Norte	38.888.78	39.027.72	40.792.38
Estados Unidos	37.891.23	38.529.26	39.680.99
República Checa	37.888.26	38.282.44	39.229.27
Japón	36.263.75	37.521.38	38.829.28
Nueva Zelanda	36.044.08	37.107.07	38.524.71
India	36.395.19	37.024.46	38.029.26
Polonia	35.548.46	35.944.52	36.892.99
China	32.211.22	35.582.49	35.471.51
Brasil	32.102.42	33.282.77	34.524.49
Arabia Saudita	32.076.46	32.402.34	32.718.66
Guatemala	31.812.8	32.227.34	32.402.99
Nueva Zelanda	30.727.31	30.882.38	30.992.92
Eslovenia	30.559.47	30.429.75	30.218.17
India	30.218.38	30.944.09	30.729.28
Uruguay	29.886.79	29.944.89	29.529.47
Eslovenia	29.841.87	29.822.85	29.902.95
Guatemala	28.936.24	28.952.94	28.922.92
México	27.922.26	27.986.66	28.682.87
República Dominicana	27.362.62	27.362.66	27.629.96
Argentina	27.228.44	27.582.8	27.452.12
Colombia	27.272.68	27.854.24	28.502.28
Guatemala	25.928.58	25.918.18	24.929.87
República Dominicana	24.441.87	24.871.88	25.329.9
Costa Rica	24.257.04	23.692.22	24.800.62
Perú	23.881.17	23.982.22	23.989.59
Uruguay	23.851.34	23.778.84	24.344.88
Bolivia	23.712.22	23.712.22	23.679.97
Paraguay	23.679.75	23.679.75	23.679.75
Venezuela	23.109.22	23.142.38	23.062.92
República Dominicana	22.677.59	22.677.59	22.677.59
Chile	18.896.04	18.896.04	20.588.80
Colombia	18.246.66	18.246.66	20.027.77
Argentina	18.122.22	18.908.22	19.102.82
Rusia	7.708.74	18.025.54	18.424.44
Arquitectura	18.026.58	18.026.58	18.026.58
Costa Rica	17.982.54	18.062.47	18.062.47
México	18.822.27	17.979.17	18.762.62
Guatemala	18.822.27	17.979.17	18.762.62
Colombia	18.473.75	17.881.24	18.881.28
Paraguay	18.182.75	18.182.75	18.182.75
Uruguay	18.089.81	17.728.22	17.728.22
Yemen	18.462.96	18.462.96	17.972.27
Uruguay	18.182.75	18.182.75	18.182.75
Bolivia	18.026.58	18.026.58	17.972.27
México	18.762.62	18.762.62	18.762.62
Uruguay	18.182.75	18.182.75	18.182.75
Uruguay	18.182.75	18.182.75	18.182.75

Evaluación del PIB per cápita de Chile
Medido por poder de paridad de compra, en US\$

Tamaño de la economía sudamericana
cifras en millones de US\$, y pesos argentinos
2013

País	2013	Brasil
Brasil	2.457	3.189
Argentina	409	560
Colombia	387	408
Venezuela	346	383
Chile	286	377
Perú	221	369
Ecuador	87	70
Uruguay	52	63
Paraguay	31	42
Bolivia	29	41

FMI estima que PIB per cápita de Chile superará los US\$ 20 mil en 2014

► El organismo elevó su proyección para el crecimiento 2013 de 4,4% en octubre, a 4,9%.

► La economía en 2014 estará sobre US\$ 300 mil millones y en 2017 será la cuarta en tamaño de Sudamérica.

Carlos Llanos M.
Un buen escenario para Chile es el que el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) ven en su informe de Perspectivas Económicas Globales de abril. En su reporte se proyecta un crecimiento del PIB de 4,9% en 2013, desde el 4,4% que se estimó en abril de 2012, y se proyecta un crecimiento de 4,9% en 2014 y 5,4% en 2015. El informe también proyecta un crecimiento de 5,4% en 2016 y 5,8% en 2017. El FMI estima que el tamaño de la economía chilena a finales de 2013 será de US\$ 286 mil millones, lo que la colocaría en el quinto lugar de América Latina y en el 20.º lugar de América del Sur. Para 2014, el FMI proyecta un crecimiento de 4,9%, lo que elevaría el PIB a US\$ 300 mil millones. En 2015, se proyecta un crecimiento de 5,4%, lo que elevaría el PIB a US\$ 318 mil millones. En 2016, se proyecta un crecimiento de 5,8%, lo que elevaría el PIB a US\$ 340 mil millones. En 2017, se proyecta un crecimiento de 5,8%, lo que elevaría el PIB a US\$ 358 mil millones. El FMI estima que Chile será la cuarta economía más grande de América del Sur en 2017, con un PIB de US\$ 358 mil millones.

113

LOS CALCULOS DEL FMI

Ranking de los países con mayor PIB per capita en 2013
Medido por poder de paridad de compra, en US\$

País	Países de la Ode			Países de Sudamérica		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Qatar	102.210,00	105.091,42	108.228,72			
Luxemburgo	79.785,04	79.593,91	80.661,91			
Singapur	60.409,98	61.672,28	64.883,62			
Noruega	55.008,77	56.663,47	58.483,78			
Brunei Darussalam	54.288,65	55.111,20	58.695,77			
Hong Kong SAR	51.494,75	51.432,23	56.404,11			
EE.UU.	49.922,01	50.248,21	53.327,98			
Emiratos Árabes U.	49.071,59	49.883,58	51.171,32			
Suiza	45.477,81	46.474,95	47.958,38			
Australia	42.640,28	44.073,81	45.962,66			
Canadá	42.734,36	43.593,74	45.101,39			
Austria	42.408,58	43.344,79	44.746,78			
Irlanda	41.920,73	42.806,38	44.257,87			
Holanda	42.893,69	42.491,49	43.699,88			
Suecia	41.994,47	42.037,48	43.560,02			
Islandia	39.223,96	40.401,63	41.852,42			
Taiwan	38.749,20	40.392,86	42.617,17			
Alemania	39.028,39	39.993,34	41.464,46			
Kuwait	39.888,76	39.861,23	40.795,86			
Dinamarca	37.657,20	38.521,26	39.680,19			
Bélgica	37.883,06	38.286,44	39.235,11			
Japón	36.265,75	37.525,38	38.897,28			
Reino Unido	36.941,06	37.501,70	38.525,71			
Finlandia	36.295,01	37.012,46	38.012,36			
Francia	35.547,96	35.941,52	36.810,70			
Corea del Sur	32.272,12	33.580,49	35.417,53			
Israel	32.312,42	33.282,21	34.534,10			
Arabia Saudita	31.275,49	32.469,34	33.784,56			
Bahamas	31.382,41	32.397,94	33.493,88			
Nueva Zelanda	29.730,30	30.803,76	31.966,57			
España	30.557,47	30.620,15	31.528,71			
Italia	30.136,38	30.094,06	30.770,58			
Omán	29.166,39	29.924,88	30.591,67			
Bahrein	28.743,82	29.832,89	30.809,06			
Eslovenia	28.195,24	28.071,94	28.932,18			
Malta	27.022,36	27.786,99	28.818,17			
Rep. Checa	27.190,92	27.662,99	28.621,96			
Seychelles	25.229,48	26.168,91	27.415,72			
Barbados	25.372,68	25.854,24	26.565,38			
Guinea Ecuatorial	25.929,18	25.117,18	24.735,61			
Rep. Eslovaca	24.249,11	24.971,88	26.138,14			
Grecia	24.505,04	23.930,22	24.600,62			
Portugal	23.385,17	23.185,21	23.789,00			
Lituania	21.615,34	22.787,84	24.144,86			
Estonia	21.713,22	22.731,03	23.917,50			
Polonia	20.598,75	21.005,39	21.693,05			
Trinidad y Tobago	20.087,13	20.746,28	21.599,54			
Hungría	19.637,59	19.998,05	20.678,84			
Chile	18.418,04	19.474,74	20.598,80			
Letonia	18.254,66	19.384,91	20.661,73			
Armenia	18.112,22	18.710,21	19.511,42			

Evolución del PIB per capita de Chile
Medido por poder de paridad de compra, en US\$



Tamaño de las economías sudamericanas
Cifras en miles de millones de US\$, a precios corrientes.

País	2013	2017
Brasil	2.457	3.189
Argentina	499	560
Colombia	387	493
Venezuela	346	377
Chile	286	383
Perú	221	369
Ecuador	87	112
Uruguay	52	63
Paraguay	31	42
Bolivia	29	41

FMI estima que PIB per cápita de Chile superará los US\$ 20 mil en 2014

- Organismo elevó su proyección para el crecimiento 2013 desde 4,4% en octubre, a 4,9%.
- Economía en 2014 estará sobre US\$ 300 mil millones y en 2017 será la cuarta en tamaño de Sudamérica.

Carlos Alonso M.
Un buen escenario para Chile entre el FMI y el Banco Mundial. Chile será el tercer país de Sudamérica que más crecerá, por abajo de Paraguay (11%) y Perú (6,3%) y estará...

de la región, con US\$ 18.419 medido a poder de paridad de compra (PPP), superando a Argentina. Para 2013, el FMI lo estima en US\$ 19.474 y para 2014 llegará a US\$ 20.598, acercándose a naciones como Portugal, que tendrá US\$ 23.789 ese año.

Las cifras del FMI, sin embargo, consideran en sus cálculos de 2013 una población de 17,5 millones de habitantes. Si se calculara sobre la base del Censo 2012 que estimó 16,6 millones de personas, el PIB per cápita ya sería este año de US\$ 20.554.

"Chile tiene el PIB per cápita más alto de la región y nos vamos acercando a ser un país desarrollado, a un que no podemos cantar victoria, ya que todavía queda mucho por hacer", dijo Felipe Larraín. Cecilia Cifuentes, de LyD, apuntó que esto se debe al mayor crecimiento económico y a la vez, mayor apreciación del peso chileno frente al dólar. Según Cifuentes, el umbral de los países desarrollados está en US\$ 23 mil y Chile se...

India	41540,93	42.806,38	44.357,81
Holanda	42.193,69	42.493,49	43.699,88
Suecia	41.191,47	42.037,48	43.560,02
Islandia	39.223,96	40.401,63	41.852,42
Taiwán	38.749,20	40.392,86	42.617,17
Alemania	39.028,39	39.993,34	41.464,46
Kuwait	39.888,76	39.891,23	40.795,86
Dinamarca	37.657,20	38.521,26	39.680,19
Bélgica	37.883,06	38.286,44	39.235,11
Japón	36.265,75	37.525,38	38.897,28
Reino Unido	36.941,06	37.501,70	38.525,71
Finlandia	36.395,01	37.012,46	38.012,36
Francia	35.547,96	35.941,52	36.810,70
Corea del Sur	32.772,12	33.580,49	35.417,53
Israel	32.312,42	33.282,21	34.524,10
Arabia Saudita	31.751,49	32.469,34	33.784,56
Bahamas	31.382,41	32.397,94	33.493,88
Nueva Zelanda	29.730,30	30.803,76	31.966,57
España	30.557,47	30.620,15	31.528,71
Italia	30.136,38	30.094,06	30.770,58
Oman	29.166,39	29.924,88	30.591,67
Bahrein	28.743,82	29.832,89	30.809,06
Eslovenia	28.195,24	28.012,94	28.932,18
Malta	27.022,36	27.786,99	28.818,17
Rep. Checa	27.190,92	27.662,99	28.621,96
Seychelles	25.229,48	26.168,91	27.415,72
Borndados	25.372,68	25.854,24	26.565,38
Gambia Ecuatorial	25.929,18	25.117,38	24.735,61
Rep. Eslovaca	24.249,11	24.971,88	26.131,14
Grecia	24.505,04	23.930,22	24.600,62
Portugal	23.385,17	23.185,21	23.769,00
Lituania	21.615,34	22.787,84	24.144,86
Estonia	21.713,22	22.731,03	23.917,50
Polonia	20.591,75	21.005,39	21.693,05
Trinidad y Tobago	20.087,13	20.746,28	21.599,54
Hungría	19.637,59	19.998,05	20.678,84
Chile	18.419,04	19.474,74	20.598,80
Letonia	18.254,66	19.384,91	20.691,73
Argentina	18.112,33	18.709,31	19.521,42
Rusia	17.708,74	18.670,53	19.829,49
Antigua y Barbuda	18.026,66	18.625,96	19.602,72
Croacia	17.810,14	18.066,82	18.702,30
Malasia	16.922,37	17.775,70	18.752,92
Botsuana	16.820,29	17.595,63	18.478,14
Cabón	16.547,59	17.586,34	18.885,88
Panamá	15.616,75	16.993,82	18.256,59
Uruguay	15.910,80	16.728,30	17.681,34
St. Kitts y Nevis	16.240,96	16.495,30	17.017,57
Mauricio	15.591,97	16.350,47	17.308,92
Bielorrusia	15.633,70	16.307,68	17.197,57
Líbano	15.756,94	16.126,73	16.885,64
México	15.311,77	15.931,75	16.634,49
Turquía	15.001,41	15.578,38	16.288,44

FUENTE: FMI LA TERCERA

FMI estima que PIB per cápita de Chile superará los US\$ 20 mil en 2014

- Organismo elevó su proyección para el crecimiento 2013 desde 4,4% en octubre, a 4,9%.
- Economía en 2014 estará sobre US\$ 300 mil millones y en 2017 será la cuarta en tamaño de Sudamérica.

Carlos Alonso M.
Un buen escenario para Chile entregó ayer el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su informe de Perspectivas Económicas Globales de abril. En su reporte semestral estimó que el país crecerá 4,9% en 2013 desde el 4,4% que prevía en octubre de 2012 y acercándose así a las proyecciones de la última encuesta de expectativas económicas del Banco Central, que lo sitúan en 5,1%. Otras previsiones privadas ya lo instalan en 5,5%. De cumplirse estos pronós

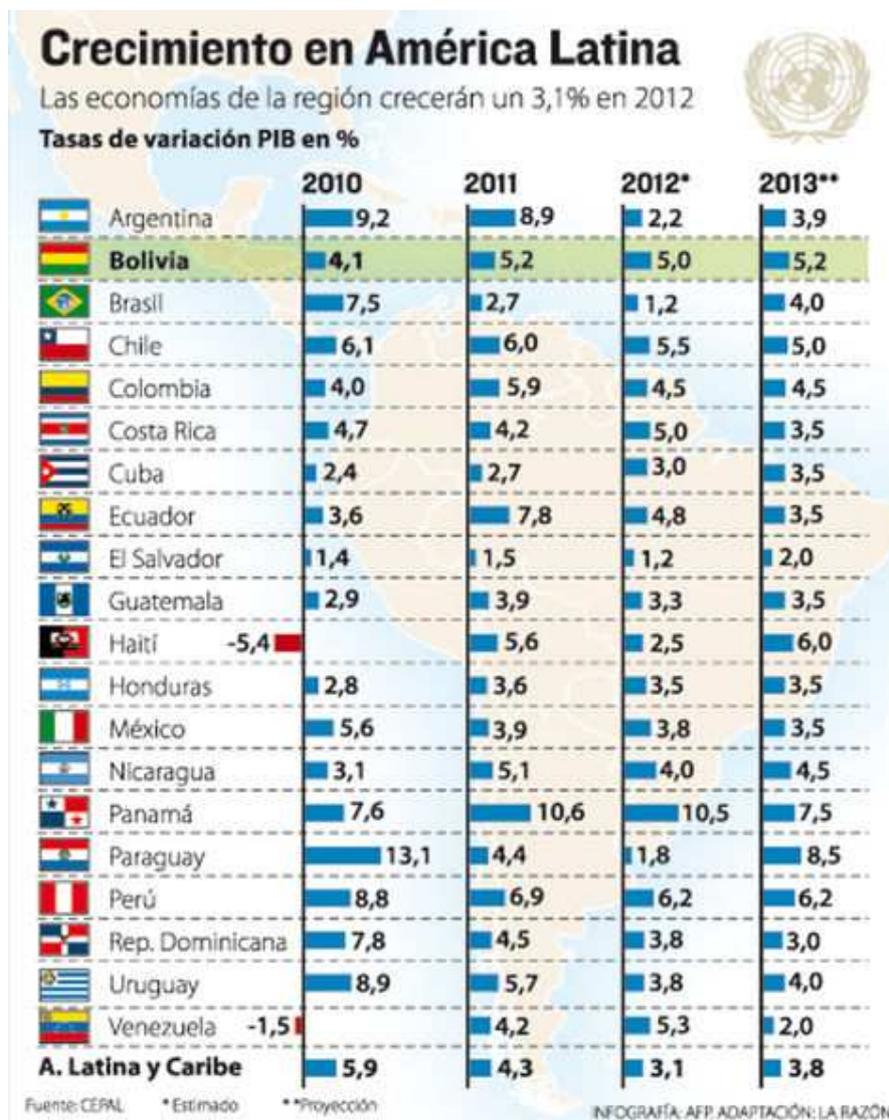
ticos, Chile será el tercer país de Sudamérica que más crecerá, por abajo de Paraguay (11%) y Perú (6,3%) y estará por encima de las economías desarrolladas (ver página 28). "Es meritorio que mientras se corrigen a la baja las expectativas de crecimiento para los principales países, para Chile se eleva", comentó el ministro de Hacienda, Felipe Larraín. El economista Patricio Rojas destacó que las cifras del FMI "van en línea con lo que se está haciendo a nivel del mercado interno, que ven un PIB en torno al 5%". El FMI estima que el tama

ño de la economía chilena, a precios corrientes, este año llegará a US\$ 285 mil millones, siendo la quinta de Sudamérica tras Brasil, Argentina, Colombia y Venezuela (ver infografía). En 2014 por primera vez Chile superaría los US\$ 300 mil millones y en 2017 desplazaría a Venezuela de la cuarta posición. El FMI supone que Chile crece 4,6% anual en los próximos años y el país caribeño, menos de 3%.
PIB per cápita
Según el FMI, Chile tuvo en 2012 el mayor PIB per cápita

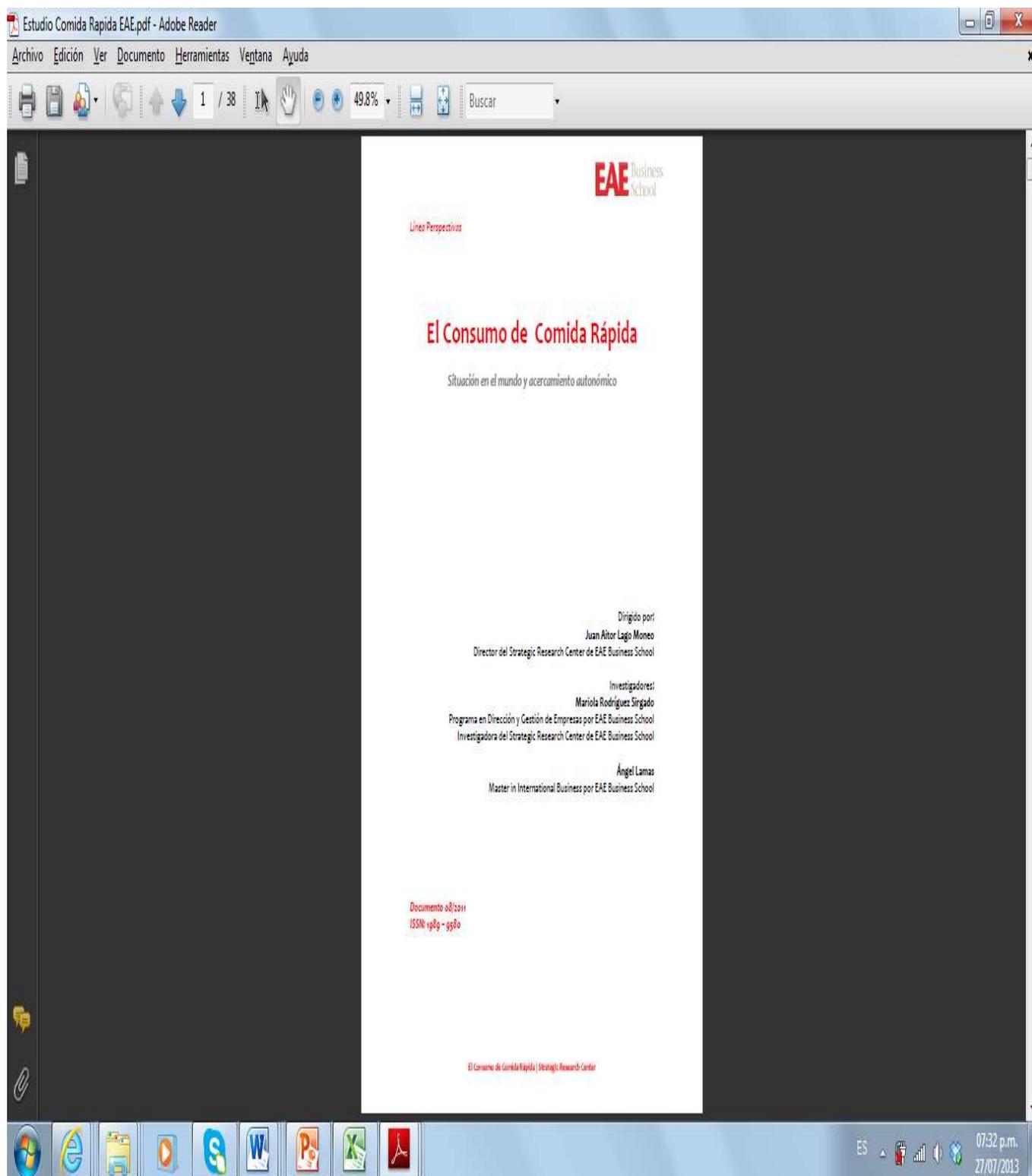
de la región, con US\$ 18.419 medido a poder de paridad de compra (PPP), superando a Argentina. Para 2013, el FMI lo estima en US\$ 19.474 y para 2014 llegará a US\$ 20.598, acercándose a naciones como Portugal, que tendrá US\$ 23.769 ese año.
Las cifras del FMI, sin embargo, consideran en sus cálculos de 2013 una población de 17,5 millones de habitantes. Si se calculara sobre la base del Censo 2012 que estimó 16,63 millones de personas, el PIB per cápita ya sería este año de US\$ 20.554.
"Chile tiene el PIB per cápita más alto de la región y nos vamos acercando a ser un país desarrollado, aun que no podemos cantar victoria, ya que todavía queda mucho por hacer", dijo Felipe Larraín. Cecilia Cifuentes, de LyD, apuntó que esto se debe al mayor crecimiento económico y a la vez, mayor apreciación del peso chileno frente al dólar. Según Cifuentes, el umbral de los países desarrollados está entre US\$ 23 mil y US\$ 25 mil.
Rojas añadió que si bien "es positivo, no significa que estemos alcanzando el umbral de desarrollo, ya que existen otras variables de bienestar donde estamos mucho más retrasados". En esa misma línea, Hernán Ffiegoleit agregó que "hay otros factores a considerar para ser desarrollado. Es un indicador dentro de un conjunto de variables, como por ejemplo, la distribución del ingreso".

Anexo I

Tabla P: Tasa del PIB en América Latina



Anexo J



Anexo K

Instituto Nacional de Estadística, Resultados Encuesta Nacional de Empleo Marzo 2013

nota_estadística_EFM2013.pdf - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

1 / 1 66.7% Buscar

ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO
TASAS DE RESPUESTA Y ERRORES DE ESTIMACIÓN ABSOLUTOS
NACIONAL Y REGIONES

TRIMESTRE MÓVIL ENERO - MARZO 2013

NIVELES DE ESTIMACIÓN PAÍS Y REGIONES	N° de Viviendas Encuestadas	(1) Tasa de Respuesta (%)	Tasa Desocupación (%)	(2) Error Absoluto Tasa de Desocupación (%)
TOTAL PAÍS	33.798	94,2%	6,2%	0,3%
ARICA Y PARINACOTA	1.062	93,2%	6,2%	1,7%
TARAPACÁ	992	96,7%	5,6%	1,2%
ANTOFAGASTA	961	91,5%	5,0%	1,2%
ATACAMA	960	96,1%	5,4%	1,4%
COQUIMBO	2.056	93,8%	6,3%	1,2%
VALPARAÍSO	4.848	95,9%	7,3%	0,9%
O'HIGGINS	2.129	94,2%	4,4%	0,9%
MAULE	2.356	95,9%	4,9%	0,9%
BIOBÍO	4.663	94,8%	8,3%	0,9%
LA ARAUCANÍA	1.960	96,1%	8,3%	1,3%
LOS RÍOS	1.034	94,7%	4,7%	1,2%
LOS LAGOS	2.246	95,6%	3,1%	0,6%
AYSÉN	780	94,2%	4,5%	1,0%
MAGALLANES	454	94,8%	3,0%	1,3%
METROPOLITANA	7.297	91,3%	6,2%	0,6%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo

(1) **Tasa de Respuesta:** Representa el porcentaje total de viviendas que participa en la encuesta, en el período de medición. Se calcula como el cociente entre el número de viviendas efectivamente encuestadas y el número de viviendas teóricas a encuestar.

(2) **Error Absoluto:** Representa la diferencia máxima que existe entre la estimación puntual y la verdadera tasa de desocupación, y define el rango de amplitud del intervalo de confianza. Se calcula como el producto entre la desviación estándar de la variable de interés (tasa de desocupación) y el percentil de la distribución normal que hace referencia al nivel de confiabilidad con el cual se desea hacer inferencias (95%). Se expresa en las mismas unidades que la variable de interés (en puntos porcentuales).

Por ejemplo: en la medición actual la tasa de desocupación a nivel nacional se estimó en 6,2%, con un error absoluto de 0,3 p.p., lo que significa que su intervalo de confianza se define entre 5,9% y 6,5%.

ES 07:46 p.m. 27/07/2013

Anexo L

Instituto Nacional de Estadística, Nueva Encuesta Nacional de Empleo

empl_176_XKohnNaS.pdf - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

1 / 8 60% Buscar

EMPLEO TRIMESTRAL

Edición n° 170 / 20 de junio de 2013

- La tasa de desocupación del trimestre móvil marzo-mayo fue **6,4%**
- Tasas de ocupación (**44,4%**) y participación (**48,0%**) femeninas alcanzan niveles máximos
- Incremento de Asalariados (**2,3%**) en doce meses, sostenido por mujeres

Evolución Tasa de Desocupación, Total País, Trimestres Móviles

TRIMESTRE MÓVIL
Marzo - Mayo 2013

Tasa de Participación en la Fuerza de Trabajo: 48,0%

Tasa de Ocupación: 44,4%

Tasa de Desocupación: 6,4%

VARIACIONES A 12 MESES

Fuerza de Trabajo: 1,0%

Ocupados: 2,0%

Desocupados: -3,1%

Mujeres: 1,4%

TASAS ANALÍTICAS

Tasa de Desocupación con Altavoces Disponibles: 6,7%

Tasa de Presión Laboral: 13,0%

La tasa de desocupación del trimestre marzo-mayo no registró variación respecto del trimestre móvil anterior (6,4%), mientras que disminuyó 0,3 punto porcentual (pp.) en doce meses.

Respecto del trimestre móvil anterior, en las variaciones de la Fuerza de Trabajo (0,2%) y de los Ocupados (0,1%) incidieron los incrementos en mujeres, ya que en hombres la Fuerza de Trabajo no registró variación porcentual y la ocupación disminuyó. Sectorialmente, los Ocupados disminuyeron principalmente en Agricultura, seguida de Construcción, y aumentaron en Enseñanza y Comercio. Según categoría, el aumento se concentró en Cuenta Propia y según jornada, a tiempo parcial.

El incremento anual de la Fuerza de Trabajo se mantuvo en 1,0%, mientras que los Ocupados registraron un relativo mayor incremento en el mismo lapso (2,0%), explicado por el aumento más acentuado en mujeres (3,2%).

Asalariados (2,3%) continuó siendo la categoría predominante en el aumento del empleo en doce meses, sostenido por el incremento en mujeres (5,5%). Le siguió Cuenta Propia (1,4%), categoría que registró el primer aumento significativo luego de variaciones negativas a lo largo de 2012, debido al mayor incremento en hombres y una menor disminución en mujeres.

Según rama de actividad, en doce meses destacó el aumento de los Ocupados en Comercio, seguido por Construcción. También aumentaron en Enseñanza e Intermediación Financiera. Mientras que disminuyeron en Hogares Privados con Servicio Doméstico y Administración Pública en ambos casos asociado a una alta base de comparación e Industria Manufacturera.

Los Ocupados a tiempo parcial registraron un leve incremento anual (0,5%), luego de consecutivas disminuciones desde comienzos de 2012 e influido por el aumento en mujeres. Los Ocupados a tiempo parcial involuntario en tanto, continuaron disminuyendo, por lo que la proporción de Ocupados en esta condición se redujo 1,9 pp., ubicándose en 52,0%.

La tasa de presión laboral (13,0%) registró un leve aumento trimestral y acentuó su disminución en doce meses, debido a la disminución de Desocupados y de Ocupados que buscan empleo.

TRIMESTRES MÓVILES (2012-2013)

	Mar-May	Abr-Jun	May-Jul	Jun-Sep	Jul-Oct	Ago-Dic	Sep-Mar	Oct-May	Nov-Jul	Dic-Sep	Ene-Feb	Feb-Mar	Mar-May
Fuerza de Trabajo (miles)	8.181.225	8.116.688	8.070.234	8.028.029	8.137.000	8.188.888	8.181.811	8.195.653	8.233.551	8.242.650	8.240.771	8.278.923	8.283.588
Ocupados (miles)	7.813.771	7.583.244	7.551.155	7.548.081	7.607.771	7.630.011	7.675.000	7.696.643	7.742.421	7.734.481	7.726.250	7.753.333	7.782.827
Tasa de desocupación (%)	6,7	6,6	6,5	6,4	6,5	6,6	6,2	6,1	6,0	6,2	6,2	6,4	6,4

FUENTE: Encuesta Nacional de Empleo.

www.inec.cl

Anexo M

Cámara Nacional de Comercio: ventas de comida rápida crecieron 7,5% durante 2012

Los resultados revelan un mayor incremento en las regiones que en la Región Metropolitana, por la mayor apertura de nuevos locales. El consumo promedio por boleta alcanzó a \$3.322.

por La Tercera - 12/03/2013 - 12:27

Un positivo desempeño registraron las ventas reales de comida de servicio rápido durante 2012: **crecieron un 7,5% respecto de 2011, considerando el total de locales. Este resultado estuvo influido por la apertura de nuevos establecimientos que durante el año alcanzó un promedio mensual de 30**, según el informe que elabora el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC).

En cambio, en términos de locales equivalentes (concepto de Same Sale Store-SSS), -es decir, considerando el mismo número de locales en relación a 2010- las ventas acumularon un aumento de sólo 2% durante el año pasado, lo que se explica, en parte, por la propia competencia entre locales nuevos y antiguos de la especialidad, los aumentos de precios, el surgimiento de alternativas a los locales tradicionales de comida de servicio rápido como múltiples cafés, restaurantes y la venta de alimentos preparados e industrializados.

En resumen, la actividad en términos generales moderó su ritmo de crecimiento en 2012, en parte importante por efecto de la base de comparación, teniendo en cuenta los altos niveles observados en 2010 y 2011 en ambos indicadores.

Evolución Trimestral Ventas

Durante 2012 el crecimiento de las ventas reales de comida de servicio rápido, considerando el total de locales, exhibió un proceso de moderación en los tres primeros trimestre, pasando de un incremento de 12,6% en el primero a 3,8% en el tercero, para repuntar en el cuarto trimestre, a un 5,5% respecto del mismo período de 2011.

En el indicador de crecimiento de locales equivalentes, en tanto, se profundizó la tendencia a la baja, partiendo el primer trimestre con un aumento promedio de 5,5% y llegando a disminuir en -2,7% en el cuarto trimestre, en gran medida explicado por la caída de -8,1% anual en octubre de 2012.

En el último trimestre del año se intensificó la apertura de nuevos locales, con un promedio mensual de 38, cifra que fue de 27 en el tercer trimestre, 26 en el segundo y 30 en el primer trimestre. Esta variable tiene una incidencia relevante

en el dispar comportamiento de las ventas totales y sobre locales equivalente, potenciando las primeras debido a la mayor cobertura que alcanza la actividad.

Al analizar el comportamiento de las ventas reales del servicio de comida rápida durante los meses del cuarto trimestre, medidas en términos del total de locales, se advierte que luego de caer 1,2% anual en octubre, repuntaron fuertemente en noviembre y diciembre, alcanzando crecimientos anuales de 8,6% y 8,8%, respectivamente. En el resultado negativo de octubre influyó el efecto calendario: "existencia de un fin de semana menos que en octubre 2011".

De la misma forma, sobre la base de locales equivalentes, la contracción de octubre llegó a -8,1% anual, manteniéndose estancado el desempeño en noviembre (0,2%) y diciembre (-0,4%).

Distribución Ventas Región Metropolitana y Regiones

En 2012 aumentó la participación de regiones en las ventas totales de comida de servicio rápido, alcanzando un promedio de 35%, un punto porcentual por sobre el 34% registrado en 2011 y 2010. Este incremento se asocia con la apertura de nuevos locales, ya que más del 70% del promedio mensual de 30 iniciados en 2012 se concentraron en regiones (22).

La mayor incidencia de regiones en la venta total 2012 respecto de 2011 se dio en los tres primeros trimestres de 2012, mientras que la relación observada en el cuarto trimestre fue igual a la registrada en ese mismo período de 2011.

Ello se explica naturalmente por la influencia de los nuevos locales, considerando que entre enero y septiembre de 2012, el 75% del promedio mensual de 28 se localizó en regiones (21), en tanto que el promedio mensual de 38 abiertos en el cuarto trimestre se distribuyó en forma relativamente más pareja, 58% en regiones (22) y 42% en Región Metropolitana (16).

Considerando el total de locales, las ventas reales de comida de servicio rápido de Regiones crecieron 12% en 2012 respecto de 2011. La evolución durante el año muestra que luego de un primer trimestre muy expansivo con un aumento promedio de 21,2%, influido por el período de vacaciones, el nivel se moderó, registrándose incrementos promedio de 11,1% en el segundo trimestre y de 8,3% en el tercer y cuarto trimestre.

En términos de locales equivalentes, las ventas reales de Regiones cerraron 2012 con un aumento acumulado de 4,6%, exhibiendo una desaceleración durante el año, que se inició con un aumento promedio de 11,2% en el primer trimestre para terminar con una contracción de 4,6% en el cuarto trimestre.

Entre los meses del cuarto trimestre sobresalió el negativo desempeño de octubre,

que registró una caída anual de - 2,6% en el índice total locales y de -11,6% sobre base equivalente.

En la Región Metropolitana las ventas reales de comida de servicio rápido acumularon un crecimiento de 5,2% en 2012, mostrando un dispar comportamiento durante el año. En el primer trimestre promediaron un incremento de 7,9%, que subió a 8,2% en el segundo, para desacelerarse fuertemente en el tercer trimestre con un aumento promedio de sólo 1,6% y recuperarse en el cuarto trimestre con un alza promedio de 4,0%.

En otro orden de magnitud, la trayectoria de las ventas fue similar sobre base semejante, registrándose variaciones promedio de +0,6% en el primer trimestre, +1,8% en el segundo, -2,6% en el tercero y -1,4% en el cuarto trimestre, lo que determinó que en 2012 acumularan una disminución de 0,5%. El mes crítico del cuarto trimestre fue octubre con caídas anuales de 0,5% en total locales y de 5,4% en términos equivalentes.

Consumo

Promedio

El consumo promedio por boleta (expresado en pesos de diciembre 2012)[1] alcanzó a \$3.322 en 2012, creciendo 4,7% real respecto de 2011. Este aumento se debe en parte al mayor valor de los servicios, impulsado principalmente por el alza en los precios de los alimentos, especialmente perecibles. También contribuyeron a elevar los costos de la actividad gastronómica el incremento de las remuneraciones, los arriendos y combustibles.

El crecimiento de 4,7% registrado en 2012 en el gasto promedio por boleta a nivel nacional se repitió en Región Metropolitana y Regiones, aunque con distintas magnitudes. Mientras el promedio de RM ascendió a \$3.368, el de Regiones se ubicó en \$3.276.

En el cuarto trimestre de 2012, el consumo promedio real por boleta nacional fue de \$3.332, cifra inferior a la registrada en el tercer trimestre (\$3.394). A la vez, anotó el menor aumento del año con un 3,8% respecto del mismo período de 2011, variación que se compara con el 4% del primer trimestre, 6,2% del segundo y 4,8% del tercer trimestre.

Similar trayectoria se observó en la Región Metropolitana y Regiones con consumos promedio en el cuarto trimestre de \$3.377 y \$3.286, respectivamente, y aumentos de 4,1% y 3,5% en cada caso.

Esta evolución estuvo determinada por el débil comportamiento de octubre con un gasto promedio por boleta a nivel nacional de \$3.212 y un incremento anual de apenas 0,3%. En tanto, destacó diciembre en que el consumo promedio se elevó a \$3.508, creciendo 6,5% anual.

En la Región Metropolitana, el gasto promedio por boleta creció 2,5% anual en

octubre, situándose en \$3.254, mientras que en diciembre alcanzó a \$3.565, con una expansión de 6% anual. De igual manera, en el último mes del año el consumo promedio de Regiones registró un incremento de 7% anual, con un monto de \$3.451, en tanto que en octubre anotó una caída de 1,8% anual, ubicándose en \$3.170.

Perspectivas

La actividad de comida de servicio rápido mostró un positivo desempeño en 2012, impulsado por el dinamismo del consumo que se sustenta en el aumento del empleo y las remuneraciones y el consiguiente mejoramiento de las expectativas de los consumidores, así como en los cambios de estilos de vida de la población.

Sin embargo, el aumento de 2012 fue inferior al registrado en los dos años anteriores, observándose durante el período una tendencia a la moderación en el nivel de crecimiento, en parte influido por el efecto base de comparación, considerando las significativas expansiones de 2010 y 2011, pero también por los mayores costos, el surgimiento de alternativas a los locales tradicionales de comida de servicio rápido como múltiples cafés, restaurantes y la venta de alimentos preparados e industrializados.

Destacó el comportamiento de las ventas en Regiones, donde en 2012 se registró un incremento real de 12,0% respecto de 2011, que más que duplicó el calculado en la Región Metropolitana (5,2%), lo que se explica principalmente por la apertura de nuevos locales que ha sido una constante en el último tiempo y que se han concentrado en regiones, ampliando la cobertura de este servicio gastronómico.

Las perspectivas para 2013 se visualizan favorables frente a un escenario externo en que existe un mayor optimismo, con un crecimiento mundial que se estima será mejor que el registrado en 2012.

Se prevé que la actividad económica nacional tendrá un comportamiento similar al anotado durante el año pasado, siendo nuevamente la demanda interna la variable que impulsará el resultado, con un incremento que superará el del producto.

En este contexto, se espera que el servicio gastronómico de servicio rápido prolongue su buen desempeño, basado en la extensión de la cobertura por la sostenida apertura de nuevos locales y la ampliación de una oferta cada vez más diversificada y compatible con las nuevas tendencias derivadas de los cambios en las preferencias de los consumidores y estilos de vida de la población.

Mercado de la comida rápida en Chile tendrá un aumento de 26% hacia 2014

- Un análisis hecho por Arcos Dorados, operador de McDonald's, también prevé un alza de 31% en Colombia y de 27% en Brasil.
- Las proyecciones se explican por el gran potencial de consumo, poder de compra y renta disponible de los consumidores de la región.



Francisco Moreno Sch.

EN CIFRAS

Chile es uno de los principales mercados de comida rápida de la región, de acuerdo a un estudio presentado por Arcos Dorados, el mayor operador independiente de la cadena McDonald's en el mundo, el sector debería crecer un 26% a nivel local en los próximos años.

Según datos de Earamonitor recogidos en el análisis, hasta 2014 se espera un avance del mercado de comida rápida de 31% en Colombia, de 27% en Brasil, del 19% en Argentina, de 17% en México, de 7% en Venezuela y de 4% en Puerto Rico.

"El potencial de crecimiento del sector de la comida rápida en Latinoamérica y el Caribe tiene alta correlación con el consumo, el poder de compra y la renta disponible de la población. Eso, a su vez, es impulsado por el PIB per cápita", explica Arcos.

McDonald's
Medido en ventas, McDonald's es el mayor minorista

Mercado regional

En América Latina, la cadena McDonald's tiene 0,4% de participación de mercado. Le siguen Burger King y Subway, con 3,7% y 2,3% cada una.

Otras proyecciones

Según el estudio de Arcos Dorados, los mercados de Argentina, México, Puerto Rico y Venezuela también presentarán un crecimiento a 2014.

del mundo de servicios globales de alimentos, según Earamonitor. Al 31 de diciembre de 2010, los restaurantes propios y franquicias sumaban 32.737 en 117 países. De ese total, 6.399 eran de la propia empresa y 26.338 correspondían a licencias.

Hasta 2010, la cadena contaba con 69 locales en Chile, dos tercios de los cuales eran administrados directamente

por Arcos Dorados, mientras que los demás eran subfranchistas menores.

"Creemos que la marca McDonald's en América Latina y el Caribe se beneficia de un rasgo aspiracional, como un restaurante con una reputación de comida segura, fresca y de buen sabor, y en un entorno atractivo. La confluencia de estos factores favorecen toda la región, incluyendo el crecimiento en nuestro mercado demográfico objetivo, ofrece una oportunidad de crecimiento rentable y la capacidad de servir un número cada vez mayor de clientes", destaca Morningstar Document Research.

Apertura a Bolsa

En su apertura en la Bolsa de Nueva York, el jueves último, Arcos Dorados sorprendió al mercado con una operación en que recaudó US\$ 1.250 millones, cifra que superó en 33% la propuesta de la propia compañía, con una

demanda 10 veces mayor que la oferta.

La empresa y sus accionistas vendieron 73,5 millones de títulos a US\$ 17 cada uno el miércoles, lo que superó los planes de colocar 62,5 millones de acciones entre US\$ 13 y US\$ 15 cada una.

En 2007, Arcos Dorados adquirió las franquicias de McDonald's en Latinoamérica por US\$ 698 millones. La compañía, con sede en Argentina, cuenta con 1.755 restaurantes en 19 países.

Participación de mercado

En 2009, McDonald's lideraba el mercado de la comida rápida en Latinoamérica y el Caribe con el 12,4%. Más atrás lo seguían Burger King y Subway, con 3,7% y 2,3%, respectivamente. Por su parte, las brands Habbib's y Bob's mantenían una participación de 1,5% y 0,9%, respectivamente, y la especialista en pollo frito KFC tenía el 1% del mercado de comida rápida en toda la región.

MERCADO DE COMIDA RÁPIDA

Crecimiento del mercado en la región
Cifras en US\$ millones



FUENTE: Earamonitor LATAMERICA

Anexo O

Estudio “Chile Saludable: Oportunidades y Desafíos de Innovación” Noviembre 2012



ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-I.pdf - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

2 / 47 68.4% Buscar

CHILE SALUDABLE

Autores del estudio:

Patrocinadores:

Publicado por:
Área Alimentos y Biotecnología de Fundación Chile

Desarrollaron este estudio:

- FUNDACIÓN CHILE
- ELIGE VIVIR SANO
- FUNDACIÓN DE LA FAMILIA
- COLLECT GfK

Colaboradores:

- Atilio Rigotti, Guadalupe Echeverría. Centro de Nutrición Molecular y Enfermedades Crónicas, Pontificia Universidad Católica de Chile
- Euromonitor International

Santiago, 09 de noviembre de 2012
Fundación Chile
Unidad de Alimentos y Biotecnología

Fundación Chile
Av. Parque Antonio Rabat Sur 6165
Vitacura, Código Postal 8671199
Casilla 773, Santiago, Chile.
Fonos: (56-2) 2400429
Fax: (56-2) 2419387
E-mail: alimentos@fundacionchile.cl
Web: <http://www.fundacionchile.cl>
Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra siempre que se cite la fuente.

2

ES 09:35 p.m. 27/07/2013

Anexo P

Chilenos gastan \$3.260 en servicios de comida rápida y 51% se inclina por hamburguesas

Lunes, 18 de julio de 2011
Economía y Negocios

Miguel Concha M.

El informe detalla que dicho desembolso ha aumentado en un 12% en los últimos cinco años. Las ventas de este rubro vienen creciendo a tasas sobre el 10% en los últimos cuatro trimestres. En más de alguna ocasión encontrar un puesto desocupado para comer en un patio de comida de un centro comercial no es tarea fácil.

Es que desde hace un tiempo el consumo de fast food se ha vuelto casi una costumbre para los chilenos.

Según un estudio exploratorio, sobre la base de datos preliminares, realizado por la Cámara Nacional de Comercio (CNC), cada persona que asistió a un local de servicio de comida rápida -el cual integra a restaurantes de especialidades, establecimientos de comida institucional y los recintos de entrega inmediata- gastó en promedio por cada compra \$3.260 el primer trimestre de este año.

El informe detalla que dicho desembolso ha aumentado en un 12% en los últimos cinco años y que el consumo promedio máximo registrado en los primeros tres meses de 2011 alcanzó los \$4.155 por boleta, en comparación con las cifras del período enero-marzo de 2010 donde el pago llegó a \$4.068.

Este aumento en el gasto radica en el acelerado crecimiento que ha experimentado el consumo y el mayor nivel de ingresos que exhibe la población nacional gracias al incremento del empleo y las remuneraciones, explica la Cámara Nacional de Comercio (CNC).

A lo anterior, señala el secretario general de la CNC, Jaime Alé, hay que sumar que hoy los ritmos de trabajo han llevado a que la gente consuma cada vez más en estos servicios de comida rápida. "Es una tendencia internacional y cada vez es más difícil encontrar a alguien que te ayude en la casa con la alimentación", explica.

Uno de los operadores del sector también da crédito al fuerte desarrollo que ha mostrado el mercado de fast food en Chile. De hecho, un estudio realizado por el holding Arcos Dorados, mayor concesionario de McDonald's en América Latina, proyecta que la industria nacional de este tipo de alimentos será la tercera con mayor crecimiento dentro de la región a 2014, con un avance de 26%. Sólo es superado por Colombia (31%) y Brasil (27%).

Es más, de acuerdo al análisis que realiza la CNC, las ventas reales de comida rápida han aumentado a una tasa sobre el 10% desde mayo de 2010 a marzo de este año, alcanzando un peak a fines del ejercicio anterior y comienzos de 2011.

Alimentos

preferidos

Sobre las comidas que más prefieren los chilenos, un estudio, que se realiza a nivel regional, y que fue replicado en Chile por la industria, arrojó que los consumidores se inclinan en un 51% por hamburguesas y hot dogs.

Ante la pregunta "¿Qué consumió en el patio de comida en los últimos dos meses?" -donde los participantes podían nombrar varias opciones dependiendo las veces que comieron esos productos dentro de dicho período-, la encuesta señala que un 44% optó por pizza, 42% lo hizo por un plato que contuviera pollo, el 31% por un sándwich y el 30% prefirió comprar comida china.

Otro punto que se destaca en el informe son los horarios en los que se produce el mayor flujo de ventas de la industria. Según el análisis, el 49% de las compras se efectúan en la hora de almuerzo y pasadas las 18:00 horas se concentra el 36,2%. El porcentaje restante de las ventas se realiza en los horarios de desayuno o entre las 16:00 y 18:00 horas.

Por último, se destaca que el día de mayor venta para la industria es el sábado, mientras que las fechas del año donde el sector registra las mayores ventas son el Día del Niño y el sábado previo a Navidad.

Cifras

49%

de las compras de alimento de comida rápida se efectúa en la hora de almuerzo y pasadas las 18:00 horas.

26%

crecería la industria de comida rápida chilena al 2014, según un estudio realizado por Arcos Dorados, mayor operador de McDonald's en Latinoamérica.

Pizzas y sabores asiáticos suman adeptos

Otra de las conclusiones que arroja el estudio realizado por la industria es el aumento en las preferencias de los chilenos por consumir pizza y comida china.

Si en 2009 sólo el 27% señalaba que al comer un producto de este tipo se inclinaba por pizza, dicho porcentaje en 2010 alcanzaba el 44%. Un operador del sector atribuye este aumento al crecimiento que ha experimentado el servicio de pizza a domicilio, además de la entrada de nuevos competidores que han provocado menores precios, mayor calidad y buenas promociones.

Un fenómeno parecido es el que exhibe la comida china, que en un solo año pasó de ser nombrada del 16% al 30% de las veces.

En la industria afirman que el mayor conocimiento del mercado asiático y la aparición de más locales han influido en este avance.

Anexo Q

Chilenos gastan 25 mil pesos al año en promedio en comida chatarra

Según estudio de Euromonitor, Estados Unidos es el país que más gasta: cerca de 300 mil pesos por persona

Por C.P. / C.Y.

Esta semana se conoció una encuesta que mostraba una cifra lamentable: apenas el 11% de los chilenos se alimenta en forma saludable. Poco consumo de verduras, frutas y pescado y una alta ingesta de azúcares e hidratos de carbono. Ahora, un nuevo reporte suma a estos reconocidos malos hábitos un importante consumo en comida chatarra: los chilenos gastan anualmente 25 mil pesos per cápita en hamburguesas, papas fritas, completos, sándwiches y pollo frito. Y la tendencia está aumentando. En sólo cinco años pasamos de gastar 41,2 a 49,1 dólares.

Así lo revela el estudio Passport, elaborado por Euromonitor en 52 países, donde, pese a las cifras, Chile aparece como una de las naciones que menos gasta en comida chatarra en la región. Los brasileños pagan per cápita cada año US\$ 115 (58 mil pesos), los argentinos 72,5 (37 mil pesos) y Colombia 30,2 (15 mil pesos).

A nivel mundial, Estados Unidos es el que rompe todos los récords. El año 2010, sus habitantes gastaron US\$ 595,6, algo así como 303 mil pesos. Este es también el país que registra la tasa de obesidad más alta: 31,1% en los hombres mayores de 15 años y 33,2% en las mujeres de ese segmento de edad según el registro de las Estadísticas Sanitarias Mundiales 2010 de la Organización Mundial de la Salud.

En cantidad de locales instalados, también es EE.UU. el que se ubica en primer lugar, con 251.829 locales contabilizados el año pasado. Brasil, se queda en el segundo puesto, con 149.778. Nuestro país, registra 2.149 locales.

Para el doctor Oscar Arteaga, director de la Escuela de Salud Pública de la U. de Chile, más allá de que nuestro país se ubique en los últimos lugares de dinero gastado o de locales comerciales si se compara con el resto de las naciones que

fueron parte de este estudio, desde el punto de vista de la salud pública estas cifras son "lamentables".

"Es una comida absolutamente poco saludable" dice, pero reconoce que es también la más barata. "La comida saludable es más cara, por lo que la gente que tiene más recursos se alimenta mejor o al menos tiene la posibilidad de elegir alimentarse en forma sana", señala.

Bajos ingresos

A su juicio, el factor ingreso es determinante en la elección de lo que las personas comen diariamente. "El combo -que ofrecen los locales de comida rápida- es mucho más fácil, más barato y produce un mayor nivel de saciedad, por lo que para una persona con bajos ingresos es una opción real, sobre todo entre los más jóvenes", dijo Arteaga.

Evelyn Muñoz, académica de la Escuela de Nutrición y Dietética de la U. Andrés Bello, señaló que aun cuando las cifras chilenas estén por debajo de los otros países, no hay que perder de vista que "en una alimentación ideal, uno no debiera gastar nada en comida chatarra". Otro factor a considerar es la escasa actividad física de los chilenos. En Argentina, por ejemplo, si bien hay más gasto en dinero y hay más locales de comida rápida que en nuestro país, su población hace más ejercicio y camina más. Eso puede explicar que las mujeres argentinas registren un 19% de obesidad, versus un 25% en las chilenas mayores de 15 años, según la OMS.

Los malos hábitos al interior del hogar también son parte de la explicación del 67% de la población que tiene sobrepeso en Chile. "El consumo de alimentos ricos en calorías e hidratos de carbono no se da sólo en los locales de comida rápida. En las casas también se come mucho arroz, fideos, pan, embutidos y carnes rojas procesadas. Un plato de fideos con salchicha es tan inadecuado en cantidad de calorías y calidad del alimento como la comida chatarra", dijo.

Según Passport, el 27,5% del gasto total en comida chatarra, los chilenos lo realizan en hamburguesas, un 9,5% en pollo frito y un 4,6% en completos y sándwiches.

El 63% de los chilenos está tratando de bajar o mantener el peso

Hay un aumento de la preocupación por el sobrepeso en el país. Estudio midió la percepción de las personas sobre la obesidad

Un estudio realizado por Adimark y Nestlé sobre la percepción que tienen las personas sobre las creencias, actitudes y hábitos de los chilenos con respecto a la obesidad, reveló que existe un aumento en la preocupación de la gente por la obesidad y el sobrepeso.

Un 63% de los encuestados declaró estar tratando de bajar o mantener su peso, mientras que en 2008 era de un 57%.

La obesidad es percibida por la población como un grave problema, siendo la mayor preocupación en los niños y luego en los adultos.

Las mujeres son quienes presentan mayor preocupación por la obesidad en adultos (77%) y aunque en todos los estratos socioeconómicos más del 70% considera que es algo grave, es el grupo D quienes presentan mayor preocupación (79% cree que es un problema).

Al preguntar sobre cuáles son las consecuencias de la obesidad y el sobrepeso, en primer lugar se escogieron las enfermedades del corazón, en segundo lugar la diabetes y la hipertensión fue la tercera.

Aunque un 59,8% opinó que las principales medidas para prevenir el sobrepeso y la obesidad es una alimentación sana y buena, el 40% considera que es difícil hacerlo.

La principal razón que dificulta que los encuestados



La encuesta se realizó a fines de 2011. (Cronica.cl)

comen cosas más saludables se debe al precio de estos alimentos. Otras razones son la falta de tiempo y que las comida poco sana es más accesible.

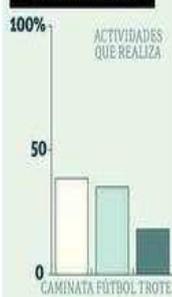
Otro problema para llevar a cabo este hábito es que el 20,5% de los entrevistados no tiene conocimiento sobre los alimentos saludables y no saludables.

Además en el último tiempo se han modificado los hábitos alimenticios. Del 2004 al 2011 hay un aumento significativo que declaran comer o beber algún alimento a la once, por sobre la cena. El problema ante esta situación es que la once se compone principalmente de grasas y carbohidratos.

El 88,5% aseguró que consume algo a la hora de la once, mientras que sólo el 31,9% dijo que cenaba.

Durante esta comida los alimentos más consumidos

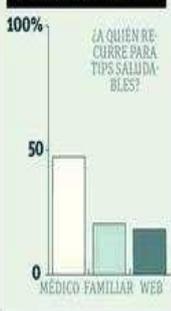
Actividades deportivas



son el pan blanco (79,2%), el té (55,7%), el café (24,9%), el jamón y la mortadela (21,7%), el queso (14,5%), la leche (12,2%) y la manteca (10,5%). Uno de los productos menos consumidos es el yoghurt que fue escogido por el 2,1% de los encuestados.

Según el estudio las comidas principales de los chilenos son el desayuno, el almuerzo y

Consejos de alimentación



la once. Las colaciones entre medio de los horarios más importantes de alimentación no son muy usadas. Un 28,4% come entre desayuno y almuerzo, un 24% se alimenta entre almuerzo y la "once".

ANDREA SEPÚLVEDA
cronica@publimetr.cl

Tabaco

Se les preguntó a los encuestados sobre los hábitos al fumar.

- **Fuman.** El 47,4% declara fumar con alguna frecuencia, mientras que el 21,2% dijo que lo hacía con alta frecuencia.
- **Sexo.** El 50,2% de los hombres dijo que fumaba con alguna frecuencia y el 44,7% de las mujeres dio esta misma respuesta.
- **Edad.** El rango etario que más fuma es entre los 19 y 35 años. El 57,6% de quienes tienen entre 26 y 35 años fuma con alguna frecuencia y el 57,3% de quienes tienen entre 19 y 25. El 44,1% de quienes tienen entre 15 y 18 dijo lo mismo.

Análisis

Se debe cuidar lo que comen los niños

Ante la preocupación por la obesidad una de las cosas que se debe cuidar es que en los fines de semanas o vacaciones es muy común que los horarios se flexibilicen y los padres se relajen más con sus hijos, descuidando su alimentación. Esto se ve reflejado en un mayor consumo de alimentos calóricos como dulces, snacks, bebidas azucaradas y comida rápida, los que aportan principalmente nutrientes críticos como azúcar, grasas saturadas, colesterol y sodio.

Los niños deben tener una alimentación variada y equilibrada. Esta debe estar basada en las guías alimentarias para la población Chilena, las que orientan el adecuado consumo de alimentos, tanto en cantidad como en calidad.

Es importante que los padres estén informados de lo que consumen sus hijos, por lo que la lectura de las etiquetas es una práctica necesaria, ya que son finalmente los que compran y deciden qué van a comer sus niños.



JOSEFINA HEVIA
Nutricionista de Nestlé

Anexo S

Chile escala 13 puestos en ranking OCDE sobre inversión en telecomunicaciones

El país avanzó del lugar 28 al 15 del ranking que mide la inversión per cápita en servicios de telecomunicaciones al pasar desde US\$82 a US\$139.

Por La Tercera - 11/07/2013 - 13:31

Chile avanzó del lugar 28 al 15 en el ranking que mide la inversión per cápita en servicios de telecomunicaciones elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), según informó este jueves la Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel).

Esto, debido a que la inversión per cápita en servicios de telecomunicaciones del país subió de US\$82 a US\$139, acercándose más al promedio de los países miembros de esta organización internacional de US\$152.

Lo anterior, también representó un crecimiento de la inversión per cápita en servicios de telecomunicaciones de un 70% entre 2009 y 2011, siendo la mayor alza registrada por los países miembros de la OCDE en mismo período.

En materia de acceso a servicios de voz e internet, fijos y móviles, Chile pasó de 106 accesos a 141,3 accesos por cada 100 habitantes, reflejando un crecimiento de 32%, lo que se acerca al promedio OCDE de 167 accesos por cada 100 habitantes.

El estudio también aborda los desafíos pendientes en el sector como la necesidad de reducir las tarifas por cargos de acceso en telefonía móvil y mejorar el bajo índice de penetración de redes de fibra óptica o de alta velocidad.

Según el informe, Chile es el país con la mayor tarifa en cargo de acceso móvil de los países OCDE, con un valor que equivale a 3,2 veces por sobre el promedio.

Los datos recogidos en el "Communications Outlook 2013" concuerdan con lo planteado por la Subtel en torno la necesidad de reducir los niveles de cargos de acceso móviles fijados hace cinco años, para que reflejen la real estructura de costo de la industria en la actualidad, señaló el organismo.

El ministro de Transportes y Telecomunicaciones, Pedro Pablo Errázuriz, manifestó que los altos cargos de acceso siguen siendo una de las mayores

barreras competitivas de esta industria, ya que afectan a los nuevos actores que podrían ofrecer alternativas de comunicaciones a precios mucho más atractivos.

“Nosotros estamos trabajando para que la fijación tarifaria en curso refleje con rigor técnico los niveles adecuados de cargos de acceso, conforme a la estructura de costos de las redes y se establezcan tarifas competitivas y transparentes para los usuarios”, sostuvo.

El secretario de Estado agregó que “la buena noticia es que Chile está acortando la brecha con los países más desarrollados. Estamos muy cerca de los promedios OCDE en inversiones y acceso, con saltos notables en los últimos años. Solo en materia de internet, las cifras de la Cepal muestran que Chile ha reducido el valor de mega en 81% entre 2010 y 2012, pero aún nos falta para llegar a los niveles que queremos para que todos los chilenos tengan acceso a internet. Ahora la clave está en despejar las variables donde aún estamos bajo el promedio, como cargos de acceso móviles y despliegue de redes de alta velocidad”.

Con respecto a la redes de alta velocidad, el estudio señala el desafío que tiene Chile en el despliegue de estas redes particularmente la expansión de fibra óptica, donde somos uno de los seis países miembros con menor desarrollo de este tipo de redes. Una de las metas de la Agenda Digital al 2020 es llegar al 50% de los hogares chilenos con este tipo de redes avanzadas.

Anexo T

Creación de empresas crece 51% en dos años tras aplicación de nueva ley

El promedio de los dos últimos años alcanzó 62.704 firmas. En 2012 se superarán las 67 mil.

Por Carlos Alonso M. - 10/12/2012 - 03:06

A fines de enero de 2011 se puso en marcha la ley que redujo el tiempo para constituir una empresa de 22 a siete días y disminuyó los costos en 25%. Esa modificación tuvo efectos inmediatos: en 2011 se crearon 58.407 empresas, 31,7% más que en 2010. Pasados dos años, el balance es aún mejor: el promedio de los dos últimos años llegará a 62.704 sociedades, lo que implica un aumento de 51,1% tras la puesta en marcha de la ley.

En noviembre se constituyeron 6.157 sociedades y en los primeros 11 meses de 2012 suman 61.889, 17,3% más que en el mismo período de 2011. Para

diciembre se espera que el registro supere las seis mil, lo que llevará a que el año termine con un récord de 67 mil nuevas empresas.

“La creación de empresas muestra un crecimiento parejo de 1998 a 2010, mientras que se observa un salto en 2011, manteniéndose la tendencia durante 2012”, explicó el jefe de la División de Estudios del Ministerio de Economía, Jorge Hermann.

Según el personero, el alza se relaciona también con los niveles de crecimiento que ha experimentado el país: “Las oportunidades de negocio surgen de manera natural al ampliarse el poder adquisitivo y expandirse la demanda interna, porque eso tiene efectos positivos sobre el emprendimiento”.

PRÓXIMOS PASOS

Luego que la semana pasada un grupo de parlamentarios desistiera de un requerimiento presentado ante el Tribunal Constitucional (TC) por eventual discriminación arbitraria del ejercicio de la actividad económica de notarios y conservadores, el proyecto que permitirá la conformación de empresas en un día y a cero costo podrá ser votado en la Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados.

“Estamos reconstituyendo el proyecto después de las mutilaciones que sufrió en la Comisión de Constitución, donde se estableció un techo para utilizar el nuevo sistema a las empresas de hasta UF 2 mil”, dijo Flores.

El subsecretario aclaró que “este proyecto no busca quitarle espacio al sistema registral de papel, sino que es una alternativa para agilizar los trámites”.

En el ministerio esperan tener aprobada la ley, a más tardar, antes de que termine el receso parlamentario, en enero.

“De aprobarse la iniciativa, 370 mil emprendedores informales podrán inscribirse en este nuevo sistema, que les abrirá acceso a los programas de fomento del Estado y al sector financiero”, acotó Hermann.

Economía proyecta que con la nueva legislación se crearán sobre 110.000 empresas en el 2013.

Anexo U

Ventas de comida rápida crecen 8,6% en primer trimestre

Lunes, 27 de mayo de 2013
Economía y Negocios Online

Según la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo (CNC), el consumo promedio por boleta alcanzó a \$3.444, creciendo 4,8% anual. El aumento se explica por el aumento en los precios de los servicios gastronómicos.

SANTIAGO.- Las ventas de comida rápida registraron un positivo comportamiento durante el primer trimestre de 2013 y crecieron 8,6% respecto a igual período de 2012, según el estudio que elabora la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC).

Los datos permiten afirmar que se mantiene la tendencia al alza iniciada en el cuarto trimestre de 2012, luego de la notoria desaceleración observada en el tercer trimestre del año pasado.

Más allá del crecimiento, las ventas reales medidas en términos de locales equivalentes –es decir, considerando el mismo número de locales en relación a la base 2010- disminuyeron 2,0% anual en el trimestre, lo que se explica especialmente por la competencia generada entre los propios establecimiento de la actividad.

Según el informe dado a conocer por la CNC, “las regiones aumentan su participación en las ventas totales de comida rápida durante los primeros meses del año por efecto del período de vacaciones, incidencia que ha sido creciente. De este modo, en el primer trimestre de 2013 se llegó al récord de 38% de participación total de las ventas regionales”.

El resultado del trimestre estuvo influenciado por el consumo registrado en marzo, cuando la venta de comidas creció 17,4% anual, influido por el feriado de Semana Santa y aumento de población en condición turística.

En lo relativo al consumo promedio por boleta, alcanzó a \$3.444 en el primer trimestre de 2013, creciendo 4,8% real respecto al mismo período de 2012. Este resultado se explica por “el aumento en los precios de los servicios gastronómicos, debido al alza de los alimentos”, afirma el informe.

El gasto promedio por boleta anotó un mayor avance en la Región Metropolitana, aumentando 5,3% real con relación a igual trimestre de 2012, al situarse en \$3.464.

Anexo V

Los 7 perfiles del nuevo consumidor chileno

Viernes, 04 de febrero de 2011
Economía y Negocios

Pablo Tirado Henríquez

El modelo 4C, creado por Young & Rubicam y aplicado en Chile por The Lab YR, divide a las personas de acuerdo a sus motivaciones básicas y personalidad.

Por años, la segmentación socioeconómica fue prácticamente la única forma con la que contaban los expertos en publicidad para analizar a los consumidores. Sin embargo, aspectos como el desarrollo económico y la modernidad han hecho que ahora ese trabajo sea mucho más complejo, pues las personas de diferentes grupos tienden a parecerse y a querer lo mismo: si un ABC1 quiere algo, lo compra; si un C3 lo quiere, pide un crédito, y también lo compra.

Conscientes de esos cambios, las grandes agencias de publicidad del mundo han destinado mucho tiempo y recursos para entender a los consumidores también desde otros aspectos.

"Los grupos socioeconómicos (GSE) funcionan más bien como una referencia general de niveles de ingresos de las personas, pero no son el imput para la creación de mensajes ni espacios de posicionamiento para las marcas", dice Marisol Mora, de BBDO.

En la misma senda está la agencia Young & Rubicam, que hace algunos años elaboró el Cross Cultural Consumer Characterisation (4C), una nueva caracterización de los consumidores alrededor del mundo, que se actualiza periódicamente y que también considera a Chile. Se trata de una segmentación psicográfica -estilos de vida, personalidad y clase social- que permite conocer a las personas a partir de sus motivaciones básicas y así enfocar las estrategias de posicionamiento de las marcas.

Reformador

A un reformador, la frase que mejor lo representa podría ser: "No me digas lo que tengo que hacer o pensar". Predominantes en el segmento ABC1 son los menos materialistas de los siete tipos y en general son percibidos como intelectuales. Son socialmente conscientes y se enorgullecen de su tolerancia. Asimismo, son individuos a los que no les gustan las cosas como están y quieren aportar lo suyo para modificarlas. Por lo mismo, no es raro que trabajen para organizaciones medioambientales o artísticas. Son todo lo contrario a los "integrados". Las marcas que sintonizan con ellos son inteligentes e innovadoras; auténticas y no pretenciosas, como Benetton o Apple.

Explorador

Para este grupo, su necesidad básica en la vida es "descubrir". Jóvenes de espíritu, los exploradores son los primeros en probar nuevas ideas y experiencias. Es uno de los segmentos más tolerantes y menos prejuiciosos.

Tal como los reformadores, ya tienen las necesidades básicas resueltas y están abocados a realizarse. Por eso están dispuestos a gastar su dinero en actividades que los hagan sentirse diferentes.

Responden a marcas que ofrecen sensaciones nuevas, indulgentes y con efectos inmediatos, como Nike, Levi's o Sprite.

Simulador

Probablemente, el blanco más fácil de la publicidad. Los integrantes de este grupo se caracterizan por ser materialistas, ambiciosos y consumistas. En la misma senda, sus decisiones son motivadas por las percepciones de otros, más que por sus propios valores. Buscan lucir como los "exitosos". Vicente Carrasco, de The Lab, señala que "es el arribista, un tipo que le interesa mucho lograr el estatus". Para este grupo, un envase atractivo es tan importante como lo que contiene, por eso anhelan y buscan marcas como Absolut o Calvin Klein.

Disconforme

A este grupo los mueve el descontento. Viven el día a día sin hacer planes para el futuro y suelen ser jóvenes sin proyectos y con muy pocos recursos, salvo sus habilidades físicas. "No están contentos con su realidad y quieren escapar de ahí", asegura Vicente Carrasco, de The Lab. Por lo mismo, su principal meta es el escape y su principal motivación es rebelarse.

Para escoger sus productos, se guían por el impacto visual y las sensaciones físicas que les provocan. De irles bien en la vida, la causa será más bien el azar o la suerte y no el esfuerzo propio. De ahí que se relacionan bien con marcas propias y juegos de azar.

Resignado

Este perfil de consumidor se asocia generalmente a los segmentos socioeconómicos más bajos. Se trata de personas que respetan las instituciones y disfrutan actuando de acuerdo a los roles tradicionales, con valores establecidos y rígidos.

Muchos jubilados caen dentro de este grupo, que se caracteriza por tener como necesidad básica la sobrevivencia y por conformarse con lo que tienen, aunque quieren más cosas.

Sus elecciones de marca son motivadas por la búsqueda de seguridad y economía. Eligen, por sobre todo, lo que sea familiar para ellos: marcas como Bata y Rinso, entre otras.

Exitoso

Se calcula que representan cerca de un tercio de la población, siendo Chile el país que concentra la mayor cantidad de exponentes dentro de Latinoamérica.

Poseen seguridad en sí mismos, tiene una fuerte orientación al logro de metas y tienden a ser muy organizados.

Aunque en este grupo tienden a concentrarse personas de ingresos altos, es transversal a todos los segmentos socioeconómicos. Es un segmento más competitivo que la media, que está bien informado pero que también anda bastante estresado por la vida. En cuanto a su relación con las marcas, buscan recompensas y prestigio, por lo que optarán por aquellas que sean directas y eficientes como Nokia, Google, Coca Cola Zero o Subaru.

Integrado

También conocidos como mainstreamers, son la tipología más abundante en todos los países en los que se ha realizado el estudio. Son personas que viven en el mundo de lo doméstico y lo cotidiano. La rutina es fundamental en su forma de vivir la vida y sus elecciones tienen que ver más con un "nosotros" que con un "yo".

Según Vicente Carrasco, director de The Lab Y&R, en este grupo tienden a predominar las personas de segmentos socioeconómicos C3 y D. "La motivación que más los mueve es la seguridad, les gusta sentirse pertenecientes a algo", agrega. Responden a marcas grandes y establecidas que, de acuerdo a sus parámetros, les entregan buena calidad a buen precio, como Savory, Hush Puppies o Zuko.

El predominio de la clase media: Cómo han cambiado los grupos socioeconómicos en Chile

En el Chile actual el grupo preponderante es la clase media, que supera el 50% de la población y que considera a personas de distintos ingresos, pero con características similares. Este segmento es también el que ha tenido el mayor crecimiento, ya que en las últimas tres décadas se duplicó.

Pese a sus diferencias, este grupo comparte rasgos básicos que los hace tener estilos de vida similares: se trata de padres de familia con 12 años o más de educación, que trabajan en servicios y que cuentan con carreras técnicas y/o profesionales. Según un estudio del departamento de Research de Omnicom Media Group (OMD), en este estrato puede encontrarse desde un pequeño comerciante en Independencia, hasta un profesional de Las Condes. "Aunque a la vista son iguales, sí tienen diferencias: ambos tienen casa propia, aunque uno con subsidio; andan en auto, pero de distinto modelo y año, entre otras diferencias", dice Daniela Bugueño, directora de proyectos de Research en OMD.

El cambio en la clase media -que incluye a personas de distintos GSE- es un

reflejo de lo que ha ocurrido con los distintos grupos socioeconómicos en Chile entre 2004 y 2010.

ABC1: Está compuesto por los grupos A, B y C1. Los dos primeros tienen ingresos familiares promedios superiores a los \$8 millones al mes, mientras que en el C1, el ingreso promedio por hogar es cercano a los \$3 millones. Desde el año 2004, el número de hijos en este grupo aumentó en 39%, mientras que la cantidad de parejas subió 200%. Este grupo está más satisfecho con su vida, con su situación económica, su trabajo y su apariencia. Disfrutan más de la cultura y de los viajes y se interesan más en el medio ambiente.

C2: Son familias que representan cerca del 15% de la población chilena y viven con ingresos mensuales que, en promedio llegan a \$1 millón. Sus principales motivaciones son disponer de tiempo libre y de medios para disfrutarlo.

C3: Representan cerca del 21% de la población y cada familia tiene un ingreso mensual promedio de \$600 mil. A este segmento lo mueve la búsqueda de una buena situación económica y se identifican con la religiosidad, su visión de la familia, su tradición y sus ganas de ascender.

D: Con un ingreso mensual de \$300 mil por familia, este segmento representa cerca del 37% de la población. En este segmento, la cantidad de personas que trabaja aumentó en 26% desde 2004. Es el grupo que está más satisfecho con su relación familiar. Según el estudio de OMD, en este grupo se detecta una paradoja entre tradición y modernidad (el temor a volver atrás).

Anexo V

Tabla Q: Menús con Precios de Competidores Directos

Precios OH Salad Garden					
Producto	Precio	Producto	Precio	Producto	Precio
				Sandwich Mozzarella Pita	\$ 2,690.00
Tuna Salad	\$ 3,290.00	Carne a la Cacerola	\$ 2,590.00	Sandwich Turkey Pita	\$ 2,690.00
Italian Salad	\$ 3,290.00	Carne al Pil-Pil	\$ 2,590.00	Sandwich Chicken Grill	\$ 2,690.00
Chicken Caesar Salad	\$ 3,290.00	Ragu de Carne	\$ 2,590.00	Sandwich Garden Pita	\$ 2,690.00
Turkey Salad	\$ 3,290.00	Strogonof de Vacuno	\$ 2,590.00	Sandwich Piperoni Pita	\$ 2,690.00
Mustard Salad	\$ 3,290.00	Goulash de Vacuno	\$ 2,590.00	Sandwich Tuna Pita	\$ 2,690.00
Classic Salad	\$ 3,290.00	Pollo Mongoliano	\$ 2,590.00		
Greek Salad	\$ 3,590.00	Carne Mongoliana	\$ 2,590.00	Turkey Sandwich Molde	\$ 2,890.00
Super Salad	\$ 3,590.00	Chapsui de Pollo	\$ 2,590.00	New York Sandwich Molde	\$ 2,890.00
French Salad	\$ 3,590.00	Chapsui de Carne	\$ 2,590.00	Chicken Salad Sandwich Molde	\$ 2,890.00
House Salad	\$ 3,590.00	Pollo Asado	\$ 2,590.00	Manhattan Sandwich Molde	\$ 2,890.00
Original Salad	\$ 3,590.00	Pollo al Jugo	\$ 2,590.00	Sunrise Sandwich Molde	\$ 2,890.00
Special Salad	\$ 3,590.00	Pollo Arvejado	\$ 2,590.00	Tuna Salad Sandwich Molde	\$ 2,890.00
		Medallon de Pavo	\$ 2,590.00		
Sopa 240cc	\$ 590.00	Medallon de Cerdo	\$ 2,590.00	Ponte Vecchio Italiano	\$ 2,990.00
Sopa 360cc	\$ 990.00	Medallon de Vacuno	\$ 2,590.00	Mediterraneo Italiano	\$ 2,990.00
Sopa 500cc	\$ 1,290.00	Pescado a las Finas Hierbas	\$ 2,590.00	Turkey Fresco Italiano	\$ 2,990.00
		Pescado Napolitano	\$ 2,590.00	Classic Salad Italiano	\$ 2,990.00
		Pescado al Jugo	\$ 2,590.00	Opido Italiano	\$ 2,990.00
		Camaron Champiñon	\$ 2,590.00		
		Camaron a la Peruana	\$ 2,590.00	Wrap Parmigiana	\$ 2,690.00
		Pechuga Rellena	\$ 2,590.00	Wrap Avocado	\$ 2,690.00
		Salmon	\$ 2,990.00	Wrap Cream Cheese	\$ 2,690.00
		Quiche	\$ 2,990.00	Wrap Chicken Salad Spring	\$ 2,690.00
		Pascualina	\$ 2,990.00	Wrap Tuna Salad Sea	\$ 2,690.00
				Wrap California	\$ 2,690.00
Producto	Precio	Producto	Precio	Producto	Precio
Mousse de Chocolate	\$ 1,290.00	Combo Wrap	\$ 2,990.00	Copa de Fruta	\$ 690.00
Tres Leches	\$ 1,290.00	Combo Sandwich	\$ 2,990.00	Postre Bavarois	\$ 690.00
Panacota	\$ 1,290.00	Combo Ensalada	\$ 3,690.00	Postre Profiteroles	\$ 990.00
Leche Asada	\$ 1,290.00	Combo Ensalada Premium	\$ 3,990.00	Postre Parfait	\$ 990.00
Oh Fruit	\$ 1,110.00	Combo Quiche	\$ 2,990.00		
Natilla	\$ 1,290.00	Combo Pascualina	\$ 2,990.00		
Sémola con Leche	\$ 1,290.00	Combo Hot Clasico	\$ 3,690.00		
Profiterol	\$ 1,290.00	Combo Pizza	\$ 2,990.00		
Mini Parfait, Frutilla, A	\$ 1,290.00	Combo Hot Premium			
Yogurt Parfait, Frutilla	\$ 1,690.00				
Fruta Entera	\$ 1,290.00	Combo OH1	\$ 2,990.00		
Bavaroise	\$ 1,290.00	Combo OH2			
Jalea con Fruta	\$ 1,290.00	Combo OH3	\$ 3,390.00		
Arroz con Leche	\$ 1,290.00	Combo OH4	\$ 3,590.00		
Pudín de Manzana	\$ 1,290.00	Combo OH5	\$ 3,690.00		
Bizcocho de Mocha	\$ 1,290.00	Combo OH6	\$ 3,690.00		
		Combo OH7	\$ 3,990.00		
		Combo OH8	\$ 3,990.00		

Precios Frutos Restaurant	
Producto	Precio
Combo Peineta Gratinada	\$ 4,990.00
Ceviche	\$ 1,990.00
Tortilla de Verduras	\$ 3,390.00
Pechuga Deshuesada	\$ 3,690.00
Pastel de Choclo	\$ 3,390.00
Rollito de Pollo	\$ 3,590.00
Canelones	\$ 4,190.00
Lasagna de Salmon	\$ 4,290.00
Paella	\$ 4,290.00
Costillas Barbecue	\$ 5,290.00
Lomo	\$ 5,990.00
Carne Mechada	\$ 3,990.00
Crepes	\$ 2,190.00
Jugo Normal	\$ 1,290.00
Jugo Grande	\$ 1,390.00

Precios Boost Juice Bar	
Producto	Precio
Smoothie Bajo en Grasa Pequeño	\$ 1,900.00
Smoothie Bajo en Grasa Normal	\$ 2,200.00
Smoothie Bajo en Grasa XB	\$ 2,400.00
Super Smoothie Pequeño	\$ 1,900.00
Super Smoothie Normal	\$ 2,200.00
Super Smoothie XB	\$ 2,400.00
Skinny Smoothie Pequeño	\$ 1,900.00
Skinny Smoothie Normal	\$ 2,200.00
Skinny Smoothie XB	\$ 2,400.00
Granizado Pequeño	\$ 1,900.00
Granizado Normal	\$ 2,200.00
Granizado XB	\$ 2,400.00
Jugo Pequeño	\$ 1,900.00
Jugo Normal	\$ 2,200.00
Jugo XB	\$ 2,400.00
Megabooster	\$ 200.00
Shot de Wheatgrass 30 ml	\$ 650.00

Precios Subway	
Producto	Precio
Sandwich Básico 15cm	\$ 2,200.00
Sandwich Básico 30cm	\$ 3,500.00
Sandwich Clásico 15cm	\$ 2,450.00
Sandwich Clásico 30cm	\$ 3,750.00
Sandwich Especial 15cm	\$ 2,700.00
Sandwich Especial 30cm	\$ 4,000.00
Sandwich Premium 15cm	\$ 2,950.00
Sandwich Premium 30cm	\$ 4,250.00
Combo Sandwich Básico 15cm	\$ 3,400.00
Combo Sandwich Básico 30cm	\$ 4,700.00
Combo Sandwich Clásico 15cm	\$ 3,650.00
Combo Sandwich Clásico 30cm	\$ 4,950.00
Combo Sandwich Especial 15cm	\$ 3,900.00
Combo Sandwich Especial 30cm	\$ 5,200.00
Combo Sandwich Premium 15cm	\$ 4,150.00
Combo Sandwich Premium 30cm	\$ 5,450.00

Anexo W

Tabla R: Menú con Precios de Nutri-Grill

MENU TENTATIVO DE NUTRI-GRILL					
PRODUCTO	FOTO	RECETA	COSTO	PRECIO	MARGEN
Sandwiches/Wrap:					
Pollo T.A.M.:		Pechuga de pollo, tomates, albahaca, mozzarella fresca, vinagreta.	\$ 1,200.00	\$ 3,500.00	66%
T.A.M.:		Tomates, albahaca, mozzarella fresca, vinagreta.	\$ 700.00	\$ 3,000.00	77%
Pollo Tandoori		Pechuga de pollo a la parrilla con una mezcla de especias orientales, chile morrón rojo, tomates, pepino, cebolla roja, vegetales verdes mixtos, aderezo ranch pimienta.	\$ 1,400.00	\$ 3,500.00	60%
Vegetales Asados		Vegetales de temporada, lechuga romana rallada, crema de queso feta.	\$ 1,000.00	\$ 3,000.00	67%
Pavo y Brie		Pavo, queso brie y mostaza miel picante.	\$ 1,460.00	\$ 3,500.00	58%
Camarones Cesar		Camarones cesar a la parrilla, chile morron rojo asado, tomates, lechuga romana rallada, crema de queso feta.	\$ 2,380.00	\$ 4,000.00	41%
Pollo Pesto Tuscano		Pollo marinado en salsa pesto, lechuga romana rallada, tomates secados al sol.	\$ 1,200.00	\$ 3,500.00	66%
Pavo Light		Pavo, lechuga romana rallada, mostaza miel picante.	\$ 1,200.00	\$ 3,500.00	66%
Berenjena Asada		Berenjena asada a la parrilla, lechuga y vinagreta.	\$ 1,000.00	\$ 3,000.00	67%
Palta y Espinaca		Palta, crema de almendras, aceite de oliva, espinaca, sal al gusto, pan integral.	\$ 1,000.00	\$ 3,000.00	67%
Quesadilla		Pechuga de pollo a la parrilla, queso mozzarella derretido, cebollas asadas.	\$ 960.00	\$ 3,200.00	70%
Quesadilla de Camarones		Camarones asados a la parrilla, queso mozzarella derretido, cebollas asadas.	\$ 1,300.00	\$ 3,500.00	63%

Sopas:					
Crema de Choclo					
			\$ 1,000.00	\$ 1,500.00	33%
Tomate Albahaca					
			\$ 1,000.00	\$ 1,500.00	33%
Cebolla					
			\$ 500.00	\$ 1,500.00	67%
Crema de Espárragos					
			\$ 1,000.00	\$ 1,500.00	33%
Queso y Brócoli					
			\$ 1,000.00	\$ 1,500.00	33%

Ensaladas:						
Cobb		Pechuga de pollo a la parrilla, tocino, queso gorgonzola, tomates, cebolletas, vegetales verdes mixtos, vinagreta de jerez shallot.				
			\$ 2,300.00	\$ 4,000.00	43%	
Pollo Shanghai		Pechuga de pollo a la parrilla, tallarines asiáticos, zanahorias, cebolletas, vegetales verdes mixtos, aderezo light de jengibre-soya.				
			\$ 2,300.00	\$ 4,000.00	43%	
Salmon Asiático (o pruébala con camarones a la parrilla)		Salmon, edamame, piña, zanahorias, cebolletas, pepino, chile morrón rojo, cilantro, vegetales verdes mixtos, sésamo, vinagreta de chili lima.				
			\$ 2,400.00	\$ 4,300.00	44%	
Pollo Tandoori		Pechuga de pollo a la parrilla con una mezcla de especias orientales, chile morrón rojo, tomates, pepino, cebolla roja, vegetales verdes mixtos, aderezo ranch pimienta.				
			\$ 1,600.00	\$ 4,000.00	60%	
Griega		Queso feta, tomates en cubitos, pepino, aceitunas Kalamata, cebollas rojas, lechuga romana, vinagreta italiana.				
			\$ 1,400.00	\$ 3,500.00	60%	
Pollo Chipotle Lima		Pechuga de pollo a la parrilla, piña, choclo asado, porotos negros, pepino, tomates, palta, vinagreta adobo.				
			\$ 2,100.00	\$ 4,000.00	48%	
			Promedio	\$ 1,365.22	\$ 3,108.70	56%
			Mediana	\$ 1,200.00	\$ 3,500.00	66%

Jugos/Licuados de Frutas:						
Sandia			\$ 1,200.00	\$ 1,800.00	33%	
Melón Calameño			\$ 1,200.00	\$ 1,800.00	33%	
Melón Tuna			\$ 1,200.00	\$ 1,800.00	33%	
Manzanas			\$ 700.00	\$ 1,800.00	61%	
Frutilla			\$ 1,200.00	\$ 1,800.00	33%	
Mora			\$ 1,200.00	\$ 1,800.00	33%	
Arándanos			\$ 1,200.00	\$ 1,800.00	33%	
Kiwi			\$ 540.00	\$ 1,800.00	70%	
Durazno			\$ 540.00	\$ 1,800.00	70%	
Peras			\$ 540.00	\$ 1,800.00	70%	
Naranjas			\$ 540.00	\$ 1,800.00	70%	
Limonas			\$ 540.00	\$ 1,800.00	70%	
Acai			\$ 1,200.00	\$ 1,800.00	33%	
Platanos (Bananas)			\$ 540.00	\$ 1,800.00	70%	
Zanahorias			\$ 750.00	\$ 1,800.00	58%	
Pepinos			\$ 1,000.00	\$ 1,800.00	44%	
Espinaca			\$ 1,000.00	\$ 1,800.00	44%	
			Promedio	\$ 887.65	\$ 1,800.00	51%
			Mediana	\$ 1,000.00	\$ 1,800.00	44%

Anexo X

ENCUESTA

Buen día. Aprovechando el momento para saludarle, le solicitamos amablemente unos pocos minutos de su tiempo para conocer su opinión acerca de sus preferencias al momento de comer fuera de su hogar. Sus respuestas son totalmente anónimas. De antemano le agradecemos su cooperación.

1.) ¿Come usted en restaurantes de comida rápida?

Si____ No____

Si su respuesta es No, por favor pasar a la pregunta # 8.

2.) ¿Con que frecuencia acostumbra usted a comer en un restaurante de comida rápida?

Todos los días____ Casi nunca____

Más de una vez a la semana____

Una vez a la semana____

Ocasionalmente (Una vez al mes o menos) ____

3.) ¿Qué es lo más importante para usted al momento de elegir comer en un restaurante de comida rápida? **(Por favor solamente escoger una (1) opción.)**

Ubicación____

Costumbre____

Tipo de Comida____

Influencia de Hijos____

Sabor de Comida____

Atención al Cliente____

Rapidez de Servicio____

Autoservicio para Automóviles____

Precio____

Influencia de Otras Personas____

4.) ¿Cuándo escoge comer comida rápida, qué tipo de comida es su preferida? **(Por favor solamente escoger una (1) opción.)**

Hamburguesas____

Sushi____

Pizza____

Comida China____

Hot Dogs (Completo) ____

Tacos____

Sándwiches____

Peruana____

Otro_____

5.) ¿Qué tipo de bebida prefiere cuándo come comida rápida?

Bebidas Gaseosas____

Té Caliente____

Jugos Frutas____

Café____

Agua ____

Té Frio____

Otros_____

6.) ¿Qué ubicación es la más importante para usted al momento de elegir un restaurante de comida rápida?

Cerca del Trabajo_____	En el Trayecto de Hogar-Trabajo_____
Cerca del Hogar_____	Zona de Restaurantes_____
Cerca de Universidad/Colegio_____	Zona de Bares_____
Centros Comerciales_____	Estación de Metro_____

7.) ¿Está usted contento con la variedad de restaurantes de comida rápida en el mercado?

Si_____ No_____

8.) ¿Le interesaría a usted comer en un restaurante de comida rápida saludable y de licuados de frutas/vegetales?

Si_____ No_____

9.) ¿Cuál es la razón más importante para usted que lo motiva comer comida saludable?

Nutrición Saludable_____	Preferencia por el Sabor_____
Mantenimiento de Peso Corporal_____	Influencia de Otras Personas_____
Dieta_____	Dar Ejemplo a Hijos_____
Necesidad Medica_____	

10.) ¿Qué alimentos prefiere cuando desea consumir comida saludable?

Frutas_____	Wraps_____
Vegetales_____	Jugos/Licuados de Frutas/Vegetales_____
Lácteos Bajos en Grasas_____	Harinas Integrales_____
Carnes Elaboradas a la Parilla/Plancha_____	

11.) ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en promedio por comer en un restaurante de comida rápida con productos saludables y nutritivos?

Entre \$ 3,000 y \$ 3,999 pesos_____

Entre \$ 4,000 y \$ 4,999 pesos_____

Entre \$ 5,000 y \$ 5,999 pesos_____

De \$ 6,000 pesos en adelante_____

Datos Demográficos

Género:

Femenino _____

Masculino _____

Edad:

Entre 16 y 20 años _____

Entre 21 y 25 años _____

Entre 26 y 30 años _____

Entre 31 y 35 años _____

Entre 36 y 40 años _____

Entre 41 y 50 años _____

Entre 51 y 60 años _____

Entre 61 y 70 años _____

De 71 años en adelante _____

Comuna de Residencia: _____

Comuna de Trabajo/Universidad: _____

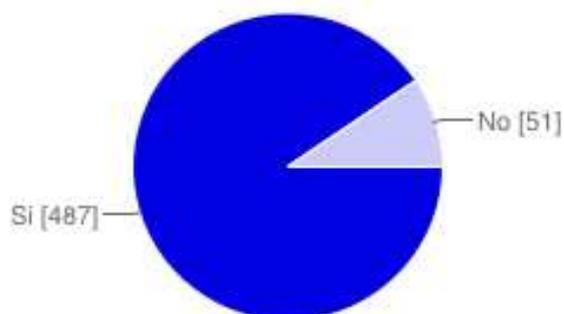
Anexo Y

Figura R:

RESULTADOS DE ENCUESTA CON GRAFICOS

Número de Respuestas a la fecha: **538**

1.) ¿Come usted en restaurantes de comida rápida?

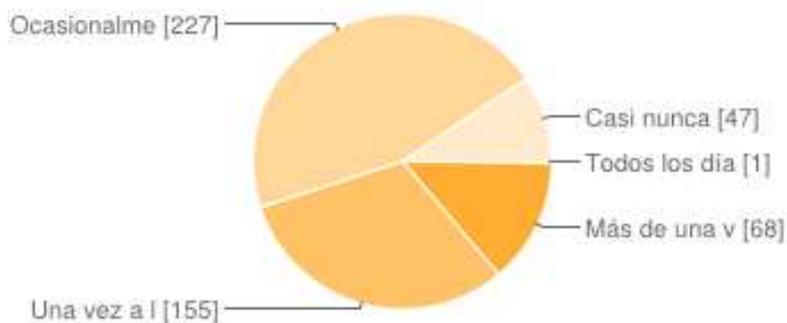


Si **487** 91%

No **51** 9%

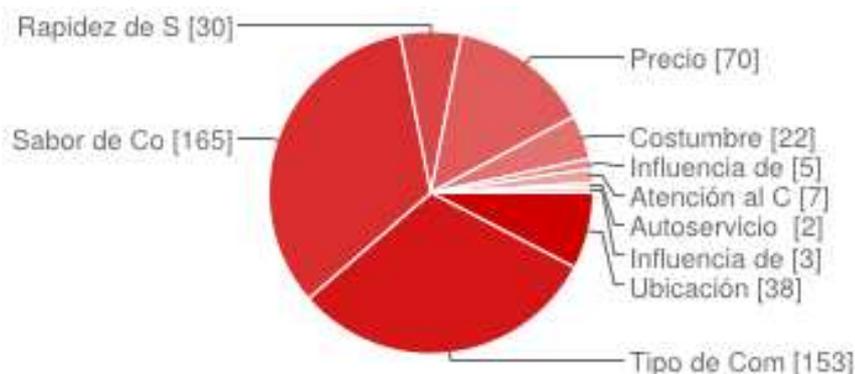
Si su respuesta es No, por favor pasar a la pregunta # 8.

2.) ¿Con que frecuencia acostumbra usted a comer en un restaurante de comida rápida?



Todos los días	1	0%
Más de una vez a la semana	68	14%
Una vez a la semana	155	31%
Ocasionalmente (Una vez al mes o menos)	227	46%
Casi nunca	47	9%

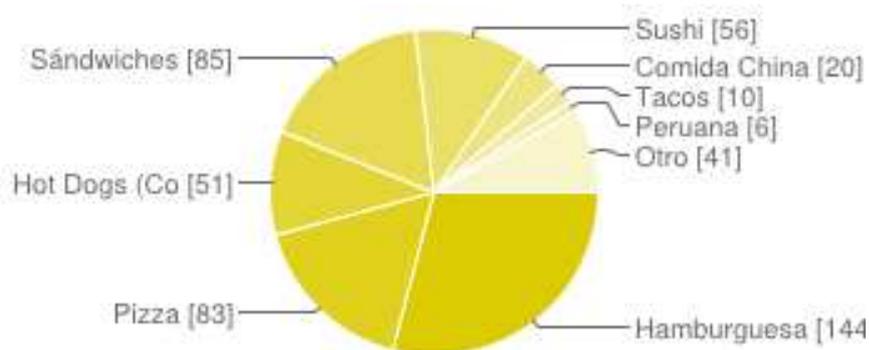
3.) ¿Qué es lo más importante para usted al momento de elegir comer en un restaurante de comida rápida? **(Por favor solamente escoger una (1) opción.)**



Ubicación	38	8%
Tipo de Comida	153	31%
Sabor de Comida	165	33%
Rapidez de Servicio	30	6%
Precio	70	14%
Costumbre	22	4%

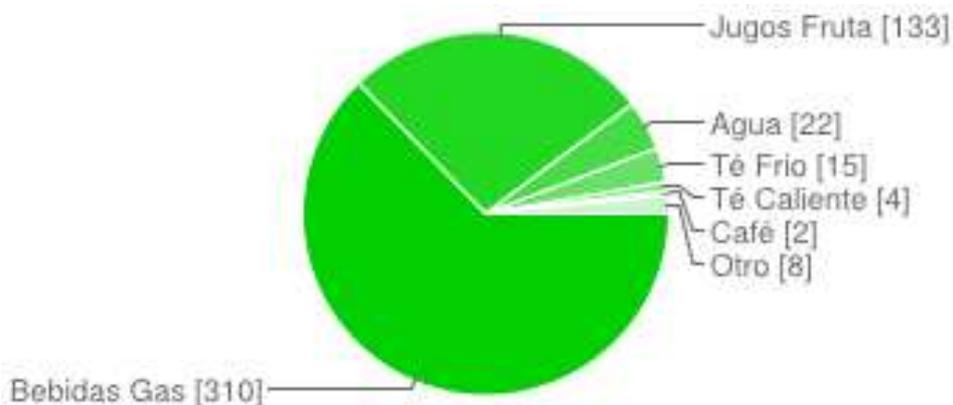
Influencia de Hijos	5	1%
Atención al Cliente	7	1%
Autoservicio para Automóviles	2	0%
Influencia de Otras Personas	3	1%

4.) ¿Cuándo escoge comer comida rápida, qué tipo de comida es su preferida? **(Por favor solamente escoger una (1) opción.)**



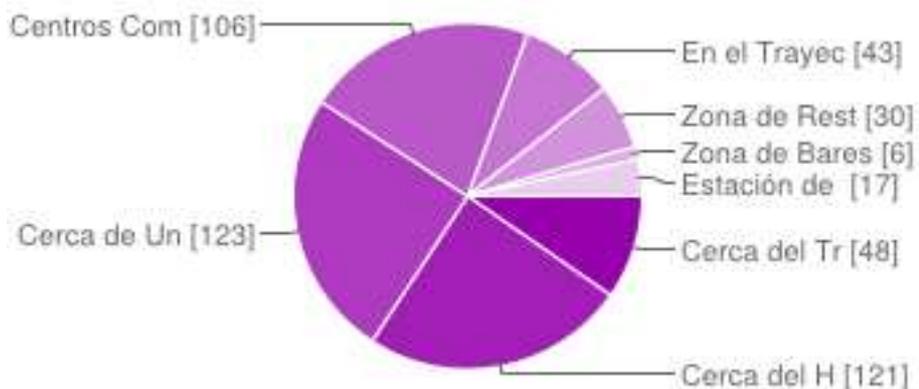
Hamburguesas	144	29%
Pizza	83	17%
Hot Dogs (Completo)	51	10%
Sándwiches	85	17%
Sushi	56	11%
Comida China	20	4%
Tacos	10	2%
Peruana	6	1%
Otro	41	8%

5.) ¿Qué tipo de bebida prefiere cuándo come comida rápida?



Bebidas Gaseosas	310	63%
Jugos Frutas	133	27%
Agua	22	4%
Té Frio	15	3%
Té Caliente	4	1%
Café	2	0%
Otro	8	2%

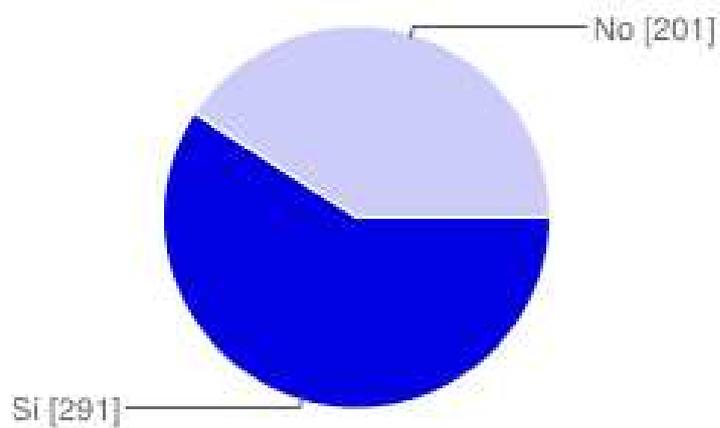
6.) ¿Qué ubicación es la más importante para usted al momento de elegir un restaurante de comida rápida?



Cerca del Trabajo	48	10%
Cerca del Hogar	121	24%
Cerca de Universidad/Colegio	123	25%
Centros Comerciales	106	21%

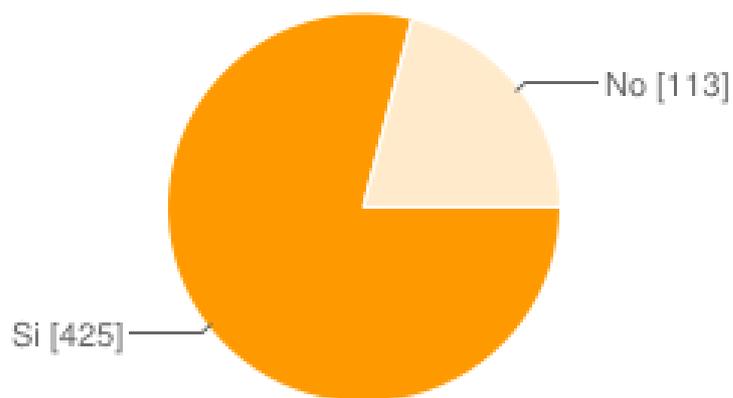
En el Trayecto de Hogar-Trabajo	43	9%
Zona de Restaurantes	30	6%
Zona de Bares	6	1%
Estación de Metro	17	3%

7.) ¿Está usted contento con la variedad de restaurantes de comida rápida en el mercado?



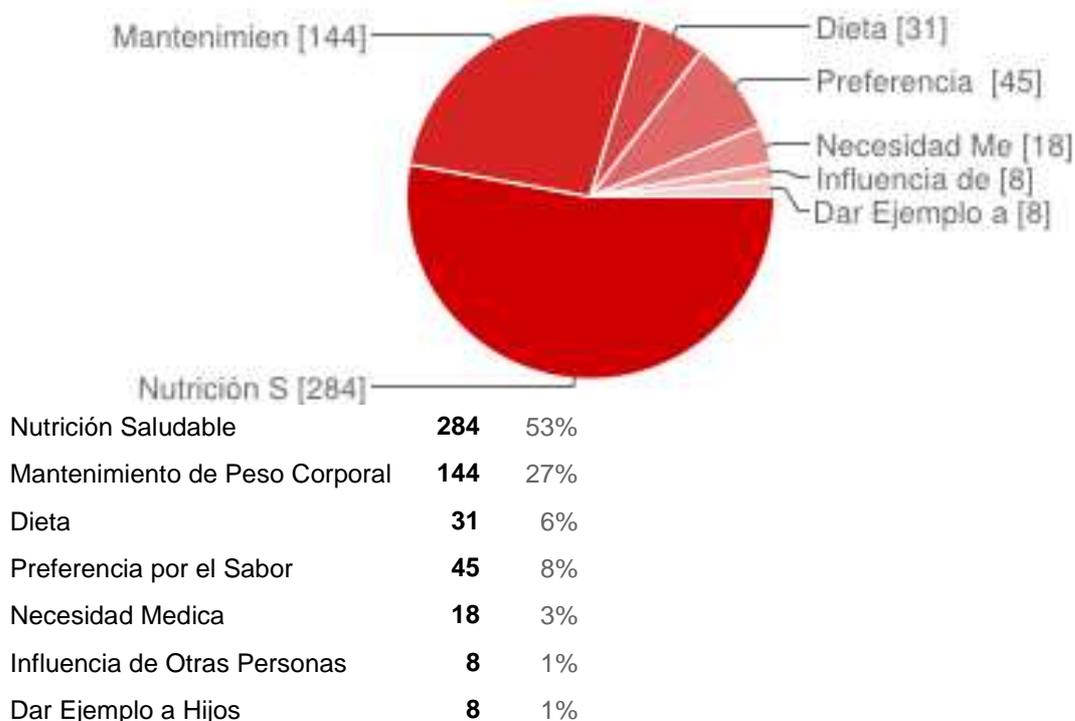
Si	291	59%
No	201	41%

8.) ¿Le interesaría a usted comer en un restaurante de comida rápida saludable y de licuados de frutas/vegetales?

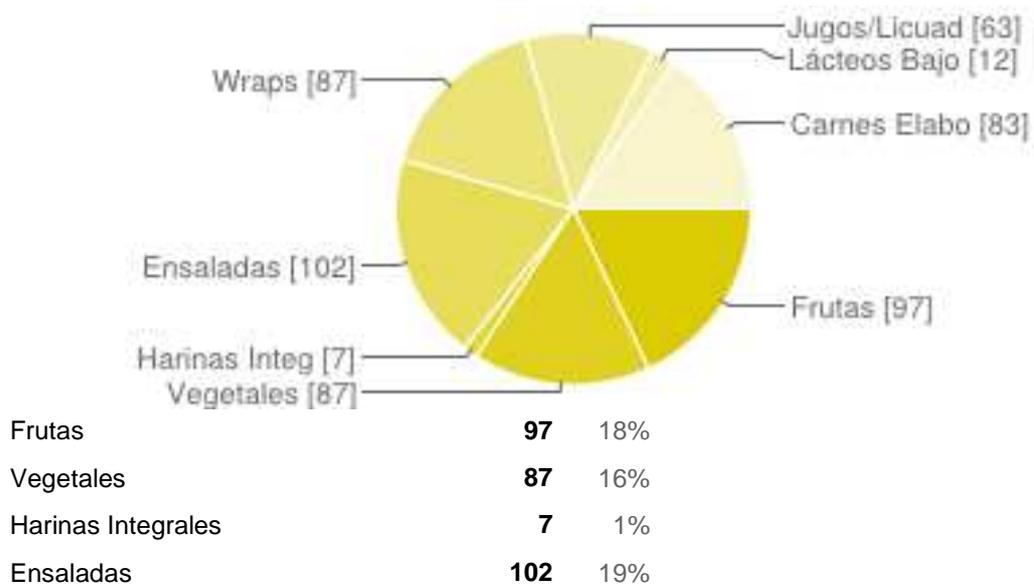


Si	425	79%
No	113	21%

9.) ¿Cuál es la razón más importante para usted que lo motiva comer comida saludable?

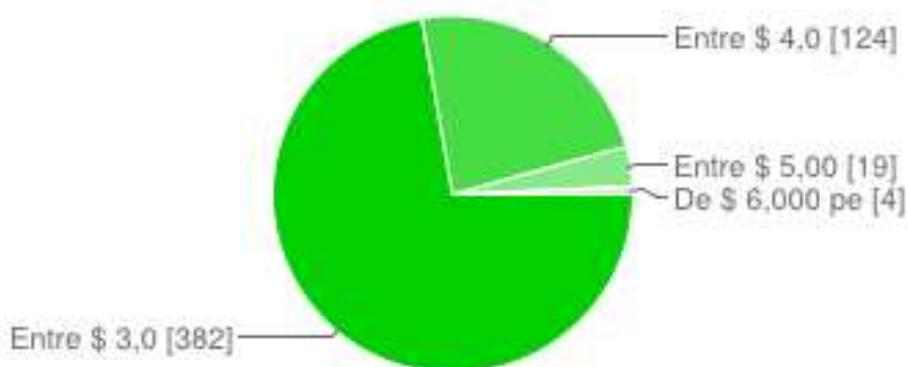


10.) ¿Qué alimentos prefiere cuando desea consumir comida saludable?



Wraps	87	16%
Jugos/Licuos de Frutas/Vegetales	63	12%
Lácteos Bajos en Grasas	12	2%
Carnes Elaboradas a la Parilla/Plancha	83	15%

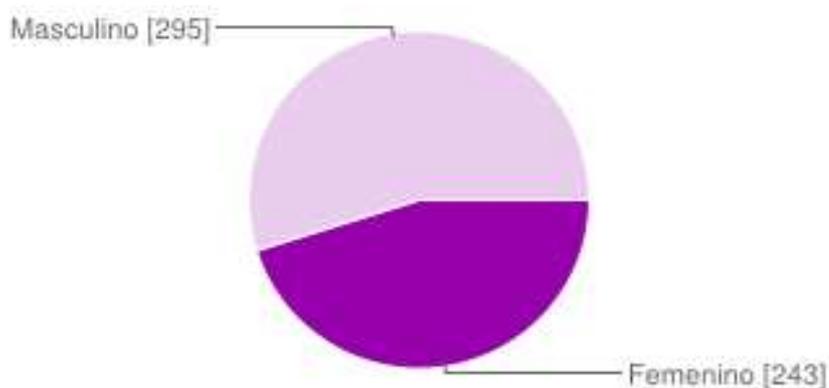
11.) ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en promedio por comer en un restaurante de comida rápida con productos saludables y nutritivos?



Entre \$ 3,000 y \$ 3,999 pesos	382	72%
Entre \$ 4,000 y \$ 4,999 pesos	124	23%
Entre \$ 5,000 y \$ 5,999 pesos	19	4%
De \$ 6,000 pesos en adelante	4	1%

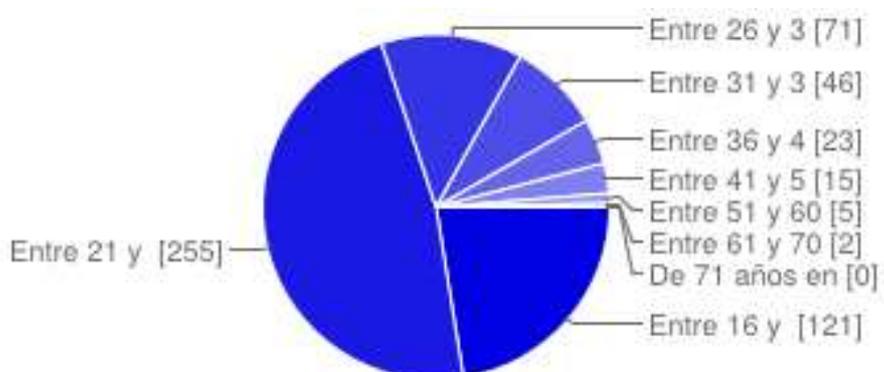
Datos Demográficos

Género:



Femenino	243	45%
Masculino	295	55%

Edad:



Entre 16 y 20 años	121	22%
Entre 21 y 25 años	255	47%
Entre 26 y 30 años	71	13%
Entre 31 y 35 años	46	9%
Entre 36 y 40 años	23	4%
Entre 41 y 50 años	15	3%
Entre 51 y 60 años	5	1%
Entre 61 y 70 años	2	0%
De 71 años en adelante	0	0%

Anexo Z

Tabla S: Pronostico de Ventas Anuales

<u>Año</u>	<u>Precio Promedio de Productos</u>	<u>Costo Promedio de Producto (Costo Variable)</u>	<u>Cantidad de Clientes Diarios x Local</u>	<u>Cantidad de Locales</u>	<u>Cantidad de Clientes Diarios Total</u>	<u>Cantidad de Clientes Anuales</u>	<u>Ingresos por Ventas Anuales</u>	<u>Costos Variables Anuales</u>
1	\$ 4,200.00	\$ 2,000.00	180	3	540	194,400	\$ 816480,000.00	\$ 388800,000.00
2	\$ 4,200.00	\$ 2,040.00	193	3	578	208,008	\$ 873633,600.00	\$ 424336,320.00
3	\$ 4,200.00	\$ 2,080.80	206	3	618	222,569	\$ 934787,952.00	\$ 463120,659.65
4	\$ 4,200.00	\$ 2,122.42	221	3	662	238,148	\$ 1000223,108.64	\$ 505449,887.94
5	\$ 4,200.00	\$ 2,164.86	236	3	708	254,819	\$ 1070238,726.24	\$ 551648,007.70

Anexo AA

Tabla T: Escenario Baja Demanda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 777288,960.00	\$ 831699,187.20	\$ 889918,130.30	\$ 952212,399.43	\$ 1018867,267.39
Costos Variables	\$ 370137,600.00	\$ 403968,176.64	\$ 440890,867.98	\$ 481188,293.32	\$ 525168,903.33
Utilidad Operacional	\$ 407151,360.00	\$ 427731,010.56	\$ 449027,262.32	\$ 471024,106.11	\$ 493698,364.06
Gastos Arriendo	\$ 163927,260.00	\$ 167205,805.20	\$ 170549,921.30	\$ 173960,919.73	\$ 177440,138.12
Gastos en Salarios	\$ 232800,000.00	\$ 237456,000.00	\$ 242205,120.00	\$ 247049,222.40	\$ 251990,206.85
Gastos Promocionales de Marketing	\$ 9300,000.00	\$ 9486,000.00	\$ 9675,720.00	\$ 9869,234.40	\$ 10066,619.09
Gastos Generales	\$ 17160,000.00	\$ 17503,200.00	\$ 17853,264.00	\$ 18210,329.28	\$ 18574,535.87
Gastos Totales	\$ 423187,260.00	\$ 431651,005.20	\$ 440284,025.30	\$ 449089,705.81	\$ 458071,499.93
Depreciación	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20
Utilidad antes de Impuestos	-\$ 27730,497.20	-\$ 15614,591.84	-\$ 2951,360.18	\$ 10239,803.10	\$ 23932,266.93
Impuesto sobre la Renta 20%	-\$ 5546,099.44	-\$ 3122,918.37	-\$ 590,272.04	\$ 2047,960.62	\$ 4786,453.39
Utilidad Neta	-\$ 22184,397.76	-\$ 12491,673.47	-\$ 2361,088.15	\$ 8191,842.48	\$ 19145,813.54
Depreciación	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20
Capital de Trabajo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 70531,210.00
Flujo Neto de Efectivo	-\$ 10489,800.56	-\$ 797,076.27	\$ 9333,509.05	\$ 19886,439.68	\$ 101371,620.74

Rendimiento Promedio IPSA	12.6%
Tasa Libre Riesgo Bonos 10 años	5.50%
Beta sin Apalancar Ind Restaurantes EEUU	1.9
Castigo por Emprendimiento	40%
Beta sin Apalancar	2.66
Tasa Costo Capital	19.00%
VAN	-\$ 186576,994.76
TIR	-13%
Periodo de Recuperacion	-432.4168279
Punto de Equilibrio en Ventas	\$ 807902,950.91

Anexo AB

Tabla U: Escenario Alta Demanda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 1165933,440.00	\$ 1247548,780.80	\$ 1334877,195.46	\$ 1428318,599.14	\$ 1528300,901.08
Costos Variables	\$ 555206,400.00	\$ 605952,264.96	\$ 661336,301.98	\$ 721782,439.98	\$ 787753,354.99
Utilidad Operacional	\$ 610727,040.00	\$ 641596,515.84	\$ 673540,893.48	\$ 706536,159.16	\$ 740547,546.09
Gastos Arriendo	\$ 163927,260.00	\$ 167205,805.20	\$ 170549,921.30	\$ 173960,919.73	\$ 177440,138.12
Gastos en Salarios	\$ 232800,000.00	\$ 237456,000.00	\$ 242205,120.00	\$ 247049,222.40	\$ 251990,206.85
Gastos Promocionales de Marketing	\$ 9300,000.00	\$ 9486,000.00	\$ 9675,720.00	\$ 9869,234.40	\$ 10066,619.09
Gastos Generales	\$ 17160,000.00	\$ 17503,200.00	\$ 17853,264.00	\$ 18210,329.28	\$ 18574,535.87
Gastos Totales	\$ 423187,260.00	\$ 431651,005.20	\$ 440284,025.30	\$ 449089,705.81	\$ 458071,499.93
Depreciación	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20
Utilidad antes de Impuestos	\$ 175845,182.80	\$ 198250,913.44	\$ 221562,270.97	\$ 245751,856.15	\$ 270781,448.96
Impuesto sobre la Renta 20%	\$ 35169,036.56	\$ 39650,182.69	\$ 44312,454.19	\$ 49150,371.23	\$ 54156,289.79
Utilidad Neta	\$ 140676,146.24	\$ 158600,730.75	\$ 177249,816.78	\$ 196601,484.92	\$ 216625,159.17
Depreciación	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20
Capital de Trabajo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 70531,210.00
Flujo Neto de Efectivo	\$ 152370,743.44	\$ 170295,327.95	\$ 188944,413.98	\$ 208296,082.12	\$ 298850,966.37

Rendimiento Promedio IPSA	12.6%
Tasa Libre Riesgo Bonos 10 años	5.50%
Beta sin Apalancar Ind Restaurantes EEUU	1.9
Castigo por Emprendimiento	40%
Beta sin Apalancar	2.66
Tasa Costo Capital	19.00%
VAN	\$ 354345,098.45
TIR	69%
Periodo de Recuperacion	1.890548011
Punto de Equilibrio en Ventas	\$ 807902,950.91

Anexo AC

Tabla V: Escenario Precio Promedio Bajo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 777288,960.00	\$ 831699,187.20	\$ 889918,130.30	\$ 952212,399.43	\$ 1018867,267.39
Costos Variables	\$ 462672,000.00	\$ 504960,220.80	\$ 551113,584.98	\$ 601485,366.65	\$ 656461,129.16
Utilidad Operacional	\$ 314616,960.00	\$ 326738,966.40	\$ 338804,545.32	\$ 350727,032.78	\$ 362406,138.22
Gastos Arriendo	\$ 163927,260.00	\$ 167205,805.20	\$ 170549,921.30	\$ 173960,919.73	\$ 177440,138.12
Gastos en Salarios	\$ 232800,000.00	\$ 237456,000.00	\$ 242205,120.00	\$ 247049,222.40	\$ 251990,206.85
Gastos Promocionales de Marketing	\$ 9300,000.00	\$ 9486,000.00	\$ 9675,720.00	\$ 9869,234.40	\$ 10066,619.09
Gastos Generales	\$ 17160,000.00	\$ 17503,200.00	\$ 17853,264.00	\$ 18210,329.28	\$ 18574,535.87
Gastos Totales	\$ 423187,260.00	\$ 431651,005.20	\$ 440284,025.30	\$ 449089,705.81	\$ 458071,499.93
Depreciación	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20
Utilidad antes de Impuestos	-\$ 120264,897.20	-\$ 116606,636.00	-\$ 113174,077.18	-\$ 110057,270.23	-\$ 107359,958.90
Impuesto sobre la Renta 20%	-\$ 24052,979.44	-\$ 23321,327.20	-\$ 22634,815.44	-\$ 22011,454.05	-\$ 21471,991.78
Utilidad Neta	-\$ 96211,917.76	-\$ 93285,308.80	-\$ 90539,261.74	-\$ 88045,816.19	-\$ 85887,967.12
Depreciación	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20
Capital de Trabajo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 70531,210.00
Flujo Neto de Efectivo	-\$ 84517,320.56	-\$ 81590,711.60	-\$ 78844,664.54	-\$ 76351,218.99	-\$ 3662,159.92

Rendimiento Promedio IPSA	12.6%
Tasa Libre Riesgo Bonos 10 años	5.50%
Beta sin Apalancar Ind Restaurantes EEUU	1.9
Castigo por Emprendimiento	40%
Beta sin Apalancar	2.66
Tasa Costo Capital	19.00%
VAN	-\$ 450146,703.22
TIR	#¡NUM!
Periodo de Recuperacion	-4.313861867
Punto de Equilibrio en Ventas	\$ 1045521,465.88

Anexo AD

Tabla W: Escenario Precio Promedio Alto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 1165933,440.00	\$ 1247548,780.80	\$ 1334877,195.46	\$ 1428318,599.14	\$ 1528300,901.08
Costos Variables	\$ 462672,000.00	\$ 504960,220.80	\$ 551113,584.98	\$ 601485,366.65	\$ 656461,129.16
Utilidad Operacional	\$ 703261,440.00	\$ 742588,560.00	\$ 783763,610.47	\$ 826833,232.49	\$ 871839,771.92
Gastos Arriendo	\$ 163927,260.00	\$ 167205,805.20	\$ 170549,921.30	\$ 173960,919.73	\$ 177440,138.12
Gastos en Salarios	\$ 232800,000.00	\$ 237456,000.00	\$ 242205,120.00	\$ 247049,222.40	\$ 251990,206.85
Gastos Promocionales de Marketing	\$ 9300,000.00	\$ 9486,000.00	\$ 9675,720.00	\$ 9869,234.40	\$ 10066,619.09
Gastos Generales	\$ 17160,000.00	\$ 17503,200.00	\$ 17853,264.00	\$ 18210,329.28	\$ 18574,535.87
Gastos Totales	\$ 423187,260.00	\$ 431651,005.20	\$ 440284,025.30	\$ 449089,705.81	\$ 458071,499.93
Depreciación	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20
Utilidad antes de Impuestos	\$ 268379,582.80	\$ 299242,957.60	\$ 331784,987.97	\$ 366048,929.48	\$ 402073,674.79
Impuesto sobre la Renta 20%	\$ 53675,916.56	\$ 59848,591.52	\$ 66356,997.59	\$ 73209,785.90	\$ 80414,734.96
Utilidad Neta	\$ 214703,666.24	\$ 239394,366.08	\$ 265427,990.38	\$ 292839,143.58	\$ 321658,939.83
Depreciación	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20	\$ 11694,597.20
Capital de Trabajo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 70531,210.00
Flujo Neto de Efectivo	\$ 226398,263.44	\$ 251088,963.28	\$ 277122,587.58	\$ 304533,740.78	\$ 403884,747.03

Rendimiento Promedio IPSA	12.6%
Tasa Libre Riesgo Bonos 10 años	5.50%
Beta sin Apalancar Ind Restaurantes EEUU	1.9
Castigo por Emprendimiento	40%
Beta sin Apalancar	2.66
Tasa Costo Capital	19.00%
VAN	\$ 617914,806.91
TIR	103%
Periodo de Recuperacion	1.253140015
Punto de Equilibrio en Ventas	\$ 701599,931.05

Anexo AE

Tabla X: Calculo Tasa de Descuento

IPSA	
Año	Rentabilidad Anual
2013	-13.2%
2012	3.0%
2011	-15.2%
2010	37.6%
2009	50.7%
2008	-22.1%
2007	13.3%
2006	37.1%
2005	9.1%
2004	25.9%
2003	
Rendimiento Promedio IPSA ultimos diez años	12.6%

Tasa Libre Riesgo Bonos a 10 años	5.50%
Beta Industria	1.9

Anexo AF

Metodología de Proyecto de Tesis

Metodología

La elaboración del proyecto será llevada a cabo mediante el desarrollo de las etapas presentadas a continuación. Las diferentes actividades y análisis han sido divididas y organizadas en diferentes etapas de acorde a la etapa de planificación correspondiente para el seguimiento de un orden lógico y minucioso de todos los elementos necesarios para la correcta y exitosa elaboración del plan de negocios. Las etapas de planificación del plan son las siguientes:

1. Etapa de Planeación

Desarrollo y Definición Final de Concepto de Negocio: Aterrizar y definir bien el modelo de negocio de cadena de locales estilo comida rápida que se dedicará a ofrecer una alternativa de licuados de jugo de frutas y platillos saludables y

nutritivos, con una propuesta de valor basado en la tendencia de mercado de mejores hábitos alimenticios.

Definir Alcance del Negocio: El alcance de la empresa será basado en un cadena de puestos de ventas al estilo “comida rápida” de jugos de frutas/vegetales recién hechos acompañados de una oferta de alimentos frescos y saludables.

Definir Propuesta de Valor: En este caso, la propuesta de valor de la empresa es la oferta de bebidas y alimentos saludables, sabrosos, frescos, y bien presentados; en un mercado de comida rápida donde casi no existen opciones aparte de la comida chatarra.

Definir Segmentación y Mercado Meta: Establecer como segmento de mercado objetivo el compuesto por las personas que practican buenos hábitos alimenticios y que buscan activamente productos saludables con altos valores nutritivos. Dentro de los segmentos objetivos de la empresa también se encuentran los deportistas, las madres de familia que buscan opciones saludables para sus hijos, y adultos que buscan preservar de mejor manera su salud llevando una dieta más limpia y balanceada.

Elaboración de Diagrama Gantt de Actividades: Elaboración de una calendarización de todas las actividades necesarias para el desarrollo del plan de negocios de manera eficaz, eficiente, y oportuna en el espacio de tiempo dado.

***Entregable: Definición de Idea, Estructura y Alcance de Negocio. Diagrama de Gantt.**

2. Etapa de Análisis de Situación Actual

Análisis del Entorno: Análisis del entorno, en este caso del país Chile (específicamente de la Región Metropolitana), por medio de un análisis de las factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos que influyen de manera directa en la industria de la comida rápida.

Análisis de la Industria: Análisis detallado de la industria de la comida rápida por medio de un análisis profundo de las cinco fuerzas de Porter para determinar el atractivo de la industria y los grados de poder con el que cuentan los diferentes integrantes de la misma como ser los proveedores, clientes, competidores, nuevos entrantes, productos sustitutos y cualquier otra parte interesada que pudiese existir.

Análisis de Tendencias: Análisis de las diferentes tendencias actuales y futuras de la industria y de los consumidores de comidas rápidas. Análisis de las tendencias de los consumidores del aumento de consciencia nutricional y de la búsqueda de opciones más saludables en el mercado de comida rápida.

Análisis de Proveedores: Identificar los proveedores más importantes de frutas/verduras frescas, materias primas para la elaboración del pan, de quesos, y de

proteínas magras en el mercado de Santiago, y los precios que ofrecen. También identificar a los proveedores de insumos hechos de materiales reciclados y biodegradables. Los proveedores de los equipos especializados para la preparación de los alimentos también son importantes.

Investigación de Mercado: Determinar si existe demanda por comida rápida saludable y bebidas de frutas/vegetales en el mercado de comidas rápidas de Santiago, Chile.

****Entregable: Análisis de la Industria y del Mercado Actual***

3. Etapa de Definición de Modelo de Negocio Futuro

Definir Conformación Social y Jurídica de la Empresa: Definición del tipo de conformación y denominación social que tendrá la nueva empresa como una sociedad de responsabilidad limitada. Estar informado del marco legal para este tipo de empresas y para esta industria de alimentos servidos (restaurantes).

Recopilación de Información de Requisitos Legales: Investigación de requisitos legales necesarios para poder establecer operar un negocio de este tipo como ser licencias sanitarias, permisos de operación, código laboral, contratos de arrendamientos, etc.

****Entregable: Denominación Legal y Tipo de Conformación Social Legal de la Empresa. Listado de Requisitos Legales necesarios para la conformación de la misma.***

4. Etapa de Implementación de Plan de Negocio

Recopilación de Información Importante para la Apertura de los Locales del Negocio: Investigar y obtener la mayor información posible de los elementos más importantes para la operación del negocio como ser costos de insumos, equipo para la elaboración de los jugos y alimentos, mantenedores para almacenamiento de alimentos, mobiliario para locales, uniformes para el personal, rotulación de locales, precios de arrendamientos de locales, precios de vasos, pajillas, bolsas, etc.

Determinar Oferta de Productos y Elaboración de Recetas: Definir cual será la oferta definitiva de productos y sus respectivas recetas.

Elaboración de Manuales de Procesos y de Atención al Cliente: Elaborar manual de procesos de producción y manual de atención al cliente.

Búsqueda de Ubicaciones Potenciales: Búsqueda de ubicaciones estratégicas de acuerdo con el mercado meta. Las ubicaciones deben de ser de alto tránsito de personas.

Elaboración de Plan de Marketing: Desarrollo de plan de marketing para la penetración en el mercado de comidas rápidas con una oferta de bebidas y alimentos saludables y nutritivos.

Búsqueda de Socios y/o Aliados Comerciales, Asociaciones Ligadas a la Salud: Investigar qué socios y/o aliados comerciales pueden existir. Establecer contacto con organizaciones dedicadas a la salud, a la nutrición, a la promoción de alimentación saludable, asociación de nutricionistas, asociación de diabéticos, etc.

Definición de Estrategias y Tácticas de Marketing: Desarrollar las estrategias de marketing más apropiadas para la incursión en el mercado de comidas rápidas y que le aporten el mayor atractivo y valor posible a la empresa con respecto al segmento de mercado meta de consumidores.

Definición de Estrategias y Medios Publicitarios: Definir cual será la estrategia de medios publicitarios para intentar lograr llegar de la manera más directa posible a los consumidores metas. Las estrategias y los medios a considerar deben de ser lo más económicas y efectivas posible.

Análisis Financiero: Análisis financiero de las inversiones necesarias, opciones de financiamiento, flujos de efectivo, rentabilidades esperadas, punto de equilibrio, indicadores claves de rendimiento, etc.

Plan de Integración Vertical hacia Atrás: Elaboración de plan de integración vertical hacia atrás, mediante la creación de un vivero propio de la empresa que pueda cultivar algunas de las frutas de mayor rotación por medio de métodos de cultivos hidropónicos. El objetivo de la integración hacia atrás es para poder eliminar poco a poco el poder de negociación de los proveedores, reducir costos de las materias primas de mayor rotación, tener mayor control de calidad y no depender tanto de las estacionalidades de las frutas/vegetales.

***Entregable:** *Plan Estratégico de Acción para la Implementación del Plan de Negocios. Listado de Oferta de Productos, Manual de Recetas, Manual de Procesos y Manual de Atención al Cliente.*

5. Etapa de Presentación Final

Preparación de Presentación Final: Preparación y elaboración de presentación final de proyecto de tesis.

***Entregable:** *Plan de Negocios Final Completado y Presentación Final de Proyecto de Tesis*