



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

**DISEÑO Y EVALUACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO PARA START UP
RESTAURANT DE COMIDA RÁPIDA GOURMET HINDÚ**

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

DEEPA DIANA BHOJWANI NANDWANI

**PROFESOR GUÍA:
IVÁN MIGUEL BRAGA CALDERÓN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
MIGUEL PALACIOS**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

DISEÑO Y EVALUACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO PARA START UP RESTAURANT DE COMIDA RÁPIDA GOURMET HINDÚ EN SANTIAGO DE CHILE

El siguiente documento contiene la evaluación de un proyecto de comida rápida hindú en la ciudad de Santiago. En el marco de esta evaluación, se lleva a cabo un estudio de mercado, un estudio técnico y un estudio económico.

La idea de negocio nace de partir de las costumbres y preferencias de quien desarrolla el proyecto. Así como también la preferencia de los consumidores frente a nuevos productos y el alza en el consumo de comida rápida en los últimos años.

A través del estudio de mercado se comprueba que el público objetivo tiene una edad que va desde 15 a 62 años y que son personas que principalmente pertenecen a un estrato socioeconómico medio alto. También se tiene que un 41% de las personas suelen comprar hamburguesas y que un 66% prefiere el servicio delivery. Los factores más importantes a la hora de escoger donde comer son: el sabor de la comida, el precio, la buena atención y la rapidez del servicio. La gente suele comprar comida preparada por que buscar probar cosas nuevas o bien ahorrar tiempo; y la disposición a pagar de las personas en su mayoría se encuentre entre los \$ 4.500 y los \$ 7.000.

En base a los resultados obtenidos del estudio de mercado, se definió la estrategia comercial y se decidió que el proyecto ofrecerá dos formatos de productos definidos como hamburguesas simple y Premium. Para ambos casos se considerará tener una versión saludable, pero para efectos de costos e ingresos no se consideró la diferencia entre ellos.

Dentro de las etapas de implementación se consideran tiempos de prueba y medición para la obtención de un producto final, que pueda llegar a mano de los consumidores con la experiencia anterior. En forma paralela se trabajará el delivery (integración vertical), mientras se prepara e instala lo necesario para la apertura del local en Santiago.

La evaluación financiera del proyecto resulta viable, con un alto impacto en la retribución de la inversión al año 3, transformándose en un potencial proyecto para inversionistas.

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a mi padre, quien siempre tuvo el sueño de abrir un restaurante hindú y que la vida no le permitió concretar. Hoy, estoy con la esperanza y convicción de cumplir su sueño.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañarme siempre en mi camino.

A mi familia, por darme la oportunidad de este crecimiento profesional, y ser un apoyo constante en los desafíos que enfrento en la vida.

A mis compañeros de trabajo, por apoyarme en tiempos difíciles, por ser una inspiración para mi desarrollo laboral y en la presentación del proyecto.

A mis líderes, por inspirarme y empujarme a ser mejor siempre.

A mis compañeros de estudio, por la compañía, las conversaciones y el apoyo que siempre nos brindamos, como una gran familia.

A mi pareja, por el amor, la compañía y la fuerza que me brinda.

Y finalmente, a todo el gran equipo de profesionales del MBA de la FCFM de la Universidad de Chile y al equipo de ESCP Europe por el acompañamiento en esta gran y enriquecedora experiencia universitaria.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS	4
2.1 OBJETIVO GENERAL	4
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	5
3.1. RESTAURANTES	5
3.2 COMIDA GOURMET	7
3.3 COMIDA RÁPIDA	7
3.4 EVALUACIÓN DE PROYECTOS	10
3.5 LEAN START UP	11
3.6 ESTUDIO DE MERCADO	12
3.7 ESTUDIO TÉCNICO	12
3.8 ESTUDIO FINANCIERO	13
3.9 VALOR ACTUAL NETO (VAN)	14
3.10 TASA INTERNA DE RETORNO	14
3.11 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	14
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	15
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA	17
5.1. ANÁLISIS PESTA	17
5.2 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER	26
CAPÍTULO 6: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	29
6.1 REVISIÓN MERCADO INTERNACIONAL	30
6.2 EVOLUCIÓN GASTRONÓMICA EN CHILE	30
6.3 ENTORNO Y COMPETENCIA	35
6.4 DISEÑO INVESTIGACIÓN	46
6.4.1 <i>Resultados Generales Entrevistas</i>	49
6.5. DISEÑO INVESTIGACIÓN ENCUESTA	51
6.5.1 <i>Resultados Encuesta</i>	55
CAPÍTULO 7: MODELO DE NEGOCIOS	73
7.1. MODELO CANVAS	73
7.2 ESTRATEGIA COMERCIAL Y MARKETING	78
7.2.1 <i>Plan de Marketing estratégico</i>	78
7.2.2 <i>Plan de Marketing táctico</i>	80
7.3 PLAN DE OPERACIONES	85
7.3.1 <i>Tamaño del local</i>	85
7.3.2 <i>Selección del local</i>	86
7.3.3 <i>Organización del recurso humano</i>	87
7.3.4. <i>Procesos</i>	90
7.3.5. <i>Flujo de operaciones</i>	92
7.3.6. <i>Marco Legal</i>	94
7.4 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	96

7.5. PLAN ECONÓMICO	97
7.5.1. <i>Estimación de la demanda</i>	97
7.5.2 <i>Estimación de la oferta</i>	99
7.6. PLAN FINANCIERO	101
7.6.1 <i>Estimación de la oferta</i>	101
7.6.2. <i>Inversión Inicial</i>	102
7.6.3. <i>Ingresos</i>	103
7.6.4. <i>Análisis costos unitarios</i>	105
7.6.5. <i>Egresos</i>	105
7.6.6. <i>Depreciación</i>	107
7.6.7. <i>Tasa de descuento</i>	108
7.6.8. <i>Horizonte de evaluación</i>	108
7.6.9. <i>Flujo de Caja</i>	109
7.6.10. <i>Análisis de sensibilidad</i>	111
7.6.11. <i>Riesgo críticos</i>	112
7.6.12. <i>Propuesta al inversionista</i>	113
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES	114
CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA	116
CAPÍTULO 10: ANEXOS.....	118
ANEXO 1 FOCUS GROUP	118
ANEXO 2. ENTREVISTAS PROFUNDIDAD DUEÑOS	119
ANEXO 3. ENTREVISTAS PROFUNDIDAD CLIENTES	124
ANEXO 4. ENCUESTA	126
ANEXO 5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PROYECTO OHMIRCHIS	131
ANEXO 6. INVERSIÓN INICIAL	132
ANEXO 7. DETALLE COSTOS UNITARIOS	133
ANEXO 8. DETALLE COSTOS ANUALES DEL PERSONAL.....	134

ÍNDICE DE TABLAS E IMÁGENES

TABLA 1: DISTRIBUCIÓN COMUNAS Y SU POBLACIÓN	37
TABLA 2: GRUPOS SOCIOECONÓMICOS Y SU DISTRIBUCIÓN EN LA REGIÓN	40
TABLA 3: DISEÑO ENTREVISTA PROFUNDIDAD DUEÑO RESTAURANTE COMIDA INDIA	48
TABLA 4: DISEÑO ENTREVISTA PROFUNDIDAD DUEÑO RESTAURANTE COMIDA RÁPIDA	49
TABLA 5: DISEÑO ENTREVISTA PROFUNDIDAD CLIENTES RESTAURANTE	50
TABLA 6: DISEÑO ENTREVISTA PROFUNDIDAD CLIENTES RESTAURANTE COMIDA RÁPIDA	51
TABLA 7: RELACIÓN PREGUNTAS Y NECESIDAD DE INFORMACIÓN DE ENCUESTA	51
TABLA 8: PRECIOS REFERENCIALES PRODUCTOS Y SERVICIOS	82
TABLA 9: RANGO DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA "HAMBURGUESAS"	83
TABLA 10: RANGO DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA "RESTAURANTES HINDUES"	83
TABLA 11: PRECIOS DE LAS HAMBURGUESAS A OFRECER.....	84
TABLA 12: DISTRIBUCIÓN SUELDOS SEGÚN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	89
TABLA 13: HORARIOS DE PERSONAL.....	90
TABLA 14: TIEMPOS DE PREPARACIÓN DE HAMBURGUESAS	91
TABLA 15: ACOMPAÑAMIENTOS	91
TABLA 16: CUADRO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD DE OHMIRCHIS.....	91
TABLA 17: FLUJO DE OPERACIONES DE OHMIRCHIS.....	93
TABLA 18: POTENCIALES CLIENTES	98
TABLA 19: FRECUENCIA DE COMPRA EN COMERCIO	98
TABLA 20: FRECUENCIA COMPRA COMERCIO NUMERO DE CLIENTES POTENCIALES.....	98
TABLA 21: DEMANDA ESTIMADA.....	99
TABLA 22: OFERTA ESTIMADA	100
TABLA 23: LISTADO DE EQUIPOS	102
TABLA 24: MANO DE OBRA GASTOS EN RESTAURANTE	103
TABLA 25: TRÁMITES SOCIETARIOS.....	103
TABLA 26: PROYECCIÓN INGRESO POR VENTAS.....	104
TABLA 27: PROYECCIÓN INGRESO POR CANTIDAD DE HAMBURGUESAS VENDIDAS	104
TABLA 28: PORCENTAJE CALCULO INCREMENTO VENTAS ANUAL.....	105
TABLA 29: COSTO UNITARIO TOTAL.....	105
TABLA 30: GASTOS PUESTA EN MARCHA.....	106
TABLA 31: COSTOS ANUALES EN PERSONAL	106
TABLA 32: COSTOS FIJOS ANUALES	106
TABLA 33: COSTOS VARIABLES ANUALES.....	107
TABLA 34: OTROS GASTOS GENERALES.....	107
TABLA 35: TABLA DEPRECIACIÓN EQUIPOS.....	108
TABLA 36: FLUJO DE CAJA	109
TABLA 37: REPOSICIÓN INVERSIÓN EN BIENES	109
TABLA 38: CÁLCULO VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO.....	110
TABLA 39: VAN Y TIR	110
TABLA 40: SENSIBILIDAD SEGÚN PRECIO	111

TABLA 41: SENSIBILIDAD SEGÚN DEMANDA	112
TABLA 42: RIESGOS CRÍTICOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN.....	112
IMAGEN 1: <i>HÁBITOS Y COSTUMBRES</i>	39
IMAGEN 2: <i>QUIENES CONSUMEN COMIDA RÁPIDA?</i>	40
IMAGEN 3: MODELO CANVA	75
IMAGEN 4: CICLO INSIGHT Y PROPUESTA DE VALOR OHMIRCHIS.....	79
IMAGEN 5: VARIABLES DE POSICIONAMIENTO	80
IMAGEN 6: ILUSTRACIÓN PROPUESTA LOCAL 1	86
IMAGEN 7: ILUSTRACIÓN PROPUESTA LOCAL 1	86
IMAGEN 8: ILUSTRACIÓN PROPUESTA LOCAL 2.....	87
IMAGEN 9: ILUSTRACIÓN PROPUESTA LOCAL 2.....	87
IMAGEN 10: ILUSTRACIÓN PROPUESTA LOCAL 2.....	87
IMAGEN 11: ORGANIGRAMA OHMIRCHIS.....	88
IMAGEN 12: DISEÑO PRELIMINAR RESTAURANTE OHMIRCHIS	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: ¿QUÉ ENTIENDEN LOS CHILENOS POR ALIMENTACIÓN SALUDABLE?	23
GRAFICO 2: VENTAS REALES COMIDA DE SERVICIO RÁPIDO NIVEL NACIONAL	32
GRAFICO 3: LOS MAS ALTOS PRESUPUESTOS PER CAPITA SEGÚN COMUNA.....	41
GRAFICO 4: LOS MAS BAJOS PRESUPUESTOS PER CAPITA SEGÚN COMUNA.....	41
GRAFICO 5: MARKET SHARE.....	42
GRAFICO 6: HORARIOS POPULARES “LA BURGUESÍA”	43
GRAFICO 7: HORARIOS POPULARES “LA ANTOJERIA”	43
GRAFICO 8: HORARIOS POPULARES “JOHNNY ROCKETS”	43
GRAFICO 9: DISTRIBUCIÓN DE GENERO DE LA ENCUESTA	55
GRAFICO 10: DISTRIBUCIÓN DE EDAD EN LA ENCUESTA	56
GRAFICO 11: DISTRIBUCIÓN DE OCUPACIÓN EN LA ENCUESTA	56
GRAFICO 12: DISTRIBUCION DE INGRESO MENSUAL DENTRO DE LA ENCUESTA.....	57
GRAFICO 13: DISTRIBUCIÓN DE LA PREOCUPACIÓN POR LA ALIMENTACIÓN.....	58
GRAFICO 14: DISTRIBUCIÓN SEGÚN TIPO DE COMENSAL	58
GRAFICO 15: DISTRIBUCIÓN DE TENDENCIA DE ALIMENTACIÓN PARA ENCUESTADOS CON TRABAJO.....	59
GRAFICO 16: DISTRIBUCIÓN DE TENDENCIA DE ALIMENTACIÓN PARA ENCUESTADOS SIN TRABAJO.....	59
GRAFICO 17: DISTRIBUCIÓN DE COMPRA EN COMERCIO DE LA CIUDAD ENCUESTA	60
GRAFICO 18: FACTORES PRINCIPALES QUE MOTIVAN LA COMPRA	60
GRAFICO 19: DISTRIBUCIÓN DE MOTIVOS DE COMPRA	61
GRAFICO 20: DISTRIBUCIÓN DE TIPO DE COMIDA	62
GRAFICO 21: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE COMPRA	62
GRAFICO 22: DISTRIBUCIÓN DE DINERO QUE GASTA EN UN PEDIDO PARA UNA PERSONA	63
GRAFICO 23: DISTRIBUCIÓN DE FACTORES IMPORTANTES AL ESCOGER	64
GRAFICO 24: DISTRIBUCIÓN DE PREFERENCIAS EN EL MÉTODO DE VENTA	64
GRAFICO 25: DISTRIBUCIÓN DE PREFERENCIAS EN EL MOMENTO DEL DÍA DE LA COMPRA.....	65
GRAFICO 26: DISTRIBUCIÓN DE PREFERENCIAS EN EL MÉTODO DE VENTA	66
GRAFICO 27: DISTRIBUCIÓN DE PREFERENCIAS EN EL TIPO DE COMIDA	67
GRAFICO 28: DISTRIBUCIÓN DE PREFERENCIAS DE COMPRA.....	67
GRAFICO 29: INGREDIENTES PREFERIDOS EN LA ENCUESTA	68
GRAFICO 30: INGREDIENTE SECUNDARIO PREFERIDO.....	69
GRAFICO 31: PREFERENCIA DE ACOMPAÑAMIENTO.....	70
GRAFICO 32: PREFERENCIA DE BEBESTIBLE	71
GRAFICO 33: DISPOSICIÓN A PAGAR POR UNA HAMBURGUESA GOURMET	71
GRAFICO 34: DISTRIBUCIÓN DEL VALOR DE LA COMIDA GOURMET.....	72
GRAFICO 35: DISTRIBUCIÓN DEL VALOR DE LA COMIDA SALUDABLE.....	72
GRAFICO 36: AGREGA VALOR QUE SE PRACTIQUE EL RECICLAJE	73
GRAFICO 37: PRECIO DE UNA HAMBURGUESA BIG MAC EN CHILE 2010-2020.....	82

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

Si bien Chile viene experimentando una desaceleración económica en los últimos años, hay industrias que aún no se han visto golpeadas por este escenario. Ejemplo de lo anterior son los restaurantes y bares del país, los cuales han registrado tasas de crecimiento de hasta 13% en sus ventas en los últimos tres años.

Según las últimas cifras publicadas por el Servicio de Impuestos Internos (SII), actualmente estos negocios generan ingresos por US\$ 4.700 millones al año, lo que representa un incremento de un 42% con respecto al panorama que vivía la industria hace 10 años, cuando sus ventas totalizaban US\$ 3.300 millones.

El número de locales, en tanto, ha experimentado un crecimiento de 37% en los últimos años. Así, en el año 2006 la cantidad de restaurantes y bares del país sumaban 29.200 y, según el último catastro del SII, esta cifra ascendió a más de 40 mil. Sobre esto, el presidente de la Asociación Chilena de Gastronomía (Achiga), Guillermo Prieto, comenta que algunos de los factores que explican este incremento sostenido son: el desarrollo que ha experimentado el sector gastronómico en Chile, la mayor inserción de las mujeres en el mercado laboral y el aumento del turismo.

Hay actualmente alrededor de 9.000 establecimientos de comida en la región Metropolitana. La plataforma Zomato® realizó el primer censo de los restaurantes de la capital en el año 2014. Los resultados informaron que el precio promedio de un consumo para dos personas es \$11.678. La variedad de propuesta gastronómica en Chile ha ido aumentada estos últimos años ya que se pueden encontrar aproximadamente 20 etnias de comida distinta, los líderes en termino de número de establecimientos son los restaurantes de Sushi, los restaurantes Chinos y los restaurantes Peruanos con, respectivamente, 930, 820 y 528 establecimientos. Actualmente, las comunas con la mayor presencia de establecimientos en la capital son Santiago Centro (2108), Providencia (1127) y Las Condes (775). El menú más caro se encuentra en la comuna de Vitacura con un valor de \$122.000, mientras el más bajo se encuentra en San Ramón. En 2014, las cadenas con más sucursales eran Castaño, con 69 locales, seguido de Telepizza (48) y las cafeterías Starbucks, con 46 sucursales.

La comida rápida, líder del mercado en Santiago. La comida rápida lidera el mercado de Santiago con 2.067 establecimientos y con una tasa de crecimiento de 3,4% durante el año 2017, este aumento se explica por el aumento del número de establecimientos y no por las ventas totales, crecimiento casi nulo de las ventas de "locales equivalentes". El número de nuevos locales sigue creciendo, pero a un ritmo más lento: 5% para el año 2016 mientras que para el año 2017 fue del 3%.

Considerando la forma de vida actual, existe una realidad imposible de desmentir que es con la competitividad y globalización del mercado, la necesidad de mantenerse actualizado y en el puesto de trabajo hace que cada vez queda menos tiempo para

dedicar a otras cosas, al menos 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 ágil para los consumidores.

Es desafiante para una empresa encontrarse en un medio turbulento, es decir, a los cambios que se van produciendo con el transcurso del tiempo como es el caso de avance de tecnologías, aumento de necesidades de los consumidores, sucesos económicos, aspectos sociales, y así un sinnúmero de factores externos de los cuales estamos expuestos. Las ventajas y disminuciones de riesgos no son para las empresas simples casualidades, sino que para esto hay que hacer una serie de análisis y diagnósticos estratégicos, para evaluar los lineamientos a seguir.

La industria de la comida rápida se encuentra en la actualidad en una etapa de crecimiento sostenido en el mercado nacional, debido fundamentalmente a una fuerte expansión de sus locales ubicados inicialmente en ciudades con gran afluencia de pública. Este sector se caracteriza por continuas estrategias agresivas, debido a que es un sector relativamente equilibrado, razón por la cual la rivalidad es muy fuerte por sobresalir y ser líder. Esto se ve reflejado en las constantes ofertas, promociones y combos, enfocados a incentivar el consumo de los productos y la lealtad entre los consumidores de comida rápida.

La situación y el contexto basado en el estallido social de octubre 2019, nos hace recapitular y revisar las proyecciones, que no son inmediatas, pero si viendo un escenario favorable para el 2021. Y, considerando además la comida como una necesidad básica que debe ser satisfecha, pese a los contratiempos de los consumidores y sus distintas necesidades, existen numerosas empresas de comida rápida, restaurantes con menús diarios, o bien empresas que distribuyen alimentos a los hogares. Sin embargo, se ha apreciado la necesidad por conocer nuevos sabores, culturas, un gusto que cada consumidor se da en su tiempo de ocio.

La búsqueda de alimentos, más allá de que sean sanos, si no que innovadores en su presentación y forma, es que ha surgido la idea de realizar una empresa que pueda satisfacer esta necesidad. Si bien, no es un producto innovador ya que ha existido desde siempre en la vida de las personas, busca conectar una necesidad de alimentarse, con productos de estilo hindú, de entrega rápida y con un toque gourmet, buscando además entregar experiencia. El poder comprender las necesidades presentes en la sociedad y manejar los cambios que se presentan a diario de manera estacional es fundamental para transformar las oportunidades del mercado en valiosos proyectos que generen tanto valor económico a los creadores como a quienes son beneficiados, eso sin lugar a duda nos da el puntapié inicial para investigar, desarrollar y elaborar este proyecto que a continuación explica, además de identificar la valiosa oportunidad de negocio que se esconde detrás.

Para la vida de los seres humanos la alimentación es un factor fundamental e indispensable, durante muchos años las hamburguesas fueron vistas como “comida

chatarra” debido a diferentes tipos de restaurantes los cuales volvieron este alimento una comida rápida, pero durante los últimos años esta idea de hamburguesas ha cambiado, debido a que diferentes restaurantes alrededor del mundo empezaron a contar en sus cartas con hamburguesas gourmet, en el cual las hamburguesas ya se ven de alguna forma como comida saludable.

Estas hamburguesas cuentan con una mejor calidad y una diferente preparación. Pero esta misma razón ha hecho que el mercado de las hamburguesas en el país sea cada vez más competitivo ofreciendo diferentes clases de hamburguesas en muchos restaurantes de todo tipo.

Es por esta razón, que OhMirchis!, se quiso enfocar en realizar un producto diferente e innovador, pero a su vez con un gran sabor. Las características comunes de los platos están en la elaboración de una clase de hamburguesa con una generosa porción de proteína junto a algunas verduras, quesos, salsas, condimentos, entre otros ingredientes que van situados al interior de dos panes, basados en esta estructura a través de los años en diferentes culturas se han generado nuevas alternativas para la elaboración de este plato como utilizar suplementar algunos alimentos, con opciones vegetarianas, veganas, saludables, entre otros. Es acá donde radica la idea del proyecto, cambiando la forma en la que se sirven las hamburguesas en la actualidad, la idea es utilizar los diferentes estilos, ingredientes y la atracción por la cultura india, que se utilizan en diferentes lugares a la hora de la elaboración de este plato y servirlo de una forma diferente, para que así el consumidor tenga la oportunidad de percibir un cambio al consumir un plato tan tradicional como lo es una hamburguesa. OhMirchis!, quiere seguir en el concepto de hamburguesas gourmet, con un gran diferenciador, lo cual se le permita al consumidor experimentar una nueva experiencia en su paladar.

Dado lo anterior, la presente tesis pretende por medio de estudio de información del mercado, de las preferencias de los consumidores, determinar las características del sector gastronómico nacional, la importancia y tendencias del sector gastronómico en Chile, como también lograr identificar las características relevantes de esta industria.

El objetivo principal radica en abordar el diseño de un plan de negocios para la creación de un restaurante de comida rápida que se llamará OHMirchis!. Este negocio estará dedicado a ofrecer al público una oferta de estilos de hamburguesas y acompañamientos al estilo oriental, así como también una amplia gama de bebestibles adaptados al concepto.

El elemento central es desarrollar una planificación estratégica, tomando en cuenta los detalles que incluyan en los consumidores en las ventas al detalle, donde es muy importante considerar la propuesta de valor, basada en el actual mercado de restaurantes, así como también del rubro de la gastronomía de la India.

La evaluación del proyecto consta de una investigación de mercado, donde por medio de encuestas se estudiará el mercado objetivo, se conocerá las preferencias de los consumidores y los factores que influyen a la hora de escoger el restaurante, entre otras cosas importantes para el desarrollo del proyecto.

Por otro lado, el aspecto financiero será cuidadosamente investigado y se realizarán todos los escenarios posibles, para analizar el negocio y su viabilidad.

Otros aspectos a considerar lo componen el análisis del entorno, del mercado, funcionamiento de la industria, la competencia y los productos más importantes. Se realizará también un plan de mercado en el cual se podrá ver el modelo de negocio, viendo las oportunidades que se tienen, las fortalezas y por otro lado las amenazas y las debilidades que se puedan presentar para tratar de mejorarlas o tener un plan de acción.

El último aspecto a abordar es el funcionamiento de un restaurante, lo que será fundamental para realizar el proceso, incluyendo el inicio de la sociedad, su constitución, los requisitos legales que se tienen para este tipo de negocios, el sistema de distribución, la publicidad que se va a manejar, los precios que tendremos y el organigrama que se maneja dentro de ese establecimiento comercial.

Ante la situación actual que vive el país y el mundo producto de la pandemia COVID19, el escenario es muy incierto, no se han podido generar nuevas proyecciones y frente a esta “nueva normalidad”, la adaptabilidad cobra la mayor relevancia.

Es por ello, que el presente proyecto y su análisis, serán reflejados en una situación hipotética anterior a lo que hoy ocurre, situándose en un escenario en condiciones normales, donde los consumidores reflejaban su interés por este tipo de comida y servicios a través de las diversas encuestas realizadas.

CAPÍTULO 2: OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Elaboración estratégica y diseño de viabilidad de un plan de negocios para la creación de un restaurante de comida rápida gourmet con el concepto de gastronomía de la India, interviniendo con una propuesta de valor distinta para el mercado actual de restaurantes hindúes en Santiago de Chile, con un producto estrella, la hamburguesa. En el caso de una factibilidad positiva, este trabajo será utilizado como base sólida para llevar a cabo dicha empresa, con un modelo de negocio escalable.

2.2 Objetivos Específicos

- Establecer la viabilidad legal y financiera del negocio, junto con una definición de presupuesto.
- Realizar un análisis de la industria de comida rápida y tendencias de consumidores de dichos negocios. Conocer usos, hábitos y preferencias de los consumidores (conocer el mercado objetivo).
- Construir la dirección estratégica de este nuevo servicio (estrategia de negocio, generación de idea, desarrollo, requisitos, características del negocio, entre otros).
- Elaboración estratégica de un plan de negocios para la creación de un restaurante de comida rápida.
- Proyección financiera, prueba de rentabilidad y viabilidad.
- Establecer ubicaciones estratégicas para el local en lugares estratégicos con alto tránsito de personas del segmento objetivo como distritos gastronómicos, cerca de oficinas, entre otros.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

Se desarrolla para identificar una o varias teorías y exponer conceptos que sean relevantes para el estudio. En este caso, se mencionan conceptos de procesos a utilizar, materia prima, metodología que se usará para llevar a cabo el proyecto y técnicas de investigación necesarias.

3.1. Restaurantes

Establecimiento público en el que se sirven comidas, en menú o a la carta, a precios estipulados y a unas horas indicadas. La palabra francesa restaurant, aparecida en el siglo XVI, designó, en primer lugar, un alimento que restaura (que repone las fuerzas). A partir de este sentido, que sobrevivió hasta el siglo XIX, se pasó al de “establecimiento especializado en la venta de productos que restauran las fuerzas” según el Dictionnaire de Trévoux, 1771.

Para definir el tipo de restaurante que se va a desarrollar, se debe conocer los tipos y clasificaciones que existen en el mercado, esto permitirá definir los requerimientos, operaciones y gestiones necesarias para su buen funcionamiento.

3.1.1 Clasificación de restaurantes según características

Según Torruco y Ramírez (1997), los restaurantes pueden ser de cuatro tipos, y estos se clasifican en función de tres factores: costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales (Morfín, 2006). A continuación, se describen las principales características de cada uno de los tipos de restaurante:

- *Restaurantes Gourmet:* Alimentos de alta calidad y servidos a la mesa, el servicio y menú de primera clase, en general se especializa en platillos poco comunes y muy bien elaborados. Los restaurantes gourmet por lo general definen su estilo y menú en relación con el chef principal y suelen ganar renombre dependiendo de lo originales que resulten sus recetas. Al mismo tiempo, un restaurante con cierto concepto específico o que sirve sólo un tipo de comida puede considerarse gourmet si la calidad de las recetas y los alimentos es excelente.
- *Restaurantes de Especialidad:* Ofrece una variedad limitada de estilos de cocina, su menú cuenta con diferentes platillos de acuerdo con su especialidad. En ocasiones se confunde con el restaurante étnico que acostumbra a ofrecer 5 los platillos más representativos de una región. Dentro de esta clase de restaurantes encontramos otra clasificación de acuerdo con el tipo de comida como Vegetarianos y macrobióticos, Pescado y mariscos, Carnes rojas, Aves, entre otros.
- *Restaurante Familiar:* Se sirven alimentos sencillos a precios accesibles, se caracteriza por el tipo de servicio que es confiable, generalmente este tipo de restaurantes son franquicias. Dentro de esta categoría también suelen caer la mayor parte de los emprendimientos pequeños de comida y las cocinas económicas.
- *Restaurante Buffet:* Los comensales pueden elegir entre una gran variedad de platillos cocinados y dispuestos para autoservicio. Generalmente el precio es una

cantidad fija por persona, aunque en ocasiones el precio va de acuerdo con la cantidad de platos. Los restaurantes tipo buffet son una de las opciones más socorridas por aquellos que buscan iniciar un negocio de comida, ya que pueden estar compuestos de todo tipo de platillos. En este tipo de restaurante lo más importante es el precio y la cantidad de comida que se sirve.

- *Restaurante Comida rápida*: Este tipo de restaurantes son informales y ofrecen productos simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas, pizzas o pollo frito. La mayor parte de las franquicias de comida pertenecen a esta clasificación ya que la preparación de los alimentos suele ser muy sencilla y los procesos se estandarizan, a diferencia de los restaurantes tipo gourmet, donde la realización artesanal de los platillos es el atractivo principal.
- *Restaurante Temático*: Se clasifican de acuerdo con el tipo de comida que ofrecen, aquí es donde encontramos los que ofrecen alimentos de acuerdo con su origen (cocina italiana, cocina francesa, argentina, entre otros).
- *Restaurantes Espectáculos*, que son los que generalmente están asociados con algún tipo de personaje o tipo de música. En este tipo de negocios y los restaurantes de especialidad, podemos encontrar una gran afluencia de turistas, debido a las actividades del turismo gastronómico.
- *TakeAway (Comida para llevar)*: En estos establecimientos se ofrece una gran variedad de primeros platos, segundos y aperitivos, expuestos en vitrinas frías o calientes, dependiendo del tipo de alimentos. Los clientes seleccionan un menú de acuerdo con la oferta de alimentos que tiene y se usan recipientes desechables. Este tipo de restaurante es muy común en las grandes ciudades, en donde la gente no tiene mucho tiempo para comer y prefieren la practicidad que todo esté preparado y listo para llevarse.

Para el presente proyecto, se interconectarán tres tipos de la clasificación anterior, ya que tiene características de Restaurante Gourmet, Restaurante de Comida Rápida, y con takeaway con opciones de retiro en el local o delivery, atendiendo a los hábitos de consumo que se han adquirido posterior a la pandemia.

La elección nace desde la razón de que la comida rápida es un tipo de comida económica, ampliamente consumida hoy en día, con menús de fácil preparación, y junto con ello abarca un amplio público, desde adolescentes hasta padres y madres junto a sus familias. Por su parte, la comida gourmet es un tipo de elección que hoy ha ganado terreno como un valor agregado al producto. De por sí, optar por comida India es explorar, conocer sobre una cultura, y más aún que la entrega del producto sea desde la calidad y delicadeza, es a lo que apuesta OhMirchis!.

Hoy en día, el takeaway cobra relevancia aún más como efecto durante y posterior a la pandemia, donde la sociedad ha cambiado sus hábitos alimenticios, educándose y comprendiendo lo fácil que puede llegar a ser, desear un producto que, a través de la tecnología, son capaces de realizar pedidos en línea o a través de una aplicación en su celular y recibirlo en el menor tiempo posible en casa. La comodidad y seguridad son conceptos que hoy priman en la mente de los consumidores, es por ello, que la modalidad take away o delivery, serán consideradas desde la primera etapa.

3.2 Comida Gourmet

Gourmet es un vocablo francés traducido por la Real Academia Española (RAE) como gastrónomo, una persona entendida en gastronomía o aficionada de las comidas exquisitas. El término se utiliza como adjetivo para calificar a aquellas comidas de elaboración refinada. Así, se puede entender que una comida gourmet es un producto que está hecho por ingredientes de alta calidad y que también su proceso de elaboración es llevado a cabo con especial cuidado y tratamiento. Estos dos factores son los que determinan si una comida es gourmet o no.

3.2.1 Demanda de productos gourmet y su tendencia

Chile posee una amplia gama de productos gourmet que son exportados a diferentes países del mundo y es un mercado que está en pleno desarrollo. En diferentes países del orbe, ésta tendencia ya se ha instalado y hace ver que los consumidores están teniendo un cambio cultural en cuanto a sus gustos alimenticios, ya que estos ahora prefieren con mayor frecuencia alimentos que son más saludables, que son elaborados de forma artesanal y hechos mediante procesos que no perjudican al medio ambiente, y un sinnúmero de otros factores que hablan del cuidado y la delicadeza de la elaboración de los productos.

Según un estudio realizado por ProChile en 2009, los principales rubros de la industria gourmet en Chile son: los snacks, bebestibles, carnes, quesos, condimentos, aceites de oliva, confites, mermeladas, rubro apícola, pescados y mariscos. De un grupo de empresas analizadas también se sabe que estos productos destinan casi el 70% de su producción al mercado nacional, siendo el mercado local el laboratorio de prueba antes de exportar sus productos.

En Chile, el comportamiento de las personas se ve reflejado con el de los americanos y europeos que buscan probar nuevos sabores y preparaciones que sean diferentes al mercado común masivo de alimentos y según el estudio realizado por Pro Chile al año 2009, la demanda de estos productos crecerá a un 18% anual.

Por otra parte, también podemos hablar de la “gourmetización de los consumidores chilenos”, el consumidor gourmet es un grupo que ha crecido exponencialmente en los últimos años y hoy en día se tiene que el 45% de los chilenos mayores de 25 años de los segmentos C1 y C2 puede ser considerado un consumidor gourmet, esto, según el estudio de Chile Gourmet, elaborado por consultoras iCuadrado, Contexto y Whizzy en el año 2017 (ChefHotel, 2017).

3.3 Comida Rápida

Con la Revolución Industrial se produjeron grandes cambios tanto laborales como sociales, como la sustitución de la mano de obra por maquinaria, la evolución del transporte, la cadena de montaje, la localización de la actividad económica en el centro

de las ciudades, los horarios laborales rígidos o la aparición de zonas dormitorio. Todos estos hechos, provocaron que las personas comenzaran a coincidir en los traslados al trabajo, así como, en las horas de descanso, por lo que la pérdida de tiempo empujó a nuevos diseños de infraestructuras y servicios, entre ellos el de restaurantes. En 1920 aparecen en Estados Unidos los primeros locales de hamburguesas, aunque no fue hasta 1937 cuando los hermanos Dick y Mac McDonald comenzaron a utilizar la producción en cadena, propia de otras industrias, con la intención de poder atender en pocos minutos los pedidos de la multitud de personas que debían comer en tiempo reducido (Lago, 2011).

Beatriz Champagne directora de la Coalición Latinoamericana Saludable, explica que los latinoamericanos ven a la comida rápida como algo aspiracional y la consumen para parecerse a los países más desarrollados, lo que provoca obesidad y alta incidencia en enfermedades crónicas, además afirma que desde hace algunas décadas la principal causa son las enfermedades crónicas a diferencia de tiempos atrás donde eran provocadas principalmente por enfermedades infecciosas. Las principales causas de estas enfermedades son la mala alimentación, la vida sedentaria, la alta ingesta de tabaco, alcohol y el consumo de alimentos de bajo valor nutricional como son los de comida rápida. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 75% de las muertes provocadas por las enfermedades no transmisibles (ENT) ocurren en países en vías de desarrollo. En Latinoamérica cerca de 200 millones de personas padecen estas dolencias, la incidencia de las ENT se dispara con la aparición de las multinacionales de alimentos que empezaron a estar más interesadas en su rentabilidad que en la salud de las personas.

El 75% de los latinoamericanos de entre 19 y 59 años tiene sobrepeso o padecen obesidad según denunció recientemente el Frente Parlamentario contra el Hambre (FPH), una organización que cuenta con el apoyo de la FAO.

El consumo de comida rápida en tiendas de conveniencia o “comprar y llevar” en América Latina se duplicó entre 2012 y 2018, mostrando el mayor crecimiento dentro de la categoría de comida rápida; las barras de jugos/smoothies aumentaron fuertemente sus ventas, alcanzando en 2018 casi cuatro veces el valor obtenido en 2012; Los comercios independientes superan las ventas de las cadenas de Foodservice en 2018, con un tamaño de mercado de US\$ 227 millones, contra US\$ 36 millones para las cadenas. Además de lo anterior se estima que las ventas de la categoría Home Delivery/Takeaway tendrán el crecimiento más rápido entre todas las categorías de Consumer Foodservice, de aquí a 2022, con un aumento de 31% (Euromonitor International, 2018).

La comida rápida es, hoy en día, una comida muy consumida gracias a sus intensos sabores, su palatabilidad, y su facilidad para adquirirla, aun cuando este tipo de alimento conlleva una serie de características nutricionales, que hacen que no sea aconsejable su consumo habitual.

La comida rápida, es un tipo de comida económica, ampliamente consumida hoy día, basada en menús de fácil preparación y, como su mismo nombre indica, de rápida

preparación e ingestión. Las características que en nuestra sociedad se convierten en auténticas virtudes para un amplio estereotipo de consumidores; desde adolescentes de precaria economía a trabajadores que carecen de tiempo para almorzar por sus exigentes jornadas laborales (Moliní, 2017).

3.3.1 Comida Rápida en Chile

El número de locales de fast food en nuestro país se ha incrementado sobre todo en la Región Metropolitana y las ventas de este segmento también han tenido un importante crecimiento. De acuerdo con datos de enero de este año de la empresa de geointeligencia Georesearch en Chile existen más de 3.500 locales de comida rápida y el 66% está ubicado en la Región Metropolitana. También destacan en este estudio que más de 730 locales de las principales cadenas se emplazan en la capital.

Otros datos interesantes son que el 42% de los locales de las principales cadenas en la Región Metropolitana se ubican en malls.

En la participación de locales por ubicación lideran los malls con 42,9%, luego están los stands (24,6%), los power center registran un 11,9% y los stripcenter con 9,4%.

El Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC) también realizó un estudio, pero sobre las ventas de comida de 10 servicio rápido. Este concepto considera los restaurantes y lugares de comida rápida sin servicio a la mesa, es decir, que sean al paso, como patios de comida, entre otros.

Las ventas a nivel nacional registraron un crecimiento anual de 3,4% durante el cuarto trimestre de 2017. “Durante el 2017 el indicador cerró con un alza de 5,5% real superando el crecimiento de los tres años anteriores”, dice el estudio. La venta total de comida rápida en regiones durante el último trimestre del 2017 representó el 38,9%, mientras la Región Metropolitana aportó el 61,1%. “El crecimiento del último cuarto del año responde tanto a un aumento del consumo promedio, como también a un incremento en el número de transacciones, las cuales evidenciaron un alza de 3,4% respecto a igual trimestre de 2016”, comentó Bernardita Silva, gerente de Estudios de la CNC (Aliaga, 2018). La expansión en las ventas de comida rápida puede atribuirse a factores como el crecimiento en la conveniencia y accesibilidad gracias a la tecnología. Por ejemplo, sitios web como pedidosya.cl ofrecen servicio de entrega a domicilio para restaurantes que anteriormente no habían tenido la capacidad de ofrecer este servicio. Según un estudio reciente, la comida delivery es una de las opciones preferidas de los consumidores chilenos entre 15 y 44 años, en especial en la Región Metropolitana. Varios factores influyen en esta preferencia.

Por ejemplo, el consumo de comida rápida es mayor los fines de semana y el hábito de pedir delivery puede venir ligado a otras conductas, como la de invitar amigos a comer a casa, darse un gusto especial o regalinear a su pareja. Asimismo, las cifras de ventas de la comida delivery crecen durante momentos especiales, como pueden ser eventos deportivos importantes o el Día de los Enamorados. Ello, sumado al importante incremento en Chile del uso de los dispositivos móviles y smartphones, que hacen posible pedir comida desde cualquier sitio a casi cualquier hora, está aumentando las

posibilidades de expansión del mercado y también ampliando el perfil de sus usuarios. Estos factores, más el crecimiento en Chile del uso de Internet y 11 dispositivos móviles, facilitan al consumidor pedir comida desde cualquier lugar donde se encuentre, a cualquier hora del día, lo que aumenta las posibilidades de ampliar el mercado y fomentar el crecimiento de la economía. Igualmente, esto beneficia a las Empresas de Menor Tamaño (EMT) enfocadas en el rubro alimenticio, las cuales están constantemente adecuándose a estos cambios para ofrecer más opciones y una mayor comodidad a sus clientes, por ejemplo, ofreciendo el servicio de pedidos a domicilio (Euromonitor International, 2018).

El último estudio realizados por Adimark, ¿Cuánta comida rápida consumen los chilenos?, es categórico: el 41% de los chilenos consume comida rápida al menos una vez a la semana, cifra que representa a más de seis millones de personas. El segmento de consumidores que va en alza es el compuesto por jóvenes (15 a 24 años), donde el 74% de ellos reconoce que prefiere este tipo de comida, lo que significa un aumento del 2% en relación con los resultados del estudio anterior.

El comportamiento de los consumidores de comida rápida según género no muestra mayores diferencias: el 39% de las mujeres prefiere esta opción frente a 44% de los hombres, concentrado los grupos c2 y c3 las cifras más altas del total del GSE, con 45% cada uno. Le siguen el grupo D con 39% y el ABC1 15 se ubica en el nivel de menos consumo, con 35% de los integrantes de este grupo, optando por este tipo de preparaciones. El consumo de comida rápida está estrechamente ligado al grupo etario, siempre con cifras que superan el 25% entre la población menor de 55 años. Entre los 25 y 34 años, el 53% de este grupo se declara consumidor de comida rápida, cifra que se reduce al 42% entre los 35 y 44 años, para llegar a 28% entre los 45 y 54 años.

Sobre, ¿Cuánto gastan los chilenos en comida rápida?, es una pregunta del estudio realizado por Adimark y arrojó que el consumo promedio por boleta del tercer trimestre de 2017 fue de \$4.352, marcando un alza de 4,3% anual y un incremento de 0,4% respecto del trimestre anterior.

El crecimiento de las ventas del sector se explica por este fenómeno, ya que el aumento del ticket promedio ha mantenido un alza constante. En medio del boom de la comida saludable, la comida rápida sigue siendo una opción para un gran porcentaje de la población, que intenta equilibrar la ingesta de este tipo de alimentos con una mayor cantidad de ejercicio en relación con el promedio, con 45% versus 32% de quienes no consumen comida rápida, según datos del estudio.

3.4 Evaluación de proyectos

Un proyecto se gesta como respuesta a una idea que busca solucionar un problema. Cuando este proyecto significa la creación de un nuevo negocio, debe asegurar la resolución de una necesidad humana de manera eficiente, segura y rentable (Sapag & Sapag, 2008).

La evaluación de proyectos es un instrumento que permite saber si un proyecto es rentable o no rentable, de esta manera aporta información para que se pueda tomar una decisión de la mejor forma posible. Si un proyecto es rentable, este debiese realizarse, y si no es rentable, el proyecto se debería abandonar, siendo esto lo más lógico. De igual

forma el agente encargado de tomar la decisión final puede realizar un proyecto ya sea o no rentable. (Sapag & Sapag, 2008).

Para llevar a cabo la evaluación de proyecto es necesario tomar en cuenta una serie de estudios que en su conjunto componen la evaluación completa.

Según Baca (2001), los estudios que componen una evaluación son: estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico, evaluación económica, y un análisis y administración del riesgo. (Baca, 2001).

Por otra parte, los hermanos Sapag mencionan que la evaluación de un proyecto se conforma por el estudio técnico, el estudio de mercado, estudio organizacional, estudio administrativo legal, estudio financiero y estudio de impacto ambiental. (Sapag & Sapag, 2008).

Para el caso de este estudio y siguiendo la información proporcionada por estos autores, se tomará en cuenta hacer un estudio de mercado, un estudio técnico y un estudio económico del proyecto presentado.

3.5 Lean Start Up

La explosión de la burbuja de las puntocom, que a comienzos de los 2000 produjo la quiebra de miles de startups y una pérdida de valor en la industria de IT estimada en 1,8 billones de dólares, motivó un esfuerzo importante desde el mundo académico por entender las claves del proceso emprendedor y así evitar un nuevo desastre. El precursor de esto fue Steve Blank de la Universidad de Stanford, quien formuló un marco conceptual radicalmente distinto a la concepción lineal del emprendimiento de aquellos días. Blank propuso que el proceso emprendedor, basándose en el método científico, debe plantear hipótesis y, a través de la experimentación iterativa, lograr verificarlas hasta calzar la propuesta de valor con las necesidades del mercado y así lograr descubrir un modelo de negocio sostenible y replicable. La propuesta de Blank se convirtió rápidamente en el paradigma de funcionamiento de las startups, creando un nuevo lenguaje y desencadenando el movimiento lean startup y la conceptualización sistémica (ecosistema) del proceso emprendedor.

Como una forma de reducir el fracaso, aplicaremos el método científico al emprendimiento: Lean Startup, que nos permitirá iniciar pequeño y mejorar continuamente al entrar en un círculo virtuoso (Construir, medir y aprender) a través de la experimentación constante y la creación de productos mínimos viables incrementando su costo de manera gradual y minimizando la incertidumbre de un emprendimiento (ajuste sistemático de la hipótesis).

Consistirá en la forma más eficiente posible para reducir el riesgo de falla, donde nos enfocaremos en lanzar nuevos productos al mercado basado en hipótesis que se probarán paulatinamente, ya que se cree en que los emprendimientos tienen que ver con el descubrimiento de un modelo de negocio a través de la experimentación y no con la ejecución de un plan de negocio predefinido y estático.

3.6 Estudio de Mercado

La primera parte del estudio comienza con el estudio de mercado que principalmente busca identificar y cuantificar la demanda, la oferta. Siguiendo con este estudio, también se debe proceder a analizar los precios del mercado, ya estudiar la forma de comercialización.

Según menciona Baca (2001), el principal objetivo de este estudio es comprobar la real posibilidad que existe de que nuestro producto penetre de forma exitosa en un mercado establecido. Si bien este análisis es posible de llevar a cabo mediante fuentes de información secundarias que proporcionan datos históricos, es importante recopilar información de fuentes directas lo que da al estudio de mercado mayor fuerza y precisión en cuanto a resultados.

Los hermanos Sapag, enumeran además cuatro factores relevantes para el estudio, que son el consumidor y la demanda del mercado, la competencia y las ofertas del mercado, la comercialización del producto o servicio y finalmente los proveedores. (Sapag & Sapag, 2008).

El consumidor y la demanda, va a permitir hacer un perfil del consumidor al que apunta nuestro servicio y que se pueda desarrollar una adecuada estrategia comercial. Por otra parte, la determinación de la demanda va a permitir cuantificar los alcances del proyecto y dimensionar la magnitud de las posibilidades.

Estudiar la competencia y las ofertas es relevante para obtener información sobre las ventajas y desventajas presentes en el mercado, también permite obtener información relevante acerca de los gastos que se deben hacer como negocio perteneciente al rubro.

La comercialización del producto o servicio es más difícil de precisar ya que puede variar según el avance del proyecto, por lo que es vital tomar en cuenta los factores antes mencionados para levantar información que ayude a la toma de decisiones en este punto. Esto, abarca estrategias publicitarias, decisiones de precio, canales de distribución, calidad del producto, estilo de venta, entre otras cosas. Cada una de estas decisiones generaran una repercusión en el funcionamiento del proyecto en cuanto a los ingresos, costos y la inversión, por esto se necesita que el estudio sea riguroso y lo más preciso posible.

Finalmente, los proveedores son parte fundamental del proyecto ya que, sin las materias primas para llevar a cabo el proyecto, este se convierte en algo inviable. Este factor puede influir de manera importante en la locación del proyecto. Se debe tener en cuenta que la disponibilidad de insumos debe ser posible en el tiempo que dure el proyecto, de lo contrario se puede caer en el fracaso de este.

3.7 Estudio Técnico

Este estudio técnico tiene como finalidad determinar la inversión y costo de la operación. Está directamente relacionado a la determinación del tamaño de la planta, la mano de obra necesaria y la tecnología adecuada para el proyecto.

Baca (2001), menciona cuatro factores importantes a tener en cuenta; la determinación del tamaño óptimo de la planta, la localización, ingeniería del proyecto y análisis administrativo.

La determinación del tamaño óptimo de la planta viene dada por la investigación necesaria para determinar cuánto espacio se necesita para llevar a cabo el proyecto de manera adecuada, aquí está sujeto al marco legal, y disponibilidad de la locación. Sin embargo, es necesario analizar la cantidad e turnos t posibilidades disponibles de acuerdo a las características del proyecto.

La determinación de la locación es un factor que debe verse en forma integral, se debe analizar con cuidado todo el contexto en el cual se desarrolla el proyecto, pues esto puede afectar a la comunidad, a los gastos propios del negocio y también la imagen que pueda llegar a tener.

La ingeniería del proyecto abarca un espectro amplio, en el cual se investigan los procesos productivos necesarios. Estos procesos tienen diversas opciones para ser llevados a cabo, y pueden ser automatizados o bien manuales. Esta elección va a depender de la disponibilidad de capital, distribución de espacio físico disponible, elección de la maquinaria y la tecnología adecuada.

Finalmente, el análisis administrativo abarca el estudio organizacional y legal del proyecto, este ámbito del proyecto suele ser extenso y delicado, se debería incluir en él, el detalle de la selección de personal, descripción de cargos, análisis de las leyes que afecten al proyecto, debido a esto, en este estudio, solo se mencionaran las ideas en forma general, pues el detalle completo debería ir en una fase posterior del proyecto.

3.8 Estudio Financiero

En esta parte del estudio, de acuerdo a la información monetaria recabada previamente, se deben elaborar los análisis pertinentes para llevar a cabo la evaluación económica. Se debe determinar la inversión inicial, su depreciación y su amortización. Para llevar a cabo este estudio, se usa como base la información obtenida en el estudio de ingeniería del proyecto mediante el cual se obtiene toda la información cuantitativa.

De acuerdo a esto, se desarrolla el cálculo de la tasa de rendimiento mínima exigida y los flujos de efectivo, que se calculan con y sin financiamiento. Los flujos de efectivo provienen del desarrollo de los estados de resultado proyectados para el periodo de tiempo determinado en la evaluación (Baca, 2001).

La evaluación económica consiste en aplicar las herramientas actuales para la evaluación de proyectos, para esto es necesario considerar por ejemplo el valor del dinero en tiempo, conocer la tasa interna de retorno, y el valor actual neto. Esta parte del estudio es la que finalmente influye más en la toma de decisión del inversionista la hora de llevar a cabo el proyecto.

3.9 Valor Actual neto (VAN)

Este criterio representa la diferencia entre ingresos y egresos expresados en moneda actual, por lo tanto, hace que el proyecto deba aceptarse si da un resultado igual a 0 o bien mayor a 0. El VAN se puede expresar de la siguiente forma matemática:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+d)^t} - I_0$$

Donde F_t representa al flujo de caja resultante en el periodo t , d representa la tasa de descuento, I_0 representa la inversión inicial ($t=0$) y n representa el número de periodos de tiempo.

3.10 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno o TIR es una herramienta que sirve como criterio de evaluación y que representa la rentabilidad del proyecto como un porcentaje. Este criterio se puede traducir como la tasa en que el VAN se hace 0. Este criterio no es uno de los mejores ya que representa una serie de desventajas que pueden hacerlo poco preciso, como, por ejemplo:

Si se presenta más de un cambio de signo en los flujos, se encontrará más de un valor para la tasa interna de retorno donde el número de valores para la TIR a encontrar es igual a la cantidad de cambios de signo.

La comparación de proyectos mediante la TIR no es factible puesto que una TIR mayor no es mejor que una menor, esto va a depender de la cuantía de la inversión realizada. El resultado entregado por la TIR, conlleva a la misma sugerencia de decisión que entrega el VAN. Por otra parte, la TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero.

Finalmente, una vez obtenido el valor de la TIR, esta se comparación la tasa de descuento del proyecto. Si la TIR es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar, por el contrario, si la TIR es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar.

La fórmula matemática de obtener la TIR es exactamente igual a la del VAN igualado a 0, de donde se obtiene la siguiente ecuación

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I_0$$

Donde F_t representa al flujo de caja resultante en el periodo t , TIR representa la tasa interna de retorno, I_0 representa la inversión inicial ($t=0$) y n representa el número de periodos de tiempo.

3.11 Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión tiene por objeto medir en cuanto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado. Este indicador complementa la información entregada por el VAN y la TIR. (Sapag & Sapag, 2008), y matemáticamente el periodo de recuperación de la inversión se mide de la siguiente manera:

$$PIR = a \frac{I_0 - b}{F_t}$$

Donde a es el número del período inmediatamente anterior hasta recuperar el desembolso inicial, I_0 es la inversión inicial del proyecto, b es la suma de los flujos hasta el final del periodo y a y F_t es el valor del flujo de caja del año en que se recupera la inversión.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el plan de negocios es importante conocer la industria en la que estamos insertos, así como también descubrir a nuestro cliente objetivo, sus preferencias, y de esta forma, moldear la idea de negocio a fin de que transformarlo en algo viable. El análisis estratégico de la industria es el punto de partida de la elaboración del plan de negocio, debido a que en él se presenta el entorno particular en el que se desarrollará el negocio. En esta sección se intenta caracterizar la industria a través de los resultados de la investigación de la misma, exhibiéndose distintos contextos como el regulatorio y legal, cultural, económico, etc. Además, se presentan evaluaciones relacionadas con la competencia en el sector y los factores claves de éxito que se aprecian en la industria.

Para el análisis estratégico de la industria, en primer lugar, se procederá a realizar un análisis del entorno general en el que se da la elaboración y venta comida rápida en Chile. Para ello se utilizará la metodología del Análisis PESTA₁. En el caso los factores regulatorios y tecnológicos, estos se estudiarán con enfoque en el entorno de la industria de expendio de alimentos.

Luego se continúa con un análisis del entorno competitivo que se da en el rubro de los restaurantes. Para este fin, se realizará un Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, que involucra amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, intensidad de la rivalidad entre empresas del sector.

Finalmente, teniendo como base la información obtenida de los análisis previos, se llevará a cabo un análisis PESTA₁, para focalizar los elementos que conforman el entorno de la organización.

La investigación de mercado tiene como propósito principal levantar información que sirva para la toma de decisiones. Esta etapa de estudio de mercado se basa principalmente en 9 pasos que se detallan en el texto sobre investigación de mercado de Kinneary y Taylor (1998):

- Establecer necesidad de información

El primer paso de la investigación consiste en definir las necesidades de información que permitirían que los objetivos de la investigación se cumplan

- Definir objetivos de la investigación

Una vez establecidas las necesidades de información, es necesario definir los objetivos de la investigación con el fin de obtener un lineamiento correcto en la obtención de resultados.

- Diseñar un plan de investigación y fuente de datos

Es necesario que se establezca un plan para llevar cabo la fase de obtención y análisis de datos, estos datos pueden ser obtenidos tanto en fuentes internas o externas y si no se encontrasen disponibles es necesario que se obtenga nuevos datos por medio de entrevistas, experimentación simulación u observación.

- Procedimiento de recolección de datos

Corresponde a la aplicación de lo previamente definido en la etapa anterior para obtener datos que se deben analizar. Este proceso es el vínculo que hay entre las necesidades en información y las preguntas que se realizarán.

- Diseño de la muestra

Este paso es concretamente la definición de la muestra y consiste en verificar efectivamente quien o que va a tomar participación en el muestreo y también en determinar el tamaño de la muestra. El método para esto puede ser probabilístico o no.

- Recolectar datos

Paso correspondiente a la toma de los datos desde las fuentes de información.

- Procesar datos

Paso consistente en tabular y ordenar los datos obtenidos para posteriormente ser analizados, en esta etapa los datos pueden ser editados por un mejor manejo.

- Analizar datos

Una vez ordenados los datos se procede a hacer los análisis pertinentes a la investigación que tienen directa relación con los objetivos definidos previamente, estos análisis se llevan a cabo en planillas Excel, y se utilizan herramientas como los gráficos y las tablas dinámicas para poder facilitar la lectura de resultados.

- Presentar resultados

Finalmente se procede a presentar los datos obtenidos principalmente mediante tablas y gráficos que entregan la información de manera fácil y adecuada, respondiendo a las necesidades de información definidas previamente.

1 El Análisis PEST consiste en la examinación de los factores que definen el marco en que se desarrolla una industria en particular. Esta metodología agrupa dichos factores en: a) Factores Políticos o Legales; b) Factores Económicos; c) Factores Socio-culturales; y d) Factores Tecnológicos.

Seguido de los análisis, se procederá a la evaluación del modelo de negocios, que involucra la planeación estratégica comercial, financiera y operacional, a fin de concretar la evaluación de la viabilidad del negocio con cifras adaptadas a la realidad.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA

5.1. Análisis PESTA

El modelo PESTA, pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones, estudia aquellos factores que no dependen directamente de la empresa, sino que dependen del contexto social, económico, político, etc., en el que nos puede tocar vivir. La elección recae principalmente en las ventajas que trae consigo este modelo, que van en directa relación con la optimización de la labor directiva (tomando decisiones mucho más eficaces cuando se conocen las características del entorno comercial), ayuda a evaluar riesgos externos (durante los procesos de internacionalización de productos y/o servicios), y la mejora en la adaptabilidad a los cambios (permitiéndonos adoptar estrategias que ayuden a adaptarse a cambios y tendencias del sector).

Es por esto que, 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.

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

a. Político 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, pero, a partir del año 2013, el gobierno ha establecido una nueva ley para hacer este procedimiento aún más expedito y menos costoso que el habitual. La

ley permite crear una empresa en sólo un día y gratis. Bajo esta nueva legislación, ya no es 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. 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.”

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 cédula de identidad. 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). 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.

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 es un sistema alternativo al que se realiza personalmente, y por tanto, si el emprendedor prefiere, podrá realizar el trámite de constitución de sociedad de la manera tradicional vigente.

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.”

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 2015 comenzó 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 parvulario, básica y media deben de incluir en todos sus niveles de enseñanza actividades educativas y físicas que promuevan el 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 práctica 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 último, 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.

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.

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. 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”), nos hace replantear la selección de productos a ofrecer en los menús, en vista de 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, en opciones de platos saludables, sin dejar de lado la esencia del negocio y de la gastronomía asiática.

b. Económico

La situación económica actual de Chile se encontraba 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, hasta hace algunos meses atrás, previo al estallido social de octubre de 2019.

Según informo el Banco Central, “la serie desestacionalizada disminuyó 5,4% respecto del mes precedente y 3,5% en doce meses”, en un mes que “registró la misma cantidad de días hábiles que octubre de 2018”.

Los resultados estuvieron marcados por un aumento de 2% del Imacec minero y por un desplome de 4% del Imacec no minero, donde “La actividad económica del mes se vio afectada por el desempeño de las actividades de servicios, comercio e industria manufacturera. En los servicios, destacaron las caídas de educación, transporte, servicios empresariales y restaurantes y hoteles”, detalla el instituto emisor en su última nota de prensa del 02 de diciembre de 2019.

Por otra parte, la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) rebajó en 1,2 puntos sus perspectivas de crecimiento para la economía chilena en 2019, por la inestabilidad de la región. Y su previsión para 2020 hasta el 2,4%, nueve décimas menos que en su análisis de Mayo de 2019, en tanto, auguro una subida del 3,5% para el 2021.

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.

Las ventas reales de comida de servicio rápido a nivel nacional registraron un crecimiento real anual de 5,4% en el primer trimestre, considerando el total de locales, cifra que marcó una aceleración frente al crecimiento de 3,5% anotado el trimestre anterior y el 3,2% del tercer trimestre de 2018, según el indicador que elabora el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio (CNC).

El resultado fue impulsado por una mayor apertura de locales a nivel nacional y también respondió a un aumento tanto en el número de boletas como en el consumo por boleta, que no se registraba desde fines de 2017, explicó la CNC.

En términos de locales equivalentes las ventas también se aceleraron anotando un alza de 2,1% real en el primer trimestre, tras dos períodos de caídas, impulsadas por los resultados en regiones.

Según la misma fuente (CNC), El consumo promedio por boleta (expresado en pesos de marzo 2019) alcanzó un valor de \$5.026 en el primer trimestre de 2019, anotando un alza real de 2,1% respecto a igual período de 2018, tras registrarse caídas reales en los dos últimos trimestres del año pasado.

En la Región Metropolitana, el consumo promedio por boleta durante el primer trimestre de este año fue de \$4.926, experimentando un nulo crecimiento.

A pesar de la situación que se está viviendo actualmente como país, y que traerá consigo una fuerte recesión durante el 2020, las expectativas para el año 2021, son esperanzadoras. Es por ello que una idea de negocio de comida rápida, sigue siendo una potencial idea, en el entendido de los favorables resultados que ha arrojado la evaluación del consumo de comida rápida. No deja de ser interesante mencionar los servicios de delivery que han cobrado gran importancia dentro del mercado de la comida, lo cual no se considera como el fuerte del negocio, pero si, un área a desarrollar para alinearse a las tendencias del consumidor, contando con opciones de compra.

c. 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.

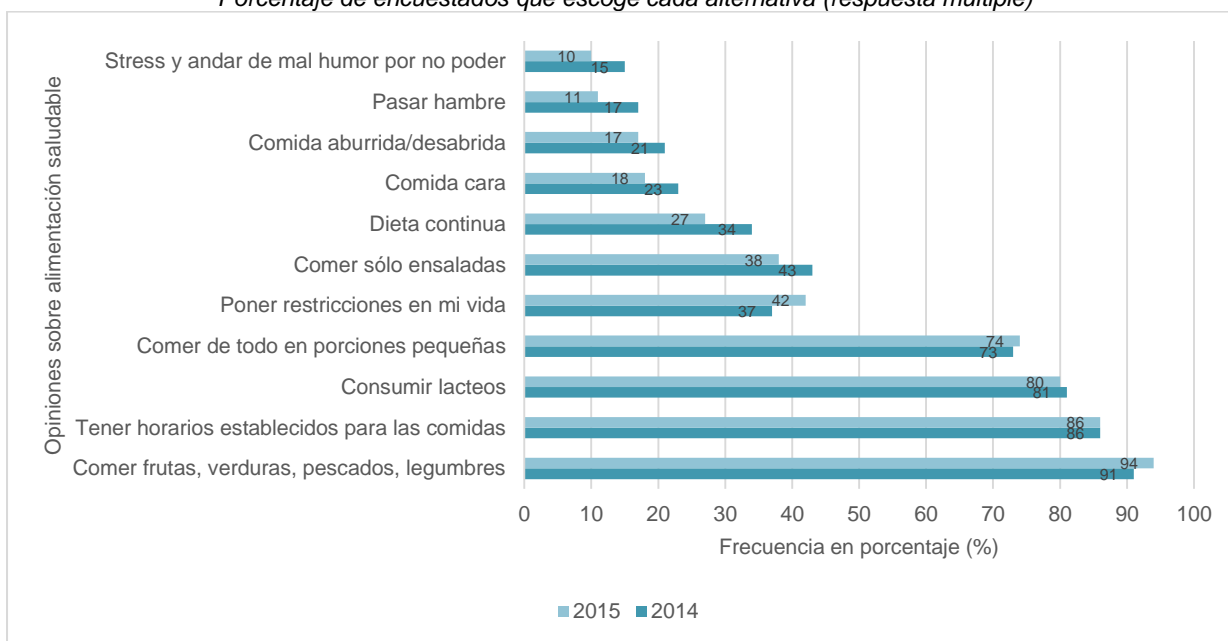
De acuerdo a los hallazgos del estudio "Relación entre Bienestar Subjetivo, Alimentación, y Comportamiento de Compra de Alimentos" de Fondecyt, los habitantes de Santiago son los que menos comen en sus hogares y más consumen comida al paso. Esto se debe principalmente a los grandes desplazamientos que 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.

En el contexto del Día Mundial de la Alimentación, que se celebró el viernes 16 de octubre, Adimark realizó un estudio para averiguar cómo se están alimentando los chilenos hoy.

Los resultados no dejan de sorprender y reflejan cómo el mayor acceso a la información y al comercio, han modificado las costumbres de mujeres y hombres en el último tiempo. Por ejemplo, el 20% de los chilenos visita un restorán al menos una vez al mes.

La investigación se basó en 3.840 entrevistas cara a cara en hogares de todas las capitales regionales del país, más las ciudades de más de 100 mil habitantes. Lo anterior representa un 80% de la población urbana de Chile, considerando a hombres y mujeres, mayores de 15 años, desde el nivel socioeconómico ABC1 hasta el D. Dentro de los hábitos y costumbres, El 42% de los chilenos picotea entre comidas, mientras que un 61% prefiere la calidad antes que la cantidad. Con respecto al estado nutricional, un 13% de los chilenos, entre hombres y mujeres, dice que está haciendo dieta al momento de ser consultado, y un 63% considera que lleva un estado de vida saludable. El 42% de los chilenos considera que tiene sobrepeso, siendo las mujeres mucho más críticas que los hombres (50% versus 34%). Un ámbito que no deja de llamar la atención es la respuesta sobre el conocimiento frente a una alimentación saludable:

Gráfico 1. ¿Qué entienden los chilenos por alimentación saludable?
 ¿Cuáles de las siguientes oraciones considera que representan a una alimentación saludable?
 Porcentaje de encuestados que escoge cada alternativa (respuesta múltiple)



Fuente: GfK Adimark
 “Se acentúan los aspectos negativos de comer saludable”

Demás está decir que las tendencias del consumidor hoy han comenzado a cambiar, el cliente busca innovación, pero a su vez, hay conciencia. Esto se ve reflejado en resultados del estudio realizado por IPSOS y Espacio público, “chilenas y chilenos hoy: desafiando los prejuicios, complejizando la discusión”, que indagó sobre las principales preocupaciones de los chilenos, así como temas relacionados con salud y educación. El 78% está de acuerdo con la ley de etiquetados (sellos de alerta en algunos alimentos), junto a eso, la mitad de los encuestados (48%), está a favor de que se aplique un impuesto a restaurantes de comida rápida, que eleve significativamente el precio de sus productos; y el 55% apoya que se cree un impuesto especial a la producción de alimentos altos en grasas, calorías y azúcares, de modo que sean más caros.

La gerente comercial de GFK, Carolina Cúneo, analizó estos cambios en Un Día Perfecto, asegurando que los chilenos son hoy "más maduros y conscientes" a la hora de definir su gasto mensual.

"Analizando la encuesta de presupuesto familiar del INE, uno puede monitorear los cambios de la canasta. En este sentido, observamos que este año, en relación a los últimos cinco, la categoría que más crece es la de restaurantes y hotelería. El gasto mensual promedio en una familia, antes era de \$33.000 en esta categoría y ahora está en torno a los \$73.000", explica Cúneo. "Hace siete o nueve años ese gasto estaba centrado en el sector oriente de Santiago, pero es interesante ver que hoy es en Santiago completo, es transversal. Lo que no aumenta tanto es la frecuencia de salidas a restaurantes, una vez al mes es el promedio", agrega la especialista.

Resultados similares son los que arroja la categoría de comida a domicilio, la cual viene aumentando desde 2015. "Tenemos la sensación que está lleno de repartidores, pero revisando los números vemos que no es tan así. La penetración de UberEats es del 8% y de las otras más pequeñas como Rappi o Goblo, son cerca del 2 a 3%. Es poquito, pero aparecieron muy rápido, por eso son una tendencia en crecimiento", comenta.

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, 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.

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, donde no solo abrimos las puertas de un local de comida rápida de la India, sino que también podemos experimentar con platos que aporten en una entrega de productos saludables.

d. Tecnológico

En los últimos dos años, los dueños de locales dedicados al rubro gastronómico, han aumentado drásticamente el tiempo que pasan revisando las métricas de sus negocios. Según datos de Restaurant Technology Report el 78% de los restauranteros analizan sus métricas diariamente, mientras que el 18% las analiza semanalmente y el 6% una vez mes. Esto es solo una muestra de cómo los dueños y administradores están utilizando

las herramientas tecnológicas como aliadas para tener un rendimiento superior en sus ventas.

Los pedidos en línea son cada vez más comunes y según datos de Restaurant Technology Report las vías que más usan las personas para realizar pedidos en línea es el sitio web del restaurante con un 81%; seguido por 52% con sitio de pedidos como pedidosya.cl o restorando.cl. Por último, el 40% de los comensales afirman haber usado una aplicación para pedir comida en un restaurante.

Nos encontramos ante un escenario en que los usuarios están cada vez mejor informados gracias a las nuevas tecnologías, disponen de más datos a su alcance que pueden obtener de forma prácticamente inmediata y eso les lleva a realizar una compra más inteligente. En esta misma línea, su experiencia online es cada día mejor gracias a los esfuerzos por parte de las empresas por digitalizarse y mejorar la experiencia durante todo el proceso de compra. Prueba de ello es que sectores que tradicionalmente no pertenecen al mundo online como, por ejemplo, los folletos y catálogos de tiendas y grandes superficies, ahora buscan nuevas formas de llegar a sus consumidores e impactarles allí donde se encuentran actualmente: canales digitales.

El consumidor de hoy es más activo y exigente, busca una compra más eficiente en economía, tiempo y desplazamiento principalmente y hace uso de distintas pantallas y dispositivos para estar informado, lo que nos obliga como empresa, a entender cada paso del proceso de compra para poder influir en el mismo.

Para los minoristas que tienen presencia en tiendas físicas, contar con una aplicación y con una infraestructura de datos abre nuevos horizontes en el marketing omnicanal, la combinación de datos online y offline permite no solo entender y medir el proceso de compra de los consumidores, sino entregarles una experiencia satisfactoria y sin interrupciones.

En la actualidad el 16% de los restaurantes invierten al menos el 10% de sus ingresos en tecnología frente a lo que hacían en 2014, cuando solo el 11% de los restaurantes invertía en este campo. Este aumento demuestra la importancia que tiene destinar parte de los beneficios de la empresa a mejorar nuestras tecnologías, ya que esa inversión supondrá nuevas ganancias de cara al futuro.

Hoy en día, cualquier negocio que no invierta en tecnología se está quedando obsoleto y fuera del mercado. Además, en la actualidad, las personas cada vez, tenemos mayor conciencia medioambiental. Invertir en tecnología, puede ayudarnos a ser más sostenibles. Esto, atraerá a nuestro negocio a personas concienciadas socialmente, abriendo un nuevo mercado, el de la sostenibilidad. Como consecuencia de invertir en tecnológica, podremos ser más eficientes y rentables en el futuro.

La innovación es uno de los grandes retos que tienen las cadenas dedicadas al rubro gastronómico, donde, no quedar obsoleto debe ser prioridad en las empresas del sector y para ello, la tecnología es el mejor aliado.

5.2 Análisis 5 fuerzas de Porter

A continuación, se presentan los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Porter, realizado sobre la industria de venta de comida rápida a través de restaurantes en Chile.

Barreras de entrada: El marco regulatorio estricto que viene de la mano con la jurisdicción regulatoria de varias instituciones, y todas tienen plazos y requisitos distintos. Junto con esto, el certificado de informes previos por parte de la municipalidad, que tiene que ver con las limitaciones de uso de suelo, con lo permitido y no, entre otros.

- a) *Poder de negociación de los clientes:* En la mayoría de las ocasiones, la demanda se encuentra muy atomizada, pues cada cliente compra una parte muy poco significativa de las ventas totales. Además, sus opciones de organización son prácticamente nulas, dado que en general los clientes de restaurantes de comida rápida no satisfacen una ocasión de compra de rutina, por lo que no tienen incentivos a organizarse e influir en precios futuros, por ejemplo. Estos aspectos hacen que el poder de negociación de los clientes en general sea muy bajo en la industria.

Si lo llevamos a una mirada general, existen miles de restaurantes de comida rápida de distinto tipo en la ciudad de Santiago, pero proveniente de India, son los restaurantes que mencionaremos más adelante.

Los potenciales compradores corresponden a personas naturales adolescentes desde los 15 años, hombres y mujeres mayores de edad, siendo los mayores compradores de hamburguesas, las personas hasta los 40 años que asisten a comer a restaurant y aprovechan de degustar cervezas u otros licores y pasar un momento agradable, en el caso de los hombres especialmente.

Los consumidores de productos premium, tanto de hamburguesas como de cervezas, son más sofisticados hoy en día, por lo que en general no solamente valoran la calidad de los productos, sino además la variedad y disponibilidad de estos. Adicionalmente estos valoran el local, su ubicación, ambiente, servicios, tiempos y calidad de atención.

- b) *Poder de negociación de los proveedores:* Los proveedores son quienes suministrarán los recursos para producir los productos que se expendrán en el restaurante, por lo que es importante determinar qué productos serán necesarios para abastecer. Principalmente, la materia prima serán la harina, las especias, verduras, y alimentos de origen animal tales como pollo y pavo. Se contará con proveedores para cada especialidad, manteniendo altos estándares de calidad con el fin de obtener un producto final saludable. La calidad y variedad de insumos con que se contará, será crucial para sostener la oferta de valor propuesta. Es el factor que más incide en el costo del producto y, a pesar que el poder de negociación de los proveedores es bajo, es de suma importancia contar con los proveedores adecuados que nos brinden el soporte necesario para lograr los objetivos de calidad de producto deseado. Según recomendaciones de los expertos del sector, es importante contar con, al menos, tres proveedores fijos, con quienes se mantenga un canal de comunicación adecuado. En definitiva, se tiene una industria en donde en general el poder de negociación de los proveedores se considera bajo, existiendo excepciones en que

puede ser relevante y a considerar alto, como cuando hay un proveedor de producto diferenciado (productos de la India).

Al considerar las hamburguesas el poder que tienen los proveedores es bajo, ya que en Chile existen 89 proveedores de carne, lo que le permite a OhMirchis tener bastantes alternativas al momento de seleccionar quien será el responsable de proveedor este insumo (39 de ellos en la ciudad de Santiago).

En el caso de los bebestibles, existen diversos proveedores, los cuales pueden ser clasificados como nacionales e internacionales y estos a la vez clasificados en categorías estándar y premium. El principal actor en cervezas por ejemplo, es CCU quien tiene una participación de mercado de aproximadamente un 75% en Chile, sus marcas estándar son Cristal, Escudo y Royal Guard, dentro de la categoría premium comercializa en menor escala Heineken, Budweiser y Paulaner y las artesanales Kunstmann y Austral. El segundo actor más importante es "Cervecerías Chile" con aproximadamente un 15% de participación de mercado y que maneja las marcas Stella Artois, Beck's, Báltica, Becker, Brahma, Paceaña, Malta del Sur y Quilmes. El resto del mercado está compuesto por cervezas artesanales y cervezas Premium importadas. Con respecto a las bebidas no alcohólicas, CCU es un gran proveedor de este tipo de productos, con marcas como Pepsi, Bilz y Pap, aguas como cachantún y jugos como watt's.

Al ser un mercado altamente concentrado, los proveedores industriales tienen un alto poder de negociación, ya que no existen actualmente otros actores importantes que cuenten con marcas para cada segmento del mercado. Algo similar ocurre con las marcas de cervezas premium importadas, en Chile existen unos pocos distribuidores los cuales tienen la capacidad de ejercer su poder de negociación para fijar precios, condiciones de pago y plazos de entrega, en resumen, poseen alto poder de negociación.

- c) *Amenaza de nuevos competidores*: La industria de los restaurantes de comida rápida en Chile no es nueva, pero si hay cada día más startups relacionados a la industria alimentaria, atrayendo a muchos nuevos competidores al mercado. Este índice se ha visto amplificado en los últimos 5 meses. Esto se presenta como una gran posibilidad para emprendedores interesados en el área de la gastronomía. Al ser una propuesta concentrada en una determinada zona geográfica, no solo interesa el posible ingreso de nuevos negocios al sector, sino, además, a esa misma zona. Competidores actuales pueden considerarse dentro del área de restaurante indio (Rishtedar, Saffron, Jewel of India, Majestic, Indian Box, The Raj, Swagat, Soul of India, Pardesi, New Horizon) y restaurantes de comida rápida de hamburguesas (Holy Moly, Uncle Fletch, Fuente Alemana, La Maestranza, La Antojería, Streat Burger, Johny Rocket).

Existen barreras a la entrada referidas al costo de la inversión, instalación y operación (alquileres y costos fijos); al cumplimiento de los estándares de infraestructura y calidad exigidos por las autoridades (Seremi de Salud, permisos, municipalidades) y al costo de conseguir una ubicación adecuada. La inversión inicial para implementar un restaurante de comida rápida es relativamente alta, más aún si se quiere contar con un local propio, y las entidades financieras han incrementado durante los últimos años las garantías necesarias para acceder a un crédito, lo que hace complicado financiar la inversión inicial, todo esto se traduce como niveles altos de exigencia de entrada de nuevos competidores. Aun cuando, hoy, durante la pandemia los emprendimientos en casa han aumentado

considerablemente, en el entendido que la cesantía se ha visto afectada como resultado de la situación y con ello, la reinversión de las personas, esto ha llevado a la apertura de un sinnúmero de locales de comida que han comenzado en casa y que hoy realizan deliveries. Existe una probabilidad alta de que un buen porcentaje de estos emprendedores, resuelvan su negocio y lo legalicen al normalizarse la situación, conllevando a una mayor competencia.

- d) *Amenaza de productos o servicios sustitutos*: El sector gastronómico es amplio en cuanto a variedad de productos en el mercado. Eso representa una variedad de sustitutos disponibles, en un amplio rango de precios, presentación y calidad. Esta variedad de opciones genera que el costo de cambio para aquellos consumidores sea relativamente bajo. Entenderemos como productos sustitutos todas las opciones de restaurante de comida rápida tipo fast food con un toque gourmet que las haga ser más premium y estar dirigidas a un target más alto, como también, la necesidad de la alimentación puede ser satisfecha por productos sustitutos como la preparación de alimentos en casa y el consumo de snacks, o bien otro tipo de comida denominada “chatarra”, tales como pizzas, hotdogs, tacos, etc. Si bien existen condiciones favorables para los productos de la empresa, se ve una alta amenaza de sustitutos en hamburguesas y licores, dado la alta variedad de productos que ofrece la industria. Algunos casos:
- Pizzerías con elaboración artesanal: Locales como The Pizza Factory o Tiramisú, comprende un sustituto probable de las hamburguesas de OhMirchis, pues es de igual forma una refinación de las tradicionales pizzas de patios de comida, con ingredientes de calidad, distintas variedades y un toque más gourmet de un clásico calórico.
 - Restaurantes especializados: Las ofertas de comidas italianas, peruanas, francesas, entre otras que ofrezcan una propuesta de valor de precio medio son un seguro sustituto de las opciones de hamburgueserías gourmet.
 - Otras hamburgueserías: Chile es un país amante del pan y de sus distintas combinaciones. La proliferación de ofertas de restaurantes tipo “Fuente Alemana”, han hecho que cada día haya más opciones y variables de las típicas ofertas de la gastronomía chilena, por ejemplo, con combinaciones cada vez más elaboradas, preparadas con los más finos ingredientes y variedad de ofertas de cervezas y papas para acompañar. Todo esto, convierte a las hamburgueserías en el principal competidor de la categoría de hamburguesas gourmet pues están dirigidos al mismo segmento y las ofertas de valor son similares.
- e) *Rivalidad entre competidores*: En el sector de restaurantes de comida rápida existe un alto grado de competitividad. Esta competitividad se basa, fundamentalmente, en el hecho que los productos de los rivales son muy parecidos y existen bajos costos por cambio de proveedor. Además, el número de empresas con una marca reconocida en el sector es también elevado y creciente. 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, perjudica la rentabilidad del sector.
- Por lo tanto, se estima que la rivalidad de la industria es alta, ya que cada día se suman nuevos locales con novedosos conceptos, para clientes más conocedores y demandantes en términos de calidad y experiencia de entretenimiento en el local.

El presente plan de negocios plantea la creación de un fast food, pero de comida y gastronomía de la India estilo gourmet. El objetivo es atender un nicho de mercado donde, hasta el momento, solo han virado algunas de las cadenas de comida rápida más importantes del sector con algunas líneas de producto.

El atractivo de la industria está determinado por dos grandes razones además de las planteadas en el análisis de las fuerzas de Porter: el crecimiento y la rentabilidad. En relación al crecimiento, se puede decir que efectivamente la comida rápida o comida casual tiene un crecimiento favorable en los últimos años y con proyección en aumento. En relación a la rentabilidad de la industria, no existen cifras concretas acerca de la rentabilidad de la industria, no existen cifras concretas, pero en relación a los principales actores en este mercado, como Burger King por ejemplo la empresa en un año 2018 obtuvo una rentabilidad de 25%, un precedente de información importante para considerar.

Para la comida rápida, hoy en Chile no existen barreras de entrada altas, la fuerza de proveedores es media, con muchos sustitutos y muchos competidores, es además una industria fragmentada donde hay espacio para propuestas de valor que apuestan por la diferenciación. Por otra parte, las tendencias, el crecimiento y la rentabilidad muestran buenos escenarios para participar en la industria, por tanto, el atractivo de esta inversión es medio-alto.

CAPÍTULO 6: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En esta sección se presentan estudios relacionados con la demanda y la oferta existentes en el mercado. Los resultados de estos estudios entregan información concreta de clientes y competencia, permitiendo así caracterizar cualitativa y cuantitativamente la demanda y oferta. Busca responder a las interrogantes que surgen a raíz del desconocimiento del comportamiento de la población objetivo. Enfocándose siempre en el desarrollo de las hamburguesas gourmet, que se sabe que ha tenido éxito en el ámbito de los restaurantes de comida rápida, por lo que se pretende identificar los factores de éxito y preferencias específicas de los consumidores en el área de trabajo que permitan replicar este éxito en la zona.

Para llevar a cabo la investigación de mercado, se definen objetivos específicos para el estudio de la oferta y de la demanda, los cuales a su vez definen las técnicas de investigación que se utilizarán.

6.1 Revisión mercado internacional

Conocer el mercado internacional nos permite generar objetivos y expectativas de los niveles esperados para la propuesta de negocio. En la lista San Pellegrino, se visualizan “los 50 mejores restaurantes del mundo año 2012”, basada en la opinión de más de 800 líderes internacionales en la industria de los restaurantes, cada uno seleccionado en función de su mirada de experto sobre el panorama de la gastronomía internacional. La Academia abarca 27 regiones diferentes en todo el mundo. Cada región tiene su propio panel de 31 miembros expertos, con un presidente a la cabeza. El panel está formado por críticos gastronómicos, chefs, restauradores y gastrónomos muy respetados, cada uno de los cuales dispone de siete votos. Al menos tres de los siete votos deben emplearse para el reconocimiento de restaurantes fuera de su región. Por lo menos 10 miembros expertos de cada región se renuevan cada año.

- Del listado se analizó gran parte de los restaurantes viendo sus propuestas y que se contaban con un denominador en común, llegando a las siguientes conclusiones: aparte de tener una excelente infraestructura (espaciosa, diseños novedosos, muy detallista, comfortable), en general tenían en común que están permanentemente innovando en sus platos, creando, incluso alguno de los con un free style, que se mantienen a la vanguardia creativa sin renunciar a la memoria de las generaciones. También tienen gran parte de ellos en común y muestran la tendencia de los mejores restaurantes, que se dedican a tener un permanente contacto con productos de sus insumos o ellos mismos investigar nuevos productos a utilizar en la cocina, de tal forma de sorprender al cliente y diferenciarse de su competencia.
- Muchos de ellos también tienen en común que tienen historia detrás del restaurante, es decir, cuentan o crean una historia asociada a un restaurante, tratando de generar una identidad de este, ya sea con un tema familiar, de la ciudad de origen, de los productos que utilizan o del entorno que han creado para su local.
- Investigación y Desarrollo (I&D): Esta es un área que no solo los científicos o ingenieros en alimentos están preocupados, sino los dueños y chef de los mejores restaurantes, se mantienen colaborando permanentemente y al pendiente del desarrollo y creación de nuevas variantes de productos y su incorporación a sus platos a ofrecer.

6.2 Evolución Gastronómica en Chile

“Quizá el primer hombre que descubrió la cocina o, mejor dicho, el arte de cocinar fue un habitante prehistórico de nuestro planeta que encontró un buen día un animal medio quemado en un incendio casual de un bosque, le hincó el diente y, se dio cuenta de que la carne asada tenía mejor sabor que la cruda. Sin duda es el asado el primer plato que se dio a conocer” (Jorge Valencia Caro (2008), “La Gastronomía en el Mundo”), Cronología y apuntes para una historia.

La cocina en Chile está viviendo una transformación sin precedentes. Este sector es objeto de millonarias inversiones por la entrada de competidores nuevos y proyectos ambiciosos que adelantan los jugadores tradicionales.

La evolución del sector gastronómico en Chile, ha incrementado su actividad económica en los cuatro últimos años, debido a factores como una mayor oferta culinaria, así como surgimiento de nuevos espacios gastronómicos en los cuales se encuentran reunidos diversos restaurantes, pubs, y cafeterías. El escenario favorable se debe a la extensión de la cobertura 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, hábitos de consumo y estilos de vida de la población. Es por esto que esta investigación estará destinada a analizar el sector gastronómica y viabilidad de un negocio de restaurante con un concepto de hamburguesas (comida rápida) al estilo oriental, donde proponemos vivir la experiencia.

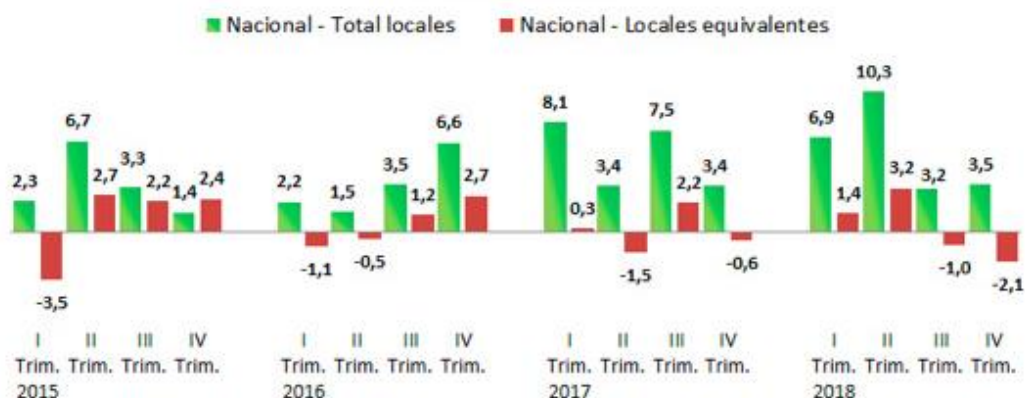
La industria de restaurantes es un reflejo directo de los cambios de la sociedad en la cual operan. La sociedad ha cambiado a un orden social más avanzado y más complicado que implica un movimiento que se aleja de los alimentos producidos en masa para dar paso a alimentos producidos para las masas porque las exigencias de los usuarios han cambiado.

Salir a comer o almorzar se volvió cotidiano, dejó de ser algo para celebrar. En las grandes ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios.

El negocio de los restaurantes es muy volátil a raíz de que tanto como nacen nuevos, hay otros que se destruyen, y los clientes tienden a ser muy sensibles a variaciones en el precio, cambios en la tendencia, efectos de moda, entre otros. Las tendencias han llevado a la creación de ciertos espacios gastronómicos, lugar donde restaurantes, pubs y cafeterías se juntan y ofrecen distintas especialidades. A raíz de ello, existen puntos en común tales como el marketing, el público objetivo, una administración central y otros más que generan ventajas a los restaurantes instalados. Es por ello, que surge la necesidad de identificar la conveniencia de crear un negocio destinado a las hamburguesas, ligado a la comida rápida, donde hoy se encuentra preferencia de los consumidores según últimos estudios realizados por diversas entidades gubernamentales, pero con un concepto innovador que está ligando a la gastronomía de india. No es solo una hamburguesa, si no que una experiencia mística con acompañamientos relacionados a una base gastronómica de especias. A su vez, es muy importante mencionar que hoy en día, el cliente busca rapidez y buen servicio, por lo que no es un concepto normal de restaurante, sino que ambientado para un servicio exprés, donde prime la calidad del producto, creación de un ambiente ameno, y espacios culturales.

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

Gráfico 2: Ventas reales comida de servicio rápido nivel nacional (% variación anual)



Fuente: Departamento de Estudios CNC

Dado el contexto social y económico actual, podemos mencionar que el escenario desde octubre 2019, ha cambiado radicalmente, frente a la incertidumbre de la situación país, "es un terremoto silencioso", son algunos de los enunciados de las noticias que hoy vemos. Las graves consecuencias económicas que la crisis en Chile está teniendo en las pequeñas y medianas empresas, se ve reflejada en la moneda ha experimentado altos y bajos, pero siempre manteniendo un valor muy por encima de lo acostumbrado, lo que afecta principalmente a las importaciones de bienes de primera necesidad (como el petróleo) y, por lo tanto, al precio final de muchísimas cosas. Tras el estallido social, muchas industrias han quedado paralizadas. "Esto tiene un impacto directo en la economía ya que se encarecerá el precio de muchos bienes de consumo importados", le dice a BBC Mundo Diego Mora, ejecutivo senior de la consultora XTB.

A la luz de los últimos acontecimientos en ciudades como Santiago o Valparaíso (donde han continuado incesantemente las protestas), ninguna de las medidas anunciadas por el gobierno de Sebastián Piñera para hacer frente a la crisis parece calmar la furia de la calle.

En este escenario de incertidumbre, la economía es una de las más afectadas. Y, además del dólar, hay otros números que mantienen en alerta a las autoridades económicas chilenas, uno de ellos, es el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). Al respecto, tanto el ministerio de Hacienda como el Banco Central han recortado el rango de sus expectativas. Para 2019, el gobierno señaló que habrá una disminución del crecimiento del PIB de entre 2,4%-2,9% hasta un 1,8%-2,2%, mientras que para 2020 se corrigió la estimación desde un aumento del 3-3,5% a uno entre 2%-2,5%. El Banco Central, en tanto, publicó la Encuesta de Expectativas Económicas (un sondeo mensual que se realiza a un grupo de expertos) con resultados poco alentadores y en concordancia con las proyecciones del ministerio de Hacienda. Antes del estallido social, el organismo que vela por la estabilidad de la moneda había hecho una estimación de crecimiento del PIB para 2019 de 2,5%, mientras que ahora solo llegó a 1,9%.

Por otra parte, la pérdida de empleo también es un tema importante, donde el bajo crecimiento también puede traer consecuencias devastadoras en este ámbito. La paralización del comercio, de los servicios, del turismo y de todo lo que tenga que ver con entretención (como el rubro gastronómico), ha supuesto un golpe económico inesperado para pequeñas y medianas empresas que no tienen una gran suma de dinero para financiarse en momento de crisis. Desde el estallido social, las marchas no han cesado en Chile y muchas empresas han comenzado a despedir a parte de sus empleados y hoy se teme que se podrían perder hasta 300.000 empleados para el presente 2020. Incluso, el presidente de la Asociación de emprendedores de Latinoamérica, Juan Pablo Swett, ha dicho que, si las protestas no se detienen, podrán estar en juego hasta 500.000 puestos de trabajo. Frente a este panorama, el fantasma de la recesión económica empieza a ganar terreno en los analistas.

Diego Mora asegura que, en efecto, "hay nerviosismo ante una posible recesión económica". El analista financiero agrega que, si se cumplen dos trimestres consecutivos de caída del PIB, en marzo el país podría entrar al terreno recesivo. Una idea que ni el ministro de Hacienda, Ignacio Briones, ha descartado. "No quiero engañarlos, atravesamos un momento económico delicado, la actividad económica ha tenido un frenazo constatable. Aquí no hay que ser doctor en economía para entenderlo: cuando un país opera a media máquina, uno no puede esperar que la producción, las ventas, los salarios, los ingresos operen con normalidad", dijo Briones el jueves 14 de noviembre.

José De Gregorio, profesor del Departamento de Economía de la Universidad de Chile, asegura que el país sudamericano está viviendo una fuerte paralización económica. Explica que "La economía chilena está en una situación extremadamente compleja, tenemos una paralización bastante masiva de la actividad. La violencia en las calles no solo ha afectado a grandes empresas, a supermercados, sino que también a toda la cadena que circula entorno a ello. Y eso está significando una caída en el empleo muy importante".

En ese sentido, el también expresidente del Banco Central y exministro de Economía agrega que no es descartable que Chile llegue a sus niveles de desempleo más altos desde la década del 80, alcanzando los dos dígitos (hoy está entorno al 7%).

Saqueos a distintos centros comerciales han acompañado a algunas de las protestas. "La fuerte caída de la actividad económica sumada a una recuperación lenta nos pone en un escenario muy complicado, en el cual podemos terminar en alguna recesión y podríamos pasar un año completo con crecimiento negativo", explica.

A esto hay que agregar la sombra de incertidumbre que se ha instalado desde el estallido de la crisis, lo que puede traer severas consecuencias en la inversión extranjera y doméstica.

Frente a lo anteriormente mencionado, podemos desprender que la incertidumbre hace que la gente espere, que la gente deje de hacer lo que quería hacer. Y eso paraliza muchos proyectos. Por lo que es muy importante estar en constante observación de lo que ocurre en el país y el efecto en los indicadores, ya que la idea del restaurante puede resultar en un proyecto viable, pero si es lanzado en el momento equivocado, puede implicar el proyecto inmediatamente.

Cuando la economía chilena se estaba recuperando de las protestas sociales, registrando un 2,7 % de crecimiento este mes de Febrero de 2020, llegó la pandemia del coronavirus para hundir todas las proyecciones futuras y poner al país rumbo a una contracción de entre 1,5 % y 2,5 % para este año, según antecedentes obtenidos desde el Banco Central de Chile, dada la paralización parcial por la que atraviesa el país producto de medidas tomadas por las autoridades para tratar de frenar el avance del coronavirus y ante la caída económica mundial que está provocando la pandemia.

El Gobierno chileno asumió la contracción económica proyectada por el ente emisor y apuntó a amortiguar los costos sociales y económicos que ese retroceso pueda conllevar.

La actividad económica en Chile había sido golpeada por el estallido social iniciado en octubre de 2019 en forma de protestas contra la desigualdad y en demanda de mejores servicios públicos, con al menos una treintena de muertos y miles de heridos, que hicieron mella en la economía, especialmente en el comercio y en el turismo, según los datos expuestos anteriormente.

Así, el país cerró el año pasado con un crecimiento anual del 1,1 %, su menor dato en una década y lejos del 2,5% pronosticado antes de las manifestaciones, que están actualmente en pausa por la pandemia del nuevo coronavirus.

No obstante, y tras caídas del 3,4% y del 3,3% en octubre y noviembre del año pasado, respectivamente, la actividad económica arrojó resultados positivos en diciembre de 2019 y enero 2020, cuando el indicador creció un 1,1% y un 1,5%, respectivamente, contradiciendo todos los pronósticos del mercado.

La expansión del 2,7% este mes de febrero venía a confirmar esa buena tendencia y comenzaba a cerrar las heridas de las protestas.

"El índice de actividad económica de febrero de 2,7 % supera con creces la proyección de la Encuesta de Expectativas Económicas del Banco Central, en donde se esperaba que fuese del 1,5 % para el mismo mes. Nuestra economía ha demostrado ser más resiliente que las proyecciones del mercado", señaló el ministro de Economía, Lucas Palacios, en su cuenta de Twitter.

La estimación oficial de crecimiento del PIB se situaba en torno al 1% para este año y seguía estando lejos del 2,5% pronosticado antes del estallido social, pero la crisis por la COVID-19 le ha dado a vuelta por completo a esta proyección hasta augurar la mencionada contracción.

"Las buenas noticias del índice de actividad económica de febrero ya son historia. Se vienen meses duros. Banco Central proyecta contracción económica entre 2,5 % y 1, 5% para 2020, con caída de inversión de 8,2 %. Minimicemos el daño para recuperarnos rápido pos crisis", señaló el ministro Palacios.

El ministro de Hacienda de Chile, Ignacio Briones, también se refirió en la red social Twitter a los efectos negativos del coronavirus y dijo que *"la pandemia ha cambiado las cosas. Estamos en un momento en que la pandemia de la COVID-19 avanza en el mundo, va a generar una recesión en el mundo y nos va a golpear fuertemente a nosotros también. Esperamos un escenario de crecimiento negativo, donde nuestros esfuerzos están en atenuar los costos sociales y económicos para las personas",* expuso Briones.

En este sentido, mencionó el "plan económico de emergencia potente" puesto en marcha por el Ejecutivo que encabeza el presidente Sebastián Piñera.

El pasado 19 de marzo el Gobierno comprometió un plan económico por 11.750 millones de dólares para tratar de paliar los efectos negativos de la pandemia en la actividad económica y en las personas.

Dentro de las medidas comprendidas estaba la protección de empleo, inyección de liquidez a las empresas, complemento a los ingresos de las personas más afectadas y la entrega de un bono para el 60 % de las familias más vulnerables pertenecientes al Registro Social de Hogares o facilidades para el pago de cuentas de servicios básicos como la luz o Internet.

Si bien es cierto, todas estas medidas propuestas por el Gobierno han buscado amortiguador las pérdidas o las complicaciones económicas que puedan afectar a la población y a las empresas en general, no es algo sostenible en el tiempo. Es por ello, que el escenario ha cambiado totalmente.

En este último tiempo, la demanda y desarrollo del comercio online o ecommerce ha crecido aún más, demostrando un auge exponencial. Un ejemplo muy práctico y citado es Cornershop, como gran ayuda para las compras del supermercado. Pero hoy, cada tienda, marca o negocio, debe implementar su plataforma digital, paralela a los locales físicos. Lo ideal es llegar a tener un sistema de omnicanalidad, que permita mejorar la experiencia de los clientes y proveedores a través del contacto constante y simultáneo con la empresa -mediante sus múltiples canales- de manera que puedan manejar los stocks y mejorar su distribución. Con esta nueva forma de vender, la rentabilidad ya no se calcula por m2 de tienda, sino por marca o cliente. Tanto en este tipo de situaciones como otras, vemos cómo cada día la vida cotidiana es más indivisible de la vida digital, por lo cual la cobertura de internet se transforma cada vez más en una necesidad básica que debe ser definida y regulada a nivel Estado.

Volviendo a la actual pandemia, expertos de todas partes del mundo hablan de que nos estamos enfrentando a ella con las mismas herramientas que hace 100 años: la cuarentena. No hemos sabido aprovechar la tecnología a tiempo. Bill Gates venía prediciendo que la próxima guerra probablemente sería algo viral. Tuvimos tiempo para prepararnos, y algunos países supieron aprovecharlo mejor, desarrollando nuevas formas de trabajar o mejorando la vida con tecnología.

6.3 Entorno y Competencia

Zomato, una red social de búsqueda y descubrimiento de restaurantes, presente en más de 20 países y con información de 8600 restaurantes activos en Santiago, lanzó un estudio sobre el panorama gastronómico de Santiago el año 2019, el cual reveló que 47% de los establecimientos de comida de la ciudad sirven comida rápida o sándwiches.

La comida rápida domina el escenario capitalino presente en 24% de los locales, seguida por lugares que sirven sándwiches (23%), comida casera (15%), cafés (13%). Los locales que ofrecen sushi y comida china también se han transformado en parte importante del escenario capitalino, ocupando 10% de los locales cada una.

Además, en términos generales, casi la mitad de los establecimientos de comida en Santiago son de comida al paso (47.4%), seguido por locales casuales (16.8%), cafeterías (11.6%) y bares (6.3%).

Respecto a la repartición en cada comuna, actualmente los registros de Zomato indican que Santiago Centro concentra la mayor cantidad de restaurantes de la ciudad (24%), seguido por Providencia, con un 15%. Los 15 malls de la capital (con más de 25 restaurantes cada uno), concentran un 7% de la cantidad de locales de la ciudad.

En Providencia (1100 restaurantes) el precio promedio para dos personas sube a \$14.662 y en este caso la repartición de los establecimientos es más equitativa.

Predominan los restaurantes de comida al paso (32%), y siguen locales de comida casual (21%) y cafés (22%), con muy poca diferencia entre ellos. En cuanto a los tipos de comida, la mayor presencia se la llevan las cafeterías, seguidas por locales de comida casera, sushi, luego comida rápida y comida peruana.

Dentro de Providencia, Bellavista agrupa a 202 restaurantes. Aquí el precio promedio para que coman dos personas asciende a \$18.315. Los establecimientos más populares son los bares (27%) y restaurantes casuales (25%). En tipos de comida predomina la comida peruana y comida rápida.

En Las Condes (749 restaurantes), el precio promedio para dos personas asciende a \$15.984 y, al igual que en Providencia, predominan los establecimientos al paso (28%), cafés (22%) y casuales (20%). La cocina más típica es liderada por los cafés, seguida por restaurantes de sushi, comida rápida y sándwich, comida china y finalmente pastelerías y panaderías.

Otros datos arrojados por el estudio de Zomato revelan que actualmente el 73% de los locales acepta pago con tarjetas de crédito, 42% acepta tickets restaurant (principalmente en zonas de trabajo), y 2% acepta solo efectivo (en casos muy puntuales a lo largo de toda la capital).

Todos los datos entregados anteriormente son de relevancia para la decisión sobre el mercado objetivo, así como también la oferta en cada una de las comunas.

Sobre la forma de pago, es importante considerar el pago con tarjeta, siendo este, el principal método de pago de los consumidores.

6.3.1 Población

La región Metropolitana tiene una población de 7.307.000 habitantes (según censo de 2017).

A continuación, se muestran las poblaciones de las comunas que comprenden la región.

Tabla 1. Distribución comunas y su población

Comuna	Región	Provincia	Población (2017)	Población (2002)	Variación
Puente Alto	Metropolitana de Santiago	Cordillera	568.106	491.222	16%
Maipú	Metropolitana de Santiago	Santiago	521.627	467.861	11%
Santiago	Metropolitana de Santiago	Santiago	404.495	214.159	89%
La Florida	Metropolitana de Santiago	Santiago	366.916	364.602	1%
San Bernardo	Metropolitana de Santiago	Maipo	301.313	246.865	22%
Las Condes	Metropolitana de Santiago	Santiago	294.838	246.474	20%
Peñalolén	Metropolitana de Santiago	Santiago	241.599	216.040	12%
Pudahuel	Metropolitana de Santiago	Santiago	230.293	195.185	18%
Quilicura	Metropolitana de Santiago	Santiago	210.410	126.326	67%
Ñuñoa	Metropolitana de Santiago	Santiago	208.237	162.481	28%
La Pintana	Metropolitana de Santiago	Santiago	177.335	190.270	-7%
El Bosque	Metropolitana de Santiago	Santiago	162.505	175.212	-7%
Recoleta	Metropolitana de Santiago	Santiago	157.851	147.279	7%
Renca	Metropolitana de Santiago	Santiago	147.151	133.513	10%
Estación Central	Metropolitana de Santiago	Santiago	147.041	126.066	17%
Colina	Metropolitana de Santiago	Chacabuco	146.207	76.714	91%
Providencia	Metropolitana de Santiago	Santiago	142.079	117.020	21%
Cerro Navia	Metropolitana de Santiago	Santiago	132.622	148.454	-11%
Conchalí	Metropolitana de Santiago	Santiago	126.955	132.831	-4%
Melipilla	Metropolitana de Santiago	Melipilla	123.627	93.850	32%
La Granja	Metropolitana de Santiago	Santiago	116.571	132.832	-12%
Macul	Metropolitana de Santiago	Santiago	116.534	11.914	878%
Quinta Normal	Metropolitana de Santiago	Santiago	110.026	103.767	6%
San Miguel	Metropolitana de Santiago	Santiago	107.954	77.914	39%
Lo Barnechea	Metropolitana de Santiago	Santiago	105.833	73.931	43%
Lampa	Metropolitana de Santiago	Chacabuco	102.034	40.074	155%
Pedro Aguirre Cerda	Metropolitana de Santiago	Santiago	101.174	114.400	-12%
Independencia	Metropolitana de Santiago	Santiago	100.281	64.513	55%
Lo Espejo	Metropolitana de Santiago	Santiago	98.804	113.039	-13%
Huechuraba	Metropolitana de Santiago	Santiago	98.671	73.941	33%
Buín	Metropolitana de Santiago	Maipo	96.614	62.986	53%
Lo Prado	Metropolitana de Santiago	Santiago	96.249	104.411	-8%
San Joaquín	Metropolitana de Santiago	Santiago	94.492	96.539	-2%
La Reina	Metropolitana de Santiago	Santiago	92.787	96.434	-4%
Peñaflor	Metropolitana de Santiago	Talagante	90.201	66.508	36%
La Cisterna	Metropolitana de Santiago	Santiago	90.119	85.030	6%
Vitacura	Metropolitana de Santiago	Santiago	85.384	80.389	6%
San Ramón	Metropolitana de Santiago	Santiago	82.900	94.619	-12%
Cerrillos	Metropolitana de Santiago	Santiago	80.832	71.602	13%
Talagante	Metropolitana de Santiago	Talagante	74.237	59.549	25%
Paine	Metropolitana de Santiago	Maipo	72.759	49.498	47%
Padre Hurtado	Metropolitana de Santiago	Talagante	63.250	38.517	64%

Isla de Maipo	Metropolitana de Santiago	Talagante	36.219	25.638	41%
El Monte	Metropolitana de Santiago	Talagante	35.923	26.577	35%
Curacaví	Metropolitana de Santiago	Melipilla	32.579	24.044	35%
Pirque	Metropolitana de Santiago	Cordillera	26.521	16.448	61%
Calera de Tango	Metropolitana de Santiago	Maipo	25.392	18.138	40%
Tiltil	Metropolitana de Santiago	Chacabuco	19.312	14.503	33%
San José de Maipo	Metropolitana de Santiago	Cordillera	18.189	12.822	42%
María Pinto	Metropolitana de Santiago	Melipilla	13.590	10.261	32%
San Pedro	Metropolitana de Santiago	Melipilla	9.726	8.069	21%
Alhué	Metropolitana de Santiago	Melipilla	6.444	4.389	47%

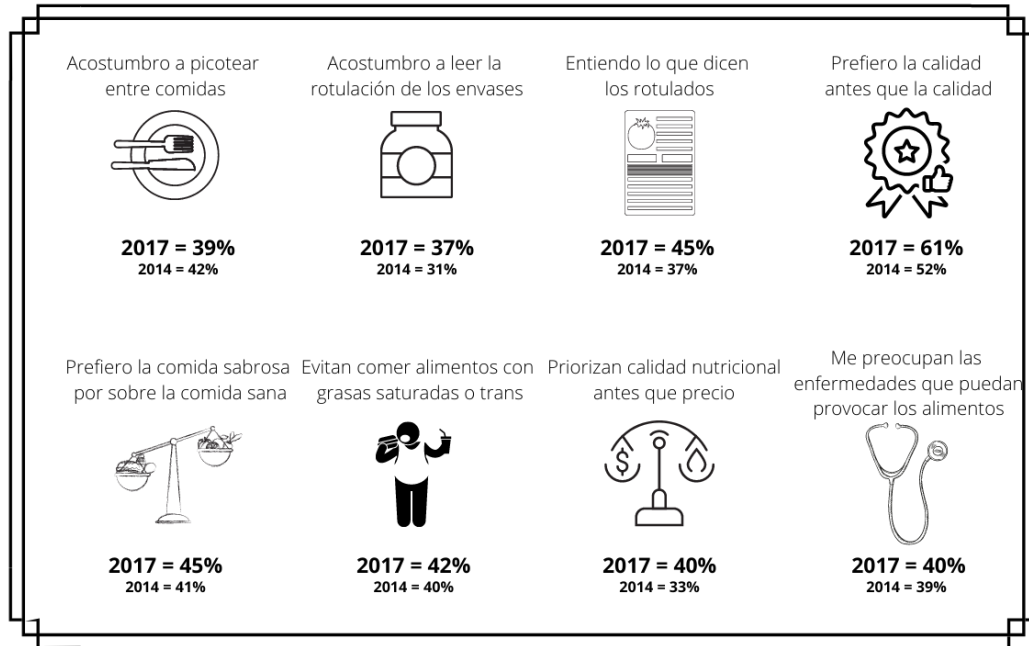
Fuente: INE. Censo 2017

6.3.2. Consumidores

Para conocer al consumidor chileno, existen distintos estudios que sirven de referencia para el macro entorno de los restaurantes, por ejemplo, el estudio realizado por Groupon en Abril de 2017, cuyo resultado se publicó en el diario La Tercera en Mayo del mismo año, donde revelaban que Chile es el país con gasto promedio más alto de Latinoamérica en consumo de restaurantes, con un desembolso promedio de \$ 32.500 (costo total de una cuenta en un restaurante), mencionando además que el 85% de los chilenos prefiere salir a comer que pedir a domicilio. La mitad de los encuestados de un total de 893 chilenos, reconoció salir al menos una vez por semana. Cifras bastante alentadoras para la gestión de cualquier local de comida, incluyendo las hamburguesas gourmet.

Siguiendo el análisis de los hábitos y costumbres de los chilenos, se considera también un estudio llevado a cabo por la compañía de investigación de mercados Gfk Adimark, en octubre de 2017, donde llama la atención que el 61% de los chilenos prefiere la calidad antes que la cantidad y el 45% prefiere la comida sabrosa más que la comida sana. Esto sienta un precedente para analizar la conducta del consumidor de hoy. Para visualizar mejor esta tendencia se tiene el siguiente detalle:

Imagen N° 1: Hábitos y costumbres

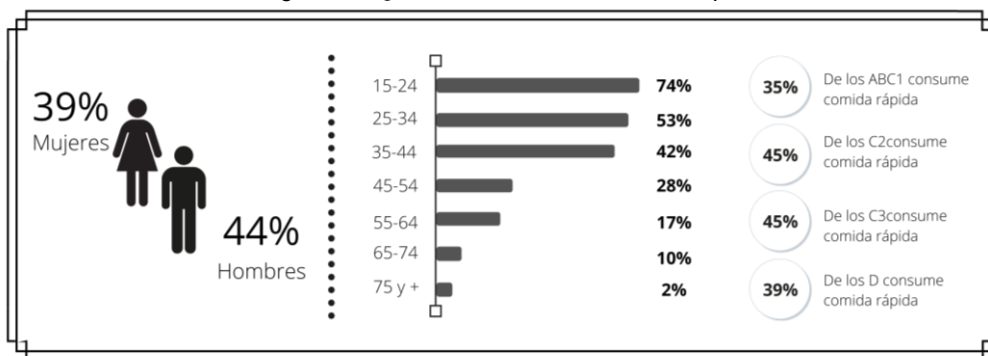


Fuente: GfK Adimark

Lo anterior expuesto, sirve para decir que este modelo de hamburguesas gourmet, puede tener mayor receptividad en el mercado local, siendo estas de mayor calidad y superiores en precio a comparación de las típicas hamburguesas de comida rápida.

Al analizar la categoría fast food, un estudio llevado a cabo por la misma empresa (GfK Adimark), sustentando en entrevistas cara a cara a 3.200 hogares en Chile en todas las capitales regionales y ciudades de más de 100 mil habitantes (representa 80% población urbana), de todos los segmentos, revelo datos importantes acerca de las tendencias de consumo en Chile del actual fast food que según ese estudio el 41% de los chilenos consume comida rápida al menos una vez por semana (más de 6 millones de personas aproximadamente), el 51% son hombres y el 39% mujeres. Respecto a la edad en el segmento de 15-24 años lo consumen 74% de las personas, mientras que el segmento entre 25 y 44 años, el 48%. La incidencia de la comida rápida en los segmentos socioeconómicos gira en torno al 40%.

Imagen N°2: ¿Quiénes consumen comida rápida?



Fuente: GFK Adimark

Sobre quienes consumen comida rápida, podemos observar que en su mayoría pertenecen a hombres, no muy lejano del porcentaje de mujeres, pero el público objetivo se encuentra entre los 15 y los 44 años, adolescentes y adultos. Sobre el grupo socioeconómico podemos observar que, en promedio, entre ABC1, C2, C3 y D, participan en el consumo de comida rápida, un 41%. Con mayor frecuencia en los grupos C2 y C3, seguido de D y ABC1. Esto, lo podemos asociar a que la comida rápida de por sí es más accesible en cuando a precio y existe una mayor disposición a pagar por parte de estos grupos con mayor porcentaje.

Sobre los grupos socioeconómicos, durante 2018, la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) dio a conocer un nuevo modelo de Grupos Socio Económicos (GSE) que hoy utiliza la industria de la publicidad, definiendo siete grupos de hogares: AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E. En estos se considera el nivel ocupacional y educacional del jefe de hogar y se incluye el ingreso per cápita equivalente.

Así, los hogares pertenecientes al GSE C2 corresponden al 11,5% (747.863 hogares del país) y cuentan con un ingreso medio de \$ 1.360.000. En promedio, cuentan con 3,1 miembros, y el 60% de estos cuenta con una vivienda propia pagada o por pagar. A más de la mitad le gusta ser el primero en probar nueva tecnología.

Los hogares C3, en tanto, cuentan con un ingreso promedio de \$ 899.000 y corresponden al 25,3% de los hogares chilenos (1.641.407). El 62% vive en casa propia, la mitad de estos hogares acostumbra a "picotear" entre comidas y son quienes "menos se premian comprando".

"Al ser el segmento que se encuentra en el centro en términos de poder adquisitivo, no tienen una identidad clara. Sus patrones de consumo y hábitos de compra son muy influenciados por la coyuntura económica", dice AIM.

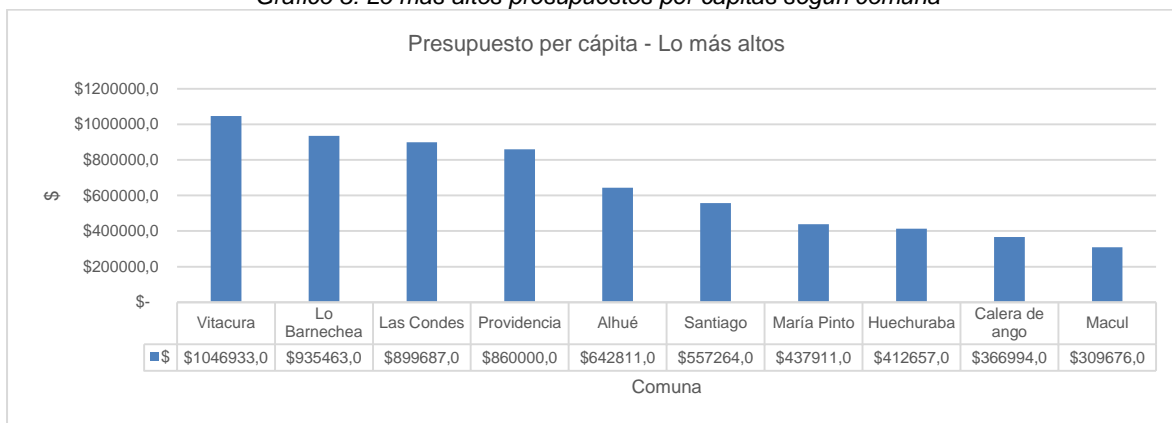
El grupo D (que aglomera la mayor cantidad de la población), tiene un ingreso promedio de \$ 562.000, donde el 93% trabaja en oficios que no requieren educación formal, con una edad promedio del jefe de hogar de 49 años.

Tabla 2: Grupos socioeconómicos y su distribución en la región

Grupos socioeconómicos	%E	%D	%C3	%C2	%C1b	%C1a	AB
Región Metropolitana (XIII)	7,9	31,3	27,3	14,1	7,9	8,8	2,8

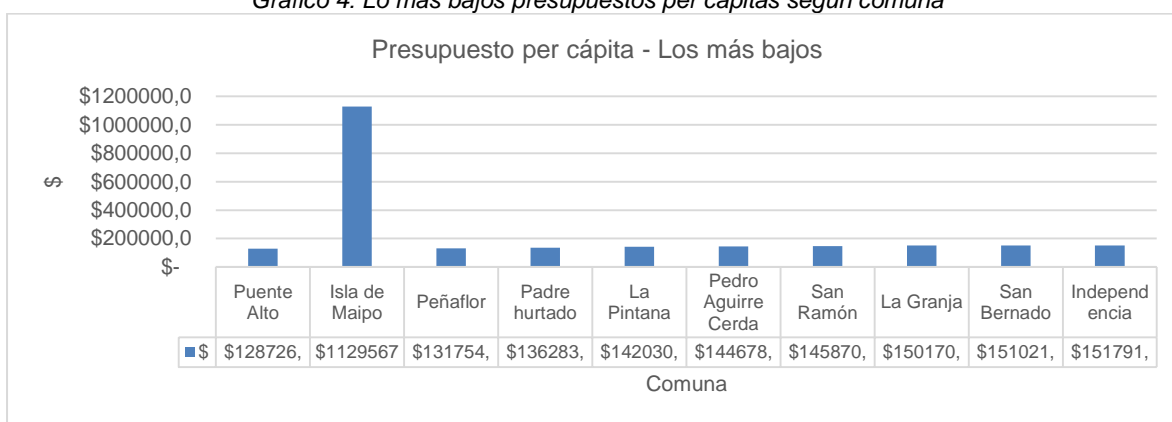
Fuente: AIM

Gráfico 3: Lo más altos presupuestos per capita según comuna



Fuente: AIM

Gráfico 4: Lo más bajos presupuestos per capita según comuna



Fuente: AIM

Dentro de las conclusiones que llaman la atención sobre los hábitos de consumo entre los chilenos, destaca el estudio lo siguiente: 4 de cada diez chilenos mayores de 15 años consume comida rápida; los jóvenes representan el segmento más asiduo al fast food, y “quienes consumen comida rápida son más sociales que el resto en cuanto a las actividades de tiempo libre”.

6.3.3. Competencia

De acuerdo con la data de Zomato, se estudiaron las evaluaciones y puntuaciones realizadas por los consumidores de esta red acerca de las hamburguesas gourmet, también conocidas como “hamburguesas casuales” disponibles en la comuna de Providencia como ejemplo, de lo cual derivó la siguiente estimación de Market Share.

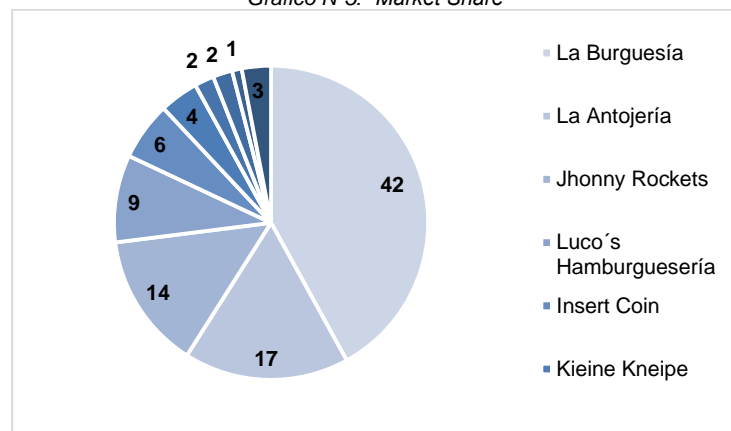
Luego de investigar sobre los locales de comida rápida en Santiago y comprender los conceptos de comida rápida, comida gourmet y los tipos de locales, como restaurante, de comida rápida, y su clasificación es que se entiende por competencia directa a todos

aquellos negocios que venden lo mismo o satisfacen la misma necesidad que la empresa, compitiendo por el mismo segmento de mercado, y competencia indirecta a todos aquellos que no venden lo mismo que nosotros, pero que pueden llegar a satisfacer las mismas necesidades.

OhMirchis! es un local de comida rápida gourmet, con inspiración en comida india, lo que lo transforma en un local con sabores exóticos e innovadores, con un producto estrella, las hamburguesas.

Competencia en Hamburgueserías: No existe competencia directa en este momento, ya que no hay local que cumpla con todas las características antes expuestas. Pero si, nuestros clientes objetivos pueden optar por hamburgueserías gourmet o bien, comida india, tomando en cuenta que lo “gourmet” al prometer calidad, se considera con precios más elevados a una cadena de comida rápida como McDonald’s, por ejemplo. Se analizarán las opciones que puede tener nuestro cliente para poder realizar un comparativo.

Gráfico N°5: “Market Share”

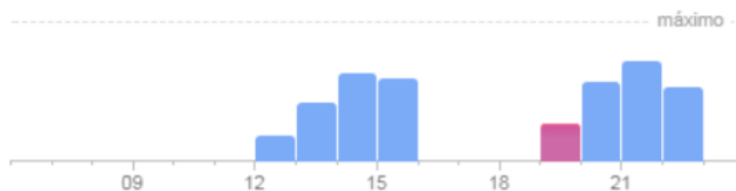


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la data analizada se puede observar como cuatro restaurantes concentrar el 82% del “mercado Zomato”, mientras el otro 20% se encuentra disperso entre los demás restaurantes similares. Por consiguiente, los competidores se han escogido en función de los cuatro principales, según análisis “Share of Market”, sumado a restaurantes populares de hamburguesas según tripadvisor.

- La burguesía: Ubicado en Santa Magdalena 99, con un puntaje de 4,7 sobre 5 según resumen informativo a Zomato. Es un restaurante de hamburguesas gourmet, tipo casual, cuyo costo promedio para dos personas es de 23000 pesos chilenos (sin alcohol). Comida para llevar disponible, bar completo disponible, mesas en el exterior, estacionamiento de bicicletas. Emol publicó una reseña mencionando que la especialidad de ese local son las hamburguesas con un verdadero toque gourmet mezclado con cultura norteamericano. Muchos de los comentarios encontrados en Zomato, describen la popularidad de este local, mencionando las filas de espera que hacen los clientes para conseguir una mesa en la hora puna, la cual se puede visualizar en el siguiente gráfico.

Gráfico N°6: Horarios populares "La Burguesía"



Fuente: Google maps

- La Antojería: Ubicada en Eleodoro Yañez 1049, Providencia. El tipo de cocina de este lugar se especializa en hamburguesas y comida peruana. Calificación en zomato: 4,4. Comida para llevar disponible, bar completo, cerveza artesanal, comida vegetariana, canales de deporte. Los horarios más populares.

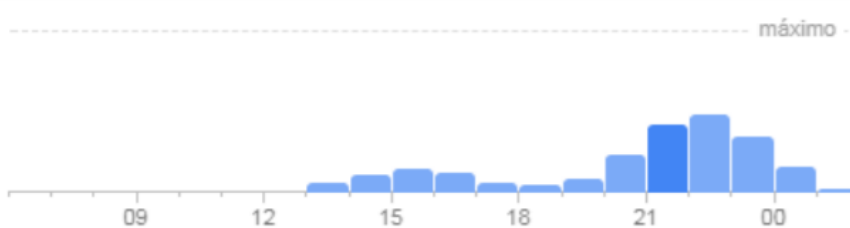
Gráfico N°7: Horarios populares La Antojería



Fuente: Google Maps

- Johnny Rockets: Providencia. Cocina tipo americana y hamburguesas. Restaurante casual. Tiene comida para llevar, wifi disponible, mesas al exterior y vista de la ciudad. Es un restaurante de comida rápida estadounidense, con presencia en Chile, se caracteriza por ofrecer a los clientes un ambiente divertido, los empleados cantan y bailan cada media hora ofreciendo a los clientes mini show al estilo norteamericano.
- Luco's hamburguesería: Providencia. Tipo de cocina hamburguesas. Restaurante casual, pub. Calificación Zomato: 4,3. Bar disponible, música en vivo, mesas en el exterior, estacionamiento de bicicletas, wifi disponible.

Gráfico N°8: Horarios populares Johnny Rockets



Fuente: Google Maps

- La Maestranza (Vitacura): Restaurante con tipo de comida hamburguesas, con bar, con dietas especiales para vegetarianos. Calificación en trip advisor 4 de 5. Cuentan con hamburguesas que tienen sabor, enjundia y gusto.

- Bravo 951: es el restaurante ideal para compartir con amigos, está en una casa refaccionada de un piso, y se caracteriza por tener buena comida, ricos cocteles y mesas largas para compartir con amigos. Las hamburguesas, son las estrellas de la casa porque son contundentes y sabrosas. Además de tener un gran patio interior con murales en las paredes que tiene un escenario donde se hacen conciertos íntimos.
- Uncle Fletch en Ñuñoa, con su especialidad de hamburguesas, y con 16 salidas de schop de artesanales para disfrutar de cervezas con amigos en un ambiente con una barra larga de bar y con especiales de hamburguesas semanales.
- MIT Burger, es una hamburguesería que llegó a renovar el menú de la zona de las oficinas en Alonso de Córdova. Los dueños crearon recetas propias, hechas en el momento con productos Premium.
- Garage 0276 (Las Condes). Es un pequeño espacio gastronómico y familiar en donde su fuerte son las Hamburguesería Premium o gourmet en donde se destacan por sus preparaciones caseras, desde el pan hasta la carne, salsas caseras y la más dedicada atención, además ofrecen comida 100% venezolana; desde patacones, tequeños, arepas y mucho más. Dentro de su carta se mezclan los sabrosos sabores venezolanos con algunos de nuestro país, para luego formar hermosas hamburguesas (180gr); como la Miss Venezuela (Hamburguesa, jamón, queso amarillo, lechuga, tomate, cebolla, tocino, huevo frito, salsas y papas fritas artesanales), todo acompañado de una gran variedad de cervezas, dándole el toque perfecto a un lugar mágico.

Competencia Restaurantes Hindúes: La ciudad de Santiago, cuenta con diversos locales comida india tipo restaurante, con servicio de delivery por un lado. Por otro, existen diversos locales de comida rápida dentro de las comunas objetivo (Las Condes, Providencia, Vitacura) que se detallarán a continuación.

Sobre los restaurantes de comida india, encontramos los siguientes, (19), distribuidos en las comunas:

Restaurante	New Horizon
Direccion	Merced 545
Comuna	Santiago

Restaurante	Rishtedar
Direccion	Holanda 160
Comuna	Providencia

Restaurante	Rishtedar
Direccion	Vitacura 5461
Comuna	Vitacura

Restaurante	Donde Naresh
Direccion	Esmeralda 716
Comuna	Santiago

Restaurante	Soul of India
Direccion	Vitacura 4111
Comuna	Vitacura

Restaurante	Haveli
Direccion	Bellavista 185
Comuna	Recoleta

Restaurante	Jewel of India
Direccion	Avda Manuel Montt 1007
Comuna	Providencia

Restaurante	Indian Box
Direccion	Avda Santa Isabel 1265
Comuna	Providencia

Restaurante	Zanzibar
Direccion	Avda San Josemaria Escriva de Balaguer 6400
Comuna	Vitacura

Restaurante	Kohinoor
Direccion	Merced 830
Comuna	Santiago

Restaurante	Curry & Kebab Indian Restaurant
Direccion	General Holley 2368
Comuna	Providencia

Restaurante	Majestic Kennedy
Direccion	Avda Kennedy 5600
Comuna	Las Condes

Restaurante	The Raj
Direccion	Avda Manuel Montt 1855
Comuna	Providencia

Restaurante	Pardeshi Tadka
Direccion	Avda Holanda 067
Comuna	Providencia

Restaurante	Majestic
Direccion	Santo Domingo 1526
Comuna	Santiago

Restaurante	Pasaje a India
Direccion	Avda Luis Pasteur 6583
Comuna	Vitacura

Restaurante	Saffron
Direccion	Nueva Costanera 3664
Comuna	Vitacura

Restaurante	Rangoli Indian Taste
Direccion	Bellavista 269
Comuna	Santiago

Dentro de todos estos restaurantes mencionados, que vemos su concentración radica en los sectores de Las Condes y Vitacura, podemos desprender, al analizar cada uno de ellos, que fueron ambientados para la atención al público en el local, temáticos, donde el fuerte no es el área de delivery, si no que comidas preparadas en el local. Se considera competencia directa a estos restaurantes, debido a que, están dentro del perímetro de las comunas de nuestro mercado objetivo, además de cubrir la misma necesidad, y con un producto similar. Es muy importante contar con este elemento diferenciador de comida rápida, ya que la comida india, platos preparados, suelen tomar bastante tiempo de cocción y preparación, y se caracteriza por ser un tipo de comida para un acogerse en un tiempo más prolongado para disfrutarla.

Dentro de la competencia indirecta, encontramos los restaurantes de comida rápida situados en las comunas de nuestro mercado objetivo. 24 en Vitacura, 218 en Las Condes, y 393 en Providencia, según datos obtenidos desde la plataforma Zoomato.

Paralelamente, al analizar la población por comuna, encontramos 85.384 en Vitacura, 294.838 en Las Condes, 142.079 en Providencia, según datos obtenidos de los Reportes Estadísticos Comunales en BCN (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile). Vemos que la proporcionalidad de población con cantidad de restaurantes de comida rápida va en directa relación con el poder adquisitivo por comuna, podríamos presumir que en las Condes, por tener una mayor cantidad de población, encontraremos una mayor cantidad de restaurantes de comida rápida, pero no es así, más bien en Providencia encontramos

el 50% de la población de Las condes, y un 40% más de restaurantes de comida rápida, esto es porque Providencia, cuenta con una población flotante que supera el millón de personas, producto de que funciona como bisagra o puente entre el sector poniente y oriente de Santiago. La posibilidad de que en solo un par de cuadras uno se encuentre con todos los servicios que necesita, además de ser una comuna en donde no solamente viven personas, sino que también son muchos más los que trabajan ahí, ha transformado a esta comuna en un polo de crecimiento comercial que atrae a muchas personas desde otras comunas.

Si bien es cierto se ha descrito ambas competencias que pueden apuntar a un público objetivo similar, es importante recalcar que OhMirchis cuenta con un valor agregado, que lo hace distinto y único en su categoría.

Un cliente que come hamburguesas, busca calidad, rapidez y precio, que puede encontrarlo en OhMirchis!.

Un cliente que busca comida india, está dispuesto a pagar una mayor cantidad de dinero por un plato de comida distinto, es así que en último 10 años, por la demanda creciente que ha tenido la comida de este tipo, han abierto 14 restaurantes con gran éxito hasta hoy.

Un Cliente que llega a OhMirchis! busca calidad, precio, agilidad, y una comida con un sabor innovador.

6.4 Diseño investigación

a) Necesidad de información

- Verificar si existe demanda para las hamburguesas gourmet.
- Caracterizar al cliente potencial.
- Identificar las preferencias de los potenciales clientes en cuanto al servicio y los productos alimenticios ya presentes en el mercado.
- Identificar las preferencias de los potenciales clientes en cuanto a las hamburguesas gourmet y su modo de servicio
- Determinar la disposición de pago del cliente potencial.
- Determinar medios de comunicación preferidos por los potenciales clientes.
- Determinar qué prácticas de la empresa agregar valor para el potencial cliente.

b) Objetivos de la investigación

- Verificar si existe un mercado potencial para el desarrollo de hamburguesas gourmet en la ciudad de Santiago.
- Caracterizar al cliente potencial, analizando datos como la edad, la ocupación y el ingreso.
- Identificar factores que los potenciales clientes valoran más (sabor, rapidez, ubicación, etc.)
- Identificar ingredientes preferidos de la gente, que deben considerarse en la elaboración del producto.
- Identificar el modo de servicio que más le acomoda al potencial cliente (reparo a domicilio o delivery, retiro en local, o consumir en el local).

- Identificar momento del día en que los potenciales clientes comprarían nuestros productos.
- Identificar los mejores acompañamientos para las hamburguesas (gaseosas, papas fritas, entre otros)
- Identificar el principal medio por el cual el potencial cliente busca ofertas de comida. (Facebook, Instagram, google, diarios, revistas, etc.)
- Identificar qué método de comunicación prefieren los clientes potenciales para realizar pedidos y/o mantener contacto con la empresa.
- Identificar si el hecho de que un producto sea de tipo gourmet, agrega valor.
- Identificar si el hecho de que la empresa sea responsable en el ámbito ambiental y social agrega valor.
- Determinar la disposición de pago del cliente potencial.

c) Diseño de la investigación

Una vez ya definidos los requerimientos de información y objetivos de la investigación se procede a analizar el diseño de la investigación. El mundo de las hamburguesas gourmet es relativamente un concepto nuevo que está posicionándose de a poco dentro de la mente de los consumidores, y por lo tanto las fuentes de información externas son limitadas y de difícil acceso. Por otra parte, se acota el análisis de los datos a un lugar geográfico concreto que se centra en la ciudad de Santiago, de donde se pretende recolectar la totalidad de los datos a usar por medio de Focus Group, Entrevista de profundidad y encuestas online.

d) Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos se llevará a cabo en tres etapas. La primera etapa será un Focus Group, la segunda etapa, las entrevistas de profundidad a dueños de restaurantes y clientes, que permitirá levantar información de base para generar posteriormente en la etapa 3 una encuesta adecuada para satisfacer los requerimientos de información previamente definidos.

- **Focus Group:** El Focus Group se llevó a cabo con un total de 6 participantes, de los cuales 4 eran de sexo femenino y 2 de sexo masculino, sus edades fluctuaban entre los 25 y los 50 años y todos ellos residen en la ciudad de Santiago. La información levantada se resume en los siguientes (*Ver anexo N°1*)
 - ✓ El concepto de comida gourmet es atractivo, pero no muy bien conocido como concepto por todos.
 - ✓ Todos conocen lugares donde ir a comer o bien donde solicitar comida a domicilio.
 - ✓ La situación y el horario en que se busca una comida influyen en las preferencias de las personas.
 - ✓ Para escoger un local de comida se toman en cuenta factores como: rapidez, buena atención, el buen ambiente, el precio, la ubicación, la transparencia de sus preparaciones y el sabor de la comida.
 - ✓ Los ingredientes preferidos para una hamburguesa son variados y las preferencias no se concentran en las opciones más típicas y tradicionales (con la frase “opciones más típicas y tradicionales “se hace

- referencia a los ingredientes de las hamburguesas populares tradicionalmente conocidos como italiano, chacarero, Barros Luco)
- ✓ Las personas se muestran interesadas en las prácticas y políticas de la empresa por lo que se valoriza si una empresa es responsable en materia medioambiental o social.
- ✓ Los métodos de servicio que se conocen y se comentaron fueron: reparto a domicilio o delivery, retiro en el local o acudir a comer a un local.
- ✓ Los medios para hacer pedidos o reservas que se comentaron fueron: vía Facebook, vía telefónica, vía página web de la empresa, vía aplicación de pedidos desde el celular, vía Instagram.

- **Entrevista a Profundidad:**

Se realizaron entrevistas a profundidad al dueño de un restaurante en Providencia, de comida india, con la finalidad de identificar aspectos claves que se deben tomar en cuenta para establecer un restaurante. La razón por la que se entrevistó a un solo dueño fue por la disponibilidad y disposición del mismo, muchos dueños de restaurante no se mostraron abiertos a dar la entrevista.

Por otro lado, se entrevistaron a dos personas que han visitado restaurantes, esto con la finalidad de conocer sus experiencias con el servicio. También las entrevistas permitieron conocer información específica que fue útil en los planes de operación y administración. Esta herramienta fue muy útil también para el diseño de la parte cuantitativa del estudio.

Para la fase cualitativa de la investigación, se realizaron dos guías de entrevista, una para el diseño del restaurante (*Ver anexo N°2*), y para dos personas que asisten a restaurantes (*Ver anexo N° 3*).

- Diseño de la entrevista profundidad al dueño de un restaurante de comida india.

Se escogió este restaurante, debido a que es un restaurante de similares características culturales, indio, pero difiere de los demás al sólo ofrecer comida del tipo vegana. Esto lo transforma en un restaurante distinto y con un valor agregado y enfocado a un público específico. Nuestro restaurante se asemeja en los sabores y en el tipo de clientes que busca algo distinto.

Tabla 3: Diseño entrevista profundidad dueño restaurante comida india

Constructo	Pregunta
Cliente	¿Qué perfil suele tener el cliente que se acerca a su restaurante? ¿Cómo logró usted la fidelidad de su clientela?
Experiencia	¿Cuántos años lleva involucrado en el rubro? ¿Cuáles son las claves para tener éxito en un negocio como éste?
Servicio	¿Qué otros atractivos considera que se deben ofrecer al visitante de un restaurante?

Ambientación	¿Cree que para que un restaurante tenga éxito, se requiere no solo de un buen menú o servicio, sino que también de renovación constante de la ambientación y decoración del local?
Personal	¿Qué criterios utiliza para la selección del personal? ¿Qué tipo de personal se requiere para que el restaurante se mantenga funcionando óptimamente?
Riesgos	¿Cuáles son los riesgos que se corren al abrir un restaurante?
Tecnología	¿Qué piensa de la utilización de tecnología (Ipads) para optimizar operaciones dentro del restaurante?
Promoción	¿Cómo se da a conocer el restaurante? ¿Cuentan con alguna promoción?
Operaciones	¿Puede describir brevemente las operaciones que están involucradas en el restaurante?

Fuente: Elaboración propia

6.4.1 Resultados Generales Entrevistas

Podemos observar que en ambos casos nuestro objetivo fue acercarnos a personas con experiencia en el manejo de restaurantes y conocimiento en el mercado.

Temas a resaltar tienen que ver con la coincidencia entre ambos donde comentan que, para el cliente, la calidad del producto, y el servicio son los factores de mayor relevancia. A su vez, el hecho de contar con personal comprometido y que realmente trabaje con propósito, ya que el trabajo en una industria como esta no es de fácil adaptación.

Sobre la automatización, al parecer ambos concuerdan en que podría ser un aporte, pero ninguno ha incursionado en el uso de este, debemos considerar que el uso de la tecnología y su implementación tiene hoy costos elevados, pero beneficios altos tanto a corto, mediano y largo plazo.

Ambos coinciden en que la forma de dar a conocer el restaurante es con un definido y correcto plan comercial que involucre estrategias de marketing y publicidad.

En relación a las operaciones involucradas en el restaurante, nos cuentan lo básico para su funcionamiento, las compras, las operaciones, las ventas, pero lo más importante, la cocina, que todo el funcionamiento del local gira en torno a ella.

- Diseño de la entrevista profundidad al dueño de un restaurante de comida rápida (hamburguesas)

Se escogió este restaurante, debido a que es un restaurante de similares características en tipo de productos a ofrecer. Esto lo transforma en un potencial competidor.

Tabla 4: Diseño entrevista profundidad dueño restaurante comida rápida

Constructo	Pregunta
Cliente	¿Qué perfil suele tener el cliente que se acerca a su local? ¿Cómo logró usted la fidelidad de su clientela?
Experiencia	¿Cuántos años lleva involucrado en el rubro? ¿Cuáles son las claves para tener éxito en un negocio como éste?

Servicio	¿Qué otro atractivo considera que se deben ofrecer al visitante de su local? Aun cuando es un servicio rápido, ¿Los clientes han preferido delivery o servicio en el local?
Ambientación	¿Cree que para que su local tenga éxito, se requiere no solo de un buen menú o servicio, sino que también de renovación constante de la ambientación y decoración del local?
Personal	¿Qué criterios utiliza para la selección del personal? ¿Qué tipo de personal se requiere para que el restaurante se mantenga funcionando óptimamente?
Riesgos	¿Cuáles son los riesgos que se corren al abrir un restaurante de comida rápida? ¿Cómo combate la actual tendencia a la mejora en los hábitos alimenticios de las personas?
Tecnología	¿Qué piensa de la utilización de tecnología (lpads) para optimizar operaciones dentro del restaurante?
Promoción	¿Cómo se da a conocer el restaurante? ¿Cuentan con alguna promoción?
Operaciones	¿Puede describir brevemente las operaciones que están involucradas en el restaurante?

Fuente: Elaboración propia

- Diseño de la entrevista profundidad a clientes de un restaurante:
Se escogió un cliente aleatorio que haya visitado un restaurante y su percepción.

Tabla 5: Diseño entrevista profundidad clientes restaurante

Constructo	Pregunta
Asistencia a un restaurante	¿Qué tan seguido asistes a un restaurante? ¿Con quién o quienes asistes a restaurantes? ¿Cuándo sueles ir a un restaurante?
Aspectos importantes en la elección de un restaurante	¿Cuáles son los aspectos que tomas en cuenta para preferir un restaurante (tiempo de espera, calidad en alimentos, etc.)? ¿Qué es lo que te hace elegir un restaurante? Basándote en tus expectativas, ¿Qué es lo que te invitaría a NO volver a un restaurante?
Esfuerzos de promoción	Piensa en tu restaurante favorito. Ahora dime, cómo es que te enteraste de éste?
Tipo de restaurante y ambientación	¿Qué tipo de restaurante prefieres? ¿Qué tan importante es la ambientación del local?
Tecnología	¿Consideras que el uso de la tecnología en un restaurante hace que este resulte más atractivo? ¿Porqué?

Fuente: Elaboración propia

- Diseño de la entrevista profundidad a clientes de un restaurante de comida rápida:

Se escogió este tipo de restaurante (comida rápida), debido a que es un restaurante de similares características estudiadas.

Tabla 6: Diseño entrevista profundidad clientes restaurante de comida rápida

Constructo	Pregunta
Asistencia a un restaurante	¿Qué tan seguido asistes a un local de comida rápida? ¿Con quién o quienes asistes a ellos? ¿Cuándo sueles ir a un local de comida rápida?
Aspectos importantes en la elección de un restaurante	¿Cuáles son los aspectos que tomas en cuenta para preferir un local de comida rápida (tiempo de espera, calidad en alimentos, etc.)? ¿Qué es lo que te hace elegirlo? Basándote en tus expectativas, ¿Qué es lo que te invitaría a NO volver a un local de comida rápida?
Esfuerzos de promoción	Piensa en tu restaurante de comida rápida favorito. Ahora dime, ¿Cómo es que te enteraste de éste?
Tipo de restaurante y ambientación	¿Qué tipo de restaurante prefieres? ¿Qué tan importante es la ambientación del local?
Tecnología	¿Consideras que el uso de la tecnología en un local de comida rápida hace que este resulte más atractivo? ¿Porqué?

Fuente: Elaboración propia

La importancia de localidad, el ambiente, y que permita compartir entre amigos y familia se tornan factores importantes para ambos clientes. Valoran las recomendaciones de amistades sobre lugares para visitar. Un punto muy importante es la higiene del lugar que da una sensación de seguridad.

6.5. Diseño investigación Encuesta

Para obtener información que permita estimar la demanda potencial del mercado estudiado, se realiza encuesta a través del formulario de encuestas en la plataforma de Google, "Forms", donde en su mayoría, los participantes son pertenecientes a la zona geográfica en estudio.

La encuesta consta de una introducción y explicación, con registro de correo electrónico y un filtro para determinar si el sujeto reside o al menos frecuenta la zona geográfica de interés, luego le siguen la sección de datos del encuestado, seguido del listado de preguntas agrupado según la necesidad de información.

A continuación, se presenta la relación entre las preguntas de la encuesta y la necesidad de información correspondiente:

Tabla 7: Relación preguntas y necesidad de información de encuesta

Pregunta	Necesidad de información
1. Sexo	Caracterizar al cliente potencial

2. Edad	Caracterizar al cliente potencial
3. Ocupación	Caracterizar al cliente potencial
4. ¿Cuánto es aproximadamente su ingreso familiar mensual promedio?	Caracterizar al cliente potencial
5. ¿Usted se considera una persona preocupada de lo que come y trata de cuidarse comiendo alimentos saludables la mayor parte del tiempo?	Caracterizar al cliente potencial
6. ¿Qué tipo de comensal es?	Caracterizar al cliente potencial
7. ¿Ha comprado alguna vez comida preparada en el comercio de la ciudad donde vive?	Caracterizar al cliente potencial
8. ¿Qué lo motiva a comprar comida en el comercio?	Caracterizar al cliente potencial
9. Si trabajas, ¿Cuál es tu tendencia de alimentación durante tu jornada laboral?	Identificar el modo de servicio que más le acomoda al potencial cliente
10. Si no trabajas, ¿Cuál es tu tendencia de alimentación durante el día?	Identificar el modo de servicio que más le acomoda al potencial cliente
11. ¿Con qué frecuencia usted usualmente consume comida rápida fuera de casa?	Identificar preferencias de servicio y productos ya presentes en el mercado.
12. ¿Cuánto dinero suele gastar en un pedido de comida preparada para una persona?	Identificar preferencias de servicio y productos ya presentes en el mercado.
13. Para usted, ¿qué es lo más importante a la hora de comprar comida preparada, qué factores son los más importante para usted.	Identificar preferencias de servicio y productos ya presentes en el mercado.
14. A la hora de hacer la compra de comida preparada, ¿Qué método de venta le acomoda más?	Identificar preferencias de servicio y productos ya presentes en el mercado.
15. Por lo general, ¿En qué momento del día suele comprar comida preparada?	Identificar preferencias de servicio y productos ya presentes en el mercado.
16. Al momento de buscar donde comprar comida preparada, ¿Qué medio suele utilizar para buscar ofertas?	Determinar medios de comunicación preferidos por los potenciales clientes.

17. ¿Cuál de los siguientes platos de comida rápida son de su mayor preferencia?	Verificar si existe demanda para el tipo de producto ofrecido.
18. De las siguientes elecciones, seleccione el tipo de comida de su preferencia a la hora de innovar en sabores.	Verificar si existe demanda para el tipo de producto ofrecido.
19. Asumiendo que existe la oferta real de un restaurante de hamburguesas gourmet de la India, el cual satisface todos sus requerimientos ¿Usted lo compraría?	Verificar si existe demanda para la hamburguesa gourmet, con comida rápida de la India
20. ¿Por qué no compraría? (solo si responde No en la pregunta 19)	Verificar si existe demanda para la hamburguesa gourmet, con comida rápida de la India
21. Pensando en una hamburguesa gourmet ideal, ¿Cuál es su ingrediente principal preferido?	Identificar preferencias de potenciales clientes en cuando a las hamburguesas gourmet y su modo de servicio.
22. Pensando en una hamburguesa que ya posee una porción de carne, pescado o bien un reemplazante de opción vegetariana similar, ¿Qué ingredientes son sus favoritos de los mencionados?	Identificar preferencias de potenciales clientes en cuando a las hamburguesas gourmet y su modo de servicio.
23. ¿Qué acompañamiento es su preferido para acompañar una hamburguesa gourmet?	Identificar preferencias de potenciales clientes en cuando a las hamburguesas gourmet y su modo de servicio.
24. ¿Qué bebestible es su preferido para acompañar un sándwich gourmet?	Identificar las preferencias de los potenciales clientes en cuando a las hamburguesas gourmet y su modo de servicio.
25. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una hamburguesa gourmet, asumiendo que esta posee todos los factores de su preferencia en cuanto a calidad, ingredientes, modo de servicio, etc. y que además viene con un acompañamiento?	Determinar la disposición de pago del cliente potencial.
26. ¿Agrega valor para usted el hecho de que la comida sea gourmet?	Determinar qué prácticas de la empresa agregan valor para el potencial cliente.

27. ¿Agrega valor para usted que la comida sea saludable, y que además pueda conocer las propiedades de los alimentos ofrecidos en relación a su salud?	Determinar qué prácticas de la empresa agregan valor para el potencial cliente.
28. ¿Agrega valor para usted que la empresa encargada de comercializar las hamburguesas gourmet sea una empresa responsable en materia medioambiental de tal forma que recicle desperdicios y a la vez promueva esta práctica?	Determinar qué prácticas de la empresa agregan valor para el potencial cliente.

Fuente: Elaboración propia

- Diseño de la muestra

Para diseñar la muestra, se toman en cuenta los requerimientos de la investigación y por ende se acota la toma de la muestra a personas que residen o frecuenten el lugar geográfico compuesto por Santiago y sus alrededores, con una población total de 7.112.808 habitantes, según datos entregados por el Censo llevado a cabo en el año 2017. Según las comunas de interés, podemos indicar que la población a la que apuntaremos para conocer los hábitos de consumidor corresponden a las comunas de Las Condes (294.838), Vitacura (85.384), Providencia (142.079) y lo Barnechea (105.833).

Dadas las características de la investigación, también se toma en cuenta que es una investigación de tipo exploratoria y para la cual no se cuenta con grandes recursos económicos, y no se busca tampoco generalizaciones respecto a toda la población, sino que solo una parte de ella. Debido a esto es que se toma la decisión de que la toma de la muestra se lleve a cabo en un proceso no probabilístico lo cual implica que el tamaño de la muestra quedará definido por la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

Donde, **n** es el tamaño de la muestra, **z** el nivel de confiabilidad de la muestra (para este caso 95%), **p** a la probabilidad de éxito o proporción esperada (para este caso se usará un valor de 0,5), y **e** corresponde al error máximo esperado (para este caso se usará un error máximo de 5%).

$$n = \frac{0,9^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{0,05^2}$$

Según la variable dadas en esta investigación, será necesario tomar una muestra de 90 personas como mínimo.

6.5.1 Resultados Encuesta

Total, de la muestra: 166

A continuación, se exponen las conclusiones relevantes de la encuesta de mercado exploratoria, donde observamos lo siguiente:

- **Sección 1: “Encuesta emprendimiento gourmet”**

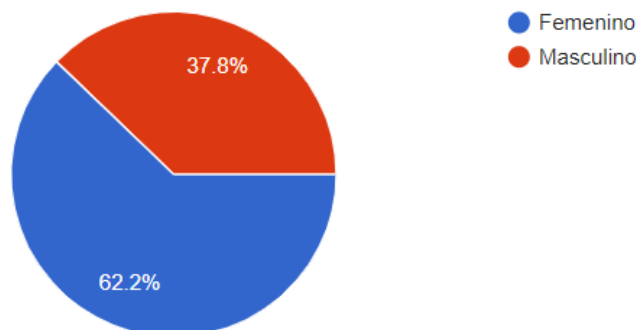
Esta sección cumplía con la función de presentar al encuestado la propia encuesta y ponerlo en conocimiento de algunos términos presentes en la misma. Por otra parte, también se usó para verificar que el encuestado vivía o al menos frecuentaba la zona de estudio y así poder asegurar que los datos obtenidos fueron los correctos. Finalmente se usó para obtener un registro electrónico de todos los encuestados para envían un correo de agradecimiento por el tiempo dedicado y como posible primera base de datos.

- **Sección 2: “Acerca de ti”**

- **Género:**

Del total de la muestra se tuvo que la mayor cantidad de participantes fueron de sexo femenino acaparando un 62,2%, mientras que los participantes de sexo masculino fueron el restante 37,8%.

Gráfico 9: Distribución de genero de la encuesta

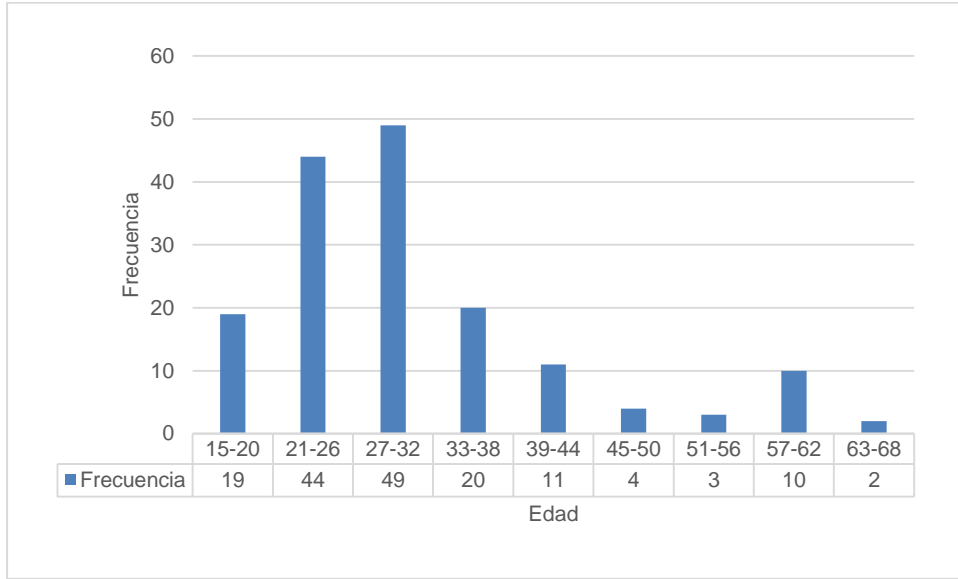


Fuente: Elaboración propia

- **Edad**

La edad de los participantes de la encuesta estuvo entre los 15 y los 64 años, concentrándose la mayor cantidad de personas entre las edades de 21 a 32 años, abarcando un 56% del total de la muestra. Cabe destacar que, a pesar de esta concentración, el público contestó y mostró interés por la encuesta y fue bastante diverso en cuanto a su edad.

Gráfico 10: Distribución de edad en la encuesta

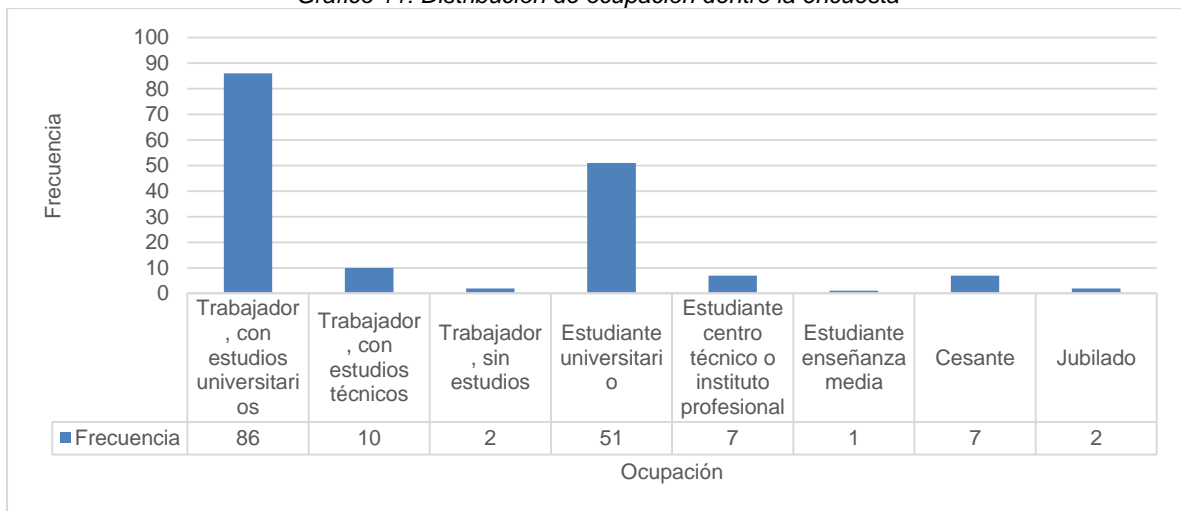


Fuente: Elaboración propia

- Ocupación

Las respuestas de este ítem se concentraron en dos opciones, que abarcaron el 82,5% de las respuestas totales, estas opciones fueron, trabajador con estudios universitarios y estudiante universitario. Si lo relacionamos a la edad de los participantes de la encuesta, es un resultado esperable ya que la mayoría de los encuestados tienen entre 21 y 32 años, edades en la que usualmente hay una gran cantidad de estudiantes universitarios y trabajadores jóvenes.

Gráfico 11: Distribución de ocupación dentro la encuesta



Fuente: Elaboración propia

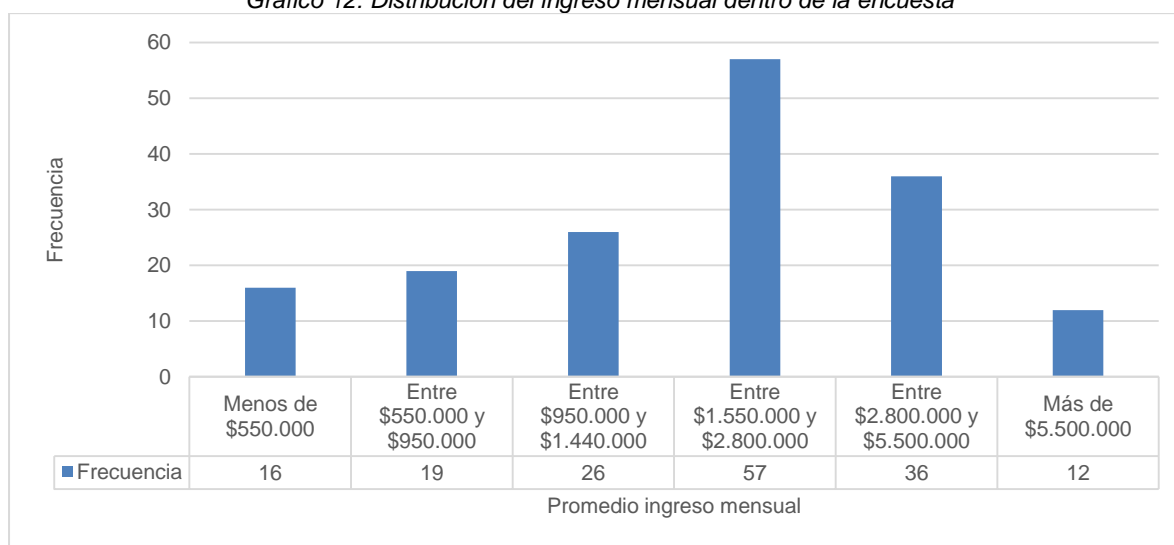
- **Ingreso familiar promedio**

Según los resultados de la encuesta, se tiene que un 9,6% de los encuestados tiene un ingreso familiar promedio mensual menor a \$550.000, un 11,4% de los encuestados tiene un ingreso familiar promedio mensual entre \$550.000 y \$950.000, un 34,3% de los encuestados tiene un ingreso familiar promedio mensual entre \$ 1.550.000 y \$ 2.800.000, un 21,7% de los encuestados tiene un ingreso familiar promedio mensual entre \$ 2.800.000 y \$ 5.500.000 y un 7,2% de los encuestados tiene un ingreso familiar promedio mensual mayor a \$ 5.500.000. La mayor cantidad de personas encuestadas se centra en el estrato socioeconómico C1a y C1b, que aluden a ingresos promedios del hogar de \$ 2.700.000 y \$ 1.986.000 respectivamente, según el método de clasificación socioeconómica recopilada de la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) y la Asociación de Investigadores de Mercado de Chile (AIM). El número de personas encuestadas dentro de este estrato representa el 56% de los encuestados.

Aun cuando vemos ambos segmentos con alta presencia (C1a y C1b), es importante señalar que la capacidad de ahorro es diferenciada. Según el estudio “Chile a la luz de la nueva clasificación de GSE”, realizado por GfK Adimark, el 58% de los hogares C1a dice que sus ingresos le alcanzan bien y pueden ahorrar sin dificultades, mientras que ese porcentaje baja el 34% en el C1b. Asimismo, el 68% del C1a dice estar satisfecho con su sueldo, cifra que cae al 54% entre los C1b.

Por su parte el nivel AB no deja de cobrar importancia con una representación de un 7,2% en el total de los encuestados y con un ingreso superior a \$ 5.500.000.

Gráfico 12: Distribución del ingreso mensual dentro de la encuesta

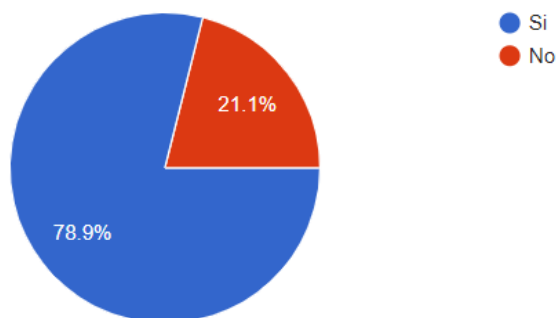


Fuente: Elaboración propia

- Preocupación por la alimentación

Se puede observar que hay una gran cantidad de personas que intentan comer saludable o al menos consideran la opción de alimentarse de buena manera. Los resultados muestran que un 79% de los encuestados se preocupa por llevar una alimentación saludable y un 21% no se considera alguien preocupado por lo que come.

Gráfico 13: Distribución de la preocupación por la alimentación

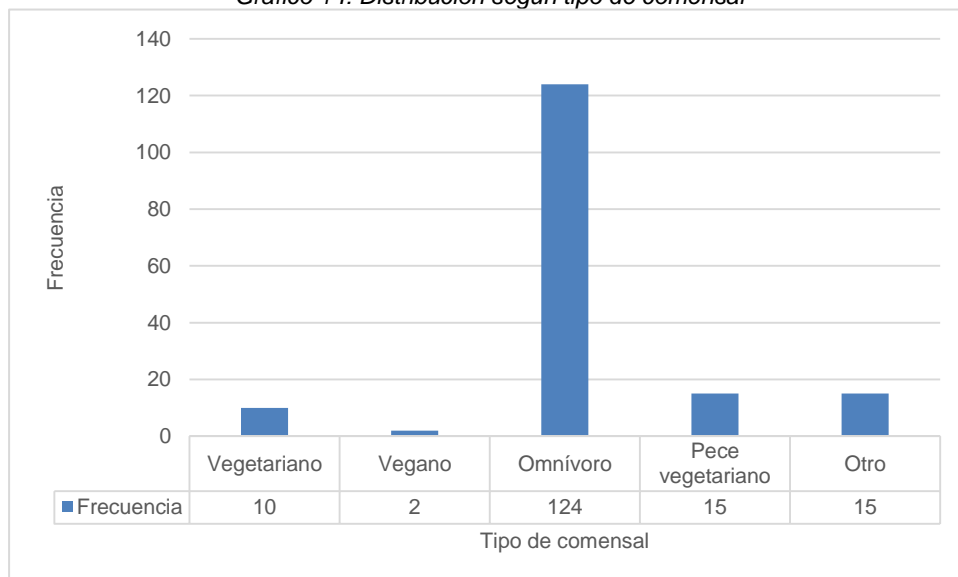


Fuente: Elaboración propia

- Tipo de comensal

En el entendido que Omnívoro corresponde a quien consume todo tipo de carne, vegetales, frutas, legumbres, entre otros observamos en los resultados que un 75% de los encuestados está dentro de este grupo. Este punto nos abre el abanico de productos a ofrecer en nuestra carta, donde no debemos dejar de mencionar, que el segundo punto más relevante es el tipo de comida vegetariana. Tal como estaba previsto, debemos considerar dentro de la carta, productos de este estilo tendencia.

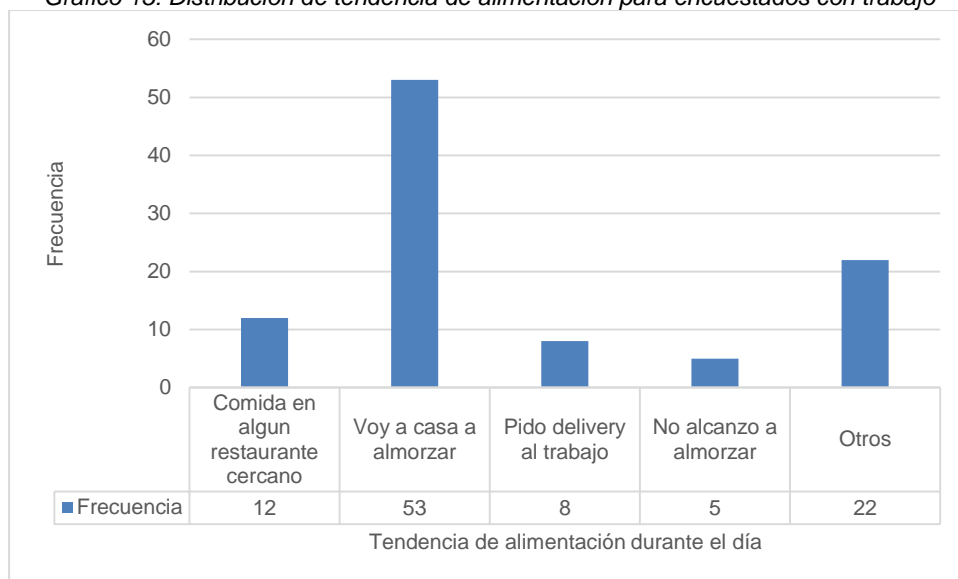
Gráfico 14: Distribución según tipo de comensal



- Si trabajas, ¿Cuál es tu tendencia de alimentación durante el día?

De un total de 166 encuestados, se obtiene respuesta de 100 con la condición de trabajo. Un 53% de los encuestados almuerza en casa, esto quiere decir que cuentan con el tiempo suficiente para transportarse hacia su domicilio y alimentarse. Esto puede relacionarse en gran medida con el grupo socioeconómico, donde los costos asociados a transportarse hacia casa son parte de los gastos que consideran como necesarios y más aún que estos grupos predominan en comunas como Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, que son parte de nuestro sector objetivo.

Gráfico 15: Distribución de tendencia de alimentación para encuestados con trabajo

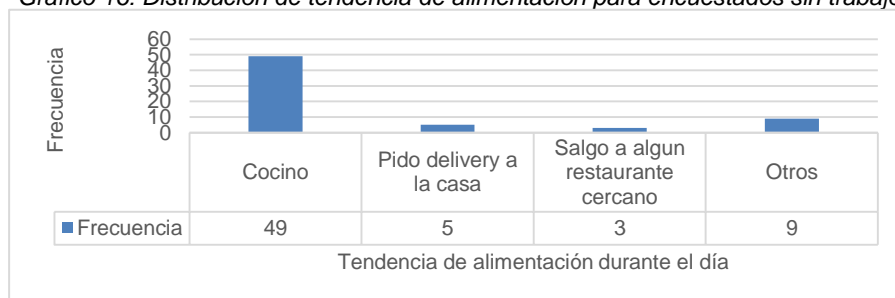


Fuente: Elaboración propia

- Si no trabajas, ¿Cuál es tu tendencia de alimentación durante el día?

De un total de 166 encuestados, se obtiene respuesta de 66 sin la condición de trabajo. Un 74% de los encuestados almuerza en casa, y cocina, esto nos da un precedente de innovación por parte de los encuestados o bien de búsqueda de productos únicos y/o saludables desde casa.

Gráfico 16: Distribución de tendencia de alimentación para encuestados sin trabajo

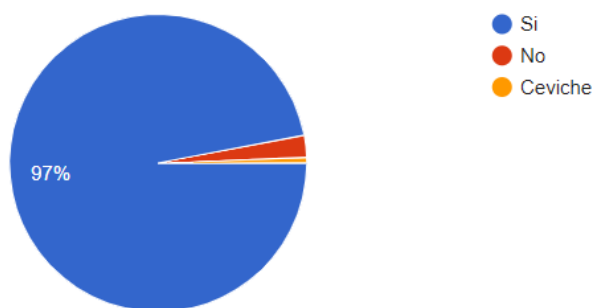


Fuente: Elaboración propia

- **¿Ha comprado alguna vez comida en el comercio de la ciudad?**

Se observa en los resultados que casi la totalidad de los encuestados han comprado alguna vez comida preparada en el comercio de la ciudad, tan solo un 3% de los encuestados dijo lo contrario. Por otra parte, esta pregunta fue usada como filtro para la sección 3, donde las preguntas están enfocadas en conocer el comportamiento de compra de los encuestados.

Gráfico 17: Distribución de compra en comercio de la ciudad encuestada



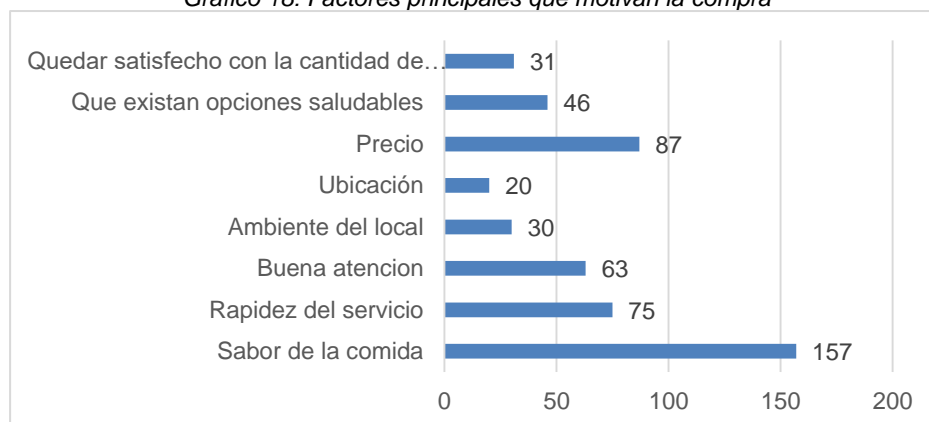
Fuente: Elaboración propia

• **Sección 3: “Sobre sus preferencias en comida preparada”**

- **Factores que motivan la compra**

El encuestado escogió sobre 7 opciones, 3 de las más importantes a la hora de comprar comida preparada y su gusto personal.

Gráfico 18: Factores principales que motivan la compra

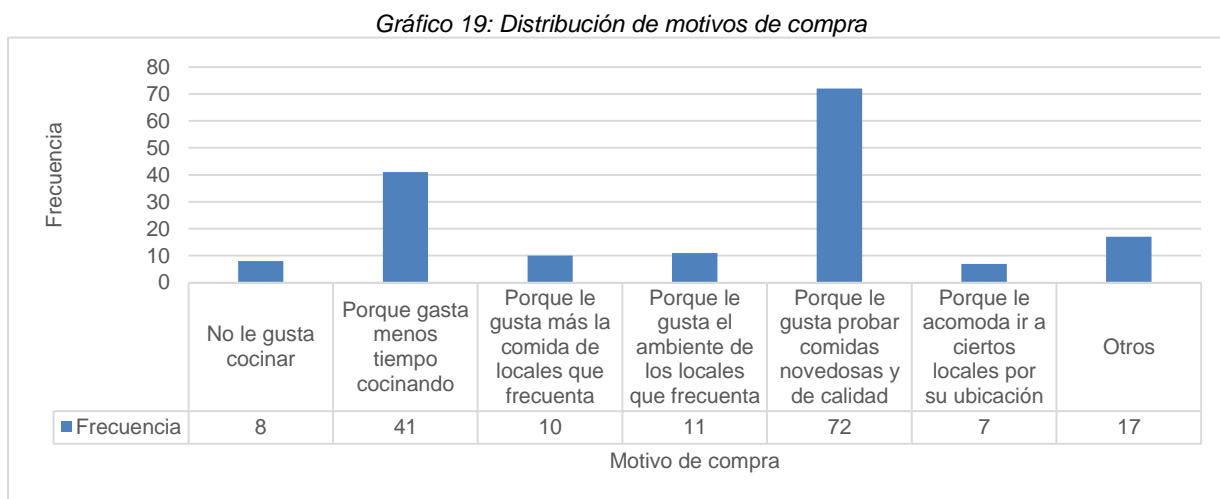


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el factor indiscutible y más importante es el sabor de la comida, seguido del precio y muy cercano la rapidez del servicio y la buena atención. Es por ello que es muy importante considerar la calidad ante todo para fidelizar al cliente para quien esto, es lo más importante.

- Motivo de compra

En esta pregunta se dio la posibilidad al encuestado de escribir su propio motivo si es que la encuesta ofrecida no representaba la opción del encuestado. Debido a esto, se filtraron las respuestas agregadas por los encuestados de acuerdo al criterio del investigador y resultados fueron los siguientes:



Fuente: Elaboración propia

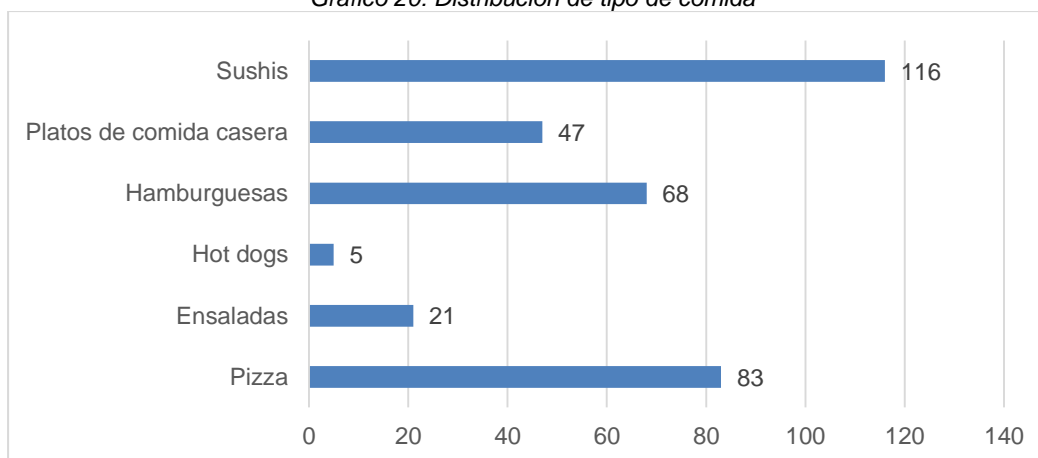
En la sección otros se incluyen respuestas como “porque no me gusta comer afuera, por ambiente, por probar algo distinto, por comodidad, todas las anteriores, por temas de tiempo”, y en su mayoría orientado al tiempo o un tema de gustos.

Se puede apreciar que el motivo más recurrente por el cual las personas compran comida en el comercio local es el gusto de probar algo novedoso y de gran calidad, donde 43% respondió como principal motivo, a esto le sigue la opción que hace referencia al tiempo que se usa, que es menor a cuando se cocina, cobrando importancia al contar con un 25% de aprobación por este punto.

- ¿Qué tipo de comida compra?

El encuestado tuvo la posibilidad de escoger entre dos opciones. De acuerdo a esto, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 20: Distribución de tipo de comida

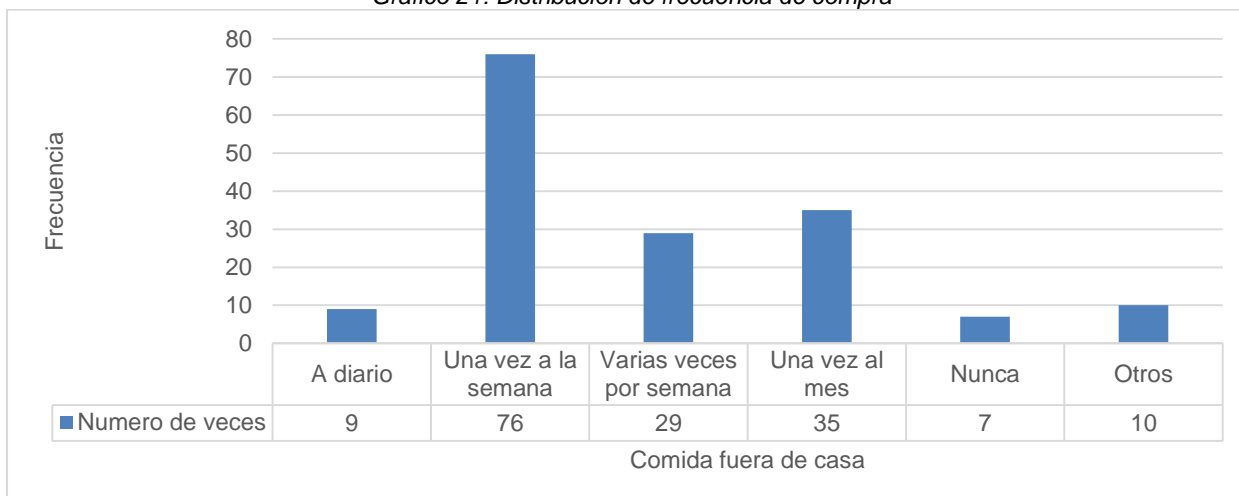


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, la mayor cantidad de preferencias las obtuvo el sushi seguido en segundo lugar por las pizzas y las hamburguesas. Por otra parte, los platos de comida casera también obtuvieron una cantidad considerable de preferencias haciendo referencias a comidas servidas en restaurantes por lo general la comida extranjera como restaurantes de comida peruana, china. Los Hotdogs fueron mencionados por los encuestados, pero no presentan demasiadas preferencias y quedan relegados ante el favoritismo de las otras opciones. Los resultados también concuerdan con la oferta de comida que existe en la ciudad. En los últimos años han abierto una gran cantidad de locales de sushi, así como también los locales de pizza van creciendo en número. Es importante mencionar que un 41% de los encuestados seleccionó la opción “hamburguesas” entre sus preferidas.

- Frecuencia de compra

Gráfico 21: Distribución de frecuencia de compra

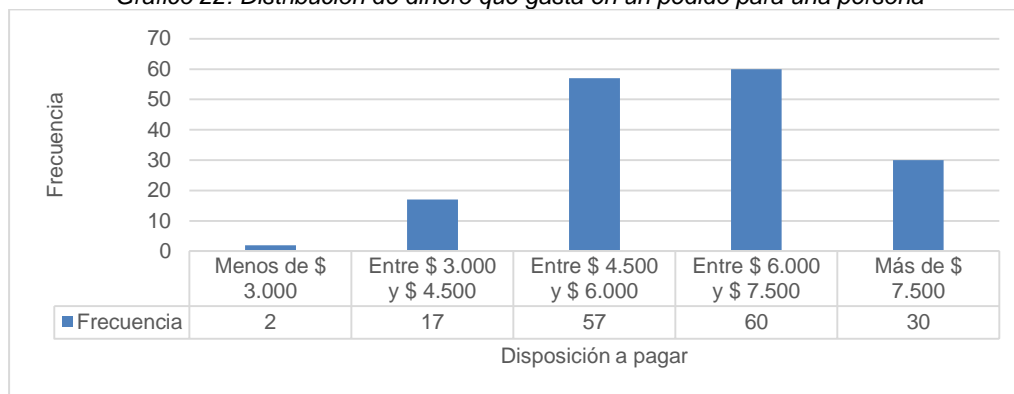


Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que regularmente un 46% de los encuestados compra comida preparada una vez a la semana, un 21% una vez al mes y un 17,5% varias veces a la semana. Estos datos son vitales para poder estimar una potencial demanda en una etapa posterior del estudio.

- **¿Cuánto dinero gasta usualmente?**

Gráfico 22: Distribución de dinero que gasta en un pedido para una persona



Fuente: Elaboración propia

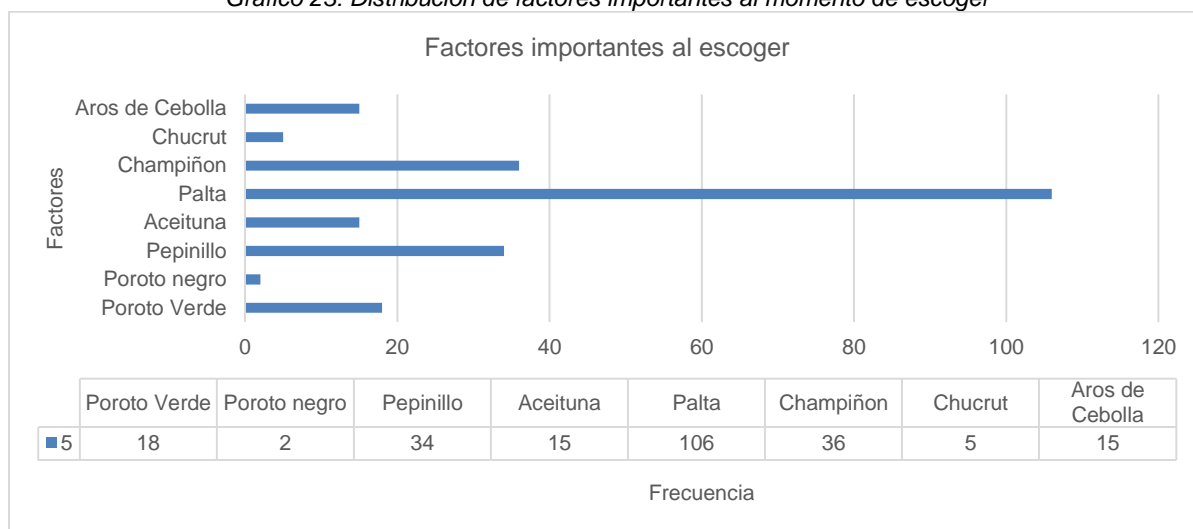
Según los resultados se observa que usualmente un 2% de los encuestados gasta menos de \$ 3.000 en comida preparada por persona, un 11% de los encuestados gasta entre \$ 3.000 y \$ 4.500 en comida preparada por persona, un 37% de los encuestados gasta entre \$ 6.000 y \$ 7.500 en comida preparada por persona, y un 28% de los encuestados gasta más de \$ 7.500.

En esta pregunta vemos claramente la asociación con el estrato económico detectado en los encuestados, donde el poder adquisitivo es mayor y con ello la disposición a pagar por un producto cuya mayor relevancia es la calidad.

- **Factores de importancia a la hora de escoger**

En la siguiente pregunta, los encuestados tuvieron la oportunidad de elegir hasta 3 opciones y además su propia opción si las que ya estaban disponibles no representaban su opinión. Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 23: Distribución de factores importantes al momento de escoger



Fuente: Elaboración propia

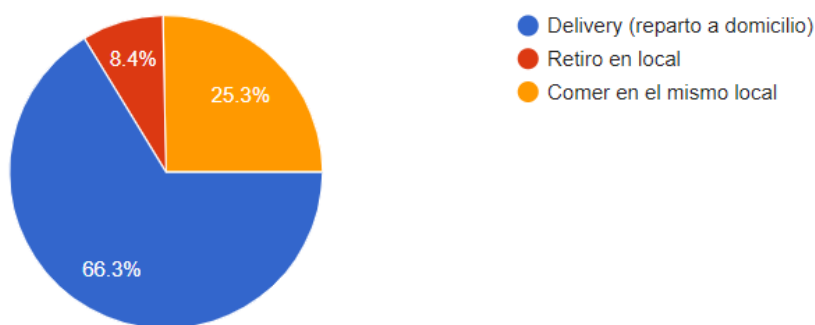
Como se puede observar en el gráfico, la mayor cantidad de preferencias se concentró en la opción “sabor de la comida”, seguido por el precio, rapidez del servicio y buena atención. Concordando con los motivos por lo que la gente compra comida revisados en la sección 1, se puede ver que el factor más importante, el sabor de la comida, hace concordancia con el motivo más votado referencia que la gente buscar probar comidas novedosas y de gran calidad por el que se puede ver que le producto a ofrecer es lo más importante para las personas.

Con respecto al precio, también hace referencia la importancia del producto.

El resto de los factores mencionados hace referencia a la experiencia que entrega el local donde se vende el producto en este caso son los factores, buena atención, rapidez, que pueden ser muy importantes para considerar en la estrategia comercial del proyecto.

- Método de venta

Gráfico 24: Distribución de preferencias en el método de venta

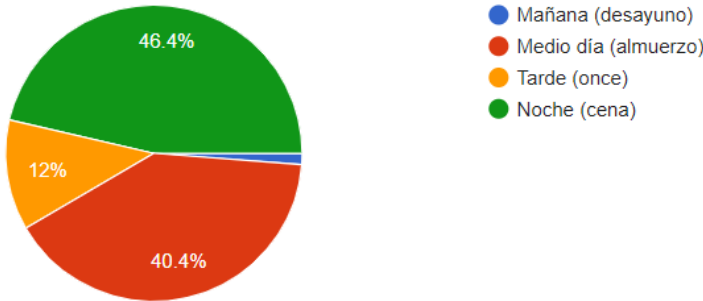


Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que con un 63% de las preferencias, los encuestados prefieren el modo de venta con reparto a domicilio. En segunda preferencia con un 25,3% los encuestados seleccionaron la opción de comer en el mismo local. Finalmente, con un 17% de preferencias los encuestados señalaron la opción de retiro en el mismo local. Es importante considerar que esta preferencia puede ser variable, dependiendo de la situación en que se encuentre la persona cuando desea comprar comida, si bien todos los encuestados optaron por una respuesta, se puede interpretar que esto es lo que prefieren en la mayoría de los casos, pero no en todos. De todas formas, esto es importante considerar para la elección del local y par el tipo de servicio en que se centrará el proyecto, por esto es indispensable considerar tener el servicio de reparto a domicilio que el más preferido por los encuestados. Este número, además, se ha acrecentado con la pandemia, donde las personas se han tenido que optar por delivery a raíz de la situación mundial de confinamiento y cuidado. No sólo por una obligatoriedad, sino más bien como una forma de autocuidado y enfrentado a una nueva realidad. Por lo tanto, no es un índice alto pasajero, sino que más bien, que irá en un alza sostenida.

- **Momento del día en que suelen comprar**

Gráfico 25: Distribución de preferencias en el momento del día de la compra



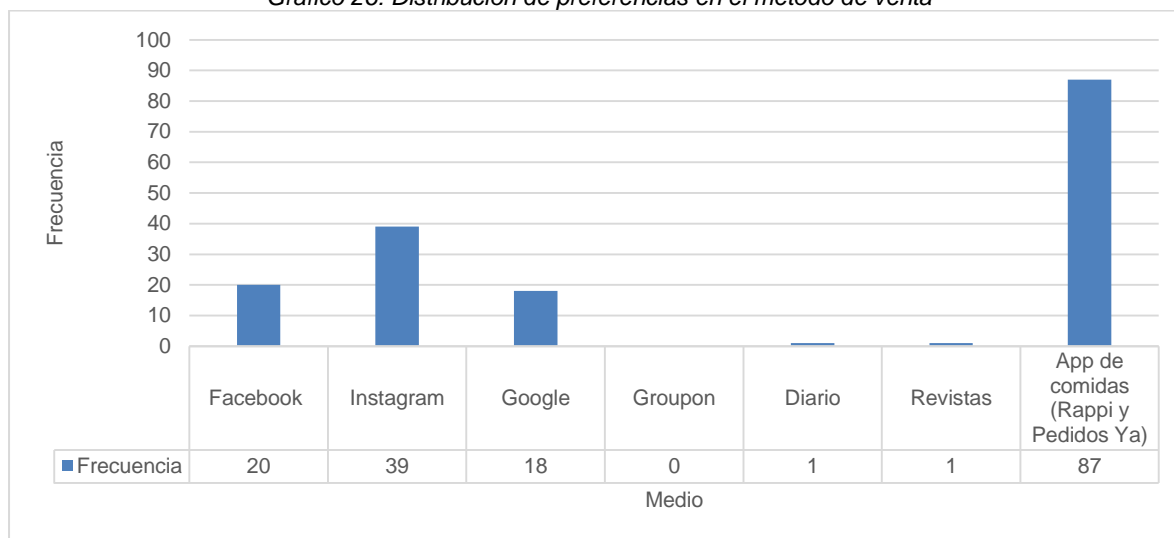
Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, un 46% de los encuestados por lo general compra comida preparada para la noche (cena), un 40% para el medio día (almuerzo), un 12% en la tarde (once) y sólo un 2% en la mañana (desayuno).

Es importante ver en este análisis que la mayoría de la gente compra comida preparada en la noche, al regresar el trabajo o al término del día, pero no muy lejano en participación de resultados se encuentra la hora de almuerzo. La distribución un tanto similar, lo que completa casi la totalidad del día, por lo tanto, es un indicar importante al momento de la decisión de los horarios de atención y estrategia comercial.

- **¿Dónde busca ofertas?**

Gráfico 26: Distribución de preferencias en el método de venta



Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta, podemos observar que el 52% de los encuestados suele utilizar aplicaciones móviles como Rappi o Pedidos Ya para buscar ofertas. Esto se puede explicar debido a la nueva tendencia de restaurantes virtuales que ha hecho que los chilenos cambien su comportamiento de compra y prioricen su tiempo, a la familia o las ganas de quedarse en casa a disfrutar de algo rico. Complementamos la encuesta con un estudio realizado por Think Tank Tren Digital, quien declara que el 93,2% de los encuestados ha utilizado una aplicación de comida y lo que más los motiva a preferir los servicios es el ahorro de tiempo (76,1%), comodidad (72,4%) y ahorro de dinero (63,1%).

Estos antecedentes se asemejan a los resultados de la encuesta realizada, donde la preferencia por los pedidos radica en las aplicaciones, no obstante, Instagram juega un rol importante a la hora de preferencias en el método de venta, pero no para todos los pedidos son ventas que pueden cerrarse en forma fácil, sino más bien es una plataforma más informativa y social que permite distinguir y conocer la oferta de productos y vivir la experiencia a través de la aplicación con hechos reales y experiencias de otros usuarios, como una herramienta de comunicación.

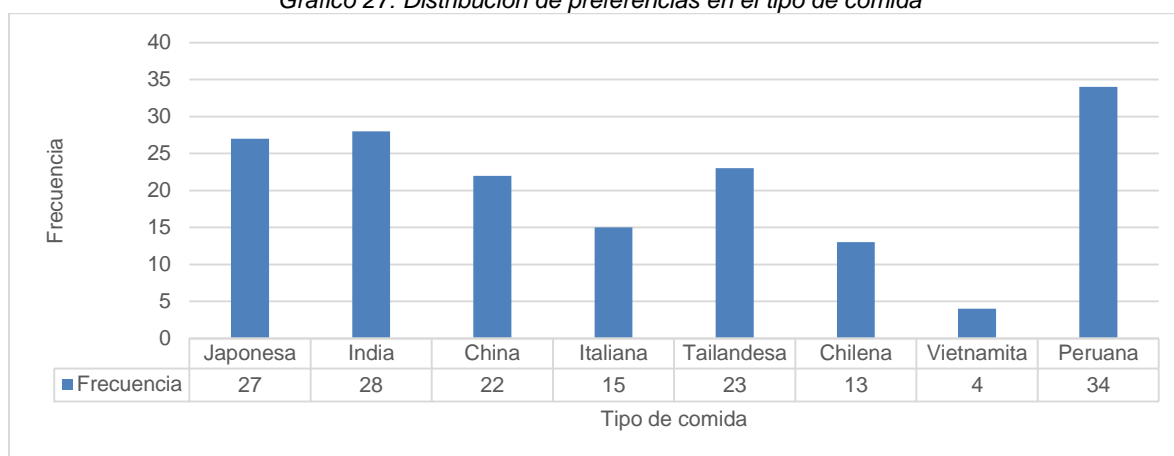
A pesar de que Facebook e Instagram no superan juntos el 36% de la preferencia en métodos de venta, si aplica para métodos de búsqueda. De hecho ambas aplicaciones tienen una alta demanda y lideran las compras en vestuario y electrónica según un estudio realizado por Digital News Report en el 2019. Son plataformas que no podemos dejar de utilizar por el alcance que tiene, y si además esta se linkea con la aplicación de pedidos es un número alto de potenciales clientes que se tomará en cuenta para la estrategia comercial.

- **Tipo de comida de su preferencia a hora de innovar en sabores**

Según los resultados obtenidos podemos observar que existe una preferencia muy semejante según la distribución en la elección de tipos de comida a la hora de innovar. Dentro de más representativos encontramos la comida peruana con un 20,5% de participación en el total de encuestados, seguido de comida India (17%), Japonesa (13%), y China (13%). Vemos que la comida chilena no se encuentra dentro de las preferencias, ya que no es considerado un concepto “innovador”, al igual que la italiana. Si agrupamos los mayores resultados, obtenemos que la comida “asiática” está dentro de los preferidos en tipos de comida con un 62,8% del total de encuestados (Japonesa, India, China, Vietnamita y Tailandesa).

Esto es muy importante a considerar en el desarrollo del producto, donde uno de los factores de mayor relevancia es la calidad.

Gráfico 27: Distribución de preferencias en el tipo de comida

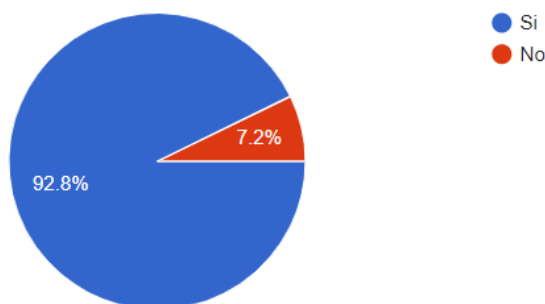


Fuente: Elaboración propia

• **Sección 4: Sobre su hamburguesa gourmet ideal**

- **¿Compraría usted una hamburguesa gourmet exótica?**

Gráfico 28: Distribución de preferencias de compra



Fuente: Elaboración propia

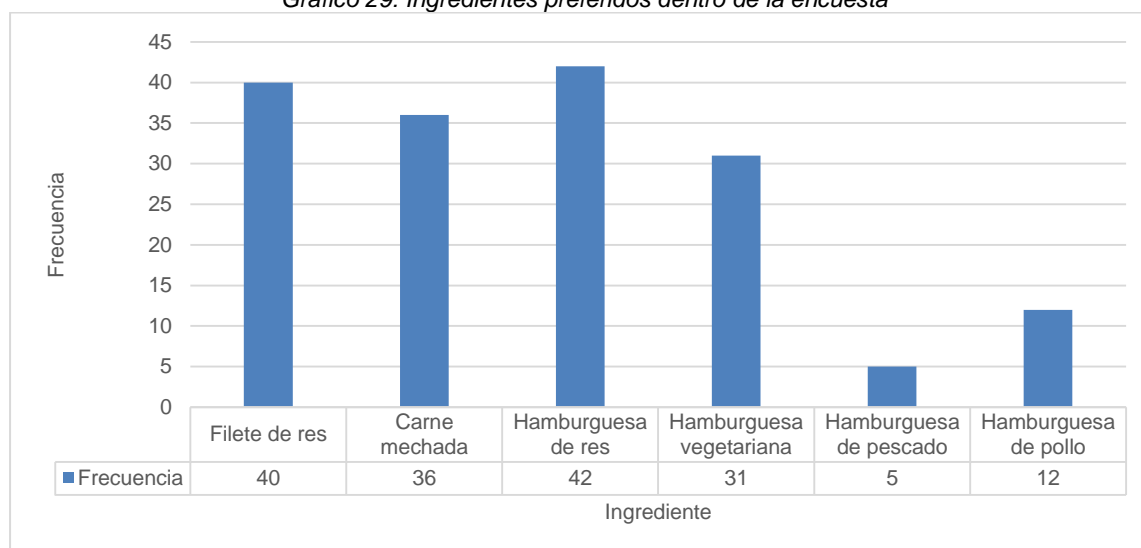
El 93% de los encuestados si compraría una hamburguesa gourmet exótica si se asume que este cumple con los requisitos el encuestado. Tan solo un 7% dijo que no lo compraría. Cabe señalar que, si el encuestado respondía “no”, a esta pregunta se derivaba a la sección 5, y si respondía “si” se saltaba a la sección 6.

- **Sección 5: Razón de la respuesta negativa**

Esta sección solo fue respondida por las personas que respondieron negativamente a la pregunta de la sección 4 y su objetivo es saber porque no comprarían una opción de hamburguesa gourmet. Las pocas respuestas obtenidas hacen principal referencia a no conocer el concepto gourmet, si existiera opciones vegetarianas podría ser una opción, y la preocupación por la salud, temas que serán abordados en la estrategia comercial y el producto.

- **Sección 6: Ingredientes preferido**

Gráfico 29: Ingredientes preferidos dentro de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

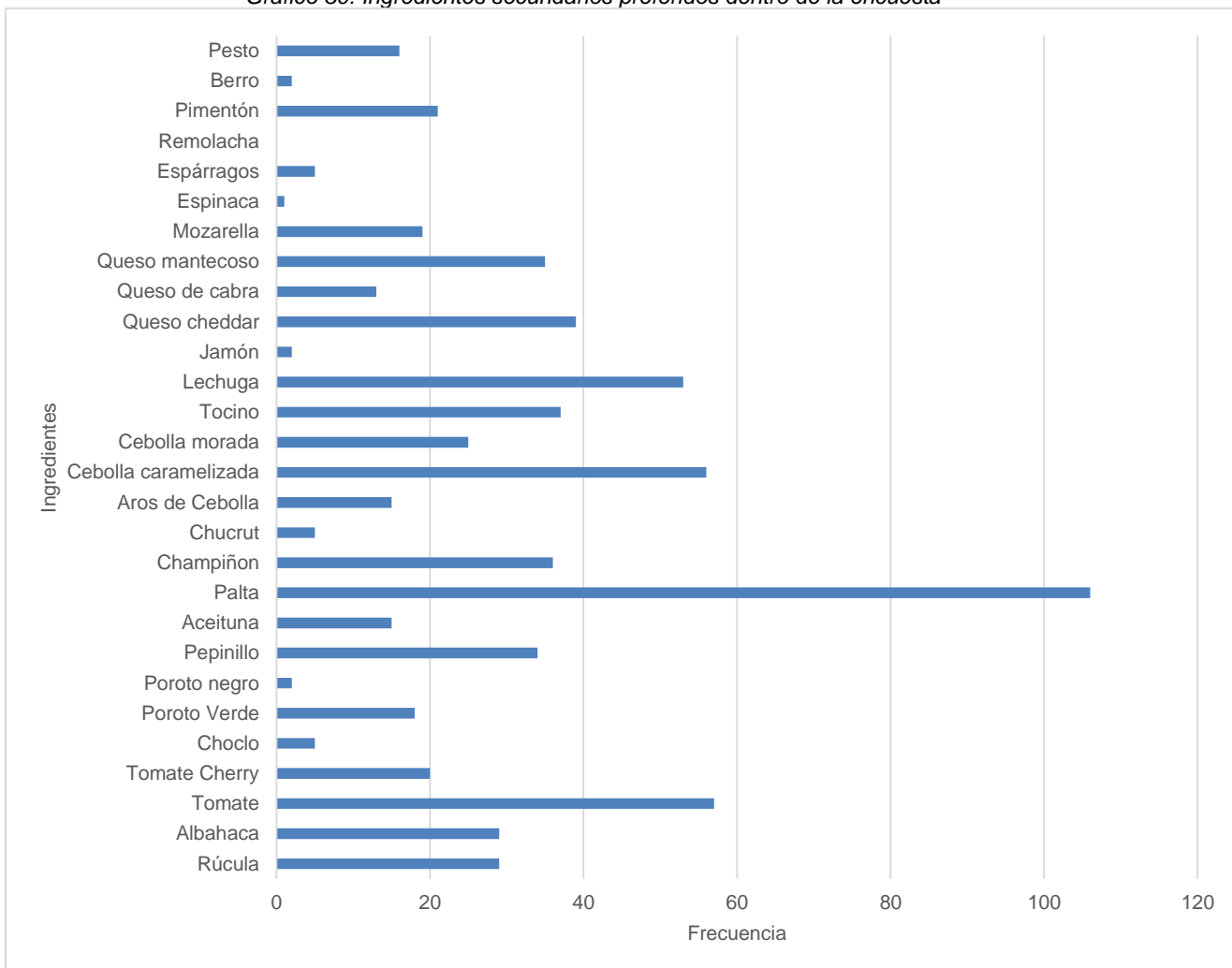
- **Ingrediente principal preferido**

Sobre los resultados se tiene que el ingrediente principal preferido para una hamburguesa gourmet es la hamburguesa de res (25%), junto con el filete de res (24%) y seguido de la carne mechada con un 22% de preferencia para los encuestados. Es importante destacar la alta convocatoria que obtuvo la hamburguesa vegetariana con un 19% de preferencia entre los encuestados. Esto, no se asemeja a la respuesta sobre tipo de comensal donde predominaba omnívoro con un 74% y vegetariano y vegano con un 7% en conjunto. Podemos entonces entender que la hamburguesa vegetariana, a pesar de no ser parte de la forma de alimentación de los encuestados, está dentro de las favoritas, para el estilo específico de las hamburguesas.

Dentro de los ingredientes menos votados en los encuestados, vemos que la hamburguesa de pollo y pescado no tienen un alto porcentaje de participación en las respuestas, asumimos entonces que los comensales pece vegetarianos, optan por las hamburguesas vegetarianas por sobre las de pescado.

- **Ingrediente secundario preferido**

Gráfico 30: Ingredientes secundarios preferidos dentro de la encuesta

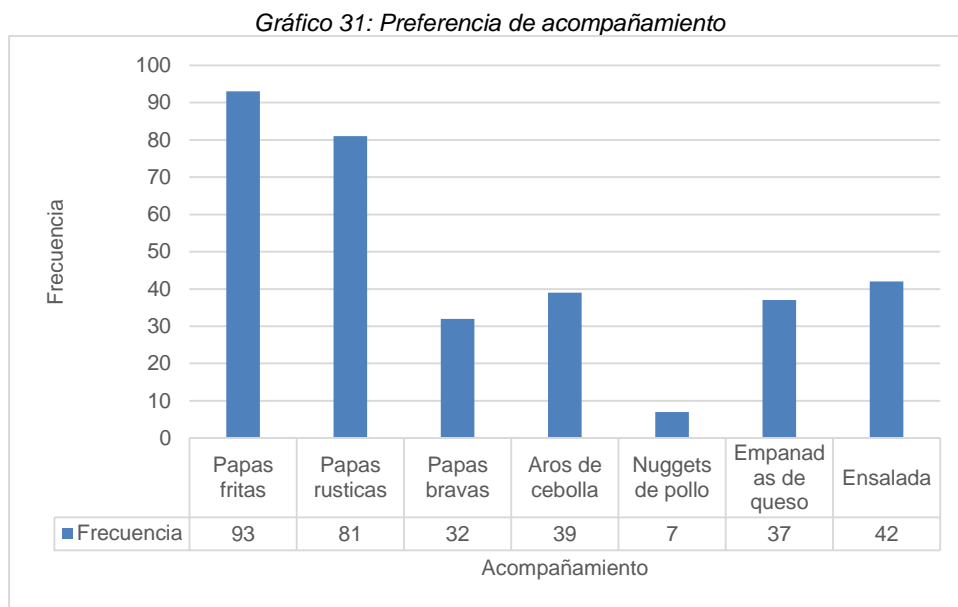


Fuente: Elaboración propia

Para esta segunda pregunta se le dio al encuestado la posibilidad de seleccionar hasta 4 opciones de entre una lista de 28 ingredientes diferentes y también se le permitió agregar una opción que no estuviera en la lista si lo consideraba pertinente. De esta forma los resultados arrojaron que el ingrediente con mayor preferencia es la palta, siendo mencionado entre las opciones preferidas con 106 votos, representando el 64% de preferencia. En segundo lugar, le sigue el tomate mencionado 57 veces por los encuestados, equivalente a un 34%, en tercer lugar, de las preferencias, aparece la cebolla caramelizada junto con la lechuga, 34 y 32% respectivamente.

Esta información es muy relevante para desarrollar el producto que finalmente se comercializará, de acuerdo a los resultados se deberá trabajar una propuesta para que el producto ofrecido sea atractivo para la mayor cantidad de gente posible.

- **Acompañamiento preferido**

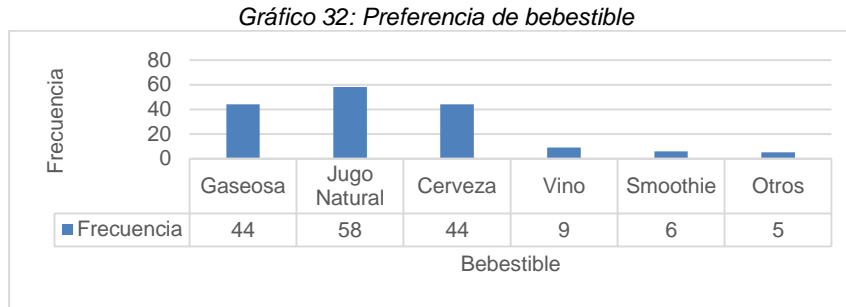


Fuente: Elaboración propia

Al igual que la pregunta anterior, se le otorgó al encuestado la posibilidad de seleccionar hasta 3 opciones, y también la posibilidad de agregar una opción si ya las disponibles no representaban la opinión del encuestado.

De esta manera los resultados muestran que la primera preferencia fue obtenida por las papas fritas con un 56% de preferencia entre los encuestados, seguido de las papas rústicas con un 49% de preferencia entre los encuestados, y papas bravas, aros de cebolla y empanaditas junto con ensaladas dentro de un mismo rango de preferencia fluctuando entre 19 y 25%. Esto, nos demuestra que a pesar de la importancia en lo que respecta a lo “saludable” según la pregunta que refería a si tratan de cuidarse comiendo alimentos saludables la mayor parte del tiempo con un 69% de “si”, nos da a entender que aun cuando existe una preocupación por este ámbito, la comida rápida no deja de tener preferencia. En vista de lo expuesto, es importante poder innovar en este tipo de circunstancias, con el fin de ser lo suficientemente atractivos en producto y calidad para el cliente.

- **Bebestible preferido**

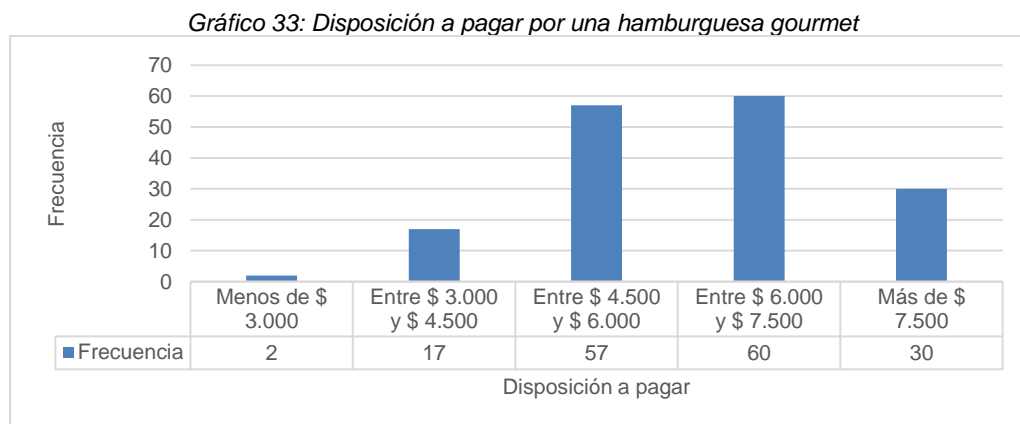


Fuente: Elaboración propia

Al igual que la pregunta anterior, se le otorgó al encuestado la opción de otros en caso de no representar su opinión. De esta manera, los resultados muestran que la primera preferencia fue obtenida por el jugo natural con una representación de 35% de preferencia, seguido de gaseosas y cerveza con un 27%. La categoría otro fue conformado principalmente, por agua y limonada.

Al igual que la pregunta anterior, esta información es relevante para desarrollar la oferta de productos del proyecto, sin embargo, es importante decir que la oferta de bebestible no es considerada como favor indispensable para el desarrollo del proyecto pues el núcleo de proyecto está enfocado en la venta de hamburguesas, pero no deja de cobrar importancia a la hora de hablar de acompañamiento.

- **Disposición a pagar por una hamburguesa gourmet**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que la mayoría de las personas están dispuestas a pagar un monto entre \$ 6.000 y \$ 7.500 con un 36% de representación y entre \$ 4.500 y \$ 6.000 con un 34%. No deja de ser menos importante el hecho de que un 18% se haya mostrado interesado en pagar sobre \$ 7.500. Esto va de la mano con uno de los temas más importantes y relevantes para los encuestados que tiene que ver con la calidad del

producto. Es decir, no les importa pagar un poco más, pero cumplir con las expectativas, incluso superarlas.

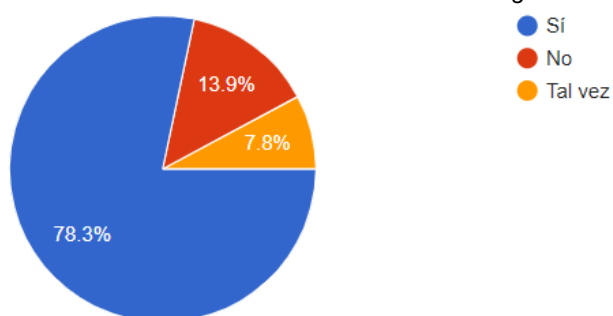
- **Sección 7: Sobre la imagen de la empresa**

Esta sección viene a determinar la percepción de la gente sobre algunas prácticas que pueden estar incluidas en el desarrollo del proyecto y que son principalmente el concepto gourmet, el concepto de comida saludable y el concepto de reciclaje.

- **¿Agrega valor que la comida sea gourmet?**

Los resultados muestran que un 78% de los encuestados valora el hecho de que la comida sea gourmet, y un 8% indica que no está seguro/a, mientras que un 14% no lo valora.

Gráfico 34: Distribución del valor de la comida gourmet

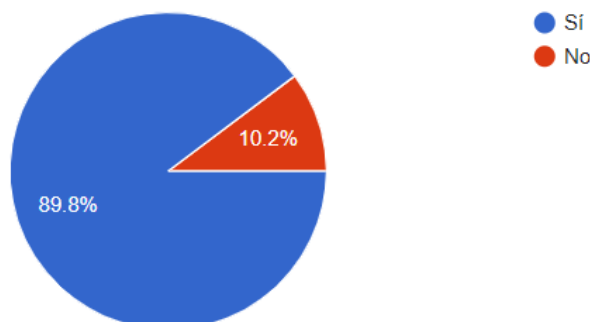


Fuente: Elaboración propia

- **¿Agrega valor que la comida sea saludable?**

Los resultados muestran que un 90% de los encuestados, valora el hecho de que la comida sea saludable y que se entregue información al respecto, y el 10% no lo valora.

Gráfico 35: Distribución del valor de la comida saludable

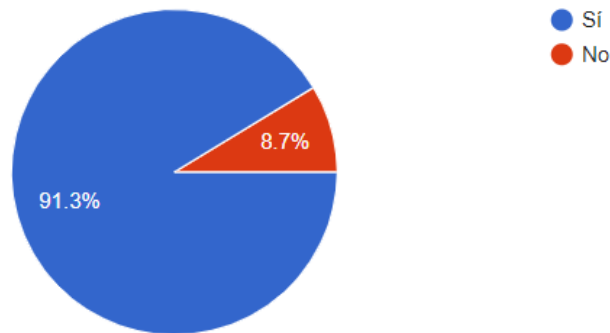


Fuente: Elaboración propia

- ¿Agrega valor que se practique el reciclaje?

Los resultados muestran que un 91% de los encuestados valora el hecho de que se practique y promueva una cultura de reciclaje y un 9% no lo valora.

Gráfico 36: Distribución del valor de la práctica del reciclaje



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, en los resultados de esta sección, los 3 conceptos mencionados agregan valor al proyecto y obtuvieron una gran aceptación en la encuesta, obteniendo siempre más de un 75% de respuestas positivas, por lo que es importante tomarnos en cuenta para la estrategia comercial y así agregar valor a la organización.

La validación de la estrategia de ha realizado con emprendedores de diferentes sectores, que brindan una visión más abierta y general de los negocios.

Además de una amplia investigación en bases de datos y plataformas de mercadeo que brindan herramientas para poder tomar medidas y decisiones radicales que generen cambio. El Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo (CNC), como fuente de información relevante para la investigación.

CAPÍTULO 7: MODELO DE NEGOCIOS

7.1. Modelo CANVAS

Entre los stakeholders más importantes para los restaurantes de hamburguesas, están los proveedores para los ingredientes y de los servicios que permiten diferenciarse de la competencia. Las alianzas son importantes para todos los negocios. Al ser un restaurante nuevo y con mediante franquicia es imperativo darse a conocer a través de líderes de opinión pública en redes sociales y otros medios y canales.

Crece en esta industria, requiere de conocimiento de ingredientes y personas, además de conocer las tendencias del consumidor. Para identificar los recursos necesarios y brindar un excelente servicio y productos, es muy importante la opinión del posible cliente. Es importante definir el target, que en este caso está enfocado en personas de estrato medio alto, estudiantes, parejas, familias, profesionales. Este segmento sería objetivo de una investigación de mercado para obtener conclusiones de carácter económico, demográfico, preferencias del consumidor para así satisfacer lo que el mercado exige.








Se busca una relación duradera con nuestros clientes, por lo que el restaurante debe ofrecer alimentos y servicios de calidad, así como también la búsqueda de la retroalimentación para la mejora continua.

El plan de investigación y seguimiento es clave. Con esta información, se puede establecer periodicidad de ventas, volumen de compras, inventario, pedidos, mano de obra, horas extra, transporte, logística, estacionalidad, entre otros aspectos a validar. En los recursos clave, está establecido tener el conocimiento, no solo de las recetas únicas, sino del buen servicio a ofrecer.

Con la propuesta de valor, se busca generar la inmersión del negocio en un océano azul en donde el servicio, la calidad y la innovación en la presentación de platos, nos diferencien de los demás restaurantes.

El plan de mercadeo se debe hacer por redes sociales y con la voz a voz. Durante los primeros meses es prioritario enfocarse en robustecer la imagen de la marca como una marca responsable, visionaria e innovadora. Las promociones serán anunciadas por estos medios: Facebook, Twitter e Instagram. Como estrategia de precios se busca ofrecer precios bajos al comienzo con el propósito de que la gente conozca el restaurante, se interese en la propuesta de valor y tener un volumen alto de ventas. Cuando estemos mejor posicionados esperamos subir lentamente el precio hasta un nivel que deje un buen margen de utilidad.

Imagen 3. Modelo de Negocio (CANVAS)

<p>Key Partners </p> <p>Proveedores</p> <p>Agencias de Turismo</p> <p>Líderes de Opinión</p> <p>Expertos en redes sociales</p> <p>Blogueros</p> <p>Relacionadores públicos</p> <p>Empresas de eventos Personal</p> <p>Dueños de establecimientos</p>	<p>Key Activities </p> <p>Investigación de mercados</p> <p>Seguimiento</p> <p>Negociación con proveedores</p> <p>Capacitación al personal</p>	<p>Value Proposition </p> <p>Calidad del producto</p> <p>Optimización del servicio</p> <p>Relación costo-calidad</p> <p>Experiencia gustativa</p> <p>Creación de relación con el cliente</p> <p>Ambiente agradable</p> <p>Ubicación</p> <p>Comodidad</p> <p>Multiculturalidad gastronómica</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Descuentos</p> <p>Facilidad de pago</p> <p>Convenios</p> <p>Recepción de opiniones y fidelización</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Estudiantes</p> <p>Profesionales</p> <p>Parejas</p> <p>Familias</p> <p>Ejecutivos trabajadores</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Alianza estratégica con proveedores</p> <p>Compra al por mayor en plazas</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Venta restaurantes</p> <p>Comprar económico, vender a un precio justo</p> <p>Liderazgo en calidad</p> <p>Precios menores a la competencia</p>		

Fuente: Elaboración Propia

- **Asociaciones Clave**

Los aliados estratégicos para el restaurante de hamburguesas son los proveedores de alimentos (empresas productoras de carnes y vegetales) y bebidas (Coca Cola Company), dado que basado en la calidad y el cumplimiento de estos, es que el restaurante puede o no ser exitoso.

Con proveedores que manejen volúmenes ya que son quienes ya conocen todo el proceso aduanero, de bodega y distribución, lo que permite enfocarse en el core del negocio que es la experiencia del consumidor.

El grupo de emprendedores refiere a alianzas estratégicas que permitan al negocio ser conocido dentro del target seleccionado como, por ejemplo, agencias de turismo (diversos tratados que pueda ir cerrando el gobierno), permitiendo que estas empresas nos recomienden y dirijan a clientela.

Empresas de eventos, buscando innovar en la entrega de snacks para fiestas, o realizar un servicio de catering es una de las opciones y posibles negocios a desarrollar con la marca.

Figuras públicas como blogueros, expertos en redes sociales que ayuden a promocionar el negocio llamando la atención de los consumidores, esto es clave dentro del plan de marketing para también revisar la cantidad de seguidores, se puede además medir el engagement de cada publicación, y formar una clientela online donde vamos contando sobre el negocio y la experiencia de los consumidores. Para estos

blogueros es importante contar con promociones diversas, regalías, que nos permitan obtener su fidelidad y crear el engagement con los posibles y futuros clientes.

- *Actividades Clave*

La actividad clave principal es la correcta elaboración de los productos (hamburguesas) considerando la higiene, la rapidez, la presentación y la calidad de los ingredientes. Por otra parte, en torno a esta actividad se debe considerar la compra de los ingredientes frescos en forma diaria, la toma de pedidos por redes sociales y vía telefónica, la entrega de los productos vía reparto a domicilio, la correcta atención del local, el cobro expedito a los clientes y la publicidad diaria constante.

Finalmente se debe poner foco en la atención al cliente ya que estos son sensibles a la calidad del servicio y el tiempo medio de respuesta.

- *Recursos Clave*

Los recursos clave para el negocio serán principalmente el recurso humano y todos los ingredientes necesarios para la elaboración de los productos en la cocina tales como el pan, la carne de vacuno, vegetales varios, condimentos, artículos de cocina (ollas, sartenes, licuadora, horno, cocina, etc.), vasos, servicios.

También se consideran los insumos de limpieza para el local, los insumos necesarios para el cliente tales como servilletas, envases adecuados para entregar el producto en su formato delivery.

Con respecto a los recursos humanos, para el local, esto incluye a los maestros de cocina, quienes deben contar con la expertiz necesaria para que el proceso preparación de los productos sea ágil y de calidad, luego los meseros deben tener una clara orientación al cliente y conocer a cabalidad los productos que se comercializan, para así dar recomendaciones de degustación.

Finalmente, y no menos importante es contar con la entretención adecuada para el local, esto se pretende lograr con invitaciones de lanzamientos de nuevos productos o servicios dentro del local a clientes clave según base de datos que se maneja y retroalimentara diariamente.

- *Proposición de Valor*

Sobre si agrega valor el hecho de que la comida sea gourmet y con un 78% de aprobación es que nuestra proposición de hamburguesa gourmet recae en el principal valor agregado.

Desde los atributos que valora el cliente como prioridad el sabor de la comida, seguida del precio y la rapidez del servicio, es que OhMirchis ofrece una hamburguesa integrada, una mezcla de sabores místicos, un desarrollo a la medida, y una experiencia gastronómica como ninguna otra. La hamburguesa tendrá todos los ingredientes de una hamburguesa, pero con adiciones condimentares de sabores distintos que le darán la experiencia de paladar diferente a los consumidores. Para lograr esto es importante entregar un producto de calidad, un servicio excelente, un ambiente agradable, que el local este bien situado (en un punto estratégico), todo para generar una buena relación con el cliente y que este se sienta cómodo con el producto y el servicio que se ofrece. La metodología de entrega se basará en primera instancia en delivery (considerado como la forma más frecuente de compra) y con ello

trabajaremos el modelo de entrega en los horarios establecidos con alianzas con las apps de entrega de comida como Pedidos Ya, Glovo, Uber Eats y Rappi.

Para la apertura del local, la rapidez del servicio va ligado a

La propuesta de valor es la experiencia del consumidor en la degustación de los sabores místicos, hamburguesas preparadas en el local, en un ambiente agradable para compartir con amigos y familiares.

- *Relación con el cliente*

El principal medio de comunicación con los clientes serán las a través del chat de las aplicaciones de pedido de comida, así como también las redes sociales Facebook e Instagram mediante las cuales se ofrecerán productos, se recibirán pedidos y se atenderán todo tipo de requerimientos de los clientes. También se dispondrá de un contacto telefónico en el que los clientes podrán pedir información, hacer pedidos, o sugerencias.

Finalmente se considera también la comunicación directa con los clientes a través del mismo local físico. Esta será mediante los meseros, quienes tendrán la responsabilidad de tomar las ordenes y dar recomendaciones del tipo de hamburguesa y otros productos que ofrece la carta, que se ajusta a cada cliente, además el local contará con un anfitrión quien recibirá a los clientes y acomodará poniendo atención en sus necesidades. Con el fin de generar una buena relación con los consumidores, es importante además habilitar diferentes métodos de pago para su facilidad, además de convenios con empresas para generar una relación win win a través de un trato preferencias o de descuentos.

- *Segmento de Clientes*

El target seleccionado para esta idea de negocio está compuesto por hombres y mujeres entre 14 y 62 años pertenecientes en su gran mayoría a los GSE, ABC1, C3 y C2, y que por lo general son trabajadores con estudios técnicos o universitarios.

También se destaca que son personas que en su mayoría buscan probar cosas novedosas, y de gran calidad a la hora de comer y por otra parte también buscar cuidar su alimentación y ahorrar tiempo. De acuerdo a los resultados de la encuesta también se puede decir que son personas que valoran la práctica del reciclaje y la oferta de alimentos saludables con ingredientes gourmet de calidad.

- *Canales*

El canal de venta será en el local. Además se contara con otros mecanismos de contacto como las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram), eventos, pagina web del restaurante y plataformas digitales (rappi, uber eats, pedidos ya, entre otros), anexos para entrega de información y venta con delivery.

- *Estructura de Costos*

Para lograr un excelente costo, se debe buscar generar alianzas con los proveedores, garantizándoles la compra del producto por jornadas de tiempo definidas a cambio de disponibilidad y calidad de los productos.

La estructura de costos se compone entonces principalmente por los costos de los ingredientes e insumos necesarios para la elaboración y presentación de los productos, los salarios del personal y finalmente otros costos asociados a la actividad (servicio de reparto a domicilio, contabilidad, publicidad, entre otros)

- *Flujo de Ingreso*

Los ingresos serán percibidos solo por la venta de los productos ofrecidos. Ventas de hamburguesas, el cual será el foco principal del negocio, sin perjuicio de lo anterior se pretende vender otro tipo de productos (acompañamientos), para abarcar una mayor cantidad de clientes.

7.2 Estrategia comercial y marketing

7.2.1 Plan de Marketing estratégico

- *Misión*

“Ser la opción preferida de comida rápida gourmet en el mercado para las personas que desean innovación a la hora de buscar sabores, con opciones exóticas, sabrosas y rápidas en un ambiente limpio, cómodo y moderno.”

- *Visión*

“Establecernos como una cadena de comida rápida gourmet con una participación de mercado del 2%, logrando una cobertura a nivel nacional para el año 2023, partiendo como un local de delivery, agregando valor a través de una integración vertical de negocio de food truck, con visión de franquicias nacionales e internacionales para el 2028”

- *Cultura organizacional y valores*

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

- *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”.

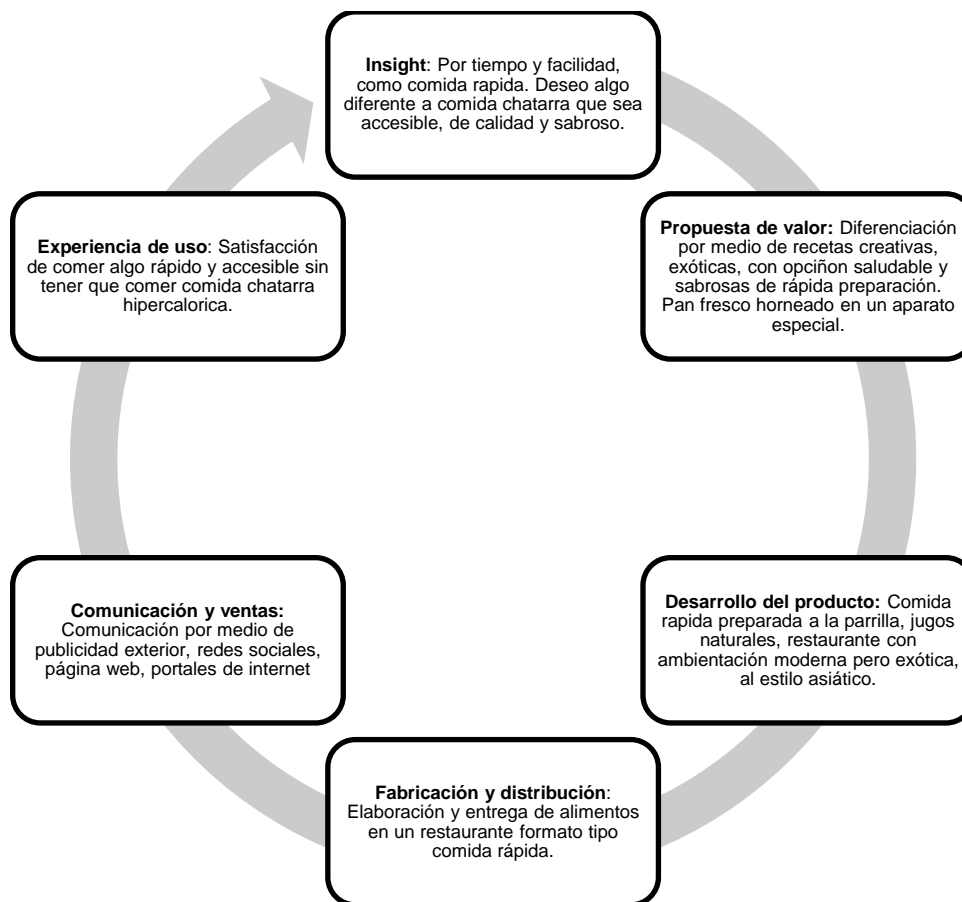
De acuerdo a las conclusiones de los estudios socio-culturales actuales y de la investigación de mercado llevada a cabo para este proyecto, se procura resumir las motivaciones y deseos del segmento objetivo en el siguiente insight:

“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 distintas que no se asocien sólo a “comida chatarra”. Me gustaría poder contar con la opción de comer algo que sea accesible, rápido, sabroso y de calidad que sea diferente a las típicas hamburguesas o comida rápida 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 OhMirchis es lograr penetrar el mercado de comida rápida en Chile y lograr captar una participación del mercado del 2% 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 (estilo gourmet) de los productos para lograr una disposición de pago mayor de los clientes.

Imagen 4. Ciclo Insight y Propuesta de valor OhMirchis



Fuente: Elaboración propia

- *Posicionamiento*

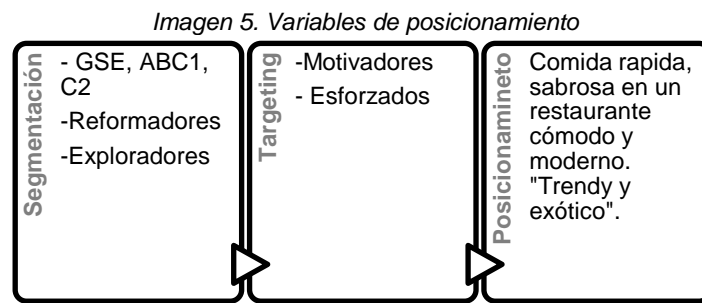
El posicionamiento que el restaurante aspirara lograr se resume en la siguiente declaración:

“Para las personas con poco tiempo disponible que desean comer algo rápido, sabroso y gourmet, OHMirchis es el restaurante de comida rápida que ofrece alimentos sabrosos porque sus recetas creativas, originales y elaboradas te harán llevar esta sensación, a otro continente.

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.

Se busca que la marca se posicione en el mercado como una marca de comida rápida gourmet, pero con precios razonables, que resuelve el problema del poco tiempo del cliente, con una imagen “elegante” de la comida logrando la confianza y fidelidad del cliente.

Las variables de diferenciación que son claves para poder obtener el posicionamiento son: rapidez, innovación, calidad y sabores.



Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Plan de Marketing táctico

- *Producto*

La definición de los productos a ofrecer se hará de modo provisorio pues las ideas originales de la composición final de las hamburguesas ofrecidas serán establecidas una vez se contrate a la persona encargada de la cocina.

Tomando en cuenta los ingredientes preferidos según la encuesta realizada y la proteína escogida como la más popular dentro de los encuestados, es que las hamburguesas a ofrecer serán de variadas composiciones y por lo tanto habrá una variada oferta, donde podremos distinguir 4 tipos de hamburguesas y dos rangos de precios. De acuerdo a esto, y los resultados obtenidos, se tiene lo siguiente:

- **Hamburguesa Premium (Maharaja, significa el rey):** Compuesto por un ingrediente principal consistente en alguna proteína animal entre butter chicken o butter meat (contendrá los condimentos necesarios para lo sabroso), 4 ingredientes secundarios, aderezos necesarios y un acompañamiento de los

- tres tipos de papas fritas que contaremos, rústicas, fritas, nachos o Nuggets (condimentado). Además de escoger de 3 niveles de picante.
- **Hamburguesa Premium Vegetariana con acompañamiento** (Paneer tikka): Compuesto por un ingrediente principal (queso hindú tipo hamburguesa, con los condimentos necesarios para lo sabroso), 4 ingredientes secundarios, aderezos necesarios y un acompañamiento de los tres tipos de papas fritas que contaremos, rústicas, fritas, nachos o Nuggets (condimentado). Además de escoger de 3 niveles de picante.
- **Hamburguesa Simple con acompañamiento:** Compuesto por un ingrediente principal consistente en alguna proteína animal o un ingrediente principal vegetariano, 2 ingredientes secundarios, aderezos necesarios y un acompañamiento de los tres tipos de papas fritas que contaremos, rústicas, fritas o nachos o Nuggets (condimentado).
- **Hamburguesa Simple Vegetariana con acompañamiento** (Malai): Compuesto por un ingrediente principal (hamburguesa de papas y legumbres), con los condimentos necesarios para lo sabroso), 2 ingredientes secundarios, aderezos necesarios y un acompañamiento de los tres tipos de papas que contaremos, rústicas, fritas, nachos o Nuggets (condimentado). Además de escoger de 3 niveles de picante.
- Los clientes podrán escoger entre 3 tipos de envoltorios para las hamburguesas, un estilo wrap, un paratha (panqueque indio) y pan de hamburguesa, y una variedad de chutneys (salsas) a escoger.
- En cuanto a los bebestibles se contará con gaseosas y jugos populares, así como también Iced Chai y Lassi, bebidas tradicionales indias y cerveza.

- *Precio*

Para definir el precio, es importante considerar los precios de la competencia y también la información recabada en el estudio.

En lo que respecta a la comida rápida en general (productos como pizza, hamburguesas), analizando los precios de la competencia por un producto similar al que se pretende ofrecer, se tiene que los precios oscilan entre los \$ 3.000 y \$ 8.000.

Antes de definir el rango de valores dentro del cual se escogerá el precio de los combos cabe recalcar la existencia de las “promociones” que corresponde a precios de combinaciones de productos que no están en los menús y que tienen por lo general una corta duración y bajo precio de venta, a diferencia del menú principal que es fijo y tiene precios más elevados. Con respecto a esta oferta no será considerada en el análisis de los precios ya que no se cuenta con la información necesaria de los platos que se ofrecerán, ni de las preferencias reales de los clientes.

Sobre el precio de los productos ofrecidos por las distintas empresas de comida rápida, se pueden hacer algunas distinciones. La gran mayoría de los restaurantes de comida rápida tienen una oferta base que se ofrece a través de imágenes iconográficas las cuales son más conocidas como “combos”. Aparte de los “combos” existe una serie de productos complementarios al menú base y también una serie de ofertas que se acomodan a las

preferencias en gusto o disposición a pagar del consumidor, ya sea por el tipo de cliente que presenta cada local o sector en Santiago, o por tendencias en las preferencias de los clientes que se ven incluso a nivel global. Ejemplo de ello es la tendencia al consumo de productos light o por lo menos más sanos que los menús tradicionales encontrados en esta industria. En general no existe una gran brecha entre los precios de los menús base de las cadenas de comida rápida en Santiago, sin embargo, esta brecha se expande cuando se observa los precios de las promociones entre las distintas comunas para una misma cadena. Ejemplo de ello son las promociones que presenta Doggis en el centro de Santiago a un precio de \$ 690, promociones que si bien existen en los locales del sector oriente de Santiago no son publicitadas. Otro ejemplo más extremo son los menús de Buffet Express que en lugar de presentar ofertas diferenciadas en distintos sectores de Santiago, cambia completamente los menús ofrecidos adoptando su precio a la disposición a pagar de los consumidores dependiendo de la comuna en la que se encuentre, menús de \$2.590 a \$4.290 en el sector oriente y menús de \$1.690 a \$2.890 en Santiago centro.

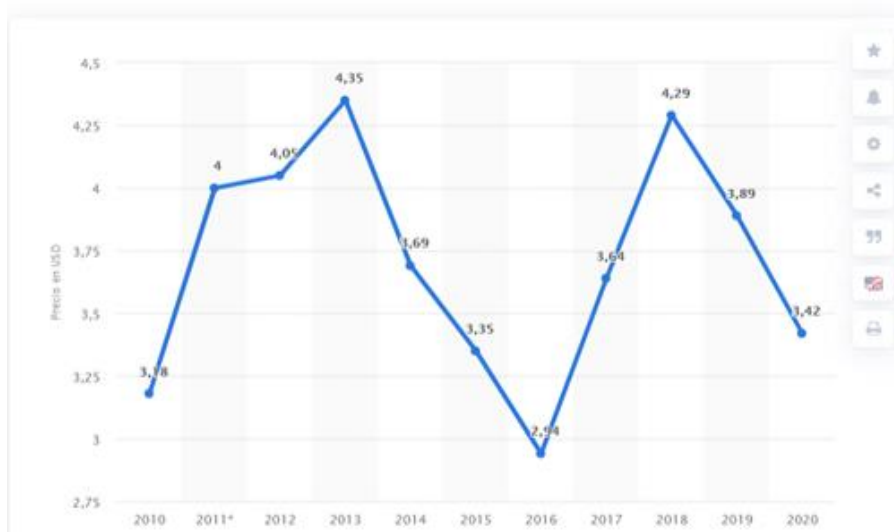
Tabla N°8: "Precios referenciales productos y servicios"

Producto	Pesos (\$)
Agua (botella de 500cc)	\$ 740
Coca Cola / Pepsi (botella 500cc)	\$ 860
Café capuccino	\$1.800
Cerveza importada (500cc)	\$3.000
Cerveza nacional (500cc)	\$ 2.500
Menu McDonalds, Burger King o Similar	\$ 4.500
Comida para dos en restaurant a la carta (dos platos y postre)	\$ 34.700
Comida en restaurante barato (menú del día)	\$ 5.700

Fuente: PreciosMundi.com

La tabla anterior muestra en el caso de un menú en un local de comida rápida popular como lo es McDonald's cuesta \$ 4.500 por persona.

Gráfico N° 37: Precio de una hamburguesa Big Mac en Chile 2010-2020



Fuente: Statista2020

El índice Big Mac es un indicador basado en el precio de una hamburguesa Big Mac en todo el mundo y refleja el poder adquisitivo de una economía. En enero de 2020, el precio medio de una Big Mac en Chile era de 3,42 dólares estadounidenses. Este valor alcanzó su punto más bajo en 2016, cuando el precio fue igual a 2,94 dólares estadounidenses. El índice Big Mac es publicado por The Economist desde 1986 y es un indicador simplificado del poder adquisitivo de un país, ya que se calcula comparando los precios de una hamburguesa Big Mac en una gran cantidad de naciones. Para hacer la comparación, se utiliza la hamburguesa Big Mac, que es uno de los principales productos de McDonald's, porque está disponible en casi todos los países y se fabrica en tamaño, composición y calidad estándares.

Es interesante ver cómo, el valor en Chile ha ido fluctuando a través de los años y que hoy se proyecta con un precio menor, debido a la caída de los indicadores económicos que han afectar tanto el poder adquisitivo de los distintos estratos socioeconómicos, como las prioridades que hoy prevalecen sobre una crisis social, económica y además el comportamiento del consumidor.

Se realizó una comparación de precios entre los locales de hamburguesas, con los siguientes resultados.

Tabla N° 9: Rango de precios de la competencia "hamburguesas"

Nombre local	Tipo de comida	Rango de precios
Juan Maestro	Comida rápida	\$ 2.500-\$4.500
McDonalds	Comida rápida	\$ 2.190-\$3.590
Burger King	Comida rápida	\$2.590-\$3.890
Holy Moly	Comida rápida	\$3.000-\$4.000
Johnny Rocket	Comida rápida	\$2.500-\$4.500
Fuente Alemana	Comida rápida	\$ 4.500-\$6.500
La Antojería	Comida rápida	\$ 4.800-\$7.000
Terraza Gourmet	Comida rápida	\$ 4.500-\$8.000
Uncle Fletch	Comida rápida	\$7.500-\$9.500
MIT Burger	Comida rápida	\$6.000-\$9.000
Bravo 951	Comida rápida	\$9.500-\$11.000
La Burguesita	Comida rápida	\$7.500-\$9.500

Fuente: Elaboración Propia (valores referenciales por persona, a Julio 2020)

Si analizamos la competencia en la categoría de hamburguesas, podemos distinguir que los precios se asemejan mucho a la disposición pagar del estudio realizado. Donde el precio mínimo es \$ 2.500 y el máximo es \$ 11.000, dependiendo de la ubicación del local, de su antigüedad, del tipo de producto que ofrece y la calidad.

Tabla N° 10: Rango de precios de la competencia "restaurantes hindúes"

Nombre local	Tipo de comida	Rango de precios
Rishtedar (Providencia)	Restaurante Hindú	\$ 10.000 - \$ 19.000
Soul of India (Vitacura)	Restaurante Hindú	\$ 12.000 - \$ 25.000
The Raj (Providencia)	Restaurante Hindú	\$ 17.000 - \$ 28.000
Majestic	Restaurante Hindú	\$ 17.000 - \$ 30.000
Indian Box	Restaurante Hindú	\$ 5.000 - \$ 15.000
Curry and Kebab	Restaurante Hindú	\$ 8.000- \$17.000
Jewel of India (Providencia)	Restaurante Hindú	\$ 20.000 - \$ 30.000

Fuente: Elaboración Propia (valores referenciales por persona, a Julio 2020)

Si se analiza la competencia en la categoría de restaurantes hindúes, podemos distinguir que los precios oscilan entre los \$ 5.000 y los \$ 30.000 por comida por persona, y cada uno entrega una experiencia distinta. El restaurante con el precio más elevado, por ejemplo, Jewel of India o Majestic son de los restaurantes más antiguos y con prestigio en Santiago, en cambio, Indian box, es un restaurante nuevo de aproximadamente 6 meses, pero que ataca a un nicho de mercado de comensales veganos.

La disposición a pagar por los encuestados en estudio de mercado realizado, por hamburguesas gourmet estuvo concentrada en dos rangos de precios, que fueron entre \$ 4.500 y \$ 7.000. De acuerdo a esto, los costos asociados a la elaboración de la hamburguesa y la competencia se buscará competir con precios a nivel medio, por lo que para efectos de este estudio se considerarán los siguientes precios:

Tabla N° 11: Precios de las hamburguesas a ofrecer

Producto	Precio IVA incluido
Hamburguesa Premium Maharaja	\$ 7.500
Hamburguesa Premium Vegetariana	\$ 7.500
Hamburguesa Simple con acompañamiento	\$ 4.500
Hamburguesa Simple Vegetariana con acompañamiento	\$ 4.500

Fuente: Elaboración Propia

- *Plaza*

Según los datos obtenidos en la encuesta, en cuanto al modo de venta, la opinión de los encuestados muestra que las preferencias se centran en el servicio a domicilio y delivery, y en segundo lugar de las preferencias se tiene que la gente también gusta de comer en el mismo local de comida. Considerando esto, se tiene que la principal vía de venta será enfocada en un servicio de delivery y en segundo lugar también se tendrá en consideración la atención en el local.

Por otra parte, la ubicación del local de comida será dentro de las áreas en las que se encuentra nuestro mercado objetivo (comunas de Vitacura, Lo Barnechea, Providencia y Las Condes) y por donde haya un amplio flujo de peatones y vehículos para favorecer la promoción, el tiempo de reparto y la accesibilidad al local.

Los repartos serán realizados mediante la afiliación con las empresas de reparto más conocidas, tales como Pedidos ya, Rappi, Glovo y Uber eats.

- *Promoción*

Como uno de los puntos más importantes dentro del desarrollo del proyecto, la promoción de este mismo tendrá un foco importante en las redes sociales. Facebook e Instagram serán las plataformas principales mediante las que se hará publicidad del local de comida usando la publicidad pagada de las plataformas.

Facebook será utilizado para publicitar el “fans page” del local de comida, así como también el medio en el que se publicarán las ofertas de productos, los eventos, las promociones vigentes en el local y la carta oficial de OhMirchis!

Instagram será usado como blog oficial del local de comida y estará enfocado principalmente en generar cercanía con los posibles clientes por medio de la actividad frecuente de la red social. En esta red social se pretende mostrar los productos ofrecidos en el local, mostrar la forma en que son preparados, dar a conocer al equipo de trabajo en el local, y finalmente dar a conocer las instalaciones del local.

La publicidad física del local estará considerada en el mismo lugar del local y se buscará que esta sea de gran tamaño y que pueda ser visto desde la mayor cantidad de ángulos.

7.3 Plan de Operaciones

En el presente capítulo se detalla la estrategia de operaciones que la empresa seguirá, con el objetivo de maximizar el uso de la capacidad instalada y alcanzar los niveles de productividad deseados que logren dar cumplimiento de las metas comerciales anuales fijadas en el plan financiero. La estrategia de operaciones se basará en cinco pilares fundamentales: diseño del producto, capacidad y layout, estandarización de procesos, control de calidad y la gestión de inventarios.

7.3.1 Tamaño del local

- a) *Comedor o sala de atención:* De acuerdo a los resultados obtenidos, se tiene que el foco del negocio se centrará en el delivery y en la atención en el local, es por ello que es importante considerar: Un espacio adecuado para atención en el local y un espacio adecuado para que el trabajo en la cocina se desarrolle de la mejor manera.

De acuerdo a diversas investigaciones existen fórmulas para determinar el tamaño ideal para un local de comida y que usaremos para estimar un metraje aproximado de lo que se necesite. Se estima que por cada comensal en el local de comida se necesitan aproximadamente 1,5 mts², esto asegura que el cliente o comensal posea un amplio espacio para asegurar su comodidad (*fuentes: asgestion.com*).

Para calcular una capacidad aproximada de clientes en el local, se considerará lo siguiente:

- Demanda diaria en el local, con un promedio aproximado de 76 diarias y se debe considerar que esta cifra se espera crezca con el tiempo.
- Existen días de la semana que se concentra mayor cantidad de clientes y otros que la cantidad de clientes baja.
- Existen dos horarios durante el día que la afluencia de público aumentará considerablemente, horario de almuerzo y horario tarde-noche.

Considerando estos factores, se considerará que la capacidad del local deberá soportar entre 60 y 76 personas idealmente, y conforme a esto, se tiene que el metraje aproximado para la sala de atención del local deberá ser entre 90 y 114 m².

b) *Cocina*: Finalmente, para determinar el metraje total necesario se necesita estimar el tamaño óptimo para la cocina del local. De acuerdo a las investigaciones y datos encontrados se tiene que la cocina debe tener ciertos elementos que son indispensables para su funcionamiento y que van a depender de lo que se pretende cocinar. En este caso la elaboración de las hamburguesas se necesita tanto la cocina caliente como la fría, lo que será de vital importancia en el diseño de la cocina.

Es importante considerar que también se planea ofrecer un servicio a domicilio por lo que las labores de la cocina no solo deberán satisfacer a los clientes que llegan al local, sino que también a los pedidos generados a domicilio y para retiro en el local. De acuerdo a esto, y como se mencionó anteriormente en la estimación de la demanda, se tiene que la demanda diaria total debería rondar por las 290 hamburguesas. Para calcular el metraje de la cocina adecuada se asumirá que la cantidad de comensales por hora en el local será de aproximadamente 35, y en horario punta 60, considerando holgura y que los clientes que generen pedidos vía delivery o retiro son comensales virtuales. Usando esta medida proporcionada por la bibliografía de restaurantes pequeños, se tiene que se debe tener 1,21m² de cocina por comensal, lo que significa destinar 72,6m² de cocina, calculado en base a la cantidad de comensales en hora punta. Este metraje considera sector de almacenaje, cocina caliente, cocina fría y lavados (Fagor industrial, 2014).

Finalmente se obtiene que el metraje ideal necesario para que el local de las hamburguesas gourmet funcione de manera óptica, debe ser entre 160 y 185 m².

7.3.2. Selección del local

Local 1

Ubicación: Las Urbinas 30, Providencia.

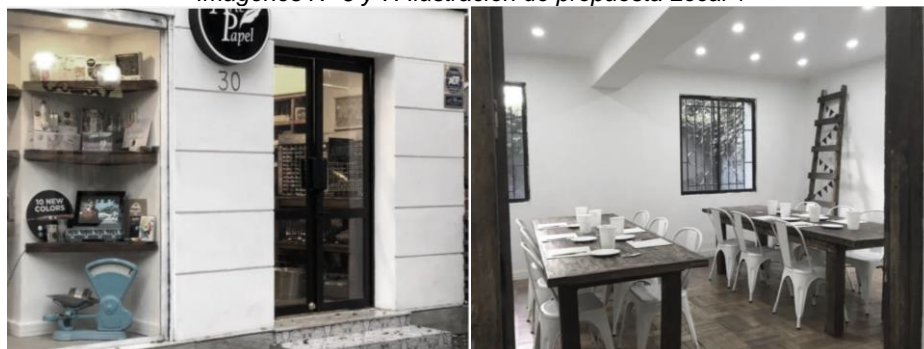
Tamaño: 250m² totales

2 baños

Equipado como restaurante.

Valor arriendo: \$ 3.847.000

Imágenes N° 6 y 7: Ilustración de propuesta Local 1



Fuente: www.nurooarriendos.cl

Local 2

Ubicación: Las Condes

Tamaño: 145m2 totales

2 baños: Clientes y Personal

Equipado como restaurante, campana instalada, termo, extracción olores y terraza.

Valor Arriendo: \$ 3.986.381 (139 UF + IVA) (UF al 31/08/2020)

Imagen N°8,9 y 10: Ilustración de propuesta Local 2



Fuente: HKpropiedades.cl

Se evaluarán alternativas de facilidad de acceso, afluencia de público, entorno, instalaciones, precio y visibilidad para tomar la decisión. Pero valor en promedio fluctúan entre los \$ 3.600.000 y \$ 4.000.000 del restaurante de las características que se requiere.

7.3.3. Organización del recurso humano

Dado el contexto de startup se verá un escenario más liviano en primera instancia para la dotación inicial de personas.

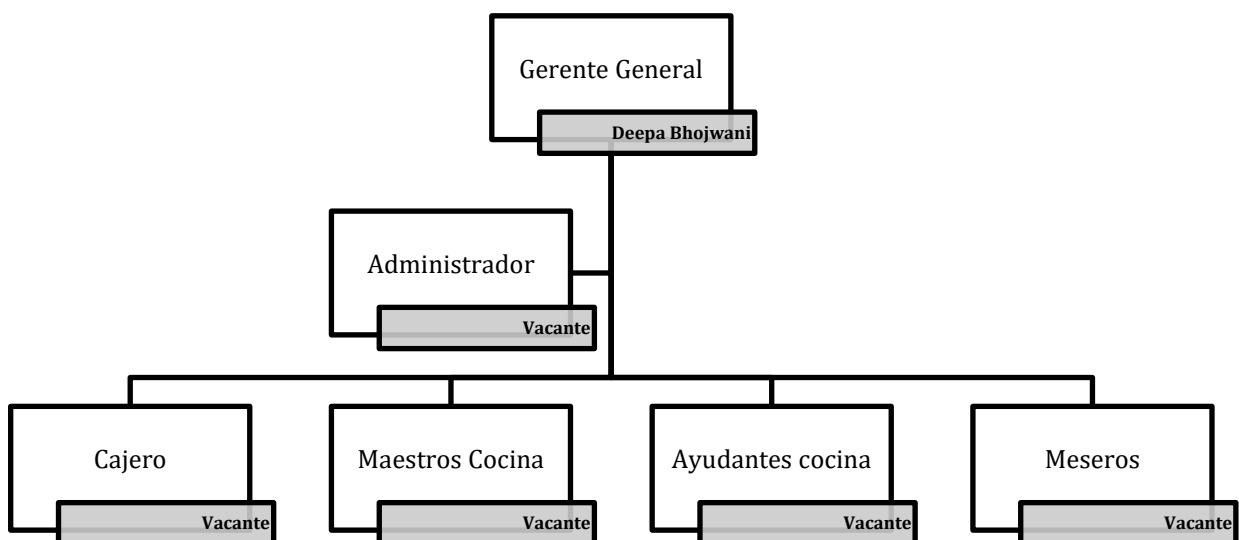
- **Administrador:** persona encargada de administrar el local, deberá tener de conocimientos de recursos humanos y en control de inventario. Adicionalmente deberá comprobar la frescura de los alimentos y la satisfacción de los clientes. Como no existirá un jefe de cocina en esta primera etapa, es quien además supervisara la elaboración de productos, define junto al equipo la carta de ofertas con el fin de genera productos atractivos. Planifica pedidos y compras con el fin de mantener el local abastecido, además de entregar los productos desde bodega según requerimientos de cocineros.
- **Meseros:** Deberán preparar las mesas antes que de lleguen los clientes y estar capacitados para que realicen una atención que de una experiencia distinta a la que ofrece la competencia, con el objetivo de que el cliente desee volver en el corto plazo. Además de velar por la limpieza y correcta presentación del sector de comedor y atención al público. Son quienes además se preocupan de servir los bebestibles a los consumidores.
- **Cajero:** una persona por turno que cuadre los ingresos según el consumo del local. Manejar cobros tanto de pedidos para delivery como en los pedidos hechos en el local mismo.

- *Cocineros*: Especializados en la línea productiva, con encargados de la producción de hamburguesas, de los acompañamientos y armado de la hamburguesa, y finalmente a cargo de la preparación de los acompañamientos.
 - *Comercial y Marketing*: Se encargará del manejo de las redes sociales, de las llamadas telefónicas en el local, de las publicidades y las estrategias comerciales requeridas para potenciar la venta del local y el posicionamiento de la marca.
- Servicios externalizados:*
- *Aseo*: contratar empresa de aseo que concurra diariamente antes de la apertura del local y que realice limpieza, tanto de la cocina, como del baño y la zona de servicios.
 - *Contador*: persona encargada de realizar todos los trámites contables que implica el funcionamiento de un restaurant.
 - *Repartidores para delivery*: Afiliación con aplicaciones como Rappi, Pedidos Ya, Ubereats que cuentan con conductores y vehículos.
 - *Transporte*: si bien la logística de ingreso de alimentos es un factor clave para mantener la frescura de estos, respetando la cadena de frío, se contratará una empresa que tenga la expertiz para cumplir con los requerimientos de OHMirchis.

Estructura organizacional: El organigrama de OhMirchis, según dotación descrita, es el que se muestra en la figura siguiente (*ver imagen N°11*).

El administrador juega un rol fundamental, por lo que debe tener una vasta experiencia en lo que se refiere a administración de locales de similares características. Sus habilidades deben estar relacionadas, con el orden y el liderazgo. El supervisor de cocina debe ser una persona con experiencia en el rubro y con alta capacidad de mando.

Imagen 11. "Organigrama OHMirchis!"



Fuente: Elaboración propia

Aprovechando las capacidades descritas en el punto anterior, los altos mandos quedan definidos de la siguiente manera: Gerente General, Deepa Bhojwani. Los otros cargos que se encuentran vacantes son los siguientes:

- Administrador: debe ser una persona que cuente con vasta experiencia en lo que se refiere a la administración de locales de similares características. Su perfil psicolaboral, debe estar relacionado con el orden, capacidad de mando, caracterizado principalmente por el buen trato hacia las personas, por su capacidad analítica, manejo de programa de inventarios y Microsoft Office avanzado. El estudio solicitado para esta persona es de Ingeniero en Administración de Empresas.
- Cajero: persona que cuente con larga experiencia en el rubro. Su principal característica debe ser el orden y el conocimiento de operaciones básicas de matemática para facilitar la cuadratura de la caja. Su perfil psicolaboral, básicamente debe ser de una persona estructura enfocada a lograr objetivos, en este caso específico no es necesaria gran habilidad emocional. El estudio solicitado para esta persona la finalización de su enseñanza media.
- Comercial y Marketing: debe tener conocimientos en el uso de las redes sociales y técnicas de venta a través de internet. Conocimientos mínimos y estudios en marketing. Técnico en administración con mención en marketing.
- Maestros de cocina: con experiencia de dos años en el mismo rubro, se solicita principalmente personas enfocadas al orden y limpieza en el trabajo. Requiere solamente estudios de cocina, sin necesariamente estar titulados.
- Meseros: no se necesita experiencia previa, sin embargo, es requisito excluyente que las personas que cubran este cargo tengan alto grado de empatía con el cliente, ya que son los que directamente se relacionan con ellos. No se requieren estudios específicos. Debido al espacio que contará OHMirchis en el local, analizado en este informe, no se estima crecimiento al interior ni exterior de este, sin embargo, una vez recuperada la inversión realizada se deberá analizar la rentabilidad del local, para replicar un nuevo restaurant en otra zona de la ciudad, o incluso en otra comuna, para lo cual se estima replicar un local del mismo tamaño, por lo que la dotación debiese ser replicada de igual manera.

Las compensaciones de los trabajadores estarán compuestas por sueldo base más una asignación de movilización, como sueldo fijo mensual. Adicionalmente en el caso de los meseros obtendrán el 100% de las propinas ganadas por ellos, según la satisfacción del cliente atendido. En el caso del administrador existirá un incentivo variable en caso de cumplir con metas mensuales de ingresos. El detalle de los sueldos según el cargo se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N°12: Distribución sueldos según estructura organizacional

Cargo	Full time (45 horas)	Part time (30 horas)	Sueldo Full time	Sueldo Part time
Administrador	1	0	\$ 1.000.000	N/A
Comercial y MKT	1	0	\$ 800.000	N/A
Cajero (Art 38)	2	0	\$ 450.000	N/A
Maestros de cocina (3)	3	2	\$ 1.350.000	\$ 700.000
Meseros (Art 38)	2		\$ 1.282.000	N/A

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 13: Horario del personal

Día	Horario apertura	Horario cierre	Hrs/día	Hrs turno mañana	Hrs turno noche
Lunes	11:00	22:00	11	7	4
Martes	11:00	22:00	11	7	4
Miércoles	11:00	22:00	11	7	4
Jueves	11:00	22:00	11	7	5
Viernes	11:00	00:00	13	8	6,5
Sábado	11:00	00:00	13	8	6,5
Domingo	--	--	0	0	0
Total por semana			70	44	30

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que los turnos pueden ser rotativos y sujetos a modificaciones dependiendo de la disponibilidad de los empleados en esta primera instancia se planifica trabajar con dos equipos que se dividirán en turnos mañana y tarde.

7.3.4. Procesos

Las actividades de OhMirchis!, estarán estandarizadas, cada una de ellas cuenta con hojas de ruta para cada tipo de hamburguesa, tanto en la forma de preparación, como los tiempos máximos de las actividades de producción. El flujo de operaciones está diseñado para que el tiempo máximo de respuesta de un pedido no exceda los 10 minutos, esta decisión es para diferenciarse de la competencia, la cual tiene un tiempo promedio de respuesta entre 12 y 20 min, dependiendo de la cantidad de personas que se encuentren en el local.

La gestión del inventarios es un pilar de la estrategia de operaciones de OHMirchis!, ya que esto determina la eficiencia del negocio en términos de insumos para la producción y control de costos de bodegas (costo de tenencia y obsolescencia insumos), por otra parte se debe contar con un apoyo tecnológico tal que los procesos de toma de pedidos, puntos de ventas, facturación, órdenes de compra y pago a proveedores no se transformen en un cuello de botella, es por lo anterior que se contará con un software especializado para la gestión integrada del restaurant.

- a) Procesos estandarizados: La ejecución del proceso productivo, será apoyado por procedimientos y hojas de ruta específicas para cada actividad, los énfasis de estas herramientas estarán focalizadas en instruir a los trabajadores para que cumplan con los estándares deseados de calidad y tiempos de respuesta, dado que son factores críticos en la satisfacción del cliente. Por ejemplo, la preparación de un pedido de hamburguesa es un proceso estándar pre establecido, como por ejemplo el peso de la hamburguesa, cantidad exacta de ingredientes, tiempo de cocción, tiempos de ensamblado y entrega. (Ver tiempos de preparación).

Tabla N°14: Tiempos de preparación de hamburguesas

	Actividad	Minutos	Acumulado
	Tomar orden	1	0
2	Procesar carnes	1	1
3	Asar hamburguesas	5	2
4	Preparar ingredientes	1	7
5	Ensamblar Hamburguesas	1	8
	Tiempo total		9

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°15: Acompañamientos (papas con distintos sazonadores)

		Minutos	Acumulado
1	Pelar papas	1	0
2	Cortar papas	0.5	1
3	Calentar aceite	0.5	1.5
4	Freír papas	3	2
5	Emplatar	1	5
	Tiempo total		6

Fuente: Elaboración propia

- b) Control de calidad: La función del control de calidad es asegurar que todos los productos preparados en casa, cumplan con los estándares de calidad, establecidos por la gerencia, su ámbito de acción se varará en los tiempos de preparación, temperatura de los productos, frescura de ingredientes y finalmente recopilar el feedback por parte de los clientes con respecto a la atención, ambiente y comodidad del local, lo que es fundamental para establecer procesos de mejoramiento continuo del negocio, el objetivo final de OhMirchis es fidelizar y aumentar la cartera de clientes. (Ver tabla N°16)

Tabla N°16: Cuadro de estándares de Calidad OHMirchis

	Riesgo	Peligro	Punto crítico de control	Normativa	Control	Confiabilidad del control
Recepción	Productos en mal estado por pérdida de cadena de frío. Productos defectuosos (rotos, contaminados, etc.)	Daño a la calidad del producto	Control de temperatura y productos defectuosos	D.977 R.S. A. Art 21 (Transporte y alimentos) Art 71 sistemas de frío. Art 186-192-273 congelación. Art 107 rotulación. Art 98 alteraciones alimentos. Art 101b alimentos contaminados.	Control interno registro de temperaturas	Confiable
Congelado	Productos vencidos, rotos, pérdida de cadena de frío.	Daño a la calidad del producto	Control de temperatura, rangos - 18° C a 25 °C. Productos defectuosos, FIFO, FEFO, rotulación.	D.977 R.S. A. Art 21 (Transporte y alimentos) Art 71 sistemas de frío. Art 186-192-273 congelación. Art 107 rotulación. Art 98 alteraciones alimentos. Art 101b alimentos contaminados.	Control interno registro de temperaturas	Medianamente confiable (apertura de puertas de cámaras)

Refrigerado	Productos vencidos, rotos.	Daño a la calidad del producto.	Control de temperatura a rangos 0°C a 5°C, productos defectuosos, FIFO, rotulación.	D.977 R.S. A. Art 21 (Transporte y alimentos) Art 71 sistemas de frío. Art 186-192-273 congelación. Art 107 rotulación. Art 98 alteraciones alimentos. Art 101b alimentos contaminados.	Control interno registro de temperaturas	Medianamente confiable (apertura de puertas de cámaras)
Bodega abarrotes y perecibles	Productos vencidos, rotos, conservas golpeadas, en proceso de.	Daño a la calidad del producto.	Productos defectuosos, rotulación, aplicar tratamiento FIFO	D.977 art 107 rotulación. Art 98 alteraciones físicas. 101b alimentos contaminados	Revisión FIFO y control de calidad	Confiable
Cocción o preparación	Desarrollo bacteriano por cocino inadecuada.	Carga bacteriana	Control de T° mayor a 70°C y tiempo menos a 10 minutos	D.S. 977 Art 466	Control interno (repostería, cocina fría y cocina caliente)	Confiable
Productos in situ frío	Incumplimiento sanitación, desarrollo bacteriano.	Enfermedad gastrointestinal. Demandas	Control de T° entre 0°C y 5°C de ciertos vegetales	D.S 977 Art 466	Control de temperatura	Confiable
Productos in situ caliente	Desarrollo bacteriano.	Enfermedad gastrointestinal. Demandas	Control de T° mayor a 70°C	D.S 977 Art 466	Control de temperatura	Confiable

Fuente: Elaboración propia

- c) Gestión de inventario: Este proceso es estratégico para la empresa, porque para el modelo de negocio, debemos balancear cumplir con la demanda de productos y la periodicidad de los insumos, al menor costo posible. Mantener los niveles de inventarios en niveles bajos, nos va a permitir liberar recursos para ser utilizados en otras áreas productivas y a la vez eliminar el costo de obsolescencia de los productos. Para el caso particular de OhMirchis, como política de empresa se adoptará un modelo de inventarios EOQ que incluya inventarios de seguridad, para suplir la demanda aleatoria, que será apoyado por un software específico para la gestión integrada de restaurante que cuente con módulo de manejo de inventarios.

7.3.5 Flujo de operaciones

Las operaciones críticas de OHMirchis, serán realizadas en el local, esto corresponde a las actividades de producción de una hamburguesa, desde el abastecimiento de los insumos hasta que el cliente recibe el pedido en la mesa del local. Tal como se mencionó en el punto anterior, las actividades de OHMirchis están estandarizadas, cada una de ellas cuenta con hojas de ruta para cada tipo de hamburguesa, tanto en la forma de

preparación, como los tiempos máximos de las actividades de producción, a continuación, se presenta el flujo de operaciones de OHMirchis.

Tabla N°17: Flujo de operaciones OhMirchis

Pasos	Descripción actividad
1	Llegada del cliente
2	Tomar la orden
3	Procesas el pedido (preparar la hamburguesa)
4	Ensamblar
5	Entregar pedido
6	Pago pedido

Fuente: Elaboración propia

El software especializado para la gestión integrada del restaurant y que cumple con las funciones descritas es Resto, un software gastronómico que cuenta con una gestión integrada. Está preparado para adaptarse a cualquier formato gastronómico ya sea un restaurante, parrillas, bares, clubes heladerías, pizzerías, cafeterías, entre otros. Es el software elegido por los mejores restaurantes de Chile. Dentro de sus funciones, contamos con:

- *Emisión de facturas electrónicas:* En caja con impresión en comandas o bien en una de escritorio. Envío automático de la factura en pdf a clientes, agilizando el proceso de facturación a empresas. Responsable: Cajero
- *Organización del espacio:* Visualización de cada mesa con un color determinado según su estado actual. Permite configurar un color para cada uno de los estados posibles de una mesa de manera de visualizar en todo momento el estado del salón. Responsable: Administrador
- *Tablet para pedidos de meseros:* Los garzones tienen la opción de realizar el pedido directamente en la mesa, imprimiendo automáticamente las comandas en cocina y barra. Responsable: Meseros
- *Configuración de botonera:* Configuración personalizada de botones a distintas acciones, en forma, color y tamaño, permitiendo ajustar las pantallas del sistema a su negocio. Responsable: Administrador
- *Manejo de cuenta corriente:* Envío a cuenta corriente de comandas de manera eficiente. Permite diferentes medios de pago, pudiendo emitir guías de despacho y facturación de manera sencilla. Responsable: Cajero
- *Administración del Salón:* Distribución de plazas, permite juntar o transferir mesas y dividir cuentas por monto o comensal.
- *Manejo de reservas y listas de espera:* Registro de reservas para un día y hora determinados, indicando la cantidad de comensales y datos del cliente. Responsable: Administrador
- *Múltiples cajas con cierres independientes:* Control de una o varias cajas de manera eficiente, registración de ingresos, egresos, rendiciones de repartidores, propinas y cierres de caja ciegos. Responsable: Cajero
- *Configuración de rubros favoritos:* Definición de rubros favoritos agilizando la toma de pedidos, debido a que están siempre visibles según las necesidades del negocio. Responsable: Administrador
- *Reportes:* Acceso a información consolidada de ventas e inventario desde cualquier dispositivo, PC, Tablet o Smartphone con acceso a internet. Responsable: Administrador

A fin de optimizar los recursos, ciertas tareas serán asumidas en un inicio por el Administrador, y otras por el/la Cajero/a. Es importante mencionar que a medida que el negocio comience a escalar, las responsabilidades del administrador serán más estratégicas que operacionales, así como también la implementación de nueva tecnología, donde a través de la inversión en ellas, la optimización pasa a primer plano.

7.3.6 Marco Legal

Para definir el marco legal del proyecto, se procede a definir qué tipo de sociedad conviene constituir, en este caso se optará por una sociedad por acciones (SPA), debido a que las condiciones del proyecto la convierten en la opción más atractiva por las siguientes razones:

- La sociedad por acciones es una sociedad flexible y permite que la empresa no solo realice actividades propias del giro, sino que también puede realizar actividades complementarias o anexas del mismo.
- La sociedad por acciones permite que los accionistas respondan a sus obligaciones solo con el capital aportado y no con su patrimonio personal.
- La sociedad por acciones no necesita tener un directorio y permite que los accionistas decidan libremente como se llevara a cabo la administración de esta.
- La sociedad por acciones permite en el futuro agregar nuevos socios de cualquier tipo.
- La sociedad por acciones permite que los accionistas sean libres de vender o ceder sus acciones.
- La sociedad por acciones permite que existan acciones segmentadas, es decir puede haber acciones que reporten derechos y beneficios distintos. Por otra parte, las acciones siguen la regla general de una acción igual a un voto, pero puede darse el caso de que una acción reporte mas de un voto.
- La sociedad por acciones no necesita de las formalidades propias de otras acciones en cuanto a su constitución facilitando el trámite.

a) Proceso de constitución.

Para llevarlo a cabo, se decide agilizar el trámite mediante la contratación de una asesoría la cual realiza el trámite necesario. La asesoría tiene un valor de \$ 200.000 (iniciatupyme.cl) e incluye lo siguiente:

- Constitución de la sociedad vía RES
- Obtención del RUT
- Inicio de actividades ante el SII
- Firma electrónica para un socio
- Facturación electrónica
- Instalación de certificado digital
- Capacitación en facturación electrónica
- Obtención clave SII empresa

- Acreditación de domicilio ante el SII
- Timbre de boleta de ventas y servicios
- Verificación de actividad ante el SII
- Tramitación de patente comercial

b) Registro de marca

También se hace necesario hacer un registro de marca, trámite que al igual que la constitución será hecho mediante la asesoría correspondiente teniendo un valor de \$ 200.000 aproximadamente (iniciatupyme.cl) que incluye lo siguiente:

- Gestión y tramitación y registro de marca
- Correcciones ante observaciones de INAPI
- Costo de publicación en diario oficial
- Entrega de título de propiedad de la marca
- No incluye costo de tasas y registro ante INAPI

c) Informe Sanitario

Este permite el funcionamiento de locales que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y/o expanden alimentos o aditivos alimentarios.

Para obtenerlo el local deberá contar con una serie de requisitos que se detallan en el reglamento sanitario de alimentos (D.S.977/96, del MINSAL).

El costo de este permiso dependerá directamente del capital inicial declarado por la empresa y se calculará de acuerdo a un monto base que depende de las actividades a realizar más un 0,5% del capital declarado inicialmente. Es importante mencionar que existe un tope máximo a pagar de \$ 702.000.

d) Legislación tributaria

De acuerdo a la legislación vigente, la empresa deberá elegir unos de los sistemas tributarios vigentes que son los siguientes:

- Pro Pyme General
- Pro Pyme transparente
- Régimen General (semi integrado)
- Renta presunta
- Contribuyentes no sujetos al 14 de LIR

Considerando las características del proyecto y también la posición de los inversores, se llevará cabo un sistema Pro Pyme general, que consta para micro, pequeños y medianos contribuyentes (Pyme), que determina su resultado tributario, como norma general, en base a ingresos percibidos y gastos pagados, estando obligados a llevar contabilidad completa con la posibilidad de optar a una simplificada. Están afectos al Impuesto de Primera Categoría (IDPC) con tasa del 25% y sus propietarios tributarán en base a retiros,

remesas o distribuciones efectivas, con imputación total del crédito por Impuesto de Primera Categoría en los impuestos finales que les afecten, salvo para aquellos propietarios que sean contribuyentes del IDPC y no estén acogidos al régimen Pro Pyme.

Dentro de los beneficios están la propuesta de declaración del SII a la empresa, en base a información del Registro de Compras y Ventas (RCV) complementarle por el contribuyente, no aplica corrección monetaria, sus existencias o insumos existentes al término del año se reconocen como gasto, aplica depreciación instantánea de su activo fijo, determina base imponible simplificada, según ingresos percibidos y gastos pagados (salvo en caso de operaciones con empresas relacionadas), utiliza tasas fijas de PPM, se puede acceder a un informe de situación tributaria que le permitirá tener acceso al sistema bancario para obtener financiamiento, entre otros.

Estos beneficios hacen posible que las personas tengan una mayor liquidez y también usen menos recursos para llevar la contabilidad completa o más elaborada. Por otra parte, el Servicio de impuestos internos (SII) también pone a disposición una plataforma online que lleva registro de la empresa en forma ordenada.

7.4 Plan de desarrollo e implementación

El tiempo estimado para que la empresa, se visualiza en la carta Gantt adjunta (*Ver anexo N°5*), y la explicación de cada paso se detalla a continuación:

a) Lean Startup Up

Se comenzará en la ciudad de Punta Arenas a crear el producto a fin de validarlo través del aprendizaje, con experimentación e iteración en el lanzamiento del producto.

Con este método se logrará acortar el ciclo de desarrollo, medir el progreso y ganar una valiosa retroalimentación por parte de los clientes. De esta forma, podremos diseñar los productos o servicios para cubrir la demanda de la base de cliente sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o inversiones enormes para el lanzamiento del producto. Es por ello que esta etapa se desarrollará de la siguiente manera:

- Compra de insumos necesarios para las pruebas de producto
- Pruebas de producto para lanzamiento en redes sociales
- Lanzamiento OhMirchis Delivery en Punta Arenas para lograr llegar a un producto final de preferencia.

b) Construcción del negocio y Apertura:

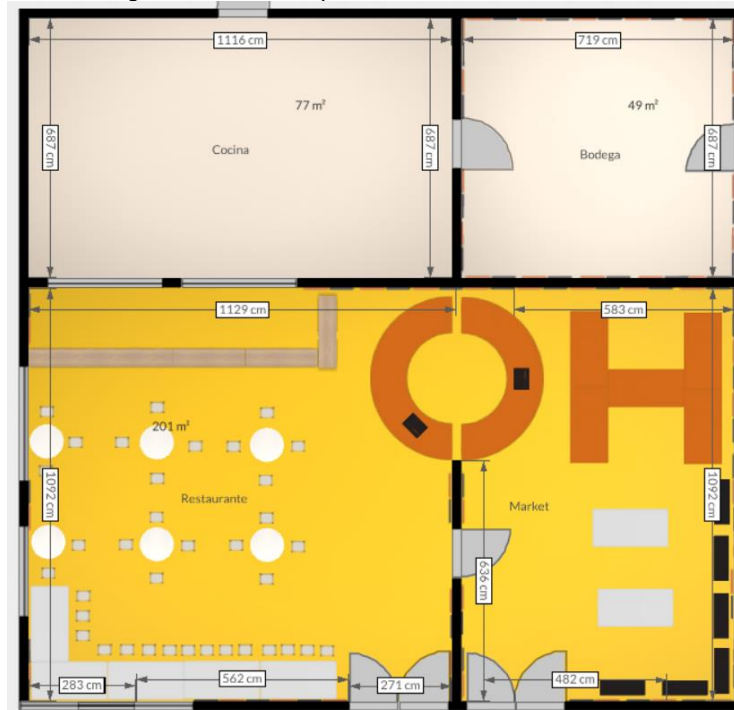
Es importante considerar todos los aspectos del modelo de negocio, así como también el marco legal para desarrollarlo. Contratar las asesorías externas para los permisos, las patentes comerciales, sin mencionar que anterior a esto ya se escoge el local y comienza la etapa de refaccioamiento, y adaptación.

En forma paralela, se trabajará en el lanzamiento de delivery de Ohmirchis! en la ciudad de Santiago, sin contar aún con un lugar físico para evaluar la demanda, pero con productos ya elaborados.

Se espera tener el local listo para su apertura oficial en el mes de enero, del año 2021.

c) *Diseño preliminar del local*

Imagen N°12: *Diseño preliminar restaurante OhMirchis*



Fuente: *Elaboración propia*

7.5. Plan económico

7.5.1 Estimación de la demanda

Para hacer una estimación de demanda se analizará la cantidad de potenciales clientes presentes en la zona de estudio. Es importante considerar que la información respecto al mercado es muy limitada y de difícil acceso, por lo tanto, es difícil realizar un cálculo preciso.

A continuación de se presenta el cálculo de los potenciales clientes presentes en la zona.

Tabla N° 18: Potenciales clientes

Producto	Población
Total zona de estudio (censo 2017) (comunas Las Condes, Lo Barnechea, Providencia y Vitacura)	596.232
Total entre 15 y 62 años (censo 2017)	411.400
Pertenece a los GSE ABC1, C3 y C2 (90,9% encuesta propia)	374.374
Compran hamburguesas habitualmente (41% encuesta propia)	153.493

Fuente: Elaboración Propia

Según el cálculo presentado se tiene que en la zona existen 153.493 potenciales clientes. Si bien la encuesta cuando se preguntó si la persona compraría hamburguesa gourmet la respuesta fue casi del 100% positiva, se hace este análisis pensando que el cliente mantendrá un comportamiento de compra y por lo tanto solo se considera a quienes en la sección anterior a la encuesta marcaron la opción hamburguesa como una de sus opciones de compra preparada habitual y de preferencia.

Contrastando los resultados que se obtuvieron en la encuesta al preguntar por la frecuencia con que compran comida preparada en el comercio y la cantidad de potenciales clientes obtenida anteriormente se tiene que la demanda potencial de hamburguesas en la zona es la siguiente:

Tabla N° 19: Frecuencia de compra en comercio

Descripción	Frecuencia	Por semana	Por mes	Por año	%
A diario	9	9	30	360	5,4%
Varias veces por semana (3 en promedio)	29	3	12	144	17,5%
Una vez a la semana	76	1	4	48	76%
Una vez al mes	35	0	1	12	21,1%
Nunca	7	0	0	0	4,2%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 20: Frecuencia de compra en comercio según número de clientes potenciales

Descripción	%	Cliente objetivo	Por año	Cliente por año
A diario	5,4%	8.288	360	2.983.680
Varias veces por semana (3 en promedio)	17,5%	26.861	144	4.155.984
Una vez a la semana	45,8%	70.299	48	3.374.352
Una vez al mes	21,1%	32.234	12	386.808

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior, se puede ver los resultados obtenidos en la encuesta y donde se asigna a cada opción un valor que equivale a las veces que compra a la semana, al mes y al año. Finalmente, en la última columna se presenta el porcentaje de personas que se comporta de esta manera según la investigación realizada.

Posterior a este análisis, se hace el cruce de información con la finalidad de potenciales clientes obtenidos previamente y se obtiene que la demanda potencial de hamburguesas llega a un valor estimado de 10.900.824 anualmente.

Por otra parte, también es importante considerar el tipo de servicio que se desea brindar y que en este caso aplica a un servicio delivery complementando con el servicio en el mismo lugar, de acuerdo al estudio, el 66% prefiere delivery, mientras que un 25% prefiere el servicio en el local y el restante 8% prefiere retiro en el local.

Para las siguientes etapas será necesario determinar un tamaño óptimo para el local y por lo tanto se hace necesaria una estimación de la demanda diaria en los distintos servicios. Para esta estimación se toma en cuenta que existen variados competidores en la zona y que en la propia competencia es muy dura ya que hay que considerar que las personas pueden tener gustos variados y así como pueden escoger una hamburguesa también escoger o una pizza o un sushi (el favorito dentro de los platos que se hizo escoger). De esta forma, se considera que la participación de mercado será de un 1% inicialmente.

Tabla N° 21: Demanda estimada

Descripción	Demanda anual total	Demanda anual por el local	Demanda diaria para el local
Delivery	7.194.544	71.945	199
Local	2.725.206	27.252	76
Retiro en local	872.066	8.721	24
Total	10.900.824	109.008	299

Fuente: Elaboración Propia

Asumiendo una distribución uniforme de la demanda durante el año de 360 días, se obtiene que la demanda diaria esperada es de 299 hamburguesas en total correspondiendo a 199 delivery, 76 servidas en el local 24 de retiro en el local.

7.5.2 Estimación de la oferta

La oferta de hamburguesas presente en la región, si bien, es abundante en sus formatos clásicos (chacareros, churrasco, Barros Luco), carece de innovación y de oferentes de tipo gourmet. Al hacer la búsqueda por google sobre hamburguesas gourmet en Santiago, solo existen 5 locales identificados como concepto de Hamburguesas Gourmet, Terraza Gourmet, Holy Moly, John la Market, Mogambo Burger & Grill, y Garage 0276, Burguesita, Bravo951, MIT Burger, Uncle Fletch, lugares relativamente pequeños con ubicaciones entre Providencia, Lo Barnechea, Las Condes, Santiago Centro y Ñuñoa.

John La market, en Providencia, por ejemplo, es un sitio especial exótico con texturas y sabores que tienen sus ingredientes como jalea de tomate, BBQ de guayaba, tamarindo, emulsión de soja picante, entre otros, con muy buen rating en atención.

Mogambo por su parte tiene opciones exóticas como hamburguesas que recibes en un envase transparente para que el humo se pueda ver, panes con pigmentos que toman color y distintas carnes.

Garage 0276 con ingredientes como cebolla caramelizada y con tamaño contundentes que permiten saciar y con una excelente atención en el local.

Holy Moly se encuentra en Santiago Centro, con hamburguesas al estilo gringo en pan esponjoso con toque de dulzor justo e ingredientes de primera calidad.

Bravo 951, es el restaurante ideal para compartir con amigos, está en una casa refaccionada de un piso, y se caracteriza por tener buena comida, ricos cocteles y mesas largas para compartir con amigos. Las hamburguesas, son las estrellas de la casa porque son contundentes y sabrosas.

Además de tener un gran patio interior con murales en las paredes que tiene un escenario donde se hacen conciertos íntimos.

Burguesita, es el delivery de las adictivas hamburguesas del local de la Burguesía, la misma calidad, pero en formato ideado para que llegue bien a casa, hamburguesas gruesas y jugosas.

Uncle Fletch en Ñuñoa, con su especialidad de hamburguesas, y con 16 salidas de schop de artesanales para disfrutar de cervezas con amigos en un ambiente con una barra larga de bar y con especiales de hamburguesas semanales.

MIT Burger, es una hamburguesería que llegó a renovar el menú de la zona de las oficinas en Alonso de Córdova. Los dueños crearon recetas propias, hechas en el momento con productos Premium.

Para analizar la oferta presente en la zona, se hace muy difícil acceder a la información de ventas de los locales y por lo tanto solo se hará una estimación de acuerdo a investigación en terreno tomando como referencia la cantidad de mesas por local y su capacidad de venta. Se analizan los principales competidores y también se toma en cuenta que existen patios de comida en los malls que no son considerados como competencia directa pero que de igual forma participan en la oferta.

Tabla N° 22: Oferta estimada

Competencia	Nº de mesas	Capacidad aprox, del local	Ventas de hamburguesas
Holy Moly	15	60	150
John la Market	12	48	100
MIT Burger	18	72	200
Mogambo	12	48	100
Uncle Fletch	12	72	150
Otros locales de hamburguesas tradicionales	2000	8000	10.000
Total	2069	4.300	10.700

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados, se puede estimar que existe una oferta de alrededor de 5.750 hamburguesas diarias en la zona, considerando una aproximación de la capacidad de venta de locales en base a la capacidad que tiene los locales para recibir comensales. También se toma en cuenta por ejemplo que Uncle Fletch se especializa por sus cervezas por lo que aun cuando tienen un local espacioso, su valor agregado y hoy estrella son las cervezas.

Dentro de “otros locales de hamburguesas tradicionales”, se asume que se completan con el resto de oferentes de las comunas como fuentes de soda, restaurantes y otros locales de comida rápida, así como también el patio de comidas de Mall Costanera, Mall parque Arauco, Mall Apumanque, entre otros.

Se busca ser parte del 2% de la oferta, de tal forma de acaparar la demanda en la misma línea de las 100 a 300 hamburguesas diarias, tanto consumidas en el local como para delivery.

Finalmente, se recalca que esta es una estimación hecha en base a una observación y por lo tanto puede que haya errores, de igual manera la aproximación en este caso sirve para poder generar una idea sobre el tamaño de la oferta presente en la zona.

7.6. Plan Financiero

El estudio financiero recopila toda la información recabada en este estudio para interpretarla de forma monetaria, de esta manera se analizará la inversión inicial necesaria, los ingresos esperados, la depreciación y los gastos asociados a la operación. Todo esto se llevará a cabo por medio de las herramientas VAN, TIR, y PRI expresando los montos en unidades de fomento para considerar el cambio de los precios por inflación en los flujos de caja.

7.6.1. Posibles fuentes de financiamiento

En las opciones evaluadas se consideró un financiamiento compartido entre capital propio y porcentaje de inversión por parte de un inversionista (dado que por los montos al menos se podría conseguir con créditos CORFO). Adicionalmente es posible adquirir financiamiento en los siguientes mecanismos:

- Capital propio
- Crédito bancario
- Inversionista
- Créditos CORFO que financia inversión directa y capital de trabajo hasta 5000 UF a través de intermediarios financieros como bancos, cooperativas, entre otros, hasta 120 meses.
- Capital semilla: Permite financiar hasta el 75% de hasta 40.000.000 de pesos para creación, puesta en marcha y/o despegue de una idea de negocio, tales como prospección comercial, pruebas de conceptos en el mercado, empaquetamiento

comercial, desarrollo de proveedores, validación comercial, actividades de difusión comercial, desarrollo de prototipos, constitución de la empresa, entre otras.

7.6.2. Inversión Inicial

La inversión inicial estará compuesta por el equipamiento necesario, las refacciones correspondientes al local, los costos de arriendo del local, los costos de constitución y otros trámites legales y el capital de trabajo correspondiente.

El equipamiento necesario para el funcionamiento del local consiste principalmente en el equipamiento de cocina y el equipamiento de la sala de atención, también es necesario considerar gastos en decoración y refacciones necesarias a las instalaciones.

Por otra parte, el capital de trabajo corresponderá al capital necesario para cubrir todos los gastos fijos por dos meses, y los costos variables de un mes completo en caso de enfrentar un mes sin percibir ingresos asumiendo que las ventas anuales se distribuyen equitativamente en los 12 meses del año y que por el desfase que existe entre ingresos y egresos se hace necesario. *(Ver anexo N°6, Precios utensilios de cocina)*

- Listado de Equipos

Tabla N° 23: Listado de equipos

	Nombre	Precio	Cantidad	Total	Costo total con IVA
1	Cámara desengrasante	\$ 73.729	2	\$ 147.458	\$ 175.475
2	Campana extractora	\$ 92.000	2	\$ 184.000	\$ 218.960
3	Extractor 65 (W)	\$ 58.500	2	\$ 117.000	\$ 139.230
4	Calefont 15 (L)	\$ 21.000	2	\$ 42.000	\$ 49.980
5	Lavaplatos	\$ 58.500	2	\$ 117.000	\$ 139.230
6	Cocina Industrial	\$ 400.000	1	\$ 400.000	\$ 476.000
7	Horno Industrial	\$ 370.000	1	\$ 370.000	\$ 440.300
8	Churrasquera	\$ 120.000	2	\$ 240.000	\$ 285.600
9	Freidora de papas	\$ 250.000	1	\$ 250.000	\$ 297.500
10	Mesones de aluminio	\$ 230.000	2	\$ 460.000	\$ 547.400
11	Extractores de campana	\$ 100.000	1	\$ 100.000	\$ 119.000
12	Servicio urinario lavamanos	\$ 60.000	3	\$ 180.000	\$ 214.200
13	Estantería	\$ 100.000	2	\$ 200.000	\$ 238.000
14	Congelador 450 (L)	\$ 462.298	2	\$ 924.596	\$ 1.100.269
15	Refrigerador Industrial	\$ 542.800	1	\$ 542.800	\$ 645.932
16	Mesones	\$ 860.000	2	\$ 1.720.000	\$ 2.046.800
17	Pesa digital 15 (Kg)	\$ 156.780	2	\$ 313.560	\$ 373.136
18	Mesas del local	\$ 11.500	20	\$ 230.000	\$ 273.700
19	Sillas del local	\$ 6.800	80	\$ 544.000	\$ 647.360
20	Escritorio	\$ 120.000	2	\$ 240.000	\$ 285.600
21	Sillas de oficina	\$ 67.797	6	\$ 406.782	\$ 484.071
22	Computador e Impresora	\$ 430.000	2	\$ 860.000	\$ 1.023.400
23	Vehículo	\$ 7.000.000	1	\$ 7.000.000	\$ 8.330.000
	Total equipos + vehiculo	\$ 11.591.704		\$ 15.589.196	\$ 18.551.143

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°24: Mano de obra "Gastos en restaurante"

Seccion	Caracteristicas	Costo total
ITEM COCINA	Cocina	\$ 55.000
Instalacion servicio de agua fria y caliente	Fiting, llaves de paso, etc	\$ 120.000
Instalacion electrica	Mano de obra, iluminacion de cocina	\$ 320.000
Instalacion servicios de gas de cañeria	Mano de obra, sistema para red de equipos	\$ 255.000
REVESTIMIENTO	Mano de obra	\$ 170.000
	Ceramicas paredes m2	\$ 200.000
	Ceramicas piso m2	\$ 250.000
ITEM BODEGA	Instalacion, iluminacion y accesorios	\$ 320.000
	Mano de obra	\$ 150.000
ITEM BAÑOS	Instalacion, iluminacion y accesorios	\$ 280.000
	Mano de obra	\$ 150.000
ITEM SALON DE ATENCION	Instalacion, iluminacion y accesorios	\$ 500.000
	Mano de obra	\$ 250.000
ITEM OFICINA	Instalacion, iluminacion y accesorios	\$ 280.000
	Mano de obra	\$ 150.000
Total Instalaciones		\$ 3.450.000

Fuente: Elaboración Propia (Valores NETOS considerados)

Tabla N° 25: Tramites societarios

Honorario abogado	\$ 800.000
Inscripción en el registro de comercio	\$ 250.000
Notaria	\$ 150.000
Publicación diario oficial	\$ 50.000
Total	\$ 1.250.000

Fuente: Elaboración Propia

7.6.3. Ingresos

Para efectos de este estudio, y con el fin de simplificar el cálculo, se considerarán solo productos genéricos definidos en las secciones anteriores y se agrupan los productos saludables con los tradicionales ya que se considera que tienen un precio y costo similar. Por otra parte, las ventas se comportarán de acuerdo al crecimiento de mercado y la participación de mercado obtenida. Para este estudio se considerará un crecimiento de mercado de 3% anual que corresponde a un promedio de variaciones del mercado en los últimos tres años y un crecimiento en la participación de mercado esperado de un 0,5% anual, por otra parte, y debido a la alta competencia del mercado se asume una participación de mercado inicial de un 4%.

De acuerdo a lo antes mencionado y considerando un horizonte de evaluación de 5 años, se tiene la siguiente proyección de ventas:

Tabla N°27: Proyección ingreso por ventas

Mes/Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	\$ 8.750.000	\$ 48.600.000	\$ 53.460.000	\$ 59.875.200	\$ 68.856.480
Mes 2	\$ 12.500.000	\$ 48.600.000	\$ 53.460.000	\$ 59.875.200	\$ 68.856.480
Mes 3	\$ 17.000.000	\$ 48.600.000	\$ 53.460.000	\$ 59.875.200	\$ 68.856.480
Mes 4	\$ 22.500.000	\$ 48.600.000	\$ 53.460.000	\$ 59.875.200	\$ 68.856.480
Mes 5	\$ 27.000.000	\$ 48.600.000	\$ 53.460.000	\$ 59.875.200	\$ 68.856.480
Mes 6	\$ 31.500.000	\$ 48.600.000	\$ 53.460.000	\$ 59.875.200	\$ 68.856.480
Mes 7	\$ 36.000.000	\$ 48.600.000	\$ 53.460.000	\$ 59.875.200	\$ 68.856.480
Mes 8	\$ 45.000.000	\$ 48.600.000	\$ 53.460.000	\$ 59.875.200	\$ 68.856.480
Mes 9	\$ 45.000.000	\$ 48.600.000	\$ 53.460.000	\$ 59.875.200	\$ 68.856.480
Mes 10	\$ 45.000.000	\$ 48.600.000	\$ 53.460.000	\$ 59.875.200	\$ 68.856.480
Mes 11	\$ 45.000.000	\$ 48.600.000	\$ 53.460.000	\$ 59.875.200	\$ 68.856.480
Mes 12	\$ 45.000.000	\$ 48.600.000	\$ 53.460.000	\$ 59.875.200	\$ 68.856.480
Total	\$380.250.000	\$583.200.000	\$641.520.000	\$718.502.400	\$826.277.760

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°28: Proyección ingreso por cantidad de hamburguesas vendidas

Mes/Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	1.875	8.100	8.910	9.979	11.476
Mes 2	2.625	8.100	8.910	9.979	11.476
Mes 3	3.375	8.100	8.910	9.979	11.476
Mes 4	4.500	8.100	8.910	9.979	11.476
Mes 5	5.250	8.100	8.910	9.979	11.476
Mes 6	6.000	8.100	8.910	9.979	11.476
Mes 7	6.750	8.100	8.910	9.979	11.476
Mes 8	7.500	8.100	8.910	9.979	11.476
Mes 9	7.500	8.100	8.910	9.979	11.476
Mes 10	7.500	8.100	8.910	9.979	11.476
Mes 11	7.500	8.100	8.910	9.979	11.476
Mes 12	7.500	8.100	8.910	9.979	11.476
Total	67.875	97.200	106.920	119.748	137.712
				Total 5 años	529.455

Fuente: Elaboración Propia

Los valores considerados provienen de una base de estadísticas desde SII para la Industria gastronómica de ventas para 2019 de \$ 1.236.191.768, considerando un 4% de participación sobre este número, resulta en \$ 49.447.671. Dada la estimación de demanda realizada anteriormente, donde se pretende vender entre 200 y 300 hamburguesas diarias, es que se consideró un promedio de ventas de 250 hamburguesas diarias, considerando una variable lineal de 125 de cada tipo como supuesto, donde las hamburguesas Premium tienen un valor de venta de \$ 7.500 y las simples \$ 4.500. Así es como resulta en una venta anual de \$ 540.000.000 (\$45.0000.000 mensual), como objetivo de venta y para los cálculos siguientes. El mes uno del primer año se estima una venta de un 0,2, para el segundo mes un 0,3 el tercero un 0,4. Al cuarto mes el crecimiento, de un 0,5, en el entendido de una penetración en el mercado a través de las redes sociales, campañas y dar a conocer la marca. El octavo mes es el mes donde llegamos al 100% de la venta proyectada (250 hamburguesas diarias). El primer año, finaliza con 65.000 unidades vendidas. Los años siguientes están en función de las tasas de crecimiento a continuación descritas, sobre el año anterior.

El incremento de ventas anual está dado de la siguiente manera, con estimaciones mínimas respecto al crecimiento que se arrastra los últimos 4 años de la industria, y frente al escenario actual del mundo:

Tabla N°29: Porcentaje de cálculo para incremento de ventas anual

Incremento en ventas			
Año 2	Año 3	Año 4	Año5
8%	10%	12%	15%

Fuente: Elaboración Propia

7.6.4. Análisis costos unitarios

Para realizar el análisis de costos unitarios se usarán los costos promedios de los ingredientes a usar en la elaboración de los productos, es decir, se calculará un costo promedio para el ingrediente principal de las hamburguesas y lo mismo para los ingredientes secundarios, el pan, el acompañamiento y el envase. (Ver anexo N° 7 “Detalle Costos unitarios”)

Como se puede observar en el recuadro, los costos son similares para ambos tipos de producto solo diferenciándose en las partidas ingrediente principal y acompañamiento debido a que las porciones a usar son diferentes. Por otra parte, se asume también que los costos para ambas hamburguesas son similares. Al mantener fijo el precio de venta, se supone fijo el precio de compra.

Finalmente, se tiene que los costos esperados para las hamburguesas son:

Tabla N° 30: Costos unitarios

	Costo promedio
Hamburguesa Premium	\$ 3.725
Hamburguesa Simple	\$ 2.227

Fuente: Elaboración propia

7.6.5 Egresos

Los egresos se conforman principalmente por todos esos gastos en que se debe incurrir para asegurar el correcto funcionamiento del proyecto, una de las partidas más importantes es la inversión inicial que fue tratada previamente y por otra parte se tiene una serie de egresos que son necesarios para velar por el proyecto.

En estos egresos es importante considerar costos asociados principalmente a gastos en publicidad y redes sociales, salarios, gastos de servicios como luz, agua, gas e internet, costo anual de la patente, mermas propias de la actividad, mantención para repartidores, servicios de contabilidad, entre otros.

De acuerdo a esto, se tiene una estimación de gastos que se detalla a continuación:

Tabla N° 31: Gastos puesta en marcha

Derechos y patente	\$ 1.254.020
Escritura y otros	\$ 1.250.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 32: Costos anuales en personal

Cargo/Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ -	\$ 7.500.000	\$ 15.000.000	\$ 30.000.000	\$ 31.500.000
Administrador	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.072
Contador	\$ 7.200.000	\$ 7.560.000	\$ 7.938.000	\$ 8.334.900	\$ 8.751.648
Comercial y Mkt	\$ 9.600.000	\$ 10.080.000	\$ 10.584.000	\$ 11.113.200	\$ 11.668.860
Cajeros	\$ 10.800.000	\$ 11.340.000	\$ 11.907.000	\$ 12.502.356	\$ 13.127.472
Maestros de cocina	\$ 16.200.000	\$ 17.010.000	\$ 17.860.500	\$ 18.753.528	\$ 19.691.196
Ayudantes de cocina	\$ 8.400.000	\$ 8.820.000	\$ 9.261.000	\$ 9.724.056	\$ 10.210.248
Meseros	\$ 15.384.000	\$ 16.153.200	\$ 16.960.860	\$ 17.808.900	\$ 18.699.348
Total	\$ 79.584.000	\$ 91.063.200	\$ 102.741.360	\$ 122.128.440	\$ 128.234.844
				Total 5 años	\$ 523.751.844

Fuente: Elaboración Propia

El factor de crecimiento anual considerado fue de un 5%, considerando que el IPC fluctúa entre el 2,5% y el 3% anual según datos obtenidos de SII. Este factor se utilizará de igual manera para todas las remuneraciones de los trabajadores anualmente. (Ver detalle en Anexo N°8).

El Gerente General se considera sin remuneración durante el primer año, un 25% durante el segundo año, un 50% durante el tercero y con la remuneración completa para el año 4. Esto, con el fin de no des financiar bajo ningún punto de vista los fondos de capital de trabajo de la empresa, considerando que los primeros periodos son de inversión y desarrollo, para luego poder generar una remuneración para el gerente que en estricto rigor es el dueño del local y también se desempeñará en él.

Los maestros de cocina, son full time y ayudantes (a continuación), part time.

Meseros considerados con remuneración mínima, ya que tienen la posibilidad de aumentar sus ingresos a través de a propina.

Sobres costos fijos, variables, y gastos generales, se tiene siguiente:

Tabla N° 33: "Costos fijos anuales"

Mes/Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	\$ 5.986.381	\$ 6.285.700	\$ 6.599.985	\$ 6.929.984	\$ 7.276.484
Mes 2	\$ 5.986.381	\$ 6.285.700	\$ 6.599.985	\$ 6.929.984	\$ 7.276.484
Mes 3	\$ 5.986.381	\$ 6.285.700	\$ 6.599.985	\$ 6.929.984	\$ 7.276.484
Mes 4	\$ 5.986.381	\$ 6.285.700	\$ 6.599.985	\$ 6.929.984	\$ 7.276.484
Mes 5	\$ 5.986.381	\$ 6.285.700	\$ 6.599.985	\$ 6.929.984	\$ 7.276.484
Mes 6	\$ 5.986.381	\$ 6.285.700	\$ 6.599.985	\$ 6.929.984	\$ 7.276.484
Mes 7	\$ 5.986.381	\$ 6.285.700	\$ 6.599.985	\$ 6.929.984	\$ 7.276.484
Mes 8	\$ 5.986.381	\$ 6.285.700	\$ 6.599.985	\$ 6.929.984	\$ 7.276.484
Mes 9	\$ 5.986.381	\$ 6.285.700	\$ 6.599.985	\$ 6.929.984	\$ 7.276.484
Mes 10	\$ 5.986.381	\$ 6.285.700	\$ 6.599.985	\$ 6.929.984	\$ 7.276.484
Mes 11	\$ 5.986.381	\$ 6.285.700	\$ 6.599.985	\$ 6.929.984	\$ 7.276.484
Mes 12	\$ 5.986.381	\$ 6.285.700	\$ 6.599.985	\$ 6.929.984	\$ 7.276.484
Total	\$71.836.572	\$75.428.400	\$ 79.199.820	\$ 83.159.808	\$ 87.317.808
				Total 5 años	\$396.942.408

Fuente: Elaboración Propia

Los costos fijos descritos incluyen el arriendo (\$3.986.381 mensual), Publicidad y Marketing (\$1.000.000 mensual), Gastos servicios básicos y seguros (\$1.000.000 mensual), con un factor del 5% de crecimiento por año basado en el crecimiento del IPC en promedio de un 3%, con un 2% de margen adicional.

Tabla N° 34: "Costos variables anuales"

Mes/Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	\$ 5.580.000	\$ 24.105.600	\$ 26.516.160	\$ 29.698.099	\$ 34.152.814
Mes 2	\$ 7.812.000	\$ 24.105.600	\$ 26.516.160	\$ 29.698.099	\$ 34.152.814
Mes 3	\$ 10.044.000	\$ 24.105.600	\$ 26.516.160	\$ 29.698.099	\$ 34.152.814
Mes 4	\$ 13.392.000	\$ 24.105.600	\$ 26.516.160	\$ 29.698.099	\$ 34.152.814
Mes 5	\$ 15.624.000	\$ 24.105.600	\$ 26.516.160	\$ 29.698.099	\$ 34.152.814
Mes 6	\$ 17.856.000	\$ 24.105.600	\$ 26.516.160	\$ 29.698.099	\$ 34.152.814
Mes 7	\$ 20.088.000	\$ 24.105.600	\$ 26.516.160	\$ 29.698.099	\$ 34.152.814
Mes 8	\$ 22.320.000	\$ 24.105.600	\$ 26.516.160	\$ 29.698.099	\$ 34.152.814
Mes 9	\$ 22.320.000	\$ 24.105.600	\$ 26.516.160	\$ 29.698.099	\$ 34.152.814
Mes 10	\$ 22.320.000	\$ 24.105.600	\$ 26.516.160	\$ 29.698.099	\$ 34.152.814
Mes 11	\$ 22.320.000	\$ 24.105.600	\$ 26.516.160	\$ 29.698.099	\$ 34.152.814
Mes 12	\$ 22.320.000	\$ 24.105.600	\$ 26.516.160	\$ 29.698.099	\$ 34.152.814
Total	\$ 201.996.000	\$ 289.267.200	\$ 318.193.920	\$ 356.377.188	\$ 409.833.768
				Total 5 años	\$ 1.575.668.076

Fuente: Elaboración Propia

Los costos variables están dados por los tipos de hamburguesas y su estimación de venta mensual, en base a los costos descritos anteriormente (\$3.725 y \$2.227), con una venta del 50% de Premium y 50% simple.

Tabla N° 35: "Otros gastos generales"

Mes/Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	\$ 179.591	\$ 188.571	\$ 198.000	\$ 207.900	\$ 218.295
Mes 2	\$ 179.591	\$ 188.571	\$ 198.000	\$ 207.900	\$ 218.295
Mes 3	\$ 179.591	\$ 188.571	\$ 198.000	\$ 207.900	\$ 218.295
Mes 4	\$ 179.591	\$ 188.571	\$ 198.000	\$ 207.900	\$ 218.295
Mes 5	\$ 179.591	\$ 188.571	\$ 198.000	\$ 207.900	\$ 218.295
Mes 6	\$ 179.591	\$ 188.571	\$ 198.000	\$ 207.900	\$ 218.295
Mes 7	\$ 179.591	\$ 188.571	\$ 198.000	\$ 207.900	\$ 218.295
Mes 8	\$ 179.591	\$ 188.571	\$ 198.000	\$ 207.900	\$ 218.295
Mes 9	\$ 179.591	\$ 188.571	\$ 198.000	\$ 207.900	\$ 218.295
Mes 10	\$ 179.591	\$ 188.571	\$ 198.000	\$ 207.900	\$ 218.295
Mes 11	\$ 179.591	\$ 188.571	\$ 198.000	\$ 207.900	\$ 218.295
Mes 12	\$ 179.591	\$ 188.571	\$ 198.000	\$ 207.900	\$ 218.295
Total	\$ 2.155.092	\$ 2.262.852	\$ 2.376.000	\$ 2.494.800	\$ 2.619.540
				Total 5 años	\$ 11.908.284

Fuente: Elaboración Propia

Otros gastos son considerados con un 3% sobre el gasto fijo, para realizar algún tipo de gasto que no se encuentre considerado dentro de las partidas anteriores, es un valor que se puede manejar, \$ 2.000.000 y fracción extra mensual por cualquier gasto necesario que se pueda incurrir.

7.6.6 Depreciación

La depreciación según la ley actual es considerada un gasto de producción y por lo tanto influye en el cálculo de impuestos a pagar de la empresa. Este concepto hace referencia al desgaste por uso de los activos fijos a pagar de la empresa y que se calcula de acuerdo a su periodo de vida útil que es definido por el SII.

Tabla N°36: Tabla depreciación equipos

Mes/Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	\$ 709.603	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820
Mes 2	\$ 709.603	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820
Mes 3	\$ 709.603	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820
Mes 4	\$ 709.603	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820
Mes 5	\$ 709.603	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820
Mes 6	\$ 709.603	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820
Mes 7	\$ 709.603	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820
Mes 8	\$ 709.603	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820
Mes 9	\$ 709.603	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820
Mes 10	\$ 709.603	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820
Mes 11	\$ 709.603	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820
Mes 12	\$ 709.603	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820	\$ 259.820
Total	\$ 8.515.236	\$ 3.117.840	\$ 3.117.840	\$ 3.117.840	\$ 3.117.840
				Total 5 años	\$ 20.986.596

Fuente: Elaboración Propia

La depreciación considerada es solo vehículos en 5 años reparación en forma de utensilios en forma inmediata y reparación en forma inmediata.

El primer año tiene un valor distinto al segundo año, debido a que el primer año se considera la depreciación inmediata de los utensilios y las reparaciones. Equipos y vehículos fueron considerados con depreciación acumulada completa los 5 años.

7.6.7 Tasa de descuento

La tasa de descuento se puede descomponer principalmente en dos partes, la primera es una tasa libre de riesgo que representa el valor del dinero en el tiempo, y la segunda es un bono por riesgo que representa el retorno adicional exigido a la inversión debido a la variabilidad de sus flujos.

Para efectos del presente proyecto se considera una tasa de descuento al igual que establece CORFO para sus evaluaciones, fijándola en un 12% a modo de cálculo.

7.6.8 Horizonte de evaluación

Para determinar el horizonte de evaluación se debe considerar, los intereses de los inversionistas, las regulaciones y la naturaleza del proyecto. De acuerdo a esto se tiene que el horizonte de evaluación será de 5 años considerando que los inversionistas desean recuperar la inversión lo antes posible y que el proyecto necesita tiempo para

estabilizarse por lo que esto permitirá visualizar de buena manera el comportamiento de los flujos.

7.6.9 Flujo de caja

Tabla N° 37: Flujo de caja

INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x servicios		380.250.000	583.200.000	641.520.000	718.502.400	826.277.760
Otros ingresos						
Sub-Total Ingresos	0	380.250.000	583.200.000	641.520.000	718.502.400	826.277.760
EGRESOS						
Gastos puesta en marcha	-1.250.000					
Costos Fijo		-73.090.592	-76.682.421	-80.453.841	-84.413.832	-88.571.822
Remuneraciones		-79.584.000	-91.063.200	-102.741.360	-122.128.428	-128.234.849
Costos Variables		-201.996.000	-289.267.200	-318.193.920	-356.377.190	-409.833.769
Gastos Generales		-2.155.097	-2.262.852	-2.375.995	-2.494.794	-2.619.534
Depreciación		-8.515.239	-3.117.839	-3.117.839	-3.117.839	-3.117.839
Sub-Total Egresos	-1.250.000	-365.340.928	-462.393.512	-506.882.954	-568.532.084	-632.377.814
		4%	21%	21%	21%	23%
Utilidad antes de imp.		14.909.072	120.806.488	134.637.046	149.970.316	193.899.946
Utilidad Imponible		14.909.072	120.806.488	134.637.046	149.970.316	193.899.946
Impuestos		4.025.449	32.617.752	36.352.002	40.491.985	52.352.985
Utilidad/perdida	-1.250.000	10.883.622	88.188.736	98.285.043	109.478.331	141.546.961
Inversiones	-25.000.000					
Cap. De Trabajo		-57.037.500	-30.442.500	-8.748.000	-11.547.360	-16.166.304
Flujos Netos de Fondo	-26.250.000	-46.153.878	57.746.236	89.537.043	97.930.971	125.380.657
		76%	225%	55,05%	9,37%	28,03%

Fuente: Elaboración Propia

Se agregan montos que no constituyen movimientos en efectivo y se reponen inversiones en bienes, donde Capex es la reinversión en mantención de bienes de capital, para lo cual se repone la depreciación usada. La utilidad o pérdida es una imagen estática que se produce, la utilidad pasa al periodo siguiente a nivel de estado de resultado. Pero en este caso, al evaluar el flujo de caja se toman las variaciones de capital de trabajo basado en ventas, stock y proveedores, valores tomados para el inicio del siguiente periodo.

Tabla N° 38: Reposición inversiones en bienes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciaciones	8.515.239	3.117.839	3.117.839	3.117.839	3.117.839
Capex* mantenimiento	-8.515.239	-3.117.839	-3.117.839	-3.117.839	-3.117.839

Fuente: Elaboración propia

Observamos que el diferencial de ingreso y egreso es de un 4% el primer año, con una utilidad de \$ 10.883.622 al término del año 1. Con gastos para la puesta en marcha, y con todas las inversiones como aporte del capital propio.

El capital de trabajo se encuentra determinado de la siguiente manera:

Tabla N°39: Cálculo variación capital de trabajo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Días por ventas como % ventas	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Stock como % ventas	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Proveedores como % ventas	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Día por ventas	19.012.500	29.160.000	32.076.000	35.925.120	41.313.888
Stock	76.050.000	116.640.000	128.304.000	143.700.480	165.255.552
Proveedores	38.025.000	58.320.000	64.152.000	71.850.240	82.627.776
Capital trabajo	57.037.500	87.480.000	96.228.000	107.775.360	123.941.664
Variación capital de trabajo	-57.037.500	-30.442.500	-8.748.000	-11.547.360	-16.166.304

Fuente: Elaboración propia

Sobre el cuadro anterior, los días a financiar la venta son los porcentajes mencionados como 5%. Si financio el 100% como parte del capital del trabajo, este va a sufrir variaciones y argumenta que todas las ventas son a crédito. El 5% de la venta es a crédito, que es el plazo por ejemplo de pago de las tarjetas de crédito o cualquier otro mecanismo que no pase del 5% de plazo.

El stock como porcentaje de ventas, es el porcentaje de mercadería que mantengo en stock para poder producir los productos a comercializar, se considera un 30% sobre el valor de venta, con eso se protege el stock entre 20 y 30 días de plazo.

Proveedores como porcentaje de ventas, refiere a un 20% de proveedores a crédito simple, que es lo que mantendré a capital, resultando en la demanda del capital de trabajo destacados en la tabla, partiendo el primero año con 57.037.500, y con ello la variación del capital del trabajo va disminuyendo, ya que en la medida que el ejercicio genera mayor utilidad, disminuye el requerimiento sobre el capital de trabajo.

Tabla N°40: Cálculo VAN y TIR

Tasa de descuento		
12%	VAN	156.864.357
25%	VAN	80.659.772
	TIR	76,28%

Fuente: Elaboración propia

La primera diferencia a mencionar es la forma de estudiar la rentabilidad del proyecto. El VAN lo hace en términos absolutos netos, es decir, en unidades monetarias, nos indica el valor del proyecto al día de hoy, mientras la TIR nos da una medida relativa, en tanto por ciento.

Existen tantos VAN para un proyecto como tasas de descuento se empleen, en este caso se utiliza 12% y un supuesto de 25% para evaluar las diferencias.

Se intenta analizar qué tan oportuno es el proyecto presentado, relacionadas con el flujo de caja y de esa forma hacer más preciso el cálculo del tiempo en que el negocio tardara en recuperar la inversión inicial.

En este caso, el valor de VAN es mayor a 0, indicando que, en plazo de 5 años, se recupera la inversión que ha puesto en marcha el negocio y existirá más beneficio que si dicha inversión se hubiese puesto a renta fija.

En cuanto a TIR, se hace referencia al tipo de interés en el que el número de VAN es cero. La función es señalar la tasa a la cual recuperamos la inversión inicial del negocio transcurrido los 5 años, en este caso, 76%. A cuanto mayor sea la TIR, más rentable es el proyecto.

Es viable invertir en el proyecto, determinado a través de estas herramientas que generan un valor cuantitativo.

7.6.10 Análisis de sensibilidad

Para llevar a cabo este análisis se realizará con el indicador VAN estresando la variable precio y las variables de disminución de demanda que están directamente relacionadas con las ventas. Es importante destacar que la tasa de descuento utilizada corresponde al 12%.

En primer lugar, se presenta el análisis de sensibilidad para la variable precio manteniendo todo lo demás constante. Hay que considerar que existen dos tipos de productos y, por lo tanto, dos precios diferentes, de acuerdo a esto se tiene el siguiente cuadro:

Tabla N°41: Sensibilidad según precio

Precio unitario Hamburguesa Simple/Premium	\$ 7.500	\$ 7.000	\$ 6.500	\$ 6.000
\$ 4.500	\$ 156.864.357	\$ 100.260.111	\$ 29.834.818	\$ -40.590.474
\$ 4.300	\$ 134.569.246	\$ 72.089.994	\$ 1.664.701	\$ -68.760.591
\$ 4.000	\$ 100.260.111	\$ 29.834.818	\$ -40.590.474	\$ -111.015.766
\$ 3.700	\$ 58.004.935	\$ -12.420.357	\$ -82.845.649	\$ -153.270.942

Fuente: Elaboración propia

El primer recuadro en color verde corresponde a el valor del VAN inicial. Se observan las variaciones en relación al precio y como fluctúa el VAN en los distintos escenarios. La disminución de precio de la hamburguesa Premium tiene mayor tolerancia que la de la hamburguesa simple. Aun así, el valor más bajo que se mantiene con una VAN positiva es hasta \$ 7.000 para la hamburguesa Premium junto a \$ 4.000 de la simple. Si el valor de la hamburguesa simple no fluctuara, la tolerancia del valor de la hamburguesa Premium tolera hasta \$ 6.500. De acuerdo a la información entregada se puede ver que el VAN del proyecto se vuelve negativo en varios escenarios resaltados en rojo.

Tabla N°42: Sensibilidad según demanda clientes

Consumo Hamburguesa Simple/Premium	125	100	80	50
125	\$ 156.864.357	\$ 91.856.835	\$ 28.793.980	\$ -65.800.303
100	\$ 91.856.835	\$ 13.028.266	\$ -50.034.589	\$ -144.628.871
80	\$ 28.793.980	\$ -50.034.589	\$ -113.097.444	\$ -219.590.909
50	\$ -65.800.303	\$ -144.628.871	\$ -219.590.909	\$ -341.114.717

Fuente: Elaboración propia

Considerando como supuesto que cada cliente consume una hamburguesa, se puede observar que el primer recuadro en color verde corresponde a el valor del VAN inicial. Se observan las variaciones en relación a la demanda y como fluctúa el VAN en los distintos escenarios. La variable cantidad demandada soporta una venta de hasta a 80 (45 menos) clientes de hamburguesas Premium mensuales antes de llegar a un resultado negativo. En cambio, el consumo del cliente por la hamburguesa simple tiene una mayor tolerancia de hasta 45 menos clientes con 100 Premium de tolerancia. De acuerdo a la información entregada se puede observar que el VAN del proyecto se vuelve negativo en varios escenarios resaltados en rojo al igual que en el análisis anterior.

7.6.11 Riesgos críticos

Dentro de los riesgos críticos que existen en la implementación de OhMirchis se encuentran las siguientes:

Tabla N° 43: Riesgos críticos y medidas de mitigación

Riesgos	Impacto	Medidas de mitigación
Financieros: No contar con el financiamiento para cubrir la inversión inicial y el máximo déficit operacional del primer año de funcionamiento de la empresa	Alto	Buscar inversionistas que se ajusten a la propuesta de OhMirchis.
Legales: Retrasos en la entrega de las patentes necesarias para ejercer como restaurante y las renovaciones de estas. Podría implicar una tardanza en el comienzo de la operación lo que afectaría la puesta en marcha del proyecto según la planificación general.	Bajo	Preparar un plan para la obtención de patentes y permisos, considerar tiempos estimados de obtención.
Estilos de vida: Hoy en día la tendencia de la población es tener una vida más saludable, lo que incluye una mayor actividad deportiva y una alimentación más sana, lo que podría provocar una menos asistencia al restaurante y la rentabilidad del proyecto	Medio	Incorporar en el menú del restaurante opciones de comida saludable como por ejemplo las ensaladas, envoltorios saludables, jugos naturales, etc.
Compromiso: Uno de los grandes riesgos que tiene el restaurante es que los clientes perciban que los compromisos que ha adquirido OhMirchis con ellos, tales como calidad, frescura, rapidez no se cumplan, lo que afectaría directamente al a utilización del local y la a posibilidad que clientes vuelvan.	Alto	Entrenamiento para el administrador, entregar herramientas para el control de la operación, calidad y tiempos de procesos.
Sanitarios: En caso de no cumplir con uno de los principales compromisos de OhMirchis que es la frescura y calidad podría significar un riesgo de intoxicación en uno o más clientes, lo que implicaría que las entidades fiscalizadoras, podrían cursar multas o incluso cursar prohibición de funcionamiento	Alto	Desarrollar procedimientos para el control de calidad, toma de muestras aleatorias para control de temperatura y frescura de ingredientes.

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los riesgos detallados en la Tabla anterior, los que cuentan con una mayor criticidad son los sanitarios.

7.6.12 Propuesta al inversionista

Para lograr la sostenibilidad de la empresa, se buscará incorporar a la sociedad un inversionista, que aporte con un nivel de capital que logre financiar la estrategia de crecimiento. A cambio del aumento de capital, se ofrecerá al inversionista la participación en la empresa, mediante la emisión de acciones convertibles preferentes tipo A.

Conociendo la tasa mínima de corte del inversionista, se muestra que, del proyecto al cabo de 5 años, se obtendrá un beneficio de un 76% sobre su inversión inicial. Si bien es cierto hay flujos negativos el primer año del ejercicio, ya al segundo año se comienza a recuperar y el capital de trabajo prácticamente recuperado al quinto año.

En el caso del proyecto donde se obtiene una TIR de un 76%, y el inversor es dueño de un 40% de la empresa, su TIR se calcula en función del 100% del aporte, pero el 40% de los dividendos, resultando en una TIR de 31% para el inversor.

Uno de los puntos más importantes es que las ganancias del proyecto superan sus costos totales.

La regla de optar por la inversión con el VAN más alto es factible en los casos en que se inicia a partir de flujos de efectivo negativos, de los costos que prevalecen sobre los ingresos y que luego se reequilibran.

La propuesta de valor en este proyecto que llega a ser atractivo para el inversionista guarda relación con la proyección cuantitativa. Los índices de viabilidad obtenidos en los parámetros de VAN y TIR, se traducen en una rentabilidad mayor que la de invertir en un producto financiero de bajo riesgo en el banco, con un 5 y 10% de interés.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

A nivel nacional, las ventas de comida rápida han tenido aumento considerable durante los últimos años y por lo tanto la inversión en el rubro se hace atractiva. Por otra parte, la región Metropolitana de Santiago está teniendo un importante crecimiento tanto en su cantidad de habitantes como en su desarrollo económico viéndose esto reflejado en la apertura de nuevos centros comerciales, y construcción de conjuntos habitacionales.

A través del estudio de mercado, se ha logrado comprobar que existe una tendencia de demanda creciente en el mercado de la zona y que el concepto de producto que se pretende vender es atractivo para el público entre 16 y 62 años y que pertenece a estratos sociales económicos AB, C1a, C1b, C2 y C3.

En cuanto a los gustos de los potenciales clientes se tiene que los atributos más valorados son el sabor de la comida, a buena atención, precio y la rapidez del servicio, lo que hace sentido a los motivos por los cuales las personas compran comida preparada, que fueron, el gusto por probar cosas novedosas y de gran calidad y el ahorro de tiempo que genera la compra frente a la posibilidad de cocinar. También se ha podido verificar que los ingredientes que más gustan a los potenciales clientes es la carne, la palta la lechuga, el tomate, la cebolla caramelizada, y de acompañamiento prefirieron siempre la papa versión frita y rústica. Finalmente se tiene que un 41% considera la posibilidad de comprar hamburguesas frente a las otras opciones de comida local (sushi, completos, pizza y otros platos preparados), y la mayoría valora la posibilidad de comprar comida saludable, la información respecto a estas comidas, la práctica del reciclaje y productos gourmet.

Sobre las preferencias en tipos de comida, cobra relevancia el 17% que optó por comida india (público cautivo), estas personas buscar este tipo de comida y la prefieren. Para el resto de las preferencias se puede sumar y agrupar como “comida asiática”, tailandia, japonesa, china, y con ello ya existe un 60% de preferencia sobre este tipo de sabores. Por lo que se puede considerar este como un público a cautivar. Es muy importante adaptar los sabores al paladar de los consumidores, es por ello que la parte de prueba y medición cobra vital relevancia en el proceso de creación del producto.

En cuanto a las preferencias de servicio se tiene que el modo de servicio es delivery o reparto que tuvo un 66% de las preferencias, seguido de servicio en el mismo local que tuvo un 25% de las preferencias. De acuerdo a esto, se recomienda ejecutar ambos modos de servicio de tal manera de captar a la mayor cantidad de público posible. Por otra parte, el servicio de retiro en local de igual manera se puede ofrecer porque no repercute de gran manera en la planificación del proyecto considerando también que el menos votado por el público.

Traduciendo estos resultados, se recomienda que el local de hamburguesas sea de rápida atención, y que a la vez elabore una variedad de productos que logren captar a la mayor cantidad de clientes, para lo que es importante considerar las preferencias de los clientes en cuanto a los ingredientes, el picor, el sazónamiento, y por lo tanto en concordancia con los resultados se recomienda desarrollar ofertas de hamburguesas en base a carne mechada como ingrediente principal y considerando como ingredientes secundarios preferidos la palta, el tomate, la cebolla caramelizada, la lechuga. Además

de dar prioridad a un buen servicio de reparto y a la experiencia del consumidor al momento de asistir al local.

El trabajo de la cocina será de importancia crítica para asegurar el éxito del local al igual que las relaciones con los proveedores, pues de estos factores depende el buen servicio y la capacidad de ventas que logre desarrollar el local, por esto se recomienda poner especial énfasis en la atención correcto del personal de trabajo de tal forma de seleccionar a personas que estén capacitadas para llevar a cabo las distintas actividades claves del negocio. Para hacer esta selección de forma correcta se recomienda buscar asesoría externa o bien seleccionar personal con experiencia comprobable y buenas referencias.

El estudio financiero muestra que el proyecto tiene un VAN de \$ 156.864.357 y una TIR de 76%, por lo que el proyecto es realizable en su formato descrito. Por otra parte, es importante considerar que el payback del proyecto en el escenario propuesto es a 5 años. Es importante señalar que este análisis se hace sin incluir el valor de desecho. Es recomendable invertir en este proyecto, a pesar de ser un sector de riesgo y que implica un trabajo constante, ya que es emergente y de fácil adaptación.

La competencia del mercado es un factor difícil de analizar pues es muy variable considerando todo lo que abarca el mundo gastronómico. Por otra parte, centrando la atención en los competidores que ofrecen productos similares al que se pretende ofrecer se tiene que es muy importante mantener una calidad de servicio elevada y un plan de marketing que ayude a captar clientes constantemente pues la competencia puede llegar a ser muy dura dada la cercanía que existe entre algunos competidores en las líneas de hamburgueserías o restaurantes hindúes.

La propuesta que pretende ofrecer el proyecto incluye tener opciones de comida saludable y a la vez informar al cliente acerca de las propiedades de los alimentos, esto no es algo nuevo en términos de comida rápida, pero si en la línea de comida rápida gourmet. En el estudio, se ve reflejado que a las personas les parece atractiva la idea y que también a la gente le gusta probar cosas nuevas, por lo tanto, la innovación es un factor imprescindible de considerar en todo momento. Siguiendo con esto, también se traduce en innovación los sabores que ofrece OhMirchis, en un proyecto que se basa en ciertos puntos en la comercialización de comida rápida, pues el producto de venta principal es la hamburguesa.

Finalmente es importante mencionar la valoración que existe por parte de las personas hacia las prácticas de responsabilidad medio ambiental que pueda incluir la empresa en su desarrollo, por lo que también es recomendable para el proyecto considerar incluir en la propuesta un plan de reciclaje de desperdicios.

CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA

1. Cámara Nacional de comercio, servicios y turismo en Chile (2017). Indicador de comida de servicio rápido cuarto trimestre 2018. <https://www.cnc.cl/ventas-de-comida-rapida-registraron-un-crecimiento-de-58-en-2018/>
2. Baca G (2001). Evaluación de proyectos
3. ChefHotel (2017). Estudio gourmet en Chile. Obtenido de <https://chefandhotel.cl/index.php>
4. INE (2018). Resultados Censo 2017. Obtenido sitio web Censo: <https://datosabiertos.ine.cl/dashboards/20568/censo-2017/>
5. Taylor, J, & Kinnear, T. (1998). Investigación de mercados: un enfoque aplicado (quinta ed.)
6. Industria delivery en Chile. <https://www.revistalogistec.com/ecommerce-2/2449-como-se-mueve-en-chile-la-industria-del-delivery>
7. El método de Lean Start up. Autor: Eric Ries
8. Estadísticas y datos sobre la comida rápida en Chile. <https://www.latercera.com/noticia/completo-vs-hamburguesa/>
9. <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/02/25/tanto-en-locales-como-en-delivery-venta-de-comida-rapida-se-fue-a-pique-durante-estallido-social.shtml>
10. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=340592>
11. <https://www.camarafrancochilena.cl/noticias/n/news/los-restaurantes-en-chile.html>
12. Gestión de restaurantes <https://marketinggastronomico.com/9-errores-a-evitar-a-la-hora-de-abrir-un-restaurant/>
13. <http://foodnology.toteat.com/tag/gestion-restaurant/>
14. <https://themonopolitan.com/2019/06/negocios-de-comida-rapida>
15. <https://revistaemprende.cl/roof-burger-las-mas-contundentes-hamburguesas-artesanales-la-region/>
16. Minsal. Estudio importación de alimentos destinados al consumo humano. [https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/Manual%20para%20la%20Importaci%C3%B3n%20de%20Alimentos%20destinados%20al%20consumo%20humano%20MINSAL%202015\(1\).pdf](https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/Manual%20para%20la%20Importaci%C3%B3n%20de%20Alimentos%20destinados%20al%20consumo%20humano%20MINSAL%202015(1).pdf)
17. Ley 20494 Reporte de ministerio de economía, finanzas y turismo. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1022392&idVersion=2011-01-27>
18. Molini, 2017
19. Euromonitor International 2018
20. Lago, 2011
21. Torruco y Ramírez, 1997
22. Morfín, 2006
23. Sapag & Sapag, 2008
24. Baca, 2001
25. SII http://www.sii.cl/portales/inversionistas/imp_chile/impuesto_primera.htm
26. Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio (CNC).
27. Encuestas GFK Adimark
28. Restaurant Technology Report
29. Zomato

30. *Reportes Estadísticos Comunales en BCN (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile).*
31. *Asgestion.com*
32. *Fagor industrial, 2014*
33. *Jorge Valencia Caro (2008), "La Gastronomía en el Mundo*
34. *Emol.com. <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2019/03/07/940346/EI-48-de-los-chilenos-esta-a-favor-de-que-se-aplique-un-impuesto-a-los-restaurantes-de-comida-rapida.html>*
35. *<https://blogs.iadb.org/innovacion/es/conectar-startups-con-empresas/>*
36. *Estudio "Relación entre Bienestar Subjetivo, Alimentación, y Comportamiento de Compra de Alimentos" Fondecyt*
37. *Ley 20.606: Sobre la Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad*
38. *<http://bulb.cl/la-historia-de-comida-rapida-de-las-primeras-civilizaciones-a-las-apps-moviles-de-los-chilenos/>*
39. *<https://datosmacro.expansion.com/pib/chile>*
40. *<https://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>*

CAPÍTULO 10: ANEXOS

ANEXO 1.

Anexo Focus Group

Participantes:

- Margarita Aburto 48 años
- Mitzy Ortiz 31 años
- Karina Bustamente 39 años
- Paula Beros 25 años
- Bastián Farfán 30 años
- Juan Santibáñez 50 años

1. Lugares de comida frecuentados en Santiago

Comida italiana como “Tiramisú”, peruana como “Tanta”, sushi a domicilio como Niu, comida asiática como “PF Chang”, La Maestranza y Burguesía como locales reconocidos de hamburguesas.

2. Tipo de comida preferida

Pastas en general, comida peruana, hamburguesas, ensaladas o algo liviano y saludable con buen acompañamiento bebestible, pichangas, pizzas, italiana, mediterránea.

3. Factores importantes a la hora de escoger un local de comida rápida.

- Calidad, ambiente y atención (Karina)
- Transparencia del servicio (Margarita)
- Sabor del producto y calidad (Juan)
- Atención (Bastián)
- Rapidez y precio (Paula)
- Calidad y sabor del producto (Mitzy)

4. Ingredientes preferidos en contexto de hamburguesa.

- Palta, rúcula, salsa especial (Mitzy)
- Pan integral, poroto verde, brócoli, sal de mar, tomate (Karina)
- Queso, champiñón, cebolla caramelizada, choclo (Bastián)
- Tomate, cebolla, lechuga, palta (Juan)
- Tomate cherry, queso cabra, palta (Margarita)
- Palta, recula, tomate cherry, queso cabra (Paula)

5. Cantidad de dinero gastado habitualmente:

Promedio de 6.000 aceptado grupalmente.

6. ¿Es importante la presentación del alimento?

Si, concuerdan todos que es una de las cosas mas importantes.

7. En que redes sociales buscas ofertas de comida

- En Google (Juan)
- Instagram y Facebook (Mitzy)
- Por recomendaciones (Karina)
- Rappi o Pedidos ya (Paula Beros)
- Facebook (Margarita)
- Por recomendaciones e Instagram (Bastián)

8. ¿Agrega valor el hecho de ser una empresa socialmente responsable?

Si concuerdan todos, ya que esto vista un precedente como imagen de la empresa hacia la sociedad. Es muy importante conocer la procedencia de los productos para generar confianza y fidelidad con los clientes. Que te escojan porque les entregas lo mejor.

9. ¿Es importante saber las calorías y el uso de ingredientes gourmet saludables? ¿Agrega valor?

Si agrega valor. Es una personalización del servicio a nivel salud y educar sobre alimentos agregaría valor.

ANEXO 2. Entrevistas Profundidad Dueños

Entrevista 1 (Dueño)

Nombre: Bhavan Dadlani
Restaurante: Indian Box
Tipo comida: Vegana India

1. ¿Qué perfil suele tener el cliente que se acerca a su restaurante?

Respuesta: Perfil millennial De 18 a 38 años Consciente con medio ambiente y salud personal. Normalmente con vidas resueltas y ahora en búsqueda espiritual.

2. ¿Cómo logró usted la fidelidad de su clientela?

Respuesta: Sin comprometer calidad y entregando un servicio único.

3. ¿Cuántos años lleva involucrado en el rubro?

Respuesta: 2 años

4. ¿Cuáles son las claves para tener éxito en un negocio como éste?

Respuesta: Hacer las cosas por pasión y no por dinero.

5. ¿Qué otros atractivos consideran que se deben ofrecer al visitante de un restaurante?

Respuesta: Aparte de calidad de producto, es esencial la novedad y el entretenimiento, ambos son muy valorados para atraer clientela.

6. ¿Cree que para que un restaurante tenga éxito, se requiere no solo de un buen menú o servicio, sino que también de renovación constante de la ambientación y decoración del local?

Respuesta: No necesariamente. La comida no es menú, es un producto. Un bien tangible que debe ser el mejor en su tipo siempre.

McDonald's, por no ejemplo no cambia su producto hace 40 años y sigue vendiendo. No por agregar productos constantemente vende más o menos. Sigue vendiendo Big Mac siempre con una ambientación igual en todas sus ubicaciones en el mundo.

7. ¿Qué criterios utiliza para la selección del personal?

Respuesta: Es una de las tareas más difíciles, pero más importante. Más que experiencia es ganas de trabajar.

8. ¿Qué tipo de personal se requiere para que el restaurante se mantenga funcionando óptimamente?

Respuesta: Personas eléctricas y con voluntad de hacer las cosas bien por doctrina y no porque se les paga por hacerlo.

9. ¿Cuáles son los riesgos que se corren al abrir un restaurante?

Respuesta: Si el restaurante se abre con pasión, el único riesgo son los factores macroeconómicos y exógenos. (Ejemplo, crisis financiera, pandemia, terremoto).

10. ¿Qué piensa de la utilización de tecnología (Ipads) para optimizar operaciones dentro del restaurante?

Respuesta: Totalmente recomendado. Entre menos papel, más sistema y menos involucrados mejor.

11. ¿Cómo se da a conocer el restaurante?

Respuesta: Dos cosas claves, una es un producto estrella, y dos, publicidad para dar a conocer las maravillas del restaurante.

12. ¿Cuentan con alguna promoción?

Respuesta: Si, siempre hay que mantener a la gente con promociones para motivar la compra.

13. ¿Puede describir brevemente las operaciones que están involucradas en el restaurante?

Respuesta: Son varios puntos, que te describo:

- Compras, es esencial tener todos los implementos, materias primas y servicios contratados para la operación.
- Operaciones: Coordinación de todas las áreas que involucran cocina, limpieza, salón, barra y admiración de un buen funcionamiento.
- Ventas: Constante promoción y análisis de estadística, rendimiento y costo de las ventas.
- Finanzas: Mirada global y análisis de métrica de todas las áreas.
- Sub áreas importantes: La cocina es el corazón del restaurante. Toda gira en torno a la cocina y teniéndola en orden, todo el resto es misceláneo.

Entrevista 2 (Dueño)

Nombre: Javier González

Restaurante: Club de polo

Tipo comida: Nueva cocina chilena.

1. ¿Qué perfil suele tener el cliente que se acerca a su restaurante?

Respuesta: Perfil que busca calidad en la comida y a un precio accesible.

2. ¿Cómo logró usted la fidelidad de su clientela?

Respuesta: Manteniendo el estándar y la calidad de la comida también de la mano con la buena disposición y el trat.

3. ¿Cuántos años lleva involucrado en el rubro?

Respuesta: 16 años

4. ¿Cuáles son las claves para tener éxito en un negocio como éste?

Respuesta: Constancia, sacrificio, esfuerzo y paciencia.

5. ¿Qué otros atractivos consideran que se deben ofrecer al visitante de un restaurante?

Respuesta: Pequeñas degustaciones de la carta gratis, el mejor servicio y protocolo por parte del salón y la mejor calidad de comida en el menor tiempo posible por parte de la comida.

6. ¿Cree que para que un restaurante tenga éxito, se requiere no solo de un buen menú o servicio, sino que también de renovación constante de la ambientación y decoración del local?

Respuesta: Claro que influye, hay que ir renovando también, todo entra primero por la vista.

7. ¿Qué criterios utiliza para la selección del personal?

Respuesta: Que tenga experiencia, que sepa del rubro o esté inserto en el rubro.

8. ¿Qué tipo de personal se requiere para que el restaurante se mantenga funcionando óptimamente?

Respuesta: Personal honesto, con ganas de trabajar y de crecer ganando experiencias. Buscamos gente que se sume a un equipo unido para que todos remen para el mismo lado.

9. ¿Cuáles son los riesgos que se corren al abrir un restaurante?

Respuesta: Se corre el riesgo en los primeros meses de tener mucha pérdida por el hecho de ser un restaurante “nuevo”. También al principio uno tiene una inversión

10. ¿Qué piensa de la utilización de tecnología (Ipads) para optimizar operaciones dentro del restaurante?

Respuesta: Si sirve y simplifica el trabajo, claro que sí

11. ¿Cómo se da a conocer el restaurante?

Respuesta: Como publicidad impresa, por ejemplo, pendones impresos en el local y por redes sociales. Y en un futuro, con página web.

12. ¿Cuentan con alguna promoción?

Respuesta: Si muy a menudo de comidas y de bebestibles, muchas veces como pack.

13. ¿Puede describir brevemente las operaciones que están involucradas en el restaurante?

Respuesta: Compra a proveedores, pago al personal, pagos de cuentas básicas y arriendo de local en su caso. Mantenimiento de local e insumos. Hacer la carta y todo lo que conlleva innovar.

Entrevista 3 (Dueño)

Nombre: Jonathan Pavez

Restaurante: BBQ House

Tipo comida: Comida rápida (hamburguesas y papas fritas).

1. ¿Qué perfil suele tener el cliente que se acerca a su local?

Es en cliente que viene a pasar un muy buen rato, con amigos en compañía de buena comida y de calidad.

2. ¿Cómo logró usted la fidelidad de su clientela?

Preocupándonos de cada uno de los clientes, además de potenciar las redes sociales a través de la cercanía y nuestros productos por ejemplo son muy coloquiales los nombres, mucha gente llega al local sabiendo lo que quieren comer, esto se ha logrado a través de la publicidad boca en boca.

3. ¿Cuántos años lleva involucrado en el rubro?

7 años, pero con este local, 2

4. ¿Cuáles son las claves para tener éxito en un negocio como este?

Perseverancia, experiencia y motivación. Lo más importante, te tiene que gustar y tienes que conocer a tu cliente y que es lo que busca.

5. ¿Qué atractivo considera que se deben ofrecer al visitante de su local?

Una excelente atención en el local, algo inolvidable. Y si hacemos delivery, la mejor experiencia al llegar a casa.

6. Aun cuando es un servicio rápido, ¿Los clientes han preferido delivery o servicio en el local?

Nuestro local es pequeño siempre hemos potenciado al delivery, por lo que es nuestro fuerte en ventas.

7. ¿Cree que para que su local tenga éxito se requiere no solo de un buen menú o servicio, sino que también la renovación constante de la ambientación y decoración del local?

Claro que sí, a pesar de ser un local pequeño es importante que el cliente se sienta acogido, en casa, los fidelizas de esa forma.

8. ¿Qué criterios utiliza para la selección del personal?

Algo que es muy palpable, son las ganas de trabajar, para mí eso es lo más importante, todo lo demás se puede enseñar.

9. ¿Qué tipo de personal se requiere para que el restaurante se mantenga funcionando óptimamente?

Que conozca los procesos, que sea eficiente, y que por sobre todo mantenga como lema que el cliente es lo más importante.

10. ¿Cuáles son los riesgos que se corren al abrir un restaurante de comida rápida?

Existen riesgos de no surgir claro, hay mucha competencia, ya que no es un negocio difícil e levantar, con platos simples, pero busca algo para diferenciarte y crecerás exponencialmente. Con las redes sociales hoy, la gente se pasa la voz muy rápido y se pueden lograr grandes cosas. Siempre innova.

11. ¿Cómo combate la actual tendencia a la mejora en los hábitos alimenticios de las personas?

Tenemos sí o sí una línea en hamburguesas de cuidado, y sin pan o con panes saludables. No queremos perder a esos clientes, ni esa tendencia que va en crecimiento. Nos preocupamos también por la salud de nuestros clientes.

12. ¿Qué piensa de la utilización de la tecnología (iPad) para optimizar operaciones dentro del restaurante?

Siempre el uso de tecnología es un aporte para la agilización de los procesos. Pero no es indispensable aun, siento que en los restaurantes a veces a los clientes aún les gusta sentirse atendidos, escuchados, conversar con los meseros, entre otros, aun cuando sean de comida rápida.

13. ¿Cómo se da a conocer el restaurante?

Haciendo una buena investigación de mercado para conocer tu target y luego redes sociales con mucha fuerza a ese grupo específico.

14. ¿Cuentan con alguna promoción?

Siempre, lanzamos combos semanales, agregamos cosas nuevas a la carta cada mes y con eso vamos rotando. Y ha funcionado muy bien, pero somos constantes.

15. ¿Puede describir brevemente las operaciones que están involucradas en el restaurante?

Si claro. Las operaciones involucran la cocina, la atención al cliente, la recepción de pedidos, la entrega oportuna. Y paralelo a ellos, la reposición de los productos de alta rotación, para evitar quiebres de stock frente a una alta demanda.

ANEXO 3. Entrevistas Profundidad Clientes

Entrevista 4. (Cliente restaurante)

1. ¿Qué tan seguido asistes a un restaurante?

Respuesta: Una vez al mes.

2. ¿Con quién o quienes asistes a restaurantes?

Respuesta: Amigos o familia.

3. ¿Cuándo sueles ir a un restaurante?

Respuesta: Cuando algún amigo visita la ciudad, alguna ocasión especial y en menor medida sin razón especial.

4. ¿Cuáles son los aspectos que tomas en cuenta para preferir un restaurante (tiempo de espera, calidad en alimentos, etc.)?

Respuesta: Tipo de comida, ambiente y servicio.

5. Basándote en tus expectativas, ¿Qué es lo que te invitaría a NO volver a un restaurante?

Respuesta: La demora en el servicio, platos fríos o mal cocinados y mala atención.

6. Piensa en tu restaurante favorito. Ahora dime, ¿Cómo es que te enteraste de éste?

Respuesta: Por recomendación de una amiga.

7. ¿Qué tipo de restaurante prefieres?

Respuesta: Gastronomía peruana e italiana.

¿Qué tan importante es la ambientación del local?

Respuesta: 5 de 5.

8. ¿Consideras que el uso de la tecnología en un restaurante hace que este resulte más atractivo? ¿Porqué?

Respuesta: Si, porque al ser bien aplicado ayuda a reducir tiempos de espera al comensal, ya sea para hacer el pedido o pagar la cuenta.

Entrevista 5 (Cliente)

1. ¿Qué tan seguido asistes a un local de comida rápida?

Respuesta: Una vez al mes.

2. ¿Con quién o quienes asistes a ellos?

Respuesta: Con amigos.

3. ¿Cuándo sueles ir a un local de comida rápida?

Respuesta: Los fines de semana.

4. ¿Cuáles son los aspectos que tomas en cuenta para preferir un local de comida rápida (tiempo de espera, calidad en alimentos, etc.)?

Respuesta: Calidad de alimentos y el precio.

5. Basándote en tus expectativas, ¿Qué es lo que te invitaría a NO volver a un local de comida rápida?

Respuesta: Mala higiene, mal servicio

6. Piensa en tu restaurante de comida rápida favorito. Ahora dime, ¿Cómo es que te enteraste de éste?

Respuesta: Por redes sociales.

7. ¿Qué tipo de restaurante prefieres?

Respuesta: Pizza, papas fritas hamburguesas.

8. ¿Qué tan importante es la ambientación del local?

No es muy importante

9. ¿Consideras que el uso de la tecnología en un local de comida rápida hace que este resulte más atractivo? ¿Porqué?

No

ANEXO 4. ENCUESTA

1. Sexo

- Femenino
- Masculino
- Otro

2. Edad

3. Ocupación

- Trabajador, con estudios universitarios
- Trabajador, con estudios técnicos
- Trabajador, sin estudios
- Estudiante universitario
- Estudiante centro técnico o instituto profesional
- Estudiante enseñanza media
- Cesante
- Jubilado

4. Ingreso familiar mensual promedio

- Menos de \$ 550.000

- Entre \$ 550.000 y \$ 950.000
 - Entre \$ 950.000 y \$ 1.550.000
 - Entre \$ 1.550.000 y \$ 2.800.000
 - Entre \$ 2.800.000 y \$ 5.500.000
 - Más de \$ 5.500.000
- 5. ¿Usted se considera una persona preocupada de lo que come y trata de cuidarse comiendo alimentos saludables la mayor parte del tiempo?**
- Si
 - No
- 6. ¿Qué tipo de comensal es?**
- Vegetariano (sólo vegetales y frutas y en algunos casos huevo)
 - Vegano (no consumo ningún producto de origen animal)
 - Omnívoro (todo tipo de carnes, verduras)
 - Pece-vegetariano (vegetales, frutas, pescado)
 - Otros
- 7. ¿Ha comprado alguna vez comida preparada en el comercio de la ciudad donde vive? (si la respuesta es no, pasa a la pregunta 19)**
- Si
 - No
- 8. Si la respuesta fue positiva, ¿Qué lo motiva a comprar comida en el comercio?**
- No le gusta cocinar
 - Porque gasta menos tiempo cocinando
 - Porque le gusta más la comida de los locales que frecuenta
 - Porque le gusta el ambiente de los locales que frecuenta
 - Porque le gusta probar comidas novedosas y de calidad
 - Porque le acomoda ir a ciertos locales por su ubicación
- 9. Si trabajas, ¿Cuál es tu tendencia de alimentación durante el día? (si no trabajas, pasa a la pregunta 10)**
- Comida en casa
 - Comida en algún restaurante cercano al trabajo
 - Voy a mi casa a almorzar
 - Pido delivery en el trabajo
 - No alcanzo a almorzar
- 10. Si no trabajas, ¿Cuál es tu tendencia de alimentación durante el día? (si trabajas, pasa a la pregunta 11)**
- Cocino
 - Pido delivery en casa
 - Salgo a algún restaurante cercano a casa
- 11. ¿Con qué frecuencia usted usualmente consume comida preparada fuera de casa?**
- A diario
 - Varias veces a la semana
 - Una vez a la semana
 - Una vez al mes
 - Nunca
- 12. ¿Cuánto dinero suele gastar en un pedido de comida preparada para una persona?**

- Menos de \$ 3.000
- Entre \$ 3.000 y \$ 4.500
- Entre \$ 4.500 y \$ 6.000
- Entre \$ 6.000 y \$ 7.500
- Más de \$ 7.500

13. Para usted, ¿Qué es lo más importante a la hora de comprar comida preparada, qué factores son los más importantes en su opinión? (marcar hasta 3 opciones)

- Sabor de la comida
- Rapidez del servicio
- Buena atención
- Ambiente del local
- Ubicación
- Precio
- Que existan opciones de comida saludable
- Quedar satisfecho con la cantidad de comida ofrecida

14. A la hora de hacer la compra de comida preparada, ¿Qué método de venta le acomoda más?

- Delivery (reparto a domicilio)
- Retiro en local
- Comer en el mismo local

15. Por lo general, ¿En qué momento del día suele comprar comida preparada?

- Mañana (desayuno)
- Medio día (almuerzo)
- Tarde (once)
- Noche (cena)

16. Al momento de buscar donde comprar comida preparada, ¿Qué medio suele utilizar para buscar ofertas?

- Facebook
- Instagram
- Google
- Groupon
- Diario
- Revistas
- App de comidas (Rappi, Pedidos Ya..)

17. ¿Cuál de los siguientes platos de comida preparada son de su mayor preferencia? (Seleccione a lo más 2 opciones)

- Pizza
- Ensaladas
- Hot dogs
- Hamburguesas
- Plato de comida casera
- Sushis

18. De las siguientes elecciones, seleccione el tipo de comida de su preferencia a la hora de innovar en sabores.

- Japonesa
- India
- China

- Italiana
- Tailandesa
- Chilena
- Vietnamita
- Peruana

19. Asumiendo que existe la oferta real de un restaurante de hamburguesas gourmet exótico, el cual satisface todos sus requerimientos. ¿Usted lo compraría? (si responde No, favor indicar la razón y pasa a pregunta 25)

- Si
- No

20. ¿Por qué no compraría? (Solo si responde NO en la pregunta 19)

- Dejar espacio descriptivo.

21. Pensando en una hamburguesa gourmet ideal, ¿Cuál es su ingrediente preferido?

- Filete de res
- Carne mechada
- Hamburguesa de res
- Hamburguesa Vegetariana
- Hamburguesa de pescado
- Hamburguesa de pollo

22. Pensando en una hamburguesa que ya posee una porción de carne, pescado, o bien un reemplazante de opción vegetariana similar. ¿Qué ingredientes son sus favoritos de los mencionados? ? (marque hasta 4)

- Rúcula
- Albahaca
- Tomate
- Tomate cherry
- Choclo
- Poroto verde
- Poroto negro
- Pepinillo
- Aceituna
- Palta
- Champiñon
- Chucrut
- Aros de cebolla
- Cebolla caramelizada
- Cebolla morada
- Tocino
- Lechuga
- Jamón
- Queso cheddar
- Queso mantecoso
- Queso de cabra
- Pesto
- Mozzarella
- Espinaca
- Espárragos

- Remolacha
- Pimentón
- Berro

23. ¿Qué acompañamiento es su preferido para acompañar una hamburguesa gourmet? (marque hasta 3 opciones)

- Papas fritas
- Papas rústicas
- Papas bravas
- Aros de cebolla frito
- Nuggets de pollo
- Empanaditas de queso
- Ensalada
- Otro

24. ¿Qué bebestible es su preferido para acompañar una hamburguesa gourmet?

- Gaseosa
- Jugo Natural
- Cerveza
- Vino
- Smoothie

25. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una hamburguesa gourmet, asumiendo que esta posee todos los factores de su preferencia en cuanto a calidad, ingredientes, modo de servicio, etc. y que además viene con un acompañamiento?

- Menos de \$ 3.000
- Entre \$ 3.000 y \$ 4.500
- Entre \$ 4.500 y \$ 6.000
- Entre \$ 6.000 y \$ 7.500
- Más de \$ 7.500

26. ¿Agrega valor para usted el hecho de que la comida sea gourmet?

- Si
- No

27. ¿Agrega valor para usted que la comida sea saludable, y que además pueda conocer las propiedades de los alimentos ofrecidos en relación a su salud?

- Si
- No

28. ¿Agrega valor para usted que la empresa encargada de comercializar las hamburguesas gourmet sea una empresa responsable en materia medioambiental de tal forma que recicle desperdicios y a la vez promueva esta práctica?

- Si
- No

ANEXO 6. Inversión inicial

Tabla: Precios utensilios de cocina

	Nombre	\$ Año	Cantidad	Costo total	Costo total con IVA
1	Abrelata/Destapador	\$ 604	5	\$ 3.020	\$ 3.594
2	Asadera de aluminio	\$ 17.624	5	\$ 88.120	\$ 104.863
3	batidor 12 ebras, INDUX	\$ 2.581	2	\$ 5.162	\$ 6.143
4	Bol	\$ 833	5	\$ 4.165	\$ 4.956
5	Bol c/tapa chico	\$ 801	5	\$ 4.005	\$ 4.766
6	Bol c/tapa grande	\$ 1.869	5	\$ 9.345	\$ 11.121
7	Bol c/tapa plástico	\$ 619	5	\$ 3.095	\$ 3.683
8	Cajas plásticas c/tapa	\$ 908	20	\$ 18.160	\$ 21.610
9	Colador	\$ 2.350	5	\$ 11.750	\$ 13.983
10	Colador de aluminio con fideos	\$ 7.476	5	\$ 37.380	\$ 44.482
11	Cuchara de madera	\$ 619	5	\$ 3.095	\$ 3.683
12	Cuchara de madera cerda Nº2	\$ 272	5	\$ 1.360	\$ 1.618
13	Cuchara de madera cerda Nº5	\$ 315	5	\$ 1.575	\$ 1.874
14	Cucharón	\$ 908	2	\$ 1.816	\$ 2.161
15	Cuchillo cocinera, 3 claveles	\$ 8.651	4	\$ 34.604	\$ 41.179
16	Espatula, fierro York	\$ 2.296	4	\$ 9.184	\$ 10.929
17	Exprimidor plástico	\$ 1.009	5	\$ 5.045	\$ 6.004
18	Fondo aluminio	\$ 192	5	\$ 960	\$ 1.142
19	Fuente protel	\$ 26.593	2	\$ 53.186	\$ 63.291
20	Jarro plástico	\$ 3.685	10	\$ 36.850	\$ 43.852
21	Juguera electrónica	\$ 1.655	2	\$ 3.310	\$ 3.939
22	Manga decoradora	\$ 26.593	2	\$ 53.186	\$ 63.291
23	Olla a presión	\$ 5.927	2	\$ 11.854	\$ 14.106
24	Olla aluminio grande	\$ 31.933	3	\$ 95.799	\$ 114.001
25	Olla aluminio chica	\$ 9.612	2	\$ 19.224	\$ 22.877
26	Olla arrocera	\$ 3.151	2	\$ 6.302	\$ 7.499
27	Porcionador de helado, Ilko	\$ 14.632	5	\$ 73.160	\$ 87.060
28	Portatoalla nova	\$ 2.136	8	\$ 17.088	\$ 20.335
29	Prensa papa estañado, Ilko	\$ 3.907	2	\$ 7.814	\$ 9.299
30	Rallador Ilko	\$ 1.057	4	\$ 4.228	\$ 5.031
31	Sarten teflón mediano	\$ 2.723	4	\$ 10.892	\$ 12.961
32	Sarten teflón grande	\$ 3.471	4	\$ 13.884	\$ 16.522
33	Tabla plástica chica	\$ 4.058	4	\$ 16.232	\$ 19.316
34	Tabla plástica grande	\$ 9.601	4	\$ 38.404	\$ 45.701
35	Tetera aluminio	\$ 6.995	4	\$ 27.980	\$ 33.296
36	Tetera aluminio	\$ 4.486	4	\$ 17.944	\$ 21.353
37	Hervidor eléctrico, Electron	\$ 14.845	2	\$ 29.690	\$ 35.331
38	Microondas	\$ 120.000	2	\$ 240.000	\$ 285.600
39	Picadora	\$ 22.618	4	\$ 90.472	\$ 107.662
40	Juguera	\$ 20.650	4	\$ 82.600	\$ 98.294
41	Tijera troza pollo	\$ 12.282	5	\$ 61.410	\$ 73.078
42	Balde con trapero	\$ 5.607	4	\$ 22.428	\$ 26.689
43	Palas metal	\$ 1.175	4	\$ 4.700	\$ 5.593
44	Papelerero con pedal	\$ 2.830	10	\$ 28.300	\$ 33.677
45	Portaconfort	\$ 1.602	10	\$ 16.020	\$ 19.064
46	Sopapo	\$ 1.388	2	\$ 2.776	\$ 3.303
47	Tarro aseo	\$ 12.763	2	\$ 25.526	\$ 30.376
48	Alcuza de 4 frascos	\$ 1.378	40	\$ 55.120	\$ 65.593
49	Azucarero	\$ 1.869	20	\$ 37.380	\$ 44.482
50	Cuchara	\$ 203	200	\$ 40.600	\$ 48.314
51	Cuchara de café	\$ 155	200	\$ 31.000	\$ 36.890
52	Cuchillo	\$ 139	200	\$ 27.800	\$ 33.082
53	Platillo de café	\$ 331	200	\$ 66.200	\$ 78.778
54	Platillo de te	\$ 160	200	\$ 32.000	\$ 38.080
55	Plato de postre	\$ 224	200	\$ 44.800	\$ 53.312
56	Platos bajos	\$ 363	200	\$ 72.600	\$ 86.394
57	Taza de café	\$ 390	200	\$ 78.000	\$ 92.820
58	Taza de te	\$ 224	200	\$ 44.800	\$ 53.312
59	Tenedor	\$ 320	200	\$ 64.000	\$ 76.160
	Total utensilios	\$ 433.658		\$ 594.712	\$ 2.317.406

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 7. Detalle Costos unitarios

Tabla: Costos unitarios Ingredientes secundarios

Ingredientes secundarios	Costo	Formato (gr)	Porción Premium	Porción Simple (gr)	% Merma	Costo total premium	Costo total simple
Rúcula	\$ 1.100	200	10	10	5%	\$ 58	\$ 58
Albahaca	\$ 750	30	0,7	0,7	10%	\$ 19	\$ 19
Tomate	\$ 1.300	1000	60	60	5%	\$ 82	\$ 82
Tomate Cherry	\$ 2.300	500	35	35	5%	\$ 169	\$ 169
Choclo	\$ 1.500	500	50	50	50%	\$ 225	\$ 225
Poroto verde	\$ 1.200	500	75	75	15%	\$ 207	\$ 207
Pepinillos	\$ 1.190	670	30	30	0%	\$ 53	\$ 53
Aceitunas	\$ 1.200	250	30	30	5%	\$ 151	\$ 151
Palta	\$ 2.000	1000	100	60	37%	\$ 274	\$ 164
Champiñon	\$ 1.000	200	50	50	40%	\$ 350	\$ 350
Cebolla	\$ 1.000	1000	60	60	15%	\$ 69	\$ 69
Cebolla morada	\$ 1.500	1000	50	50	15%	\$ 86	\$ 86
Tocino	\$ 3.500	200	40	40	0%	\$ 700	\$ 700
lechuga	\$ 700	250	40	40	25%	\$ 140	\$ 140
Mayonesa	\$ 600	180	15	15	5%	\$ 53	\$ 53
Queso cheddar	\$ 1.500	160	100	30	3%	\$ 966	\$ 290
Queso mantecoso	\$ 7.500	1000	100	30	3%	\$ 773	\$ 232
Queso de cabra	\$ 15.000	1000	100	30	3%	\$ 1.545	\$ 464
Mozzarella	\$ 10.000	1000	100	30	5%	\$ 1.050	\$ 315
Espinaca	\$ 1.500	500	10	10	20%	\$ 36	\$ 36
Espárrago	\$ 1.600	500	50	50	5%	\$ 168	\$ 168
Remolacha	\$ 900	800	50	50	12%	\$ 63	\$ 63
Berro	\$ 1.750	200	10	10	50%	\$ 131	\$ 131
Pimentón	\$ 900	150	15	15	5%	\$ 95	\$ 95
Aji Verde	\$ 3.400	1000	10	10	5%	\$ 36	\$ 36
Promedio	\$ 2.596	552	48	35		\$ 300	\$ 174

Fuente: Elaboración propia

Tabla: Costos unitarios pan

Pan	Costo	Formato (gr)	Porción Premium (gr)	Porción Simple (gr)	% Merma	Costo total premium	Costo total simple
Pan hamburguesa	\$ 1.700	1000	150	100	5%	\$ 268	\$ 179
Pan amasado	\$ 1.700	1000	150	100	5%	\$ 268	\$ 179
Pan integral	\$ 2.000	1000	150	100	5%	\$ 315	\$ 210
Pan ciabatta	\$ 2.000	1000	150	100	5%	\$ 315	\$ 210
Pan con semillas	\$ 2.500	1000	150	100	5%	\$ 394	\$ 263
Promedio	\$ 1.980	1.000	150	\$ 100		\$ 312	\$ 208

Fuente: Elaboración propia

Tabla: Costos unitarios Ingrediente principal

Ingrediente principal	Costo	Formato (gr)	Porción Premium (gr)	Porción Simple (gr)	% Merma	Costo total premium	Costo total simple
Filete de res (vacuno)	\$ 11.000	1000	300	180	30%	\$ 4.290	\$ 2.574
Carne mechada	\$ 7.000	1000	300	180	30%	\$ 2.730	\$ 1.638
Hamburguesa de res (vacuno)	\$ 7.000	1000	300	180	30%	\$ 2.730	\$ 1.638
Hamburguesa vegetariana	\$ 3.000	1000	300	180	10%	\$ 990	\$ 594
Filete de pollo	\$ 5.000	1000	300	180	5%	\$ 1.575	\$ 945
Promedio	\$ 6.600	1.000	300	\$ 180		\$ 2.463	\$ 1.478

Fuente: Elaboración propia

Tabla: Costos unitarios acompañamientos

Acompañamientos	Costo	Formato (gr)	Porción Premium (gr)	Porción Simple (gr)	% Merma	Costo total premium	Costo total simple
Papas	\$ 900	1000	400	200	15%	\$ 414	\$ 207
Ensalada	\$ 1.100	1000	800	500	15%	\$ 1.012	\$ 633
Nachos	\$ 500	500	500	250	5%	\$ 525	\$ 263
Promedio	\$ 833	\$ 833	\$ 567	\$ 317		\$ 650	\$ 367

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Detalle Costos anuales del personal

Tabla: "Costos anuales Gerente General"

Gerente General			\$ 2.500.000				
Mes/Año	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Mes 1	1	\$ -	\$ 625.000	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	
Mes 2	1	\$ -	\$ 625.000	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	
Mes 3	1	\$ -	\$ 625.000	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	
Mes 4	1	\$ -	\$ 625.000	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	
Mes 5	1	\$ -	\$ 625.000	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	
Mes 6	1	\$ -	\$ 625.000	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	
Mes 7	1	\$ -	\$ 625.000	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	
Mes 8	1	\$ -	\$ 625.000	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	
Mes 9	1	\$ -	\$ 625.000	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	
Mes 10	1	\$ -	\$ 625.000	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	
Mes 11	1	\$ -	\$ 625.000	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	
Mes 12	1	\$ -	\$ 625.000	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	
Total		\$ -	\$ 7.500.000	\$ 15.000.000	\$ 30.000.000	\$ 31.500.000	
					Total 5 años	\$ 84.000.000	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla: "Costos anuales Administrador"

Administrador			\$ 1.000.000				
Mes/Año	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Mes 1	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506	
Mes 2	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506	
Mes 3	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506	
Mes 4	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506	
Mes 5	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506	
Mes 6	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506	
Mes 7	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506	
Mes 8	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506	
Mes 9	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506	
Mes 10	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506	
Mes 11	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506	
Mes 12	1	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506	
Total		\$12.000.000	\$12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.072	
					Total 5 años	\$ 66.307.572	

Tabla: "Costos anuales Contador"

Contador		\$ 600.000				
Mes/Año	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	1	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Mes 2	1	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Mes 3	1	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Mes 4	1	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Mes 5	1	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Mes 6	1	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Mes 7	1	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Mes 8	1	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Mes 9	1	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Mes 10	1	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Mes 11	1	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Mes 12	1	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Total		\$ 7.200.000	\$ 7.560.000	\$ 7.938.000	\$ 8.334.900	\$ 8.751.648
					Total 5 años	\$ 39.784.548

Fuente: Elaboración Propia

Tabla: "Costos anuales Comercial y Marketing"

Comercial y Marketing		\$ 800.000				
Mes/Año	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	1	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405
Mes 2	1	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405
Mes 3	1	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405
Mes 4	1	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405
Mes 5	1	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405
Mes 6	1	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405
Mes 7	1	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405
Mes 8	1	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405
Mes 9	1	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405
Mes 10	1	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405
Mes 11	1	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405
Mes 12	1	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405
Total		\$ 9.600.000	\$10.080.000	\$ 10.584.000	\$ 11.113.200	\$ 11.668.860
					Total 5 años	\$ 53.046.060

Fuente: Elaboración Propia

Tabla: "Costos anuales Cajeros"

Cajeros		\$ 450.000				
Mes/Año	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	2	\$ 900.000	\$ 945.000	\$ 992.250	\$ 1.041.863	\$ 1.093.956
Mes 2	2	\$ 900.000	\$ 945.000	\$ 992.250	\$ 1.041.863	\$ 1.093.956
Mes 3	2	\$ 900.000	\$ 945.000	\$ 992.250	\$ 1.041.863	\$ 1.093.956
Mes 4	2	\$ 900.000	\$ 945.000	\$ 992.250	\$ 1.041.863	\$ 1.093.956
Mes 5	2	\$ 900.000	\$ 945.000	\$ 992.250	\$ 1.041.863	\$ 1.093.956
Mes 6	2	\$ 900.000	\$ 945.000	\$ 992.250	\$ 1.041.863	\$ 1.093.956
Mes 7	2	\$ 900.000	\$ 945.000	\$ 992.250	\$ 1.041.863	\$ 1.093.956
Mes 8	2	\$ 900.000	\$ 945.000	\$ 992.250	\$ 1.041.863	\$ 1.093.956
Mes 9	2	\$ 900.000	\$ 945.000	\$ 992.250	\$ 1.041.863	\$ 1.093.956
Mes 10	2	\$ 900.000	\$ 945.000	\$ 992.250	\$ 1.041.863	\$ 1.093.956
Mes 11	2	\$ 900.000	\$ 945.000	\$ 992.250	\$ 1.041.863	\$ 1.093.956
Mes 12	2	\$ 900.000	\$ 945.000	\$ 992.250	\$ 1.041.863	\$ 1.093.956
Total		\$10.800.000	\$11.340.000	\$ 11.907.000	\$ 12.502.356	\$ 13.127.472
					Total 5 años	\$ 59.676.828

Fuente: Elaboración Propia

Tabla: "Costos anuales Maestros de cocina"

Maestros de cocina			\$ 450.000				
Mes/Año	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Mes 1	3	\$ 1.350.000	\$ 1.417.500	\$ 1.488.375	\$ 1.562.794	\$ 1.640.933	
Mes 2	3	\$ 1.350.000	\$ 1.417.500	\$ 1.488.375	\$ 1.562.794	\$ 1.640.933	
Mes 3	3	\$ 1.350.000	\$ 1.417.500	\$ 1.488.375	\$ 1.562.794	\$ 1.640.933	
Mes 4	3	\$ 1.350.000	\$ 1.417.500	\$ 1.488.375	\$ 1.562.794	\$ 1.640.933	
Mes 5	3	\$ 1.350.000	\$ 1.417.500	\$ 1.488.375	\$ 1.562.794	\$ 1.640.933	
Mes 6	3	\$ 1.350.000	\$ 1.417.500	\$ 1.488.375	\$ 1.562.794	\$ 1.640.933	
Mes 7	3	\$ 1.350.000	\$ 1.417.500	\$ 1.488.375	\$ 1.562.794	\$ 1.640.933	
Mes 8	3	\$ 1.350.000	\$ 1.417.500	\$ 1.488.375	\$ 1.562.794	\$ 1.640.933	
Mes 9	3	\$ 1.350.000	\$ 1.417.500	\$ 1.488.375	\$ 1.562.794	\$ 1.640.933	
Mes 10	3	\$ 1.350.000	\$ 1.417.500	\$ 1.488.375	\$ 1.562.794	\$ 1.640.933	
Mes 11	3	\$ 1.350.000	\$ 1.417.500	\$ 1.488.375	\$ 1.562.794	\$ 1.640.933	
Mes 12	3	\$ 1.350.000	\$ 1.417.500	\$ 1.488.375	\$ 1.562.794	\$ 1.640.933	
Total		\$16.200.000	\$17.010.000	\$ 17.860.500	\$ 18.753.528	\$ 19.691.196	
					Total 5 años	\$ 89.515.224	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla: "Costos anuales Ayudantes de cocina"

Ayudantes de cocina			\$ 350.000				
Mes/Año	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Mes 1	2	\$ 700.000	\$ 735.000	\$ 771.750	\$ 810.338	\$ 850.854	
Mes 2	2	\$ 700.000	\$ 735.000	\$ 771.750	\$ 810.338	\$ 850.854	
Mes 3	2	\$ 700.000	\$ 735.000	\$ 771.750	\$ 810.338	\$ 850.854	
Mes 4	2	\$ 700.000	\$ 735.000	\$ 771.750	\$ 810.338	\$ 850.854	
Mes 5	2	\$ 700.000	\$ 735.000	\$ 771.750	\$ 810.338	\$ 850.854	
Mes 6	2	\$ 700.000	\$ 735.000	\$ 771.750	\$ 810.338	\$ 850.854	
Mes 7	2	\$ 700.000	\$ 735.000	\$ 771.750	\$ 810.338	\$ 850.854	
Mes 8	2	\$ 700.000	\$ 735.000	\$ 771.750	\$ 810.338	\$ 850.854	
Mes 9	2	\$ 700.000	\$ 735.000	\$ 771.750	\$ 810.338	\$ 850.854	
Mes 10	2	\$ 700.000	\$ 735.000	\$ 771.750	\$ 810.338	\$ 850.854	
Mes 11	2	\$ 700.000	\$ 735.000	\$ 771.750	\$ 810.338	\$ 850.854	
Mes 12	2	\$ 700.000	\$ 735.000	\$ 771.750	\$ 810.338	\$ 850.854	
Total		\$ 8.400.000	\$ 8.820.000	\$ 9.261.000	\$ 9.724.056	\$ 10.210.248	
					Total 5 años	\$ 46.415.304	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla: "Costos anuales Meseros"

Meseros			\$ 320.500				
Mes/Año	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Mes 1	4	\$ 1.282.000	\$ 1.346.100	\$ 1.413.405	\$ 1.484.075	\$ 1.558.279	
Mes 2	4	\$ 1.282.000	\$ 1.346.100	\$ 1.413.405	\$ 1.484.075	\$ 1.558.279	
Mes 3	4	\$ 1.282.000	\$ 1.346.100	\$ 1.413.405	\$ 1.484.075	\$ 1.558.279	
Mes 4	4	\$ 1.282.000	\$ 1.346.100	\$ 1.413.405	\$ 1.484.075	\$ 1.558.279	
Mes 5	4	\$ 1.282.000	\$ 1.346.100	\$ 1.413.405	\$ 1.484.075	\$ 1.558.279	
Mes 6	4	\$ 1.282.000	\$ 1.346.100	\$ 1.413.405	\$ 1.484.075	\$ 1.558.279	
Mes 7	4	\$ 1.282.000	\$ 1.346.100	\$ 1.413.405	\$ 1.484.075	\$ 1.558.279	
Mes 8	4	\$ 1.282.000	\$ 1.346.100	\$ 1.413.405	\$ 1.484.075	\$ 1.558.279	
Mes 9	4	\$ 1.282.000	\$ 1.346.100	\$ 1.413.405	\$ 1.484.075	\$ 1.558.279	
Mes 10	4	\$ 1.282.000	\$ 1.346.100	\$ 1.413.405	\$ 1.484.075	\$ 1.558.279	
Mes 11	4	\$ 1.282.000	\$ 1.346.100	\$ 1.413.405	\$ 1.484.075	\$ 1.558.279	
Mes 12	4	\$ 1.282.000	\$ 1.346.100	\$ 1.413.405	\$ 1.484.075	\$ 1.558.279	
Total		\$15.384.000	\$16.153.200	\$ 16.960.860	\$ 17.808.900	\$ 18.699.348	
					Total 5 años	\$ 85.006.308	

Fuente: Elaboración Propia