



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA  
PARA CREAR UNA EMPRESA DE SERVICIO DE PREPARACIÓN Y  
ENTREGA DE COMIDA A DOMICILIO POR MEDIO DE SUSCRIPCIÓN EN  
LA COMUNA DE VIÑA DEL MAR**

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

**DAVID ALEJANDRO RUIZ PÉREZ**

**PROFESOR GUÍA:  
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
CLAUDIA CAROLINA BUSTAMANTE TRAMOLAO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## RESUMEN

El presente estudio de factibilidad técnica, económica y estratégica tiene como objetivo determinar la viabilidad de implementar una empresa de preparación y entrega de comida a domicilio, dentro de la comuna de Viña del Mar.

Los segmentos objetivos seleccionados son personas de los estratos socioeconómicos AB/C1a que están en dos rangos etarios: 14 a 29 y de 30 a 44 años. La estrategia de negocio a implementar está enfocada en liderazgo con enfoque en la diferenciación.

El mercado potencial asciende a 7 mil millones de pesos, considerando una proporción entre los gastos en comida a domicilio que incurrierían los segmentos objetivos antes y durante el COVID-19, negocio que se vio beneficiado por la pandemia.

La propuesta de valor del modelo de negocios planteados se sustenta en las necesidades no resueltas de los segmentos objetivos, que son preparar y entregar comida a domicilio, a través de un método de suscripción, disponiendo de comida que responda a las necesidades nutricionales de las personas y que tenga variedad. Se ofrecen 3 planes: comida casera, cuidar el peso y aumentar masa muscular, cada uno de estos planes ofrece un plato de almuerzo y/o cena fijo que cambia día a día y los días de entrega son a elección del cliente de acuerdo a la suscripción que tome.

El modelo de negocios es factible técnica y estratégicamente. Desde el punto de vista económico, si bien no se cumple con el requisito del objetivo de generar una utilidad superior a 100 millones de pesos después de impuestos en su segundo año de operación, si se obtiene un VAN de 1.481 millones de pesos y una TIR de 422%. Además, se tiene que con una subida en los ingresos inferior al 5% se cumpliría el objetivo.

El mayor riesgo para el proyecto es que al tratarse de un servicio que actualmente no existe en el mercado local, se requiera un mayor tiempo para crear la imagen de marca y el conocimiento acerca del servicio en los clientes.

El análisis de sensibilidad indica que existen posibilidades muy bajas de que el proyecto no tenga una utilidad mayor a cero en su segundo año de operación, mientras que la utilidad mayor a 100 millones de pesos está muy cerca, solo con una variación inferior al 5% en los ingresos de la empresa.

Por lo anterior, se recomienda seguir con el proyecto, e invertir más dinero en marketing, con la finalidad de alcanzar una mayor penetración de mercado y así lograr el objetivo planteado. Se sugiere incluir en un nuevo estudio comunas aledañas como Concón, debido a su alta densidad de población, su cercanía con Viña del Mar y la alta densidad de población que calza dentro del segmento objetivo.

## TABLA DE CONTENIDO

Índice de tablas .....	iv
Índice de Ilustraciones.....	iv
1 Introducción .....	1
2 Objetivos .....	2
2.1 Objetivo general .....	2
2.2 Objetivos específicos.....	2
3 Alcance .....	3
4 Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder .....	4
5 Diagnóstico .....	6
5.1 Benchmarking.....	6
5.1.1 Viña del Mar .....	6
5.1.2 Región Metropolitana .....	9
5.1.3 España.....	10
5.2 Clientes .....	11
5.2.1 Análisis demográfico.....	11
5.2.2 Necesidades e intereses .....	12
5.3 Análisis del mercado potencial .....	15
5.3.1 Comuna de Viña del Mar .....	15
5.3.2 Mercado potencial.....	16
5.4 Análisis del macroentorno .....	19
5.4.1 Economía .....	19
5.4.2 COVID-19.....	20
5.4.3 Marco legal (Ochoa, 2018) (Ministerio de Salud).....	21
6 Síntesis del diagnóstico .....	24
6.1 FODA general.....	24
6.1.1 Oportunidades.....	24
6.1.2 Amenazas.....	24
6.2 FODA por segmentos.....	24
6.2.1 AB/C1a entre 15 y 29 años .....	24
6.2.2 AB/C1a entre 30 y 44 años .....	25
6.2.3 C1a entre 45 y 64 años y 65 o más.....	25
6.2.4 C1b entre 15 y 29 años.....	26
6.2.5 C1b entre 30 y 44 años.....	26
6.2.6 C1b entre 45 y 54 años y 65 años o más.....	27

6.3	Atractivo por segmento .....	27
7	Estrategia .....	28
7.1	Segmento objetivo.....	28
7.2	Ventaja competitiva y posicionamiento .....	28
7.3	Descripción del modelo de negocio .....	28
7.4	Estrategia de marketing .....	30
7.4.1	Producto.....	30
7.4.2	Precio .....	31
7.4.3	Plaza .....	32
7.4.4	Promoción.....	33
7.5	Centro de preparación y distribución .....	35
7.5.1	Ubicación y tamaño.....	35
7.5.2	Layout .....	36
7.6	Estructura organizacional .....	37
8	Evaluación económica.....	39
8.1	Supuestos.....	39
8.2	Inversión requerida .....	39
8.3	Financiamiento .....	40
8.4	Costo de servicios y gastos generales.....	40
8.5	Remuneraciones .....	41
8.6	Valor residual .....	41
8.7	Flujo de caja .....	41
8.8	Análisis de sensibilidad .....	43
8.8.1	Utilidad en segundo año .....	43
8.9	Conclusiones de la factibilidad económica .....	45
9	Conclusiones y recomendaciones.....	46
10	Bibliografía.....	48
	<b>Anexos</b> .....	50
	Anexo 1: Detalla de los costos de los productos y modificaciones de infraestructura que se deben realizar. ....	50
	Anexo 2: Encuesta.....	51

## Índice de tablas

Tabla 1: Rango de precio de restaurantes Viña del Mar.....	8
Tabla 2: Rango etario de los encuestados.....	12
Tabla 3: Nivel socioeconómico de los encuestados.....	12
Tabla 4: Habitantes del hogar de los encuestados.....	12
Tabla 5: Población por grupos de edad (INE, 2017).....	16
Tabla 6: Cantidad de personas que pide comida a domicilio en Viña del Mar.....	18
Tabla 7: Mercado potencial por nivel socioeconómico.....	18
Tabla 8: Volúmenes de dinero transados sin COVID-19.....	19
Tabla 9: Volúmenes de dinero transados con COVID-19.....	19
Tabla 10: Modelo CANVAS del negocio.....	29
Tabla 11: Costos de promoción.....	35
Tabla 12: Inversión inicial.....	39
Tabla 13: Financiamiento.....	40
Tabla 14: Deuda, intereses, pago capital y cuota anual de deuda.....	40
Tabla 15: Costo de servicios.....	40
Tabla 16: Remuneraciones.....	41
Tabla 17: Flujo de caja.....	42
Tabla 18: Sensibilidad de la utilidad en segundo año frente a variaciones de los costos (eje de las fijas) e ingresos (eje columnas), en millones de pesos.....	44
Tabla 19: Gasto diario en comidas.....	51
Tabla 20: Preferencias alimenticias.....	51
Tabla 21: Atributos mejor evaluados para escoger una comida.....	52
Tabla 22: Preferencia para recibir.....	53
Tabla 23: Rango etario de los encuestados.....	56
Tabla 24: Nivel socioeconómico de los encuestados.....	56
Tabla 25: Habitantes del hogar de los encuestados.....	56

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Gasto en alimentación por segmentos.....	13
Ilustración 2: Tipo de comida preferida por segmentos.....	14
Ilustración 3: Palancas al momento de escoger una comida.....	14
Ilustración 4: Preferencias de alimentos a requerir.....	15
Ilustración 5: Gráfica del mercado de los restaurantes y servicios móviles de comida en Viña del Mar (Servicio de Impuestos Internos, 2020).....	17
Ilustración 6: PIB Chile.....	20
Ilustración 7: Momentos libres en época de COVID-19.....	21
Ilustración 8: Matriz de ventaja competitiva.....	28
Ilustración 9: Combinaciones disponibles de platos finales.....	31
Ilustración 10: Esquema de precios de la empresa.....	32
Ilustración 11: Etapas de la publicidad.....	34
Ilustración 12: Publicidad.....	34
Ilustración 13: Ubicación del centro de preparación y despacho.....	35
<i>Ilustración 14: Layout de las instalaciones.....</i>	<i>36</i>
Ilustración 15: Organigrama.....	37

Ilustración 16: Para quién te gustaría recibir la comida ya preparada.....	53
Ilustración 17: Días favoritos para no cocinar.....	54
Ilustración 18: Frecuencia de reparto requerida.....	55
Ilustración 19: Horario favorito para recibir la comida en tu casa .....	55

## 1 Introducción

En el presente documento, se propone como tema de tesis la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de servicio de entrega de comida a domicilio por medio de suscripción en la comuna de Viña del Mar.

Cada año aumenta la tasa de parejas en la que ambos miembros trabajan de manera remunerada fuera del hogar, lo que ha acotado el tiempo destinado a labores del hogar y actividades recreativas, dando paso a nuevas necesidades y, por ende, a nuevas soluciones (Suhartanto, 2019).

Actualmente la cantidad de horas laborales que una persona trabaja en Chile son 45, o sea, si añadimos una hora de colación, tenemos un tiempo promedio fuera del hogar al día de 10 horas, esto sin añadir el tiempo de transporte hacia el lugar de trabajo. También podemos añadir que una persona de mediana edad debería dormir cerca de las 8 horas, quedando disponibles solo 6 horas para desarrollar labores del hogar, entretención, entre otras actividades. De acuerdo con un estudio realizado el año 2018 en EE. UU., una mujer hispana gasta sobre los 80 minutos de su día cocinando (Smith, 2018), o sea, si extrapolamos este dato a Chile, una mujer gasta sobre el 20% de su tiempo libre cocinando, mientras que un hombre gasta sobre los 50 minutos cocinando, lo que es equivalente a un 15% de su tiempo libre.

Según cifras entregadas a la prensa por empresas repartidoras de comida, en el año 2018 un 25% de los chilenos realizaban pedidos de comida online, mientras que en EE. UU. la cifra alcanzaba un 47%, cifras auspiciosas para el reparto en Chile, que es un país en vías de desarrollo (CNN Chile, s.f.).

De lo señalado anteriormente, se plantea la necesidad de un servicio de comida preparada y entregada a domicilio, que presente alternativas en cuanto a necesidades de los consumidores, entregando un servicio de comida hecho a la medida para el cliente.

## 2 Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa de servicios de preparación y entrega de comida a domicilio por medio de suscripción en la comuna de Viña del Mar, que genere una utilidad de a lo menos 100 millones de pesos después de impuestos, durante su segundo año de operación.

### 2.2 Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico de la situación actual, considerando competidores, sustitutos y posibles clientes
- Determinar el mercado potencial
- Caracterizar los segmentos
- Seleccionar segmento objetivo
- Diseño de la estrategia
- Evaluación económica del proyecto



### 3 Alcance

Se espera determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa de servicios de preparación y entrega de comida a domicilio por medio de suscripción en la comuna de Viña del Mar, que genere una utilidad de a lo menos 100 millones de pesos después de impuestos, durante su segundo año de operación.

La cobertura geográfica será la comuna de Viña del Mar.

Se estudiará las oportunidades presentes en la industria y las amenazas del entorno. Se realizará un benchmarking de la competencia en Chile y en la V región. De no haber información disponible, se hará un levantamiento de la información del tipo de empresa a nivel mundial.

Se realizará un diagnóstico para definir los productos ofrecidos actualmente en la comuna, los tipos de planes alimenticios (por ejemplo, podría haber planes para vegetarianos, libres de gluten, niños, deportistas, bajos en caloría, etc.), días y horarios más convenientes para realizar los despachos y los tipos de comida que prefiere comprar el cliente (por ejemplo, solo desayuno, solo almuerzo, snacks, cena, o alguna combinación de los anteriores).

Luego, se realizará la formulación de la estrategia y se propondrá un plan de implementación de esta. Se planteará el negocio propuesto económicamente a un plazo de 5 años, señalando la necesidad de recursos y el retorno de la inversión requerida.

Finalmente se realizará una evaluación económica, con la finalidad de determinar la viabilidad del proyecto en 5 años y con foco en terminar si se cumple o no la condición de borde económica planteada en el objetivo.

#### 4 Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder

De la necesidad de tiempo extra en la vida cotidiana y los distintos requerimientos de alimenticios de la gente, se plantea el desarrollo de una empresa.

Actualmente, el mercado de comida preparada alcanza ha aumentado en un 17% en su venta en supermercados (Valdivieso, 2019) y solo el 27% de las personas encuestadas cocina como hobby, mientras que la mayoría prefiere ver televisión, hablar por teléfono o escuchar música en su tiempo libre. (Chile 3D, 2016).

Por otro lado, según la consultora Growth for Knowledge, realizó una encuesta donde se preguntó por las características que definen realizar una buena compra, resultando lo más relevante “que me facilite la vida” (88%) y “que sea funcional” (79%), además, un 50% de los encuestado declaró estar dispuesto a pagar más por productos que le faciliten la vida. En el mismo camino, las aplicaciones móviles de comida a domicilio son usadas por 13,4% de los encuestados, siendo usada principalmente en segmentos AB/C1a, C1b y C2. (Valdivieso, 2019)

Por otro lado, en el estudio Jumbo Come Sano, se realizó una encuesta donde se preguntó por los problemas que les impiden a los consumidores comer sano, donde la gente que declaró tener poco tiempo, no poder planificarse para cocinar por el poco tiempo que pasa en su casa o el “me da lata”, alcanzó casi el 50%. (GfK Adimark, 2019).

Por todo lo descrito anteriormente, se plantea el tema evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de servicio de entrega de comida a domicilio por medio de suscripción en la comuna de Viña del Mar, lo anterior baso en las nuevas necesidades de tiempo libre y las distintas necesidades alimenticias de cada persona.

Para el desarrollo del tema planteado en tesis a desarrollar, se intentará dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué planes alimenticios debería ofrecer la empresa?
- ¿Qué tipos de suscripciones se deberían ofrecer?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes?
- ¿Qué factores de diferenciación son relevantes para los clientes?
- En caso de tener ventajas sobre la competencia, ¿qué tan fácil para ellos es imitarla?
- ¿Se debería plantear una estrategia de ventas con ventaja en costo o beneficio?
- ¿Cuánto será la demanda?
- ¿Cuál debería ser la propuesta de valor de la empresa?
- ¿Cuánta inversión y cuánto capital de trabajo se necesita para este negocio?

- ¿Cuánta utilidad podría generar la empresa anualmente?

Las preguntas anteriores, buscan conocer e identificar segmentos, detectando las necesidades de los clientes, con el fin de diseñar un servicio que sea capaz de cubrirlas.

Este listado también será la base de las a considerar en las encuestas y estudios a desarrollar durante el diagnóstico.

Las respuestas de las encuestas formuladas en base a las preguntas permitirán conocer los factores claves que se deben abordar para estimar la demanda del servicio.

## 5 Diagnóstico

### 5.1 Benchmarking

#### 5.1.1 Viña del Mar

En la actualidad no existe en la comuna de Viña del Mar un modelo de negocio de preparación y reparto de comida a domicilio, por lo que se realizará un análisis de distintas variables consideradas relevantes para determinar las necesidades de los clientes.

Viña del Mar no posee ningún método de obtención de comida por suscripción disponible en este momento, el competidor más cercano es los restaurantes, específicamente, los que cuentan con servicio de delivery. Los restaurantes asociados a las principales aplicaciones de reparto de comida son 32, los cuales están en una o más aplicaciones de las 3 disponibles en este momento en el mercado local (Uber Eats, Rappi y PedidosYa). A partir de la última información se puede inferir que la participación de mercado promedio de los restaurantes es 3,1%.

Se analizan los siete restaurantes con más movimientos de estas aplicaciones:

- Be Coffee Reñaca
- Starbucks
- Masadeli
- Candela Bistró
- KFC - McDonald's
- GreenLab

Se agrupa KFC y McDonald's, debido a las características comunes que estas poseen según se mostrará en los próximos puntos.

##### 5.1.1.1.1 Clasificación de los restaurantes según tipo de comida

De los restaurantes con más movimientos en las aplicaciones de comida, tenemos que Be Coffee Reñaca, Starbucks y Candela Bistro pertenecen a la categoría de las pastelerías, mientras que Masadeli es una pizzería, KFC y McDonald's son comida rápida y GreenLab se define como comida sana.

Mientras que Be Coffee y Candela Bistro tienen una oferta de platos típicos de cafetería, enfocado en sándwiches, pasteles y por supuesto, café, la oferta gastronómica de Starbucks se expande además ofreciendo platos de almuerzos, aunque solo con 3 variedades de ensaladas disponibles para poder almorzar y packs de frutas que podríamos considerar un snack o postre, representando solo un 7% del total de los productos ofrecidos. Los 3 restaurantes tienen horarios disponibles desde la mañana hasta la noche.

Masadeli tiene un horario continuado desde el horario de almuerzo hasta el horario de cena, ofrece principalmente pizzas y bebidas, aunque también tiene disponible otros platos italianos como las pastas.

KFC tiene un horario de mall mientras que McDonald's posee un horario continuo por 24 hrs. El horario de reparto de McDonald's queda regido por la disponibilidad de

repartidores que haya en las aplicaciones de despacho, pero cuenta con servicio en el restaurant. La oferta de ambos restaurantes está regida principalmente por “combos” de hamburguesas de vacuno (en el caso de McDonalds), pollo (en ambos casos) con distintos tipos de preparaciones, acompañados generalmente con papas fritas, empanadas o aros de cebolla, además de alguna bebida de fantasía a elección. KFC además cuenta con platos que no son hamburguesas, que se basan en el apanado de pollo frito en distintas variedades (alitas, tutos, pechuga, etc.).

GreenLab posee un local en Reñaca de unos 50 m<sup>2</sup> aproximadamente y se encuentra en proceso de abrir otro local en el centro de Viña del Mar, el cual posee una infraestructura cercana a 5 veces el tamaño del local de Reñaca. Su horario es continuado para atender desde el horario de almuerzo, hasta la cena. Dentro de su oferta se tienen oferta de wraps, ensaladas, bowls calientes y bebidas. Los wraps, bowls calientes y ensaladas tiene una base donde se pueden escoger dos variedades de arroz integral, además posee una segunda base que pueden ser verduras salteadas, cebolla caramelizada, “arroz GreenLab”, porotos negros, hummus de betarraga, hummus de pimentón, quinoa, arroz integral y cuscús con cebollín nueces y coco (se pueden escoger hasta dos), siguiendo con la preparación del plato, puedes escoger 3 verduras, actualmente está disponible para escoger el guacamole, tomate Cherry, choclo, lechuga, brócoli, zanahoria, pico de gallo, coleslaw, cebolla morada, pepino, champiñón crudo, ají verde y zapallo. Por otro lado, hay 6 opciones de toppings: queso mozzarella, aceitunas, queso parmesano, mix de semillas, almendras molidas y nuez molida. Finalmente tienes la opción de escoger una salsa, donde el 80% de estas son veganas. Además, como proteínas tienes la elección de pollo crunchy, carne mechada, pollo a la plancha, falafel, hummus, camarones apanados y carne vegana, cabe destacar que a pesar de que se ofrece pollo crunchy al igual en KFC analizado en el párrafo anterior, al momento de comprar son claros en explicarte que es muy distinto a este último debido a que no es frito y sus crunchy se produce a partir de avena. Analizando GreenLab desde el punto de las bebidas ofrecidas, ofrecen el común de las bebidas de fantasía del mercado, pero hacen foco en la venta de bebidas como la kombucha y el jugo detox.

#### *5.1.1.2 Rango de precios*

Se analiza el rango de precios de cada restaurant, lo anterior sin considerar dentro del monto el precio del despacho propio de cada aplicación, basado en solo un plato de fondo, un “combo” en el caso de la comida rápida o un pack de café con pastel o sándwich en el caso de las cafeterías.

<b>Restaurant</b>	<b>Rango de Precios</b>
Be Coffee Reñaca	5.500 - 6.700
Starbucks	6.500 - 8.900
Masadeli	7.400 - 12.800
Candela Bistró	6.000 - 8.000
KFC - McDonald's	4.590 - 8.890
GreenLab	5.740 - 6.750

*Tabla 1: Rango de precio de restaurantes Viña del Mar<sup>1</sup>*

### 5.1.1.3 Evaluación de atributos

A partir de la encuesta realizada, se evalúan distintos puntos, para poder medir la importancia de estos al momento de elegir una comida y poder buscar una distinción con respecto a la competencia.

Se solicita evaluar en escala de 1 a 10 la importancia de cada uno de los siguientes atributos:

- Higiene
- Sabor
- Alimentos orgánicos
- Presentación de los repartidores
- Cumplimiento de horarios de reparto
- Variedad de productos
- Plato que responde a necesidades nutricionales de las personas
- Precios
- Pago con tarjeta
- Pago en efectivo
- Empaques sustentables

Destacando en todos los segmentos evaluados, la higiene y el sabor. En los segmentos socioeconómicos más altos, independientemente de la edad, destacan atributos como que el plato que responde a necesidades nutricionales de las personas, la variedad y el uso de la tarjeta de crédito. Los segmentos socioeconómicos desde el C1b hacia abajo evalúan con nota superior a 8,6 el conseguir un buen precio por la comida y además los segmentos económicos más bajos (bajo C3), evalúan con una puntuación mayor a 7,6 que un lugar tenga la opción de pago en efectivo para adquirir comida.

---

<sup>1</sup> Elaboración propia en base información recopilada

#### 5.1.1.4 Percepción de los restaurantes

De acuerdo con los atributos establecidos como relevantes al momento de realizar una compra de comida en el punto anterior, se solicitó a los encuestados evaluar los restaurantes ya mencionados. La evaluación se realiza con nota de 1 a 10 al igual que en el punto anterior.

- **Higiene:** En general se evalúan todos los restaurantes con cercana a 9 (a excepción de KFC y McDonald's), no identificándose una necesidad no satisfecha en este punto
- **Sabor:** Evaluación cercana a 8 en todos los segmentos en prácticamente todos los restaurantes, no detectándose una necesidad en este atributo.
- **Plato que responde a necesidades nutricionales de las personas:** En este punto nace la primera necesidad evidenciada según las evaluaciones para algunos rangos etarios de ciertos niveles socioeconómicos. La necesidad no resulta, se da en los rangos etarios entre 15 y 44 años, en los niveles socioeconómicos AB, C1a, C1b. Esta necesidad se evalúa con nota promedio cercana a 9 en estos segmentos, pero solo existe una evaluación para los restaurantes de nota cercana a 6,1 em promedio, destacando solamente GreenLab con nota 9.
- **Variedad de productos:** En los mismos segmentos anteriores, existe una alta puntuación para la necesidad, pero al momento de evaluar los restaurantes existe una valoración inferior de este atributo, por lo que inferimos que tenemos una necesidad. El único restaurant que cumplía con la necesidad de plato que responde a necesidades nutricionales de las personas, no cumple con el atributo variedad, obteniendo una nota promedio de 5,4.
- **Precio / alimentos orgánicos / empaques sustentables / cumplimiento de horarios de reparto:** No son atributos clave para ningún segmento evaluado.

#### 5.1.2 Región Metropolitana

En la Región Metropolitana existen empresas de la misma categoría que se desea evaluar, tomándose dos casos para análisis, eCook y Fitfood. Ambas empresas poseen packs de comida preparada que pueden comprarse, pero se diferencian en aspectos como el costo del servicio, los tipos de planes ofrecidos, el tipo de despacho, etc.

- **eCook:** Su lema es “Smart and tasty food”, esta empresa ofrece 5 planes de suscripción, los cuales son dos quincenales, 2 mensuales y 1 para vegetarianos (solo opción quincenal). El promedio día del plato es de \$6,855 en su plan semanal, mientras que el plan quincenal el costo baja a \$6.400. Los packs son totalmente estandarizados solo entre las 5 opciones mencionadas. El concepto se basa en comida congelada que debes recalentar en agua caliente al momento de querer comerla. La comida se reparte semanal o quincenalmente dependiendo del plan. La empresa además posee descuento al pagar con un banco en específico. Existe una compra a través de un carro de compra para poder adquirir la comida, por lo tanto, no existe renovación automática en cada periodo.
- **Fitfood:** Esta empresa es la líder en la personalización de la comida, ofreciendo 5 planes:

- Fat Burner, foco: obtener el peso ideal
- Keto started, foco: pérdida de baja bajando carbohidratos
- Athlete plan. Foco: aumentar rendimiento deportivo
- Vegetarian plan, foco: plan sin carnes blancas ni rojas
- Eat ealthy plan, foco: fortalece tu sistema inmune

Cada plan está estandarizando, dependiendo de si eres hombre o mujer y cuenta con calorías, proteínas, lípidos y carbohidratos estándares dependiendo de tu sexo. Puedes escoger planes con los siguientes alimentos o una combinación de estos:

- Desayuno
- Snack AM
- Almuerzo
- Snack PM
- Cena

Lo anterior, solo en los planes que más se venden, mientras que los que menos se venden solo se puede escoger una ración de un plato principal acompañado de ensalada. El precio de los productos va desde los \$6.000 por ración hasta los \$10.910 dependiendo del plan, considerando un plan semanal. Las comidas se reparten diariamente el día anterior al que debe ser consumido. El concepto es de comida fresca, recién preparada. Puedes escoger planes de 5 días, 1 mes o dos meses (los planes mensuales no incluyen despacho para raciones de sábado y domingo).

### 5.1.3 España

En España existen diversos negocios de comida por suscripción, presentándose soluciones alimenticias de distinto tipo dependiendo de la necesidad. Se estudiará a modo de ejemplo la empresa Easy Food (Naranjo, 2013), la cual presenta cuatro líneas estratégicas de productos.

- **Menús para Enfermos Cardiovasculares:** En este grupo de menús habrá platos especialmente dedicados para gente con enfermedades de tipo cardíaco como puedan ser, hipertensión, colesterol, insuficiencia cardiaca, etc. Serán menús 100% especializados para personas con estos tipos de problemas ya que garantizan el control de las dosis e ingredientes más apropiados.
- **Menús para celíacos:** Menús variados para gente con problemas de celiaquía, ofreciéndoles la comodidad de poder elegir comida variada y sana sin preocuparse de sus ingredientes. Ofreciendo la comodidad de poder comer comida preparada fuera de casa a un grupo de personas que actualmente no lo puede hacer de manera nada fácil. Se garantiza el especial cuidado de los ingredientes elegidos para elaborar la amplia gama de menús, así como la forma de preparar dichos menús empleando utensilios de cocina especialmente destinados para este grupo de enfermos. De este modo se asegura la total calidad y requisitos de los platos



evitando posibles problemas como pueda ser por ejemplo que se mezclen diferentes tipos de aceite en la sartén.

- **Menús para diabéticos:** Menús variados para gente con problemas de diabetes, ofreciéndoles la comodidad de poder elegir comida variada y sana sin preocuparse de sus contenidos.
- **Menús de régimen:** Este grupo de menús está caracterizado por platos con menor cantidad de calorías, grasas e hidratos de carbono entre otros. Está especialmente indicado para aquél que quiera comer variado y perder peso de una forma sana. Además, este grupo de personas puede tomar cualquier menú de las distintas familias de menús anteriormente descritas ya que todos los menús que ofrece Easy-Food están enfocados a controlar el peso de los clientes debido a la estrecha relación que existe entre el sobrepeso y las enfermedades anteriores.

Los clientes de Easy-Food disponen de su propio perfil en la página web, en el cual habrán indicado su peso, edad, altura y actividad física. De este modo, se ofrece un seguimiento personalizado y apoyado por especialistas a cada cliente. Todas las compras realizadas por los clientes son almacenadas en un servidor desde el cual se analizan los datos mostrando al cliente su evolución. Dependiendo del tipo de enfermedad y del nivel de implicación del cliente los datos ofrecidos serán como los siguientes: calorías, índice de masa corporal (IMC), gasto metabólico basal y total, etc. De este modo se aporta valor añadido al producto/servicio y se pretende fidelizar al cliente.

La estrategia de posicionamiento de Easy Food, es la siguiente:

*“En la actualidad las Empresas no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor de interacción con los consumidores permitirá a Easy-Food tener éxito en un mercado cada vez más competitivo. Estudios recientes han demostrado que la clave para una operación rentable de la Empresa es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o servicio ofrecido. Es por ello, por lo que se han utilizado diferentes encuestas a la hora de buscar las necesidades de nuestros clientes.*

*Actualmente clientes más satisfechos y mercados más complejos están exigiendo una permanente superación en los niveles de calidad y servicios destinados satisfacer en mayor y mejor forma las necesidades de los Consumidores.”*

## 5.2 Clientes

### 5.2.1 Análisis demográfico

Para conocer a los posibles clientes se aplica una encuesta a con una muestra de 195 personas, distribuidas demográficamente según la siguiente caracterización.

**Género:** Un 52% de los encuestados fueron varones, mientras que un 48% fueron mujeres. Por otro lado, se entrevistan personas de distintos **rangos etarios** clasificados de la siguiente manera:

<b>Rango etario</b>	<b>%</b>
0 - 14	0,5%
15 - 29	23,1%
30 - 44	39,0%
45 - 64	26,7%
65 o más	10,8%

*Tabla 2: Rango etario de los encuestados*

Se dejará de lado el estudio del rango etario de 0 a 14 años, debido a la nula respuesta recibida.

Ahora, caracterizando a los encuestados desde el punto de vista de los **ingresos familiares**, tenemos la siguiente distribución:

<b>Nivel socioeconómico</b>	<b>%</b>
AB	3,1%
C1a	29,7%
C1b	23,1%
C2	23,1%
C3	8,7%
D	6,2%
E	6,2%

*Tabla 3: Nivel socioeconómico de los encuestados*

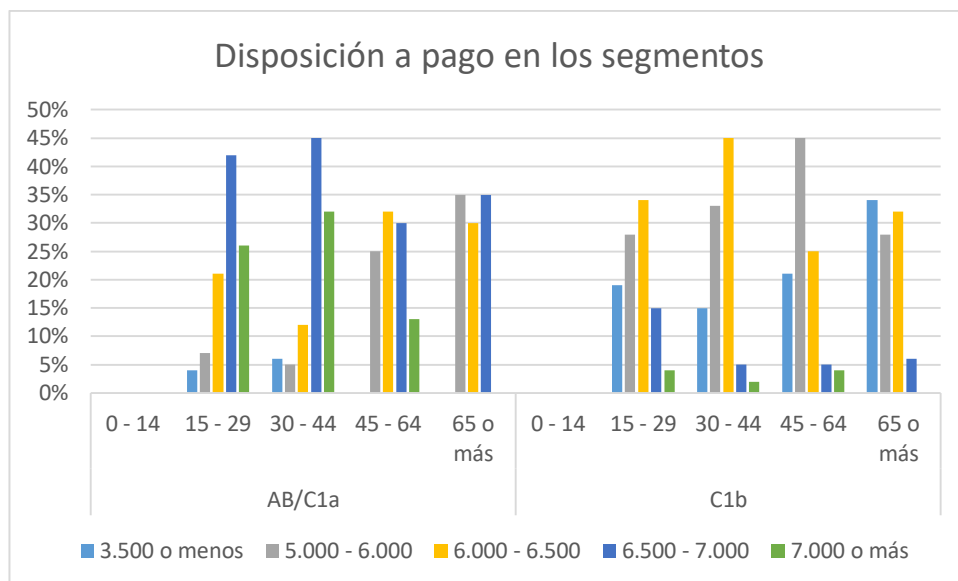
Finalmente, se analizan la cantidad de personas que viven en los **hogares** de los encuestados, obteniéndose los siguientes resultados.

<b>Personas que viven en el hogar</b>	<b>%</b>
Persona sola	39,5%
Viviendo en pareja	35,4%
Viviendo con pareja e hijos	19,0%
Viviendo con hijos	6,2%

*Tabla 4: Habitantes del hogar de los encuestados*

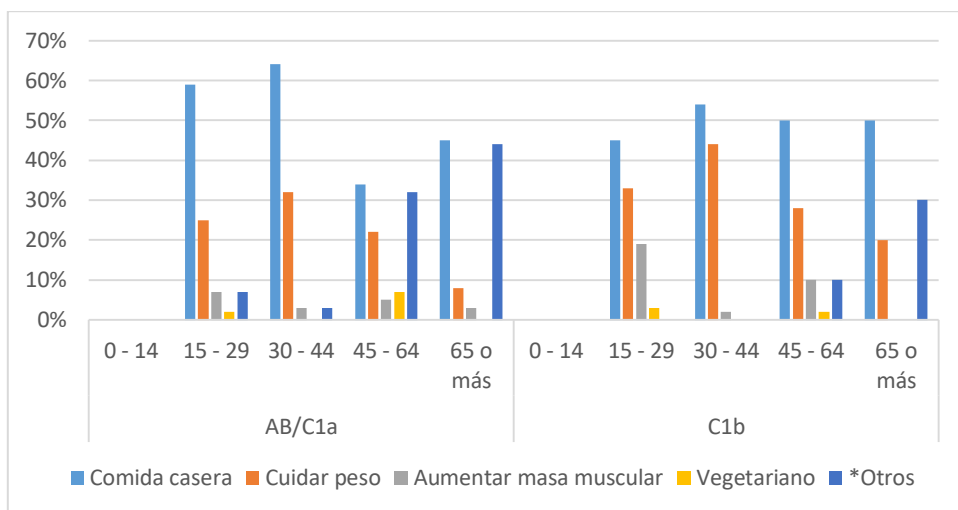
### 5.2.2 Necesidades e intereses

El gasto per cápita actual de las familias se vuelve un factor decisivo en este análisis, según la encuesta realizada los segmentos más acomodados (AB/C1a) pueden llegar a gastar sobre los \$7.000 por un plato de comida, mientras que desde el segmento C1b hacia abajo no se gasta más de \$6.000 en comida, en el nivel C2 no se gasta más de \$5.000, hasta llegar a los segmentos C3, D y E, donde la mayoría de las personas gastan menos de \$3,500 en comida, volviéndose poco atractivos los segmentos inferiores a C1b, según se muestra en Ilustración 5. Por lo anterior, se vuelve poco relevante continuar analizando los estratos socioeconómicos desde C2 hacia abajo.



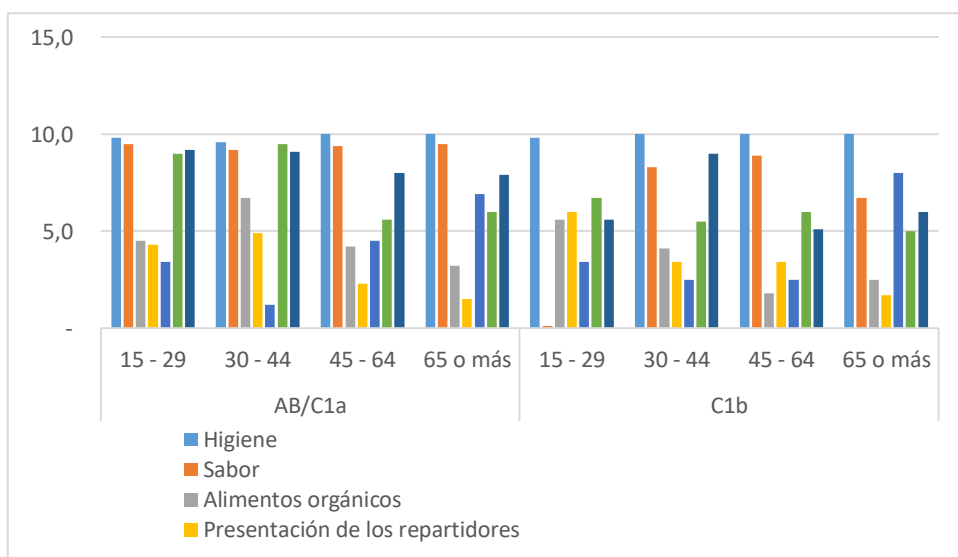
*Ilustración 1: Gasto en alimentación por segmentos*

Con relación a la necesidad de los consumidores, se consulta por cuál tipo de alimentación es la preferida por los encuestados, obteniendo la puntería la comida casera, comida para cuidar el peso y comida para aumentar masa muscular (en el mismo orden de prioridad), lo anterior presente en todos los estratos socioeconómicos y niveles etarios estudiados. En la Ilustración 2, observamos que la comida casera es puntera en todos los segmentos evaluados, alcanzando los mayores dígitos en el AB/C1a entre 15 y los 44 años con valores cercanos a 60% en la elección de los encuestados. Por otro lado, la comida para cuidar el peso alcanza valores entre 20 y 30% en el mismo segmento, mientras que esta se incrementa para los mismos rangos etarios en el segmento C1b. Para ambos casos, cuando se evalúa la edad de 65 o más años, sale a relucir un ítem denominado “otros”, el cual se refiere a tipos de comida alternativos, como, por ejemplo, la diabetes, hipertensión, entre otras.



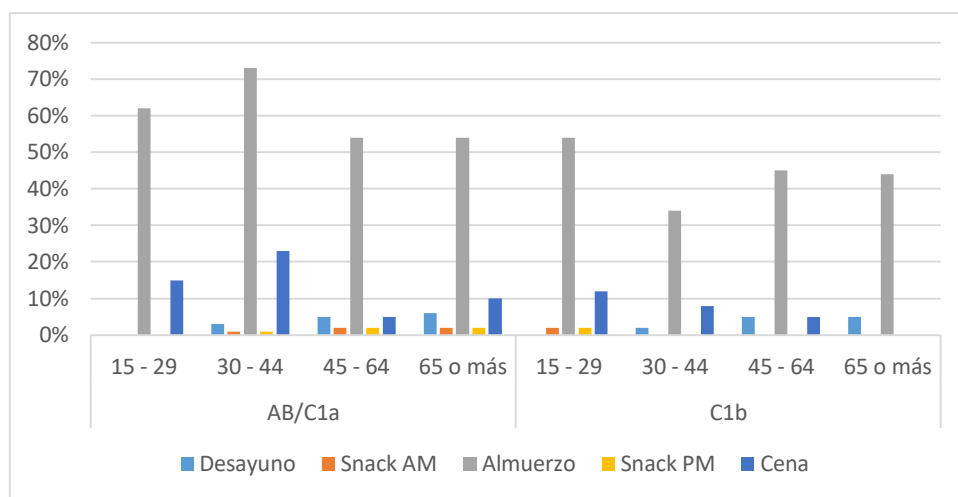
*Ilustración 2: Tipo de comida preferida por segmentos*

Se detecta que para todos los encuestados los factores más relevantes al momento de escoger una comida son la higiene y el sabor, pero en el rango etario entre 15 y 44 años, en el nivel socioeconómico AB y C1a se detecta una necesidad extra predominante que es que los platos respondan a las necesidades nutricionales de las personas y además exista variedad de estos, en el punto 5.1.1.4 se pudo observar que solo había un restaurant en la comuna que alcanzaba la expectativa del cliente en cuanto a responder a las necesidades nutricionales de las personas, pero no respondía en variedad. Ver Ilustración 3. Cuando se habla de reparto, no se vuelven factores importantes el cumplimiento del horario y la presentación de los repartidores en los segmentos con rangos etarios más bajos, pero se vuelve más importante a medida que la edad aumenta.



*Ilustración 3: Palancas al momento de escoger una comida*

En todos los niveles socioeconómicos y edades, la comida favorita al momento de escoger qué recibir es el almuerzo, entre 35 y 75% de las preferencias en cada segmento, con un valor cercano a 20% en el mejor de los casos (segmento 30-44 AB/C1a). En los segmentos AB/C1a entre 15 y 44 años se encuentra el mayor requerimiento de almuerzos, con valores entre 62 y 72%, para el mismo segmento, se encuentra el caso más alto de requerimiento de cenas con valores entre 15 y 23%. Por otro lado, el desayuno, los snacks AM y PM no fueron requeridos en ningún caso en proporciones mayores al 6%, según se muestra en la Ilustración 4.



*Ilustración 4: Preferencias de alimentos a requerir*

La mayoría de las personas adquirirían el servicio para sí mismos, en segunda instancia para sus parejas y en tercera para sus hijos. Esta pregunta fue hecha sin conocer aún el monto que se debía pagar por el servicio, así que no hubo grandes diferencias entre rangos de ingresos.

### 5.3 Análisis del mercado potencial

#### 5.3.1 Comuna de Viña del Mar

Según el Censo realizado el año 2017 (INE, 2017), en la comuna de Viña del Mar, viven 334.248 personas, mientras que Chile posee una población de 17.574.003 personas, o sea, el 2% de la población de Chile se concentra en Viña del Mar.

Junto a lo anterior, el mismo estudio del Censo (INE, 2017), realiza una segmentación de rangos etarios cada 15 años (a excepción del último rango que tiene 20 años) y señala que los menores de 15 años representan el 17% de la población, mientras que la mayor cantidad de personas se concentra entre los 15 y 29 años con un 25% de la población, seguido por el rango de entre 45 a 64 años con un 24%.

<b>GRUPO DE EDAD [AÑOS]</b>	<b>2017 [PERSONAS]</b>	<b>CANTIDAD RELATIVA</b>
<b>0 A 14</b>	55.186	17%
<b>15 A 29</b>	86.801	26%
<b>30 A 44</b>	63.245	19%
<b>45 A 64</b>	79.388	24%
<b>65 O MÁS</b>	49.628	15%
<b>TOTAL</b>	334.248	100%

*Tabla 5: Población por grupos de edad (INE, 2017)*

Por otro lado, el mercado de comida preparada alcanza ha aumentado en un 17% en su venta en supermercados (Valdivieso, 2019) y solo el 27% de las personas encuestadas cocina como hobby, mientras que la mayoría prefiere ver televisión, hablar por teléfono o escuchar música en su tiempo libre. (Chile 3D, 2016).

Según la consultora Growth for Knowledge, realizó una encuesta donde se preguntó por las características que definen realizar una buena compra, resultando lo más relente “que me facilite la vida” (88%) y “que sea funcional” (79%), además, un 50% de los encuestado declaró estar dispuesto a pagar más por productos que le faciliten la vida. En el mismo camino, las aplicaciones móviles de comida a domicilio son usadas por 13,4% de los encuestados, siendo usada principalmente en segmentos AB/C1a, C1b y C2. (Valdivieso, 2019) .

Finalmente, en el estudio Jumbo Come Sano, se realizó una encuesta donde se preguntó por los problemas que les impiden a los consumidores comer sano, donde la gente que declaró tener poco tiempo, no poder planificarse para cocinar por el poco tiempo que pasa en su casa o el “me da lata”, alcanzó casi el 50%. (GfK Adimark, 2019).

### 5.3.2 Mercado potencial

El servicio de suscripción a planes de comida saludables no existe en la comuna de Viña del Mar. Inicialmente estimaremos que el tamaño de mercado abarcado está contenido en el de los restaurantes y servicios móviles de comida.

El mercado presenta un crecimiento promedio anual de 22% en los últimos dos años.

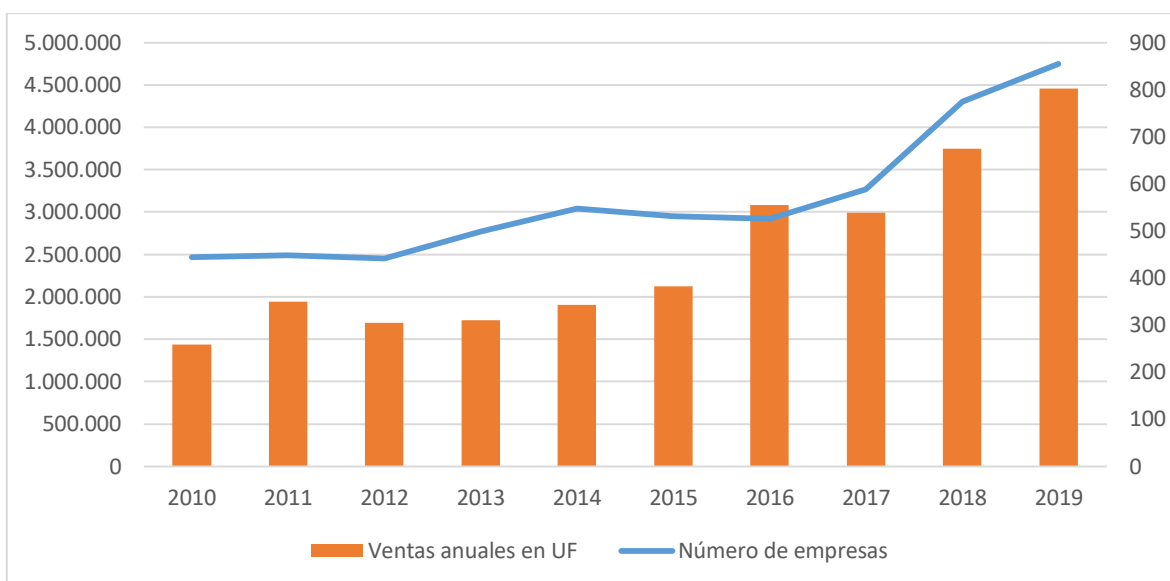


Ilustración 5: Gráfica del mercado de los restaurantes y servicios móviles de comida en Viña del Mar (*Servicio de Impuestos Internos, 2020*)

Este mercado facturó casi 4.500.000 UF en 2019.

Ahora, considerando los 334.248 habitantes que tiene la comuna, presentan un gasto per cápita en este tipo de servicios de 13,5 UF por año, pero considerando la información del estudio “Cambios y tendencia en la canasta de consumo del chileno” (GFK, 2019), tenemos que, del total de personas encuestadas, la cantidad de personas que pedía delivery en ese momento, se distribuía según estrato socioeconómico de la siguiente manera:

- AB/C1a: 49%
- C1b: 43%
- C2: 32%
- C3: 15%
- D/E: 7%

Extrapolando esta información, y juntándola con la cantidad de personas por estrato socioeconómico de la comuna, tenemos que solo 68.140 personas piden comida a domicilio, según muestra la Tabla 6.

Estrato socioeconómico	AB/C1a	C1b	C2	C3	D/E	Total de personas
Personas	16.378	13.223	15.616	13.938	8.985	68.140
Porcentaje sobre el total	24%	19%	23%	20%	13%	

*Tabla 6: Cantidad de personas que pide comida a domicilio en Viña del Mar*

También debemos considerar la cantidad de personas que dice que asiste a restaurantes, según lo informado por el mismo estudio, un 84% de las personas asisten a restaurantes, donde solo un 14% asiste a lo menos una vez por semana y un 46% lo hace a lo menos una vez por mes.

En base a lo anterior, asumiremos que de las 4.500.000 UF gastadas el 2019 entre restaurantes y deliverys, el 23% de estas compras se realizó vía delivery, mientras que el 77% se realizó en el restaurant, quedando un monto de 1 millón de UF para delivery en la comuna, equivalentes a 29.500 millones de pesos. En base a este monto y a las 68.140 personas que adquieren comida a través de delivery, tenemos gasto un per cápita de \$430.000 por año.

Sumado a esto último, la pandemia hizo incrementar en un 150% (Weller, 2020) la cantidad de transacciones realizadas por aplicaciones de delivery de comida, por lo que podríamos extrapolar los \$430.000 anteriores a 1.1 millones de pesos anuales en gastos per cápita de delivery.

Finalmente, de la Tabla 6, se observa que la cantidad de personas que pide delivery entre el estrato socioeconómico AB y el C3 es medianamente constante sobre el total de las personas que piden comida a domicilio, pero no sobre el mismo segmento, siendo el segmento AB/C1a el más importante en cantidad de personas que consumen comida a domicilio (AB/C1a: 49%; C1b: 43%; C2: 32%).

Alimentando la Tabla 6 y la información enunciada en los párrafos anteriores, tenemos los consumos totales antes y durante el COVID en la Tabla 7.

Estrato socioeconómico	AB/C1a	C1b	C2	C3	D/E
Previo a COVID	7.042.540.000	5.685.890.000	6.714.880.000	5.993.340.000	3.863.550.000
Con COVID	18.015.800.000	14.545.300.000	17.177.600.000	15.331.800.000	9.883.500.000

*Tabla 7: Mercado potencial por nivel socioeconómico*

Ahora, al analizar los datos de la Tabla 5 y Tabla 7, tenemos que los volúmenes de dinero que se mueven según edad y segmento socioeconómico se muestran en la Tabla 8 donde se hace el análisis sin COVID-19 y en la Tabla 9 donde se hace el mismo análisis pero con



COVID-19, siendo los estratos socioeconómicos más altos y edades entre 15 a 29 años, los que más transacciones realizan.

	<b>AB/C1a</b>	<b>C1b</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D/E</b>
<b>0 a 14</b>	\$1.197.231.800	\$966.601.300	\$1.141.529.600	\$1.018.867.800	\$656.803.500
<b>15 a 29</b>	\$1.831.060.400	\$1.478.331.400	\$1.745.868.800	\$1.558.268.400	\$1.004.523.000
<b>30 a 44</b>	\$1.338.082.600	\$1.080.319.100	\$1.275.827.200	\$1.138.734.600	\$734.074.500
<b>45 a 64</b>	\$1.690.209.600	\$1.364.613.600	\$1.611.571.200	\$1.438.401.600	\$927.252.000
<b>65 o más</b>	\$1.056.381.000	\$852.883.500	\$1.007.232.000	\$899.001.000	\$579.532.500

*Tabla 8: Volúmenes de dinero transados sin COVID-19*

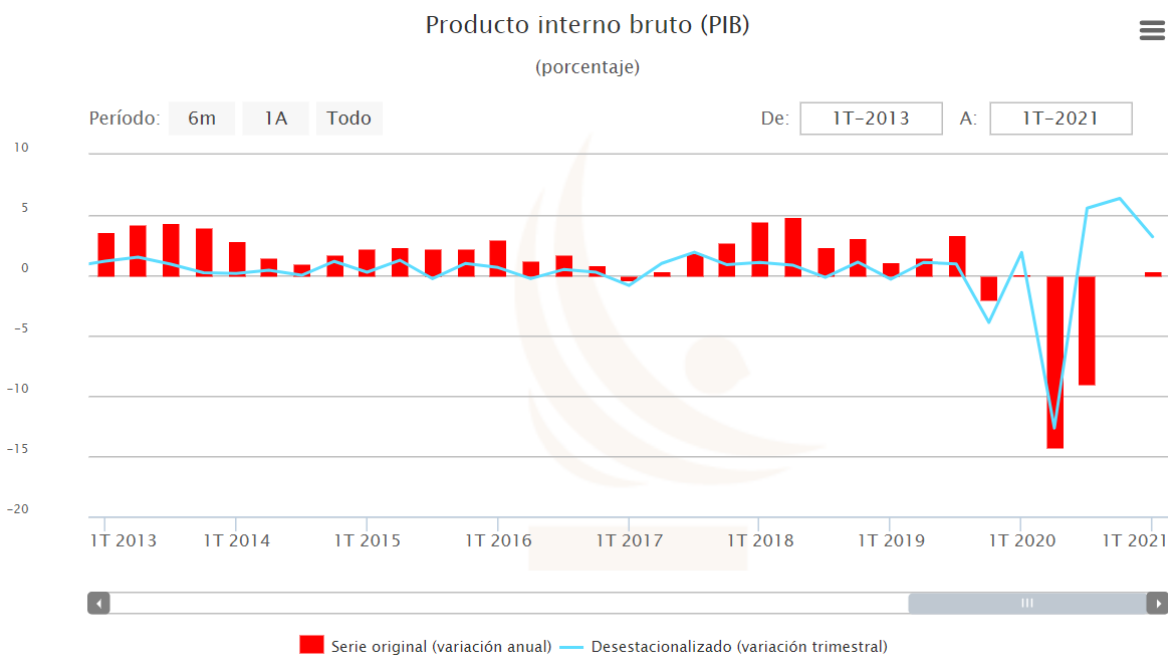
	<b>AB/C1a</b>	<b>C1b</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D/E</b>
<b>0 a 14</b>	\$3.062.686.000	\$2.472.701.000	\$2.920.192.000	\$2.606.406.000	\$1.680.195.000
<b>15 a 29</b>	\$4.684.108.000	\$3.781.778.000	\$4.466.176.000	\$3.986.268.000	\$2.569.710.000
<b>30 a 44</b>	\$3.423.002.000	\$2.763.607.000	\$3.263.744.000	\$2.913.042.000	\$1.877.865.000
<b>45 a 64</b>	\$4.323.792.000	\$3.490.872.000	\$4.122.624.000	\$3.679.632.000	\$2.372.040.000
<b>65 o más</b>	\$2.702.370.000	\$2.181.795.000	\$2.576.640.000	\$2.299.770.000	\$1.482.525.000

*Tabla 9: Volúmenes de dinero transados con COVID-19*

## 5.4 Análisis del macroentorno

### 5.4.1 Economía

El Producto Interno Bruto (PIB) de Chile se contrajo 5,8% durante 2020, su peor registro en cuatro décadas, debido al impacto en las actividades económicas de la pandemia (swissinfo.ch, s.f.), en la Ilustración 6 (Banco Central, s.f.), se puede observar la tendencia del PIB de los últimos periodos.



*Ilustración 6: PIB Chile*

La comuna de Viña del Mar se destaca porque una de sus principales actividades se concentra en el sector terciario o de servicios. El turismo es un área importante en el desarrollo de la comuna, actualmente la ciudad ha invertido fuertes sumas en espacios que generen dividendos desde los turistas.

#### 5.4.2 COVID-19

El coronavirus es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS). Cabe destacar que la cepa de coronavirus (2019-nCoV) que ha causado el brote en China es nueva y no se conocía previamente. El COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Ambos eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. (BUPA Salud, 2020)

##### 5.4.2.1 Efectivos del COVID-19 en la economía del mundo y Chile (Queirolo, 2020)

La pandemia del COVID-19, ha generado enormes consecuencias mundiales a nivel sanitario, social y económico y ha traído como consecuencia el desplome bursátil más grande en más de tres décadas y una fuerte devaluación de las monedas de América Latina frente al dólar. El PIB ha presentado una caída del 3% a nivel mundial, dejando un tercio del empleo a nivel mundial destruido. El Banco Mundial establece que la pandemia está generando la recesión mundial más profunda en los últimos decenios, provocando un gran shock en la oferta, que ha llevado a una abrupta caída de los productos en la mayoría de las economías.

A nivel nacional, el Banco Mundial, en su informe del mes de abril, evidencia un drástico deterioro económico de Chile. La actividad económica se contraería hasta un 3,3% en el

2020, lo que trae consigo, una disminución significativa en los flujos de comercio el precio de materias primas. Por otro lado, las estimaciones del Banco Central estiman la caída del 2020 de Chile entre 1,5 y 2,5% en el producto.

Finalmente, los sectores más afectados por el COVID-19, son la mano de obra no especializada, ocasionando gran impacto sobre el empleo de los estratos socioeconómicos medios y bajos principalmente.

#### 5.4.2.2 COVID-19 y RR.SS.

Cuando casi la mitad de los ciudadanos se encuentran “saliendo sólo lo necesario” (47,6%), las personas están destinando un importante tiempo al uso de redes sociales, con un índice de 4,10, donde 1 es “nada” y 5 es “mucho”, según se muestra en la Ilustración 7. (Célula de Investigación CustomerTrue de CustomerTrigger con el apoyo del Observatorio de Sociedad Digital Unegocios de la U.Chile., 2020)

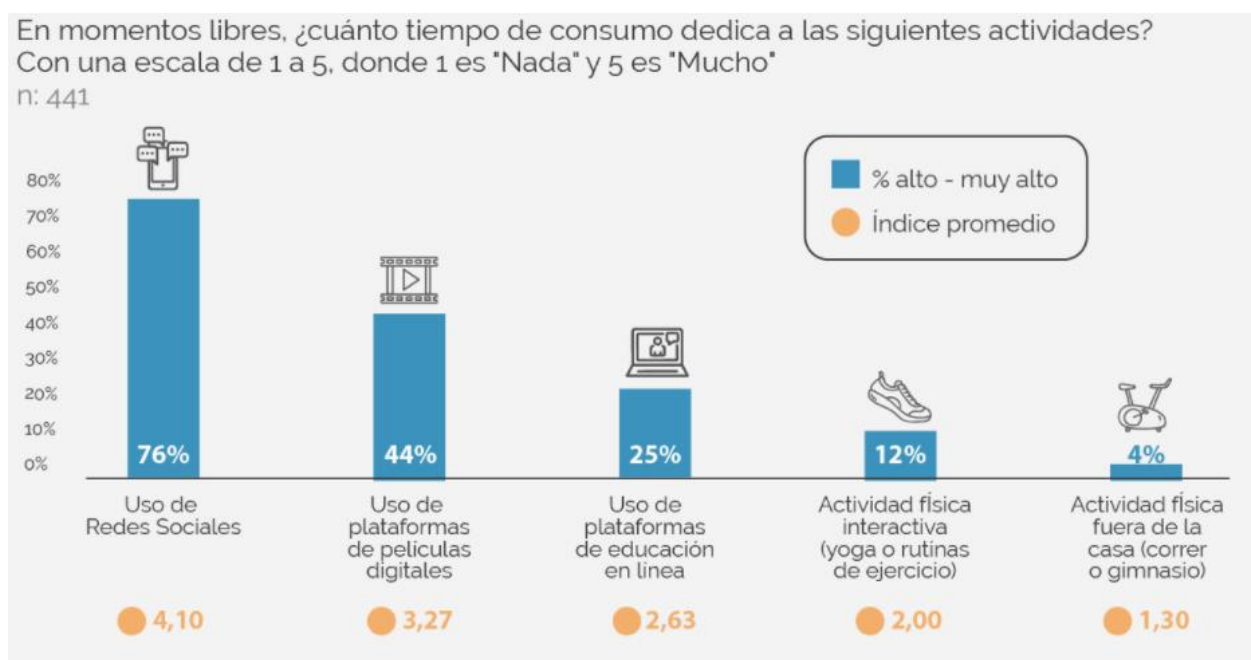


Ilustración 7: Momentos libres en época de COVID-19<sup>2</sup>

#### 5.4.3 Marco legal (Ochoa, 2018) (Ministerio de Salud)

Los pasos a seguir para poder partir con este negocio desde el punto de vista legal son los siguientes.

- ❖ **Definir el tipo de sociedad** (Individual de responsabilidad limitada, anónima, responsabilidad limitada, etc.)

<sup>2</sup> Por Célula de Investigación CustomerTrue de CustomerTrigger con el apoyo del Observatorio de Sociedad Digital Unegocios de la U.Chile.

### ❖ **Inscripción y constitución de la sociedad:**

- Se debe realizar **escritura de la constitución de la sociedad**, la que debe contar con:
  - Nombre de sociedad
  - Tipo de sociedad
  - Giro del negocio
  - Socios
  - Aportes de capital
  - Administración
  - Duración
  - Domicilio
- **Legalización y confección de extracto de la escritura:**
  - Se debe presentar extracto de escritura legalizada ante notario, esta debe contar con los integrantes de la sociedad y con el carnet de cada integrante. Además, existe la opción de hacerlo con firma electrónica avanzada.
- **Inscripción en el registro de comercio en el Conservador de Bienes Raíces**
  - Se debe llevar el formulario número 2, junto con la copia de la constitución de la sociedad y el extracto. De esta forma se obtiene la Protocolización con datos de registro.
- Finalmente se **publica en el Diario Oficial**.

❖ **Inicio de actividades:** En el servicio de Impuestos Internos, se debe llenar el formulario F-4415.

### ❖ **Certificado de informaciones previas**

- Este documento entrega los antecedentes de la zonificación de predios.
- Es requisito para la obtención del permiso sanitario y patente comercial.

### ❖ **Solicitud de autorización sanitaria**

- Se solicita a la Seremi de Salud de la comuna
- Se deben adjuntar los siguientes antecedentes para el caso del negocio de estudio:
  - Plano de la planta e instalaciones sanitarias
  - Croquis de los sistemas de eliminación de calor, olor, vapor y frío.
  - Sistema de eliminación de desechos

- Certificados de agua potable y alcantarillado
- Certificado de zonificación

❖ **Patente comercial**

- Se solicita en la municipalidad
- Se debe presentar la resolución sanitaria emitida por la Seremi de Salud.

## 6 Síntesis del diagnóstico

De acuerdo con la información recopilada del estudio del diagnóstico, se entrega un resumen del diagnóstico de la situación actual que debe enfrentar la empresa a evaluar. Se utilizan herramientas basadas en el análisis FODA.

Al ser una empresa que actualmente no existe, solo se usarán las oportunidades y amenazas del análisis FODA. Se divide el análisis en dos FODAs, uno general y otro por segmentos.

### 6.1 FODA general

#### 6.1.1 Oportunidades

El mercado de la comida por entrega en la comuna de Viña del Mar ha tenido un 8% de crecimiento anual en los últimos dos años.

El modelo de negocios evaluado no está presente en la V región.

Utilización de redes sociales para la promoción de los productos (Entorno Tecnológico favorable). El 72% de la población se encuentra utilizando su tiempo activamente en alguna de sus redes sociales.

Tendencia mundial de comidas saludables y orgánicas en crecimiento de un 5% anual, según Food Navigator.

El mercado de la comida a domicilio se triplicó debido al efecto del COVID-19.

En todos los segmentos se aprecia de sobremanera la higiene y el sabor al momento de escoger una comida.

#### 6.1.2 Amenazas

Aumento del desempleo por efecto COVID-19

Posibles cuarentenas más estrictas que no te permitan operar

Empresas similares presentes en la Región Metropolitana podrían expandirse hasta la comuna de Viña del Mar.

### 6.2 FODA por segmentos

#### 6.2.1 AB/C1a entre 15 y 29 años

##### 6.2.1.1 Oportunidades

Mercado potencial de 1.831 millones de pesos previo al COVID-19 y con COVID-19 4.684 millones de pesos.

Existe una valoración alta (sobre 9 en escala de 1 a 10) en cuanto a que los platos puedan responder a las necesidades nutricionales de las personas. Actualmente esto solo lo cumple un restaurant dentro de la comuna.

Otro requisito evaluado con una puntuación cercana a 9, es la variedad de productos, en la cual los restaurantes evaluados no alcanzan la nota 7.

El único restaurant que cumple con que los platos respondan a las necesidades nutricionales de las personas, no cumple en la variedad requerida.

El 26% de este segmento gasta más de \$7.000 en una comida, mientras que el 42% gasta entre \$6.500 y \$7.000.

El 62% del segmento valora recibir el almuerzo, mientras que el 15% valora la cena.

#### *6.2.1.2 Amenazas*

Existen competidores en la Región Metropolitana que ofrecen servicios similares y podrían expandirse hasta la V región en un futuro.

Le es fácil adecuarse a nuevos servicios y marcas, este rango etario no se deja llevar por marcas “históricas” haciendo más fácil la entrada de otros jugadores al negocio.

### 6.2.2 AB/C1a entre 30 y 44 años

#### *6.2.2.1 Oportunidades*

Mercado potencial sin COVID-19 1.338 millones de pesos y con COVID 3.423 millones de pesos.

Existe una valoración alta (sobre 9 en escala de 1 a 10) en cuanto a que los platos puedan responder a las necesidades nutricionales de las personas. Actualmente esto solo lo cumple un restaurant dentro de la comuna.

Otro requisito evaluado con una puntuación cercana a 9, es la variedad de productos, en la cual los restaurantes evaluados no alcanzan la nota 7.

El único restaurant que cumple con que los platos respondan a las necesidades nutricionales de las personas, no cumple en la variedad requerida.

El 32% de este segmento gasta más de \$7.000 en una comida, mientras que el 45% gasta entre \$6.500 y \$7.000.

El 73% del segmento valora recibir el almuerzo, mientras que el 23% valora la cena.

#### *6.2.2.2 Amenazas*

Existen competidores en la Región Metropolitana que ofrecen servicios similares y podrían expandirse hasta la V región en un futuro.

Le es fácil adecuarse a nuevos servicios y marcas, este rango etario no se deja llevar por marcas “históricas” haciendo más fácil la entrada de otros jugadores al negocio.

### 6.2.3 C1a entre 45 y 64 años y 65 o más

#### *6.2.3.1 Oportunidades*

Mercado potencial sin COVID-19 2.500 millones de pesos y con COVID 6,700 millones de pesos.

El 13% de este segmento gasta más de \$7.000 en una comida, mientras que el 30% gasta entre \$6.500 y \$7.000.

El 54% del segmento valora recibir el almuerzo, mientras que el 10% valora la cena.

#### *6.2.3.2 Amenazas*

Existen competidores en la Región Metropolitana que ofrecen servicios similares y podrían expandirse hasta la V región en un futuro.

Valoran tener los pedidos en horarios fijos.

#### *6.2.4 Cib entre 15 y 29 años*

##### *6.2.4.1 Oportunidades*

Mercado potencial sin COVID-19 1.478 millones de pesos y con COVID 3.700 millones de pesos.

Existe una valoración alta (sobre 9 en escala de 1 a 10) en cuanto a que los platos puedan responder a las necesidades nutricionales de las personas. Actualmente esto solo lo cumple un restaurant dentro de la comuna.

El 4% de este segmento gasta más de \$7.000 en una comida, mientras que el 15% gasta entre \$6.500 y \$7.000.

El 54% del segmento valora recibir el almuerzo, mientras que el 12% valora la cena.

#### *6.2.4.2 Amenazas*

Existen competidores en la Región Metropolitana que ofrecen servicios similares y podrían expandirse hasta la V región en un futuro.

Le es fácil adecuarse a nuevos servicios y marcas, este rango etario no se deja llevar por marcas “históricas” haciendo más fácil la entrada de otros jugadores al negocio.

#### *6.2.5 Cib entre 30 y 44 años*

##### *6.2.5.1 Oportunidades*

Mercado potencial sin COVID-19 1.000 millones de pesos y con COVID 2,760 millones de pesos.

Existe una valoración alta (sobre 9 en escala de 1 a 10) en cuanto a que los platos puedan responder a las necesidades nutricionales de las personas. Actualmente esto solo lo cumple un restaurant dentro de la comuna.

El 2% de este segmento gasta más de \$7.000 en una comida, mientras que el 15% gasta entre \$6.500 y \$7.000.



El 34% del segmento valora recibir el almuerzo, mientras que el 8% valora la cena.

#### *6.2.5.2 Amenazas*

Existen competidores en la Región Metropolitana que ofrecen servicios similares y podrían expandirse hasta la V región en un futuro.

Le es fácil adecuarse a nuevos servicios y marcas, este rango etario no se deja llevar por marcas “históricas” haciendo más fácil la entrada de otros jugadores al negocio.

#### *6.2.6 C1b entre 45 y 54 años y 65 años o más.*

##### *6.2.6.1 Oportunidades*

Mercado potencial sin COVID-19 2.100 millones de pesos y con COVID 5,500 millones de pesos.

El 2% de este segmento gasta más de \$7.000 en una comida, mientras que el 5% gasta entre \$6.500 y \$7.000.

El 44% del segmento valora recibir el almuerzo, mientras que el 0% valora la cena.

##### *6.2.6.2 Amenazas*

Existen competidores en la Región Metropolitana que ofrecen servicios similares y podrían expandirse hasta la V región en un futuro.

#### *6.3 Atractivo por segmento*

Analizando la información del FODA por segmento, tenemos que, si bien existe un potencial de gastos en todos los segmentos evaluados, en el segmento AB/C1a entre 14 y 29 años y entre 30 y 45 existe una necesidad identificada, y los mayores gastos en alimentación, además este segmento es desinteresado en cuanto a los horarios de reparto, lo que permite enfocar el negocio en la comida. El resto de los segmentos evaluados, a pesar de que poseen también oportunidades, no son tan tangibles como las de los segmentos ya mencionados.

## 7 Estrategia

### 7.1 Segmento objetivo

Según los resultados del diagnóstico de mercado sintetizado a través de la matriz FODA en el punto 6, se concluye que los segmentos objetivos son el estrato socioeconómico AB/C1a entre 14 y 29 años y entre 30 y 44 años, debido a la similitud de los dos segmentos además es posible trabajarlos de igual forma, ya que poseen necesidades similares.

### 7.2 Ventaja competitiva y posicionamiento

En base al modelo de ventajas competitivas de Porter, se propone un liderazgo enfocado en una estrategia de diferenciación dirigida, ya que se apunta a satisfacer necesidades propias de los segmentos objetivos, que actualmente no están satisfechas.



*Ilustración 8: Matriz de ventaja competitiva*

### 7.3 Descripción del modelo de negocio

Se utiliza el modelo de negocios CANVAS, ya que, se busca evaluar una empresa con un mercado potencial en crecimiento, un liderazgo enfocado en estrategia de diferenciación dirigida. De esta manera, se hace más sencillo identificar los ítems necesarios para el modelo de negocios, facilitando la creación de la estrategia.

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	<b>Segmento de clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas que se dedican al reparto de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de productos</li> <li>- Marketing en RR.SS.</li> <li>- Control de compras e inventarios</li> <li>- Contratar nutricionista influencer los primeros 6 meses de operación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de comida que responda a las necesidades nutricionales de las personas y que además cuente con variedad.</li> <li>- Las comidas ofrecidas son almuerzo y cena.</li> <li>- Los planes ofrecidos serían comida casera, comida para cuidar el peso y para aumentar masa muscular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagina web</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Servicio al cliente</li> <li>- Fidelización de clientes</li> </ul>	Personas de segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b, entre 14 y 44 años.
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro de preparación y distribución</li> <li>- Materiales e insumos</li> <li>- Trabajadores</li> <li>- Plataforma web que te permita dar sugerencias nutricionales sobre el plan que necesita la persona de acuerdo con sus metas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web</li> <li>- Redes sociales</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuente de ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arriendo del local</li> <li>- Insumos</li> <li>- Marketing</li> <li>- Sueldos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de planes de suscripción a través de página web</li> </ul>		

*Tabla 10: Modelo CANVAS del negocio*

## 7.4 Estrategia de marketing

### 7.4.1 Producto

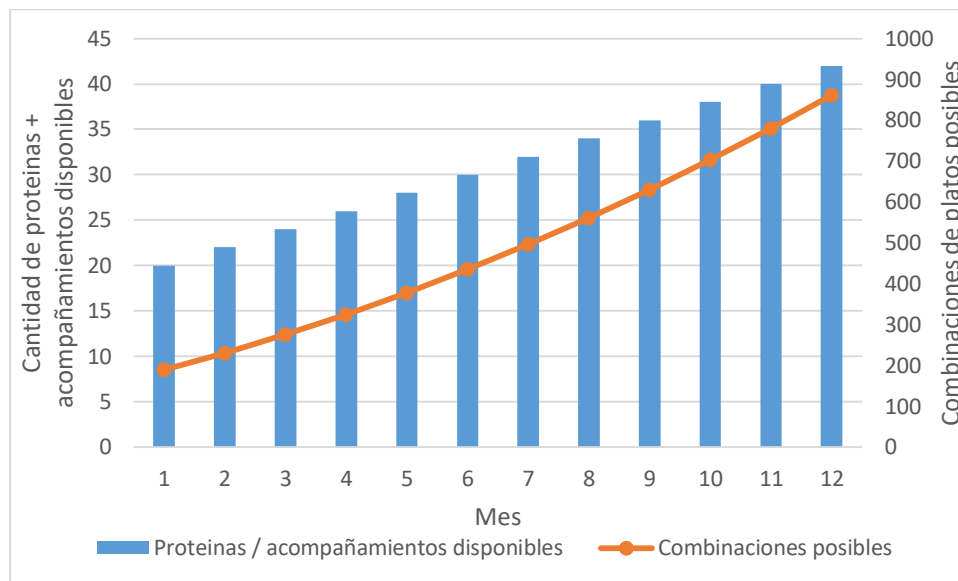
#### 7.4.1.1 Comida

Para el desarrollo de la oferta del producto, tomaremos como base el resultado de la encuesta con respecto a qué alimentos te gustaría recibir que fueron el almuerzo y la cena. Estos productos deben dividirse también en 3 categorías que son comida casera, cuidar peso y aumento de masa muscular. A pesar de que el aumento de masa muscular no era tan requerido como las otras preparaciones, con la finalidad de dar opciones y aumentar la variedad de productos se decide poner esta preparación a disponibilidad. Lo anterior, ocasiona que tengamos 6 productos en total para preparar por día.

Se podrá elegir los días que se desee suscribir el plan (se podrá escoger cualquier día entre lunes y viernes) y los despachos se realizarán todos los días previos al día contratado.

Los dos focos diferenciadores capturados a través del análisis del diagnóstico fueron la variedad y que el plato responda a las necesidades nutricionales de las personas, abordándose estos puntos de la siguiente manera:

- ❖ **Plato responde a las necesidades nutricionales de las personas:** Existirá un nutricionista influencer (este tema se desarrollará en el punto de la promoción) contratado por 6 meses y en conjunto con un chef se desarrollarán todos los platos. Además, se tendrá a disposición de cada persona que quiera contratar un plan, una plataforma electrónica que te sugerirá el plan que deberías escoger dependiendo de cuáles sean tus necesidades de nutrición. Finalmente, la empresa seguirá siendo asesorada por un nutricionista part-time después del mes 6.
- ❖ **Variedad:** Como parte de la estrategia de variedad de productos, el primer mes, todos los productos serán distintos en su preparación (20 platos disponibles cada uno distinto en la preparación de la proteína y el acompañamiento). A contar del segundo mes se agregará una preparación distinta de proteína y acompañamiento. Durante el tercer mes, se realizará lo mismo del mes anterior y se continuará de esta forma al menos durante el primer año de operación. En esta etapa existirá encuestas de satisfacción a los clientes para medir el grado de apreciación del producto y de esta manera, determinar cuáles podrían repetirse y cuáles no. Cabe mencionar, que lo anterior considera el almuerzo que es el producto más demandado, la cena, será una combinación de las proteínas y acompañamiento del mes anterior. Lo anterior, nos lleva a generar las curvas de combinaciones que se muestran en la Ilustración 9. Donde en el mes 1 contamos con un total de 435 combinaciones disponibles de alimentos y al final del mes 12 tenemos 861 combinaciones disponibles. Cabe destacar que el servicio no será a la carta y que existirá un plato diario disponible por cada plan contratado.



*Ilustración 9: Combinaciones disponibles de platos finales*

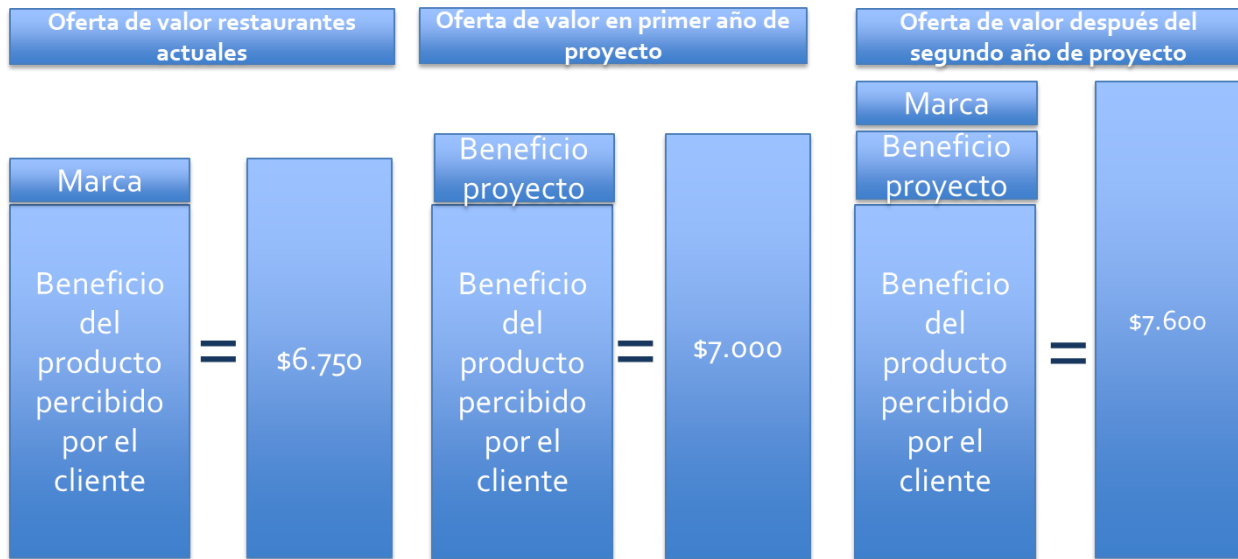
Además, a pesar de que el sabor no es un foco diferenciador, si es un foco relevante para la elección de una comida, por lo que este tema se abordará con un servicio de evaluación a través de la misma plataforma web. La plataforma web contará con un sistema de inteligencia donde a partir de datos llenados por los clientes, se traduzca en la oferta de planes sugeridos de acuerdo a la necesidad del cliente al momento del ingreso a este sistema.

#### 7.4.1.2 Despacho de la comida

Se evaluó en el capítulo del diagnóstico la percepción sobre la presentación de los despachadores y el cumplimiento para el horario de despacho y no se consideró relevante. Por lo tanto, se decide tercerizar el servicio para poder enfocar la estrategia netamente en la comida. Existe actualmente dentro del país empresas encargadas de enviar carga y en conversaciones con las más pequeñas, estas comentaron que podrían hacerse cargo de repartir la comida de este local, considerando un mínimo de despachos mensuales. El costo dependerá de la cantidad de productos a despachar por día, pero podría ir entre los \$550 y los \$820 por kilómetro recorrido para realizar la entrega. Alternativamente existen opciones de rutas de reparto las que son más económicas, pero no se usará esta información en la evaluación económica del negocio, debido a que el costo se traspasará directamente al comprador.

#### 7.4.2 Precio

Tomando en consideración que la estrategia es de diferenciación dirigida, se considera utilizar precios basados en la competencia directa, con un adicional en el tiempo debido al precio de la marca, el esquema de precios utilizados será el siguiente:



*Ilustración 10: Esquema de precios de la empresa*

Donde se usa como precio base, el precio del competidor más cercano que es GreenLab en la comuna. La anterior estrategia va de la mano, además, con el gasto actual de compra de alimentos de los compradores de los segmentos objetivos.

Se establecen precios diferenciados dependiendo del tiempo de contratación:

- ❖ Mínimo una semana (precio base)
- ❖ Descuentos por contratar un mes, 6 meses y un año (desde 5 al 8%)

Al comprar más de un producto se genera un 2,5% de descuento en el total.

También se realiza descuento dependiendo del medio de pago, en el caso de pago automático, existe un descuento de 3% sobre el precio del plan.

#### 7.4.3 Plaza

Se realiza una definición de 2 puntos: El centro de preparación y distribución, la página web, que será el lugar físico donde ocurre parte de la promoción y principalmente donde se realiza la transacción.

- **Centro de preparación y distribución se ubicará en la calle Álvarez**
  - Existen vías de acceso directo a las zonas principales de reparto evaluadas
  - Zona equidistante de las zonas de reparto principales en función de los segmentos objetivos
  - Existe loteo para arrendar con disposiciones sanitarias vigentes
- **Página web**

- Centro neurálgico de la cadena de ventas
- Información detallada de alimentación ofertada
- Relatos de influencers
- **Centro de preparación y distribución se ubicará en la calle Álvarez**
  - Existen vías de acceso directo a las zonas principales de reparto evaluadas
  - Zona equidistante de las zonas de reparto principales en función de los segmentos objetivos
  - Existe loteo para arrendar con disposiciones sanitarias vigentes

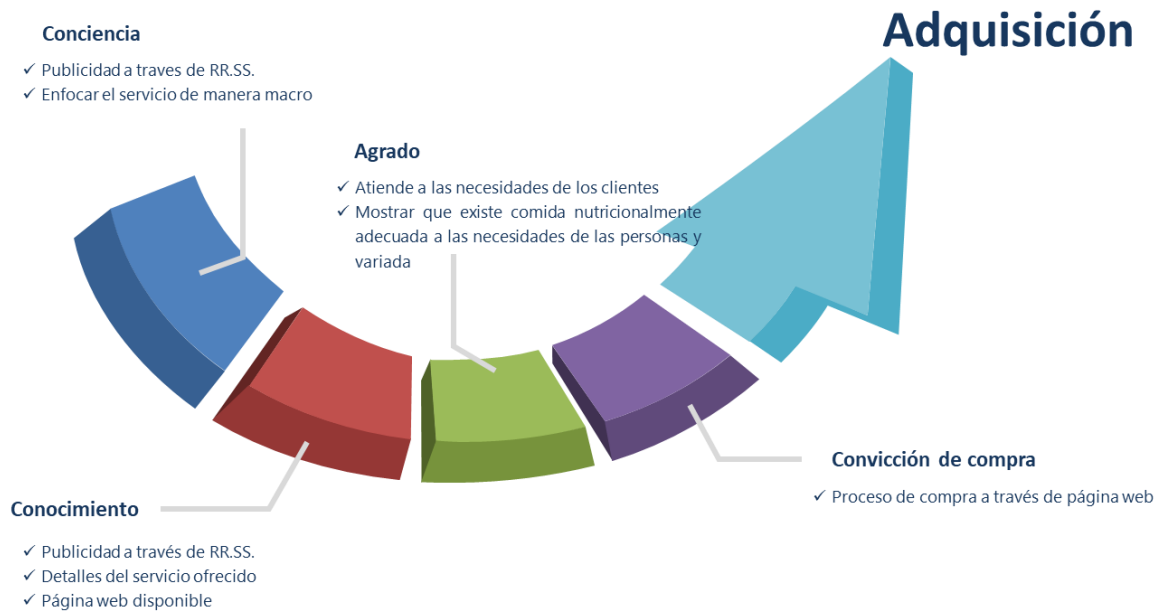
Se detalla el centro de preparación y distribución en el punto 7.5.

- ❖ **Descripción de la página web:** Se considera parte de la plaza debido a que aquí es donde la experiencia de compra de los planes de suscripción. La página web será una página sencilla, donde se introduce al servicio ofrecido por la empresa y llegas a un formulario, donde dependiendo de tus hábitos, tu peso, tu altura, tus objetivos, entre otros datos, te sugerirá qué plan deberías adquirir. Luego de esto, escoges los productos y llegas al momento de realizar la compra o suscripción del plan. La página además contará con un sistema donde puedas evaluar la comida para que la empresa pueda recibir el feedback correspondientes de los distintos puntos a evaluar (regidos por el sabor, higiene, nutricionalmente adaptado a las personas y la variedad).

#### 7.4.4 Promoción

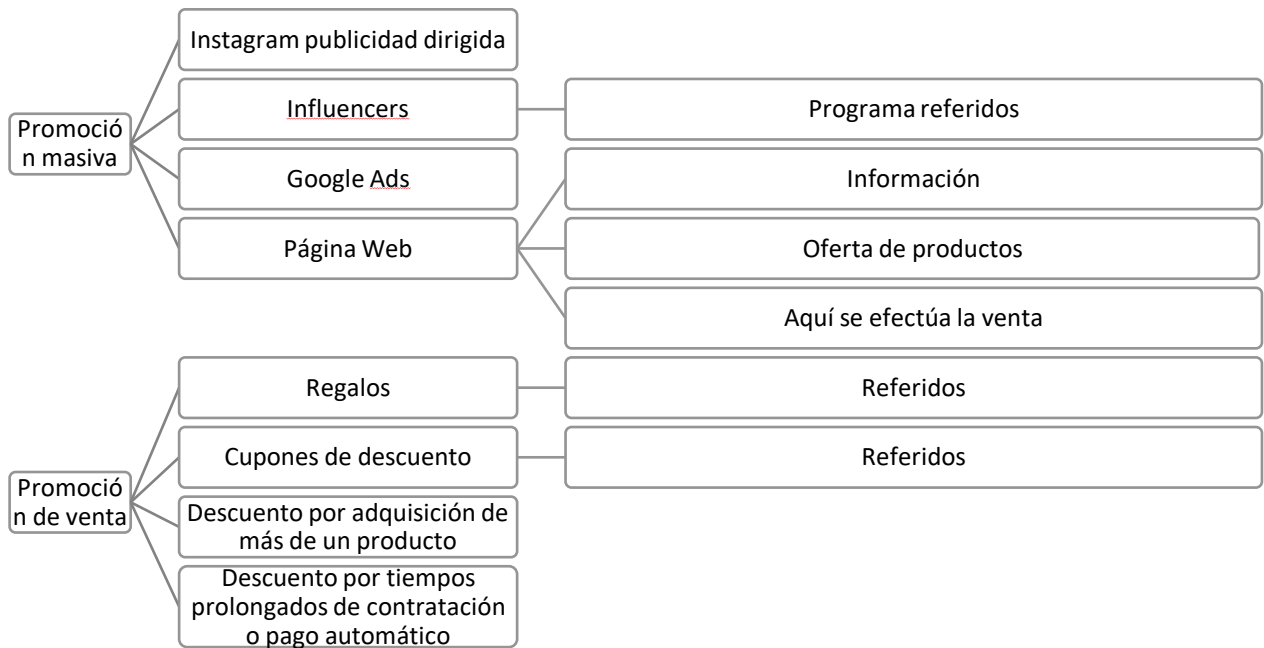
Dado que el modelo de negocios no existe en la comuna, es muy importante los resultados obtenidos en el plan de promoción y publicidad.

El plan promocional en primera instancia buscará generar conciencia y conocimiento del tipo de negocio, luego, se buscará generar agrado y empatía con los clientes, hasta finalmente llegar a la convicción de compra y la adquisición, según se muestra en la Ilustración 11.



*Ilustración 11: Etapas de la publicidad<sup>3</sup>*

La publicidad quedará establecida según se muestra en la Ilustración 12.



*Ilustración 12: Publicidad*

<sup>3</sup> Elaboración propia



Para poder llevar a cabo todas las etapas de la promoción mencionada, se contratará una empresa de publicidad para que desarrolle estas actividades. Los costos estimados son los siguientes:

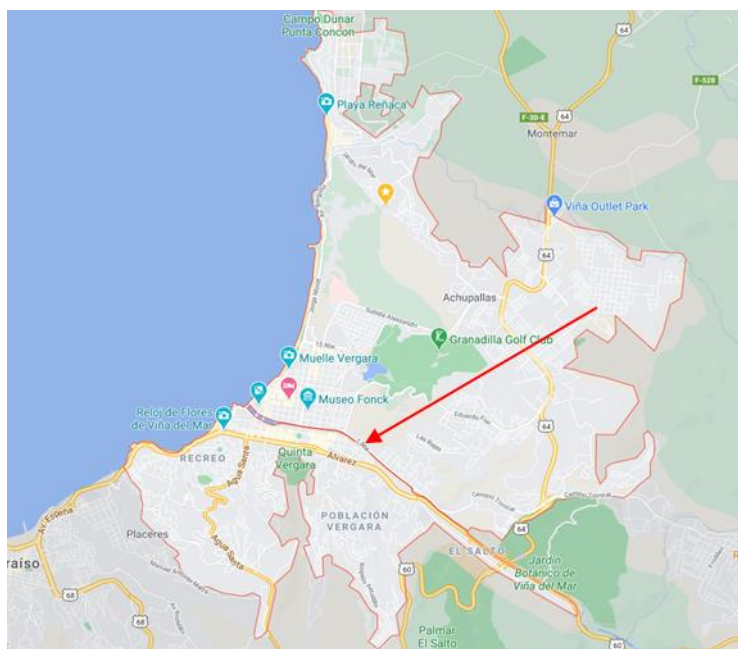
Publicidad en RR.SS. (incluye Instagram, Google ads, regalos, cupones de descuento, etc.)	6	MM
Publicidad en medios electrónicos	2	MM
Contratar agencia de publicidad	5	MM

*Tabla 11: Costos de promoción*

## 7.5 Centro de preparación y distribución

### 7.5.1 Ubicación y tamaño

EL centro de preparación y distribución se ubicará en la calle Álvarez, debido a que cuenta con acceso a rutas que te permite llegar a los extremos de la comuna en menores tiempos. Además, estos puntos extremos son lugares donde preferentemente viven personas de los segmentos objetivos (Sector Recreo y Reñaca), según se muestra en la Ilustración 13.



*Ilustración 13: Ubicación del centro de preparación y despacho*

Se estima un espacio físico necesario de 100 m<sup>2</sup>. Además, debido a la necesidad de cumplimiento de medidas sanitarias para el cumplimiento de los permisos, se tiene como referencia precios desde los \$800.000, con bodegas que permiten entrada y salida de camiones y motocicletas.

### 7.5.2 Layout

El diseño del local está basado en distintas condiciones, en primer lugar, hay requisitos que se deben cumplir en cuanto a temas de salud regidos por el MINSAL (revisado en diagnóstico).

Segundo, el local no tiene retiro en tienda ni mesas de atención, todas las compras se realizan a través de la página web con despacho a domicilio.

El tamaño es cercano a 100 m<sup>2</sup>, lo cual se considera para calcular posteriormente un arriendo con respecto a los metros cuadrados.

El diseño se plantea de manera simple y con foco en la eficiencia de los movimientos de los trabajadores. Habrá baldosas blancas antideslizantes y las paredes también serán de color blanco, lo mismo con los muebles. Las instalaciones y los accesorios quedarán dispuestos, según se describe en la Ilustración 14.



*Ilustración 14: Layout de las instalaciones<sup>4</sup>*

Se debe contar con las siguientes áreas para poder continuidad a la elaboración de alimentos:

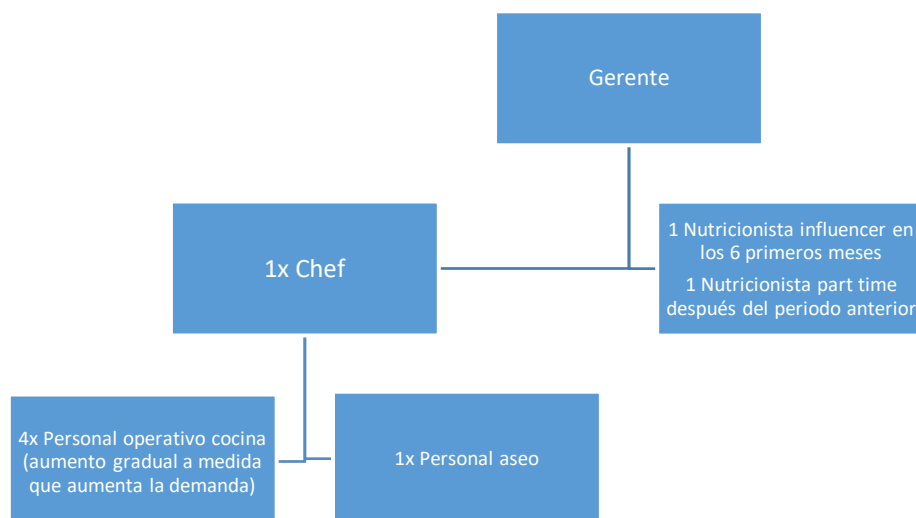
<sup>4</sup> Modelo de cocina tomado de Temática La Revista y editado para adaptarse al modelo de negocios propuesto

- ❖ **Materias primas:** Se debe contar con cuartos fríos, bodegas de alimentos no perecibles, almacén para productos de limpieza. Se requiere estantes y frigoríficos.
- ❖ **Zonas de limpieza de frutas y verduras:** Se debe realizar limpieza de todo producto que pudiera contaminar otros productos, previo al ingreso a su almacenamiento. Se requiere contar con espacio de limpieza, con lavaplatos doble.
- ❖ **Zona de basura:** Se debe encontrar aislada de la preparación y lo más cercano a la salida posible.
- ❖ **Zona de preparación de carnes, mariscos y pescados:** Tenerlos aislados evita la contaminación cruzada con alimentos ya cocinados. Se requiere superficie y lavaplatos.
- ❖ **Zona de cocción:** Se debe contar con cocinas y elementos de extracción de gases.
- ❖ **Área de limpieza:** Lavado de implementos de cocina. Se debe contar con lavadores industriales.
- ❖ **Zona de personal:** Se debe contar con lugar con baños, duchas y sala de descanso para el personal durante su tiempo de colación y pausas en caso de que lo amerite.
- ❖ **Bodega de limpieza:** Para materiales de aseo. Se requiere anaqueles.

La implementación de esta cocina tiene un costo de \$51.555.000 desglosándose el detalle en el *Anexo 1*.

## 7.6 Estructura organizacional

Para definir la estructura organizacional se consideran los cargos relevantes para llevar a cabo la propuesta de negocio, según se muestra en el organigrama en la Ilustración 15.



*Ilustración 15: Organigrama*

- ❖ **Gerente:** Encargado de coordinar la empresa en general, como aprobar platos, generar compras de insumos y materiales necesarios, considerando su reprogramación según la demanda. Responsable de supervisar al chef y nutricionistas y además maneja los servicios externos de contaduría, publicidad y despacho de productos.
- ❖ **Chef:** Encargado de la coordinación de las tareas del personal operativo de la cocina. Además, son los líderes en cuanto a la creación de nuevos platos en conjunto con la nutricionista part-time. Son también, los encargados del control de calidad de las materias primas.
- ❖ **Personal aseo:** Encargado de mantener el orden y el aseo del local.
- ❖ **Personal operativo cocina:** Encargados del proceso de producción de los alimentos que se comercializarán.
- ❖ **Nutricionistas:** Inicialmente se contará con una nutricionista que contará con un perfil de influencer, para poder aprovechar sus redes sociales para realizar parte de la promoción del negocio y el diseño de algunos platos en conjunto con el chef. En paralelo, tenemos una nutricionista part-time que se encargará de alimentar de información la creación de la página web que, en conjunto con la información nutricional de los clientes, será la que te sugiera el plan que deberías adquirir y de igual forma crear platos en conjunto con el chef

Se considera que todo el personal debe trabajar en un rol de turno administrativo.

## 8 Evaluación económica

A partir de la estrategia planteada en el capítulo anterior, se estructura el análisis de factibilidad desde el punto de vista económico del modelo de negocios planteado, por lo tanto, se hace necesario analizar, inversiones, ingresos y gastos, a partir de los supuestos que se plantearán.

### 8.1 Supuestos

Horizonte de planificación: 5 años

Tasa de descuento de la industria: 11,5%

La depreciación de los activos fijos ocurre en su totalidad en el año 5 que es cuando termina el proyecto.

Tasa de impuesto a las utilidades: 27% fijo en el tiempo

Se recurrirá a financiamiento mediante entidad financiera, con una tasa de interés anual de 10,5%.

Participación de mercado inicial de 4,5%, en el primer año, 5% en el segundo año y de ahí en adelante un aumento anual en 0,2 puntos porcentuales.

Reducción en la cadena de costos de 1 punto porcentual anual.

El costo de materias primas para el rubro se encuentra entre 25 – 30%. Para los cálculos posteriores consideraremos un costo inicial del 29% y llegaremos a 24% en el año 5, descontando 1 punto anualmente.

El crecimiento del mercado según el diagnóstico se encuentra en 8% anual, consideraremos un 6% de crecimiento para el efecto de cálculos.

Los costos de arriendos, servicios, etc., aumentan en un 3% anual.

Los sueldos aumentan en 2,5% anual.

### 8.2 Inversión requerida

<b>Inversión inicial</b>	
Reacondicionamiento de las instalaciones	\$ 20.000.000
Artefactos	\$ 31.555.000
Página web	\$ 2.500.000
Marketing	\$ 6.000.000
Inversión en productos	\$ 15.845.715
Caja	\$ 1.584.572
<b>Total</b>	<b>\$ 77.485.287</b>

*Tabla 12: Inversión inicial*

La inversión en productos corresponde a dos meses de productos al inicio del proyecto y la caja corresponde al 10% de este monto.

### 8.3 Financiamiento

Se solicitará un crédito equivalente al 80% de la inversión inicial. Según la Tabla 13.

Tabla 12: Inversión inicial

Financiamiento	
Préstamo	\$ 61.988.229
Interés	10,50%
Periodo	5 años

Tabla 13: Financiamiento

Se puede desglosar el monto anual con sus respectivos intereses y amortizaciones, según se muestra en la Tabla 14.

<b>Año</b>	<b>Deuda Inicial</b>	<b>Pago de Intereses</b>	<b>Pago a Capital</b>	<b>Cuota Anual Para Pagar</b>
<b>1</b>	\$63.537.588	\$6.671.447	\$10.304.240	\$16.975.687
<b>2</b>	\$53.233.348	\$5.589.502	\$11.386.185	\$16.975.687
<b>3</b>	\$41.847.163	\$4.393.952	\$12.581.734	\$16.975.687
<b>4</b>	\$29.265.429	\$3.072.870	\$13.902.817	\$16.975.687
<b>5</b>	\$15.362.612	\$1.613.074	\$15.362.612	\$16.975.687

Tabla 14: Deuda, intereses, pago capital y cuota anual de deuda

### 8.4 Costo de servicios y gastos generales

Se considera la tabla de costos de servicios de la Tabla 15. Se asume un aumento del costo de servicios en un 3% anual desde el año 2.

Servicios	Mes	Año
Internet - Teléfono	45.990	551.880
Publicidad y marketing	1.000.000	12.000.000
Artículos de limpieza y papelería	100.000	1.200.000
Agua	350.000	4.200.000
Gas	1.200.000	14.400.000
Luz	600.000	7.200.000

Tabla 15: Costo de servicios

Como gasto general tenemos el valor del arriendo solamente, que corresponde a 1,2 millones de pesos mensuales.

## 8.5 Remuneraciones

En la Tabla 16 se muestran las remuneraciones iniciales del servicio. Cabe mencionar que el asesor nutricional es part time y el personal operativo de la cocina aumenta en una persona en el año 3 y en otra persona en el año 5.

	Cantidad	Sueldo bruto	Sueldo Bruto anual total
Asesor nutricional	1	800.000	9.600.000
Gerente	1	2.100.000	25.200.000
Chef	1	1.100.000	13.200.000
Personal operativo cocina	4	450.000	21.600.000
Personal aseo	1	380.000	4.560.000

*Tabla 16: Remuneraciones*

## 8.6 Valor residual

Se considera para el cálculo del valor residual la siguiente ecuación:

$$VR = FC * \frac{(1 + k)^n - 1}{(1 + k)^n * k}$$

Donde FC es el flujo de caja al año 5, k es la tasa de descuento y n es el número de periodos a evaluar que en este caso será un horizonte de 5 años.

## 8.7 Flujo de caja

En función de la información previa de este capítulo, se formula el flujo de caja del proyecto.

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingreso x ventas</b>		\$ 316.914.300	\$ 373.254.620	\$ 411.475.893	\$ 452.940.002	\$ 497.898.491
Costo de productos		\$ -95.074.290	\$ -108.243.840	\$ -115.213.250	\$ -122.293.801	\$ -129.453.608
Costo de servicios		\$ -39.551.880	\$ -34.558.436	\$ -35.595.189	\$ -36.663.045	\$ -37.762.937
<b>Costos</b>		\$ -134.626.170	\$ -142.802.276	\$ -150.808.440	\$ -158.956.846	\$ -167.216.544
<b>Margen Bruto</b>		\$ 182.288.130	\$ 230.452.344	\$ 260.667.454	\$ 293.983.157	\$ 330.681.947
Gastos generales		\$ -14.400.000	\$ -14.832.000	\$ -15.276.960	\$ -15.735.269	\$ -16.207.327
Remuneraciones		\$ -74.160.000	\$ -76.014.000	\$ -83.314.350	\$ -85.397.209	\$ -92.932.139
Depreciaciones		\$ -10.811.000	\$ -10.811.000	\$ -10.811.000	\$ -10.811.000	\$ -10.811.000
<b>Resultado Operacional</b>		\$ 82.917.130	\$ 128.795.344	\$ 151.265.144	\$ 182.039.679	\$ 210.731.481
Interés		\$ -6.671.447	\$ -5.589.502	\$ -4.393.952	\$ -3.072.870	\$ -1.613.074
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 76.245.683	\$ 123.205.842	\$ 146.871.192	\$ 178.966.809	\$ 209.118.407
Impuestos		\$ -20.586.334	\$ -33.265.577	\$ -39.655.222	\$ -48.321.038	\$ -56.461.970
<b>Utilidad después de impuestos</b>		\$ 55.659.349	\$ 89.940.265	\$ 107.215.970	\$ 130.645.771	\$ 152.656.437
Depreciación		\$ 10.811.000	\$ 10.811.000	\$ 10.811.000	\$ 10.811.000	\$ 10.811.000
<b>Flujo operacional</b>		\$ 66.470.349	\$ 100.751.265	\$ 118.026.970	\$ 141.456.771	\$ 163.467.437
Inversión inicial	\$ -60.055.000					
Valor residual						\$ 1.929.210.211
Capital de trabajo	\$ -17.430.287					
Recuperación cap de trabajo						\$ 17.430.287
Prestamos	\$ 61.988.229					
Amortizaciones		\$ -10.304.240	\$ -11.386.185	\$ -12.581.734	\$ -13.902.817	\$ -15.362.612
<b>Flujo de capitales</b>	\$ -15.497.057	\$ -10.304.240	\$ -11.386.185	\$ -12.581.734	\$ -13.902.817	\$ 1.931.277.885
<b>Flujo de caja</b>	\$ -15.497.057	\$ 56.166.109	\$ 89.365.080	\$ 105.445.236	\$ 127.553.954	\$ 2.094.745.322
<b>Flujo acumulado</b>	\$ -15.497.057	\$ 40.669.051	\$ 130.034.131	\$ 235.479.367	\$ 363.033.320	\$ 2.457.778.643
<b>VAN</b>		1.480.857.955				
<b>TIR</b>		422%				

Tabla 17: Flujo de caja



Las utilidades y los flujos del proyecto se muestran en la

	0	1	2	3	4	5
		\$	\$	\$		\$
<b>Ingreso x ventas</b>		<b>316.914.300</b>	<b>373.254.620</b>	<b>411.475.893</b>	<b>\$ 452.940.002</b>	<b>\$ 497.898.491</b>
Costo de productos		\$ -	108.243.84	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de servicios		95.074.290	0	115.213.250	122.293.801	129.453.608
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costos</b>		<b>134.626.170</b>	<b>142.802.276</b>	<b>150.808.440</b>	<b>\$ 158.956.846</b>	<b>\$ 167.216.544</b>
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 182.288.130</b>	<b>\$ 230.452.344</b>	<b>\$ 260.667.454</b>	<b>\$ 293.983.157</b>	<b>\$ 330.681.947</b>
Gastos generales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Remuneraciones		14.400.000	14.832.000	15.276.960	15.735.269	16.207.327
Depreciaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		74.160.000	76.014.000	83.314.350	85.397.209	92.932.139
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado Operacional</b>		<b>\$ 10.811.000</b>	<b>\$ 10.811.000</b>	<b>\$ 10.811.000</b>	<b>\$ 10.811.000</b>	<b>\$ 10.811.000</b>
Interés		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 6.671.447</b>	<b>\$ 5.589.502</b>	<b>\$ 4.393.952</b>	<b>\$ 3.072.870</b>	<b>\$ 1.613.074</b>
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>\$ 76.245.683</b>	<b>\$ 123.205.842</b>	<b>\$ 146.871.192</b>	<b>\$ 178.966.809</b>	<b>\$ 209.118.407</b>
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		20.586.334	33.265.577	39.655.222	48.321.038	56.461.970
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo operacional</b>		<b>\$ 55.659.349</b>	<b>\$ 89.940.265</b>	<b>\$ 107.215.970</b>	<b>\$ 130.645.771</b>	<b>\$ 152.656.437</b>
Inversión inicial		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor residual		60.055.000				\$ 1.929.210.211
Capital de trabajo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación cap de trabajo		17.430.287				\$ 17.430.287
Prestamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones		61.988.229				
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		10.304.240	11.386.185	12.581.734	13.902.817	15.362.612
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de capitales</b>		<b>\$ 10.304.240</b>	<b>\$ 11.386.185</b>	<b>\$ 12.581.734</b>	<b>\$ 13.902.817</b>	<b>\$ 1.931.277.885</b>
<b>Flujo de caja</b>		<b>\$ 15.497.057</b>	<b>\$ 89.365.080</b>	<b>\$ 105.445.236</b>	<b>\$ 127.553.954</b>	<b>\$ 2.094.745.322</b>
<b>Flujo acumulado</b>		<b>\$ 40.669.051</b>	<b>\$ 130.034.131</b>	<b>\$ 235.479.367</b>	<b>\$ 363.033.320</b>	<b>\$ 2.457.778.643</b>

<b>VAN</b>	1.480.857.9
	55
<b>TIR</b>	422%

Tabla 17, a partir de los cuales se efectúa el cálculo de la TIR y el VAN del proyecto.

El VAN incluye un valor residual de 1.929 millones de pesos, calculado en base al punto 8.7.

El VAN del proyecto considerando lo anterior es de 1.481 millones de pesos y posee una TIR de 422%, aún bajo estos alentadores números, el objetivo del proyecto que es tener 100 millones de utilidades de impuestos en el segundo año, no se cumplen, generando solo 90 millones.

## 8.8 Análisis de sensibilidad

### 8.8.1 Utilidad en segundo año

Se evalúa la utilidad en el segundo año después de impuestos en distintos escenarios. En la Tabla 18 se muestra el análisis, mostrándose variaciones del costo de producción vs. Ingresos. En el eje de las filas se muestran variaciones porcentuales de los costos y en el eje de las columnas se muestran variaciones de los ingresos.

Se puede observar en rojo cuando la utilidad se vuelve menor a cero, en amarillo cuando la utilidad está entre cero y 100 millones y en verde cuando la utilidad es mayor a 100 millones después de impuestos. Se puede observar que con un aumento en los ingresos inferior a 5% se puede conseguir el objetivo planteado.

	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%
-30%	\$39,5	\$34,3	\$29,0	\$23,8	\$18,6	\$13,4	\$8,2	\$3,0	\$-2,2	\$-7,4	\$-12,7	\$-17,9	\$-23,1
-25%	\$53,1	\$47,9	\$42,7	\$37,5	\$32,2	\$27,0	\$21,8	\$16,6	\$11,4	\$6,2	\$1,0	\$-4,2	\$-9,5
-20%	\$66,7	\$61,5	\$56,3	\$51,1	\$45,9	\$40,7	\$35,4	\$30,2	\$25,0	\$19,8	\$14,6	\$9,4	\$4,2
-15%	\$80,3	\$75,1	\$69,9	\$64,7	\$59,5	\$54,3	\$49,1	\$43,9	\$38,6	\$33,4	\$28,2	\$23,0	\$17,8
-10%	\$94,0	\$88,8	\$83,5	\$78,3	\$73,1	\$67,9	\$62,7	\$57,5	\$52,3	\$47,1	\$41,8	\$36,6	\$31,4
-5%	\$107,6	\$102,4	\$97,2	\$92,0	\$86,7	\$81,5	\$76,3	\$71,1	\$65,9	\$60,7	\$55,5	\$50,3	\$45,0
0%	\$121,2	\$116,0	\$110,8	\$105,6	\$100,4	\$95,2	\$89,9	\$84,7	\$79,5	\$74,3	\$69,1	\$63,9	\$58,7
5%	\$134,8	\$129,6	\$124,4	\$119,2	\$114,0	\$108,8	\$103,6	\$98,4	\$93,1	\$87,9	\$82,7	\$77,5	\$72,3
10%	\$148,5	\$143,2	\$138,0	\$132,8	\$127,6	\$122,4	\$117,2	\$112,0	\$106,8	\$101,6	\$96,3	\$91,1	\$85,9
15%	\$162,1	\$156,9	\$151,7	\$146,4	\$141,2	\$136,0	\$130,8	\$125,6	\$120,4	\$115,2	\$110,0	\$104,8	\$99,5
20%	\$175,7	\$170,5	\$165,3	\$160,1	\$154,9	\$149,6	\$144,4	\$139,2	\$134,0	\$128,8	\$123,6	\$118,4	\$113,2
25%	\$189,3	\$184,1	\$178,9	\$173,7	\$168,5	\$163,3	\$158,1	\$152,8	\$147,6	\$142,4	\$137,2	\$132,0	\$126,8
30%	\$203,0	\$197,7	\$192,5	\$187,3	\$182,1	\$176,9	\$171,7	\$166,5	\$161,3	\$156,0	\$150,8	\$145,6	\$140,4

*Tabla 18: Sensibilidad de la utilidad en segundo año frente a variaciones de los costos (eje de las filas) e ingresos (eje columnas), en millones de pesos*

### 8.9 Conclusiones de la factibilidad económica

El escenario base del proyecto es factible económicamente, con un VAN de 1.481 millones de pesos y una TIR de 422%.

El objetivo de alcanzar la utilidad después de impuestos de 100 millones en el segundo año de operación no se cumple, pero una diferencia menor al 5% en el aumento de los ingresos, haría que se cumpliera.

## 9 Conclusiones y recomendaciones

La propuesta de negocios es atractiva y posee potencial generando una utilidad positiva a partir del primer año de ejecución y existiendo un nicho de necesidades no satisfechas en los segmentos estudiados.

Se determina que los segmentos objetivos obtenidos en el estudio son el AB/C1a entre 14 y 29 años y entre 30 y 44 años, enfocados en la capacidad de compra y las necesidades existentes en los segmentos.

Existe una necesidad insatisfecha de los consumidores del segmento objetivo en cuanto a disponer de platos que respondan a las necesidades nutricionales de las personas y de la variedad de estos productos disponibles en el mercado.

Actualmente en la comuna de Viña del Mar no hay competidores que ofrezcan un servicio similar al evaluado en el estudio, los competidores más cercanos son restaurantes que poseen delivery.

Se detecta que se tiene un tamaño de mercado atractivo cercano a los 7 mil millones de pesos en los segmentos objetivos, este número nace a partir de una ponderación calculada en base al tamaño de mercado antes y después del COVID-19.

La propuesta de valor del modelo de negocios planteados se sustenta en preparar y entregar comida a domicilio, a través de un método de suscripción, disponiendo de comida que responda a las necesidades nutricionales de las personas y que tenga variedad. La comida además debe ser tener buen sabor y debe ser preparada con la higiene necesaria para un producto de calidad. Se dispone de 3 planes (comida casera, cuidar peso y aumentar masa muscular) que responden a distintas necesidades nutricionales y que cuentan con opción de suscribirse a almuerzo y/o cena, donde cada día hay disponible un plato distinto al día anterior.

El modelo de negocios es factible técnica y estratégicamente. Desde el punto de vista económico, si bien no se cumple con el requisito del objetivo general de obtener más de 100 millones de pesos después de impuestos en su segundo año de operación, si se obtiene un VAN de 1.481 millones de pesos y una TIR de 422%. Además, se tiene que con una subida en los ingresos inferior al 5% podría cumplirse el objetivo.

El mayor riesgo para el proyecto es que al tratarse de un servicio que actualmente no existe en el mercado local, se requiera un mayor tiempo para crear la imagen de marca y el conocimiento acerca del servicio en los clientes.

El análisis de sensibilidad indica que existen posibilidades muy bajas de que el proyecto no tenga una utilidad mayor a cero en su segundo año de operación, mientras que la utilidad mayor a 100 millones de pesos está muy cerca, solo con una variación inferior al 5% en los ingresos de la empresa.

Por lo anterior, se recomienda seguir con el proyecto, e invertir más dinero en marketing, con la finalidad de alcanzar una mayor penetración de mercado y así buscar el cumplimiento del objetivo planteado.

Se sugiere incluir en un nuevo estudio comunas aledañas como Concón, debido a su alta densidad de población, su cercanía con Viña del Mar y la alta densidad de población que está dentro del segmento objetivo.

## 10 Bibliografía

- Banco Central. (s.f.). *Banco Central*. Obtenido de <https://si3.bcentral.cl/setgraficos/#>
- BUPA Salud. (2020). *Coronavirus - Covid 19*.
- Célula de Investigación CustomerTrue de CustomerTrigger con el apoyo del Observatorio de Sociedad Digital Unegocios de la U.Chile. (2020). *Radiografía del Ciudadano: Cambios y Prioridades*. Santiago.
- Chile 3D. (2016). *Actividades de tiempo libre*.
- Clínica Mayo. (Septiembre de 2019). *Celiacúa*. Obtenido de <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/celiac-disease/symptoms-causes/syc-20352220>
- Clínica Mayo. (14 de 12 de 2019). *Dieta vegetariana*. Obtenido de <https://www.mayoclinic.org/es-es/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/in-depth/vegetarian-diet/art-20046446>
- CNN Chile. (s.f.). *CNN Chile*. Obtenido de [https://www.cnnchile.com/tendencias/el-crecimiento-de-las-aplicaciones-de-comida-en-chile-un-25-de-los-chilenos-hace-pedidos-online\\_20180927/](https://www.cnnchile.com/tendencias/el-crecimiento-de-las-aplicaciones-de-comida-en-chile-un-25-de-los-chilenos-hace-pedidos-online_20180927/)
- GfK. (2019). *Cambios y tendencia en la canasta consumo familiar del chileno*. Santiago.
- GfK Adimark. (2019). *Chile come sano V°3*.
- INE. (2017). *Reportes estadísticos comunales 2017*. Santiago: Biblioteca del Congreso Nacional.
- Marcano, J. (Febrero de 2019). *Chile puede reducir la obesidad infantil si sigue efectivos ejemplos internacionales*. (Vida Ciencia Tecnología) Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=549988>
- Ministerio de Salud. (s.f.). *DECRETO 977 APRUEBA REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS*.
- OCDE. (s.f.). *Overweight or obese population*. Obtenido de <https://data.oecd.org/healthrisk/overweight-or-obese-population.htm>
- Ochoa, L. (2018). *EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA DISEÑAR UN MODELO DE NEGOCIO BAJO EL FORMATO DE FOOD TRUCKS EN EL MERCADO DE CONSUMO DE ALIMENTOS SALUDABLES*. Santiago.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocios*. New Jersey, EE.UU.
- Queirolo, E. M. (2020). *Impacto del COVID-19 en la economía de América Latina y Chile*.
- Servicio de Impuestos Internos. (2020). *Estadísticas de Empresas por Comuna y Subrubro económico*. Santiago.

Smith, L. (2018). *Who's cooking? Trends in US home food preparation by gender, education, and race/ethnicity from 2003 to 2016.*

Suhartanto, D. (2019). *Millennial experience with online food home delivery: A lesson from Indonesia.*

swissinfo.ch. (s.f.). *swissinfo.ch*. Obtenido de swissinfo.ch:

[https://www.swissinfo.ch/spa/pib-de-chile-cae-5-8--en-2020-por-el-impacto-de-la-pandemia/46459980#:~:text=El%20Producto%20Interno%20Bruto%20\(PIB,este%20jueves%20el%20Banco%20Central](https://www.swissinfo.ch/spa/pib-de-chile-cae-5-8--en-2020-por-el-impacto-de-la-pandemia/46459980#:~:text=El%20Producto%20Interno%20Bruto%20(PIB,este%20jueves%20el%20Banco%20Central).

Valdivieso, M. P. (2019). *¿Qué está pasando? Una mirada desde los números*. Santiago, Chile: Growth for Knowledge. Obtenido de

[https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/CL/images/Presentacion\\_Icare\\_\\_El\\_cambio\\_en\\_los\\_consumidores.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/images/Presentacion_Icare__El_cambio_en_los_consumidores.pdf)

Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en la tendencia de los mercados laborales.*



## Anexos

Anexo 1: Detalla de los costos de los productos y modificaciones de infraestructura que se deben realizar.

Productos que se deben adquirir:

<b>Canti dad</b>	<b>Producto</b>	<b>Precio unitario [\$]</b>	<b>Precio total [\$]</b>
3	Horno a gas	2.400.000	7.200.000
3	Congelador 600 L	495.000	1.485.000
2	Refrigerador 2 puertas	1.490.000	2.980.000
2	transportador de pallets	280.000	560.000
2	Computadores	450.000	900.000
2	Cocina de 8 platos con churrasqueras	1.150.000	2.300.000
1	Mueblería, estantería, adaptación del local	3.500.000	3.500.000
1	Accesorios menores (saca jugo, ollas, cuchillos, batidoras, campanas etc.)	12.630.000	12.630.000

31.555.000

Costo de la remodelación y adaptaciones de cañerías de agua y gas: \$20.000.000. Lo anterior considera los muebles.

*Anexo 2: Encuesta*

**¿Cuánto gastan los encuestados en comida?**

Se realizó la pregunta de cuánto se gasta en comida actualmente, tomando en cuenta un almuerzo o una cena. Los resultados quedan expresados en la Tabla 19.

		3.500 o menos	5.000 - 6.000	6.000 - 6.500	6.500 - 7.000	7.000 o más	
AB/C1a	0 - 14	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	15 - 29	4%	7%	21%	42%	26%	100%
	30 - 44	6%	5%	12%	45%	32%	100%
	45 - 64	0%	25%	32%	30%	13%	100%
	65 o más	0%	35%	30%	35%	0%	100%
C1b	0 - 14	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	15 - 29	19%	28%	34%	15%	4%	100%
	30 - 44	15%	33%	45%	5%	2%	100%
	45 - 64	21%	45%	25%	5%	4%	100%
	65 o más	34%	28%	32%	6%	0%	100%

*Tabla 19: Gasto diario en comidas*

**¿De qué manera te gustaría alimentarte?**

Al ser consultadas las personas por el régimen alimenticio que les gustaría tener, se consulta sobre comida casera, cuidar peso, aumentar masa muscular, vegetariano, comida para diabéticos, celiaco, veganos, keto y sin lactosa, estas últimas se asociaron en \*Otros debido a la baja respuesta en la encuesta. Se puede ver la información en la Tabla 20.

		Comida casera	Cuidar peso	Aumentar masa muscular	Vegetariano	*Otros
AB/C1a	0 - 14	0%	0%	0%	0%	0%
	15 - 29	59%	25%	7%	2%	7%
	30 - 44	64%	32%	3%	0%	3%
	45 - 64	34%	22%	5%	7%	32%
	65 o más	45%	8%	3%	0%	44%
C1b	0 - 14	0%	0%	0%	0%	0%
	15 - 29	45%	33%	19%	3%	0%
	30 - 44	54%	44%	2%	0%	0%
	45 - 64	50%	28%	10%	2%	10%
	65 o más	50%	20%	0%	0%	30%

*Tabla 20: Preferencias alimenticias*

**Atributos favoritos al momento de elegir una comida**

Se solicita rankear los atributos más importantes al momento de escoger una comida, en cada segmento socioeconómico, Se le atribuyen factores entre 1 y 10 a los atributos y quedan expresados como se muestra en la Tabla 21.

		Higiene	Sabor	Alimentos orgánicos	Presentación de los repartidores	Cumplimiento de horarios de reparto	Variedad de productos	Plato responde a las necesidades nutricionales de las personas
AB/C1a	15 - 29	9,8	9,5	4,5	4,3	3,4	9,0	9,2
	30 - 44	9,6	9,2	6,7	4,9	1,2	9,5	9,1
	45 - 64	10,0	9,4	4,2	2,3	4,5	5,6	8,0
	65 o más	10,0	9,5	3,2	1,5	6,9	6,0	7,9
C1b	15 - 29	9,8	0,1	5,6	6,0	3,4	6,7	5,6
	30 - 44	10,0	8,3	4,1	3,4	2,5	5,5	9,0
	45 - 64	10,0	8,9	1,8	3,4	2,5	6,0	5,1
	65 o más	10,0	6,7	2,5	1,7	8,0	5,0	6,0

Tabla 21: Atributos mejor evaluados para escoger una comida

### Evaluación de la competencia directa

Se consulta por los restaurantes más solicitados en las aplicaciones de delivery en la comuna de Viña del Mar. Se pregunta por las siguientes características en caso de haber pedido comida en las últimas semanas.

### Si pudieras escoger una o más comidas para recibir comida en tu casa o trabajo y no tener que prepararla, ¿Cuál escogerías?

Tal como se muestra en la Tabla 22, En todos los segmentos, la comida que más le gustaría recibir a los encuestados en casa, es el almuerzo y la segunda más requerida, es la cena.

		Desayuno	Snack AM	Almuerzo	Snack PM	Cena
AB/C1a	15 - 29	0%	0%	62%	0%	15%

	30 - 44	3%	1%	73%	1%	23%
	45 - 64	5%	2%	54%	2%	5%
	65 o más	6%	2%	54%	2%	10%
C1b	15 - 29	0%	2%	54%	2%	12%
	30 - 44	2%	0%	34%	0%	8%
	45 - 64	5%	0%	45%	0%	5%
	65 o más	5%	0%	44%	0%	0%

Tabla 22: Preferencia para recibir

### ¿Para quién te gustaría recibir esta comida?

Con respecto a la pregunta anterior, se realiza la consulta a los encuestados, de para quién le gustaría recibir esta comida, se dejan opciones de para sí mismos, pareja, hijos, padres, abuelos y además se deja una opción abierta. Estos últimos (abuelos y opción abierta), se clasifican en la opción “Otros” debido al bajo índice de respuestas. En la Ilustración 16, se muestran los resultados de la encuesta, siendo en todos los segmentos, la opción más valorada el recibir comida para sí mismo y en segunda instancia para su pareja.

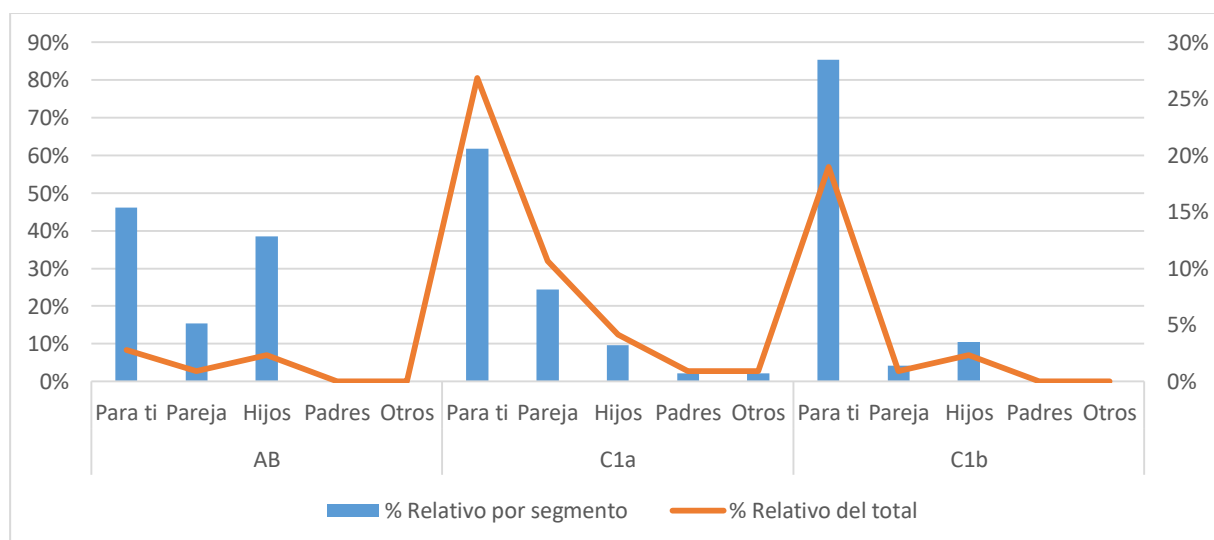


Ilustración 16: Para quién te gustaría recibir la comida ya preparada

### ¿Tienes algún día en especial que te gustaría no cocinar?

Se pidió a los encuestados votar por los días que más quisieran no cocinar, encabezando los resultados los días de lunes a jueves en los casos de los segmentos entre AB y C3. Mientras que los otros segmentos tuvieron también preferencias por días entre viernes y domingo, dependiendo del segmento, tal como se muestra en la Ilustración 17.

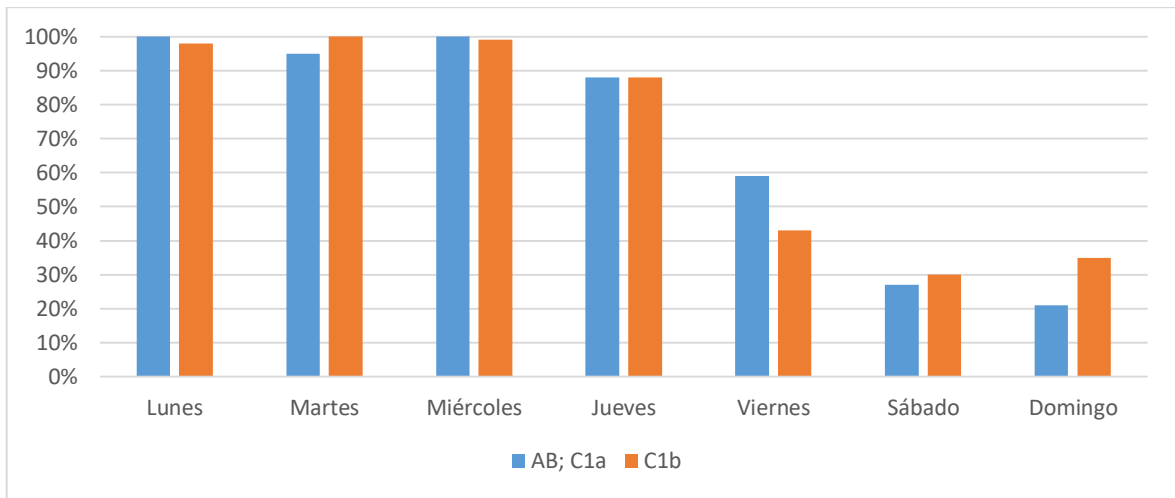


Ilustración 17: Días favoritos para no cocinar

### Horarios y frecuencia favoritos para recibir la comida

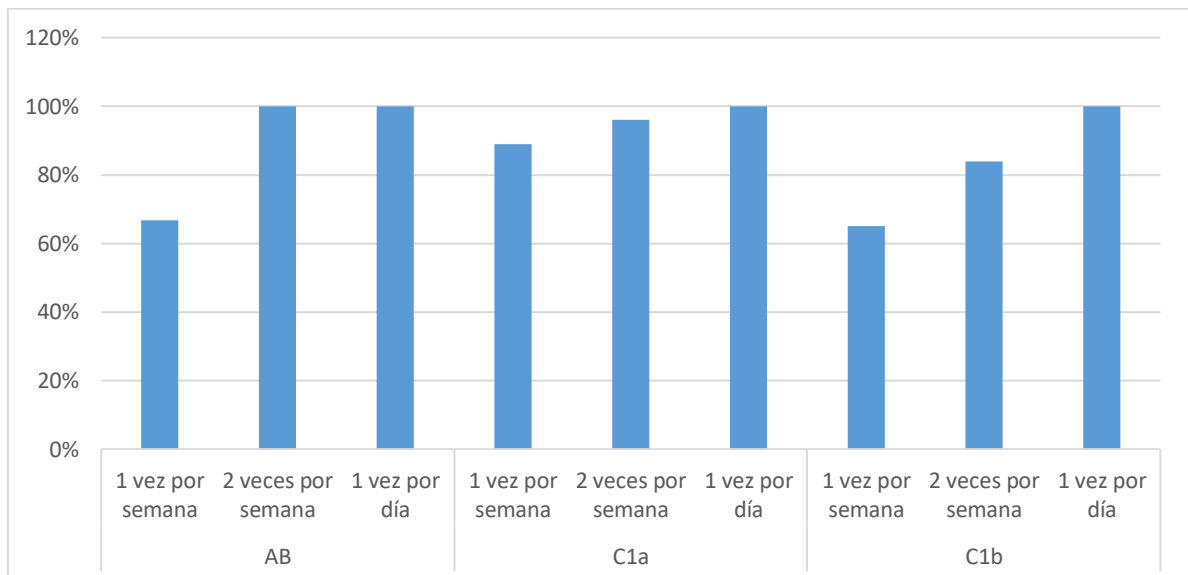
Se tienen las siguientes preguntas asociadas a este punto:

**¿Te gustaría recibir comida solo una vez a la semana, con las características que buscas para los días que escogiste?**

**¿Te gustaría recibir comida solo 2 veces por semana para los días que escogiste?**

**¿Te gustaría recibir comida de manera diaria para tu alimentación semanal en los días que escogiste?**

El 100% de las personas está de acuerdo con recibir la comida vez al día, en todos los segmentos, mientras que el resto de las opciones van cambiando de acuerdo con el segmento, tal como se muestra en la Ilustración 18.



### Ilustración 18: Frecuencia de reparto requerida

Por otro lado, al momento de escoger un horario de reparto, la tendencia de los segmentos de nivel socioeconómico más alto tiende a ser entre las 17 y las 22 hrs, mientras que los estratos socioeconómicos más bajos, tienden a requerir sus comidas a distintas horas del día, tal como se muestra en la Ilustración 19.

La pregunta asociada a este ítem fue: **¿En qué horario te gustaría recibir tu comida?**

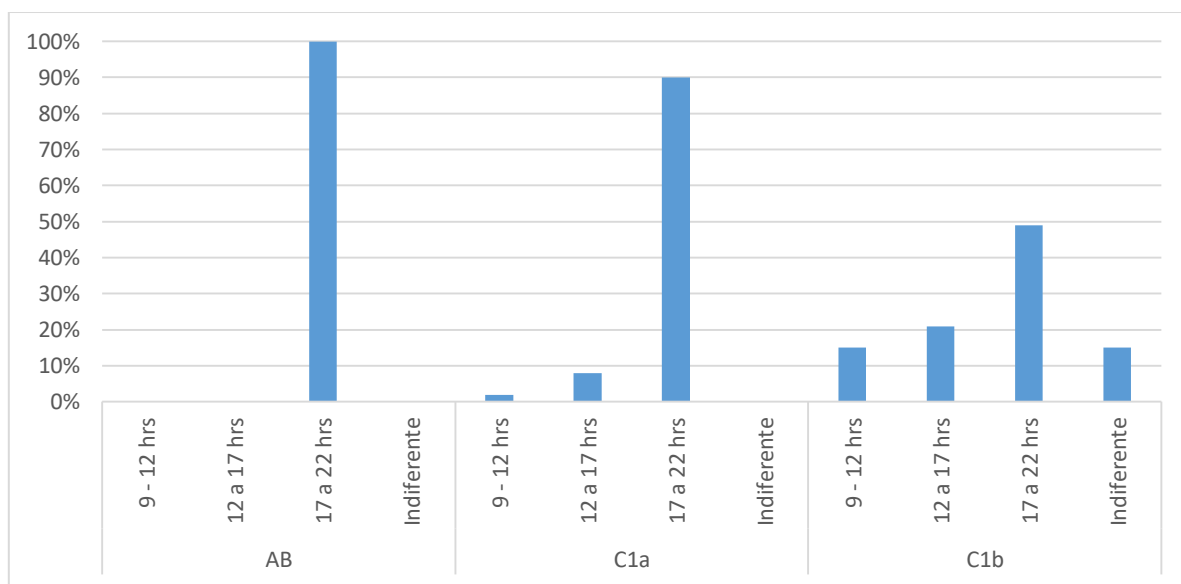


Ilustración 19: Horario favorito para recibir la comida en tu casa

### Decisión final de los encuestados

¿Te suscribirías a un plan semanal con menús que se adapten a tu presupuesto de alimentación y a tus demás requerimientos?

El 100% de los encuestados dijo que sí.

Finalmente, se consulta por las características personales de los clientes, obteniendo los siguientes datos:

**Género:** Un 52% de los encuestados fueron varones, mientras que un 48% fueron mujeres. Por otro lado, se entrevistan personas de distintos **rangos etarios** clasificados de la siguiente manera:

<b>Rango etario</b>	<b>%</b>
0 - 14	0,5%
15 - 29	23,1%
30 - 44	39,0%
45 - 64	26,7%
65 o más	10,8%

*Tabla 23: Rango etario de los encuestados*

Se dejará de lado el estudio del rango etario de 0 a 14 años, debido a la nula respuesta recibida.

Ahora, caracterizando a los encuestados desde el punto de vista de los **ingresos familiares**, tenemos la siguiente distribución:

<b>Nivel socioeconómico</b>	<b>%</b>
AB	3,1%
C1a	29,7%
C1b	23,1%
C2	23,1%
C3	8,7%
D	6,2%
E	6,2%

*Tabla 24: Nivel socioeconómico de los encuestados*

Finalmente, se analizan la cantidad de personas que viven en los **hogares** de los encuestados, obteniéndose los siguientes resultados.

<b>Personas que viven en el hogar</b>	<b>%</b>
Persona sola	39,5%
Viviendo en pareja	35,4%
Viviendo con pareja e hijos	19,0%
Viviendo con hijos	6,2%

*Tabla 25: Habitantes del hogar de los encuestados*