



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

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL CRECIMIENTO DE WELL
FOOD SPA MEDIANTE LA ADQUISICIÓN / OPERACIÓN DE FRANQUICIAS**

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

NATALIA CONSTANZA ALBORNOZ NAVARRO

**PROFESORA GUÍA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
FRANCISCO GUTIERREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

RESUMEN

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL CRECIMIENTO DE WELL FOOD SPA MEDIANTE LA ADQUISICIÓN / OPERACIÓN DE FRANQUICIAS

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar y evaluar un plan de negocio para el crecimiento de la empresa Well Food SpA, mediante la adquisición y la operación de franquicias. La motivación surge de la actual operación de la franquicia chilena de comida rápida denominada La Mechada Nacional en la ciudad de Curicó, con resultados operacionales insatisfactorios durante el periodo de conflictos sociales y posterior pandemia (años 2019 a 2022), requiriéndose evaluar otras alternativas para la recuperación de la inversión.

Si bien el mercado de las franquicias en el país se encuentra en pleno proceso de desarrollo, sin normativas ni incentivos específicos, se observan oportunidades de negocio en el mercado de las franquicias de comida rápida, servicios recurrentes, vestimenta y comercio.

Para la elaboración de este plan se desarrolló una metodología de cinco etapas, en donde inicialmente se realizó una revisión bibliográfica del mercado de las franquicias a nivel nacional e internacional para la detección de oportunidades desde el contexto de la industria y el mercado. Posteriormente se diagnosticó el resultado comercial y de negocio de la empresa, el desempeño operacional y los recursos y capacidades de la empresa, para así determinar los factores diferenciadores que constituyen fuentes de ventaja competitiva, y también las oportunidades de mejora. Luego, se definieron las variables y criterios para decidir cuales franquicias serian consideradas en la evaluación.

Después, a través de encuestas, se identificaron las potenciales necesidades a ser satisfechas mediante el uso de franquicias de comida rápida y, sobre ellas, se elaboró un modelo de negocio basado en una propuesta de valor con dos alternativas: (1) crecimiento a través de dark kitchen o (2) crecimiento mediante un local mediano. En ambos casos, la franquicia a utilizar se debe caracterizar en la rapidez de entrega, sabor intenso y calidad del producto.

Finalmente, desde los atributos de la propuesta de valor, el diagnóstico realizado y los hallazgos de las encuestas y entrevistas realizadas, se desarrollan el plan de marketing, el operacional y el de personas, en donde se establecen las principales estrategias a impulsar para lograr posicionar las franquicias a operar.

La evaluación financiera a 5 años determinó que, el proyecto mediante dark kitchen es viable económicamente, alcanzando un valor presente de CLP \$29.157.852, TIR del 29,6% y plazo de recuperación de la inversión de 4,1 años, con un ramp-up de 1 año por cada nuevo local y un crecimiento igual o superior al 2,5% trimestral en las ventas.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. El mercado de las franquicias en el mundo	2
1.2. El mercado de las franquicias en Chile	4
2. PLANTEAMIENTO DE LA TESIS.....	6
2.1. Descripción del tema y preguntas clave.....	6
2.2. Alcance.....	7
2.3. Objetivos y resultados esperados	7
2.4. Metodología.....	9
3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	9
4. DIAGNÓSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA	11
4.1. Desempeño comercial y de negocio	11
4.2. Desempeño operacional.....	14
4.3. Desempeño del recurso humano	15
4.4. FODA de la empresa.....	17
5. DIAGNOSTICO PARA EXPANSIÓN, ESTUDIO DE INDUSTRIA Y MERCADO.....	25
5.1. Análisis de PESTEL	25
5.2. Análisis del entorno competitivo.....	30
5.3. Definición de las variables para una potencial segunda franquicia.....	33
5.4. Identificación de las oportunidades de negocio	34
5.5. Análisis del mercado	35
5.6. Principales resultados del estudio de mercado.....	38
6. MODELO DE NEGOCIO	48
6.1. Segmento de clientes.....	50
6.2. Propuesta de valor	51
6.3. Canales	51
6.4. Relación con clientes.....	52
6.5. Actividades clave.....	52
6.6. Recursos clave.....	53
6.7. Alianzas clave.....	54
6.8. Fuentes de ingreso.....	54
6.9. Estructura de costos.....	54
7. PLAN DE MARKETING	55
7.1. Objetivos y estrategia.....	55
7.2. Marketing mix	57
8. PLAN OPERACIONAL	60
8.1. Decisiones estratégicas del plan.....	60
8.2. Actividades operacionales.....	65

9.	PLAN DE PERSONAS	68
9.1.	Plan de dotación y remuneraciones	68
9.2.	Perfiles de cargo.....	70
9.3.	Plan de capacitación	70
9.4.	Plan de gestión y retención del talento	70
10.	PLAN FINANCIERO Y FACTIBILIDAD	71
10.1.	Proyección de ingresos.....	71
10.2.	Estructura de costos	73
10.3.	Inversión requerida y fuentes de financiamiento	75
10.4.	Flujo de caja.....	79
10.5.	Evaluación económica	83
10.6.	Análisis de sensibilidad.....	83
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
12.	GLOSARIO	89
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	90
14.	ANEXOS.....	92
	ANEXO A: Franquicia de comida rápida en locales comerciales tipo Mall	92
	ANEXO B: Locales de comida fuera de la plaza Mall Curicó	92
	ANEXO C: Tipos de franquicias disponibles en Chile	93
	ANEXO D: Franquicias preseleccionadas para la diversificación.....	93
	ANEXO E: Franquicias evaluadas para la expansión de Well Food SpA.....	94
	ANEXO F: Plaza sugerida para las regiones VI y VII, según estudio de mercado	95
	ANEXO G: Costos estimados de arriendo de locales Dark Kitchen	96
	ANEXO H: Descripción de cargos y responsabilidades	96
	ANEXO I: Capacitaciones entregadas para inicio de operaciones	97
	ANEXO I: Beta para la industria	97
	ANEXO J: Inversiones consideradas según alternativa de local	98
	ANEXO K: Depreciaciones aplicables establecidas por el SII en años	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Ranking top 10 franquicias más destacadas a nivel global, año 2021.....	2
Tabla 2:	Perfil de Mercado: Franquicias en Chile (2017).....	4
Tabla 3:	Estructura de costos del negocio caso base en pesos, año 2019 y 2021.	11
Tabla 4:	Diagrama de flujo de operacional de Well Food SpA.....	14
Tabla 5:	Diagnóstico sobre compensaciones y beneficios en Well Food SpA.....	17
Tabla 6:	Matriz resumen de las 5 fuerzas de Porter.	33
Tabla 7:	Criterios de decisión a considerar en una potencial segunda franquicia:	33
Tabla 8:	Distribución etaria en ciudades de Región Metropolitana, VI y VII	36
Tabla 9:	Clientes potenciales por edad para comida rápida en ciudades de Región Metropolitana, VI y VII	36
Tabla 10:	Clientes alcanzables según edad para comida rápida en ciudades de la Región Metropolitana, VI y VII	37
Tabla 11:	Atributos preferidos en elección de marcas según encuesta	46
Tabla 12:	Disposición a pagar por producto promocionado.....	47
Tabla 13:	Canvas: Modelo Estratégico de expansión (incluye ambas alternativas)	49

Tabla 14: Caracterización y valor que representa a los segmentos seleccionados.....	50
Tabla 15: Posicionamiento por marca.....	56
Tabla 16: Capacidad nominal instalada para cada tipo de local de Well Food SpA.	62
Tabla 17: Proyección de dotación (alternativas 1 y 2).	69
Tabla 18: Proyección de remuneraciones.....	69
Tabla 19: Plan de capacitación de dotación para expansión.....	70
Tabla 20: Propuesta para plan de gestión y retención del talento.....	71
Tabla 21: Proyección de ventas según alternativas.....	72
Tabla 22: Costos fijos asociados a la operación estimados en la evaluación.....	73
Tabla 23: Costos asociados al Plan dotacional.....	74
Tabla 24: Costos variables respecto a las ventas.....	74
Tabla 25: Resumen de Inversión para cada tipo de local, en pesos.....	75
Tabla 26: Depreciaciones estimadas para el análisis de flujo de caja.....	76
Tabla 27: Capital de trabajo.....	77
Tabla 28: Costo del crédito bancario.....	77
Tabla 29: Resultados Flujo de Caja Puro alternativa 1.....	80
Tabla 30: Resultados Flujo de Caja Financiado alternativa 1.....	80
Tabla 31: Resultados Flujo de Caja Puro alternativa 2.....	81
Tabla 32: Resultados Flujo de Caja financiado alternativa 2.....	82
Tabla 33: Resultados de los indicadores financieros críticos del Plan de Negocios.....	83
Tabla 34: Escenarios de sensibilidad por variación de ventas y aumento en costos. ...	84
Tabla 35: Escenarios de sensibilidad por aumento del plan dotacional y variación en ventas.....	85
Tabla 36: Escenarios de sensibilidad por aumento de la tasa de retorno exigida por los dueños.....	86
Tabla 37: Tipos de Franquicia de comida rápida en locales comerciales tipo Mall competencia actual.....	92
Tabla 38: Locales de comida rápida para la venta de sándwich fuera del Mall Curicó..	92
Tabla 39 Tipos de Franquicia disponibles en Chile.	93
Tabla 40: Tipos de Franquicia seleccionadas para evaluar diversificación.....	93
Tabla 41: Franquicias evaluadas para incorporar en Well Food SpA.....	94
Tabla 42: Plaza sugerida por localidad, según estudio de mercado.....	95
Tabla 43: Capacitación entregada por la franquicia al inicio de la apertura de un local	97
Tabla 44: Depreciaciones establecidas por el SII en años.....	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Origen de las franquicias en España.....	3
Gráfico 2: Rubros donde se desarrolla el mercado de franquicias en Chile.	5
Gráfico 3: Principales Países de origen de las franquicias que operan en Chile.....	5
Gráfico 4: Ventas anuales del rubro en UF a nivel nacional periodo 2005 a 2020.....	10
Gráfico 5: Ventas del rubro en UF en la Región del Maule periodo 2005 a 2020.....	10
Gráfico 6: Evolución ingresos por ventas periodo 2019 a 2021 (en millones de pesos)	13
Gráfico 7: Evolución del precio ticket promedio periodo 2019 a 2021 (miles de pesos)	13
Gráfico 8: Preferencias de consumo de alimentos en Chile.....	19
Gráfico 9: Rango etario de la muestra.	39
Gráfico 10: Ocupación de la muestra.....	39
Gráfico 11: Número de integrantes del grupo familiar de la muestra.....	39
Gráfico 12: Rango de ingreso familiar de la muestra.....	40

Gráfico 13: Frecuencia de consumo en local.	40
Gráfico 14: Disposición a pagar para consumo en local.	41
Gráfico 15: Frecuencia de consumo en delivery o para llevar.	41
Gráfico 16: Disposición a pagar en consumo en delivery o para llevar.	42
Gráfico 17: Frecuencia de consumo almuerzo en local versus delivery.	42
Gráfico 18: Frecuencia de consumo cena en local versus delivery.	43
Gráfico 19: Frecuencia de consumo para otras ocasiones en local versus delivery.....	43
Gráfico 20: Factores más preferidos al comprar comida rápida.	43
Gráfico 21: Factores menos preferidos al comprar comida rápida	44
Gráfico 22: Frecuencia en consumo por categoría de comida en un mes promedio.	45
Gráfico 23: Frecuencia relativa del consumo por categoría en mes promedio	45
Gráfico 24: Proyección de ventas anuales (alternativa 1 y 2).....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Equipo Well Food SpA a diciembre de 2021	16
Ilustración 2: Resultado encuesta expectativa económica Banco Central marzo 2022.	26
Ilustración 3: Las principales estadísticas demográficas de Chile	27
Ilustración 4: Estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile	50
Ilustración 5: Carta de productos disponibles en punto de venta o vía online.	57
Ilustración 6: Principales procesos de operaciones.	65
Ilustración 7: Proceso de Abastecimiento – Adquisición de la materia prima.	65
Ilustración 8: Proceso de atención y venta al cliente.	66
Ilustración 9: Organigrama propuesto para la Expansión de Well Food SpA.	68

1. INTRODUCCIÓN

En términos generales, las franquicias son un modelo de negocios que consiste en que el franquiciante (dueño de la marca), entrega el know-how de un producto y/o servicio con una fórmula ya probada, estableciendo directrices en materia de operaciones y recursos humanos para obtener resultados operacionales dentro de un margen esperado. Por lo general, posee sinergias y economías de escala para los franquiciatarios (quienes la operan), como es en el caso del marketing y la producción de insumos específicos.

Adicionalmente, las franquicias tienen un modelo de acompañamiento basado en la capacitación y supervisión al franquiciatario, para que la promesa de valor del producto y/o servicio se mantenga independientemente de quien la replique. Por este motivo, operan bajo contratos de confidencialidad de la marca que regulan aspectos tanto comerciales como operativos con el objetivo de resguardar los conceptos estratégicos y que el modelo de negocio no se distorsione.

Uno de los principales beneficios de operar bajo este modelo, es que reduce los riesgos e incertidumbres que se dan al inicio de un emprendimiento, dado que las variables se encuentran previamente definidas, siendo un producto o servicio probado y aceptado por el consumidor.

A partir de agosto de 2019, la empresa Well Food SpA opera la franquicia gastronómica, de comida rápida, "*La Mechada Nacional*", con una sucursal en la ciudad de Curicó. Esta administración ha atravesado periodos complejos como lo son el contexto sociopolítico divergente a nivel nacional a partir octubre de 2019, que mermaron los ingresos proyectados en el primer semestre de operación en un -17% y una Pandemia que se inició en marzo de 2020, con restricciones sanitarias que impidieron las operaciones por los 5 meses siguientes, seguido a una situación económica inestable durante 2021 y 2022, con altos índices de inflación y escasez de algunos productos básicos.

Por otro lado, también se han presentado amenazas y oportunidades en el periodo de pandemia. En la sucursal de Curicó, los ingresos por venta fueron un 59% menor a los proyectados en la fase de estudio del proyecto, por lo que se requiere evaluar de manera detallada la propuesta del franquiciante.

A nivel interno, la administración del local ha carecido de una visión de mediano a largo plazo y con un entorno de escasa disponibilidad de mano de obra, se ha generado una dificultad para planificar y priorizar acciones, manteniendo una posición mayormente reactiva, lo que sumado a las restricciones sanitarias vigentes han derivado que desde la reapertura del local en septiembre de 2021, los ingresos por ventas han sido de solo un 27% de las necesarios para el punto de equilibrio empresarial, pero con una tendencia al alza.

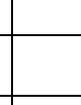
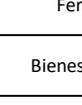
De esta manera, los resultados de la operación a marzo de 2022 y la situación macroeconómica y social en Chile generan la necesidad de estudiar si mantener y expandir la operación de esta franquicia, o bien diversificar en otras alternativas de franquicias.

1.1. El mercado de las franquicias en el mundo

Respecto a las investigaciones que se realizan de las operaciones de las franquicias, es posible mencionar a Franchise Direct, empresa dedicada al estudio de mercado de las franquicias a nivel mundial, donde en uno de sus últimos estudios sitúan al mercado estadounidense como uno de los principales impulsores de franquicias y de acuerdo al ranking Top100 Global Franchise, realizado por la misma empresa de estudios, en función de las ventas de cada marca a nivel global y porcentaje de crecimiento unitario, el posicionamiento de dicho país es evidente en la industria.

Como uno de los factores determinantes, se encuentra que a nivel global las 10 primeras franquicias son estadounidenses y tienen como foco el mercado de la comida rápida, la hotelería y la alimentación, como se puede ver en la tabla 1.

Tabla 1: Ranking top 10 franquicias más destacadas a nivel global, año 2021¹

PUESTO	MARCA	PAIS	SECTOR
1.	 McDonald's		Comida rápida
2.	 KFC		Comida rápida
3.	 Burger King		Comida rápida
4.	 7 Eleven		Tienda de Retail
5.	 Domino's Pizza		Comida rápida
6.	 Ace Hardware Corporation		Ferretería
7.	 Century 21		Bienes raíces
8.	 Papa John's		Comida rápida
9.	 Taco Bell		Comida rápida
10.	 Pizza Hut		Comida rápida

Fuente: Franchise Direct, 2021.

En el Top 100, la mayoría pertenece al rubro de la comida (39%), en segundo lugar, al rubro automotriz (12%), en tercer lugar, relacionados al bienestar y cuidado personal con un 9%; en cuarto lugar está la industria de la Limpieza (7%); en quinto lugar el rubro de las ferreterías con un 6%, en sexto lugar los bienes raíces con un 5% y en séptimo lugar las tiendas de retail con un 4%. El resto de los rubros suman un 18% y se dividen en 11 rubros de distintos tipos.

En el resumen del estudio efectuado por Franchise Direct del año 2018, se da a conocer que solo las empresas del TOP100 analizado alcanzan los 5.492 locales en el mundo.

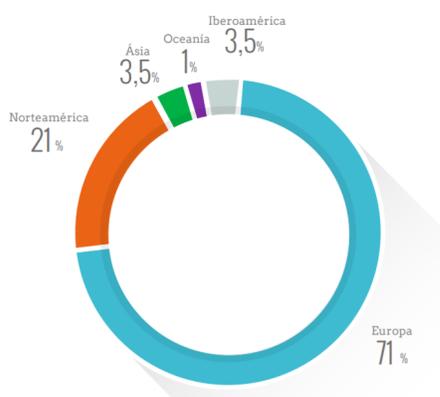
¹ Top 100 Franchises 2021. (2021). Diciembre, 2021, de Franchise Direct Sitio web: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>

De estas franquicias, el 57% tiene 50 o menos locales y un 14% tienen entre 50 y 100 locales, siendo las cadenas presentadas en la Tabla 1 aquellas que elevan la cantidad sobre los 100 locales y, específicamente, 7 de ellas son marcas de comida rápida.

En cuanto a los países de la Unión Europea, el escenario es particularmente diferente. Si bien es cierto que se ha experimentado un aumento creciente a lo largo de los años, aún no se acerca al escenario consolidado de Estados Unidos, lo que en cierto modo, ha ayudado a fomentar una industria regional.

En España, por ejemplo, del total de cadenas que existen, un 86% corresponden a franquicias nacionales, mientras que solo el 14% son extranjeras. De las franquicias extranjeras un 71% son Europeas, mientras que un 21% corresponden a franquicias de Norteamérica.

Gráfico 1: Origen de las franquicias en España²



Fuente: MundoFranquicia, 2017.

En el caso particular de la comida, un 14% de las franquicias españolas la tienen como rubro principal, Alcanzando un 16,8% del total de locales del sistema de franquicias del país.

En Francia, el mercado de franquicias es similar, entre las 100 franquicias más destacadas un 83% corresponde a franquicias del mismo país, mientras que solo un 10% son de Estados Unidos. Un 29% de las franquicias en el TOP100 se dedican al rubro de la comida, siendo el primordial en el país, seguido por un 20% del rubro ligado a los bienes raíces, remodelaciones y construcción, y un 11% correspondiente al segmento automotriz.

En el Reino Unido, a diferencia de Francia y España, las franquicias estadounidenses tienen mayor incidencia en el mercado, alcanzando un 32% dentro del TOP100 de franquicias, y las nacionales tienen un 55% de las franquicias en el mismo segmento. Un 21% de las franquicias de este listado se dedican al rubro de la comida, seguido de un 13% de franquicias dedicadas al rubro de los bienes raíces y cuidados del hogar.

² MundoFranquicia. (2017). La Franquicia en cifras Servicio de Estudios Estadísticos y Divulgativos. Diciembre, 2021, de MundoFranquicia Sitio web: <https://www.mundofranquicia.com/wp-content/uploads/2017/01/La-Franquicia-en-Cifras-2017-definitivo.pdf>

1.2. El mercado de las franquicias en Chile

A nivel latinoamericano, Chile es uno de los países menos desarrollados en el modelo de negocios de las franquicias. Actualmente, no existe legislación o incentivos tributarios para este mercado, por lo que su desarrollo en el país se debe netamente a decisiones de privados.

De acuerdo con estadísticas del Comité de Franquicias de la CCS (Prof. Pinaud V., 2016), el mercado de las franquicias en Chile es aproximadamente de US\$ 3.000 millones con una utilidad promedio del 23,5% sobre las ventas y una recuperación promedio de la inversión en 24 meses. Mientras que en el estudio “Mercado de las Franquicias en Chile” (Prof. Pinaud V., 2016), se identificó que el universo de marcas que operan en este formato asciende a 208 (no considera marcas industriales). Una estadística resumen se presenta en la tabla 2:

Tabla 2: Perfil de Mercado: Franquicias en Chile (2017)³

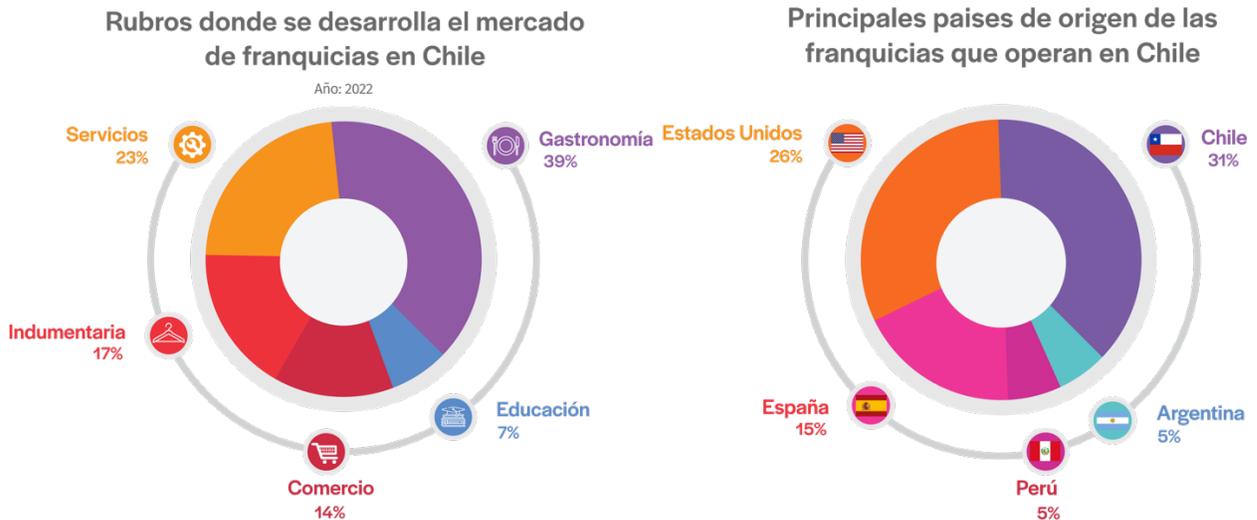
Facturación de la industria US\$ 1.951 mil millones	Representa el 9,4% del PBI del comercio	53.500 puestos de trabajo directo
Casi un tercio de las marcas que operan como franquicia son de origen chileno	70% de los locales franquiciados son de comercio y gastronomía	
Duración promedio contratos de franquicia 7,2 años	Inversión inicial promedio US\$232.600	
208 marcas operan bajo formato franquicia	5.232 locales de marcas franquiciadas	
1.566 puntos de venta	132m ² superficie promedio de los locales	

Fuente: Exportemos.pe, 2017.

Los antecedentes del último estudio realizado a nivel nacional, demuestran que es un mercado que se encuentra en proceso de madurez y crecimiento “En el periodo registrado entre 2012-2016, existió una alta tasa de crecimiento en este rubro, con un alza de 60% en las marcas que operan con formato de franquicias en Chile, mientras que la cantidad de locales franquiciados ha aumentado considerablemente desde el 2012 en que había 3.666 locales, y al 2016 llegaron a 5.294, disminuyendo en el mismo periodo la tasa de mortalidad de estas de 40% a 22%.” (Prof. Pinaud V., 2016), donde la distribución de rubros y origen de las franquicias son:

³ Departamento de exportación de servicios. (2017). *Perfil de Mercado: Franquicias en Chile*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2021, de <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/Perfil%20servicio%20mercado%20-%20Franquicias%20en%20Chile.pdf>

Gráfico 2: Rubros donde se desarrolla el mercado de franquicias en Chile.
 Gráfico 3: Principales Países de origen de las franquicias que operan en Chile



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Pinaud, V., N. (2016). El Mercado de las Franquicias en Chile. Universidad de Chile⁴

A nivel nacional, las franquicias suelen tener una mayor presencia en la Región Metropolitana y son en mayor medida extranjeras. Suelen contar con establecimientos en las principales calles comerciales de la capital, así como en sus principales centros comerciales o malls.

Un aspecto para desarrollar es que en Chile la franquicia no tiene regulación especial, siendo considerado como un contrato privado entre dos partes, los que llaman a regulaciones nacionales y sectoriales. No obstante, en el periodo de pandemia el modelo de franquicias sigue vigente y ha experimentado un crecimiento a nivel nacional, con 7% de aumento en los locales propios y un 20% los locales franquiciados en el año 2020 y primer cuatrimestre del 2021⁵.

De esta manera, se detectan oportunidades a nivel nacional para las industrias de la gastronomía, servicios y comercio, las que serán exploradas y seleccionadas en función de las variables a definir.

⁴ Pinaud Verde-Ramo, N. (2016). El mercado de las franquicias en Chile 2016. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/146117>

⁵ CCS. (2021). Estudio revela que las franquicias aumentaron un 7% en Chile durante la pandemia. Diciembre, 2021, de Cámara de comercio de Santiago Sitio web: <https://www.ccs.cl/2021/06/10/estudio-revela-que-las-franquicias-aumentaron-un-7-en-chile-durante-la-pandemia/>

2. PLANTEAMIENTO DE LA TESIS

2.1. Descripción del tema y preguntas clave

Desde el inicio de la operación de la franquicia Mechada Nacional con apertura al público en octubre de 2019, la empresa Well Food SpA obtuvo resultados operacionales en pérdida equivalentes a -14,7 millones de pesos en 2019 y -22 millones en el año 2020 y -40 millones en el año 2021. De esta manera, se presenta la necesidad de elaborar un plan de negocios que permita la recuperación de la inversión inicial y la expansión de la empresa, superando desafíos tales como la administración de una empresa en el contexto nacional de pandemia, con una restricción de mercado significativa a nivel nacional e internacional, afectando por un lado las ventas como también la compra de suministros a proveedores por falta de stock.

Se analizará la conveniencia de aumentar el número de sucursales de “La Mechada Nacional”, o bien si entrega mayor valor la adquisición/operación de nuevas franquicias, que cumplan con los criterios de negocio definidos por los socios de Well Food SpA. Lo anterior, se materializará mediante un plan de negocios asociado a la estrategia seleccionada.

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

- ¿Cuál es el diagnóstico de la operación actual de Well Food SpA?
- ¿Cuáles son los cambios al modelo de negocio de Well Food SpA que se requieren para implementar el plan estratégico propuesto? ¿Cuáles deberían ser los pasos centrales de la estrategia a crear?
- ¿Cuál es el mercado potencial al que se puede aspirar? ¿De cuánto es su tamaño?
- ¿Cuáles son las restricciones internas (organización, financiamiento, costos, abastecimiento, marketing) que impiden obtener las utilidades esperadas?
- ¿Cuáles son las garantías, aspectos contractuales y condiciones mínimas a cumplir para mantener los conceptos claves de la marca?
- ¿Cuáles deben ser las acciones de marketing para aumentar el Market Share?
- ¿Cuál es la organización requerida para enfrentar la estrategia propuesta?
- ¿Cuál debe ser la estructura de costos óptima que permite cumplir con la estrategia propuesta? ¿Cuándo se requiere tener implementada?
- De acuerdo al análisis de sensibilidad económico, ¿cuáles son las variables críticas que permiten cumplir los objetivos propuestos? ¿Cuál es la proyección de flujos esperada acorde a la estrategia propuesta?
- ¿Cuánto es el VAN y TIR del Plan de negocios propuesto? ¿Cuándo se espera tener rentabilidad positiva?
- ¿Cuándo se deben implementar las diferentes estrategias?
- ¿De qué manera la situación macroeconómica y sociopolítica actual puede impactar en el plan de negocios propuesto?
- ¿Qué riesgos y limitaciones tiene la implementación del plan de negocios propuesto?

2.2. Alcance

La búsqueda de este conjunto de consultas mencionadas en el capítulo anterior permitirá conocer en profundidad los aspectos principales para crear la estrategia de negocios para la expansión de Well Food SpA.

La cobertura geográfica del estudio se acotará a nivel nacional. Sin embargo, dadas las características de funcionamiento de la empresa, existen algunas variables que tienen límites geográficos más acotados:

- El análisis de competidores será respecto a la industria nacional, al igual que el análisis macroeconómico
- Para el diagnóstico, oferta y remuneraciones de los recursos humanos, se considerará desde la Región Metropolitana hasta la Región del Maule.
- El análisis y diagnóstico de proveedores abarcará la Región Metropolitana, la de O'Higgins y la del Maule.
- Para el análisis de normativa y regulaciones, se considerará el contexto a nivel nacional y en particular las asociadas a los puntos de venta definidos en el estudio.
- Se consideran los aspectos legales asociados al contrato con la franquicia vigente y los de las potenciales franquicias a analizar.

Se analizará información disponible de la misma franquicia para locales de la región metropolitana y de otras franquicias similares a nivel nacional. Se buscarán mejores prácticas en la literatura, que se aplican a nivel internacional.

Los temas que no se incluyen en la tesis son:

- Otros modelos de negocio de comida rápida que no consideran el formato de franquicia.
- Franquicias nacionales o internacionales que requieran un capital de inversión sobre los 50.000 dólares, restricciones de exclusividad en el uso de la marca o que no permitan la operación con otras de manera simultánea.

2.3. Objetivos y resultados esperados

2.3.1. Objetivo General

- Elaborar un plan de negocios que permita a Well Food SpA el crecimiento y expansión en el mercado nacional en un periodo de 5 años plazo, mediante la adquisición y/u operación de nuevas franquicias de procedencia nacional o internacional.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar y describir la industria de franquicias a nivel Internacional y nacional.
- Determinar las lecciones aprendidas de la operación de Well Food SpA en Curicó entre los años 2019 al 2022, mediante la elaboración de un autodiagnóstico que permita determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y los factores claves de éxito.
- Desarrollar un análisis estratégico para la expansión de la empresa.
- Desarrollo de un estudio de mercado para entender las necesidades y características del segmento de cliente seleccionado.
- Definir criterios para la toma de decisión sobre la adquisición y/u operación de nuevas franquicias por Well Food SpA.
- Elaborar un modelo de negocios.
- Determinar la estructura organizacional para implementar la estrategia planteada.
- Determinar la estrategia de comunicación y marketing para la estrategia planteada.
- Determinación de las implicancias y acciones internas a implementar mediante un plan operacional.
- Desarrollar una evaluación económica que permita obtener pronósticos de crecimiento de ventas, gastos y utilidades con la estrategia aplicada.

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos y que el plan de negocios permita a los socios de Well Food SpA:

- Conocer alternativas, diagnóstico del mercado y la evolución estimada del sector en el que se desarrollan las franquicias.
- Generar un análisis y un modelo que sea una herramienta base para tomar decisiones de negocio.
- Fijar iniciativas de mediano y largo plazo, para que en un horizonte de cinco años se pueda extender la operación de Well Food SpA mediante nuevos locales o la adquisición de nuevas franquicias a operar.

2.4. Metodología

En una primera etapa, se realizará un estudio de la industria a nivel Internacional y nacional de franquicias, con el objetivo de determinar potenciales alternativos de mercado. En paralelo, se analizarán las lecciones aprendidas de la operación de Well Food SpA con el objetivo de elaborar un autodiagnóstico que permita determinar el FODA y los factores claves de éxito de Well Food SpA.

Una vez concluido lo anterior, se definirán los criterios para la toma de decisión sobre la adquisición y/u operación de nuevas franquicias y, según la priorización de estas, se llevará a cabo un análisis estratégico para la expansión de la empresa mediante la identificación de oportunidades y amenazas basadas en el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Como tercera etapa, se realizará una Investigación de mercado mediante encuestas que permitan identificar la existencia del público objetivo para los modelos de franquicias seleccionadas y así entender las necesidades y características del segmento de cliente, utilizando fuentes de información primarias y secundarias.

Se definirá estructura organizacional para implementar la estrategia planteada y se diseñará una estrategia de comunicación y marketing, considerando los requerimientos establecidos por las franquicias seleccionadas. Además, se elaborará un plan operacional que contenga las implicancias y acciones internas a implementar en términos de ubicación, equipamiento, procesos de manufactura y/o servicios, entre otros.

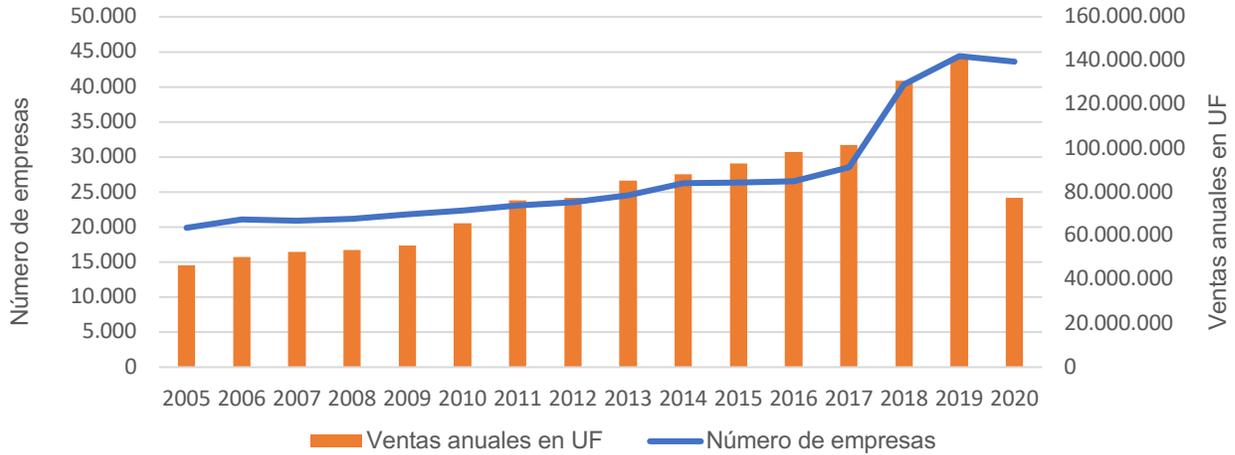
Finalmente se elaborará el plan económico y financiero del proyecto que permita la obtención de pronósticos, establecer su factibilidad y retorno.

3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Well Food SpA es una empresa chilena de sociedad por acciones (SpA), fundada en agosto de 2019, que se dedica a la operación de una franquicia de comida rápida chilena, la Mechada Nacional, en la ciudad de Curicó.

Según la catalogación del Servicio de Impuestos Internos (SII), pertenece al rubro de “Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas”, el que en el año 2019 a nivel nacional se encontraban inscritas 44.404 organizaciones y con un nivel de ventas del mercado de 141.367.729 UF, mientras que en el año 2020 el número de empresas a nivel nacional era similar con 43.584 pero el nivel de ventas declaradas decayó en un 45%, equivalente a 77.293.657 UF, como se observa en el gráfico 4:

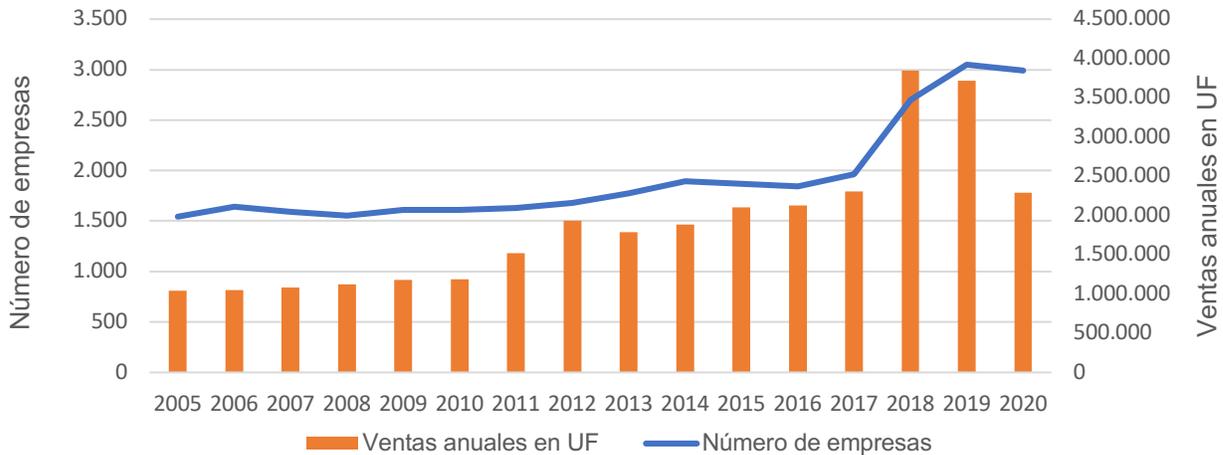
Gráfico 4: Ventas anuales del rubro en UF a nivel nacional periodo 2005 a 2020



Fuente: SII. (2022).⁶

En particular para la región del Maule, donde opera actualmente la franquicia, en el año 2019 se encontraban inscritas 3.049 organizaciones (7% del nivel nacional) y con un nivel de ventas del mercado de 3.717.233 UF, mientras que en el año 2020 en la región el número de empresas disminuyó en tan solo un 7% a 2.988 unidades, sin embargo, el nivel de ventas declaradas por las mismas decayó en un 40%, equivalente a 2.292.238 UF, muy similar a la realidad nacional, como se observa en el gráfico 5:

Gráfico 5: Ventas del rubro en UF en la Región del Maule periodo 2005 a 2020



Fuente: SII. (2022).⁷

Según el nivel de ventas de la empresa Well Food SpA (UF 4.300 en 2021), es de tamaño pequeño y se encuentran contratadas 7 personas de forma permanente. Por otra parte, la sociedad es de propiedad de dos socios, uno con participación del 80% y otro con 20%. No existen otras organizaciones previas o afiliadas a la empresa.

⁶ Estadísticas de Empresa. Diciembre, 2021, de Servicio de Impuestos Internos Sitio web: https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

⁷ Estadísticas de Empresa. Diciembre, 2021, de Servicio de Impuestos Internos Sitio web: https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

4. DIAGNÓSTICO DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

4.1. Desempeño comercial y de negocio

4.1.1. Estructura de Costos

La franquicia Mechada Nacional posee una estructura de costos predefinida, con la que se mantiene en el mercado. De esta estructura de costos, se compara con el mejor mes del año 2019 y 2021, que es el mes de diciembre, según se muestra en la tabla 3. Se excluye el año 2020 por las restricciones de la pandemia, que impiden tener un resultado comparable:

Tabla 3: Estructura de costos del negocio caso base en pesos, año 2019 y 2021.

Estructura de costos	Caso Base –	Caso Dic–2019	Caso Dic–2021
	Esperado	Estallido social	COVID-19
Retorno	24 a 30 meses	Sobre 40 meses	
<input type="checkbox"/> Costo de Materia Prima / insumos	40%	44%	50%
<input type="checkbox"/> Royalty + promoción	7%	7%	6%
<input type="checkbox"/> Arriendo	15%	15%	17%
<input type="checkbox"/> Gasto común y fondo promoción	3%	5%	5%
<input type="checkbox"/> Agua y electricidad	2%	4%	4%
<input type="checkbox"/> Remuneraciones	15%	15%	17%
<input type="checkbox"/> Otros servicios	3%	2%	2%
<input type="checkbox"/> Margen	15%	8%	-1%
Inversión inicial	100 millones	140 millones	-

Fuente: elaboración propia en base a información contable

Entre los cambios más significativos respecto a la estructura de costos de la franquicia, destacan:

- **Costo de la materia prima/insumos:** El costo de la materia prima, al ser una franquicia operada en regiones aumenta dado los costos de transporte, logística y la no disponibilidad de algunos productos, que generan la compra de bienes alternativos con un mayor costo que los que están bajo acuerdo comercial.

Adicionalmente, según Toledo, M & Cuevas, P. (2021), la situación macroeconómica mundial de los años 2020 y 2021, han generado una inflación acumulada del anual del 6,7% a diciembre de 2021, por sobre las expectativas del Banco Central⁸, particularmente centrado en los combustibles y alimentos, factor fundamental de los insumos que utiliza la marca y el mercado de la comida rápida.

⁸ Toledo, M. & Cuevas, P. (2021). ¿Qué le espera a la inflación el próximo año? Diciembre, 2021, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/que-le-espera-a-la-inflacion-el-proximo-ano/2021-12-07/200416.html><https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/que-le-espera-a-la-inflacion-el-proximo-ano/2021-12-07/200416.html>

- **Arriendo:** El canon de arriendo se mantuvo en el periodo 2019 y parte del 2020 en el 15%. Sin embargo, dado la situación de restricción sanitaria y la no operación de los locales entre el año 2020 (mazo a agosto) y 2021 (meses con restricción y cuarentena), se llegó a un acuerdo comercial transitorio del pago por este concepto equivalente al 8% de las ventas. Posteriormente, se volvió a la metodología de arriendo normal (15%), con un aumento entre 1% a un 2% adicional.

Sin embargo, las restricciones de aforo e ingreso de público a restaurantes, patios de comida y locales, impiden que el costo que significa un arriendo de alta magnitud se traduzca en grandes masas de potenciales compradores. De esta manera, el costo en arriendo no ha sido rentabilizado por la operación de la franquicia.

- **Gastos Comunes:** Este ítem considera un aumento relevante respecto al modelo inicial en perjuicio del margen esperado. Adicionalmente, este gasto ha sido invariante, debiéndose pagar independientemente de si el mall operaba o no, siendo uno de los principales pasivos en el periodo de pandemia.
- **Remuneraciones:** El ítem de remuneraciones no se ha modificado como parte del modelo de negocios. Sin embargo, las escasas ventas en el periodo de pandemia han requerido que este ítem sea una proporción mucho mayor, ya que se considera un costo fijo mínimo para operar independiente del escaso volumen de ventas entre el año 2020 y 2021.

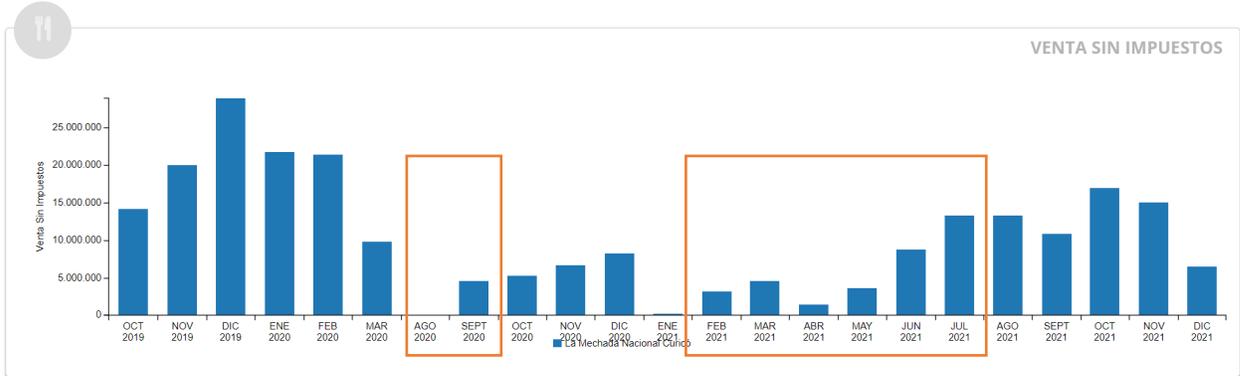
Dada la escasez de la mano de obra al momento del estudio, este ítem ha sufrido un alza, siendo equivalente al 2% del total de los ingresos a Dic-2021, subiendo desde el 15% proyectado a un 17%.

De lo anteriormente descrito, destaca la importancia de los costos fijos asociados al Punto de Venta, y que son altamente significativos para los resultados del negocio en términos de cuentas por pagar de Well Food SpA.

4.1.2. Evolución de los ingresos

Respecto a las ventas, distan de las proyecciones iniciales dado el periodo de estallido social entre octubre de 2019 a febrero de 2020, y posteriormente las restricciones sanitarias desde marzo de 2020 y que se mantienen a julio de 2022, siendo el periodo más complejo entre marzo a agosto de 2020, donde no se generaron ventas producto del cierre de los locales comerciales por directrices gubernamentales; y el periodo de enero a junio de 2021, donde se volvieron a incrementar las restricciones sanitarias, hasta la liberación gradual y la disminución de algunas exigencias en el último semestre de 2021 según se muestra en el gráfico 6, las que se mantienen en el primer semestre de 2022.

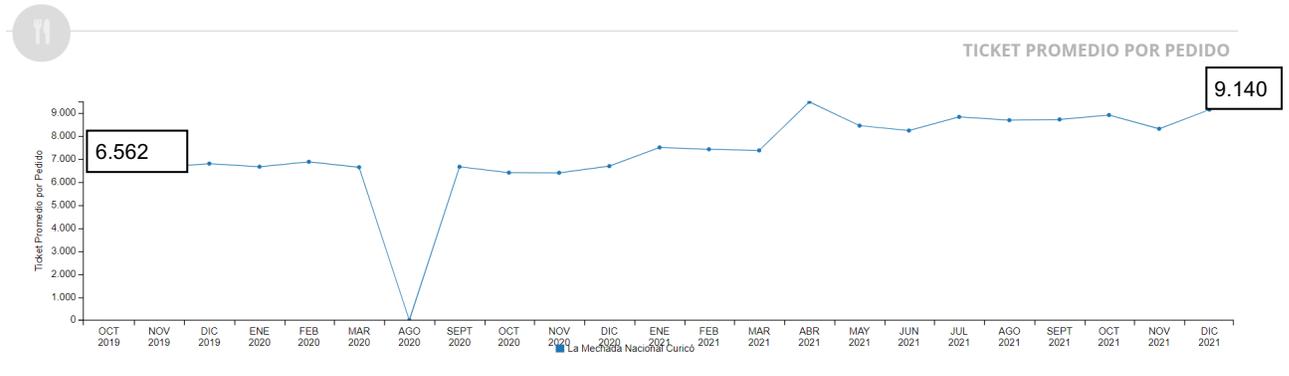
Gráfico 6: Evolución ingresos por ventas periodo 2019 a 2021 (en millones de pesos)



Fuente: elaboración propia

No obstante, lo anterior, en el gráfico 7 se observa un incremento gradual del precio ticket promedio entre octubre de 2019 (\$6.562) a diciembre de 2021(\$9.140), equivalente a un aumento del 39%, lo que es significativo para Well Food SpA, dado que, si se mantiene en esos parámetros, significa que se requieren un menor número de ventas para lograr los objetivos mensuales de facturación.

Gráfico 7: Evolución del precio ticket promedio periodo 2019 a 2021 (miles de pesos)



Fuente: elaboración propia

4.1.3. Margen y Rentabilidad

Respecto al desempeño operacional, es posible observar que en el año 2020 y el año 2021 Well Food SpA trabajó sobre un margen bruto del 4% y del -1%, fuera de las metas operacionales definidas por el equipo directivo de la organización.

Respecto a los *ratios* financieros, es posible observar que la empresa presenta un bajo nivel de endeudamiento, dado que al ser una empresa incipiente existen barreras en el mercado para el acceso a crédito bancario, siendo la principal fuente de financiamiento el aporte de capital por los socios de la empresa.

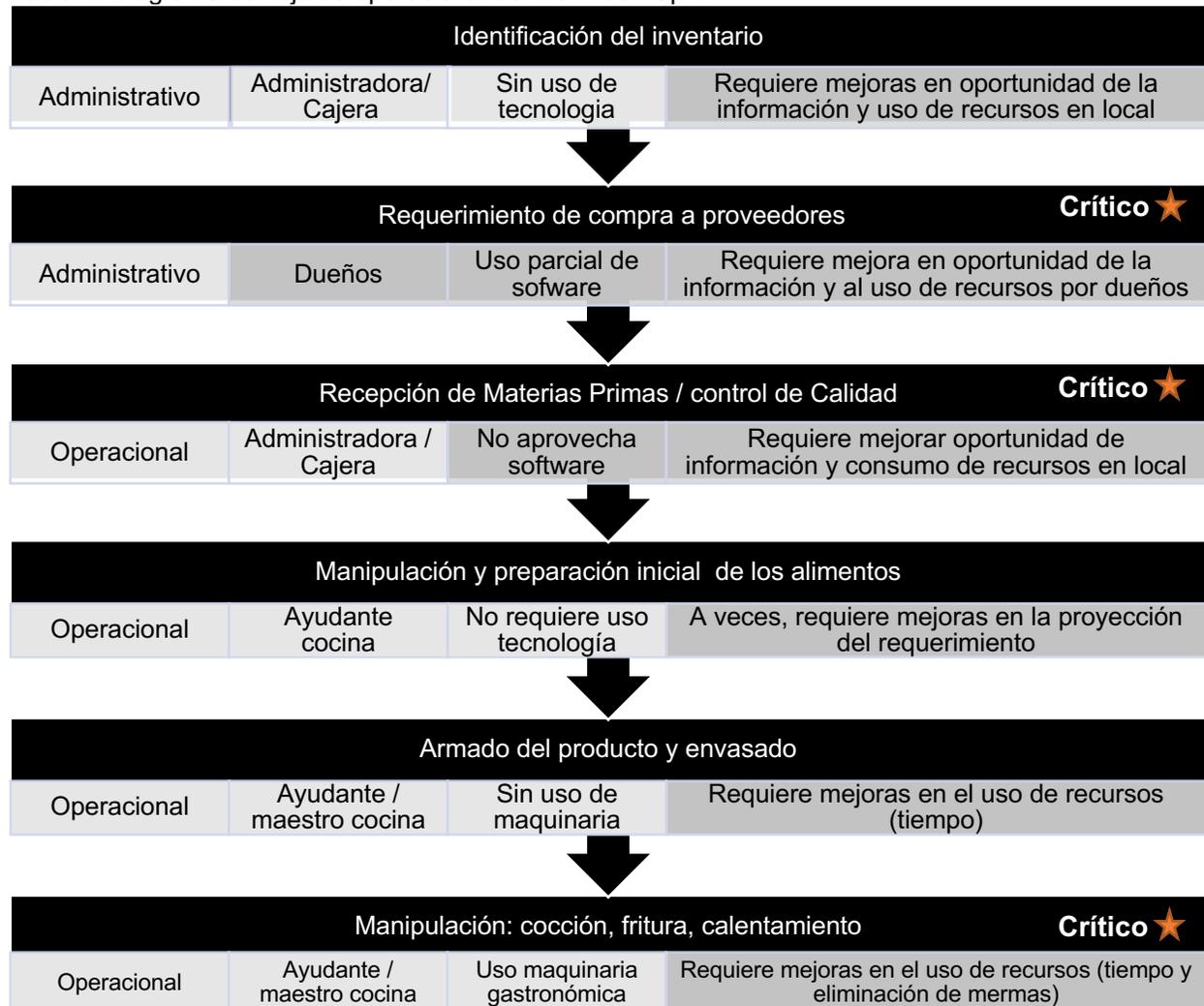
Las únicas fuentes de financiamiento externas han sido los créditos FOGAPE asociado a la contingencia de pandemia, los que cuentan con garantía estatal.

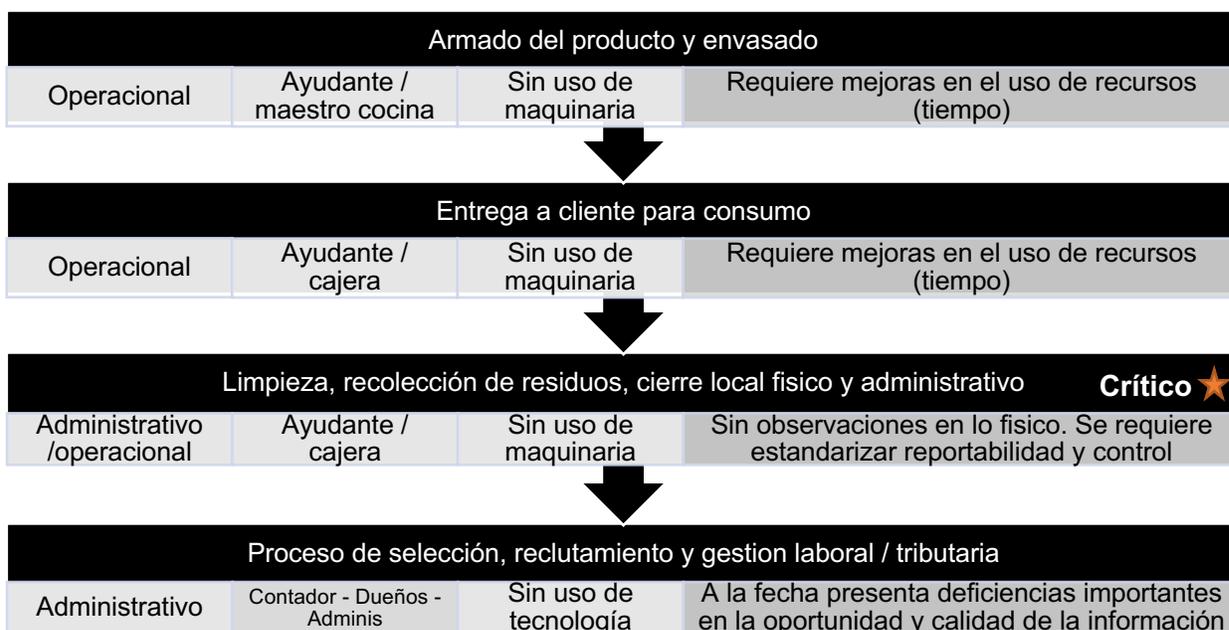
4.2. Desempeño operacional

La operación de la franquicia se encuentra regulada por un Manual de Operaciones, el que no aborda en profundidad aspectos logísticos y de conocimiento para franquiciados novatos en la industria, dejando aspectos no regulados en materia de recursos humanos, proveedores en regiones, capacitación y asistencia a los franquiciados en el proceso de operación.

Sin embargo, la operación de un establecimiento de comida rápida es relativamente estandarizada para la elaboración y preparación de alimentos que se expenderán al público. A continuación en la tabla 4, se indica un análisis de autoría propia realizado con motivo del presente Plan de Negocios, que resume los procesos clave, y se indica en gris oscuro, aquellos que requieren intervención y/o mejora de acuerdo con la situación vigente, donde se destacan con estrella los tres procesos más relevantes:

Tabla 4: Diagrama de flujo de operacional de Well Food SpA





Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con los dueños

En términos generales, la operación ocurre con mediana dependencia de los dueños, dado que no existe aún madurez en la organización para que los procesos ocurran sin su control o intervención. Los principales temas por mejorar son administrativos y de gestión, ya que los operacionales se optimizan a medida que el personal sea capacitado y adquiera práctica y rapidez para la elaboración de los productos a entregar.

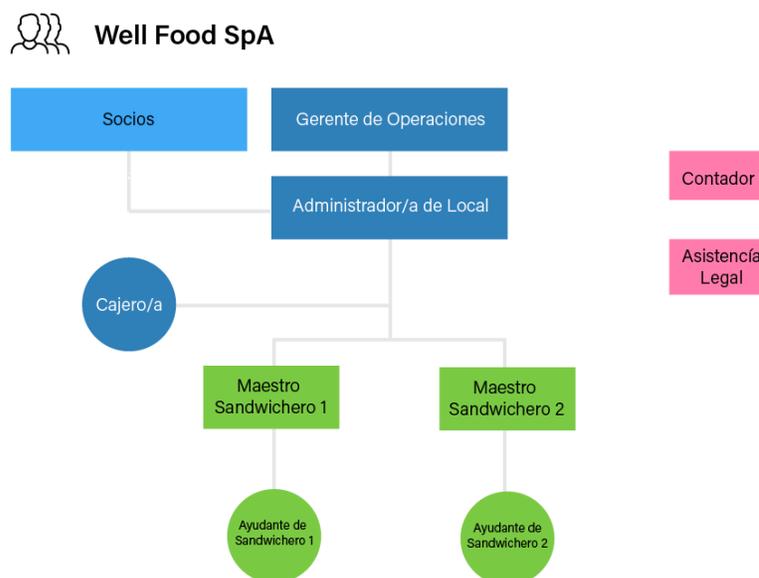
Actualmente la tasa de elaboración de un ticket promedio presenta una variabilidad de 7 min/ticket a 15 min/ticket, cuyo rango superior es excesivo considerando que es comida rápida, y tiene un promedio de respuesta esperado entre los 5 a 7 minutos/ticket. Por lo tanto, se requiere trabajar en ello como un aspecto clave de la calidad del servicio, particularmente los turnos de fin de semana.

4.3. Desempeño del recurso humano

La organización actualmente de Well Food SpA, es para la operación de la Franquicia de *La Mechada Nacional* de Curicó, y se cuenta a tiempo parcial con un contador y asesoría legal. El equipo de trabajo en terreno considera a nueve (9) personas que realizan turnos para otorgar un servicio continuo de lunes a domingo en horario mall, correspondiente a 10:00 a 22:00 horas y que permita cumplir con la normativa laboral vigente.

El equipo conformado por los dueños (2), contador y asesoría legal, opera en formato a distancia y con comunicación principalmente telefónica y redes sociales. En un periodo se implementó un Gerente de operaciones con presencia híbrida (teletrabajo y presencial), con una mirada de cartera de negocios, cuya vacante fue cancelada temporalmente. Finalmente, el equipo que opera presencialmente en terreno es el que está desde el Administrador/a del local hacia abajo, indicado en la ilustración 1:

Ilustración 1: Equipo Well Food SpA a diciembre de 2021



Fuente: Elaboración propia

En la región del Maule, existen diversas organizaciones del rubro de alimentos y la agricultura estacional, que generan un entorno competitivo y exigente en época estival (octubre a marzo), generando escasez temporal de mano de obra. Adicionalmente, la empresa ha tenido un desempeño irregular respecto a las dotaciones, motivadas particularmente por la paralización de sus operaciones producto de la pandemia, que generó un congelamiento del staff, el que debió reducirse a 3 personas, con una sobrecarga laboral importante.

Dado el levantamiento gradual de restricciones y el reinicio de las operaciones con mediana normalidad, Well Food SpA experimenta una alta rotación de personal en los 4 últimos meses de 2021, generando sobrecostos en finiquitos, inducción y entrenamiento, implementos laborales como uniformes y, en algunas ocasiones gastos legales.

Entre los principales aspectos de la rotación, se encuentra la baja remuneración de este tipo de industrias, que no requieren mano de obra mayormente calificada y las extensas horas laborales, que son percibidas como una alta carga laboral, motivadas por el horario de funcionamiento de los locales comerciales y por la escasez de mano de obra para generar turno más acotados.

Adicionalmente, otro factor de gran relevancia e impacto es la percepción negativa por parte de los trabajadores por la poca motivación y liderazgo en los distintos cargos producto de la alta rotación, impidiendo ejercer las responsabilidades definidas en el manual de operaciones en las distintas labores que se deben desarrollar.

Se observan oportunidades de mejora importantes en lo que refiere al desempeño y cuidado del recurso humano, entendiendo que en los últimos meses ha sido el principal factor restrictivo para un desempeño operacional constante, lo que se resume en la tabla 5.

Tabla 5: Diagnóstico sobre compensaciones y beneficios en Well Food SpA

	Aspectos evaluados	Situación actual Well Food SpA
Remuneración Directa	<ul style="list-style-type: none"> • Salario • Bonos • Premios 	<p>La compañía oferta con un sueldo de un 15% a un 20% mayor a lo ofertado en el mercado,</p> <p>Se estableció una política de premios y bonos conforme el cumplimiento de metas de ventas. Sin embargo, no se ha implementado ni difundido a toda la organización.</p>
Remuneración Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones • Gratificaciones • Horas extras • Subsidio de alimentación • Subsidio de transporte • Seguro de salud 	<p>La empresa cumple con los factores de remuneración indirecta: gratificación, vacaciones y horas extras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El subsidio de alimentación es en base a la entrega de colaciones. • No existe subsidio de transporte • Se cumple con el seguro de salud obligatorio, no habiendo seguros adicionales. • No se observan otro tipo de beneficios.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Tangibles e intangibles • Premios • Salario emocional: Reconocimiento, desarrollo profesional, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción. 	<p>Se observa escasamente el logro y el reconocimiento, los que no son realizados de forma constante.</p> <p>La responsabilidad va variando por las tareas y las funciones.</p> <p>No hay política de capacitaciones ni trabajo en sí mismo.</p> <p>No hay procesos de promoción estandarizados.</p>

Fuente: Elaboración propia

De este levantamiento, destaca la importancia de desarrollar un plan que promueva la retención del personal calificado y la estandarización de procesos de reclutamiento y desarrollo de las personas.

4.4. FODA de la empresa

El análisis F.O.D.A permite conocer la situación actual con la que se percibe la empresa Well Food SpA respecto al desempeño actual con la franquicia. De esta manera, su objetivo es planificar una estrategia a mediano y largo plazo mediante la definición de una ventaja competitiva respecto de los competidores y generar mayor valor para el consumidor.

4.4.1. Fortalezas

Corresponden a los recursos y capacidades internas que dan origen a ventajas competitivas que tienen el potencial de posicionar a la empresa con cierta ventaja con respecto a la competencia, que son difícilmente replicables o que hacerlo significa un costo muy elevado.

- El uso del modelo de negocio de franquicia para explotar una marca de comida rápida permite disminuir el riesgo operacional de la empresa, dado que la estructura de costos está diseñada para operar con utilidades.
- Actualmente se cuenta con experiencia y Know-How de la operación de la franquicia, a pesar de las restricciones en periodo de estallido social, pandemia y actual inflación.
- La relación precio/calidad de los productos ofertados mediante la operación es competitiva respecto al mercado, ofreciendo productos que destacan en calidad de manufactura.
- Iniciativas de marketing elaboradas e implementadas por la franquicia, con posibilidad de potenciarla por el franquiciado. La gestión de la imagen de marca está en manos de terceros, lo que es una ventaja dado que permite focalizarse en otros aspectos operacionales.
- Pertenencia a una cadena de comercialización con volúmenes de mayor escala que los del local por sí mismo, con obtención de primas por insumos y materias primas más favorables. Identificable por parte del público consumidor.
- La plaza donde se comercializa el producto, a nivel nacional es través de patios de comidas y locales con alta accesibilidad, con alta cobertura en la Región Metropolitana, lo que permite tener mayor visibilidad y accesibilidad por parte de los potenciales clientes.
- La marca “Mechada Nacional” tiene una amplia cobertura en la ciudad de Santiago con más de 30 locales y en todos los mall capitalinos, cuyo reconocimiento de marca puede en un futuro expandirse a regiones.

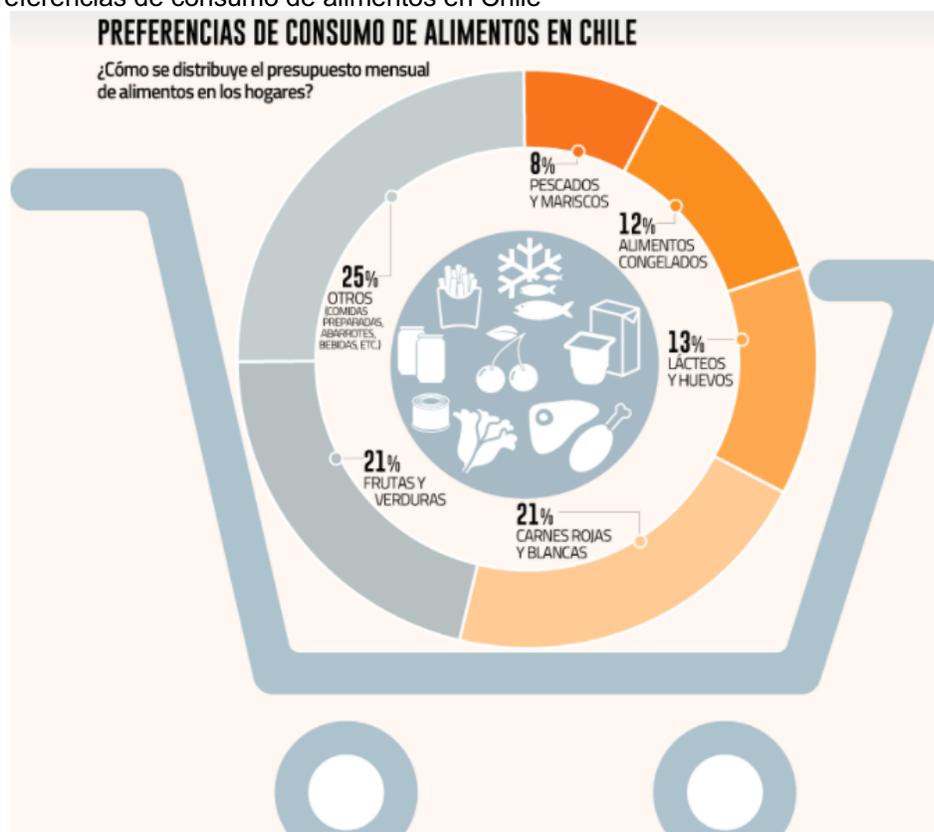
4.4.2. Oportunidades

Se identifican las oportunidades visualizadas en el mercado las que pueden ser capturadas por cualquier participante, pero que deben ser identificados y debidamente aprovechadas primero que la competencia.

Para un usuario que está en modalidad teletrabajo o que dispone de escaso tiempo para la preparación de menús y está en búsqueda de productos económicamente de bajo costo, la comida preparada es una alternativa real a su necesidad.

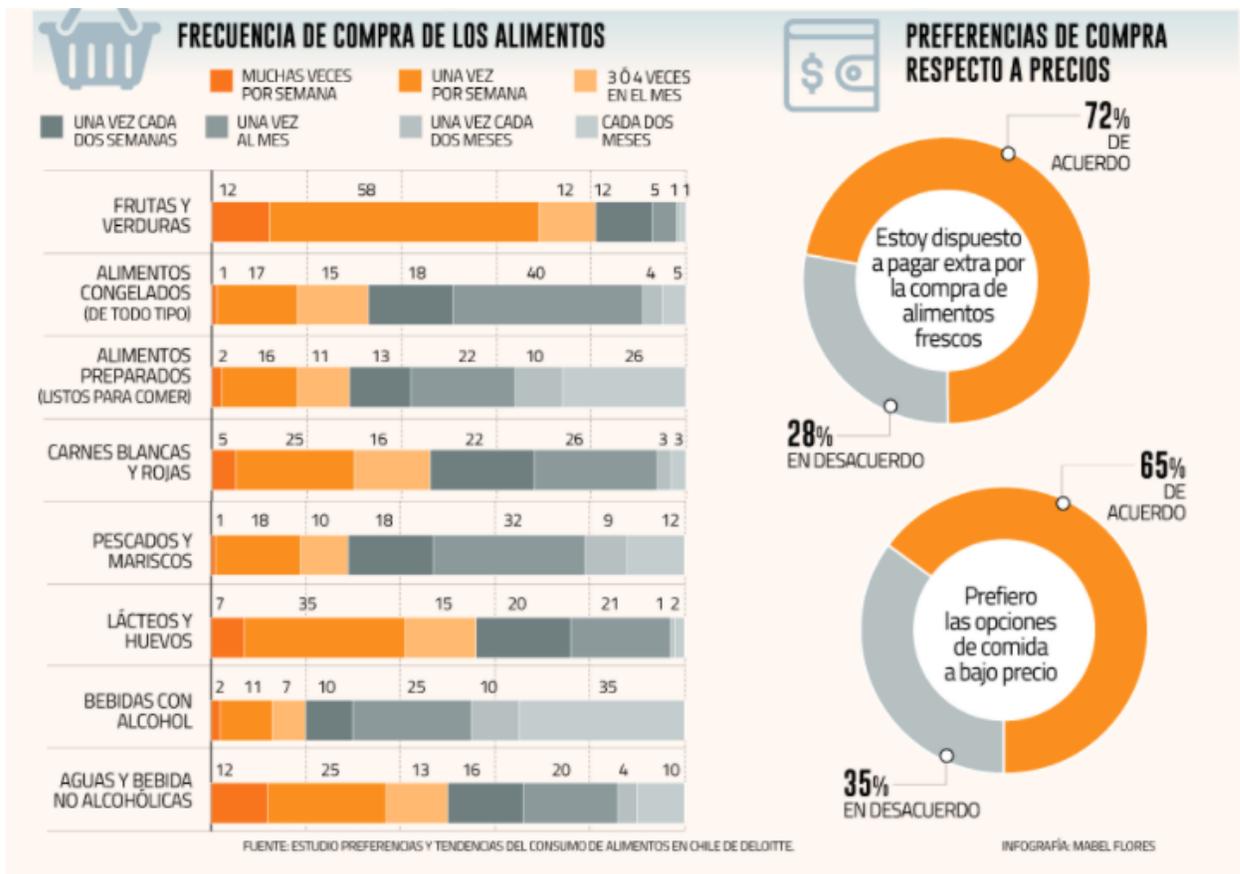
- Existe una tendencia previa a la pandemia del aumento por el consumo de comida rápida, cercana al 5,8% real anual en el año 2018⁹. Adicionalmente, más chilenos delegan en otros su preparación¹⁰.
- De esta manera se proyecta que la tendencia puede continuar en el futuro, dado el aumento de los puntos de venta vía e-commerce y diversidad de los canales de distribución.
- Los niveles de inflación en el país han modificado las preferencias de los consumidores en materia de comida. En promedio para los chilenos, los presupuestos destinados a comida preparada son de un 25% del total del presupuesto de comida. Además, un 65% de los encuestados prefieren las opciones de comida a bajo precio, lo que el mercado de comida rápida puede satisfacer por el hecho de obtener condiciones de compra más favorables y a mejores plazos de pago.

Gráfico 8: Preferencias de consumo de alimentos en Chile



⁹ CNC. (2019). *Ventas de comida rápida registraron un crecimiento de 5,8% en 2018*. Diciembre, 2021, de Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile Sitio web: <https://www.cnc.cl/ventas-de-comida-rapida-registraron-un-crecimiento-de-58-en-2018/>

¹⁰ Agenda País. (2019). *Chilenos sin tiempo: el 90% de las personas no se hace cargo de su alimentación*. Diciembre, 2021, de El Mostrador Sitio web: <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/08/20/chilenos-sin-tiempo-el-90-de-las-personas-no-se-hace-cargo-de-su-alimentacion/>



Fuente: Cuevas, P. (2021).¹¹, extraído el 31 de diciembre de 2021.

- La tendencia en crecimiento por el consumo de alimentos de origen más saludables, naturales o de una preparación “casera”, con menos grasas saturadas, presenta una oportunidad para potenciar productos como ensaladas, postres de frutas, jugos naturales, etc., para focalizar a un segmento que privilegia un estilo de vida más sano.
- Tendencia al alza de consumo vía canales digitales (e-commerce), que se ha fortalecido por el periodo en pandemia.
- De acuerdo a Paleo (2019)¹², la operación de franquicias en regiones distintas a la Metropolitana alcanza aproximadamente un 29% del total de franquicias a nivel país lo que supone una oportunidad en términos de la menor competencia y el potencial crecimiento en dichas localidades.

¹¹ Cuevas, P. (2021). *Alta inflación ya modificó los hábitos de consumo de alimentos de los chilenos*. Diciembre 31, 2021, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/alta-inflacion-ya-modifico-los-habitos-de-consumo-de-alimentos-de-los/2021-12-29/192426.html>

¹² Paleo, D. (2019). *Franquicias muestran interés por expandirse a regiones, y ven potencial en la conurbación*. 13 de Febrero, 2022, de Diario el Día Sitio web: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oUCcblx6w7oJ:https://www.diarioeldia.cl/economia/franquicias/franquicias-muestran-interes-por-expandirse-regiones-ven-potencial-en+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=cl>

- Por otra parte, dado el aumento en el costo del suelo y el gran aumento de la compra vía delivery, existe una tendencia que están adoptando en Europa, Asia y Norteamérica con start-ups¹³ y reconocidas empresas multinacionales de comida rápida¹⁴ en abrir “dark kitchen” o cocinas oscuras, las que son cocinas habilitadas solo para entrega, que permiten disminuir los costos fijos asociados al arriendo y equipamiento del local con atención a público. Además, dado el tamaño reducido, pueden ubicarse en vecindarios o sectores menos tradicionales que los malls o patios de comida, en locaciones más económicas. No obstante, también existen amenazas específicas asociadas, la que se detallará en el capítulo 4.4.4 más adelante.

4.4.3. Debilidades

Las debilidades corresponden a los aspectos internos de la empresa que constituyen una limitante para el correcto funcionamiento de todas sus operaciones. El objetivo de identificarlos es estudiar los factores que los provocan y desarrollar un plan de acción para mejorarlos.

- Equipo administrativo y operacional con alta rotación en los últimos 4 meses, producto de las restricciones sanitarias, incentivos gubernamentales y escasa disponibilidad de mano de obra para este y otros rubros de bajo nivel de capacitación técnica. Dueños con escaso tiempo de dedicación al seguimiento y operación del negocio.
- Dadas las discontinuidades operacionales, no se ha logrado la calidad del servicio esperada.
- Dependencia de proveedores que ofrecen productos únicos.
- Desconocimiento de la marca franquiciada por el mercado objetivo, especialmente en regiones, compitiendo con otras marcas extranjeras de imagen y prestigio.
- Las fuentes de financiamiento son limitadas, principalmente aportes propios de los dueños y financiamiento vía créditos focalizados por pandemia.
- No existe el apoyo, asesoría y asistencia por parte del Franquiciado, en aspectos administrativos, logísticos y comerciales derivados de la pandemia.
- Dificultades administrativas y legales con trabajadores cuyo desempeño no ha sido bien evaluado y que han sido desvinculados de la organización.
- Una ubicación que antes de la pandemia era beneficiosa por el alto aforo, y en consecuencia con altos gastos de arriendo y gastos comunes, ahora es una

¹³ Bradshaw, T. (2019). Las start-ups que construyen 'cocinas oscuras' para Uber Eats y Deliveroo. Mayo, 2022, de Financial Times Sitio Web: <https://www.ft.com/content/a66619b0-77e4-11e9-be7d-6d846537acab>

¹⁴Hancock, A. (2021). La cadena de hamburguesas Wendy's se expandirá a 'cocinas oscuras' después de elevar los pronósticos. Mayo, 2022, de Financial Times Sitio Web: <https://www.ft.com/content/31240e24-32e2-411f-8976-2127d16568c8>

restricción y debilidad importante dado el compromiso de arriendo de larga data (5 años). Adicionalmente, dadas las condiciones de aforo de este tipo de instalación, no es posible obtener la rentabilidad esperada en este tipo de comercio (retail).

4.4.4. Amenazas

Las amenazas provienen del entorno externo de la empresa, donde los ámbitos políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos, pueden afectar tanto en el corto plazo como en el largo plazo el desempeño de la empresa. Detectando oportunamente los cambios que ocurren en él, es posible determinar un plan de acción que lo aborde.

- Acciones gubernamentales, sociales y proyectos de ley para regular el consumo de comida rápida, dada la asociación a aumento del sobrepeso y obesidad en el país.
- Escenario económico complejo y desfavorable a nivel nacional, con alta inflación, escasez en la mano de obra local, tasa de cambio depreciándose.¹⁵ Adicionalmente, se alerta la llegada de nuevas variantes del virus COVID en periodo de pandemia que podrían restringir en mayor medida la disponibilidad de suministros, o bien, generar nuevas restricciones sanitarias para el comercio y en particular, para el rubro de la gastronomía.
- Los competidores del mercado de comida rápida disponen de amplia variedad de productos y servicios complementarios, que difieren en preparación, calidad e ingredientes, presentando un alto nivel de competitividad.
- Aumento de la oferta por productos de similar naturaleza, provenientes de emprendimientos informales y/o no regulados, con mayor proximidad física al consumidor que los emplazados en Retail y potencialmente más económicos que estos.
- Alza de precios en insumos y en materias primas producto de los índices de inflación vigentes¹⁶, con potencial impacto en los resultados operacionales.
- Modificación de las preferencias y de los hábitos de consumo, tanto en frecuencia como en cantidad¹⁷, producto de las restricciones sanitarias, inflación y de la oferta disponible. Lo que, en periodo de pandemia, ha significado una contracción histórica

¹⁵ Valdenegro, S. (2021). Alza del costo de la vida a niveles no vistos desde 2008 llevaría al Banco Central a un nuevo ajuste histórico de la tasa la próxima semana. Diciembre, 2021, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/alza-del-costo-de-la-vida-a-niveles-no-vistos-desde-2008-llevaria-al/2021-12-07/105611.html>

¹⁶ Diario Financiero (2021). Presión al alza de los combustibles podría empeorar la alta inflación de alimentos. Diciembre, 2021, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/presion-al-alza-de-los-combustibles-podria-empeorar-la-alta-inflacion-de/2021-10-07/195050.html>

¹⁷ DII & CERET. (2020). Retail en Pandemia: Comportamiento de clientes y respuesta del comercio. Diciembre, 2021, de Dirección de Ingeniería Industrial Sitio web: <https://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2020/10/estudio-CERET-retail-en-pandemia.pdf>

en los años 2020¹⁸ y 2021¹⁹ de las compras de comida, de la cual no es posible determinar hasta cuándo durará.

- Quiebres de stock a nivel regional o nacional, en particular destacan escasez del packaging y los problemas en la cadena logística mundial, impactan en la disponibilidad completa de productos o insumos.
- La industria de Retail, donde se emplaza la sucursal de Curicó y las otras sucursales, se encuentra percibida como una industria de consumo masivo que genera perjuicios sobre los trabajadores y que, en pandemia, no ha tomado todas las medidas de resguardo para el consumidor²⁰.
- Una de las amenazas específicas para la alternativa de las dark kitchen, es la falta de regulación de las tiendas oscuras y que esto pueda generar molestias en el entorno inmediato, provocando el cierre de locales y la emisión de reglamentaciones más exigentes sobre la marcha, incluso el cierre de locales, tal como ha ocurrido en distintas ciudades de Europa²¹, pudiendo replicarse en el país.

4.4.5. Conclusión análisis FODA

Del análisis FODA, se puede concluir que las principales fortalezas del Well Food SpA son la operación bajo el modelo de franquicias, como un elemento que permite tener una estructura de costos mayormente regulada, acceder a precios competitivos y el soporte que una franquicia supone, mientras que la segunda gran fortaleza es la operación en un centro comercial reconocido del sector.

Respecto a las oportunidades es la alta cobertura en el mercado de Santiago y la incipiente expansión en regiones, que pueden generar un apalancamiento en el reconocimiento de marca específica de franquicia. Adicionalmente, para Well Food es la operación en regiones, lo que permite tener una menor competencia y capturar en mayor medida un potencial crecimiento en dichas localidades. Por otro lado, la pandemia ha potenciado la masificación de los canales de distribución delivery, lo que permite la venta no sólo en el local, sino también la proliferación de dark kitchen como un modelo de negocio emergente y complementario, que se puede sostener con el reconocimiento de marca de las franquicias a operar.

¹⁸ González, A. (2021). Ventas de comida rápida en Chile sufren baja histórica en 2020 debido a la pandemia Fuente: Emol.com - <https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/02/04/1011295/comida-rapida-caida-historica-chile.html>. Diciembre, 2021, de El Mercurio Online Sitio web: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/02/04/1011295/comida-rapida-caida-historica-chile.html>

¹⁹ Diario Financiero Online. (2021). Ventas de comida rápida caen más de 10% en la primera parte del año. Diciembre, 2021, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/ventas-de-comida-rapida-caen-mas-de-10-en-la-primera-parte-del-ano/2021-05-12/105036.html>

²⁰ DII & CERET. (2020). Retail en Pandemia: Comportamiento de clientes y respuesta del comercio. Diciembre, 2021, de Dirección de Ingeniería Industrial Sitio web: <https://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2020/10/estudio-CERET-retail-en-pandemia.pdf>

²¹ O'Brien, P & Haeck, P. (2022). La reacción al "comercio oscuro" crece en ciudades de toda Europa, de Político Sitio web: <https://www.politico.eu/article/dark-commerce-rules-ramp-up-as-stores-shut-down/>

En cuanto a las debilidades, las más relevantes refieren al equipo humano que ha administrado la empresa, el que ha presentado discontinuidades y en algunos casos una baja calificación técnica, lo que ha repercutido en deficiencias en la atención al cliente. Adicionalmente, es el bajo apoyo y asistencia de la marca en aspectos claves como marketing y temas operacionales, especialmente en periodo de pandemia.

En cuanto a las amenazas, refiere a que las franquicias de comida rápida presentan una alta potencialidad de sustitución, debido a la diversidad de productos, preparaciones y formatos, sumado al ingreso permanente de nuevos actores al mercado. Además, los quiebres de stock y alza de precios en el mercado amenazan con pérdidas de competitividad.

Dado que las debilidades son estructurales de Well Food SpA y las amenazas son relevantes, se hace perentorio considerarlas en el Plan de negocios a desarrollar.

4.4.6. Recursos y Factores Críticos de Éxito.

De la revisión realizada, se desprende la necesidad de contar con recursos y capacidades internas para competir en la industria de forma ventajosa, mediante la diferenciación de la competencia.

Los factores críticos necesarios para competir en la industria de manera eficiente son:

- Iniciativas de Marketing, publicidad, promociones e investigación de mercado para detectar nuevas preferencias y evaluación de nuevos productos.
- Conocimientos y habilidades de administración y control del desempeño operacional por parte de los socios/gerentes/administrador del local.
- Retener al personal calificado y eficiente. Disponer de un sistema estandarizado de reclutamiento, entrenamiento y capacitación del personal.
- Instaurar una atención al cliente de manera tal que perciba un servicio al cliente de calidad y alimentos de primera selección, sobrepasando en relación precio/calidad, tales como Juan Maestro, Pedro Juan y Diego, Doggis y otras.
- Contratos, convenios y alianzas a largo plazo con diversos proveedores de insumos y materias primas para la preparación de los alimentos. Contar también con alternativas de proveedores para las materias primas críticas
- Metodologías y/o herramientas para obtener eficiencia operacional, con foco en bajar los costos unitarios de producción sin afectar la calidad. A medida que las ventas aumenten, la búsqueda en eficiencia en costos a debe ser través de economías de escala y economías de ámbito.

- Rigurosas medidas de control de calidad e higiene de los procedimientos de inventario, preparación y expendio de alimentos.
- Manejo y control del inventario, para la entrega oportuna de las materias primas e insumos.
- Utilización de materia prima calidad de superior, con el objetivo de elevar la experiencia del consumidor al comer en una cadena de comida rápida con percepción de Premium.

5. DIAGNOSTICO PARA EXPANSIÓN, ESTUDIO DE INDUSTRIA Y MERCADO

5.1. Análisis de PESTEL

A partir del análisis de los recursos y capacidades de la empresa, se busca determinar variables del macroambiente del mercado de las franquicias:

5.1.1. Análisis Político - Legal

Desde el mes de octubre de 2019, se desarrolló un movimiento político social que desencadenó un periodo de inestabilidad (Montes, 2021) que derivó en un proceso de definición de una nueva Constitución²², cuyos efectos aún no se encuentran del todo dimensionados, dado que aún se encuentra en confección.

Por otra parte, se discuten diversos proyectos en el parlamento tendientes a reducir la jornada laboral, aumento del sueldo mínimo y otras regulaciones laborales, que pueden generar cambios en los modelos de negocios actualmente establecidos.

A nivel de políticas públicas, el mercado de la comida rápida se encuentra condicionado por una serie de iniciativas legales que cuyo objetivo es disminuir los índices de obesidad y sedentarismo, donde destaca:

- Ley 20.869, que regula la publicidad de los alimentos, vigente desde el año 2015.
 - Ley 20.606, que regula la composición nutricional de los alimentos y su publicidad.
- Además, el Ministerio de salud en el año 2017 elaboró una Política Nacional de Alimentación y Nutrición, para cumplir con objetivos de desarrollo sostenible y sanitario al 2020. De esta manera, las políticas públicas están enfocadas a la mayor regulación de la alimentación, perjudicando la industria de la comida rápida.

²² Montes, R. (18-10-2021). Chile, en un mar de incertidumbre a dos años del estallido social. Febrero 13, 2022, de El País Sitio web: <https://elpais.com/internacional/2021-10-18/chile-en-un-mar-de-incertidumbre-a-dos-anos-del-estallido-social.html>

Por otra parte, para el año 2022 se proyecta la discusión de una reforma tributaria con el objetivo de recaudar mayores ingresos para el estado, lo que también pudiera afectar algunos de las variables económicas del entorno y/o de funcionamiento de la empresa.

Adicionalmente, en marzo de 2022 se realiza un cambio de gobierno que puede generar diferencias respecto a las políticas implementadas a la fecha.

Finalmente, existen acuerdos internacionales y agendas en desarrollo con el fin de cualificar con estadísticas institucionales como las de la OCDE, ONU, OMS, que probablemente continúen regulando las políticas nacionales en materia de alimentación.

Por otro lado, la industria de las franquicias en Chile posee escasa regulación legal o normativa específica para su operación respecto a otros países de América Latina como Brasil, Argentina y Colombia.

No obstante, lo anterior se basa en la aplicación de contratos entre la Franquicia y el Franquiciatario de amplia regulación respecto a los deberes de las partes y multas por incumplimientos, que deben ser altamente evaluadas y consideradas previo a la adquisición y operación de estas.

Un aspecto importante para analizar por el Franquiciatario, son las cláusulas y condiciones de salida de los contratos, entendiéndose que son los más comunes entre 3 a 5 años de operación, y conllevan a compromisos y pasivos de mediano plazo. Adicionalmente, se debe evaluar si regulan aspectos ahora vigentes como la pandemia y conflictos sociales.

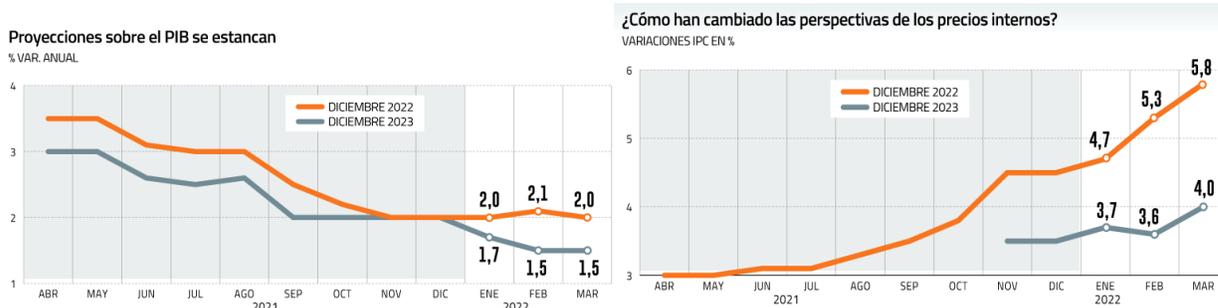
5.1.2. Análisis Económico

Como se ha indicado anteriormente, el país presenta una elevada inflación que ya ha modificado las preferencias de los consumidores (entre otros, en materia de comida) y que pudiera seguir haciéndolo en caso de mantenerse los indicadores macroeconómicos.

En cuanto a la encuesta de expectativas económicas del Banco Central (Toledo, 2022), indica que las expectativas de inflación continúan al alza, mientras que las expectativas de crecimiento del PIB indican para el año 2022 un alza de 2% a diciembre, para el año 2023 una expansión del 1,5%, mientras que para el año 2024 la expectativa es que el crecimiento suba a 2%. Estos indicadores permiten prever potenciales impactos al empleo.

Ilustración 2: Resultado encuesta expectativa económica Banco Central marzo 2022²³

²³ Toledo, M. (2022). Mercado asume un mayor IPC en primera encuesta tras invasión a Ucrania. 11-03-2022, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/mercado-asume-un-mayor-ipc-en-primera-encuesta-tras-invasion-a-ucrania/2022-03-10/090333.html>



Fuente: Diario Financiero (2022).

En el mes de marzo de 2022, la Tasa de Política Monetaria es de un 5,5%, siendo la proyección al final del 2022 de un 7,75%, según la misma encuesta, como respuesta a los intentos del Banco Central para disminuir la inflación.

5.1.3. Análisis Social

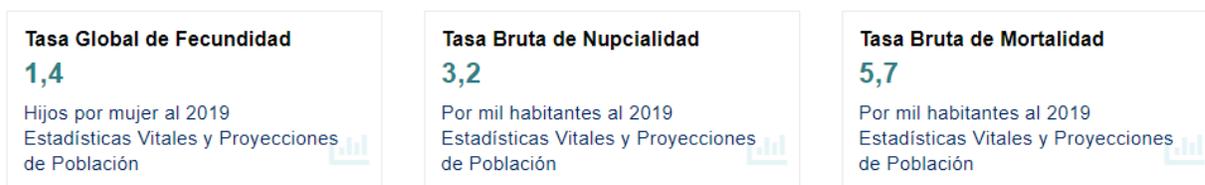
Como se indicó anteriormente, el país se encuentra en un periodo de conflictos sociales, dominado por baja aprobación a la gestión del gobierno y críticas por la capacidad de respuesta en la actual pandemia.

En octubre de 2020 se realizó un plebiscito nacional que aprobó la elaboración de una nueva Constitución. En mayo del año 2021, se realizaron elecciones para los integrantes de la Convención Constituyente, cuyo objetivo es generar la redacción de esta, mientras que en septiembre de 2022, se realizó un nuevo plebiscito cuyo resultado fue el rechazo al texto propuesto, generando un panorama incierto respecto a cómo se resolverá la elaboración de una nueva carga magna.

Entre las principales demandas, se exigen regulaciones en materia de salud, educación, sistema de pensiones, regulaciones laborales, mayor diversidad e inclusión, entre otros tópicos.

Según estadísticas del INE (2019), como se observa en la ilustración 3 la población de Chile posee un total “a junio del 2019 de 19.107.216 personas, a enero de 2020 presentaba una tasa de desocupación de 7,4%”, mientras que la tasa de ocupación informal en el trimestre móvil noviembre 2021 – enero 2022 es de un 28%.

Ilustración 3: Las principales estadísticas demográficas de Chile





Fuente INE (2022)²⁴

Dada la tasa de fecundación actual, se considera que se encuentra en una etapa de envejecimiento poblacional con un índice menor a 2,1, una tasa de mortalidad baja y una esperanza de vida al nacer en aumento. Según las proyecciones del INE “en base al Censo 2017 dan cuenta que estos fenómenos se acentuarán con el paso del tiempo, lo cual conllevaría a que en 2050 en Chile se proyecten 176 mayores de 64 años por cada 100 menores de 15 años”

También ha habido un aumento en la migración internacional, que en ciertas regiones (principalmente en el norte del país) ha generado conflictos sociales.

5.1.4. Análisis Tecnológico

A partir del año 2020, Chile posee un ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. Además, presenta una alta tasa de abonados en telefonía e internet móvil, con un robustecimiento de la cobertura a nivel nacional²⁵

Es de esta manera que las personas, impulsadas por el fenómeno de la pandemia, es que han aumentado el uso de los medios digitales y de nuevas tecnologías para la obtención de bienes y servicios. Y es en la industria de la comida rápida donde ha experimentado una proliferación en el uso de tecnologías y aplicaciones para los procesos de comercialización, promoción, compra y despacho.

Adicionalmente, existen softwares especializados que utilizan las empresas franquiciantes para tener un control transversal del desempeño de las ventas de las sucursales, sean propias u operadas por terceros.

En franquicias internacionales de comida rápida, como lo son Burger King y McDonald’s, se encuentra en desarrollo y etapa de implementación el uso de robótica para automatizar la elaboración de procesos de manufactura de sus productos, tótems para la compra en local y aplicaciones propias para la compra de productos para retiro en local o delivery.

De igual manera, el análisis de Big Data es una tendencia que lideran estas franquicias multinacionales con el objetivo de entender preferencias de compra, hábitos de consumo, y hacer una mejor segmentación entre otros beneficios.

²⁴ Estadísticas Demográficas. (2022). marzo 13, 2022, de INE Sitio web: <https://www.ine.cl/estadisticas/>

²⁵ Ministerio de Transportes y telecomunicaciones (2021). Chilenos se inclinan por redes de alta velocidad: conexiones 4G se acercan a los 20 millones de usuarios a junio de 2021. Recuperado el 23 de marzo, 2022, de MTT Sitio Web: <https://www.mtt.gob.cl/archivos/30102>

El uso de la tecnología a utilizar depende del requerimiento específico de la franquicia, el que puede ser complementado por el franquiciatario para optimizar procesos, previa autorización de la marca.

5.1.5. Análisis Ecológico

Desde el año 1994 en el que Chile ratificó la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC) y se hizo parte de su Protocolo de Kioto en 2002, es que ha venido adquiriendo compromisos en materia ambiental y robusteciendo la institucionalidad normativa al respecto.²⁶

Una de las últimas normativas asociadas a estas iniciativas es la Ley REP que entró en vigencia el 13 de febrero de 2022 con el objetivo de regular los plásticos de un solo uso y establece una serie de normativas y restricciones de implementación gradual, afectando diversas industrias, entre ellas las de comida rápida. Por lo tanto, supone un cambio de hábitos de consumo en el uso de los elementos tales como vasos de plumavit, revolvedores, bombillas, etc. y fomento a la reutilización, uso de empaques más sustentables y el fomento a la certificación por parte de los productores.

Adicionalmente, de manera periódica se emiten nuevos informes respecto al cambio climático y sus efectos en la calidad de vida de las personas, fomentando estilos de vida bajos en emisión de huellas de carbono, un aspecto que influye directamente en la industria ganadera y percepción de la sociedad hacia su uso, y movimiento ciudadanos hacia el cuidado de los animales y el uso de productos libres de pesticidas o de un origen orgánico.

Se proyecta un aumento gradual y consistente en el tiempo de este tipo de regulaciones que afectan a distintas industrias y que mantienen el desafío de cumplir con los requerimientos legales, manteniendo la competitividad en la industria.

5.1.6. Conclusiones del Análisis Pestel

Existen oportunidades para el desarrollo de negocios dado que en términos históricos han sido crecientes los hábitos de consumo de comida rápida y ha habido un crecimiento del PIB per cápita. Sin embargo, los momentos actuales suponen un entorno macro complejo, con condiciones económicas desfavorables para el crédito, con escasez de la mano de obra e inflación que perjudican con un mayor riesgo el inicio de emprendimientos. Adicionalmente, existen incertidumbres políticas y sociales que se encuentran en proceso con el desarrollo de iniciativas ciudadanas de alto impacto en la agenda de gobierno.

²⁶ 3o Informe Biental de Actualización de Chile sobre Cambio Climático. (2018). Abril 05, 2022, de Ministerio del Medio Ambiente Sitio Web: <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/12/3rd-BUR-Chile-SPanish.pdf>

De esta manera, se recomienda considerar estos riesgos en la evaluación económica con el objetivo de incorporarlo como variables decisionales y tomar medidas que tiendan a disminuir los efectos de la incertidumbre presente en el mercado local.

5.2. Análisis del entorno competitivo

A partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter que se detalla a continuación, es posible concluir que el mercado es altamente competitivo dado el nivel de rivalidad de los competidores y el poder de negociación de los clientes, lo cual plantea la exigencia de contar con una estrategia competitiva de diferenciación, principalmente en calidad y experiencia de servicio, que permita contar con una ventaja frente a las reconocidas franquicias de comida rápida que ya se encuentran presentes en el mercado.

5.2.1. Rivalidad entre los actuales competidores

La demanda de productos de comida rápida se encontraba al alza en periodos pre pandemia y actualmente está con una contracción, por lo que el mercado se mantiene en constante competencia, lo que se refleja en similitud de precios, promociones, formatos de embalaje y elementos que se incluyen, el uso de combos y atributos de los productos. Cualquier innovación, producto o atributo nuevo, es rápidamente asimilado por la competencia. Si bien hay referentes de la industria, tampoco se observan monopolios o conglomerados con una participación de mercado importante.

Adicionalmente, dados los costos fijos de la industria por la infraestructura asociada, se crea una presión permanente para operar a capacidad completa de la línea de producción. De esta manera, se considera que la rivalidad entre competidores es alta.

5.2.2. Amenaza de Nuevos Participantes

El mercado presenta bajas barreras de entrada en el mercado de la comida rápida, en particular para emprendimientos informales de bajo alcance. De esta manera, existe variabilidad en los ingresos y egresos del mercado en un mercado más informal, como podrían ser franquicias de menor magnitud (heladerías, cafeterías, galleterías, etc.).

Respecto al mercado de comida rápida cuya plaza principal son los centros comerciales, la situación es diferente ya que supone una barrera de entrada media alta, dados los significativos costos de arriendo y de gastos asociados a la locación que representan aproximadamente el 15% de los ingresos, en torno a los 3 a 4 millones de pesos. Además, por lo general se encuentran vinculados a acuerdos comerciales de tres a cinco años de arriendo e inclusive, previos a la construcción de los espacios.

De esta manera, la liberación de espacios es altamente difícil, ya que las plazas se encuentran reservadas por diferentes grupos económicos dueños de marcas reconocidas

como Arcos Dorados (McDonald's), Unifood (Pedro, Juan y Diego, Savory, Pollo Stop, etc.), GyN (Doggis, Juan Maestro, etc.) y Degasa (Wendy, KFC, Chinawok, etc.), entre otras. Esto último supone como requisito implícito que las empresas franquiciantes son las que realizan el vínculo comercial por las espaldas financieras requeridas, y posteriormente subarrendando los espacios.

En el Anexo 0 más adelante, ANEXO A: Franquicia de comida rápida en locales comerciales tipo Mall, se identifican los principales competidores de comida rápida cuya plaza son los centros comerciales y patios de comida.

De este análisis, se concluye que la probabilidad de ingreso de nuevos competidores en el mercado de comida rápida en centros comerciales es baja.

5.2.3. Amenaza de productos y servicios sustitutos

En el mercado de la comida rápida, existe gran variedad y diversidad de productos y sustitutos, con una intensidad de amenaza alta.

En particular para la operación de la franquicia Mechada Nacional, que actualmente realiza Well Food SpA en la ciudad de Curicó, la que consiste en la elaboración y venta de sándwich con proteína mechada, los bienes se caracterizan en:

- Bienes Principales: sándwich, en menor medida ensaladas.
- Bienes Sustitutos: Nuggets de Pollo, Alitas de Pollo, Hamburguesas, pizzas, productos para niños.
- Bienes Complementarios: Papas Fritas, Croquetas, Bebidas, jugos y cafés.

Los sustitutos que se presentan en los patios de comida y centros comerciales en opciones de compra de platos elaborados (Platón, Buffet), productos de pollos fritos (KFC, Pollo Stop), Pizzas (Domino, Telepizza, Papa Johns, etc.), Burritos (Tommy Beans) y Sándwich (Pedro, Juan y Diego y Juan Maestro).

Fuera de esta plaza, considerando punto de venta delivery u otros formatos de venta, se tienen productos sustitutos en la ciudad de Curicó y alrededores, en distancias que van desde los 2 a los 15 kilómetros, que se indican en el Anexo 0 más adelante

Adicionalmente, hay sustitutos no directos que corresponderán a restaurantes, carritos de comida ambulantes, vendedores informales.

En cuanto a los costos del cambio de marca entre los consumidores, si bien es difícil de cuantificar, se considera que es significativamente bajo dada la diversificación de alternativas en comida rápida y la cantidad de competidores existentes.

5.2.4. Poder de negociación de los Proveedores:

Los proveedores se relacionan de manera directa con el negocio, por lo que, si fueran productos en un mercado no franquiciado o con franquicias de relevante magnitud de ventas, el poder de negociación se podría considerar bajo, dado que requieren altos volúmenes de producción, distribución rápida, debiendo renovar constantemente sus propuestas para con sus clientes.

Sin embargo, las restricciones particulares de la franquicia hacen que ciertos proveedores tienen poder de negociación alto, ya que suministran de productos únicos para el servicio como son la provisión de pan rústico (proveedor Castaño), las bebidas (CCU) las proteínas y elementos complementarios que los provee la misma marca. De esta manera ante un quiebre de stock, un cambio en las condiciones o en los precios, genera un impacto inmediato en los resultados del negocio.

De esta manera, se considera una intensidad de esta fuerza como media.

5.2.5. Poder de negociación de los Clientes:

Respecto a los clientes, los productos se encuentran ampliamente ofertados en la industria. De esta manera, existen muchos compradores potenciales dispuestos a cubrir sus necesidades, con mayores exigencias y también otorgan mayor valor a ciertos atributos, como la presentación, frescura de los alimentos, el método de elaboración, etc.

Si bien el costo de cambio es bajo, el cliente puede elegir otra alternativa, pero dado los volúmenes de venta involucrados, el impacto individual es muy bajo por lo que el cliente no tiene poder de negociación relevante.

5.2.6. Conclusiones del Análisis de Porter

Se puede concluir de la aplicación del modelo, que uno de los principales factores que disminuye el atractivo de la industria corresponde a que el mercado de la comida rápida es muy competitivo y tiene una alta amenaza de sustitución, debido a la gran cantidad de compañías y diversidad en la oferta que posee.

Una vez ingresado al mercado, el atractivo de la industria y las posibilidades de obtener altas rentabilidades en el largo plazo, son de nivel medio, ya que las amenazas vistas anteriormente se compensan con la baja amenaza de ingreso de nuevos participantes y el muy bajo poder de negociación de los clientes.

Se rescata del análisis la importancia de definir correctamente la estrategia comercial que permita posicionar exitosamente la marca dentro del segmento, dado que la alta competencia demanda generar atributos diferenciadores. En este sentido, cobra

relevancia el plan de marketing, generación de productos, y restricciones que pueda imponer la franquicia.

Respecto a la evolución de las fuerzas involucradas durante los próximos 5 años, el principal cambio esperable es en el aumento de la amenaza de sustitución dado el ingreso de nuevos participantes o por su consolidación, lo cual puede ir disminuyendo en mayor medida el atractivo de esta industria.

Por otro lado, si la actual franquicia en operación o las otras que sean seleccionadas, tienen una estrategia adecuada de proveedores, es posible disminuir el poder de negociación de estos, mejorando las expectativas de la industria.

A continuación, se presenta la tabla 6 con el resumen de la intensidad de cada una de las 5 fuerzas del análisis estratégico de Porter.

Tabla 6: Matriz resumen de las 5 fuerzas de Porter.

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Intensidad de rivalidad entre los competidores					✓
Amenaza de nuevos participantes		✓			
Amenaza de sustitución				✓	
Poder de negociación de los clientes	✓				
Poder de negociación de los proveedores			✓		

Fuente: Elaboración propia

5.3. Definición de las variables para una potencial segunda franquicia

A la fecha se está operando una franquicia, denominada Mechada Nacional. Como uno de los aspectos a evaluar, es la potencial incorporación de una segunda franquicia para la diversificar el riesgo, ya sea con una franquicia a través de dark kitchen o en un local de tamaño mediano.

La identificación de las oportunidades para dicha potencial segunda franquicia se basó en la determinación por los dueños de las variables a considerar, mencionadas en la tabla 7:

Tabla 7: Criterios de decisión a considerar en una potencial segunda franquicia:

ID	Concepto	Criterio a utilizar
01	Capital inicial requerido	<ul style="list-style-type: none"> Límite superior de 40 millones de pesos de capital propio
02	Cobertura de la franquicia	<ul style="list-style-type: none"> Nacional, con preferencia en la RM y una descentralización a nivel regional con operaciones en la VI y VII región.

ID	Concepto	Criterio a utilizar
03	Requerimientos de los franquiciados para una potencial diversificación (dueños de Well Food SpA)	<ul style="list-style-type: none"> • Que no sea exigencia la presencia física por parte de los dueños, de preferencia con control a distancia vía teletrabajo. • Que disponga de una estructura organizacional para el acompañamiento y asistencia en la implementación de la franquicia
04	Condiciones de los franquiciatarios para una potencial diversificación	<ul style="list-style-type: none"> • Asociarse con franquicias que ya son reconocidas en el mercado, con expectativa de crecimiento • Conocimiento de marca comprobado mediante estudios a nivel nacional y/o regional. • Que la franquicia posea también locales propios y franquiciados, para realizar contacto con franquiciados. • Que también tenga incentivos, royalties o modelos de ingresos dinámicos para potenciar el involucramiento del franquiciante. • Una variable clave son los requerimientos que haga la franquicia de la estructura organizativa y mano de obra, dada la escasa disponibilidad, genera grave riesgo de incumplimiento de contratos. • Debe tener regulado contractualmente la forma de proceder frente a situaciones vigentes como la pandemia, niveles de inflación, requerimientos sobre la plaza a operar, etc.
05	Industrias de preferencia por los franquiciados	<ul style="list-style-type: none"> • En primera instancia Comida rápida. • Una vez implementado el plan de negocios actual, se considera evaluar a futuro potenciales diversificaciones a los rubros de: servicios, accesorios, distribución de productos.
06	Nivel de riesgo de la franquicia	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo a medio, considerando la situación económica a nivel país en el año 2022.

Fuente: elaboración propia en base a datos recogidos en entrevista con los dueños de Well Food SpA.

Dado el capital de inversión disponible por los dueños, se descartan por el momento la operación de franquicias de carácter internacional como Franquicia Maestra, vale decir, con capacidad de sub franquiciar. De esta manera, se investigó respecto a la diversidad de franquicias disponibles en Chile y se hizo un diagnóstico respecto a la intención de incorporarse a ellas, el que se indica en el Anexo 0 más adelante, ANEXO C: Tipos de franquicias disponibles en Chile.

5.4. Identificación de las oportunidades de negocio

Durante el desarrollo del presente estudio, se han producido desacuerdos económicos entre el franquiciante y la cadena de Retail que alberga distintas sucursales de la franquicia, ente ellas la que opera Well Food en Curicó, generando el cese de contratos entre las partes (franquiciante y mall), y el retiro de esa locación.

De esta manera, dado que el derecho a uso de la franquicia se encuentra vigente y que el costo de adquirir una franquicia nueva de manera inmediata excede los montos de inversión disponibles por Well Food SpA, nace la necesidad de dar continuidad a la

operación de la franquicia en una nueva locación de menor envergadura con el objetivo de disminuir los costos fijos respecto a la locación tipo mall.

De esta manera, se evaluará la operación de la franquicia con dos modelos de operación diferentes:

- Mediante el uso de dark kitchen, lo que significa operación sólo delivery.
- Mediante la habilitación de locales mediano en tamaño (30 a 50m², LM).

El objetivo de evaluación es que la operación con la opción elegida, permita al término de los 5 años, diversificar mediante la operación y/o adquisición de una nueva franquicia, operando un total de dos franquicias.

Para complementar el estudio bibliográfico, obtener información respecto a las necesidades de los clientes, las problemáticas y desafíos del sector, y las expectativas que tienen los clientes, se han desarrollado encuestas para cubrir las necesidades y oportunidades en las principales ciudades de las regiones VI y VII de Chile. Adicionalmente y dado el riesgo de contracción económica, también se incorporó la Región Metropolitana como una región potencial. Los resultados de este estudio se indican en el capítulo siguiente.

5.5. Análisis del mercado

El objetivo es caracterizar la demanda potencial en torno a la operación de franquicias del rubro gastronómico, en particular de comida rápida.

5.5.1. Determinación de la Demanda Objetivo

La caracterización de la demanda potencial para la o las franquicias a operar por Well Food SpA está dada por el conjunto de personas que pueden hacer uso de los servicios de la franquicia en el mercado de la comida rápida.

El objetivo de ventas se divide en dos grupos etarios, teniendo como primer grupo a las personas entre 15 y 34 años y como grupo secundario las personas entre 35 a 64 años²⁷ según Márquez Thomas, S. (2017):

- El primer grupo concentra la mayor cantidad de visitas a los locales de comida rápida
- El segundo grupo realiza visitas menos frecuentes pero el dinero gastado por visita es mayor.

²⁷ Márquez Thomas, S. (2017). Cómo es el consumidor de comida rápida y delivery. Enero 12, 2022, de Diario La Tercera Sitio web: <https://www.pressreader.com/chile/la-tercera-especiales/20170130/281547995618312>

De los potenciales clientes, la demanda objetivo se establece en captar al menos un 11% de estos, considerando un ticket promedio de venta igual o superior a los \$ 8.500.

5.5.2. Mercado Total

El mercado potencial se puede analizar cruzando datos de distintos sectores e investigaciones que se han realizado al respecto. En primer lugar, se tiene la cantidad de población y como se descompone esta misma entre los distintos grupos etarios.

En la Tabla 8 se presenta el total de la población en Chile desde los 15 hasta los mayores de 75 años, que fue dividida en 7 grupos etarios considerando los grupos de interés acorde a otros estudios similares consultados:

Tabla 8: Distribución etaria en ciudades de Región Metropolitana, VI y VII

Consumo de Comida rápida	Total población	15 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 a 64 años	65 a 74 años	Igual y Mayores 75 años
SANTIAGO	4.289.763	795.247	910.963	734.242	682.457	559.252	348.955	258.647
RANCAGUA	190.904	34.352	37.725	33.131	32.017	26.493	16.492	10.694
MACHALÍ	39.576	6.437	7.753	9.176	6.872	5.015	2.817	1.506
SAN FERNANDO	58.191	9.996	10.781	10.164	10.290	8.290	5.090	3.580
TALCA	178.080	37.299	33.073	28.143	28.785	24.458	15.850	10.472
CURICÓ	118.274	20.954	22.727	21.363	20.562	16.506	9.702	6.460
LINARES	74.062	12.569	13.243	12.556	13.082	10.893	6.850	4.869
Total	4.948.850	916.854	1.036.265	848.775	794.065	650.907	405.756	296.228

Fuente: Elaboración propia en base a información del Instituto Nacional de Estadísticas, (2017)

5.5.3. Mercado Potencial

En paralelo, según Márquez Thomas (2017), un mayor porcentaje de jóvenes son consumidores de comida rápida, demostrándose que un 74% de los jóvenes entre 15 a 24 años prefieren la comida rápida a diferencia del 2% entre los mayores de 75 años.

En la tabla 9, se aplicó a la Población Total los factores del estudio referido, donde por cada grupo etario existe una preferencia por el consumo de comida rápida, estimando el mercado potencial de clientes según rango etario.

Tabla 9: Clientes potenciales por edad para comida rápida en ciudades de Región Metropolitana, VI y VII

Consumo de Comida rápida	Total Potencial	15 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 a 64 años	65 a 74 años	Igual o Mayor
--------------------------	-----------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

	Preferencia comida	74%	53%	42%	28%	17%	10%	75 años
SANTIAGO	1.705.904	588.483	482.810	308.382	191.088	95.073	34.896	5.173
RANCAGUA	74.661	25.420	19.994	13.915	8.965	4.504	1.649	214
MACHALÍ	15.815	4.763	4.109	3.854	1.924	853	282	30
SAN FERNANDO	22.251	7.397	5.714	4.269	2.881	1.409	509	72
TALCA	70.962	27.601	17.529	11.820	8.060	4.158	1.585	209
CURICÓ	46.187	15.506	12.045	8.972	5.757	2.806	970	129
LINARES	27.891	9.301	7.019	5.274	3.663	1.852	685	97
Total	1.963.670	678.472	549.220	356.486	222.338	110.654	40.576	5.925

Fuente: Análisis según antecedentes de Márquez Thomas, (2017).

Como se comentó anteriormente, el segmento más llamativo en todas las localidades y que presenta mayor cantidad de usuarios sería entre los 15 y 34 años. Los clientes potenciales de la ciudad de Curicó, donde opera la franquicia son ampliamente superados en número por los de Santiago, Rancagua y Talca.

5.5.4. Mercado Alcanzable

Refiriendo el mismo estudio de Márquez y considerando la demanda objetivo y la captación mínima de potenciales consumidores con un ticket promedio superior a los \$ 8.500 (11% del mercado), al mercado potencial se selecciona el 11% alcanzable en cada una de las localidades, lo que se muestra en la tabla 10:

Tabla 10: Clientes alcanzables según edad para comida rápida en ciudades de la Región Metropolitana, VI y VII

Consumo de Comida rápida	Total Alcanzable	15 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 a 64 años	65 a 74 años	Mayores 75 años
Santiago	187.649	64.733	53.109	33.922	21.020	10.458	3.839	569
Rancagua	8.213	2.796	2.199	1.531	986	495	181	24
Machalí	1.740	524	452	424	212	94	31	3
San Fernando	2.448	814	629	470	317	155	56	8
Talca	7.806	3.036	1.928	1.300	887	457	174	23
Curicó	5.081	1.706	1.325	987	633	309	107	14
Linares	3.068	1.023	772	580	403	204	75	11
Total	216.005	74.632	60.414	39.213	24.457	12.172	4.463	652

Fuente: Elaboración propia

5.5.5. Metodología de la Investigación de Mercado

Se consideró la construcción y aplicación de una encuesta con el objetivo de identificar cuantitativamente el interés del mercado objetivo por distintas alternativas de comida rápida (que son de carácter franquiciado) y a su vez, identificar potencialidades de expansión en otras localidades de las regiones Metropolitana, VI y VII. Además, se consideró la disposición a pagar, conductas de compra, estimaciones de la frecuencia de consumo y los productos que más prefieren.

5.5.6. Cálculo de la muestra

$$\text{Tamaño de la muestra buscado} = n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1-p)}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times (1-p)} = 138$$

Donde:

N= Tamaño de la población alcanzable, en este caso 216.005 personas.

Z² = Valor del nivel de confianza, para este caso del 90% equivalente a 1,645

e = Margen de error aceptable, para este caso se consideró del 7%

p = proporción de que ocurra el evento estudiado (éxito), para este caso de 0,5

El cálculo de la muestra arrojó un resultado de 138 encuestas a realizar para validar la información del estudio de mercado. La población objetivo son hombres y mujeres residentes en las regiones Metropolitana, VI y VII, de ingresos medios o altos que consumen comida rápida.

Una vez diseñada la encuesta, se recolectaron las respuestas utilizando la herramienta Qualtrics en el periodo de marzo y abril de 2022, siendo mayormente difundida en redes sociales.

5.6. Principales resultados del estudio de mercado

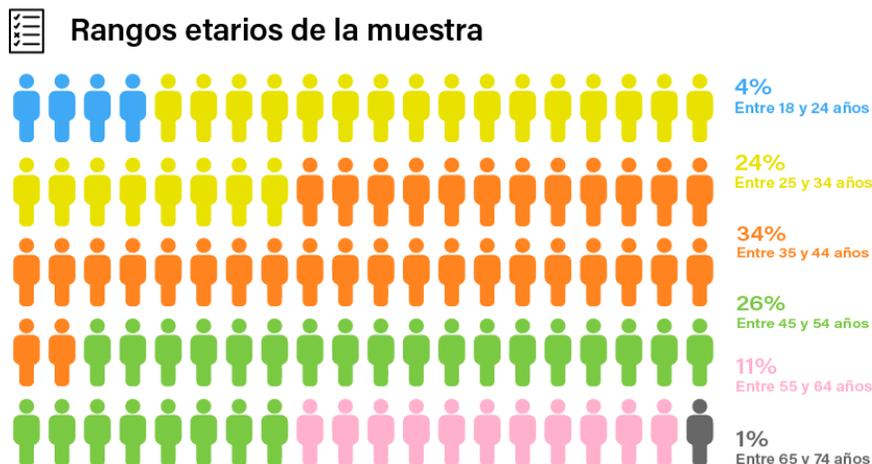
La encuesta fue respondida completamente por 176 personas, de las que un 82% (145) declaró que ha consumido comida rápida en el último año. A partir de esta muestra, que supera el tamaño mínimo requerido, se realizó el análisis que se presenta a continuación sobre el consumo de comida rápida:

5.6.1. Caracterización de la muestra

- Un 59% es femenino, 38% masculino y un 3% prefiere no decirlo / binario.
- La representatividad de las regiones corresponde a un 60% de la Región Metropolitana, 34% de la Región de O'Higgins, un 3% de la Región del Maule y un 3% de otras regiones.

- En las edades existe representatividad en casi todos los rangos etarios, exceptuándose el rango de menores de 18 y sobre los 75 años. La mayoría de la muestra está entre los 35 y 44 años de edad (34%), seguido del rango entre los 45 y 54 años (26%), como se observa en el gráfico 9.

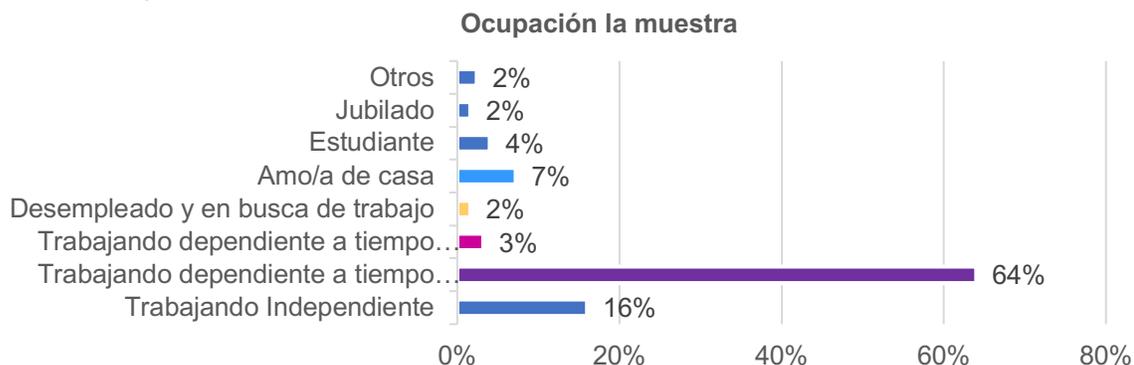
Gráfico 9: Rango etario de la muestra.



Fuente: elaboración propia

- Respecto a la ocupación de la muestra, se encuentra concentrada en trabajador a tiempo completo (64%) y en trabajador independiente (16%), como se presenta en el gráfico 10:

Gráfico 10: Ocupación de la muestra.

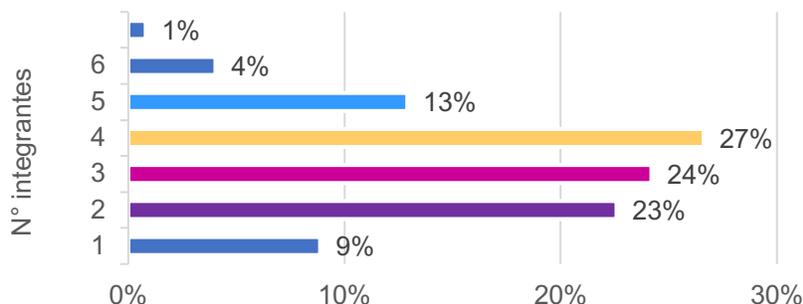


Fuente: elaboración propia

- Principalmente los hogares están constituidos por familias de 2 a 4 personas, siendo el 73% de la muestra, según se indica en el gráfico 11:

Gráfico 11: Número de integrantes del grupo familiar de la muestra.

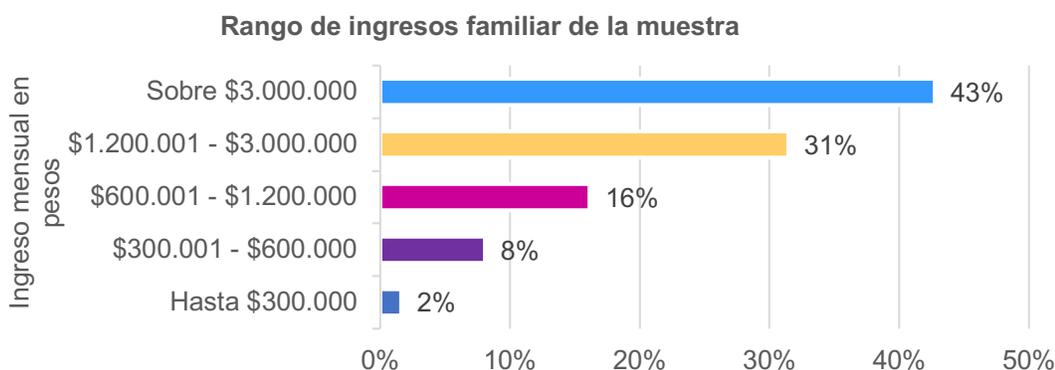
Personas viven o residen en su hogar al menos la mitad del tiempo



Fuente: elaboración propia

- Respecto al rango de ingresos familiar, destacan los grupos con ingresos altos (Sobre \$3.000.000, con un 43%) y los medios altos (\$1.200.001 - \$3.000.000, con un 31%), según se presenta en el gráfico 12:

Gráfico 12: Rango de ingreso familiar de la muestra.



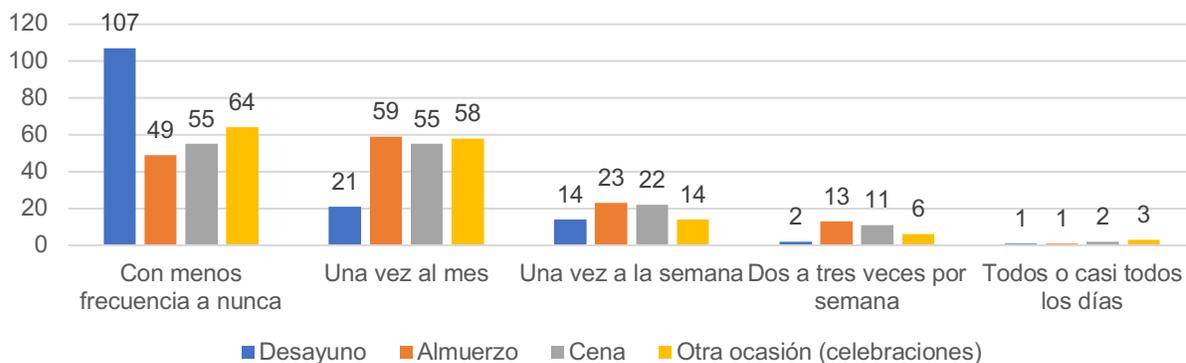
Fuente: elaboración propia

5.6.2. Resultados generales de la muestra

- En el último año, las personas muestreadas prefieren el consumo de comida rápida en primer lugar al almuerzo y de manera muy similar a la cena. En tercer lugar, para celebraciones y en último lugar al desayuno.
- Para el consumo en local en el último año: Del universo de 145 personas, entre un 56% y un 62% consume al menos una vez al mes y un 25% consume al menos una vez a la semana. La cena, almuerzo y ocasiones especiales (celebraciones), son los momentos preferidos para comer comida rápida, mientras que los desayunos tienen una escasa frecuencia, según gráfico 13.

Gráfico 13: Frecuencia de consumo en local.

Frecuencia de consumo de comida rápida en local

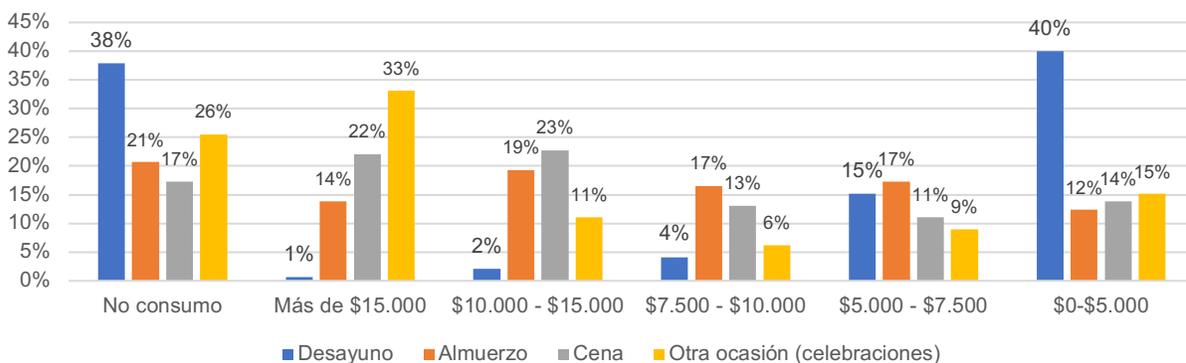


Fuente: elaboración propia

Si bien la disposición a pagar promedio por persona está en torno a los \$10.000 en los tres casos, entre un 33% a un 45% está dispuesto a pagar más de dicho valor, superando el ticket promedio proyectado previo a la realización de la encuesta, lo que se da especialmente en celebraciones y cena. La disposición a pagar para desayunos está marcada en torno a los CLP\$5.000, según se presenta en gráfico 14.

Gráfico 14: Disposición a pagar para consumo en local.

Disposición a pagar para consumo en local

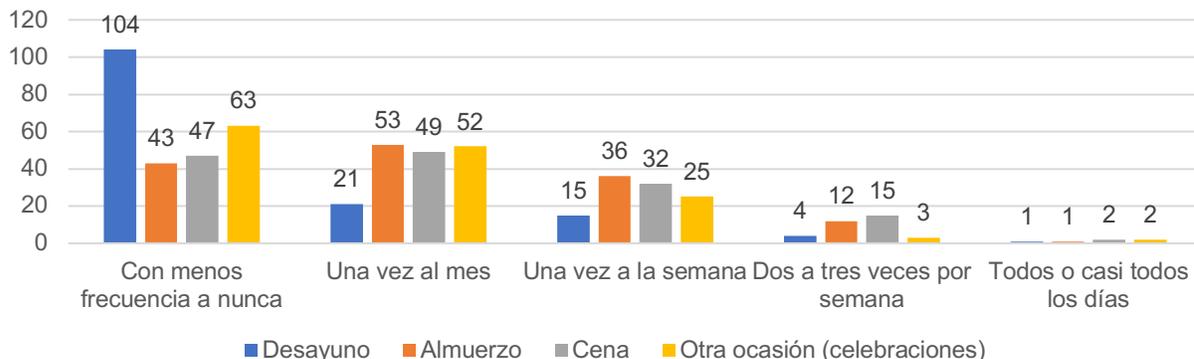


Fuente: elaboración propia

- Para el consumo en delivery o para llevar en el último año: Entre un 57% y un 70% consume al menos una vez al mes y un 34% consume al menos una vez a la semana almuerzo o cena, aumentando, al igual que la frecuencia en consumo de dos a tres veces por semana. Respecto al consumo de desayuno, se mantiene su escasa frecuencia si se compara al consumo en local, según lo presentado en gráfico 15.

Gráfico 15: Frecuencia de consumo en delivery o para llevar.

Frecuencia de consumo de comida rápida en delivery o para llevar



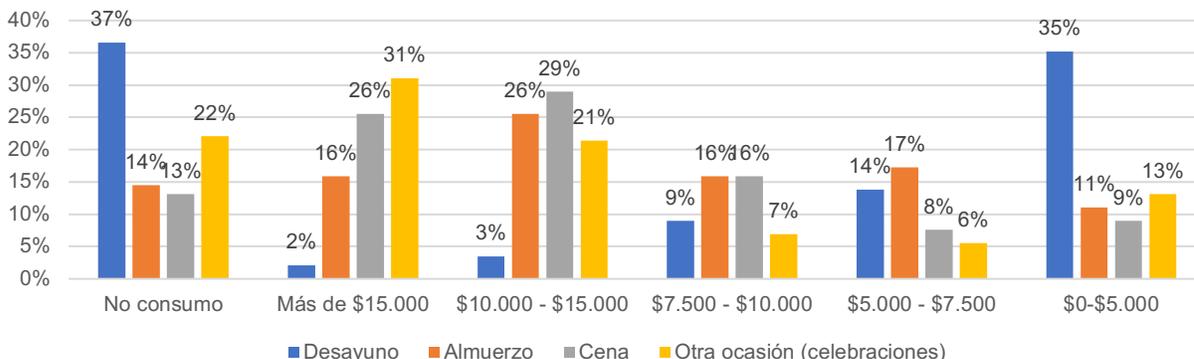
Fuente: elaboración propia

En delivery, existe una preferencia mayor por la cena respecto al almuerzo, y con una disposición a pagar promedio por persona entre los CLP\$12.000 y CLP\$11.000 respectivamente. El aumento de la disposición a pagar para consumo vía delivery está entre un 8% a un 16% superior respecto a la compra en local.

Destaca que un gran porcentaje de la muestra presenta una disposición a pagar mayor a CLP\$10.000, siendo un 41% para el almuerzo, 54% para la cena y un 52% en celebraciones, según se indica en gráfico 16.

Gráfico 16: Disposición a pagar en consumo en delivery o para llevar.

Disposición a pagar en consumo comida rápida en delivery o para llevar

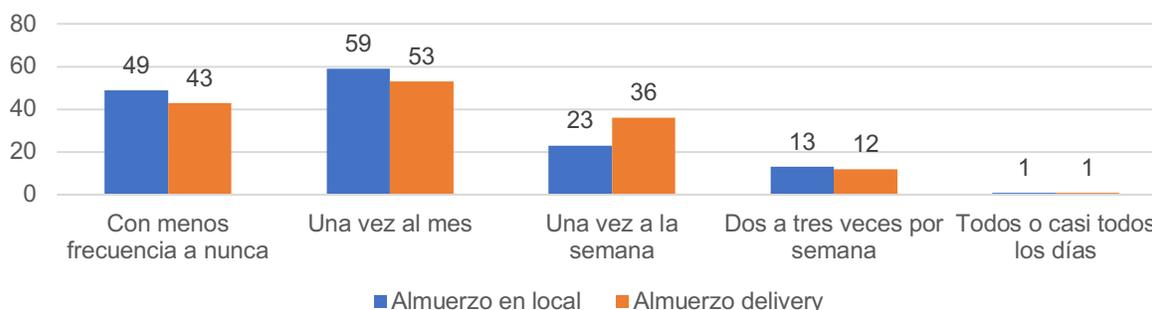


Fuente: elaboración propia

- Cabe destacar que para el almuerzo, cena y ocasiones especiales a medida que la frecuencia de consumo aumenta, aumenta en proporción la preferencia vía delivery o para llevar, según se observa en gráficos 17, 18 y 19.

Gráfico 17: Frecuencia de consumo almuerzo en local versus delivery.

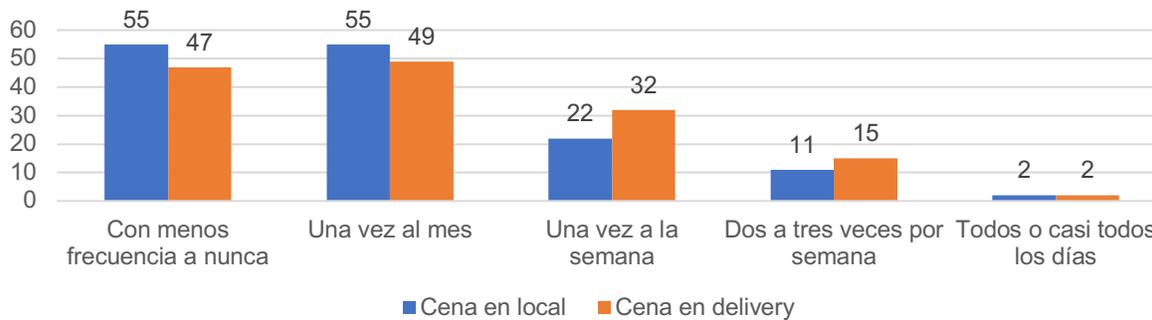
Frecuencia de consumo almuerzo en local versus delivery



Fuente: elaboración propia

Gráfico 18: Frecuencia de consumo cena en local versus delivery.

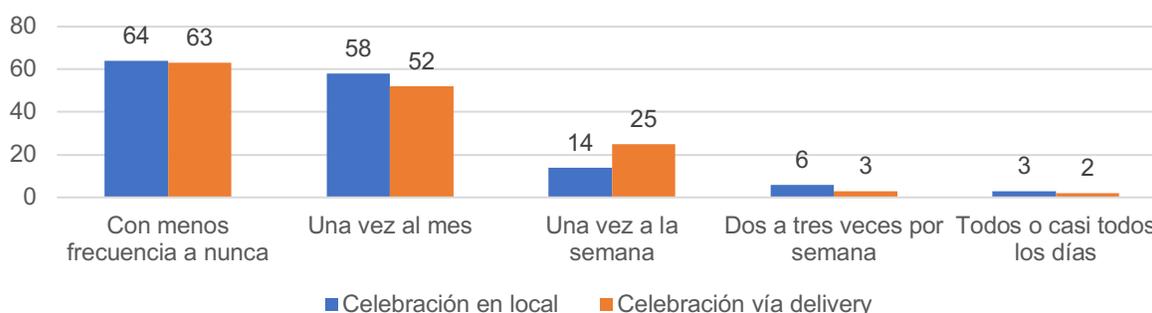
Frecuencia de consumo cena en local versus delivery



Fuente: elaboración propia

Gráfico 19: Frecuencia de consumo para otras ocasiones en local versus delivery.

Frecuencia de consumo (celebraciones) en local versus delivery

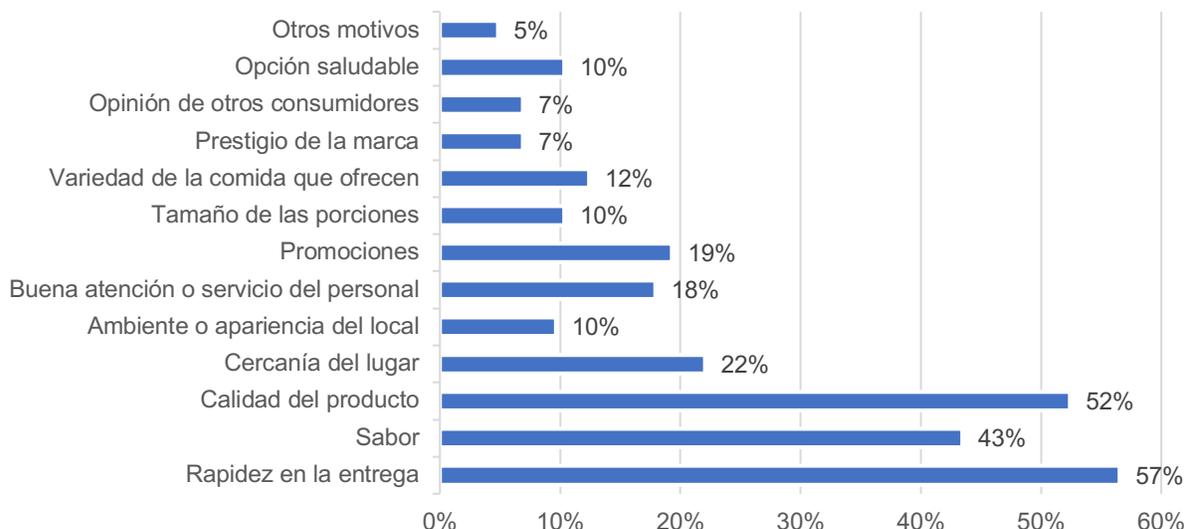


Fuente: elaboración propia

Por otro lado, las principales razones que refieren los encuestados para consumir comida rápida son la Rapidez en la entrega (57%), Calidad del producto (52%) y Sabor (43%), mientras que las razones que menos prefieren o que menos inciden son la oferta de opciones saludables (32%), el tamaño de las porciones (30%) y la opinión de otros consumidores (28%), según se muestra en gráficos 20 y 21.

Gráfico 20: Factores más preferidos al comprar comida rápida.

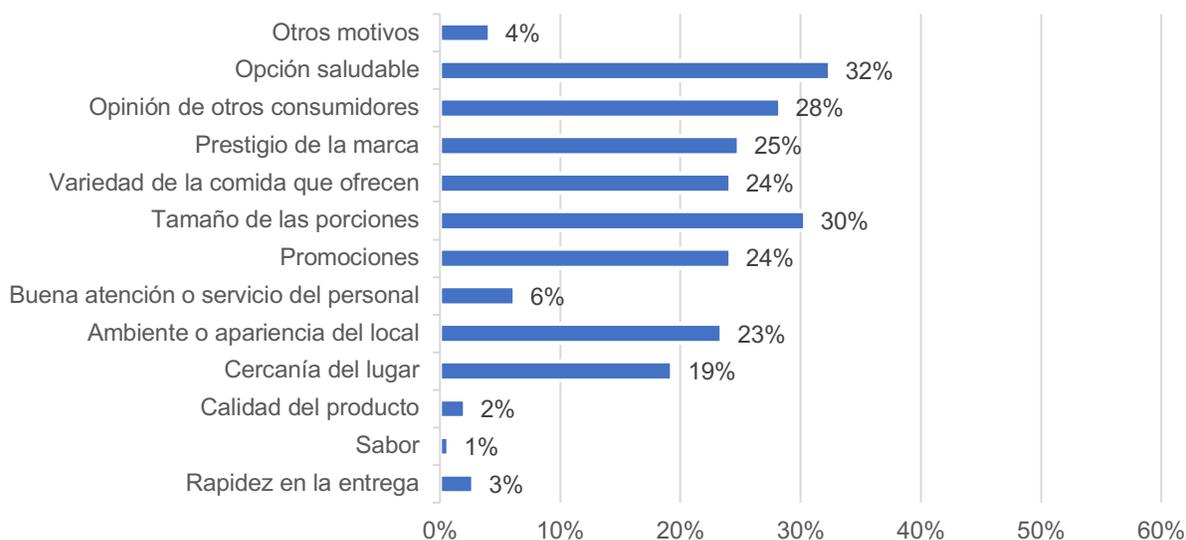
Factores más preferidos a la hora de comprar comida rápida



Fuente: elaboración propia

Gráfico 21: Factores menos preferidos al comprar comida rápida

Factores menos preferidos a la hora de comprar comida rápida

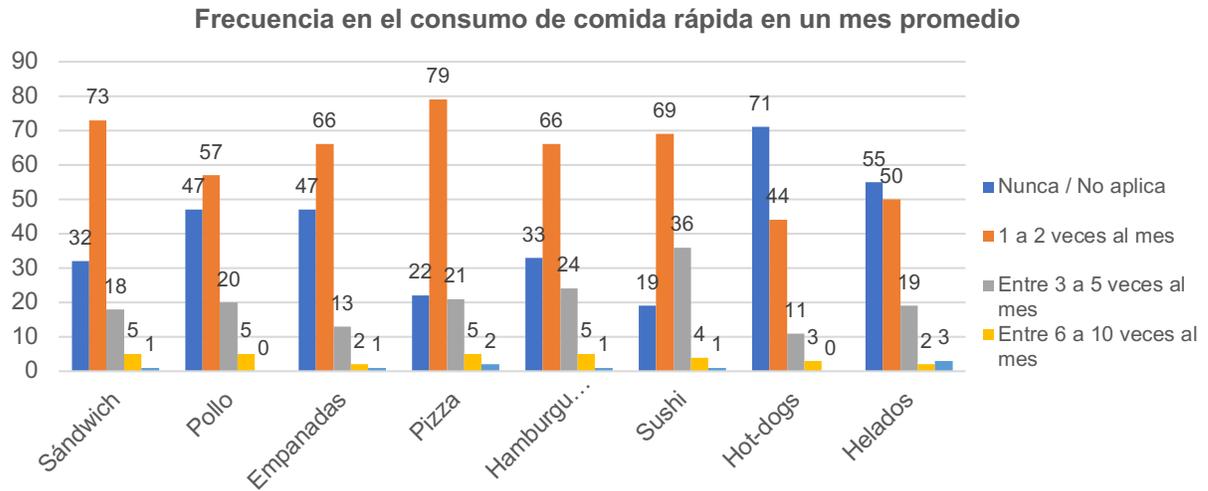


Fuente: elaboración propia

- Si bien un 19% de los encuestados indicó que las promociones puede ser un factor incluyente en la compra, no representa uno de los incentivos preferidos por ellos, ocupando el 5° lugar. Respecto a las conductas del último año, un 30% de los encuestados declara haber usado promociones, siendo mayor preferencia el uso de “descuento en el envío” (38%) y “descuento en el total de la compra” (29%), agrandar combo (20%) y las promociones menos preferidas refieren a “productos de regalo” (13%).

- En cuanto al tipo de comida preferida y a la frecuencia en que se consume, según gráfico 22, las distintas tipologías son consumidas al menos una vez en un mes promedio y las que tienen mayor frecuencia son el Sushi, hamburguesa y pizza.

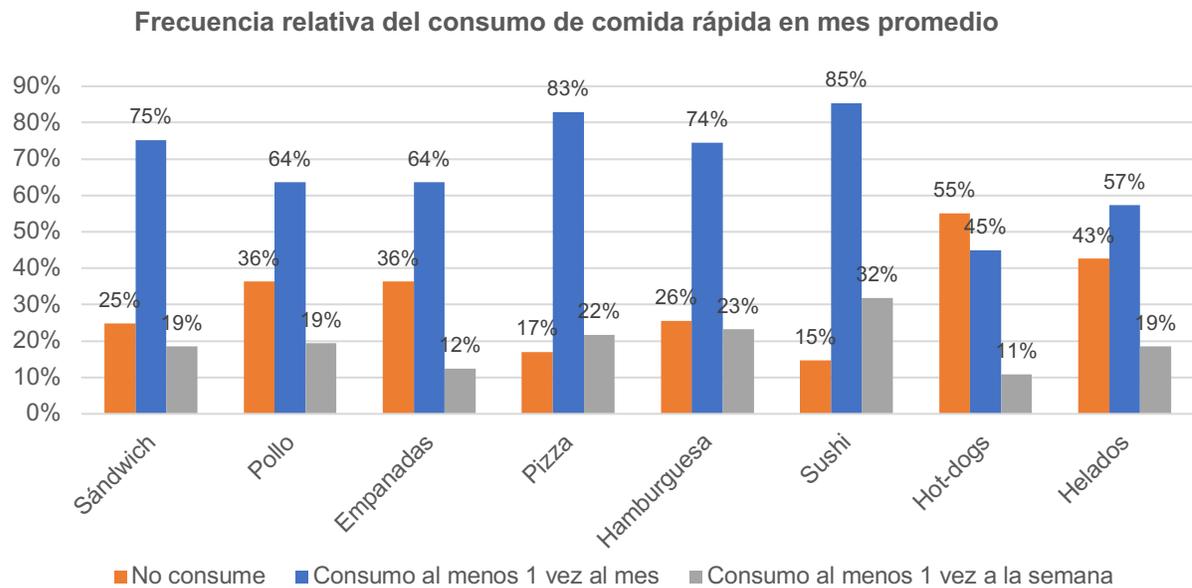
Gráfico 22: Frecuencia en consumo por categoría de comida en un mes promedio.



Fuente: elaboración propia

Destaca a nivel relativo la primera preferencia en el Sushi (17%), la Pizza (15%), las hamburguesas (14%) y los sándwich (13%) mientras que los menos preferidos son los hot-dogs (8%) y helados (43%). Esta información es de vital importancia al momento de definir la diversificación de franquicias en el rubro de comida rápida, según se presenta en el gráfico 23.

Gráfico 23: Frecuencia relativa del consumo por categoría en mes promedio



Fuente: elaboración propia

5.6.3. Principales resultados asociados a la categoría sándwich

A modo de explorar el mercado de la categoría sándwich, donde se encuentra la franquicia que opera actualmente Well Food SpA, se observa en la tabla 11 que las marcas con mayor compra son “Subway”, “Juan Maestro” y “Pedro Juan y Diego”, todas en competencia con la Mechada Nacional.

Tabla 11: Atributos preferidos en elección de marcas según encuesta

Marca	% que ha comprado el último año	Atributos por los que prefiere la marca		
		1° mayoría	2° mayoría	3° mayoría
1 Subway	40%	Rapidez en la entrega	Sabor	Ambiente o apariencia
2 Juan Maestro	37%	Sabor	Rapidez en la entrega	Calidad del producto
3 Pedro, Juan y Diego	26%	Rapidez en la entrega	Sabor	Opción saludable
4 Dominó Sándwich	25%	Rapidez en la entrega	Sabor	Calidad del producto
5 La Mechada Nacional	13%	Rapidez en la entrega	Sabor	Calidad del producto
6 Fuente Millán	11%	Sabor	Calidad del producto	Rapidez en la entrega
7 Fuente Nicanor	5%	Rapidez en la entrega	Sabor	-
8 Bavaria	4%	Sabor	Ambiente o apariencia	Rapidez en la entrega

Fuente: elaboración propia

Se mantiene en esta categoría los atributos detectados a nivel general con mayor preferencia: Rapidez en la entrega, Sabor y Calidad del producto. En algunos casos aparecen como diferenciadores (pero no en primera opción) el ambiente o apariencia del local y las opciones saludables.

Por otra parte, se hizo referencia específica a un producto de la franquicia, el que se encontraba comercialmente a la venta en un rango entre CLP \$4.590 y los CLP\$4.890, y un 89% de los encuestados indicaron una mayor disposición a pagar por el producto. Por lo que existen oportunidades que la franquicia debe analizar respecto al precio percibido como justo por los potenciales clientes, lo que se presenta en la tabla 12:



¿Cuál es tu máxima disposición a pagar por este sándwich en combo? Considera que contiene;

- Pan Ciabatta tostado, tomate (60 g.), palta (60 g.), carne mechada de vacuno (120 g.)
- Combo compuesto por papas fritas (100 gramos) y vaso de bebida (300 cc)

Tabla 12: Disposición a pagar por producto promocionado

Disposición a pagar por producto promocionado						
Rango	Menos de \$4.590	Entre \$4.590 y \$4.890	Entre \$4.900 y \$5.190	Entre \$5.200 y \$5.490	Entre \$5.500 y \$5.790	Más de \$5.790
	4%	7%	22%	20%	18%	29%

Fuente: elaboración propia

5.6.4. Principales conclusiones de la investigación

De la información analizada, se desprenden las siguientes conclusiones:

- La muestra es homogénea respecto a su ocupación laboral, siendo la mayoría dependiente a tiempo completo (64%) y seguida de trabajadores independientes (16%); se encuentra concentrada en tres rangos etarios: 25 a 34 años, 35 a 44 años y 45 a 54 años. Además, en su mayoría se encuentran en un nivel de ingresos medio alto y alto, acorde al mercado objetivo.
- Considerando la frecuencia en el consumo, se deben privilegiar las comidas de almuerzo y cena. Además, se puede considerar algún incentivo para las ocasiones de celebración (que pueden ser cumpleaños, despedidas, etc.) que también tienen una frecuencia alta de compra a nivel mensual.
- Los desayunos son los que tienen menor frecuencia en el consumo y una disposición a pagar acotada a un ticket promedio de CLP\$5.000.
- Si se desea aumentar el valor ticket promedio actual, se debe apuntar a las cenas y almuerzos en delivery, que superan los CLP\$11.000 promedio por persona, los que además, tienen una alta frecuencia de consumo semanal en la muestra (34%). De esta manera, se confirma que existe potencialidad de obtener ticket promedio de venta sobre los \$8.500 indicado como hipótesis base.
- La franquicia debe realizar un estudio de mercado acabado para determinar un tarifario de precios más acorde con la disposición a pagar de su segmento objetivo, dado que se observan oportunidades importantes de captura de valor.
- A medida que aumenta la frecuencia en consumo a una vez a la semana o superior, se utilizan más canales delivery que en local, por lo que se puede generar un incentivo asociado a esta conducta.
- Las promociones más recomendadas son “descuento en el envío” y “descuento en el total de la compra”.

- Los atributos principales a considerar (independiente de la categoría) son el sabor, la rapidez en la entrega y la calidad del producto. Estos también son los más preferidos para los Sándwich.
- La categoría de comida con mayor preferencia son Sushi (17%), la Pizza (15%), las hamburguesas (14%) y los sándwiches (13%), por lo que se sugiere explorar en ese tipo de franquicias.

6. MODELO DE NEGOCIO

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, existe la oportunidad de reestructurar el modelo de negocio actual considerando los altos costos fijos que significan el arriendo y gastos comunes, la salida obligada del local que actualmente se opera en Curicó y la oportunidad de una creciente demanda por servicios delivery.

Se plantea reestructurar el modelo de negocio vigente dado el alto costo fijo de arrendamiento de local y la baja afluencia de público presencial, desde la actual atención en local y reconvertir en cocinas tipo dark kitchen, cuyo foco es la elaboración y distribución de productos para atención en delivery, con menor costos fijos respecto a una operación convencional.

De esta forma se podrá seguir operando la franquicia vigente, que es un negocio conocido por los dueños de Well Food SpA, considerando las siguientes alternativas:

- Alternativa I: operar cocinas dark Kitchen en los primeros 5 años, con el objetivo de generar capital de trabajo suficiente que permita la expansión geográfica en las regiones Metropolitana, VI, VII y la adquisición de nuevas franquicias. Se considera el inicio por la Región Metropolitana, donde existe mayor reconocimiento de la marca, dada su cobertura geográfica.
- Alternativa II: Operar locales de tamaño con el objetivo de generar capital de trabajo suficiente para evaluar y decidir si se renueva la actual franquicia y/o si se diversifica operando una segunda franquicia, ampliando cobertura con locales con atención física, en un periodo de 5 años.

Para el caso particular del Plan de Negocios propuesto, se consideró que la segunda franquicia es también del rubro de la comida rápida, para realizar sinergias con la infraestructura existente. Sin embargo, este es un aspecto que deben evaluar los dueños al momento de adquirirla.

Para diseñar el modelo de negocios estratégico para el crecimiento de Well Food SpA se usa el Modelo de Canvas que divide en nueve módulos el análisis, que se presenta en la tabla 13.

Tabla 13: Canvas: Modelo Estratégico de expansión (incluye ambas alternativas)

<p style="text-align: center;"><u>ALIANZAS CLAVE</u></p> <p>Con proveedores para asegurar stock.</p> <p>Asociaciones con aplicaciones de delivery</p> <p>Reforzar y potenciar Asociaciones con empresas, formas de pago y convenios.</p> <p>Con dueños de cadenas de tiendas departamentales, oficinas o empresas a cambio de incentivos/promociones.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p> <p>Locación: Definir la ubicación y arriendo de las dark kitchen o local mediano, iniciando por la RM.</p> <p>Marketing: Fomentar el conocimiento de la marca a través del uso de influencers y generación de contenido para crear comunidad.</p> <p>Reclutamiento y selección del personal</p> <p>Abastecimiento: De materias primas en oportunidad y en buen estado (calidad), asegurar stock críticos para continuidad.</p> <p>Control del desempeño: Calidad de producto respecto a requisitos de franquicias. Uso los embalajes adecuados para preservar las características del producto.</p> <p style="text-align: center;"><u>RECURSOS CLAVE</u></p> <p>Físicos: Capacidad instalada apropiada para la elaboración de productos y entrega rápida.</p> <p>Humano: Personal capacitado y adecuado trato.</p> <p>Tecnológico: Alternativa 1: equipo para manejo de Bases de datos y RRSS Alternativa 2: Además, servicios y equipos habilitados para el desempeño del local</p> <p>Económicos: Acceso a crédito, cuenta corriente y capital de trabajo.</p>	<p style="text-align: center;"><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>“Franquicias de Comida de servicio rápido con un sabor delicioso y con un producto de calidad”</p> <p>Atributos diferenciadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rapidez en entrega - Sabor único - Producto de calidad. <p>Alternativa 1: Franquicia actual. Se entregará vía delivery elaborado en dark kitchen.</p> <p>Alternativa 2: Cercanía al cliente, en una Plaza con flujo constante de personas y con un punto de venta agradable y ameno para el cliente.</p>	<p style="text-align: center;"><u>RELACION CON CLIENTE</u></p> <p>Debe ser cordial y amena. Se desarrollará perspectiva de largo plazo, la cercanía es fundamental para fidelizar.</p> <p>Se generará comunidad, a través de las redes sociales y el uso de influencers.</p> <p>El contacto es al momento de la compra en web o en los canales digitales. En la alternativa 2, se complementa con la presencia física</p> <p>Plan de fidelización según frecuencia de compra.</p> <p>Promoción para estimular la recompra</p> <p style="text-align: center;"><u>CANALES</u></p> <p>Comunicación: Página Web, Medios masivos digitales administrados por la marca (redes sociales: Facebook e Instagram) Vía teléfono y WhatsApp.</p> <p>Venta: Web de la franquicia con enlace a compra. Herramientas de posicionamiento en búsquedas online</p> <p>Distribución: Uso de aplicaciones delivery</p>	<p style="text-align: center;"><u>SEGMENTO DE MERCADO</u></p> <p>Personas entre los 15 y los 54 años de Edad</p> <p>Pertencientes a las regiones Metropolitana, VI y VII.</p> <p>Confían y disfrutan de los servicios delivery.</p> <p>Los atributos que más valoran en la comida son rapidez, sabor y calidad del producto.</p> <p>Están dispuestos a pagar un poco más por un buen servicio, buscan disfrutar de la vida.</p> <p>Segmentos socioeconómicos C1a, C1b, C2 y parcialmente C3.</p>
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>INVERSIÓN: Maquinaria, habilitación cocina o local, franquicia. COSTOS FIJOS: Arriendos, salarios, costos financieros, servicios, permisos, administración. COSTOS VARIABLES: Materia Prima e insumos, royalty y promoción, imprevistos, otros gastos.</p>		<p style="text-align: center;">FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Ventas en delivery (y alternativa 2 agrega puntos físicos), donde sus principales formas de pago son tarjetas, efectivo, convenio vía delivery y otros convenios de pago. Convenios con instituciones para venta masiva en actividades internas.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

6.1. Segmento de clientes

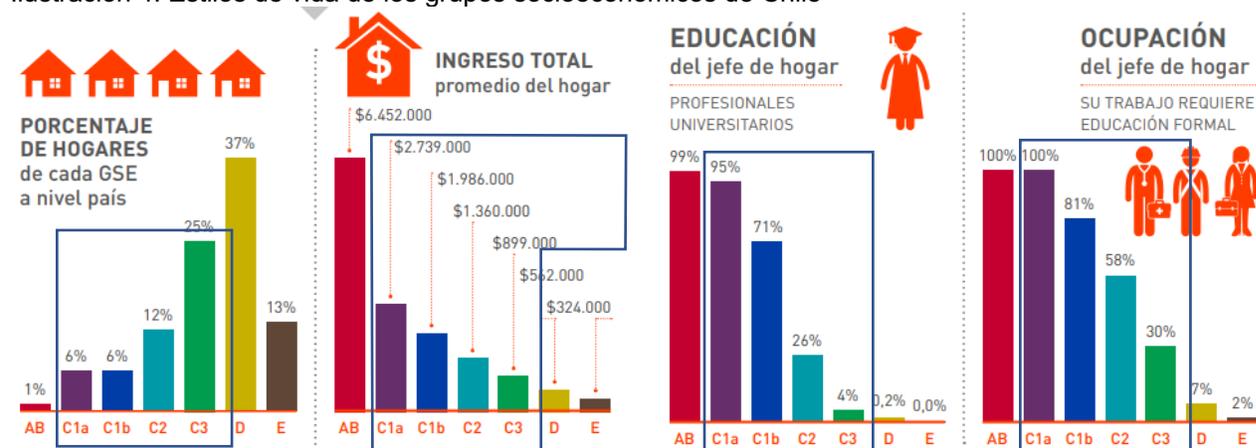
El servicio a entregar, está dirigido a personas de los Grupos Socioeconómicos C1a, C1b, C2 y parcialmente el C3, de las regiones Metropolitana, VI y VII que estén principalmente entre los 15 a los 54 años de edad, que gusten y disfruten de un servicio de comida delivery y valoren como atributos principales la rapidez en la entrega, el sabor y la calidad del producto. Ellos están dispuestos a pagar un poco más por un buen servicio, disfrutan de la vida y confían en las compras por internet, siendo las características principales de los grupos antes mencionados, como se presenta en la tabla 14:

Tabla 14: Caracterización y valor que representa a los segmentos seleccionados

Grupo	Caracterización	Valor que lo representa		
C1a	Este segmento busca que lo reconozca desde lo que es, lo que tiene y lo que ha podido alcanzar gracias a su trabajo.	No les importa PAGAR MÁS por un buen servicio	C1a	Resto de Chile
			62%	46%
C1b	Este segmento vive para pasarlo bien. Pero aunque su propio disfrute está en primer lugar, le gusta estar rodeado de personas que lo acompañen en esta búsqueda	DIVERTIRSE Y PASARLO BIEN es uno de sus valores centrales	C1b	Resto de Chile
			66%	54%
C2	Liberales, optimistas y exploradores, tienden a ser entusiastas consumidores, siempre dispuestos a probar nuevos productos y experiencias.	EL CELULAR se ha convertido en su principal herramienta de compra	C2	Resto de Chile
			47%	35%
C3	Al ser el segmento que se encuentra en el centro en términos de poder adquisitivo, no tiene una identidad clara. Sus patrones de consumo y hábitos de compra son muy influenciados por la coyuntura económica	Son los que más acostumbran a picotear entre comidas	C3	Resto de Chile
			50%	42%

Fuente: ANDA (Asociación Nacional de Avisadores de Chile)²⁸ (2019)

Ilustración 4: Estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile



Fuente: ANDA (Asociación Nacional de Avisadores de Chile)²⁷ (2019)

²⁸ GfK Chile (2019). Estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile. Recuperado el 29 de Mayo, 2022, de sitio web: https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf

6.2. Propuesta de valor

Operar franquicias que se destaquen en entregar un servicio rápido de alimentos, utilizando materias primas de calidad para obtener un intenso y característico sabor en las preparaciones.

Algunos de los atributos diferenciadores de la propuesta, basados en las principales preferencias del estudio de mercado son:

- Rapidez en la preparación y entrega de los pedidos, contando desde que el cliente hace el pedido hasta cuando se hace efectiva la entrega del producto.
- Productos de calidad, provenientes de materias primas seleccionadas y con un embalaje que permita conservar sus características.
- Flexibilidad horaria en la atención, que permita atender los requerimientos de los clientes en horario de almuerzo y cena.

Inicialmente se operará la franquicia vigente, que consta en comida en formato de sándwich, y el sabor será basado en recetas tradicionales en la cultura chilena, asimilando un origen casero (búsqueda de conexión emocional con lo tradicional o las abuelas).

Para la diversificación de franquicias, se puede sustituir o complementar por una segunda, cuya categoría de producto se confirmará al momento de la evaluación y considerando el actual estudio de mercado puede ser pizza o hamburguesa. Además, la propuesta de valor considera la cercanía al cliente, en una plaza con flujo constante de personas y con un punto de venta agradable y grato para el cliente.

6.3. Canales

Estos corresponden a la forma de comunicación, distribución y ventas en las que se genera una relación directa con el cliente (BtC) y donde este adquiere la experiencia del servicio:

Comunicación:

- Página Web de la franquicia para el conocimiento y venta de los productos.
- Medios masivos digitales administrados por la marca y el uso de redes sociales: Facebook e Instagram, que son canales transversales para todos los locales.
- Vía teléfono y WhatsApp.

Venta

- Página de la franquicia con enlace a plataforma de compra.
- Herramientas de posicionamiento en búsquedas online.

Distribución

- Uso de aplicaciones delivery en la alternativa 1.
- En la alternativa 2 se complementa con punto de venta físico, para consumir o llevar.

Se explorará la dinámica B2B mediante convenios con empresas.

6.4. Relación con clientes

Bajo cualquier modo, la atención debe ser cordial y amena, llamándolos en lo posible por su nombre y atentos a responder sus consultas.

Se desarrollará una perspectiva de largo plazo con el cliente, la cercanía es fundamental para lograr que el cliente se fidelice, siendo expertos en la elaboración para delivery. Además, es importante generar comunidad, a través del uso de las redes sociales y/o mediante influencers.

La relación principal con el cliente se da al momento de la compra del servicio web o en los canales digitales de contacto (redes sociales, página web, teléfono y WhatsApp). En una alternativa 2, se complementa con la presencia física la relación con el personal.

Para fidelizar:

- Plan de fidelización según frecuencia de compra, con uso de promociones para la recompra.

Para estimular venta:

- Aplicación de Promociones especiales para aumento de las ventas (recompra, celebraciones, convenios, descuentos en el envío o en el total de la compra)

6.5. Actividades clave

Definición de la Locación

- Alternativa 1: Definición de la ubicación de las dark kitchen, en acuerdo con la franquicia. Se iniciará en Región Metropolitana y luego RVI (Rancagua) o RVII (Talca)
- Alternativa 2: Locación en región metropolitana.

Marketing Táctico y Operativo

- Planificación y ejecución de las campañas de marketing instauradas por la marca y complementar con alianzas u otras iniciativas para el conocimiento de la marca en las regiones, a través del uso de influencers, creación de comunidad y contenido.

Reclutamiento y selección

- Gestión del recurso humano a través del reclutamiento y selección del personal.

Abastecimiento

- De la materia prima e insumos en oportunidad, que estos se encuentren en buen estado y almacenarla bajo las condiciones para mantener su buen estado (calidad).

Control del desempeño

- Elaboración de las recetas de acuerdo a franquicia, con el objetivo de respetar lo gramajes estandarizados y obtener el sabor esperado, sin alterar la calidad de la materia prima para que el producto sea deseable por el cliente, en apariencia y sabor.
- Hacer seguimiento y control diario de los resultados de las operaciones, analizar los resultados para evaluar e implementar continuamente mejoras o acciones correctivas.

6.6. Recursos clave

Físicos:

- Cocinas con una superficie apropiada según el tipo de local para la capacidad instalada proyectada en equipamiento de cocina (cocina, freidora, plancha, refrigeradores, etc.), bodega.
- Para la alternativa 2, lo anterior se complementa con un local o bien inmueble en una plaza con alta afluencia a público pero que su costo fijo sea acorde a la estructura de costos definida por la Franquicia, con mobiliario para el consumo en local y, si aplica, baños para el personal y clientes.

Humanos:

- Personal capacitado y disponible en cada punto de preparación para la operación y administración de las cocinas y/o locales, que cuente con los conocimientos técnicos suficientes para elaborar los productos de acuerdo a los requerimientos de la marca.
- Es relevante que al interior del equipo se dé un adecuado trato interno y hacia los clientes, que sea cordial y amable, dispuesto a responder las consultas, atentos a las solicitudes de los clientes y dispuesto a resolver las potenciales controversias que se puedan generar.

Tecnológicos:

Se consideran aquellos servicios y recursos mínimos para dar soporte a la operación y cumplir con los requisitos de la Franquicia:

- Mínimos: Software requeridos por la Franquicia: para el proceso de compras, manejo de inventarios, facturación y manejo de bases de datos de clientes.
- Alternativa 2: adicional a lo anterior, se complementa con:
 - Telefonía e internet: tanto para el equipamiento interno de la operación (cajas, computadores, comandas y otros), como para disponer para uso de los clientes.

- Sistema de vigilancia vía cámaras CCTV: para resguardar cajas, bodega (aspectos críticos del negocio) y otra para el sector de mesones y consumo.
- Sistema de sonido: con equipos altavoces o parlantes que permiten reproducir música, entregar información.
- Otros requerimientos asociados a la potencial nueva franquicia.

Financieros

- Cuenta corriente en un banco.
- Posibilidad de acceso a créditos, con una tasa de mercado.
- Capital de Trabajo.

6.7. Alianzas clave

- La principal responsabilidad de la generación de alianzas con los proveedores es de la Franquicia, quienes por contratos transversales permiten obtener mejora en costos. Sin embargo, a nivel local se debe trabajar con ellos para fomentar la relación y asegurar un stock permanente.
- Asociaciones con aplicaciones de delivery bien evaluadas en la localidad (Uber, Rappi, Justo, PedidosYa, etc.) para preferencias en el despacho y potenciar rapidez en entrega, además de disminuir los riesgos de vacancia.
- Reforzar y potenciar asociaciones con empresas locales para desarrollar formas de pago y convenios o con dueños de cadenas de tiendas departamentales, oficinas, empresas que requieran el servicio para actividades internas o como beneficios para su personal, a cambio de incentivos/ promociones.

6.8. Fuentes de ingreso

- Por el concepto de comercialización de comida, donde el consumidor podrá cancelar por medio de tarjetas débito, crédito, convenios con empresas de delivery y efectivo.
- Venta masiva a instituciones en actividades internas o celebraciones.
- En alternativa 2 se incorpora comercialización en puntos de venta físico

6.9. Estructura de costos

La estructura de costos se encuentra predefinida por la franquicia. Sin embargo, el desafío es mantenerse en dicha estructura y sortear aspectos propios del entorno y de la localidad, que pueden afectar los costos considerando inicialmente por la marca.

Costos preoperacionales, asociados a la inversión:

- Compra o arriendo de la maquinaria de cocina, implementos de cocina, computadores, impresoras y otros equipos.
- Habilitación física de la cocina o del local con la infraestructura, servicios y mobiliario.
- Costos de adquisición de la nueva franquicia a operar.

Costos fijos de operación

- Arriendos y Gasto común: en la alternativa 1 corresponde al arriendo de la cocina y en la alternativa 2 al arriendo del local para atención en público.
- Remuneraciones, bonos e incentivos.
- Costos financieros de créditos
- Servicios, software, mantención de equipamiento
- Permisos sanitarios y patentes

Costos variables de la operación:

- Royalty y fondo para promoción a la Franquicia.
- Materia prima.
- Papelería y artículos de oficina
- Otros gastos no considerados

7. PLAN DE MARKETING

7.1. Objetivos y estrategia

7.1.1. Objetivos de negocios

- Obtener los márgenes de contribución esperados por la franquicia en el segundo año de operación, que corresponden una utilidad neta mínima anual de un 5% de las ventas del periodo.
- Incrementar el total de las ventas en un 10% anual desde el segundo año de operaciones de cada local.
- Obtener una contribución neta acumulada al quinto año de operación de 30 millones, que permita la entrada en un nuevo mercado relacionado a través de una franquicia, también del rubro de la comida rápida.

7.1.2. Estrategia de cobertura

El negocio de la franquicia que actualmente opera Well Food SpA, es de comida rápida en la categoría de sándwich, que destaca por ser un mercado ya desarrollado a nivel nacional e internacional. El producto es conocido, teniendo un alto nivel de competencia

a nivel directo y también un alto grado de sustitución según lo visto en capítulos anteriores.

Las principales diferencias entre los productos de una misma categoría refieren en la preparación, ingredientes que lo componen, promociones complementarias y una promesa de valor específica (rapidez, sabor, exclusividad, etc.).

De esta manera y al ser un producto tradicional, lo que corresponde es aplicar en la categoría de sándwich una estrategia de crecimiento que tiendan a la penetración de mercado, en comunas o regiones específicas, con el objetivo de aumentar la cobertura del negocio y atraer nuevos clientes que actualmente prefieren otras marcas de sándwich o productos sustitutos. Lo anterior puede aplicar, ya que el conocimiento de marca lo aporta la franquicia como parte de su valor agregado.

De igual manera, la potencial segunda franquicia a operar también será reconocida a nivel nacional. De esta manera, se busca ingresar a nuevos segmentos en el mercado de la comida rápida, con una marca diferente y con un producto sustituto a los sándwiches, que puede ser pizza o hamburguesas, según lo sugerido por el estudio de mercado.

7.1.3. Posicionamiento por marca

Para el posicionamiento de la marca, se han definido ciertas ideas fuerza en virtud de los resultados obtenidos en el estudio de mercado y en aquellos aspectos en los que se ha identificado que existe creación de valor para el cliente. De esta manera, en la tabla 15 se presenta el posicionamiento de la franquicia Mechada Nacional:

Tabla 15: Posicionamiento por marca

Segmento	Marca		Creación de valor
C1a	La Mechada	Liderazgo en	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad selectiva del producto (ingredientes, sabores, formatos) • Sabores conectados con recetas tradicionales chilenas • Plazos de entrega y a domicilio • Forma de compra vía canales digitales
C1b	Nacional	beneficio, por	
C2		diferenciación entre sus competidores	

Fuente: Elaboración propia.

Si bien existen materias primas procesadas (mise and place), la elaboración del producto es al momento de la solicitud del cliente considerando sus requerimientos específicos. Por otro lado, el producto en formato delivery, considera envoltorios y empaque con identificación del logo de la marca, el que deberá permitir la preservación de la frescura y la humedad óptima para la adecuada calidad.

Dado que el servicio incluye hasta la entrega en domicilio, la rapidez de preparación y entrega son relevantes, junto con la completitud del pedido. De esta manera, el adecuado servicio de la aplicación delivery (rapidez, completitud, amabilidad) también es considerado en el servicio, por lo que debe monitorearse, siendo definido de manera preliminar un periodo entre 30 min a 45 min.

A pesar de la amplia gama de productos disponibles, cercanos a los 200, las tendencias de venta permiten estimar las cantidades de producción diaria y así optimizar la materia prima y evitar pérdidas. La proyección de ventas se realiza de manera semanal, junto con el control y abastecimiento del inventario.

Para la siguiente franquicia, se considerará una que tenga menor variedad de productos respecto a la actual, con una mano de obra que no requiera tanta calificación y que los ingredientes e insumos sean de una relativa facilidad de obtención en el mercado, para así tener disponible toda la carta.

Las proyecciones de ventas se indican en el capítulo 10.1 más adelante, Proyección de ingresos.

7.2.2. Precio

Los precios de los productos están definidos por la franquicia y no existen diferenciación según ubicación geográfica (regiones), estos se actualizan anualmente por la misma franquicia en función de los costos de materia prima y la inflación.

El precio se encuentra dentro de los rangos de mercado pero en el rango inicial según lo detectado en estudio de mercado desarrollado, siendo una promoción promedio (sándwich, bebidas y agregado papas fritas o empanadas) en torno a un ticket mínimo de los CLP\$5.000, el que se sugiere complementar con agregados para aumentar el ticket promedio a un rango de CLP\$7500 y el costo del servicio delivery, que es variable según la aplicación.

Queda profundizar y analizar si se requiere un ajuste de precios, con el objetivo de apuntar a un ticket en torno a los CLP\$10.000 con el objetivo de capturar mayor valor, que es la disposición a pagar detectada en el estudio.

7.2.3. Plaza

Para la alternativa 1 y 2, la expansión se iniciará en la Región Metropolitana en el cuadrante Nororiente, donde se ubican los segmentos a los que apunta el modelo de negocio.

Además, hay una plaza fija de carácter digital en la página web, a través de la página de la franquicia, en la que se realiza la presencia de marca y el ofrecimiento del servicio de venta. También se desarrollará mediante la franquicia, una aplicación para la compra vía Smartphone.

Posteriormente se expandirá a las regiones VI y VII, con el mismo modelo delivery y con apertura de local, siendo las plazas más sugeridas las indicadas en el Anexo 0 más adelante. Adicionalmente, la ubicación definitiva deberá corroborarse en función de las condiciones, segmentos y características de la segunda franquicia.

7.2.4. Publicidad

Por definiciones de la franquicia, se considera un 1% de las ventas como presupuesto, el que se entrega a la franquicia y para este caso se considera una entrega parcial, que lo utiliza para las campañas publicitarias que son intensivas en redes sociales en lo referente a nuevas plazas de atención, nuevos menús, nuevos precios, ofertas, concursos y promociones.

Este porcentaje se encuentra en el nivel inferior dentro de los márgenes habituales de las franquicias de este tipo (varía entre 1% a un 2%). A modo de referencia, las grandes franquicias de comida rápida (mayor volumen y cobertura) consideran entre un 4 a un 8% de las ventas en este ámbito.

Dado que este tipo de publicidad es general para la franquicia, con un 1% adicional del total de las ventas para llevar a cabo iniciativas que permitan aumentar la efectividad e incentivar la compra específica de productos de los locales operados:

- Se buscará el vínculo y promoción con influencers de la zona de las principales redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube y WhatsApp).
- Plan de lanzamiento considerando las primeras semanas de apertura, o bien, localidades que antes no tenían cobertura de distribución (nuevos territorios).
- Promocionar productos específicos, que tengan un alto volumen de ventas y a su vez, un alto margen de contribución.
- Respecto de las promociones convencionales de la franquicia para eventos nacionales (día de la madre, padre, niño, san Valentín, eventos deportivos y otros), generar incentivos complementarios, los que, según estudio de mercado, serían “descuentos en el envío” y “descuento en el total de la compra”.

- Generar promociones específicas para celebraciones (cumpleaños, santos, logros empresas), a incentivar a la compra de productos con mayor margen de venta y/o un mayor volumen (combos) dado que existe mayor disposición a pagar. Estas pueden complementar con días y horarios específicos, donde generalmente existe un valle en las ventas (lunes, martes y miércoles y horarios de 16 a 18 horas, de 21 a 23 horas)
- Generar descuentos en la primera compra contra la inscripción en base de datos. El objetivo es generar un plan de fidelización, con descuentos bajo la compra de ciertos productos, frecuencia semanal o mensual, entre otros criterios.
- Desarrollar vínculos con empresas cercanas, institutos, centros de educación para promocionar la marca con sus diversos productos, entregando muestras o descuentos para conocer el servicio.
- Utilizar herramientas de marketing digital para la promoción según segmentación geográfica.
- Monitoreo de los niveles de satisfacción, ya sea control spot o vía encuestas breves.
- Capacitación del personal que este en contacto con el cliente al momento de la prestación del servicio, con el objetivo de lograr una excelencia en la atención.

8. PLAN OPERACIONAL

En el presente plan se definen los procesos y actividades para el desarrollo de este proyecto y los recursos que involucra la implementación al interior de la empresa. Para su elaboración se consideró el diagnóstico inicial de los capítulos precedentes.

8.1. Decisiones estratégicas del plan

A continuación, se indica una serie de definiciones y decisiones a tomar para el plan de expansión de Well Food SpA:

8.1.1. Instalaciones

Las instalaciones para utilizar serán recintos arrendados en locaciones de alta accesibilidad. Las ubicaciones de preferencia son las dadas en el estudio de mercado realizado.

- **Locación:** la ubicación definitiva deberá ser acordada con el franquiciante previo al cierre de acuerdos comerciales, esto aplica tanto para las dark kitchen como locales con atención a público. Sin embargo, se presentan ubicaciones propuestas en el Anexo 0 más adelante.

- **Tamaño:** Para las dark kitchen, el metraje recomendado es entre 15 a 25m² y para los locales medianos, entre 30 m² a 50m², de acuerdo con experiencia de la franquicia.
- **Servicios por requerir en las instalaciones:** Se requiere considerar la habilitación de los servicios complementarios para las instalaciones, entre ellos: internet, telefonía fija o móvil, electricidad, gas, alarma, etc.
- **Permisos:** Un proceso fundamental para el inicio de las operaciones es el proceso de definición y tramitación de los permisos necesarios para cumplir con la normativa sanitaria, comercial y tributaria.

De esta manera destacan como hitos claves la obtención de la autorización sanitaria entregada por la SEREMI, la obtención de patente comercial y de alcoholes a entregar por el municipio. Procesos previos, como a conformación de la sociedad e iniciación de actividades quedan excluidos ya que se operará con la misma empresa Well Food SpA.

Adicionalmente, la alternativa 2 incorpora:

- **Arquitectura y Diseño:** deben ser aprobados por la franquicia antes de la implementación. De esta manera es recomendable contratar los servicios del estudio de arquitectura que trabaja con la marca.
- **Infraestructura:** Este proceso considera la definición, adquisición, instalación y habilitación de la infraestructura definida en los proyectos anteriormente indicados, en función de la capacidad y arquitectura definida.
- **Proyectos de especialidades:** Se debe contratar los servicios complementarios de oficinas de especialidades para la habilitación del local, las que consideran: instalaciones sanitarias, eléctricas, instalaciones de gas, proyecto de corrientes débiles, sistema de protección contra incendio en cocina, entre otras.
- **Proyecto de gráficas:** La disposición queda por lo general definidas en el proyecto de arquitectura, sin embargo, es necesario contratar los servicios especializados de una empresa gráfica para la implementación de pantallas, acrílicos, tableros y otros elementos que determinen el Look and Feel de la franquicia. Este proceso requiere coordinación entre el diseño gráfico y la oficina de arquitectura.

8.1.2. Capacidades

La capacidad instalada está determinada por la infraestructura de cocina para la producción y en segunda etapa, para la atención en local para las ventas físicas, la capacidad nominal en el sector de mesones y atención a público.

La tasa de producción promedio de una línea de manufactura de sándwich es de 4 a 5 minutos, de acuerdo a la experiencia de los dueños de Well Food, por lo que,

considerando esta estadística, se presenta en la tabla 16 dicha capacidad nominal instalada:

Tabla 16: Capacidad nominal instalada para cada tipo de local de Well Food SpA.

Tipo de local	Consideraciones operativas	Dotación promedio por turno (*):	Capacidad nominal instalada de producción
Dark Kitchen (DK)	<p>1 línea de producción en cocina</p> <ul style="list-style-type: none"> Tamaño entre 15 a 25 m² 1 turno de trabajo extendido con personal part time 	<p>1 maestro Sanguchero</p> <p>1 ayudante</p> <p>1 repartidor</p>	<p>Tasa de preparación entre 4 a 5 min por sándwich en 1 línea:</p> <p>2160 a 2.700 unidades mensuales</p> <p>90 a 110 unidades diarias aprox. en promedio.</p>
Local Mediano (LM)	<p>1 línea de producción en cocina</p> <p>1 línea de cajas</p> <ul style="list-style-type: none"> Tamaño entre 30 a 50 m² 1 turno de trabajo extendido con personal part time 	<p>1 maestro Sanguchero</p> <p>1 o 2 ayudantes</p> <p>1 cajera</p>	<p>Tasa de preparación entre 3 a 4 min por sándwich en 1 línea:</p> <p>2.700 a 3300 unidades mensuales</p> <p>90 a 120 unidades diarias aprox. en promedio.</p>

Fuente: Elaboración Propia en base a entrevistas con los dueños, (*) no considera encargado de local

Cabe destacar que lo indicado en la tabla 16 es la capacidad nominal de producción instalada considerando los tiempos de preparación habituales para los productos de la franquicia Mechada Nacional, lo que no significa necesariamente la demanda ni las ventas en local, de igual modo no considera los tiempos asociados a la operación de la segunda franquicia. De esta manera, la definición de la capacidad instalada por local dependerá de las proyecciones de demanda estimadas para cada locación.

Los plazos estimados para la habilitación de la capacidad instalada son de 0,5 a 1 mes para una dark kitchen, 2 meses para un local mediano, considerando desde que se tiene el local definido hasta su habilitación.

Otro aspecto importante que considerar, asociado a la capacidad de producción es la capacidad de almacenamiento del inventario de materias primas, el que dependerá entre otros factores de las definiciones de volúmenes de stock crítico, frecuencias de suministro de los proveedores, equipamiento frigorífico instalado, entre otros.

8.1.3. Tecnologías de proceso

Se ha definido la incorporación de tecnologías en los distintos procesos críticos:

- **Comercialización del servicio:** Considera la implementación de equipos tecnológicos para las etapas de toma de pedidos (o comandas), para el pago (equipos

táctiles, pantallas u otros) y entrega (pantallas informativas). Adicionalmente, considera el uso de aplicaciones y digitalización para las cartas con el menú, la toma del pedido y reparto a distancia, lo que conlleva la contratación de la prestación de estos servicios con las distintas empresas vigentes en cada ciudad, de acuerdo al análisis de mercado.

Finalmente, se considera la implementación gradual de análisis de data y/o bots, asistentes virtuales para mejorar la experiencia en el servicio, definición de nuevas líneas de productos, entre otros.

- **Control de la gestión de la empresa:** Considera el uso de softwares y equipamiento para el control interno de la gestión y desempeño de indicadores clave asociados a ventas (plataformas de venta especializadas para restaurantes), facturación y para el control de materias primas e insumos.

Si bien la franquicia propone softwares específicos, en el caso que se integren otro tipo de franquicias en el proceso de expansión, será necesario la revisión por personal experto que permita la integración y control sistemático de la información.

En el corto plazo, por el costo involucrado se descarta el uso de inteligencia artificial de mayor envergadura (tótems para toma de pedidos, robótica para la elaboración o entrega de productos) pero que puede ser evaluado para futuras etapas.

8.1.4. Extensión de líneas y nuevos productos

Dado que el proceso de expansión considera el inicio de operaciones en una locación nueva, sin otras sucursales previamente establecidas, se requiere implementar previo al inicio de las operaciones, las estrategias y acciones a realizar para obtener el posicionamiento proyectado de la franquicia.

A modo particular, la definición de nuevas líneas o productos queda supeditado a la definición de la Franquicia. Si bien no está definido, se hace necesario retroalimentar al menos semestralmente a la marca con los resultados en venta de los productos, con el objetivo de la toma de decisiones sobre la continuidad o no de la carta.

8.1.5. Gestión de calidad

Considerando el diagnóstico inicial y definido como un factor clave de éxito en capítulos anteriores, se requiere implementar un sistema de control y medición de la calidad en los procesos de manufactura del producto y en los tiempos de atención al cliente, entre otros aspectos a definir, para ser competitivos y cumplir con la tasa de atención de 4 a 7 min que se acostumbra en el mercado de la comida rápida.

De esta manera, la definición de indicadores clave asociados, tales como el tiempo de servicio/ entrega del producto, tasas de rechazo, satisfacción en el servicio y otros,

deberán ser medidos, controlados y conocidos por el equipo, con el objetivo de generar incentivos asociados.

La responsabilidad de la medición y control de la calidad es del administrador del local, mientras que la definición de las variables a medir y en qué etapas del proceso es del Gerente de Operaciones.

8.1.6. Sourcing y relaciones con proveedores

Si bien la línea base de proveedores está dada por la Franquicia, es necesario por cada localidad realizar un levantamiento de proveedores existentes, rango de alcance, logística, condiciones de entrega y otros aspectos operacionales, con el objetivo de definir, junto con la Franquicia, alternativas autorizadas en el caso de ser necesario.

Este aspecto es clave para la determinación de necesidades específicas de espacios, logísticas, infraestructura u equipamiento específico. Adicionalmente, conllevará la materialización de los contratos específicos y las definiciones para los acuerdos de compra con cada proveedor.

8.1.7. Gestión de Personas

La apertura de nuevas locaciones requiere la necesidad de ejecutar procesos de selección y reclutamiento para las vacantes a completar.

De esta manera, previo a este proceso se hace necesario la definición de los ciclos de trabajos del personal (turnos), perfiles, sistemas de incentivos asociados, tipo de relación laboral, entre otros aspectos.

Una vez desarrollados los procesos de reclutamiento y selección, se hace necesario el desarrollo de competencias críticas y especialización según los cargos, los que generalmente son con apoyo de la franquicia. Entre los principales, destacan las capacidades técnicas de los maestros sangucheros en la elaboración de los distintos productos, así como el liderazgo y habilidades en fuerza de ventas de/ la Administrador/a de Local y de cajeras/os. Lo anterior se profundiza en el capítulo 9 más adelante, PLAN DE PERSONAS

8.1.8. Externalización de servicios

Los procesos administrativos de recursos humanos, contabilidad, aspectos tributarios y asesoría legal serán externalizados. De igual manera, las asesorías e implementación de las campañas en ámbitos de marketing.

8.2. Actividades operacionales

A continuación, se esquematiza y describe los principales procesos de operación del modelo de negocio:

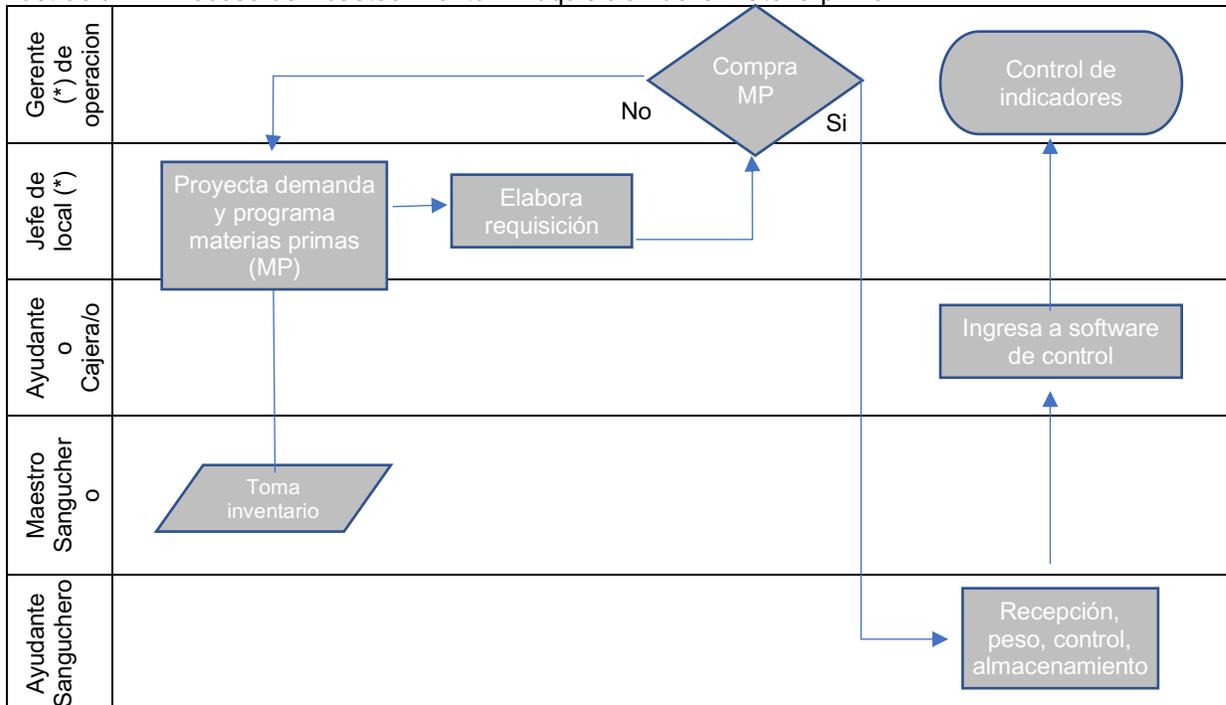
Ilustración 6: Principales procesos de operaciones.



Fuente: Elaboración Propia en base a entrevistas con los dueños

8.2.1. Proceso de Abastecimiento – Adquisición de la materia prima

Ilustración 7: Proceso de Abastecimiento – Adquisición de la materia prima.



Fuente: Elaboración Propia, (*) al inicio, el jefe de local asume las responsabilidades del Gerente.

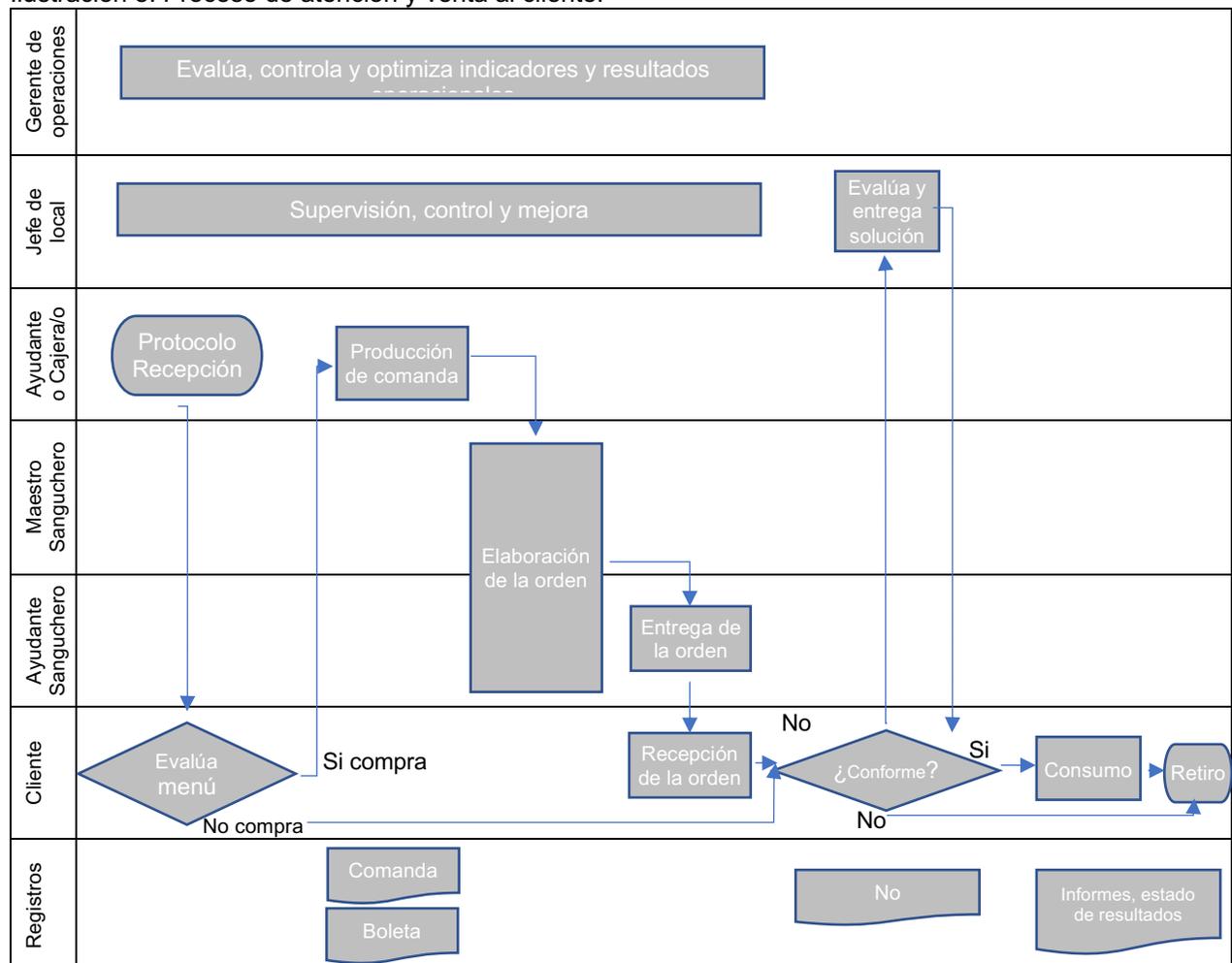
Dado que la operación de la franquicia de comida rápida considera la elaboración de distintos productos, el proceso de inventario, adquisición y almacenamiento de la materia prima es clave para garantizar la disponibilidad de los insumos necesarios.

Si bien es necesario administrar el stock de productos diariamente, la frecuencia de este proceso es semanal, siendo la compra y programación de los despachos la que se adecua en función de la demanda y plazos de entrega de cada proveedor. Adicionalmente, cada toma de inventario considera la tarea de revisar sus vencimientos y gestionar la eliminación si corresponde.

El proceso de almacenamiento requiere de separación de las materias primas que necesitan refrigeración y almacenar en la bodega o el refrigerador. Dado que se utilizan materias primas de corta vida útil, se utilizan técnicas de rotación como el método FIFO (First in First Out).

8.2.2. Proceso de atención y venta al cliente

Ilustración 8: Proceso de atención y venta al cliente.



Fuente: Elaboración Propia en base a entrevistas con los dueños

- El proceso de venta al cliente es el más repetido y que requiere mayor control.

- Considera que el cliente puede consumir los productos delivery vía aplicaciones o bien, para consumo en local en la alternativa 2. Independiente del caso, se aplica el protocolo de bienvenida y orienta al cliente para la compra, siendo la fuerza de venta de visible para el cliente, quien evalúa el menú y hace la solicitud de pedido y realiza el pago correspondiente.
- El equipo de cocina está conformado por el maestro Sanguchero y los ayudantes quienes confeccionan el pedido, siendo este último quien prepara para entrega en mesón, diferenciándose si es para servir o llevar.
- Luego, se entrega la orden al cliente, quien evalúa la conformidad y si hubiera algún inconveniente es derivado con la/el jefe de local, para que atienda el requerimiento. En el caso de que haya conformidad, el cliente consume.
- Según el diagnóstico inicial, este es uno de los procesos con más oportunidades de mejora, considerando que se debe obtener una curva de aprendizaje del equipo.
- Se proyecta como un estándar deseado que el proceso desde la toma de pedido hasta la entrega de la orden demore en promedio 4 a 7 minutos, acorde a los tiempos que demoran los restaurantes de comida rápida. Para el caso de prestación del servicio delivery, la duración del proceso total se estima entre 30 a 45 min.

8.2.3. Actividades de soporte administrativo

Dado el diagnóstico inicial realizado y las oportunidades detectadas en el mejoramiento de los procesos, es importante destacar que el plan debe considerar una definición u optimización de aquellos que presentan brechas, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad en el tiempo. Dentro de estos procesos, el de abastecimiento y requerimiento de compra a proveedores necesita mejorar la oportunidad de la información.

Como se indicó anteriormente, los procesos administrativos de recursos humanos, contabilidad, marketing, aspectos tributarios y asesoría legal serán externalizados. Sin embargo, dado la presentación de brechas importantes en la oportunidad y calidad de la información contable es que se ha realizado el cambio del proveedor de estos servicios, lo que debe ser monitoreado en desempeño por el Jefe de local y por el Gerente de Operaciones.

Otras actividades administrativas relacionadas con pago a proveedores, pago de arriendos, contratación de mantenimiento y otros necesarios para el funcionamiento del local, estarán a cargo del Gerente de Operaciones en coordinación con los dueños.

El control operacional es del Jefe de local por lo que las actividades de soporte administrativo, la coordinación de la apertura y cierre, la coordinación de los turnos, las cuadraturas de caja, solicitud de pedidos (requisiciones) son a su cargo, para un adecuado funcionamiento del local.

9. PLAN DE PERSONAS

A inicios de la implementación, contempla la operación de una franquicia conocida, por lo tanto, requiere menor equipo para su gestión, será administrada directamente por jefes de local en las cocinas tipo dark kitchen y monitoreada por sus dueños con el equipo de apoyo.

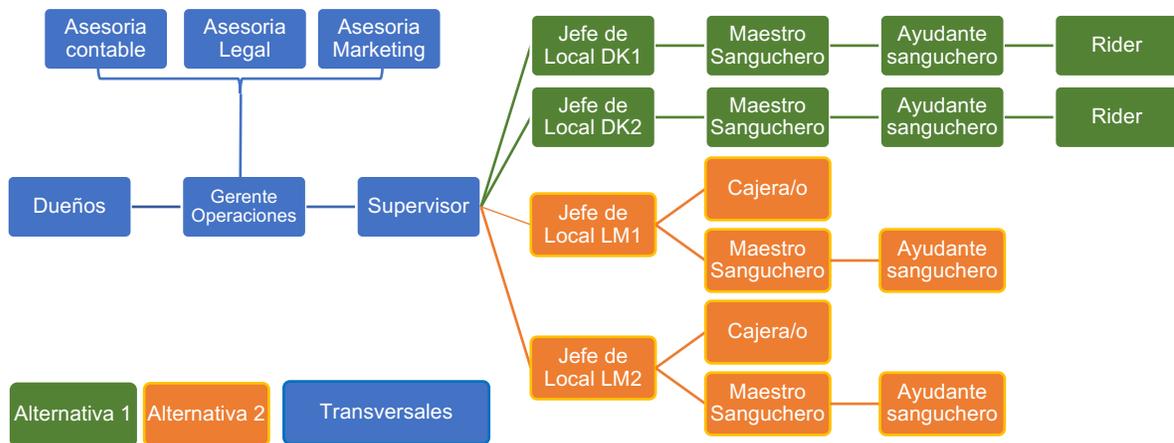
Del jefe de local dependerá la o el cajero, maestros sangucheros y ayudantes, repartidores (si aplica) cuya magnitud en personas depende del tamaño de local.

Respecto del equipo de apoyo, se contará con asesores y consultores externos que corresponden a los servicios administrativos de recursos humanos, contabilidad, marketing, aspectos tributarios y asesoría legal.

A medida que se abre nuevas sucursales, la estructura organizacional se aumentará de manera gradual en dotación, manteniéndose la externalización de los servicios de asesorías.

La estructura organizacional es la siguiente:

Ilustración 9: Organigrama propuesto para la Expansión de Well Food SpA.



Fuente: Elaboración Propia

9.1. Plan de dotación y remuneraciones

Para el proceso de expansión, se llevará a cabo un plan de dotaciones con un horizonte de 5 años, cuya dotación puede ir modificándose según los resultados operacionales de los nuevos locales los que irán apalancando la estrategia, según se muestra en la tabla 17.

Tabla 17: Proyección de dotación (alternativas 1 y 2).

Situación Año 2022	Locales Cargos	Alternativa 1					Alternativa 2				
		1 DK	2 DK	2 DK	2 DK	2 DK	1 LM	1 LM	1 LM	1 LM	1 LM
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0	Gerente de Operaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	Jefa/e de local	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1
2	Cajera/o	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1
2	Maestro Sanguchero	1,5	3	3	3	3	2	2	2	2	2
4	Ayudante Sanguchero	2	4	4	4	4	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
0	Repartidor	1	2	2	2	2	0	0	0	0	0
9	Subtotal	6,5	12	12	12	12	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5

Fuente: Elaboración Propia.

La planificación indicada se realiza a partir de las siguientes consideraciones:

- Se considera el cierre de las operaciones vigentes en la sucursal de Curicó, para abrir un local de menor envergadura según la alternativa seleccionada en la ciudad de Santiago, por lo que existe una reducción de personal, que no se considerará en la valorización del plan.
- En ambas alternativas, se considera un Gerente de Operaciones dado que se requerirá el desarrollo de habilidades de liderazgo, control y gestión. Además, se debe elaborar programas de desarrollo y promoción de profesionales para instalar nuevos liderazgos y permitir el crecimiento al interior de la empresa.
- Se debe elaborar un sistema de incentivo económicos asociados a las ventas y al desempeño según los indicadores claves de calidad, determinados por la Gerencia. Para las remuneraciones, se considera una remuneración líquida reajutable en IPC trimestralmente.

El resultado de las remuneraciones consideradas se presenta en la tabla 18:

Tabla 18: Proyección de remuneraciones.

Cargos	Remuneración líquida año 2022	Costo empresa año 2022
Gerente de Operaciones	1.500.000	1.830.000
Jefa/e de local	750.000	915.000
Cajera/o	500.000	610.000
Maestro Sanguchero	550.000	671.000
Ayudante Sanguchero	450.000	549.000
Rider	500.000	610.000

Fuente: Elaboración Propia.

9.2. Perfiles de cargo

Los principales roles y funciones se describen en el Anexo 0 más adelante

9.3. Plan de capacitación

La franquicia entrega capacitación previa a la apertura del local para el equipo, la que se indica en el Anexo 0 más adelante.

Considerando la capacitación base, se hace necesario establecer un estándar que permita transmitir las buenas prácticas al equipo entre distintas sucursales y, además, implementar técnicas de adecuada manipulación de alimentos y gestión de la fuerza de ventas, que son aspectos no abordados por la franquicia pero que según la experiencia de los dueños son claves para el adecuado desempeño del equipo.

Además, es necesario precisar que, por el perfil de los cargos, parte de los mismos presentan un alto nivel de rotación y bajo nivel de especialización educativo, por lo que es necesario establecer una base de conocimientos. Finalmente, los jefes de local tienen bajo su responsabilidad la organización y el adecuado manejo del personal, por lo que es necesario entregarles herramientas para ello. De esta manera, el plan de inversión de desarrollo del personal considerando la proyección de dotación es el que se muestra en la tabla 19 siguiente:

Tabla 19: Plan de capacitación de dotación para expansión

Cantidad de Cursos o taller de especialización a entregar al año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
	2	2	2	2	2	10

Contenidos de los Cursos o talleres de especialización para equipo

- Aseguramiento de calidad
- Técnicas de procesamiento e Higiene de alimentos
- Reducción y Manejo de Costos
- Ventas
- Compras, manejo de inventarios
- Liderazgo y habilidades directivas (jefes de local, Gerente)
- Negociación, marketing y ventas (cajera/o, jefes de local, Gerente)

Fuente: Elaboración Propia.

9.4. Plan de gestión y retención del talento

Uno de los aspectos a considerar, es la escasez temporal de mano de obra lo que ha generado una alta rotación y que debe ser abordado en un Plan para el desempeño y cuidado del recurso humano, promoviendo la retención del personal calificado.

En una etapa inicial, se abordarán aspectos asociados a incentivos económicos asociados a metas de ventas y no económicos, como reconocimiento, desarrollo y promoción. El Gerente de operaciones deberá asegurar el conocimiento.

Posteriormente, se debe evaluar económicamente la incorporación de remuneraciones indirectas que complementen lo anterior como un mecanismo de promoción y retención, cuyos aspectos se indican en la tabla 20 (Subsidio de alimentación, transporte, seguros de salud complementarios, entre otros).

Tabla 20: Propuesta para plan de gestión y retención del talento

Aspectos a considerar		Propuesta a desarrollar
Remuneración Directa	<ul style="list-style-type: none"> • Salario • Bonos • Premios 	Remuneraciones acorde a mercado en la línea superior Establecer una política de premios y bonos conforme el cumplimiento de metas de ventas. Difundirla, hacerse seguimiento y monitoreo de forma constante.
Remuneración Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones • Gratificaciones • Horas extras • Subsidio alimentación • Subsidio de transporte • Seguro de salud 	Mantener cumplimiento de factores de remuneración indirecta: gratificación, vacaciones y horas extras. <ul style="list-style-type: none"> • Mantener subsidio de alimentación. • Mantener seguro de salud obligatorio, y complementar con seguros adicionales. • Afiliación a caja de compensación.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Tangibles e intangibles • Salario emocional: Reconocimiento, desarrollo profesional, responsabilidad y promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir, estandarizar y difundir las responsabilidades del personal, política de capacitaciones y procesos de promoción. • Utilizar parte del presupuesto del plan dotacional / capacitaciones para asignarlas a personal reconocido.

Fuente Elaboración propia

10. PLAN FINANCIERO Y FACTIBILIDAD

10.1. Proyección de ingresos

Según la envergadura de cada tipo de local, se estimó una base de ingresos en condiciones de operación normal.

- Para las dark kitchen: Se utilizó como referencia artículos de interés^{29 30 31}, y las estadísticas de venta delivery de los locales más pequeños de la franquicia que operaron solo en delivery durante las restricciones de la pandemia en Santiago, cuyas ventas fueron castigadas en un 40%.
- Para los locales de tamaño mediano: se usaron estadísticas de la franquicia para locales de similar tamaño y capacidad de producción, en la región metropolitana entre los años 2019 y 2022.

Para el inicio de ventas, se consideró un proceso de ramp-up gradual, donde al término del cuarto trimestre de operación alcanza el 100% de las ventas proyectadas.

Posteriormente, se estimó que las ventas de cada sucursal aumentarían a una tasa compuesta del 2,5% trimestral para las dark Kitchen (a pesar de que anualmente es en torno a un 20%)³² y de un 3% para los locales con atención³³. Dicha consideración, es a fin de reflejar las proyecciones de crecimiento del mercado, el mayor conocimiento de los productos de la marca y los efectos del plan de marketing tendientes a la fidelización, los que se indican en la tabla 21.

Tabla 21: Proyección de ventas según alternativas

Proyecciones	Dark Kitchen	Local Mediano
Venta mensual promedio por local (CLP\$)	\$ 19.125.000	\$ 28.800.000
Días de atención en un mes	30	30
Venta diaria por local (CLP\$)	\$637.500	\$960.000
Ticket promedio (CLP\$)	8.500	9.000
Transacciones diarias necesarias	75	107
Transacciones mensuales necesarias	2.250	3.200
Crecimiento trimestral de las ventas en periodo de ramp up	1° T: 50%	1° T: 60%
	2° T: 60%	2° T: 70%
	3° T: 80%	3° T: 80%
	4° T: 100%	4° T: 100%

Fuente: Elaboración Propia.

La apertura del número de locales, está en función de los resultados de las sucursales vigentes, tal de ir adelantando o atrasando la implementación de las etapas en función de los resultados del negocio, cuya proyección se presenta en el gráfico 24.

²⁹ Bohle, C. (2020, octubre 14). *Los números que sustentan el creciente negocio de las dark kitchen*. Agosto 02, 2022, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/empresas/industria/los-numeros-que-sustentan-el-creciente-negocio-de-las-dark-kitchen>

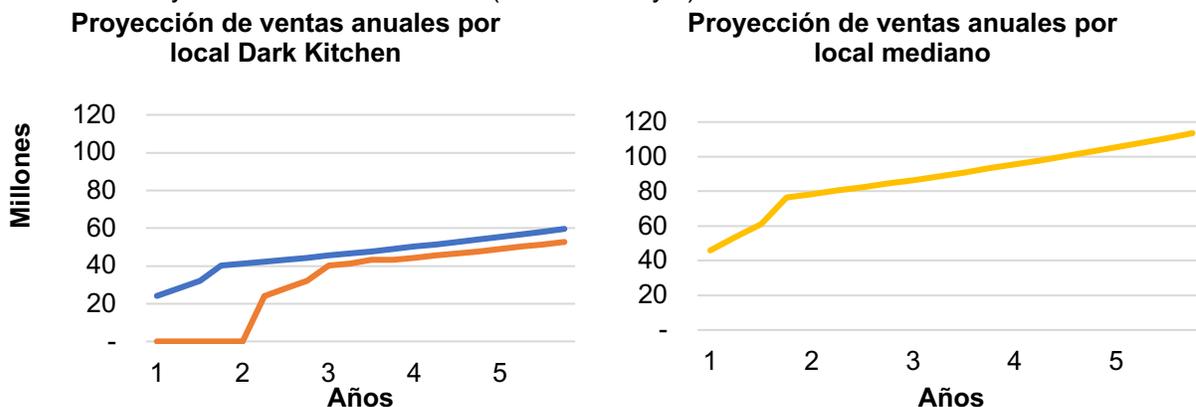
³⁰ Arenas, V. (2022, febrero 09). *Las dark kitchens crecen y se consolidan en Chile, impulsando a emprendedores y expandiendo el mercado gastronómico*. Agosto 06, 2022, de Forbes Chile Sitio web <https://forbes.cl/negocios/2022-02-09/las-dark-kitchens-crecen-y-se-consolidan-en-chile-impulsando-a-emprendedores-y-expandiendo-el-mercado-gastronomico/>

³¹ Ramos, I. (2020, noviembre 23). *Se acelera la adopción de las “cocinas oscuras”*. Agosto 06, 2022, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/aniversario/ciudad-turismo/se-acelera-la-adopcion-de-las-cocinas-oscuras>

³² Popapp. (2021, diciembre 16). *Cómo impactan las DARK KITCHENS en la gastronomía* [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=4J2RjhYdRRE>

³³ De acuerdo a estadísticas de la franquicia para locales de la región metropolitana de similar envergadura.

Gráfico 24: Proyección de ventas anuales (alternativa 1 y 2)



Fuente: elaboración propia

Por otra parte, los ingresos están sujetos a factores de estacionalidad durante el año, pero no fueron considerados dado el carácter anual del análisis financiero.

10.2. Estructura de costos

10.2.1. Costos Fijos

Como su nombre lo indica, considera todos los costos que son relativamente permanentes desde la apertura de la sucursal, independiente del volumen de ventas. Por lo tanto, se contabilizan los costos de arriendo, gastos comunes y servicios básicos de cada local.

Adicionalmente, se considera los servicios base como contabilidad, asesoría legal y plataformas requeridas por la franquicia, con un costo fijo y un valor incremental según el tipo de local. Si bien un mayor número de ventas puede generar mayor consumo de servicios, el efecto se considera despreciable, como se puede ver en la tabla 22.

Tabla 22: Costos fijos asociados a la operación estimados en la evaluación.

Costo mensual	Costo Base	Costo por tipo de local (CLP\$)	
		Dark Kitchen	Local Mediano
Arriendos		(\$1.159.883)	(\$1.988.370)
Gastos comunes		(\$165.698)	(\$994.185)
Servicios			
Contabilidad	(\$150.000)	(\$50.000)	(\$75.000)
Asesoría Legal	(\$100.000)	(\$25.000)	(\$37.500)
Plataforma Venta (Toteat)	(\$55.000)	(\$15.000)	(\$30.000)
Facturación (Bsale)	(\$55.000)	(\$15.000)	(\$30.000)
Internet		(\$20.000)	(\$90.000)
Agua		(\$60.000)	(\$150.000)
Electricidad		(\$120.000)	(\$200.000)
Gas		(\$60.000)	(\$150.000)
Control de plagas		(\$24.855)	(\$41.424)
Artículos de aseo		(\$25.000)	(\$50.000)

Costo mensual	Costo Base	Costo por tipo de local (CLP\$)	
		Dark Kitchen	Local Mediano
Artículos de Oficina		(\$15.000)	(\$20.000)
Seguros		(\$15.000)	(\$20.000)
Patentes comerciales (anualizado)		(\$13.333)	(\$25.000)
Total		(\$1.623.768)	(\$3.541.479)

Fuente Elaboración propia

Para las dark kitchen existe variabilidad en la oferta de servicios que incluye (permisos, internet, control de plagas y otros), sin embargo, se consideraron adicionales al costo del arriendo y gastos comunes.

Por otro aspecto, en la tabla 23 se considera los siguientes costos asociados a remuneraciones e iniciativas del plan dotacional. Para cada caso se establece que el personal es contratado el mes anterior a la apertura de la sucursal. Además, en los casos que aparezcan recursos incompletos, corresponde a personal part time.

Tabla 23: Costos asociados al Plan dotacional

Costo Planilla	Costo empresa (CLP\$)	Personal fijo según tipo de local	
		Dark Kitchen	Local Mediano
Gerente de Operaciones	\$(1.830.000)	-	-
Jefa/e de local	\$(915.000)	1,0	1,0
Cajera/o	\$(610.000)	-	1,0
Maestro Sanguchero	\$(671.000)	1,5	2,0
Ayudante Sanguchero	\$(549.000)	2,0	2,5
Repartidor	\$(610.000)	1,0	-
Total		\$(3.629.500)	\$ (4.239.500)
Uniformes		\$(550.000)	\$ (650.000)
Curso especialización	\$(300.000)	1 vez al semestre	

Fuente Elaboración propia

10.2.2. Costos Variables

Estos costos se encuentran mayormente asociados al volumen de ventas, y se asocian como un porcentaje máximo a estas, como se presenta en la tabla 24:

Tabla 24: Costos variables respecto a las ventas

Costo mensual	Porcentaje Transversal	Costos variables según tipo de local	
		Dark Kitchen	Local I
Materia prima	-45%	-45%	-45%
Comisión Venta Tarjeta	-	-2,5%	-2,5%
Proporción pago Tarjeta	-	65%	50%

Costo mensual	Porcentaje Transversal	Costos variables según tipo de local	
		Dark Kitchen	Local I
Publicidad y promoción	-1%	-	-
Royalty	-5%	-	-
Otros	-1%	-	-
Total	-55%		

Fuente Elaboración propia

Cabe destacar que, para efectos del análisis, adicionalmente a lo indicado en la tabla anterior se consideró un sobrecosto acumulativo de un 4% anual para los dos primeros años y luego, un sobrecosto de un 2% anual, asociado a materias primas y mermas.

10.3. Inversión requerida y fuentes de financiamiento

10.3.1. Inversión

Considera la implementación, construcción y habilitación de las cocinas y bodegas, según cada tipo de local, la habilitación de la infraestructura y servicios para operar los locales como punto de venta físico. Además, en cada caso considera el diseño, los permisos especiales para operar y las boletas de garantía. El detalle se encuentra en el Anexo 0. Por otra parte, no se consideran los costos de constitución de la empresa, dado que es existente. En la tabla 25 se presenta el resumen de la inversión según tipología de local:

Tabla 25: Resumen de Inversión para cada tipo de local, en pesos

Descripción		Total (CLP\$) Dark Kitchen	Total (CLP\$) Local Mediano
Costo Directo	Equipamiento Fijo cocina Caliente	3.849.181	10.163.502
	Equipamiento Fijo cocina Fría	2.416.643	4.833.285
	Herramientas cocina	135.927	405.929
	Equipos Tecnológicos	1.000.684	1.601.095
	Equipamiento local	-	1.022.212
	Proyecto Red de Incendio	1.855.537	4.638.843
	Proyecto Eléctrico	1.429.525	7.147.624
	Gráficas	-	2.255.533
	Equipamiento oficina	52.235	87.059
	Construcción CD	1.378.802	7.144.006
Costo Indirecto	Diseño Arquitectura	-	3.611.075
	Diseño Clima	-	369.602
	Diseño Sanitario	-	429.718
	Construcción CI	1.288.876	6.259.937
	Permisos	359.030	478.706
	Boletas de Garantía	4.200.000	5.600.000
Total	17.966.440	56.048.127	

Fuente: Elaboración Propia

10.3.2. Depreciación de la inversión

En referencia a la depreciación, se analizó caso a caso los activos fijos y sus respectivas depreciaciones, de acuerdo a lo establecido por Servicio de Impuestos Internos (SII)³⁴

Estos poseen una vida útil que oscila entre los 3 y 10 años, y la depreciación acelerada sería entre 1 y los 3 años. De esta manera, se consideró la depreciación acelerada de los activos con el objetivo de disminuir los pasivos tributarios, para todos aquellos bienes que son nuevos y tienen una vida útil mayor o igual a tres años, según tabla indicada en Anexo 0 más adelante.

Los resultados de las depreciaciones estimadas se presentan en la siguiente tabla 26:

Tabla 26: Depreciaciones estimadas para el análisis de flujo de caja

Descripción	Años depreciación acelerada	Total (CLP\$) DK	Total (CLP\$) Local Mediano
Equipamiento Fijo cocina Caliente	3	1.283.060	4.128.567
Equipamiento Fijo cocina Fría	3	805.548	1.611.095
Herramientas cocina	1	135.927	405.929
Equipos Tecnológicos	2	500.342	800.548
Equipamiento local	2	-	511.106
Proyecto Red de Incendio	2	463.884	1.159.711
Proyecto Eléctrico	3	476.508	2.382.541
Equipamiento oficina	1	52.235	87.059
Construcción CD	3	459.601	2.381.335
Total		4.177.106	13.467.891

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para calcular el valor residual de los activos, se consideró el 10% del valor de mercado para todos aquellos bienes con una vida útil menor o igual a 5 años.

10.3.3. Capital de trabajo

Este concepto considera todos aquellos gastos en los que se debe incurrir previo a la recepción de ingresos o durante la operación que no es capaz de solventar por si sola. Para la definición del capital de trabajo requerido que se muestra en la tabla 27, se consideró:

³⁴ Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado. Julio, 2022, de Servicio de Impuestos Internos. Sitio Web https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

Tabla 27: Capital de trabajo

Descripción	Total (CLP\$)	Total (CLP\$)
	Dark Kitchen	Local Mediano
Materias Primas (1 mes): equivalentes a una proyección del 100% de las ventas.	9.180.000	11.475.000
Caja Chica (1 mes)	100.000	200.000
Impuestos (PPM, 2 meses)	408.000	510.000
Sueldos (2 meses): a dotación completa	7.259.000	8.479.000
Costos fijos (2 meses): Arriendo, Gastos comunes, servicios,	3.247.536	7.082.959
Otros imprevistos	500.000	750.000
Total	20.694.536	28.496.959

Fuente: Elaboración propia

10.3.4. Fuentes de financiamiento

Dado que se cuenta con capital propio equivalente a 30 millones de pesos, se considera el financiamiento del monto remanente mediante financiamiento con la banca.

Si bien a la fecha existen tasas de créditos específicos por ocasión de la pandemia, se considerará tasas de mercado. De acuerdo a la situación actual, las tasas para ese tipo de créditos están entre un 8% anual y un 12% anual, siendo la última la tasa considerada. De esta manera en la tabla 28 se presenta el costo del crédito:

Tabla 28: Costo del crédito bancario

Descripción	Alternativa 1	Alternativa 2
	Dark Kitchen Valor (CLP\$)	Locales medianos Valor (CLP\$)
Inversión + Cap. Trabajo	\$ 38.061.726	\$ 82.291.737
Aporte Dueños	\$ 20.000.000	\$ 40.000.000
% Préstamo	47%	51%
Monto préstamo	\$ 18.061.726	\$ 42.291.737
Tasa Anual	12%	12%
Períodos anuales	5	5
Cuota	\$ (5.010.498)	\$ (11.732.139)
Costo total del crédito	\$ (25.052.492)	\$ (58.660.697)

Fuente: Elaboración propia

10.3.5. Tasa de descuento

Se determinará la tasa de descuento requerida para el proyecto (r_e), bajo el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), dado que es una de las herramientas más utilizadas en el área financiera para estos efectos, la que considera la siguiente expresión:

$$r_e = r_f + \beta_e * (r_m - r_f)$$

$$12,95\% = 6,38\% + 1,33 * 4,94\%$$

Donde,

r_f : es la tasa libre de riesgo obtenida a partir de la rentabilidad de los bonos a 10 años emitidos por el Banco Central de Chile hasta julio de 2022³⁵, equivalente a 6,38%.

Dado que el último año, ha variado considerablemente (desde 4,34 hasta 6,9). Se consideró la tasa del mes de análisis.

β_e : Correspondiente al beta desapalancado para la industria gastronómica según Aswath Damodaran³⁶, es de un 1,33 (corregido por cambio).

$r_m - r_f$: Es el premio por riesgo del mercado de Chile, corresponde a lo calculado por Damodaran en enero de 2022³⁷ a 4,94%.

De esta manera, la tasa anual de descuento bajo el método CAPM es de un 12,95%, que significa la tasa mínima de retorno a exigir al proyecto, independiente de la alternativa a utilizar. Por otra parte, para determinar los costos de cada una de las fuentes de capital, se calcula el WACC, que considera la siguiente expresión:

$$WACC = \frac{Deuda}{Deuda + Patrimonio} * Costo_{Deuda} * (1 - Tasa_{Imp}) + \frac{Patrimonio}{Deuda + Patrimonio} * r_e$$

Donde,

Deuda: es el crédito a solicitar.

Patrimonio: Patrimonio de la empresa, equivalente a \$ 30 millones de pesos

Costo_{Deuda}: Tasa anual de costo del crédito

Tasa_{Imp}: Tasa de impuestos para las empresas, en Chile es de un 27%

Para la alternativa 1 (dark kitchen), el Wacc es:

D/(P+D)	P/(P+D)	Costo Deuda	1-Tasa imp	Beta	Rm	Rf	Re	WACC
37,58%	62,42%	12,00%	73,00%	1,33	0,11	6,38%	12,95%	11,38%

³⁵ Resumen de rentabilidad sobre el bono Chile 10 años. Julio, 2022, de Investing Sitio web: <https://es.investing.com/rates-bonds/chile-10-year-bond-yield>

³⁶ Betas by Sector (US). (enero 2022). Julio, 2022, de Aswath Damodaran Sitio web: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

³⁷ Diferenciales de incumplimiento de países y primas de riesgo. (enero 2022). Julio, 2022, de Aswath Damodaran Sitio web: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Para la alternativa 2 (local mediano), el Wacc es:

$D/(P+D)$	$P/(P+D)$	Costo Deuda	1-Tasa imp	Beta	R_m	R_f	R_e	WACC
58,50%	41,50%	12,00%	73,00%	1,33	0,11	6,38%	12,95%	10,50%

De esta manera, se puede observar que el WACC al ser menor que la tasa exigida por los inversionistas en el caso de un proyecto con financiamiento puro mediante Patrimonio, genera un valor económico agregado.

10.4. Flujo de caja

10.4.1. Consideraciones para el flujo de caja

- Los ingresos, costos y todo el flujo de caja se elaboró sin IVA.
- Se considera que las deudas actuales de la empresa son liquidadas previamente y se lleva a cabo el presente Plan de negocios, por lo tanto, es un costo hundido. Lo mismo aplica para gastos de desmovilización de las instalaciones, finiquitos, etc. Esto es con el objetivo de evaluar las alternativas de manera independiente a los pasivos que tenga la empresa.
- Si bien las ventas en los primeros meses de apertura de cada local tienen un ramp-up determinado, se están considerando a dotación completa y sueldos de mercado, ya que al inicio existe una curva de aprendizaje que se requiere desarrollar en el equipo de trabajo.
- Dado que el flujo de caja está en pesos chilenos y se requiere considerar un flujo de caja con valores reales (y no nominales) para aislar el efecto de la inflación en los cálculos, se consideró como año base el año 2022 y a partir de este una inflación de un 8% anual para los dos primeros años y luego de un 4% para los años sucesivos.
- Respecto al costo de las materias primas, mermas y desperdicios: se considera un costo por pérdidas o sobrepuestos de un 4% del total de las ventas mensuales durante los dos primeros años y luego de un 2% adicional en los años siguientes.
- La franquicia actual y el costo por uso, expirará al año 5 del ejercicio y es un costo hundido, por lo tanto no se considera como parte de la inversión. Por otro lado, la decisión de renovarla o cambiarla por otra o diversificar, e tomará en ese periodo. Sin embargo, para efectos del presente flujo de caja, se consideró el pago de derecho de franquicias para dos distintas, equivalentes a un total de 40 millones de pesos.
- Para todos los efectos, se considera una depreciación lineal acelerada y que es aceptada por el Servicio de Impuestos Internos.

Con lo anterior, se presentan los resultados de los flujos de caja en las tablas 29 y 30 con el flujo de caja de la alternativa 1 puro y financiado respectivamente; y las tablas 31 y 32, con el flujo de caja de la alternativa 2 puro y financiado.

10.4.1. Flujo de Caja Alternativa 1

Tabla 29: Resultados Flujo de Caja Puro alternativa 1

ALTERNATIVA 1 - PROYECTO PURO EN MILLONES DE PESOS						
Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$177,86	\$364,69	\$509,32	\$560,53	\$618,72
Costos fijos		\$-86,38	\$-144,35	\$-172,80	\$-178,76	\$-224,72
Plan dotacional		\$-62,57	\$-102,86	\$-122,58	\$-126,81	\$-131,04
Servicios		\$-7,90	\$-11,43	\$-13,31	\$-13,77	\$-14,23
Arriendo y Gastos Comunes		\$-15,91	\$-30,06	\$-36,90	\$-38,18	\$-39,45
Franquicia		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$-40,00
Costos variables		\$-95,38	\$-202,13	\$-291,46	\$-325,81	\$-365,20
Depreciación Legal		\$-4,18	\$-8,17	\$-7,01	\$-3,02	\$0,00
Resultado Operacional		\$-8,07	\$10,05	\$38,05	\$52,94	\$28,80
Ganancias de Capital		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pérdidas acumuladas		\$-27,69	\$-18,67	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Resultado NO Operacional		\$-27,69	\$-18,67	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidad antes de impuestos		\$-35,76	\$-8,62	\$38,05	\$52,94	\$28,80
Impuestos	27%	\$0,00	\$0,00	\$-10,27	\$-14,29	\$-7,78
Utilidad después impuestos		\$-35,76	\$-8,62	\$27,77	\$38,64	\$21,02
Depreciación Legal	\$0,00	\$4,18	\$8,17	\$7,01	\$3,02	\$0,00
Ganancias de Capital	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pérdidas acumuladas	\$0,00	\$27,69	\$18,67	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Flujo de caja operacional	\$0,00	\$-3,89	\$18,21	\$34,79	\$41,67	\$21,02
Inversión fija						
Costos Directos	-12,12	\$0,00	\$-12,12	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costos Indirectos	-5,85	\$0,00	\$-5,85	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Valor residual		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2,42
Inv. Capital Trabajo	-20,10	\$0,00	\$-20,10	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Rec. Capital Trabajo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$40,19
Flujo de capitales	-38,06	\$0,00	\$-38,06	\$0,00	\$0,00	\$42,61
Flujo de caja	-38,06	\$-3,89	\$-19,85	\$34,79	\$41,67	\$63,64

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30: Resultados Flujo de Caja Financiado alternativa 1

ALTERNATIVA 1 - PROYECTO FINANCIADO EN MILLONES DE PESOS						
Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$177,86	\$364,69	\$509,32	\$560,53	\$618,72
Costos fijos		\$-86,38	\$-144,35	\$-172,80	\$-178,76	\$-224,72
Plan dotacional		\$-62,57	\$-102,86	\$-122,58	\$-126,81	\$-131,04
Servicios		\$-7,90	\$-11,43	\$-13,31	\$-13,77	\$-14,23
Arriendo y Gastos Comunes		\$-15,91	\$-30,06	\$-36,90	\$-38,18	\$-39,45
Franquicia		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$-40,00
Costos variables		\$-95,38	\$-202,13	\$-291,46	\$-325,81	\$-365,20
Depreciación Legal		\$-4,18	\$-8,17	\$-7,01	\$-3,02	\$0,00
Resultado Operacional		\$-8,07	\$10,05	\$38,05	\$52,94	\$28,80

ALTERNATIVA 1 - PROYECTO FINANCIADO EN MILLONES DE PESOS						
Años	0	1	2	3	4	5
Ganancias de Capital		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Ingresos financieros		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Interés		\$-2,17	\$-1,83	\$-1,44	\$-1,02	\$-0,54
Pérdidas acumuladas		\$-27,69	\$-27,34	\$-2,02	\$0,00	\$0,00
Resultado NO Operacional		\$-29,85	\$-29,16	\$-3,46	\$-1,02	\$-0,54
Utilidad antes de impuestos		\$-37,93	\$-19,12	\$34,58	\$51,92	\$28,26
Utilidad después impuestos		\$-37,93	\$-19,12	\$25,25	\$37,90	\$14,92
Depreciación Legal		\$4,18	\$8,17	\$7,01	\$3,02	\$0,00
Ganancias de Capital		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pérdidas acumuladas		\$27,69	\$27,34	\$2,02	\$0,00	\$0,00
Flujo de caja operacional		\$-6,06	\$16,39	\$34,28	\$40,93	\$14,92
Inversión fija						
Costos Directos		\$-12,12	\$0,00	\$-12,12	\$0,00	\$0,00
Costos Indirectos		\$-5,85	\$0,00	\$-5,85	\$0,00	\$0,00
Valor residual		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2,42
Inv. Capital Trabajo		\$-20,10	\$0,00	\$-20,10	\$0,00	\$0,00
Rec. Capital Trabajo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$40,19
Préstamos o subsidios		\$18,06	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Amortizaciones		\$0,00	\$-2,84	\$-3,18	\$-3,57	\$-4,47
Flujo de capitales		\$-20,00	\$-2,84	\$-41,25	\$-3,57	\$38,14
Flujo de caja		\$-20,00	\$-8,90	\$-24,86	\$30,71	\$36,93

Fuente: Elaboración Propia

10.4.1. Flujo de Caja Alternativa 2

Tabla 31: Resultados Flujo de Caja Puro alternativa 2

ALTERNATIVA 2 - PROYECTO PURO EN MILLONES DE PESOS						
Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$237,15	\$325,61	\$359,41	\$396,72	\$437,91
Costos fijos		\$-108,86	\$-116,97	\$-125,64	\$-129,97	\$-174,30
Plan dotacional		\$-69,99	\$-75,00	\$-80,55	\$-83,33	\$-86,11
Servicios		\$-11,03	\$-11,91	\$-12,79	\$-13,23	\$-13,67
Arriendo y Gastos Comunes		\$-27,84	\$-30,06	\$-32,29	\$-33,40	\$-34,52
Franquicia		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$-40,00
Costos variables		\$-126,28	\$-179,25	\$-204,33	\$-229,11	\$-256,83
Depreciación Legal		\$-12,50	\$-12,00	\$-9,76	\$0,00	\$0,00
Resultado Operacional		\$-10,48	\$17,39	\$19,69	\$37,65	\$6,78
Ganancias de Capital		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pérdidas acumuladas		\$-33,25	\$-18,85	\$-1,76	\$0,00	\$0,00
Resultado NO Operacional		\$-33,25	\$-18,85	\$-1,76	\$0,00	\$0,00
Utilidad antes de impuestos		\$-43,73	\$-1,47	\$17,93	\$37,65	\$6,78
Impuestos	27%	\$0,00	\$0,00	\$-4,84	\$-10,16	\$-1,83
Utilidad después impuestos		\$-43,73	\$-1,47	\$13,09	\$27,48	\$4,95
Depreciación Legal		\$0,00	\$12,50	\$12,00	\$9,76	\$0,00
Ganancias de Capital		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pérdidas acumuladas		\$0,00	\$33,25	\$18,85	\$1,76	\$0,00

ALTERNATIVA 2 - PROYECTO PURO EN MILLONES DE PESOS						
Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja operacional	\$0,00	\$2,01	\$29,39	\$24,61	\$27,48	\$4,95
Inversión fija						
Costos Directos	-38,37	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costos Indirectos	-16,75	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Valor residual		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3,84
Inv. Capital Trabajo	-27,17	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Rec. Capital Trabajo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$27,17
Flujo de capitales	-82,29	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$31,01
Flujo de caja	-82,29	\$2,01	\$29,39	\$24,61	\$27,48	\$35,95

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32: Resultados Flujo de Caja financiado alternativa 2

ALTERNATIVA 2 - PROYECTO FINANCIADO EN MILLONES DE PESOS						
Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$237,15	\$325,61	\$359,41	\$396,72	\$437,91
Costos fijos		\$-108,86	\$-116,97	\$-125,64	\$-129,97	\$-174,30
Plan dotacional		\$-69,99	\$-75,00	\$-80,55	\$-83,33	\$-86,11
Servicios		\$-11,03	\$-11,91	\$-12,79	\$-13,23	\$-13,67
Arriendo y Gastos Comunes		\$-27,84	\$-30,06	\$-32,29	\$-33,40	\$-34,52
Franquicia		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$-40,00
Costos variables		\$-126,28	\$-179,25	\$-204,33	\$-229,11	\$-256,83
Depreciación Legal		\$-12,50	\$-12,00	\$-9,76	\$0,00	\$0,00
Resultado Operacional		\$-10,48	\$17,39	\$19,69	\$37,65	\$6,78
Ganancias de Capital		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Ingresos financieros		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Interés		\$-5,08	\$-4,28	\$-3,38	\$-2,38	\$-1,26
Pérdidas acumuladas		\$-33,25	\$-34,34	\$-4,21	\$0,00	\$0,00
Resultado NO Operacional		\$-38,32	\$-38,62	\$-7,59	\$-2,38	\$-1,26
Utilidad antes de impuestos		\$-48,81	\$-21,23	\$12,10	\$35,27	\$5,52
Utilidad después impuestos		\$-48,81	\$-21,23	\$8,36	\$25,75	\$-3,55
Depreciación Legal		\$12,50	\$12,00	\$9,76	\$0,00	\$0,00
Ganancias de Capital		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pérdidas acumuladas		\$33,25	\$34,34	\$4,21	\$0,00	\$0,00
Flujo de caja operacional		\$-3,06	\$25,11	\$22,33	\$25,75	\$-3,55
Inversión fija						
Costos Directos		\$-38,37	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costos Indirectos		\$-16,75	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Valor residual		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3,84
Inv. Capital Trabajo		\$-27,17	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Rec. Capital Trabajo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$27,17
Préstamos o subsidios		\$42,29	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Amortizaciones		\$0,00	\$-6,66	\$-7,46	\$-8,35	\$-9,35
Flujo de capitales		\$-40,00	\$-6,66	\$-7,46	\$-8,35	\$20,53
Flujo de caja		\$-40,00	\$-9,72	\$17,66	\$13,98	\$16,99

Fuente: Elaboración Propia

10.5. Evaluación económica

El Plan de Negocios se ha evaluado para un horizonte plazo de 5 para todas las alternativas de negocios. La tasa de descuento calculada es del 12,95% y un WACC de 11,9% para la alternativa 1 y de un 10,5% en la alternativa 2, siendo ambas dentro de un rango medio de riesgo.

De esta manera, los resultados de la evaluación de las alternativas se presenta en la tabla 33:

Tabla 33: Resultados de los indicadores financieros críticos del Plan de Negocios

Indicadores financiero	Alternativa 1 Dark Kitchen		Alternativa 2 Local Mediano	
	Financiamiento total de dueños (Puro)	Con financiamiento bancario (Financiado)	Financiamiento total de dueños (Puro)	Con financiamiento bancario (Financiado)
Inversión y Cap. Trabajo (CLP\$)	\$ 38.061.726	\$ 38.061.726	\$ 82.291.737	\$ 82.291.737
Aporte Capital (CLP\$)	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
Payback descontado (años)	4,21	4,1	mayor a 5	mayor a 5
VAN 5 años	\$ 27.291.773	\$ 29.157.852	\$ (3.951.722)	\$ (2.668.875)
TIR 5 años	26,2%	29,6%	11,3%	8,6%

Fuente: Elaboración Propia

Dado que uno de los objetivos es diversificar el riesgo en otra franquicia, es que en ambas alternativas considera la adquisición y pago de derecho de uso de dos franquicias en el periodo 5 (la renovación de la existente más la franquicia nueva), equivalentes a un costo de \$40 millones de pesos.

De la evaluación realizada, se concluye que en términos generales la alternativa 1 aporta valor mediante un VAN positivo cuando es puro y cuando es financiado, teniendo un retorno de la inversión a los 4,21 años y a los 4,1 años, respectivamente.

Además, la rentabilidad en la alternativa 1, ya sea puro o financiado, supera la tasa de retorno exigida por sus dueños.

10.6. Análisis de sensibilidad

Para efectuar el análisis y determinar su influencia en el desempeño del proyecto, se elaboraron diversos escenarios con los riesgos más probables y se estudió el comportamiento de los indicadores claves como el VAN, TIR y Plazo de Recuperación. Dado que la alternativa 2 se descarta por sus resultados, el análisis se realizará sólo con la alternativa 1.

Las variaciones que se estudiaron fueron respecto a a) cantidades de ventas b) costos de insumos y/o materias primas (impulsada por la inflación), c) aumento en las remuneraciones de mano de obra y d) aumento en la tasa de descuento. Para eso, se

consideró como línea base los valores de las variables definidos para la construcción de los flujos de caja anteriormente indicados.

Cabe destacar, que el presente análisis tiene una restricción al considerar solo el efecto o combinación de dos, pero no la combinación de tres o más, o la acción de riesgos diferentes a los identificados, algo que pudiera suceder en la realidad

10.6.1. Sensibilización de las ventas y costos materia prima

Uno de los factores de mayor riesgo es un cambio en las ventas mensuales estimadas, ya sea por una diferencia de precio o de cantidad. Esto se puede dar por nuevas restricciones asociadas a la pandemia, desconocimiento del producto y variación en la cantidad de ventas o precios.

De igual manera, otro de los riesgos más probables, es el aumento de los costos de insumos, materias primas y mermas que exceden el porcentaje estimado, como se presenta en la tabla 34.

Si bien este riesgo ya está considerado como se mencionó en el apartado de los costos variables, se analizará un crecimiento mayor dado que la probabilidad de la disminución de estos, es bastante baja.

Tabla 34: Escenarios de sensibilidad por variación de ventas y aumento en costos.

	% alza en costos respecto a las ventas	Escenario pesimista		Escenario esperado			Escenario optimista	
		Variación en las ventas proyectadas						
		-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
VAN (CLP\$)	0%	\$-144,0	\$-78,6	\$-20,8	\$29,2	\$78,5	\$127,8	\$177,2
TIR (%)		-	-42,8%	-1,8%	29,6%	59,7%	89,0%	118,0%
Payback (años)		Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	4,2	3,2	2,6	2,3
VAN (CLP\$)	1%	\$155,7	\$92,0	\$32,4	\$16,4	\$64,7	\$112,8	\$160,9
TIR (%)		-	-57,2%	-9,3%	21,7%	51,2%	80,0%	108,3%
Payback (años)		Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	4,4	3,2	2,6	2,2
VAN (CLP\$)	2%	\$167,5	\$105,4	\$44,4	\$3,7	\$50,8	\$97,7	\$144,5
TIR (%)		-	-80,4%	-16,5%	13,7%	42,8%	71,1%	98,6%
Payback (años)		Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	4,9	3,5	2,8	2,3
VAN (CLP\$)	3%	\$179,2	\$118,9	\$58,3	\$9,0	\$36,9	\$82,6	\$128,2
TIR (%)		-	-	-25,9%	5,6%	34,3%	62,0%	88,9%
Payback (años)		Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	3,9	3,0	2,4

Fuente: Elaboración Propia, VAN en millones de pesos

De esta manera, se puede observar que el proyecto financiado es rentable hasta solo un aumento de la materia prima equivalente al 2% de las ventas. Por otra parte, se visualiza

una alta sensibilidad a las ventas, dejando de ser rentable con una disminución del 6% de las ventas totales anuales (VAN negativo, TIR menor o igual a cero y Payback igual o mayor a cinco años)

10.6.2. Sensibilización por aumento en costo plan dotacional

Otro de los riesgos latentes, es el aumento de las remuneraciones de la mano de obra que se presenta en la tabla 35, ya sea por efectos de mercado o por nueva normativa laboral que aumente el costo empresa por trabajador. Si bien se tiene considerando un aumento en el costo de la mano de obra en línea con la inflación proyectada, se analizará la sensibilidad asociada a un sobre costo mayor respecto a las remuneraciones definidas.

Tabla 35: Escenarios de sensibilidad por aumento del plan dotacional y variación en ventas

	% aumento costo Plan Dotacional	Escenario pesimista			Escenario esperado	Escenario optimista		
		Variación en las ventas proyectadas						
		-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
VAN (CLP\$)	0%	\$-144,0	\$-78,6	\$-20,8	\$29,2	\$78,5	\$127,8	\$177,2
TIR (%)		-	-42,8%	-1,8%	29,6%	59,7%	89,0%	118,0%
Payback (años)		Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	4,2	3,2	2,6	2,3
VAN (CLP\$)	5%	\$167,1	\$101,7	\$38,8	\$11,7	\$61,3	\$110,7	\$160,0
TIR (%)		-	-64,7%	-12,2%	18,4%	48,1%	77,2%	105,7%
Payback (años)		Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	4,6	3,3	2,6	2,2
VAN (CLP\$)	8%	\$181,1	\$115,7	\$50,1	\$1,0	\$50,8	\$100,2	\$149,6
TIR (%)		-	-	-18,1%	12,0%	41,3%	70,2%	98,4%
Payback (años)		Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	5,0	3,6	2,8	2,3
VAN (CLP\$)	10%	\$190,6	\$125,2	\$59,5	\$6,1	\$43,7	\$93,2	\$142,6
TIR (%)		-	-	-18,1%	12,0%	41,3%	70,2%	98,4%
Payback (años)		Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	5,0	3,6	2,8	2,3

Fuente: Elaboración Propia, VAN en millones de pesos

Con lo anterior, se puede observar que el proyecto financiado es rentable hasta solo un incremento del 8% del plan dotacional si se mantiene el caso esperado, manteniéndose la alta sensibilidad a las ventas.

10.6.3. Sensibilización por aumento de la tasa de descuento

Por último, dado el complejo escenario de inflación que tiene el país, el aumento del nivel de riesgo y el desincentivo a las inversiones por el contexto socio-político, se presenta el riesgo del aumento de la tasa de retorno exigida por los inversionistas, en la tabla 36 siguiente.

De esta manera, se evaluó el incremento en la tasa de retorno exigida y por ende el efecto en el WACC para el caso financiado mediante crédito bancario.

Tabla 36: Escenarios de sensibilidad por aumento de la tasa de retorno exigida por los dueños

	% aumento tasa de retorno	Escenario pesimista			Escenario esperado	Escenario optimista		
		Variación en las ventas proyectadas						
		-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
VAN (CLP\$)	0%	\$-144,0	\$-78,6	\$-20,8	\$29,2	\$78,5	\$127,8	\$177,2
TIR (%)		-	-42,8%	-1,8%	29,6%	59,7%	89,0%	118,0%
Payback (años)		Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	4,2	3,2	2,6	2,3
VAN (CLP\$)	10%	\$128,8	\$74,7	\$26,0	\$16,2	\$57,9	\$99,6	\$141,6
TIR (%)		-	-42,8%	-1,8%	29,6%	59,7%	89,0%	118,0%
Payback (años)		Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	4,3	3,1	2,5	2,1
VAN (CLP\$)	20%	\$116,6	\$71,0	\$29,5	\$6,7	\$42,3	\$78,1	\$114,2
TIR (%)		-	-42,8%	-1,8%	29,6%	59,7%	89,0%	118,0%
Payback (años)		Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	4,6	3,3	2,6	2,2
VAN (CLP\$)	30%	\$106,5	\$67,7	\$31,9	\$0,5	\$30,3	\$61,3	\$92,7
TIR (%)		-	-42,8%	-1,8%	29,6%	59,7%	89,0%	118,0%
Payback (años)		Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	Mayor a 5	3,5	2,7	2,2

Fuente: Elaboración Propia, VAN en millones de pesos

Con un escenario de un aumento menor al 30% de la tasa de retorno exigida por los dueños para el proyecto, el proyecto aún sigue siendo rentable. De esta manera, el efecto en el aumento de la tasa no es tan sensible como es en el caso de las ventas.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al término del presente análisis, se llevó a cabo un Plan de Negocios para la expansión de la empresa Well Food SpA a través de la diversificación de sus operaciones.

Se realizó un estudio y diagnóstico de la industria de las franquicias a nivel nacional e internacional, donde se concluye una consolidación en los mercados europeos y estadounidense, mientras que a nivel latinoamericano Colombia, Argentina y Brazil tienen mayor robustez. A nivel nacional, se detectan oportunidades para las industrias de la gastronomía, servicios y comercio.

Se inició con un diagnóstico a la actual operación de la empresa, detectándose fortalezas tales como el conocimiento en la operación de franquicias de comida rápida, y la oportunidad el uso de las dark kitchen como un modelo de negocio emergente en Chile, con éxito en otros continentes. En cuanto a las debilidades, destacan las discontinuidades del equipo de administración, bajo apoyo y asistencia de la franquicia actual y deficiencias en la experiencia en el servicio de los clientes con altos tiempos de espera. Por otro lado, en las amenazas está el alto nivel de sustitución y los efectos asociados a la situación económica del país como quiebres de stock de materias primas y alza de precios, siendo importante monitorear la situación macroeconómica y sociopolítica vigente.

Con lo anterior, se concluye que las lecciones aprendidas de la actual operación son: la importancia de un adecuado reconocimiento de la marca y posicionamiento de la franquicia que se traduzca en ventas, contar con personal calificado para el desempeño operacional satisfactorio y contar un equipo de asesoría acorde a la magnitud del negocio, donde las variables contables, económicas y de marketing son relevantes para tomar decisiones oportunas.

Mediante el análisis de Porter, se rescata la importancia de definir correctamente la estrategia para posicionar exitosamente la marca dentro del segmento, dado el muy alto nivel de rivalidad entre los competidores, la alta amenaza de sustitución, un medio poder negociador de los proveedores. En este sentido, cobra relevancia el plan de marketing, el plan operacional y las restricciones que pueda imponer la franquicia

En cuanto a las condiciones del entorno, el Análisis de PESTEL determinó que las variables asociadas a la economía, política y social, generan un entorno complejo con condiciones económicas desfavorables para el crédito, con escasez de la mano de obra e inflación que perjudican con un mayor riesgo el inicio de emprendimientos. De esta manera, se recomienda considerar estos riesgos a nivel de evaluación e implementación, con medidas que tiendan a disminuir los efectos en el mercado local.

Se elaboró un estudio de mercado, del que se concluye que la forma óptima para posicionarse en el mercado es con una estrategia de liderazgo por diferenciación, apuntando los segmentos socioeconómicos C1 a, C1b y C2, mediante los atributos de: rapidez en la preparación y entrega de los pedidos, productos de calidad con materias primas seleccionadas que se preserven incluso en el delivery y sabor intenso de las preparaciones.

Dados los resultados del estudio de mercado, se recomienda que la actual franquicia realice un análisis más acabado para la determinación de precios, ya que se observan oportunidades importantes de captura de valor, dada la disposición a pagar observada.

De la revisión bibliográfica del mercado de las franquicias y dado el contexto nacional, se definieron criterios y aspectos mínimos para determinar en qué tipo de franquicias se puede diversificar, destacándose factores como el nivel de cobertura territorial, requerimientos del franquiciante, condiciones de los franquiciatarios y nivel de riesgo de la inversión. Finalmente, se selecciona continuar con el rubro de la comida rápida al menos en el periodo de los próximos 5 años.

Se elaboró un Plan de negocios, que de acuerdo al Plan de Marketing, se desarrollan los objetivos estratégicos y operacionales, donde uno de los aspectos claves es la experiencia del cliente en el servicio, mantener a la cartera de clientes fidelizada, perdurar el concepto de la marca como de primera selección y generar vínculo emocional en el consumo.

En el Plan de Personas, se definió la estructura organizacional acorde a la magnitud del desafío y, según lo visto en el diagnóstico inicial, se hace vital retener al personal calificado y eficiente, así como disponer de un sistema estandarizado de reclutamiento, entrenamiento y capacitación del personal.

Para el plan operacional, se analizaron las decisiones estratégicas del plan y se mapearon las actividades operacionales que en el diagnóstico presentaron las mayores oportunidades de mejora: tales como abastecimiento, venta al cliente y actividades de soporte administrativo. Se rediseñaron a nivel de etapas y responsables, con el objetivo de obtener procesos más eficientes, y lograr un tiempo de preparación de 4 a 7 min/ticket.

Se propone un cambio en la escala del modelo de negocio, evaluando las alternativas de operación a través de dark kitchen o por locales de mediana envergadura, iniciando la apertura en la región metropolitana y luego proyectando la expansión territorial en la VI Región (Rancagua) y VII Región (Talca).

De manera complementaria, se llevó a cabo un análisis de sensibilidad para identificar variables críticas y hasta dónde sería viable o no realizar el proyecto, donde se observa en primer lugar una alta sensibilidad a las ventas por sobre otras variables, luego una sensibilidad a los costos de materia prima, aumento del costo del plan dotacional y por último una sensibilidad baja a la tasa de retorno exigida por los dueños.

De la evaluación económica realizada, se concluye que en términos generales la alternativa 1 es factible de ejecutar, dado que el proyecto financiado aporta valor con un VAN de CLP \$29.157.852, TIR del 29,6% y plazo de recuperación de la inversión de 4,1 años, con un ramp-up de 1 año por cada nuevo local y un crecimiento igual o superior al 2,5% trimestral en las ventas, generando un pronóstico para los próximos 5 años.

Además, como parte de los objetivos de una potencial diversificación, se logra con la generación de capital tanto para la renovación de la presenta franquicia y la adquisición de una segunda al término del periodo 5, equivalentes a un costo de \$40 millones de pesos, logrando el objetivo inicial propuesto.

12. GLOSARIO

Definiciones a utilizar, se indican a continuación.

- **Franquicia:** La franquicia consiste en un modelo de negocio en el que una persona física o jurídica otorga el derecho a un tercero de utilizar su marca y trabajar bajo su mismo sistema comercial.³⁸
- **Franquiciatario:** Persona o sociedad que compra una franquicia a un franquiciador, comprometiéndose a cumplir lo estipulado en el contrato.³⁹
- **Franquiciador o franquiciante:** Persona o sociedad que posee una red de franquicia y que se ocupa de reclutar a los franquiciatarios, coordinarlos, controlarlos y prestarles los servicios que fije el contrato.⁴⁰
- **Mise and place:** Con este término se designa en el ámbito profesional de la cocina a los preparativos previos y necesarios que se deben contemplar antes de comenzar a ofrecer servicio al cliente en cualquier establecimiento de alimentos y bebidas. La mise en place incluye la modificación previa de los ingredientes (limpieza, desinfección, cortes, primera cocción), organización y acondicionamiento de los materiales y utensilios, preparación de salsas, guarniciones y decoraciones básicas, entre muchas otras acciones. El objetivo es agilizar al máximo la labor de elaboración, servicio y presentación de los platillos.⁴¹
- **Crédito Fogape:** El Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE), es un Fondo estatal destinado para garantizar un determinado porcentaje del capital de los créditos, operaciones de leasing y otros mecanismos de financiamiento que las instituciones financieras, tanto públicas como privadas, otorguen a Micro/Pequeños Empresarios que no cuentan con garantías o que estas sean insuficientes, para presentar a las Instituciones Financieras en la solicitud de sus financiamientos.⁴²

³⁸ Conexión ESAN. (2017). ¿Qué es realmente una franquicia y cómo funciona?. Diciembre, 2021, de Universidad ESAN Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-realmente-una-franquicia-y-como-funciona>

³⁹ Parra Segarra, M. (2019). Términos sobre Franquicias de la E a la L. Diciembre 20, 2021, de Franquicia Directa Sitio web: <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/terminos-sobre-franquicias-de-la-e-a-la-l/>

⁴⁰ Parra Segarra, M. (2019). Términos sobre Franquicias de la E a la L. Enero 02, 2022, de Franquicia Directa Sitio web: <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/terminos-sobre-franquicias-de-la-e-a-la-l/>

⁴¹ El pequeño Larousse Gastronomique en español. (2014). Mise en place. Enero 02, 2022, de Larousse Sitio web: <https://laroussecocina.mx/palabra/mise-en-place/>

⁴² ¿Qué es FOGAPE?. (2021). Diciembre 20, 2021, de FOGAPE Sitio web: <https://www.fogape.cl/que-es-fogape/>

13. BIBLIOGRAFÍA

- ¹ Top 100 Franchises 2021. (2021). Diciembre, 2021, de Franchise Direct Sitio web: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>
- ² MundoFranquicia. (2017). La Franquicia en cifras Servicio de Estudios Estadísticos y Divulgativos. Diciembre, 2021, de MundoFranquicia Sitio web: <https://www.mundofranquicia.com/wp-content/uploads/2017/01/La-Franquicia-en-Cifras-2017-definitivo.pdf>
- ³ Departamento de exportación de servicios. (2017). *Perfil de Mercado: Franquicias en Chile*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2021, de <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/Perfil%20servicio%20mercado%20-%20Franquicias%20en%20Chile.pdf>
- ⁴ Pinaud Verde-Ramo, N. (2016). El mercado de las franquicias en Chile 2016. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/146117>
- ⁵ CCS. (2021). Estudio revela que las franquicias aumentaron un 7% en Chile durante la pandemia. Diciembre, 2021, de Cámara de comercio de Santiago Sitio web: <https://www.ccs.cl/2021/06/10/estudio-revela-que-las-franquicias-aumentaron-un-7-en-chile-durante-la-pandemia/>
- ⁶ Estadísticas de Empresa. Diciembre, 2021, de Servicio de Impuestos Internos Sitio web: https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- ⁷ Estadísticas de Empresa. Diciembre, 2021, de Servicio de Impuestos Internos Sitio web: https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- ⁸ Toledo, M. & Cuevas, P. (2021). ¿Qué le espera a la inflación el próximo año? Diciembre, 2021, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/que-le-espera-a-la-inflacion-el-proximo-ano/2021-12-07/200416.html><https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/que-le-espera-a-la-inflacion-el-proximo-ano/2021-12-07/200416.html>
- ⁹ CNC. (2019). *Ventas de comida rápida registraron un crecimiento de 5,8% en 2018*. Diciembre, 2021, de Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile Sitio web: <https://www.cnc.cl/ventas-de-comida-rapida-registraron-un-crecimiento-de-58-en-2018/>
- ¹⁰ Agenda País. (2019). *Chilenos sin tiempo: el 90% de las personas no se hace cargo de su alimentación*. Diciembre, 2021, de El Mostrador Sitio web: <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/08/20/chilenos-sin-tiempo-el-90-de-las-personas-no-se-hace-cargo-de-su-alimentacion/>
- ¹¹ Cuevas, P. (2021). *Alta inflación ya modificó los hábitos de consumo de alimentos de los chilenos*. Diciembre 31, 2021, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/alta-inflacion-ya-modifico-los-habitos-de-consumo-de-alimentos-de-los/2021-12-29/192426.html>
- ¹² Paleo, D. (2019). Franquicias muestran interés por expandirse a regiones, y ven potencial en la conurbación. 13 de Febrero, 2022, de Diario el Día Sitio web: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oUCcblx6w7oJ:https://www.diarioeldia.cl/economia/franquicias/franquicias-muestran-interes-por-expandirse-regiones-ven-potencial-en+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=cl>
- ¹³ Bradshaw, T. (2019). Las start-ups que construyen 'cocinas oscuras' para Uber Eats y Deliveroo. Mayo, 2022, de Financial Times Sitio Web: <https://www.ft.com/content/a66619b0-77e4-11e9-be7d-6d846537acab>
- ¹⁴ Hancock, A. (2021). La cadena de hamburguesas Wendy's se expandirá a 'cocinas oscuras' después de elevar los pronósticos. Mayo, 2022, de Financial Times Sitio Web: <https://www.ft.com/content/31240e24-32e2-411f-8976-2127d16568c8>
- ¹⁵ Valdenegro, S. (2021). Alza del costo de la vida a niveles no vistos desde 2008 llevaría al Banco Central a un nuevo ajuste histórico de la tasa la próxima semana. Diciembre, 2021, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/alza-del-costode-la-vida-a-niveles-no-vistos-desde-2008-llevaria-al/2021-12-07/105611.html>
- ¹⁶ Diario Financiero (2021). Presión al alza de los combustibles podría empeorar la alta inflación de alimentos. Diciembre, 2021, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/presion-al-alza-de-los-combustibles-podria-empeorar-la-alta-inflacion-de/2021-10-07/195050.html>
- ¹⁷ DII & CERET. (2020). Retail en Pandemia: Comportamiento de clientes y respuesta del comercio. Diciembre, 2021, de Dirección de Ingeniería Industrial Sitio web: <https://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2020/10/estudio-CERET-retail-en-pandemia.pdf>

- ¹⁸ González, A. (2021). Ventas de comida rápida en Chile sufren baja histórica en 2020 debido a la pandemia Fuente: Emol.com - <https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/02/04/1011295/comida-rapida-caida-historica-chile.html>. Diciembre, 2021, de El Mercurio Online Sitio web: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/02/04/1011295/comida-rapida-caida-historica-chile.html>
- ¹⁹ Diario Financiero Online. (2021). Ventas de comida rápida caen más de 10% en la primera parte del año. Diciembre, 2021, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/ventas-de-comida-rapida-caen-mas-de-10-en-la-primera-parte-del-ano/2021-05-12/105036.html>
- ²² Montes, R. (18-10-2021). Chile, en un mar de incertidumbre a dos años del estallido social. Febrero 13, 2022, de El País Sitio web: <https://elpais.com/internacional/2021-10-18/chile-en-un-mar-de-incertidumbre-a-dos-anos-del-estallido-social.html>
- ²³ Toledo, M. (2022). Mercado asume un mayor IPC en primera encuesta tras invasión a Ucrania. 11-03-2022, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/mercado-asume-un-mayor-ipc-en-primera-encuesta-tras-invasion-a-ucrania/2022-03-10/090333.html>
- ²⁴ Estadísticas Demográficas. (2022). marzo 13, 2022, de INE Sitio web: <https://www.ine.cl/estadisticas/>
- ²⁵ Ministerio de Transportes y telecomunicaciones (2021). Chilenos se inclinan por redes de alta velocidad: conexiones 4G se acercan a los 20 millones de usuarios a junio de 2021. Recuperado el 23 de marzo, 2022, de MTT Sitio Web: <https://www.mtt.gob.cl/archivos/30102>
- ²⁶ 3o Informe Bienal de Actualización de Chile sobre Cambio Climático. (2018). Abril 05, 2022, de Ministerio del Medio Ambiente Sitio Web: <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/12/3rd-BUR-Chile-SPanish.pdf>
- ²⁷ Márquez Thomas, S. (2017). Cómo es el consumidor de comida rápida y delivery. Enero 12, 2022, de Diario La Tercera Sitio web: <https://www.pressreader.com/chile/la-tercera-especiales/20170130/281547995618312>
- ²⁸ GfK Chile (2019). Estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile. Recuperado el 29 de Mayo, 2022, de sitio web: https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf
- ²⁹ Bohle, C. (2020, octubre 14). *Los números que sustentan el creciente negocio de las dark kitchen*. Agosto 02, 2022, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/empresas/industria/los-numeros-que-sustentan-el-creciente-negocio-de-las-dark-kitchen>
- ³⁰ Arenas, V. (2022, febrero 09). *Las dark kitchens crecen y se consolidan en Chile, impulsando a emprendedores y expandiendo el mercado gastronómico*. Agosto 06, 2022, de Forbes Chile Sitio web <https://forbes.cl/negocios/2022-02-09/las-dark-kitchens-crecen-y-se-consolidan-en-chile-impulsando-a-emprendedores-y-expandiendo-el-mercado-gastronomico/>
- ³¹ Ramos, I. (2020, noviembre 23). Se acelera la adopción de las “cocinas oscuras”. Agosto 06, 2022, de Diario Financiero Sitio web: <https://www.df.cl/aniversario/ciudad-turismo/se-acelera-la-adopcion-de-las-cocinas-oscuras>
- ³² Popapp. (2021, diciembre 16). *Cómo impactan las DARK KITCHENS en la gastronomía* [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=4J2RjhYdRRE>
- ³⁴ Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado. Julio, 2022, de Servicio de Impuestos Internos. Sitio Web https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- ³⁵ Resumen de rentabilidad sobre el bono Chile 10 años. Julio, 2022, de Investing Sitio web: <https://es.investing.com/rates-bonds/chile-10-year-bond-yield>
- ³⁶ Betas by Sector (US). (enero 2022). Julio, 2022, de Aswath Damodaran Sitio web: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- ³⁷ Diferenciales de incumplimiento de países y primas de riesgo. (enero 2022). Julio, 2022, de Aswath Damodaran Sitio web: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- ³⁸ Conexión ESAN. (2017). *¿Qué es realmente una franquicia y cómo funciona?*. Diciembre, 2021, de Universidad ESAN Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-realmente-una-franquicia-y-como-funciona>
- ³⁹ Parra Segarra, M. (2019). Términos sobre Franquicias de la E a la L. Diciembre 20, 2021, de Franquicia Directa Sitio web: <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/terminos-sobre-franquicias-de-la-e-a-la-l/>
- ⁴¹ El pequeño Larousse Gastronomique en español. (2014). Mise en place. Enero 02, 2022, de Larousse Sitio web: <https://laroussecocina.mx/palabra/mise-en-place/>
- ⁴² ¿Qué es FOGAPE?. (2021). Diciembre 20, 2021, de FOGAPE Sitio web: <https://www.fogape.cl/que-es-fogape/>
- ⁴³ Tipos de Franquicia. (s.f). Diciembre, 2021, de CNC Sitio web: <https://www.franquiciasccs.cl/concepto-y-tipos/>

14. ANEXOS

ANEXO A: Franquicia de comida rápida en locales comerciales tipo Mall

Tabla 37: Tipos de Franquicia de comida rápida en locales comerciales tipo Mall competencia actual

Competidor	Producto principal	Competidor	Producto principal
Mc Donald	Hamburguesas	Papa Johns	Pizzas
Burger King	Hamburguesas	Pizza Hut	Pizzas
Wendy's	Hamburguesas	Melt	Pizzas
Troglodita	Hamburguesas	Telepizza	Pizzas
Mammaterra	Hamburguesas veganas	Domino's	Pizzas
Kentucky Fried Chicken	Pollo frito	Pizza Buffet	Platos seleccionados
Pollo Stop	Pollo frito	Platón	Platos seleccionados
Tarragona	Pollo Frito	Mamut	Platos seleccionados
Tommy Beans	Fajitas	Bufalo Beef	Platos seleccionados
Juan Maestro	churrascos y lomitos	Shopdog	Platos seleccionados
Pedro, Juan y Diego	Hamburguesa y Hot dog	China Wok	Comida china
Dominó	Sándwich y Hot dogs	Wok express	Comida Asiática
Doggis	Hot dogs	Savory	Heladerías
Subway	Sándwich	Grido	Heladerías
La Mechada Nacional	Mechadas	Emporio la Rosa	Heladerías
Fuente Nicanor	churrasco y mechadas	Coppelia	Cafetería

Fuente: elaboración propia

ANEXO B: Locales de comida fuera de la plaza Mall Curicó

Tabla 38: Locales de comida rápida para la venta de sándwich fuera del Mall Curicó

Nombre	Dirección	Distancia a local Mechada Nacional
El Perro Sándwich	Av. Circunvalación Paul Harris N°1120	5,1 km
La Ostia Sanguchería	Merced N°162	2,5 km
Pronto Sándwich Delivery	Calle uno N°2250	7,1 km
Soler Curicó	Longitudinal sur km. 189	5,3 km
Sándwich Alameda	Av. Manso de Velasco N°86	2 km
Totó Sándwich	Los Senderos N°2098	4,7 km
Makro Sándwich	Av. Camilo Henríquez N°18	3,2 km
Antoja2 Sanguchería	Av. Nueva América N°802	5,3 km
Subway Curicó	Calle Montt N°432	2,6 km
Muito Gostoso Sanguchería	Av. Manso de Velasco esq. Pasaje 8	3,2 km
Churrasquería Guzmán	Calle Berlín N°1495	8,6 km
Kardamomo	Av. Juan Luis Diez N°2261	4,6 km
Palta Tomate Mario	Merced N°155	2,5 km
La+K	Av. Circunvalación Norte N°729	4 km

Nombre	Dirección	Distancia a local Mechada Nacional
Donde Dacaret	Chimbarongo, ruta 5 sur	44 km
Viña San Pedro	Panamericana Sur N°397	16,4 km
Viña Miguel Torres	Longitudinal sur km. 195	5,4 km
Restaurante Teno Sándwich	Longitudinal sur km. 185	7,8 km

Fuente: elaboración propia

ANEXO C: Tipos de franquicias disponibles en Chile

Tabla 39 Tipos de Franquicia disponibles en Chile. ⁴³

Categoría	Industrias	Intención de Well Food SpA en incorporarse
Franquicia de distribución de productos	Estaciones de servicio	No
	Bebidas	No
	Automotriz	No
	Casas móviles	No
	Accesorios	Potencial
Franquicia de formatos de negocios	Restauración	No
	Comida rápida	Si
	Hostelería	No
	Supermercados	No
	Estética y Salud	Potencial
	Servicios	Potencial
Franquicias de Conversión	Bienes Raíces/Corretaje	Potencial
	Tiendas Especializadas	Potenciales
	Retail	No
	Oficios/M.O.	No

Fuente: Cámara de Comercio de Santiago, (s.f.)

ANEXO D: Franquicias preseleccionadas para la diversificación.

A continuación, se presentan los rubros de franquicia preseleccionados para diversificar en un horizonte de 5 años:

Tabla 40: Tipos de Franquicia seleccionadas para evaluar diversificación⁴⁴

Categoría	Industrias	Intención en incorporarse
Distribución de productos De formatos de negocios	Accesorios	Potencial
	Comida rápida	Si
	Hostelería	Potencial
	Estética y Salud	Potencial
	Servicios	Potencial (+)

⁴³ Tipos de Franquicia. (s.f). Diciembre, 2021, de CNC Sitio web: <https://www.franquiciasccs.cl/concepto-y-tipos/>

⁴⁴ Tipos de Franquicia. (s.f). Diciembre, 2021, de CNC Sitio web: <https://www.franquiciasccs.cl/concepto-y-tipos/>

Categoría	Industrias	Intención en incorporarse
Franquicias de Conversión	Bienes Raíces/Corretaje	Potencial
	Tiendas Especializadas.	Potencial (+)

Fuente: Cámara de Comercio de Santiago, (s.f.)

De los rubros seleccionados, los de clasificación Potencial y Potencial (+), son acordes a los requisitos impuestos por los socios, pero más alejados al conocimiento de estos, mientras que los catalogados como “si” son de un conocimiento relativamente mayor por los dueños.

De esta manera, se realizó una búsqueda preliminar por los distintos rubros seleccionados y se evaluaron las franquicias de acuerdo a los criterios identificados, los que se disponen en el Anexo 0.

ANEXO E: Franquicias evaluadas para la expansión de Well Food SpA

Tabla 41: Franquicias evaluadas para incorporar en Well Food SpA

Franquicia	Industria	Detalle	Seleccionada
Pro-casa	Bienes Raíces	Inmobiliario	No
Vettel	Comercio	Chocolatería	Potencial
Avellanuts	Comercio	Frutos secos	Potencial
Dona Love Store	Comercio	Juegos eróticos	No
Mininolas	Comercio	Tienda de gomitas, frutos secos	Potencial
Happy Factory	Comercio	Tiendas de regalo	No
gamer's paradise	Comercio	video juegos	No
Canelie	Gastronomía	cafetería y pastelería	No
Cervecería Kunstmann	Gastronomía	Cervezas	Potencial
Wok Express	Gastronomía	Comida China	No
Vcompany Food	Gastronomía	comida saludable	No
Beso Frances	Gastronomía	Creeps	No
Grido	Gastronomía	Heladería	Si*
Cream roll Chile	Gastronomía	Heladería	Si*
Ice Wix	Gastronomía	Heladería	Si*
San Francisco	Gastronomía	Heladería	Si*
4 Estaciones	Gastronomía	Mote con huesillo	No
Fritkot	Gastronomía	Papas fritas belgas	No
Felipe Didier	Gastronomía	Pastelería	No
happy Days Waffles	Gastronomía	Waffles dulces de paletas	No
Doggis	Gastronomía	Vienesas	Potencial
Juan Maestro	Gastronomía	Sándwich	Potencial
Pedro Juan y Diego	Gastronomía	Sándwich	Potencial
Lovdo Amamos la Pizza	Gastronomía	Pizza	Potencial
Astoria	Gastronomía	Comida gourmet	Potencial
Bufalo Beef	Gastronomía	Comida asada	Potencial
Charly Dog	Gastronomía	Perros calientes	Potencial
Chifa Express	Gastronomía	Comida China	No
MR Sushi	Gastronomía	Sushi	Potencial
Mr Lucas	Gastronomía	Hamburguesas	Potencial
OH! Salad	Gastronomía	Comida rápida y saludable	Potencial

Franquicia	Industria	Detalle	Seleccionada
Piadina Leggera Italia	Gastronomía	Pizza	Potencial
Pollo Stop!	Gastronomía	Diversas preparaciones de pollo	Potencial
Schopdog	Gastronomía	Diversas preparaciones	No
SushiClub	Gastronomía	Sushi	Potencial
Tavelli	Gastronomía	Cafetería	No
Moustache barber shop	Servicios	Barbería	No
Tómate algo	Servicios	Barras de bares para evento	No
Colegios Maple Bear	Servicios	Colegios	No
Matchpoint Consultoría	Servicios	Consultoría	Potencial
Redfarma	Servicios	Farmacias	No
CORPO 10	Servicios	Gimnasios	No
Your Wellness Time	Servicios	Gimnasios	No
A buyers Choice Chile	Servicios	Inspección de viviendas	Potencial
Prowash cars	Servicios	Lavado de autos	No
Mr Clean	Servicios	Lavandería	No
Mr Jeff	Servicios	Lavandería	No
Dr. Auto y Casa	Servicios	Mantenimiento y remodelación	No
WSI	Servicios	Marketing Digital	No
Fitosana	Servicios	salud preventiva	No
Taller Automotriz Cititec	Servicios	Servicio automotriz	No
Splash baby spa	Servicios	spa para bebés	No
BioBarica	Servicios	Tratamientos hiperbáricos	No

Fuente Elaboración propia

ANEXO F: Plaza sugerida para las regiones VI y VII, según estudio de mercado

Tabla 42: Plaza sugerida por localidad, según estudio de mercado

Región	Localidad	Sector	Preferencias
Metropolitana	Santiago	Avenida Ossa Carmencita Providencia Ñuñoa	
VI	Rancagua	Sector Mall Plaza América (Av. Alberto Einstein esq. Miguel Ramírez)	14%
		Sector Portal Rancagua - (Av. Presidente Eduardo Frei esq. Av. Alberto Einstein)	47%
		Sector Cuadrante Av. Millán - Alcázar - Av. Brasil - Av. Estación	14%
	Machali	Sector Strip Center - Centro Nuevo (Av. San Juan esquina Av. Escrivá de Balaguer)	46%
		Sector Santa Sofía Bulevar - (Av. San Juan 1, cercano a supermercado Lider)	28%
		Sector Strip Center - Espacio Urbano Machalí (Av. Miguel Ramírez, esquina San Joaquín)	25%
VII	Talca	Sector Av. Carlos Schorr entre Av. Ignacio Carrera Pinto y Calle 1 sur (Referencia Jumbo)	50%
		Sector Centro - Cuadrante Dos Sur, Calle 5 Oriente, Cuatro Norte y Av. Salvador Allende	25%
		Sector Av. San Miguel entre Panamericana y Av. Las Rastras	25%

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO G: Costos estimados de arriendo de locales Dark Kitchen

- DK Carmencita: 30 a 35UF (18m2)
- DK NG Cocinas 28 UF/mes (15 m2)
- DK Cocina Central
 - Formato 24/7 en Providencia: 2,8 UF/m2 (20 m2)
 - Formato 24/7 en Ñuñoa: 2,50 UF/m2 (20 m2)

Fuente: Elaboración propia en base a búsqueda

ANEXO H: Descripción de cargos y responsabilidades

a) Administrador del Local:

Responsable de la correcta operación del local. Tiene que coordinar áreas, tales como Abastecimiento y recepción de materia prima, Higiene, Informes, Control de Calidad, Control de Costo, RR.HH., apertura y cierre del local. A la hora del servicio es la encargada de entregarles el pedido a los clientes, estableciendo lazos con ellos y controlando la calidad y la correcta entrega del pedido.

b) Cajeros:

Responsable de la caja del local. Debe contar con un fondo de caja para dar cambio a los clientes, debe tener todos los medios de pago funcionando correctamente, conocimiento del sistema de venta del local.

Responsable a su vez de la venta del local y se capacita para que aumente las ventas al ofrecer distintos productos a los clientes.

c) Maestro Sanguchero/a:

Responsable de la elaboración del producto de venta. Es quien produce todos los productos finales que deben ir con la calidad y cantidad especificadas por el Franquiciador. Vela por que no falten materias primas para entregar productos a los clientes y mantiene el orden y la limpieza.

d) Ayudante de cocina:

Encargada/o de elaborar la Mise en Place, en conjunto con el Maestro Sanguchero, mantiene el orden y la limpieza del local. Encargado del cuarto caliente a la hora del servicio.

ANEXO I: Capacitaciones entregadas para inicio de operaciones

Tabla 43: Capacitación entregada por la franquicia al inicio de la apertura de un local

Cargo	Prioridad	Alcance de la capacitación considerado por el Franquiciante
Jefa/e de local	I	Se realiza 10 días antes de la apertura del local, este entrenamiento constará de 9 horas divididas en tres días: <ul style="list-style-type: none"> • Día 1: Entrenamiento en locales que están operando propiedad del Franquiciador. • Día 2: Entrenamiento en el local del Franquiciado. • Día 3: Entrenamiento en el local del Franquiciado. Además, debe recibir capacitación por parte de los proveedores de software para usar de manera integral el sistema.
Maestro y ayudante Sanguchero	II	Consta de 45 horas para capacitarlos en algún local del Franquiciador. Luego se hará una capacitación en el local del Franquiciado. <ul style="list-style-type: none"> • Día 1: Tres horas de entrenamiento con tendencia teórica, donde se muestran todas las recetas, todos los productos en venta, los distintos gramajes, etc. • Día 2, 3, 4 y 5: 9 horas de entrenamiento práctico al día, donde se hacen todos los productos en venta y se prueban para entender el menú
Cajera/o	III	Consta de 45 horas dividido en cinco días. Además, el Franquiciado deberá coordinar una capacitación con Toteat (software utilizado para caja y ventas) <ul style="list-style-type: none"> • Día 1: Capacitación de dos horas en algún local del Franquiciador donde se explicará el funcionamiento de la caja, como operar los distintos medios de pago, como hacer las boletas y ver el proceso de comandas. • Día 2, 3, 4 y 5: Capacitación de 9 horas diarias donde se le mostrará todo el menú, la manera en que funciona, los precios, las promociones y lo que debe ofrecer para aumentar el ticket promedio.

Fuente: Extraído de manual de Operaciones La Mechada Nacional.

ANEXO J: Beta para la industria

Industry Name	Restaurant/Dining
Number of firms	70
Beta	1,56
D/E Ratio	27,35%
Effective Tax rate	7,11%
Unlevered beta	1,30
Cash/Firm value	2,55%
Unlevered beta corrected for cash	1,33
HiLo Risk	0,4678
Standard deviation of equity	42,76%
Standard deviation in operating income (last 10 years)	14,34%
2018	0,70
2019	0,65
2020	0,75
2021	1,11
Average (2017-22)	0,91

Fuente: Betas por Sector (EEUU), https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

ANEXO K: Inversiones consideradas según alternativa de local

Descripción	Total (CLP\$) Dark Kitchen	Total (CLP\$) Local Mediano
Equipamiento Fijo cocina Caliente		
Cocina Industrial	-	4.444.400
Gratinadores	777.770	1.555.540
Mesón de trabajo	-	218.331
Freidora	2.377.754	2.377.754
Seguridad	138.107	345.267
Plancha	555.550	555.550
Lavaplatos	-	444.440
Lavamanos	-	222.220
Campana	-	2.222.200
Equipamiento Fijo cocina Fría		
Cooler	194.443	388.885
Mantenedores	2.222.200	4.444.400
Herramientas cocina		
Bandejas	-	66.110
Vajillas y utensilios	135.927	339.818
Equipos Tecnológicos	1.000.684	1.601.095
Equipamiento local		
Sillas	-	361.108
Tapicería	-	661.105
Proyecto Red de Incendio	1.855.537	4.638.843
Proyecto Eléctrico	1.429.525	7.147.624
Gráficas	-	2.255.533
Equipamiento oficina	52.235	87.059
Construcción CD		
Compra materiales	1.378.802	6.894.009
Demolición	-	249.998
Diseño Arquitectura	-	3.611.075
Diseño Clima	-	369.602
Diseño Sanitario	-	429.718
Construcción CI		
Honorarios	1.111.100	5.555.500
Viatico trabajadores	-	259.997
Otros	177.776	444.440
Permisos	359.030	478.706
Boletas de Garantía	4.200.000	5.600.000
Total	17.966.440	58.270.327

Costos directos
Costos Indirectos

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO L: Depreciaciones aplicables establecidas por el SII en años

Tabla 44: Depreciaciones establecidas por el SII en años

A.- ACTIVOS GENÉRICOS	Normal	Acelerada
7) Construcciones provisorias.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
19) Herramientas livianas.	3	1
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopidora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares	6	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
H.- OTRAS		
1) Enseres, artículos de porcelana, loza, vidrio, cuchillería, mantelería, ropa de cama y similares, utilizados en hoteles, moteles y restaurantes.	3	1

Fuente: Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado, SII.