



UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Economía y Negocios

Escuela de Economía y Administración

PLAN DE NEGOCIOS:

“FRANQUICIA WENDY’S EN CHILE”

**Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Mención
Administración.**

INTEGRANTES:

ALEJANDRA CASSI AMPUERO

CRISTÓBAL METTROZ URIBE

FELIPE SEPÚLVEDA ROBINSON

PROFESOR GUÍA

Gustavo Amtmann Darras

Santiago, Chile 2012

Contenido

1. Introducción	1
2. Resumen Ejecutivo	8
3. Análisis de Mercado	10
3.1 Oportunidad de Mercado.....	10
3.2 Mercado Potencial.....	15
3.3 Mercado Objetivo.....	17
4. Análisis de la Industria	22
4.1 Análisis de la Industria.....	22
4.2 Análisis PORTER.....	23
4.2 Análisis FODA.....	36
4.3 Estrategia Competitiva, Recursos y Factores Críticos de Éxito.....	45
5. Plan de Marketing	48
5.1. Posicionamiento.....	48
5.2 Imagen Corporativa.....	48
5.3 Mix Comercial.....	51
5.4 Mix Promocional.....	52
6. Plan de Implantación	60
6.1 Organigrama y Descripción de Cargos.....	60
6.2 Plan de Inversiones.....	64
6.3 Carta Gantt.....	66
7 Modelo de Negocios	67
7.1 Actores.....	67
8 Equipo Emprendedor	71
9 Riesgos	72
10 Evaluación Financiera	74
10.1 Inversión.....	74
10.2 INGRESOS.....	79
10.3 Costos.....	83
10.4 Flujo de caja.....	89
10.5 VAN/TIR.....	89
10.6 Sensibilización.....	90

11	ANÁLISIS LEGAL	92
	11.1 Tipo de Sociedad.....	92
	11.2 Protección, Patentes y/o Marcas	93
12.	ANEXOS	97

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos profundamente, a todas aquellas personas que confiaron en nosotros y nos ayudaron a concluir un ciclo muy importante de nuestras vidas. Toda la ayuda y todo el apoyo recibido, ha permitido que nosotros, estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial de la prestigiosa Universidad de Chile, terminemos de dar el último paso hacia una nueva etapa, una etapa que esperamos con ansias para poder realizarnos como profesionales que somos, y poder aportar y formar una sociedad cada día mejor.

Agradecemos especialmente a nuestro profesor guía Gustavo Amtmann Darras, que con su persona y sus conocimientos, ayudó a enfocar nuestros esfuerzos para cumplir más que satisfactoriamente esta tesis.

También agradecemos a nuestra familia, que con su confianza y amor incondicional, caminaron junto a nosotros en esta etapa de nuestras vidas llamada Universidad, educándonos para ser cada día mejor personas.

Sin duda nuestros amigos y compañeros formaron un pilar fundamental. Compartimos momentos y memorias que nos acompañaran para toda la vida.

Por todos ustedes,

¡Infinitas gracias!

Alejandra Cassi Ampuero

Cristóbal Mettroz Uribe

Felipe Sepúlveda Robinson

1. Introducción

El concepto comida rápida - en inglés conocido también como “fast food” - es un estilo de alimentación donde la comida se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados.

Una de las características más importantes de la comida rápida es la homogeneidad de los establecimientos de comida rápida, así como la ausencia de camareros que sirvan en mesa, y el hecho de que la comida se sirva sin cubiertos, y las personas deben hacer una fila para pedir y pagar su comida, que es entregada al instante o tras un breve lapso de tiempo para que posteriormente pueda ir a disfrutarla, sentado en el local o en otro lugar.

Debido a que el concepto de la comida rápida se basa en velocidad, uniformidad y bajo costo, se preparan con ingredientes frescos para alcanzar un cierto sabor o consistencia. Esto requiere un alto grado de ingeniería del alimento, el uso de añadidos y las técnicas de proceso que agregan valor substancialmente al alimento de su forma original. Entre los principales productos están:

- Hamburguesas
- Papas fritas
- Pizzas
- Sándwich
- Pollo frito
- Burritos
- Hot dogs

Todas estas comidas pueden ser acompañadas de una entrada, postre o una bebida o jugo como así disponga el consumidor.

Los competidores del mercado de comida rápida ofrecen productos que difieren en preparación, calidad e ingredientes, junto con ofrecer una variedad distinta de productos complementarios.

Wendy's®

¿Quiénes son?

Wendy's es la tercer cadena de restaurantes de comida rápida de hamburguesas a nivel mundial con ventas superiores a \$8,300 millones de USD a través de su red de más de 6,600 restaurantes en Estados Unidos y otros mercados internacionales.

Fundada por Dave Thomas en 1969, Wendy's se volvió conocida por sus hamburguesas cuadradas, frescas y recién cocinadas, siempre preparadas con ingredientes frescos a gusto del cliente. La calidad era tan importante para Dave que él incluyó la frase "la calidad es nuestra receta" en el logotipo de la empresa.

Mediante arduo trabajo, perseverancia, conocimiento del negocio y su compromiso legendario hacia la calidad, Dave construyó una compañía que ha dejado una huella gigante en la industria alimenticia a nivel mundial. En Wendy's se sienten orgullosos de la alta calidad, gusto superior y frescura sin igual de sus productos.

Wendy's ofrece en todos sus restaurantes un menú estándar con hamburguesas y sándwiches de pollo, que son preparados con la opción de condimentos que desea el cliente. Incluye papas horneadas y francesas, alitas de pollo, el tradicional "Chili", ensaladas recién preparadas, bebidas no alcohólicas, leche y "Frostys". Además, los restaurantes ofrecen una variedad de productos promocionales limitados.

La principal actividad de Wendy's es la elaboración y venta de comida rápida. Los principales productos que oferta al mercado son:

- ✓ **Bienes Principales:** Hamburguesas, sándwich & papas horneadas.
- ✓ **Bienes Sustitutos:** Ensaladas, Chili, Nuggets de Pollo, Alitas de Pollo, productos para niños.
- ✓ **Bienes Complementarios:** Papas Fritas, Malteadas, Bebidas y Postres.

La imagen de Wendy's es muy tradicional, tipo "Cowboy", te transporta a una granja americana ya que es como una representación de un anuncio hecho en madera con rótulos y de tipografía del Oeste. El nombre de "Wendy's" es en referencia al sobrenombre de la segunda hija del fundador Dave Thomas y la imagen de la niña maneja un estilo campesino con vestido a cuadros y trenzas emulando el estilo "old fashioned". Los colores rojo y amarillo psicológicamente se relacionan con el hambre y la combinación de ellos crea el concepto de "comida rápida".

Franquicia Wendy's

Wendy's busca desarrolladores de territorio que tengan el deseo y la capacidad de abrir y operar múltiples unidades. De acuerdo al potencial de cada plaza, los objetivos de apertura pueden variar de dos a quince tiendas, en periodos que abarcan de tres a cinco años.

El capital necesario para el desarrollo de estos locales suele variar entre \$2 a \$3 millones de USD, dependiendo del potencial de crecimiento del territorio. Wendy's requiere que los dos primeros restaurantes sean desarrollados completamente con patrimonio propio y los restantes pueden ser edificados con un mínimo de 20% de capital propio del franquiciado. De todas maneras en ningún caso la relación Deuda/Patrimonio total debería exceder un 50/50.

Los Restaurantes

- ✓ **Restaurantes Independientes (Free Standing):** el tamaño de terreno necesario para estas tiendas puede variar considerablemente, pero por lo general, es necesario tener un terreno de 1.500 a 2.200 metros cuadrados. El capital esperado para una de estas tiendas varía entre \$800.000 y \$1.300.000 USD.
- ✓ **Restaurantes en línea (In- Line):** el tamaño de estos locales varía entre los 240 y los 350 metros cuadrados. El costo de desarrollo de una de estas tiendas varía entre \$500.000 y \$700.000 USD.

- ✓ **Restaurantes en áreas de comida (Food Court):** generalmente el tamaño de estas tiendas varía entre 70 y 90 metros cuadrados. El costo aproximado es de \$300.000 a \$450.000 USD.

En todos los casos, los costos mencionados incluyen todos los gastos necesarios para la puesta en marcha del local, con la excepción de costos de adquisición y/o traspaso del negocio y otros costos extraordinarios que puedan estar relacionados con el local.

El soporte de Wendy's

Wendy's provee una gran cantidad de servicios a sus franquiciados, desde su ingreso al sistema, y a través de todas las fases de operación y expansión dentro de las cuales se pueden mencionar:

- ✓ **Investigación y desarrollo:** en el laboratorio de investigación, que está equipado con tecnologías de última generación, se trabaja continuamente en el desarrollo, evaluación y mejoramiento de productos y procedimientos.
- ✓ **Control de calidad:** seguridad en los alimentos, limpieza en los restaurantes y calidad de los productos en los puntos de manufactura y distribución, son la mayor preocupación de sus profesionales de control de calidad.
- ✓ **Marketing:** los gerentes regionales ayudan al franquiciado a desarrollar, formular e implementar, sus presupuestos y planes de marketing. La ayuda es provista en las áreas de planeamiento de publicidad, supervisión de agencias de publicidad, planeamiento de medios, relaciones públicas, marketing local e investigación de mercado.
- ✓ **Tecnología:** su experimentado equipo se esfuerza constantemente en proveer los mejores sistemas POS, ventanilla de autoservicio, y sistemas de soporte, utilizando las mejores tecnologías disponibles en el mercado.

- ✓ **Compras y distribución:** los franquiciados se benefician con los contratos negociados a nivel nacional y regional a través de la extensa cadena de proveedores. Éstos deben cumplir con los altos estándares de calidad impuestos por Wendy's, ya sea que están supliendo alimentos, equipos o materiales de construcción de calidad.
- ✓ **Ingeniería:** el soporte de este grupo es amplio e incluye la continua evaluación de los diseños actuales de equipos y edificios, la administración de los servicios para maximizar su eficiencia, planes de edificación y/o remodelación de restaurantes.
- ✓ **Operaciones:** se asignará un equipo gerencial experimentado que apoyará a la organización en la apertura de su primer restaurante, y en el continuo seguimiento de todas sus operaciones de calidad.
- ✓ **Entrenamiento:** brinda al franquiciado el conocimiento necesario para que pueda ejecutar adecuadamente en su mercado todos los procesos y procedimientos que distinguen a la marca Wendy's.

El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario, independientemente de la magnitud del negocio. Con él, se define y enfoca su objetivo. Haciendo un buen uso de la información y realizando el análisis adecuado, permite dejar al descubierto omisiones y/o debilidades de la planificación del negocio. Para iniciar el proyecto, se debe tener un concepto sólido de emprender, una comprensión clara del mercado, una administración eficiente que complemente las necesidades del negocio, un control financiero adecuado y un enfoque comercial consecuente.

El plan de negocios reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de una empresa. Además, permite identificar

amenazas y oportunidades en el ambiente externo del negocio, así como también fortalezas y debilidades del ambiente interno.

Es necesario ver los posibles escenarios con todas las variables para facilitar un análisis integral y una presentación de todas las partes involucradas en el negocio. Este plan no es solo para las grandes empresas, sino que también las pequeñas y medianas lo necesitan, ya que representa una herramienta muy poderosa para operar en la economía cambiante del mercado. El uso de un plan de negocios no sirve solamente para evaluar nuevos proyectos, sino que también, se pueden evaluar cambios, objetivos y metas permitan obtener a través de una inversión, el curso óptimo de la organización.

Queda claro que el sector de la comida rápida avanza sin freno en todo el mundo, donde cada empresa busca un hueco en el mercado y Wendy's debe aprovechar esta oportunidad para aumentar sus ventas.

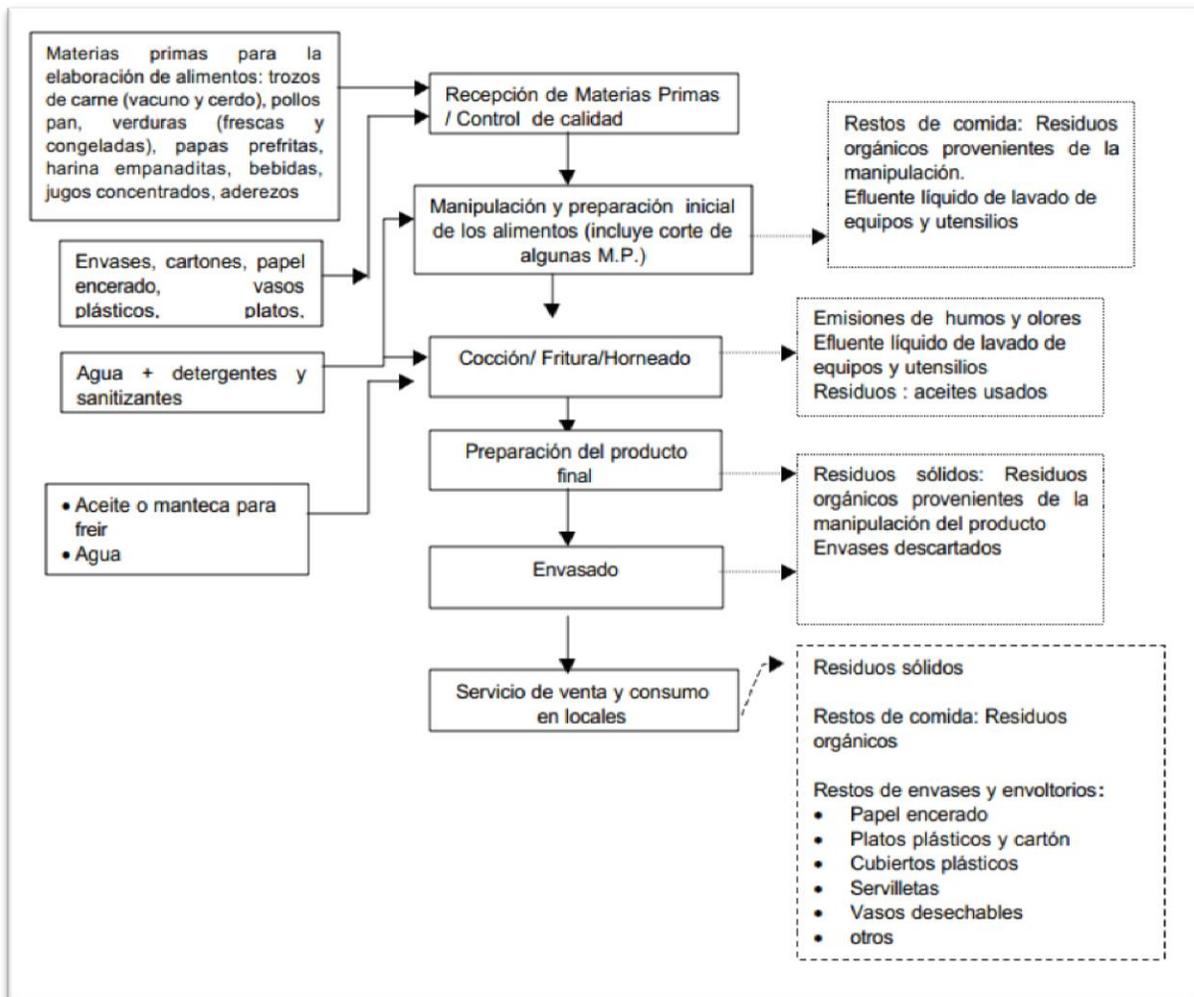
Las nuevas tecnologías y cambio en los hábitos de consumo, hacen necesario la elaboración de un Plan de Negocios, así como las nuevas condiciones que se presentan en el mercado en el que Wendy's Internacional compete. Siempre que exista un que, tiene que haber un cómo.

Cómo funciona un local de comida rápida

Un local de comida rápida tiene procedimientos estandarizados para elaborar y preparar los alimentos que se expendrán al público.

Diagrama de flujo de operaciones de un local de comida rápida¹:

Figura N°1: Diagrama de flujo de operacional local de comida rápida.



¹Fuente Dirección URL

<http://www.sofofa.cl/ambiente/documentos/Rubro%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Comidas%20R%C3%A1pidas.pdf> Consultado el 7 de Octubre del 2012.

2. Resumen Ejecutivo

La industria de comida rápida está avanzando rápidamente en todo Chile, con un crecimiento proyectado de más de un 20% de aquí al año 2014. Existen múltiples cadenas de comida rápida con marcas reconocidas como McDonalds, KFC, Burger King, entre otros.

La presente tesis comprende un análisis cualitativo y cuantitativo de la puesta en marcha de un local de comida rápida de la marca Wendy's International Corporation en Chile, a través de la herramienta de franquicia.

Wendy's es la tercer cadena de restaurantes de comida rápida de hamburguesas a nivel mundial con ventas superiores a \$8.300 millones de USD a través de su red de más de 6.600 restaurantes en Estados Unidos y otros mercados internacionales.

Wendy's cuenta con presencia en Sudamérica en países como Argentina y Venezuela, sin embargo no dispone de locales instalados en Chile.

Se pretende entrar al mercado de comida rápida a través de un local instalado en el Mall Plaza Vespucio de la comuna de La Florida en la región Metropolitana.

El análisis cualitativo de la industria arrojó que las principales barreras de entrada al mercado son, el alto requerimiento de capital para la instalación y equipo del local, la alta rivalidad entre los competidores, que conlleva invertir fuertemente en publicidad y promoción para ganar participación de mercado y finalmente la presencia de economías de escala provenientes de la gran cantidad de locales que dispone cada marca de comida rápida. Por lo que, para no competir con desventajas, se requiere una estrategia a largo plazo de operar con una gran cadena de locales de Wendy's.

El análisis económico del proyecto de instalar un local de comida rápida en el patio de comidas de un mall, arrojó resultados positivos en cuanto al VAN y TIR del

negocio, con lo que se vuelve atractivo invertir en operar a través de la franquicia Wendy's.

Sin embargo existen varios requisitos que cumplir con la casa matriz Wendy's para operar como franquicia, tales como la alta cantidad de capital líquido para la puesta en marcha, como también el pago mensual de royalty. También existen varios requisitos legales nacionales, como regulaciones ambientales al sector de la comida rápida.

3. Análisis de Mercado

3.1 Oportunidad de Mercado

La franquicia como modelo de negocios es sin duda uno de los esquemas comerciales más difundidos y con mayor expansión a nivel mundial en los últimos tiempos. Esto se debe a que permite un rápido crecimiento, una disminución de riesgos y el acceso a economías de escala, entre otros importantes beneficios.

En la franquicia, la marca internacional ha hecho el trabajo de establecer el negocio por nosotros y ver si funciona. El franquiciador está entonces preparado para compartir su experiencia con los franquiciados por la cantidad acordada. Básicamente, la franquicia es una cinta transportadora hacia un negocio propio, de forma expedita.

Como cualquier otra cosa en la vida, hay pros y contras, aunque las oportunidades y beneficios de la franquicia son mayores que las desventajas. Obviamente, ninguna alianza de negocio se debe cerrar sin una buena evaluación previa.

Oportunidades y beneficios de las franquicias dentro de lo general:

- Lo que busca todo emprendedor o persona es la posibilidad de ser dueño de su propio negocio, las ventajas que trae aparejado trabajar para sí mismo y ser su propio jefe: mayor recompensa por su trabajo, mayores y más rápidas posibilidades de crecimiento.
- Al tratarse de un negocio "armado" y desarrollado, la franquicia ofrece claras ventajas sobre un emprendimiento propio, como por ejemplo administrar y dirigir mucho mejor los objetivos económicos.
- Se reducen los riesgos que significa iniciar un negocio por cuenta propia.
- Se accede a conocimiento (Know-How) sobre cómo manejar el negocio de forma rápida, óptima y exitosa.

- Recuperación de la inversión más segura, en menos tiempo debido a un desarrollo más rápido del negocio.
- Pertenencia a una cadena de comercialización prestigiosa e identificable por parte del público consumidor.
- Recibir el apoyo de una marca prestigiosa con aceptación y reconocimiento por parte del consumidor.
- Actualización y renovación continua del negocio, y del planteo del mismo a través de nuevos productos, nuevos servicios, nuevas formas de atención al cliente, publicidad, etc.
- Posibilidad de obtener condiciones de compra más favorables y a mejores plazos de pago.
- Información actualizada provista por el franquiciador acerca del mercado y el target al que está dirigida la franquicia.
- La posibilidad de acceder a formación, la cual siempre generará experiencia y valor agregado.

Existen muchos tipos de oportunidades de franquicias universales disponibles, con distintos niveles de inversión y responsabilidad que varían desde mínima hasta niveles más importantes. Para aquellos que no están listos para dejar sus trabajos habituales, existen múltiples ofertas que sólo requieren una responsabilidad a tiempo parcial, que crecerá gradualmente. Los emprendedores más ambiciosos que quieran responsabilizarse completamente teniendo su propio negocio, tienen muchas oportunidades de negocio.

Las franquicias en el sector de comida rápida suponen una parte considerable del número total de restaurantes en Chile. Esta industria millonaria también es una de los más importantes y con más beneficios dentro de área de las franquicias en general. Algunas franquicias de comida rápida, son tan conocidas por los consumidores que sus marcas están muy bien posicionadas en la mente del consumidor. Incluso con la nueva conciencia de alimentación sana que existe en la sociedad, las compañías de comida rápida siguen creciendo sin parar. Para no quedarse sin parte de este mercado, muchos establecimientos de comida rápida

también ofrecen a sus clientes opciones sanas, con menos calorías y grasas. De esta manera, las franquicias de fast food siguen siendo la opción número uno para todos aquellos que quieren un desayuno, almuerzo o cena rápida sin sentarse en la mesa a pedir carta y esperar un largo rato.

Además los restaurantes de fast food mantienen un crecimiento estable en beneficios. Se predice que a pesar del declive económico mundial, las franquicias de comida rápida continuarán creciendo en tamaño y ventas. Los restaurantes de comida rápida, teniendo tal potencial para su desarrollo en el mercado, ofrece a los posibles franquiciados la oportunidad de conseguir ingresos inmejorables.

La hamburguesería Wendy's opera en la categoría de Restaurantes de Servicio Rápido (Quick Service Restaurant), QSR en adelante. Con una tasa compuesta de crecimiento anual del 5,5% en todo el mundo, esta categoría emocionante y competitiva se prevé que superará el crecimiento global de servicios de alimentos hasta 2015. Dentro del segmento de QSR, que operan primariamente en las hamburguesas y categorías de pollo, dos segmentos que juntos comprenden casi 40% del mercado mundial de QSR.

Con las oportunidades de inversión disponibles que parecen interminables durante los últimos 40 años, Wendy's ha construido su negocio a través de determinación, dedicación y trabajo duro. Con más de 6.600 puntos de venta en operación, Wendy's ha crecido hasta convertirse en uno de los mayores sistemas de franquicias de restaurantes en el mundo. Wendy's tiene operaciones en curso en los EE.UU. y 27 países en todo el mundo.

Es extraño que esta marca no haya entrado al mercado chileno todavía. Encontrar una oportunidad para invertir y desarrollar una marca tan icónica como Wendy's en un nuevo mercado es simplemente una excelente oportunidad.

Al invertir en una franquicia de Wendy's internacional, se obtiene más que un restaurante, se obtiene poder de la marca y el reconocimiento instantáneo, un

sistema de apoyo integral y un equipo directivo experimentado plenamente comprometido con el crecimiento en todo el mundo. Como menciona el Presidente Internacional de esta, Darrel Van Ligten²: “Nuestra gran marca se distingue por más de 40 años en gran calidad de comida y servicio. Contamos con el potencial de más de 8.000 restaurantes fuera de Norte América, por lo que estamos muy emocionados acerca de nuestro crecimiento internacional y oportunidades. Y, con la ayuda de franquiciados nuevos y existentes, esperamos una significativa expansión global.”

Expansión de nuevos mercados y el desarrollo continuo dentro de los mercados existentes continuarán siendo factores dominantes de la estrategia global de Wendy’s a lo largo de los próximos años. En los últimos tres años, han sentado las bases para una agresiva expansión internacional con nuevos anuncios de restaurantes de desarrollo³ en Singapur, Oriente Medio y África del Norte, la Federación de Rusia, el Caribe Oriental, Argentina, Filipinas y Japón.

Al visitar Wendy’s en Dubái, Moscú, o la isla de Puerto Rico, está claro que se distingue de la competencia por el mantenimiento de una calidad superior, fresca y estándares mundiales de operación. En 2010 y 2011, Wendy fue reconocida por la Encuesta Zagat⁴ como el líder de calidad de los alimentos en la industria de los EE.UU. restaurantes de servicio rápido, y también recibió su "Top Overall" como premio. A nivel internacional, la historia es la misma. Por ejemplo, en Nueva Zelanda, Wendy’s ha sido votado como las mejores hamburguesas de degustación durante más de diez años en fila.

Considerando la forma de vida actual, existe una realidad imposible de desmentir que es la competitividad y globalización de los mercados, la necesidad de

²Fuente: Dirección URL: <http://www.aboutWendy's.com/uploadedFiles/Content/Pages/International/International%20Franchise%20Brochure.pdf>. Consultado el 18 de Noviembre de 2012.

³ Fuente: Dirección URL: <http://www.aboutWendy's.com/International/Support/>. Consultado el 18 de Noviembre de 2012.

⁴Fuente: Dirección URL: <http://www.aboutWendy's.com/uploadedFiles/Content/Pages/International/International%20Franchise%20Brochure.pdf>. Consultado el 18 de Noviembre de 2012.

mantenerse actualizado y en el puesto de trabajo hace que cada vez quede menos tiempo para dedicar a otras cosas, al menos durante la jornada laboral.

Entre un 70% y 90% de la población chilena que trabaja prefiere maximizar su tiempo comiendo rápidamente y lo más cerca del lugar de trabajo⁵. La comida rápida se presenta como una alternativa de alimentación barata y rápida para los consumidores.

La industria de la comida rápida, se encuentra en la actualidad en una etapa de crecimiento sostenido en el mercado nacional, debido fundamentalmente a una fuerte expansión de sus locales ubicados inicialmente en ciudades con gran afluencia pública.

Este sector se caracteriza por continuas estrategias agresivas, debido a que es un sector relativamente equilibrado, razón por la cual la rivalidad es muy fuerte por sobresalir y ser líder. Esto se ve reflejado en las constantes ofertas, promociones y combos, enfocados a incentivar el consumo de los productos y la lealtad entre los consumidores de fast food.

El mercado de comida rápida va crecer un 26% a nivel local en los próximos dos años, según datos de Euromonitor⁶ recogidos en el análisis. Esto, a su vez, es impulsado por el crecimiento del PIB per cápita y el incremento del poder adquisitivo de las personas.

El PIB per cápita de Chile creció a una tasa promedio anual de 4,1% en el período 1991-2005⁷, rompiendo con el mediocre crecimiento de apenas 1,5% registrado desde la independencia nacional (1810) hasta 1990. El elevado crecimiento del país durante los últimos quince años también supera con mucho el crecimiento per cápita promedio mundial durante el mismo período (1,4%) y el de la gran mayoría de los países y regiones tomados por separado.

⁵ Fuente: Dirección URL: http://www.nutricionistasdechile.cl/agremiales_decl_encst.html. Consultado el 19 de Noviembre de 2012

⁶ Fuente: Dirección URL: <http://www.euromonitor.com/countries-and-consumers>. Consultado el 19 de Noviembre de 2012

⁷ Fuente: Dirección URL: http://www2.udec.cl/emeritos/documentos/crecimientochile_uconce.pdf. Consultado el 19 de Noviembre de 2012

3.2 Mercado Potencial

Sin los clientes potenciales ninguno de los elementos de marketing tendría sentido. Wendy's conoce a sus clientes y diseña sus productos en base a las características y deseos de los mismos.

Wendy's tiene completamente estudiado su mercado potencial, posee productos dirigidos a niños de 7 a 14 años y productos para adultos. Porque sabe que cada cliente es diferente, mientras que los niños buscan diversión y regalos, los adultos buscan comida nutritiva, de calidad, variada, etc. Por ello, Wendy's elabora su menú en base a dichas características y necesidades.

Wendy's se dirige a una amplia población. De todo el público, el 80% son familias, y se dirige a una población comprendida entre los 7 y los 65 años de edad. Según la tendencia estadística gran parte de esta población suelen hacer vida fuera de sus hogares, con lo cual se convierten en consumidores potenciales. Sin embargo, Wendy's mundialmente ha concentrado su nicho de mercado en la gente joven, esto es porque el menú alto en calorías no es muy atractivo para la gente mayor de 45 años.

La educación y la cultura de los clientes de Wendy's los lleva a tratar siempre de cuidar su cuerpo, buscando la mejor manera de alimentarlo, siendo conscientes de que es necesaria una comida "de calidad" (mensaje de la corporación), y por ello prefieren comer en Wendy's, local que les asegura la calidad, antes que en otro local de comida rápida.

La cultura social es una serie de conocimientos, creencias, costumbres, valores y otras formas de comportamiento aprendidas y compartidas por los miembros de una sociedad determinada. Un ejemplo de la cultura actual del consumidor, es la importancia que desde hace unos años se da a la salud y a la condición física de la persona, esto ha llevado a Wendy's a tener que ofrecer productos sustitutos de

las hamburguesas, tales como las ensaladas. Otra nueva cultura es la ecológica, que ha llevado a la empresa a cambiar continuamente sus formas de empaquetar y sus procesos de fabricación y distribución, para estar afín con el medio ambiente.

Normalmente Wendy's se dirige a varias clases sociales, pero principalmente se dirige a una clase media, aunque también se puede incluir a la clase baja pero en su nivel más alto. Luego tenemos a las familias, que es el grupo de referencia primario que más influye en el comportamiento de consumo de un individuo.

El comportamiento del consumidor también se ve influenciado por las acciones que Wendy's desarrolla en sus mercados por medio de su programa de marketing-mix. Pero sin duda lo que más condiciona el comportamiento de los consumidores son sus características personales y su estructura psicológica. Las características personales del individuo vienen determinadas por su perfil demográfico y psicográfico. El perfil demográfico de los clientes de Wendy's es el siguiente: suelen ser personas de edades comprendidas entre los 7 y los 65 años, hombres y mujeres, con diferentes estados civiles, trabajando o estudiando, aunque la mayoría suelen ser estudiantes, localizados en las ciudades, con un nivel de ingresos medio y con un nivel de formación media. El perfil psicográfico está definido fundamentalmente por su personalidad y por el estilo de vida. Pero estas variables son muy difíciles de medir. El estilo de vida viene definida a partir de tres elementos: las actividades, los intereses y las opiniones. La estructura psicológica está determinada por cuatro factores: motivación, percepción, aprendizaje y actitudes. Wendy's se dirige a varios públicos, familias y personas que por su estilo de vida no tiene tiempo suficiente para alimentarse en otro tipo de restaurantes, por ello, y debido al continuo ajetreo en sus vidas suelen acudir a locales de comida rápida.

Wendy's así, trata siempre que la actitud de sus clientes hacia sus productos sea positiva actuando siempre sobre su fuerza de venta y su comunicación, sobre todo

porque sabe que el comportamiento del consumidor está relacionado directamente con la actitud que tenga el consumidor hacia el producto.

Por lo tanto, el mercado potencial de Wendy's son todas las personas que consuman comida rápida ocasional o regularmente (por lo menos una vez al mes) dentro de la Región Metropolitana, y que tengan entre 7 y 65 años de edad.

3.3 Mercado Objetivo

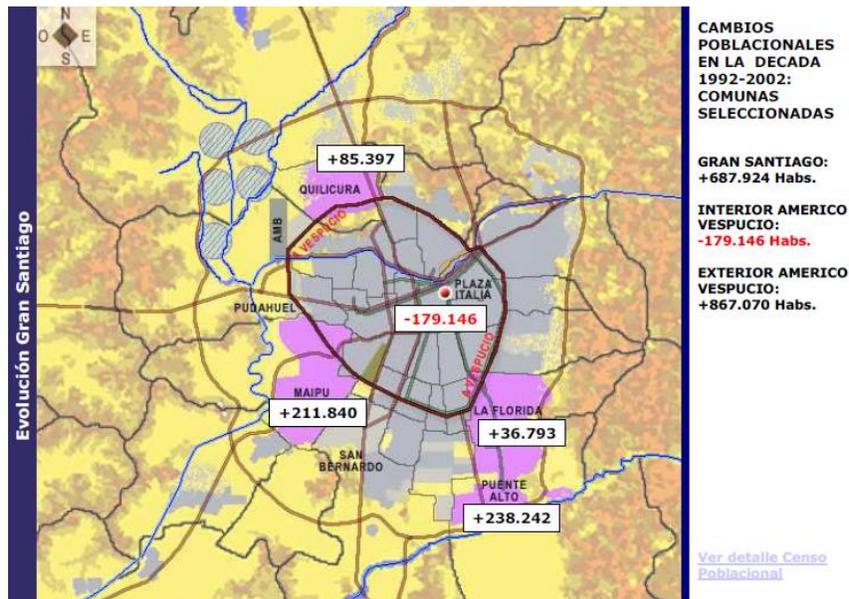
El propósito de nuestro mercado objetivo es lograr un alto volumen de ventas. Por lo que recopilando información nos dimos cuenta de que existe una gran cantidad de población y potenciales consumidores en las comunas de La Florida y Puente Alto. Como podemos ver en la tabla⁸. Estas comunas constan con una población de 468.536 y 510.534 habitantes respectivamente.

También existe un alto cambio poblacional en la década de 1992-2002 de las comunas destacadas. Como se puede apreciar en la imagen⁹:

⁸ Revisar Anexo 1. Fuente: Dirección URL: <http://www.novomerc.cl/datos4.html>. Consultado el 06 de Noviembre de 2012.

⁹ Fuente: Dirección URL: http://www.curauma.cl/new/images/PDF/Evolucion_Gran_Santiago.pdf. Consultado el 06 de Noviembre de 2012.

Figura N°2 Cambio poblacional en la década.

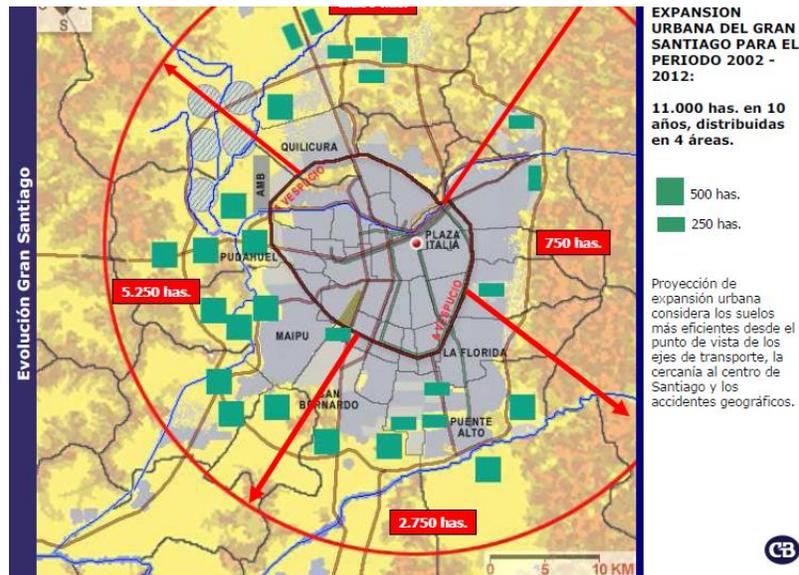


Podemos notar que existe un aumento de 687.924 habitantes en el Gran Santiago, que provienen de nacimientos, extranjeros y personas de regiones. La Florida tuvo un aumento en habitantes de 36.793 y Puente Alto un aumento de 238.242. También es importante destacar que disminuyó la población al interior de Américo Vespucio en 179.146 habitantes.

Con respecto a la expansión urbana del Gran Santiago para el periodo 2002-2012 se puede ver en la imagen¹⁰:

¹⁰ Fuente: Dirección URL: http://www.curauma.cl/new/images/PDF/Evolucion_Gran_Santiago.pdf. Consultado el 06 de Noviembre de 2012.

Figura N°2 Cambio poblacional en la década.



Se puede apreciar que la ciudad se está urbanizando hacia las afueras del núcleo de Santiago y que cada vez menos gente está viviendo en el centro. Muchas familias se trasladaron o se están trasladando y están viviendo en comunas periféricas del Gran Santiago.

Con respecto a los Grupos Socio Económicos (GSE), teniendo en cuenta que queremos apostar por la maximización de volumen de ventas, nos vamos a enfocar principalmente en los Grupos Socio Económicos C2 y C3 de las comunas de La Florida y Puente Alto. Sin dejar de lado a los otros GSE.

Dentro de estas comunas existe un alto porcentaje de esta población. Ver tabla¹¹. En la Comuna de La Florida existe una población C2 de 31% (145.247 personas) y C3 de 37% (173.358 personas). En la comuna de Puente Alto existe una población C2 de 8% (40.843 personas) y C3 de 45% (229.741 personas). Lo que nos da un total de 589.189 personas de mercado objetivo aproximadamente.

Nuestro mercado objetivo, es decir, las personas de los GSE C2 y C3, tienen el poder adquisitivo necesario para adquirir un combo de comida rápida entre \$2.000

¹¹ Revisar Anexo 2. Fuente: Dirección URL: <http://www.novomerc.cl/datos.html>. Consultado el 08 de Noviembre de 2012.

y \$4.000¹² (que es el rango de precios de los combos de Wendy's) por lo menos una vez al mes.

Como podemos ver en la tabla¹³ de Ingreso per Cápita de los habitantes del Gran Santiago por GSE:

Figura N°3 Ingreso per cápita del gran Santiago por GSE.

		MÍNIMO	MÁXIMO	PROMEDIO	% HOGARES	Nº HOGARES
GRAN SANTIAGO	ABC1	\$ 761.063	\$ 10.184.554	\$ 1.779.693	10,00%	167.171
	C2	\$ 288.240	\$ 760.977	\$ 453.010	20,00%	335.468
	C3	\$ 151.494	\$ 288.004	\$ 210.411	25,00%	419.344
	D	\$ 58.945	\$ 151.473	\$ 102.675	35,00%	586.499
	E	\$ 0	\$ 58.933	\$ 35.331	10,00%	167.909

Como podemos apreciar, una persona del GSE C2 tiene un ingreso promedio de \$453.010 y una del grupo C3 de \$210.411, lo cual les alcanza para comprar un combo de comida rápida, por lo menos una vez al mes.

Durante los fines de semana nos queremos enfocar en el nuevo fenómeno que es “la familia mall”. Los centros comerciales son las nuevas plazas, en donde el grupo familiar completo se distrae, desde la abuela octogenaria hasta la guagua recién nacida. En Santiago miles y miles de familias concurren a los malls los fines de semana, en los cuales pasan los sábados y domingos enteros almorzando y cenando en los patios de comida, recorriendo y “vitriñeando” las tiendas, viendo una película en el cine, etc. Nosotros como Wendy's, queremos aprovechar este nuevo fenómeno y obtener el máximo de provecho a la alta concurrencia de los grupos familiares a los centros comerciales, particularmente a los patios de comidas o food garden.

Como podemos ver en la tabla¹⁴ de Ingreso Familiar Total por GSE:

¹² Fuente: Dirección URL: <http://www.Wendy's.com/food/Menu.jsp>. Consultado el 08 de Noviembre de 2012.

¹³ Fuente: Dirección URL: http://www.collect.cl/wp-content/themes/equator/pdfs/estudios_disponibles/informacion_estadistica/AnalisisIngresosPorGSEactualizado.pdf. Consultado el 08 de Noviembre de 2012.

Figura N°4 Ingreso familiar total por GSE.

		MÍNIMO	MÁXIMO	PROMEDIO	% HOGARES	Nº HOGARES
GRAN SANTIAGO	ABC1	\$ 782.155	\$ 29.704.948	\$ 4.323.713	10,00%	167.171
	C2	\$ 288.240	\$ 5.242.482	\$ 1.419.731	20,00%	335.468
	C3	\$ 152.350	\$ 3.145.178	\$ 747.375	25,00%	419.344
	D	\$ 59.167	\$ 1.661.278	\$ 389.475	35,00%	586.499
	E	\$ 0	\$ 712.005	\$ 157.304	10,00%	167.909

Se puede apreciar que los grupos familiares de GSE C2 tienen un ingreso promedio de \$1.419.731 y los de GSE C3 de \$747.375, por lo que les alcanza para ir los fines de semana del mes a comer un combo de comida rápida al patio de comidas (por lo menos una vez al mes).

Es necesario mencionar que son las familias de estos Grupos Socio Económicos (C2 y C3) las que asisten a comer con mayor frecuencia a los patios de comida, y también que son los padres o madres de familia los que les entregan dinero a los jóvenes de entre 7 y 24 años de edad (escolares y universitarios), para que puedan ir con amigos a comer y pasar un buen rato.

Por lo tanto, nuestro mercado objetivo son todas las personas que consuman ocasional o regularmente (por lo menos una vez al mes) comida rápida, que visiten habitualmente y/o vivan en las comunas de La Florida o Puente Alto, que estén dentro del Grupo Socio Económico C2 o C3, y que tengan entre 7 y 65 años de edad.

¹⁴ Fuente: Dirección URL: http://www.collect.cl/wp-content/themes/equator/pdfs/estudios_disponibles/informacion_estadistica/AnalisisIngresosPorGSEactualizado.pdf. Consultado el 08 de Noviembre de 2012.

4. Análisis de la Industria

4.1 Análisis de la Industria

La industria de comida rápida en Chile ha sufrido un aumento explosivo en este último tiempo, con tasas de crecimiento anual que superan el 20%¹⁵ de aquí al año 2014. Esto influenciado por diversos factores tales como el aumento del poder de compra, el estilo de vida más dinámico y ajetreado que conlleva disponer de menos tiempo para preparar comidas saludables en casa, además de los precios bajos de la comida rápida debido a la potente competencia en el mercado.

El boom de la comida chatarra ha tenido diversos efectos en la salud de los chilenos. La encuesta Nacional de la Salud realizada por el ministerio de Salud (Minsal), en donde el 67% parece sobrepeso que tiene diversas implicancias y riesgos para la salud. Chile es el tercer país en Sudamérica con más sobrepeso después de Venezuela y Argentina.

Esto ha alarmado a las autoridades de Gobierno para que no se transforme en una epidemia. Las acciones a tomar pretenden ser implementadas en los estudiantes para reformar su hábito alimenticio, en donde el 21,1% de los escolares chilenos sufre de obesidad, de acuerdo a la cifra entregada por Junaeb.

Ha habido diversas acciones y proyectos de ley dentro de los cuales esta prohibir la comida chatarra en los colegios, implementar un semáforo de comidas saludables y proponer una estrategia global contra la obesidad EGO-CHILE.

¹⁵ Fuente: Dirección URL: <http://diario.latercera.com/2011/04/18/01/contenido/negocios/10-66194-9-mercado-de-la-comida-rapida-en-chile-tendra-un-aumento-de-26-hacia-2014.shtml>. Consultado el 08 de Noviembre de 2012.

4.2 Análisis PORTER

El análisis Porter tiene por finalidad concluir sobre la atractividad de la industria en cuestión, en este caso de cadenas de comida rápida, a través del análisis de cinco fuerzas competitivas y cómo cada una de estas fuerzas afecta la rentabilidad en el largo plazo de las empresas que operan en esta industria y cuáles son los principales factores que afectan la entrada de nuevas empresas al sector.

La situación de la competencia depende de cinco fuerzas competitivas básicas: Amenaza de potenciales entrantes, intensidad de la rivalidad de los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y presión de los productos sustitutos.

Sin embargo, es necesario reducir el espectro que abarca la industria de comidas rápidas a aquellas empresas que componen competencia directa a Wendy's, ósea que ofrezcan productos con cierta semejanza a un mismo público objetivo. Wendy's tiene características específicas dado que sus productos son principalmente hamburguesas, en donde entra a competir directamente con McDonald's, Burger King, KFC, etc.

Dado que el proyecto compone instalar un Wendy's en un mall, enfrentara a un consumidor que tiene a su disposición variadas opciones además a las hamburguesas, que entran a formar parte de competidores de Wendy's, sobretodo hoy cuando el consumidor premia la variedad, por lo que empresas como Pizza Hut, Juan Maestro, Fritz, Doggis, entre otros, pasarían a ser competidores.

i. Amenaza de Potenciales Entrantes

Esta fuerza corresponde a que tan fácil es para una empresa entrar a la industria de comida rápida y por ende se deben distinguir cuáles son las principales barreras que impiden su entrada y además cual sería el actuar o respuesta de las empresas que ya están instaladas en el mercado.

Es necesario resaltar que la mayor parte de los locales de comida rápida funcionan por franquicias. Por ende, si bien existe una postulación previa con requisitos específicos a cumplir por parte de cada franquiciante, es una oportunidad abierta a aquel que posea el capital necesario para entrar en el negocio y tenga los conocimientos mínimos de cómo funciona la industria de las cadenas de comida rápida, por lo tanto siempre existe el potencial riesgo de nuevos entrantes, pero que dependiendo de las barreras que se detallan a continuación su entrada será más o menos probable.

Dentro de las barreras de entrada podemos distinguir las siguientes:

1) Requerimientos de Capital

Este es una de las barreras más fuertes, debido a que ingresar con una nueva cadena de comida rápida requiere disponer de recursos financieros para la instalación (local) y funcionamiento (cocina, implementos, sistemas de ventilación, etc.), además de invertir en una publicidad agresiva y en investigación y desarrollo para identificar los cambios en las preferencias de los consumidores a tiempo para responder con nuevas ofertas y productos.

Ingresar con una franquicia disminuye los costos de tener que correr el riesgo con una nueva marca que no ha tenido experiencia alguna, pero también se dispone de otros costos adicionales como el pago del permiso para operar con la marca al franquiciante, el royalty o porcentaje sobre las ventas y disponer de un monto proporcional a las ventas para invertir en publicidad y capacitación del personal.

Dentro de los costos están las materias primas en la elaboración del producto (hamburguesa, lechuga, pan, tomate, etc.) que se compran a los proveedores. Están además los acompañamientos como bebidas soda, papas fritas, helados, mostaza, mayonesa, ketchup, sal, etc. Todo lo anterior tiene que estar debidamente envasado con envoltorios, platos o vasos de cartón para las bebidas.

Otros costos que entran en juego corresponden a la fuerza laboral necesaria para preparar los alimentos para que sean expendidos y consumidos al paso, además

de entregar un servicio de calidad. Generalmente consta cajeros, supervisores, aseadores y cocineros.

Luego están los gastos generales que corresponden a luz, agua, gas y arriendo del local, que puede llegar a ser bastante caro dependiendo de dónde se instale o en que mall se arrendará el local.

A modo de ejemplo, Wendy's international dispone de los montos estimados en la inversión inicial y costos de mantenimiento de su franquicia, que depende de diversos factores, tales como en qué lugar se va a instalar el local, si se dispone de financiamiento con alguna institución financiera o si existe la opción de realizar un leasing por los implementos del local.

Es importante destacar que si bien los altos requerimientos de capital frenan a los posibles competidores, si los retornos dentro de la industria son atractivos y existen posibilidades de financiamiento a través del mercado de capitales, siempre habrá inversionistas ávidos a entrar en este mercado.

Figura N°5: Inversión inicial requerida por Wendy's

Initial Investment:

Type of Fee	Low	High
Application Fee	\$5,000	
Training Expenses	\$26,000	\$100,000
Initial Technical Assistance Fee	\$25,000	\$25,000
Real Estate, Permits, Construction of Standard Prototype Restaurant and Site Improvements:		
Cash Purchase	\$1,030,000	\$1,830,000
Financing (3 mos.)	\$240,000	\$417,000
Leasing (3 mos.)	\$20,000	\$35,000
Equipment and Signage:		
Cash Purchase	\$340,000	\$410,000
Financing (3 mos.)	\$166,000	\$199,500
Leasing (3 mos.)	N/A	N/A
Opening Inventory and Supplies	\$8,000	\$12,000
Additional Funds - 3 Months	\$125,000	\$200,000
Grand Opening Advertising	\$5,000	\$9,000
Security Deposit, Utilities, Licenses and Other Prepaid Expenses	\$20,000	\$65,000
Insurance Cost	\$10,000	\$35,000
ESTIMATED TOTAL:		
If you pay cash for Land, Building, Improvements, Equipment and Signage	\$1,594,000	\$2,691,000
If you finance the Land, Building, Improvements, Equipment and Signage	\$480,000	\$877,000
If you lease the Land, Building, Improvements, Equipment and Signage	\$260,000	\$486,000

Figura N°6: Gastos en funcionamiento del local requerida por Wendy's

Ongoing Fees:

Type of Fee	Amount
Royalty	Greater of 4% of Gross Sales or \$1,000 per month
National Advertising	3.25% of Gross Sales.
Local and Regional Advertising	.75% of Gross Sales.
Additional Training	Will vary under circumstances.
Transfer	\$5,000
Renewal	An amount which is not greater than 25% of the then-current Technical Assistance Fee.
Audit	Costs and expenses of audit, including travel, lodging, wages, accounting and legal costs, and interest on any understated amount.
Late Fee/Interest	\$100 plus interest on the overdue amount from the date it was due until paid, at the (i) rate determined by Wendy's, or (ii) maximum legal rate, whichever is less
Costs and Attorney's Fees	Will vary
Indemnification	Will vary
Review of Proposed Offering Materials of Franchisee	\$10,000 or a greater amount necessary to reimburse Wendy's for its legal, accounting, and other costs.

Date of FDD: 2012

The above information has been compiled from the FDD of Wendy's.

2) Economías de escala

Las economías de escala se obtienen al reducir los costos unitarios de producción a través de la producir a gran escala, en donde se organizan de forma más eficiente los procesos productivos de la empresa. En la industria de comida rápida se automatizan todos los procesos productivos de un local, en qué lugar se compraran los insumos y el canal de distribución de los mismos, la compra de la maquinaria a un proveedor con costos preferenciales, además de centralizar todas las medidas de marketing de forma de ofrecer herramientas promocionales similares a todos los locales pertenecientes a la franquicia, además de logos, promociones y personal.

Por ende entrar a competir directamente con una cadena de comida rápida establecida y con economías de escala comprende una fuerte barrera de entrada dado que produce a un costo menor y por tanto tiene una ventaja comparativa con respecto a la empresa entrante. Hay que recalcar que la mayoría de las cadenas

rápidas presentes en Chile y principalmente en Santiago tienen múltiples locales por franquicia de forma de obtener estas economías de escala.

3) Costos de cambio de los consumidores.

Esta barrera hace referencia al costo que tienen los consumidores por cambiar de marca o comida que no necesariamente son monetarios sino que también pueden ser tener que ir a otro local con diferente comida que queda más lejos. Si existen altos costos de cambio, la empresa entrante tendrá que invertir fuertemente en publicidad con tal de atraer al consumidor a efectuar esos costos con tal de probar la nueva oferta de la nueva empresa.

Al analizar la industria de comida rápida y específicamente las cadenas que están presentes en los mall, se puede ver que el costo de cambio es bastante bajo y no representa una barrera fuerte en esta industria. Al estar todos los locales en un mismo lugar, el costo de ir a otro local es mínimo, es más, las personas suelen estar dispuestas a elegir qué local y que comida quieren comer.

4) Diferenciación de producto.

La industria de comida rápida en Chile y principalmente los grandes malls, se caracterizan por ofrecer una amplia gama de marcas y productos (hamburguesas, completos, pizza, pollo, sushi, etc.), donde cada cadena tiene una respectiva posición dentro de la mente del consumidor. Al existir una gran variedad, las cadenas están continuamente bombardeando a los clientes con publicidad agresiva para captar y fidelizar a sus clientes actuales y así no se inclinen por la competencia. Si bien los consumidores prefieren variar de vez en cuando sus comidas, se identifican con una marca o comida en especial y visitan de forma frecuente sus locales, como es el caso de McDonalds, que invierte millones de dólares en publicidad para estar dentro de la mente del consumidor. Esta forma de publicidad ha pasado a ser común dentro de las cadenas de comida rápida, para no ceder y dar espacio a que la competencia se lleve parte de su participación de mercado, lo que ha llevado a que cada marca este fuertemente posicionada en la mente de los consumidores.

El gasto en publicidad esta generalmente estipulado en el contrato con la franquicia que ronda aproximadamente entre los 3 a 7% de las ventas brutas. Sin embargo las empresas dueñas de la marca también hacen publicidad e implementan promociones agresivas a modo generar identificación de marca y lealtad del consumidor, por lo que empresas nuevas en la industria tendrán que destinar más que lo estipulado por la franquicia para posicionarse en la mente del consumidor.

El siguiente cuadro muestra cuánto gastan en publicidad las principales marcas de comida rápida en el mundo, que es liderado fuertemente por McDonald's. Wendy's destina 453 millones de dólares en publicidad, sobrepasando a Subway y Burger King.

Figura N°7: Ranking de Marcas que invierten más en publicidad.

Top Restaurant Category Ad Spenders (Among Ad Age's 100 Leading National Advertisers)				
<u>Rank</u>	<u>Company</u>	<u>Total '08 U.S. Ad Spending</u>	<u>Change</u>	<u>TV Spending</u>
29	McDonald's Corp.	\$1,201 million	4.4%	\$606.9 million
41	Yum! Brands	\$960.7 million	-4.3%	\$739.1 million
80	Wendy's/Arby's	\$453.4 million	1.9%	\$375.9 million
84	Subway	\$432.0 million	5.4%	\$327.4 million
95	Burger King	\$387.8 million	6.5%	\$249.0 million

Source: Advertising Age

Fuente: Dirección URL: <http://www.burgerbusiness.com/?p=1505>. Consultado el 13 de Diciembre de 2012.

Por ende esto muestra una clara barrera para una empresa entrante que tendrá que invertir fuertemente en publicidad para llamar la atención de las personas, y así invitarlos a que prueben sus alimentos.

5) Acceso a canales de distribución.

Un gran problema presente en la industria de comida rápida es elegir en qué lugar se va a instalar el local de comida. Si bien existen múltiples espacios libres en los cuales construir un nuevo local, es necesario tomar en cuenta el costo por metro cuadrado y la afluencia de personas que podrían llegar a ser potenciales clientes.

Al analizar el caso de los malls, estos cuentan con un espacio limitado en el cual instalar el local. Generalmente estos espacios están todos arrendados previo a la apertura del mall y van surgiendo oportunidades de arriendo a medida que pasa el tiempo y ciertos locales van cerrando por diversas razones, como el tener malos resultados financieros, haber sufrido alguna negligencia en el almacenamiento o procesamiento de alimentos que afecte la imagen del local, fiscalizaciones del SAG y SESMA, etc.

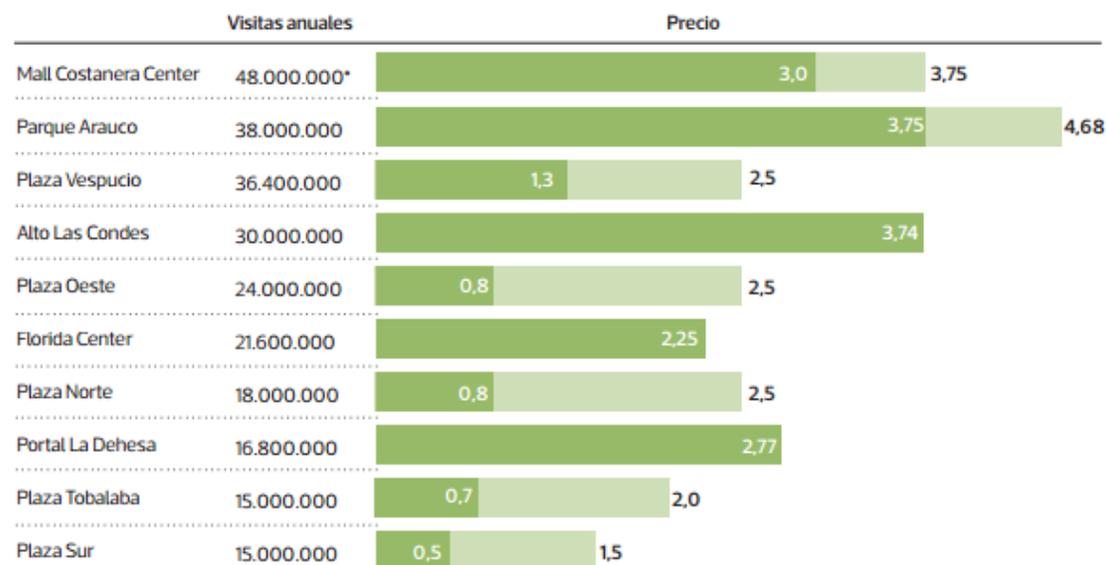
Al estar todos los locales instalados en ubicaciones estratégicas y los principales lugares están colapsadas las nuevas empresas entrantes deciden hacer grandes gastos en publicidad y ofrecer promociones con precios atractivos que genera una pronta respuesta de los competidores a realizar publicidad agresiva y ofrecer menores precios lo que en definitiva le resta atractividad a la industria.

Otro punto no menor es que los canales de distribución o locales presentes en los mall tienen una afluencia de personas promedio, que determina el precio por metro cuadrado cobrado por el mall de arriendo.

Figura N°8: Inversión inicial requerida por Wendy's

VALOR DE ARRIENDOS POR MALL Y VISITAS ANUALES

Rango de precio UF/m2. Local de 300 mts2 aprox en ubicación central



*Proyección

FUENTE: CB Richard Ellis y datos de la industria

Domingo 24 de julio de 2011 LA TERCERA

Fuente: Dirección URL: <http://papeldigital.info/negocios/2011/07/24/01/paginas/017.pdf>. Consultado el 13 de Diciembre de 2012.

6) Desventajas en costos independientes de escala.

Las grandes cadenas de comida rápida se caracterizan por tener eficiencia en economías de escala, sin embargo también existen otros aspectos que no dependen del volumen de producción que genera una barrera de entrada para las nuevas empresas. Estas ventajas que poseen las cadenas que operan en el mercado provienen de disponer de tecnología exclusiva de producción de las comidas que les permita obtener un producto de calidad y más homogéneo en cada uno de sus locales o un software avanzado de distribución de las materias primas.

Otra ventaja que pueden tener las empresas que operan ya en el mercado es tener acceso preferencial a través de contratos con mejores materias primas para la elaboración de los alimentos.

Un punto clave que determina en gran medida las ventas futuras de un local de comida rápida es tener una ubicación estratégica que permita ofrecer sus productos a una gran afluencia de personas, ya sea en un mall o un local instalado en la calle.

7) Política Gubernamental

Existen ciertas políticas gubernamentales que pueden limitar e incluso bloquear la entrada de nuevos actores al mercado, a través de restricciones a la producción de alimentos con alto contenido de grasa o límites en la cantidad de bienes y recursos claves de los locales de comida rápida.

La tendencia actual por el consumo de estos alimentos altos en grasas saturadas ha generado un fuerte impacto en la salud de los chilenos y esto no ha pasado desapercibido por el gobierno y el ministerio de salud, que han tomado cartas en el asunto y disponen de variados proyectos que buscan apalear los efectos negativos de la obesidad.

Uno de las principales medidas es la Estrategia Global contra la Obesidad, en donde el programa busca fomentar la actividad física y la alimentación saludable en los escolares de manera que se prohíba la venta de comida chatarra en los recintos educacionales y de esta manera generar conciencia de una alimentación saludable desde pequeños.

Otra medida que impacta directamente a la industria de comida rápida es el uso restrictivo de la beca de alimentación de la Junaeb. La tarjeta Junaeb se otorgaba a los estudiantes para comprar alimentos de cualquier índole, sin embargo en la actualidad se encuentran prohibidas las compras de comidas chatarra o bebidas gaseosas y han obligado a los recintos de comida rápida a ofrecer un menú saludable para los estudiantes que compren con este medio de pago.

Otras políticas gubernamentales son las fuertes fiscalizaciones realizadas por la seremi de salud en cuanto a normas de salubridad y de higiene para la manipulación y tratamiento de alimentos, lo que hace que se deba invertir mayores sumas de dinero para mantener estrictos controles dentro de las locales de comida.

Cabe destacar que el Ministerio de salud debe cumplir su rol de forma continua de manera de controlar y supervisar el cumplimiento de políticas y planes de salud. Fiscalizar las operaciones de manera que se cumplan las normas según el código sanitario y otros reglamentos.

ii. Rivalidad entre compañías existentes

Esta fuerza corresponde a la rivalidad entre los locales de comida rápida, que surge cuando éstas sienten la presión de tener que mejorar su posición en la industria. Todos los movimientos de cada local están siendo continuamente vigilados por el mercado dado que afectan indirectamente sus ventas por lo que están atentos y dispuestos a contragolpear, lo que generalmente conduce a una guerra de publicidad entre las cadenas o guerras de promociones que en definitiva hacen que el conjunto de empresas terminen en una peor posición que la inicial. Si la rivalidad entre las marcas existentes en el mercado es alta genera que la industria sea menos atractiva para las nuevas empresas entrantes, dado que para competir al mismo nivel necesariamente tendrán que destinar muchos recursos para sobrevivir.

Existen ciertos factores que intensifican la magnitud de la rivalidad dentro de la industria de comida rápida:

- Competidores son números o idénticos en tamaño y poder:
A medida que existan varias Marcas de comida rápida de tamaño y poder similar, existirá el incentivo de generar acciones de manera de ganar participación de mercado y separarse del resto de las cadenas para ser

líder de la industria. Sin embargo es importante recalcar que ante poder similar disponen de los mismos recursos para responder en la misma intensidad a cualquier medida tomada por lo tanto es necesario ver en qué medida se divide el mercado en Chile.

Por lo que la rivalidad entre las compañías existentes en el mercado es alta.

iii. Poder de negociación de los proveedores

En esta industria, las múltiples cadenas de comida rápida trabajan con proveedores de insumos que venden un producto commodity como la carne, verduras, pan, etc. Además se cuenta con múltiples empresas que trabajan en el sector que proveen los mismos insumos, que están debidamente certificados bajo el reglamento sanitario de los alimentos¹⁶ que permite que sean seguros para el consumo y no peligre la salud de los consumidores. Estas empresas son continuamente fiscalizadas por el Sesma.

El hecho que los productos son commodity significa que los proveedores compiten principalmente por precio, dado que la carne es la misma sea cual sea el distribuidor. Además existen muchas empresas por alimento por lo que se dispone de cierta flexibilidad en cuanto a cambiar de proveedor.

Por lo tanto los costos de los clientes de cambiar de proveedor son bajos y no representan una barrera de entrada importante.

¹⁶ Fuente: Reglamento sanitario de los alimentos, DTO. N° 977/96 Ministerio de Salud. Consultado el 16 de Noviembre del 2012.

iv. Poder de negociación de los consumidores

Los compradores o clientes también tienen un papel relevante en la industria, fuerzan a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos todo a expensa de lo rentable de la industria o puede amenazar con integrarse verticalmente hacia atrás.

EL poder negociador que tiene los consumidores es más fuerte o más débil dependiendo sobre la base a diversos puntos que define Michael Porter para evaluar en qué grado afecta la rentabilidad de la industria.

Actualmente, no existe un notable grado de concentración de los clientes en la industria de comida rápida, ya que cada persona representa un cliente individual y diferenciado de otro en particular.

La industria de las comidas rápidas posee una variada gama de ofrecer sus servicios los cuales se determinan según los ingredientes a usar. Existe una amplia cantidad de comidas, desde hamburguesas, pizzas, sushi, tacos, pollo frito, etc. Por lo que al ser altamente diferenciados el consumidor no tiene gran influencia sobre la rentabilidad de la industria.

Los costos cambiantes amarran al comprador a ciertos locales en particular. El poder del local de comida rápida aumenta si el comprador enfrenta costos cambiantes altos. Para el caso de la comida rápida el costo de cambio es extremadamente bajo, sobre todo cuando son locales que se encuentran al interior del mall, debido a que comprar comida a otro local no representa un gran desembolso de dinero ya que están a unos cuantos pasos.

La amenaza de integración hacia atrás es baja, dado que para que se integren hacia atrás es necesario instalarse con un local de comida rápida, y dado el alto requerimiento de capital, no compone una amenaza para la industria.

Del análisis anterior se concluye que el poder de los compradores es bajo.

v. Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es altísima dado la gran variedad de productos que ofrecen las distintas cadenas de comida rápida presentes en el mercado y dado que específicamente en un mall el rango de precios son relativamente similares por lo que el grado de esta fuerza entre productos es alto.

Conclusión Análisis Porter

Del análisis Porter previo se puede concluir que las principales fuerzas presentes en el mercado de comida rápida que en definitiva limitan y amenazan el potencial de rentabilidad en el largo plazo son:

- Existe una amenaza media de nuevos entrantes en el mercado debido principalmente a los altos requerimientos de capital y a tener que estar amarrado bajo contrato con una matriz, ya que las principales cadenas funcionan bajo la metodología de franquicia.
- Las grandes cadenas de comida rápida cuentan con fuertes economías de escala que les permiten tener una posición más fuerte en el mercado, ejemplo de esto son Mcdonalds y Burger King. Por lo tanto es necesario que en el largo plazo se destinen recursos para expandir a todo Chile los locales de Wendy's.
- Existe un alto grado de sustitución entre los productos que ofrecen las distintas cadenas en el mercado, por lo que hay esfuerzos continuos por mantener una cierta fidelidad con los clientes, lo que significa mayores gastos en publicidad y promoción, y una menor rentabilidad total del mercado.
- El poder de negociación de los consumidores es bajo principalmente porque estos están atomizados, pero es necesario tomar en cuenta las nuevas tendencias por el consumo de comidas más saludables, para esto es necesario ofrecer menús más sanos.

De lo anterior se puede inferir que el atractivo de la industria es media-alto, principalmente por los altos retornos y continuo crecimiento de la demanda por los productos de comida rápida. Como se verá en secciones posteriores con la evaluación financiera, ingresar con un nuevo local de comida rápida es bastante atractivo.

4.2 Análisis FODA

El análisis F.O.D.A o D.A.F.O es una herramienta para conocer la situación real en la que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia a mediano y largo plazo de forma de visualizar de qué forma consagrar una ventaja competitiva que permita diferenciarse de los competidores y generar mayor valor para el consumidor.

Consta de analizar el medio interno y externo de la empresa. El medio interno corresponde a profundizar en las fortalezas y debilidades del proyecto Wendy's y analizar las oportunidades y amenazas corresponde al medio externo o de la industria.

El análisis F.O.D.A es dinámico y debe realizarse a medida que pase el tiempo y surjan cambios tanto en la empresa como en el entorno directo del negocio, del tipo legal, económico, político, social o tecnológico.

Los elementos constitutivos para el desarrollo del análisis F.O.D.A son:

Fortalezas

Componen los recursos y capacidades internos que son fuente de ventajas competitivas que posicionan a la empresa con cierta ventaja con respecto a la competencia que son difícilmente imitables o que existe un costo importante de por medio para replicarlo.

Las fortalezas del proyecto Wendy's son:

- Usar la herramienta franquicia para explotar una marca de comida rápida norteamericana, lo que disminuye el riesgo operacional del proyecto, dado que dicha cadena opera con utilidades, lleva más de 40 años en la industria y cuenta con más de 6.600 locales alrededor del mundo.
- Imagen y prestigio de una cadena de comida rápida de calidad. Disponer de una marca reconocida de fama mundial permitirá dar a conocer más fácilmente la cultura Wendy's.
- La calidad de servicio es uno de los atributos más fuertes de Wendy's y corresponde el factor diferenciador de la competencia. El artículo¹⁷ que realizó dicha investigación evaluó 18 parámetros con respecto a la calidad de servicio, personal y seguridad a las principales cadenas de comida rápida y Wendy's fue catalogada como la cadena con mejor calidad de servicio. En el cuadro próximo se muestra los parámetros evaluados con sus respectivas ponderaciones.

¹⁷ Fuente: G. Ronald Gilbert, Cleopatra Veloutsou, Mark M.H. Goode, Luiz Moutinho, "Measuring customer satisfaction in the fast food industry: a cross-national approach", *Journal of Services Marketing*. Consultado el 20 de Noviembre del 2012.

Figura N°9: Factores evaluados por estudio percepción del consumidor.

Table II Factors identified by national and combined samples

Table III Comparison of combined fast food factors and original generic factors^a in response to this study's research questions

Variables (no.)	Cross-national fast food factors		Original generic factors	
	<i>FsatPers</i>	<i>FsatSett</i>	<i>SatPers</i>	<i>SatSett</i>
1. Provider courtesy	0.78	0.24	0.762	0.267
2. Timely service	0.72	0.20	0.682	0.262
3. Competent employees	0.75	0.25	0.781	0.232
4. Easy to get help	0.74	0.26	0.737	0.336
5. Convenient operating hours	0.28	0.51	0.318	0.547
6. Neat and clean place	0.43	0.46	0.347	0.605
7. Treatment received	0.72	0.31	0.770	0.282
8. Easy access to service	0.45	0.49	0.478	0.535
9. Employees listen	0.60	0.43	0.740	0.376
10. Security within the organization	0.22	0.81	0.307	0.751
11. Security outside the organization	0.16	0.80	0.132	0.815
12. Prompt help	0.68	0.34	0.700	0.436
13. Service costs reasonable	0.36	0.46	0.621 ^b	175
14. Fair treatment	0.66	0.39	0.721	0.392
15. Organization delivers what it promises	0.66	0.35	0.664	0.466
16. Helpful personnel	0.79	0.29	0.769	0.361
17. Organization backs up its promises	0.65	0.37	0.655	0.486
18. Overall, product and service quality				
Eigenvalue	8.39	1.06	9.40	1.03
% of variance	49.36	6.23	55.26	6.07
Alphas	0.91	0.64	0.89 ^b	0.74
Pearson correlation F1 and F2 with variable 18	0.72	0.67	0.77	0.65
Sample size	5,014 ^a	5,046 ^a	2,992	2,992

Notes: ^aData reduction from sample reported in Tables I and II is because "Checkers" was dropped from this comparative analysis because only one establishment was sampled in the USA; ^bCronbach Alpha estimate is higher with variable #13 deleted from scale

El próximo cuadro muestra los resultados de dicha investigación en donde se vislumbra que Wendy's tiene la mejor evaluación en todos los factores.

Figura N°10: Resultados estudio percepción del consumidor.

Table IV Comparison of customer satisfaction by type of fast food establishment among four countries

Table AI Ratings of fast food franchises by each item that comprises satisfaction with personal service (*FsatPers*)

	V1 Provider courtesy		V2 Timely service		V3 Competent employees		V4 Easy to get help		V7 Treatment received		V12 Prompt help		V16 Helpful personnel	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
BK	3.87	0.97	3.79	0.96	3.72	0.94	3.73	0.96	3.68	0.98	3.68	0.95	3.70	.93
KFC	3.62	1.07	3.22	1.12	3.54	0.98	3.49	1.09	3.46	1.02	3.30	1.04	3.52	1.00
McDonald's	3.41	1.06	3.37	1.07	3.32	1.03	3.39	1.01	3.25	1.05	3.30	1.07	3.26	1.03
TB	3.90	0.96	3.90	1.03	3.81	1.04	3.83	1.03	3.70	1.09	3.91	1.05	3.74	1.10
Wendy's	4.20	0.82	4.09	0.88	4.05	0.83	4.05	0.86	4.07	0.92	4.01	0.90	4.05	0.85
Total	3.75	1.03	3.63	1.06	3.64	1.00	3.65	1.02	3.58	1.04	3.58	1.04	3.60	1.01
Convergent <i>r</i>	0.59		0.52		0.55		0.55		0.59		0.57		0.67	
Df	4		4		4		4		4		4		4	
MS	80.45		112.02		67.34		58.10		79.56		90.30		74.24	
F	80.95		107.69		71.42		58.81		78.05		89.58		77.00	
Sig.	<0.001		<0.001		<0.001		<0.001		<0.001		<0.001		<0.001	

- Existe un apoyo continuo de parte de Wendy's Internacional Inc., que vela que cada una de sus franquicias funcione correctamente y que las actividades estén acordes a los requerimientos de la casa matriz.

Oportunidades

Las oportunidades corresponden a los factores del mercado que están presentes para todas las empresas, pero que deben ser identificados y debidamente aprovechados primero que la competencia. La industria está continuamente generando oportunidades positivas o negativas en los cuales se debe decidir rápidamente para estar en una posición ventajosa o menos afectada por el entorno.

- La tendencia actual por el consumo de alimentos más saludables, con menos grasas saturadas, presenta una oportunidad para ofrecer comidas como ensaladas, postres de frutas, jugos naturales, etc., para así acaparar un creciente mercado que privilegia un estilo de vida más sano. Para aprovechar esta tendencia sería necesario incluir en el menú, alimentos como los anteriormente mencionados, y enfocar medidas publicitarias a este segmento que compone el 27% de los chilenos, según un estudio realizado por fundaciones gubernamentales¹⁸, que identifican a este sector como preocupado por el bienestar, la vida sana, ingerir alimentos saludables y realizar ejercicio físico de forma periódica.
- La construcción de malls, power centers y centros comerciales, está en auge en Santiago y en Chile, lo que significa la creación de más patios de comida en los cuales instalar nuevos locales para abarcar a más clientes potenciales. Según un estudio del CEP¹⁹ (centro de estudios públicos), el crecimiento de estos centros ha sido acorde al aumento progresivo del ingreso per cápita que ha tenido Chile, contando con 9 malls en 2006 a más de 20 para el año 2015. Esto demuestra que existe un potencial no menor

¹⁸ Fuente Dirección URL: <http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/11/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-I.pdf>. Consultado el 23 de Noviembre del 2012.

¹⁹ Fuente Dirección URL: http://www.superacionpobreza.cl/biblioteca-archivos/malles_santiago.pdf. Consultado el 23 de Noviembre del 2012.

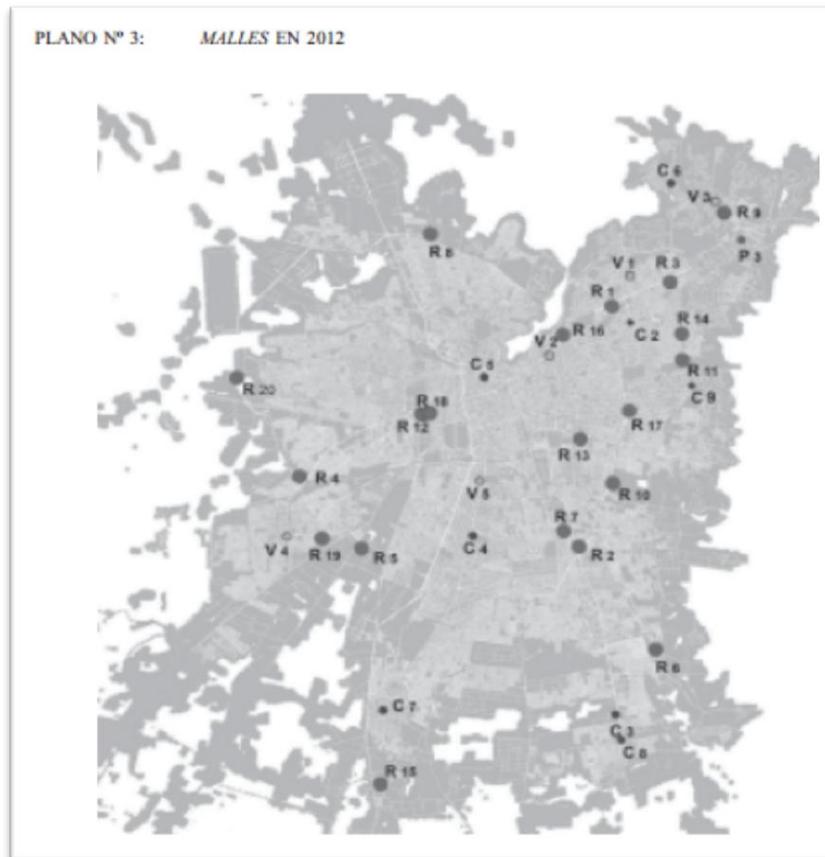
de expansión, en caso de consolidar la entrada de la cadena de comida rápida Wendy's.

Figura N°11: Malles, power centers y centros comerciales Santiago 2006



Fuente: Centro de estudios públicos, Malles en Santiago. Consultado 26 de Noviembre 2012.

Figura N°12: Malles, power centers y centros comerciales Santiago 2012



Fuente: Centro de estudios públicos, Malles en Santiago. Consultado 26 de Noviembre 2012.

- Otra oportunidad es la de empezar el ingreso de Wendy's con una imagen corporativa de calidad que lo diferencie fuertemente de la competencia posicionando la marca como superior al mercado, aprovechando los reconocimientos como el local de comida rápida con el mejor calidad de servicio bajo un estudio realizado en cuatro países diferentes²⁰.

²⁰ Fuente: G. Ronald Gilbert, Cleopatra Veloutsou, Mark M.H. Goode, Luiz Moutinho, "Measuring customer satisfaction in the fast food industry: a cross-national approach", Journal of Services Marketing. Consultado el 16 de Noviembre del 2012.

Debilidades

Las debilidades corresponden a todos los aspectos internos de la empresa que constituyen una limitante para el correcto funcionamiento de todas sus operaciones. El análisis corresponde a identificar cuáles son estos problemas o falencias, estudiar los factores que los provocan y desarrollar una estrategia adecuada para mejorarlos.

Las debilidades del proyecto Wendy's son las siguientes:

- No hay presencia de la cadena Wendy's en Chile por lo que no existe reconocimiento de marca por parte de futuros clientes aun cuando en EEUU es una de las principales cadenas de comida rápida. Hay una clara desventaja en comparación con las mayores cadenas presentes en Chile que tienen una vasta trayectoria y cuentan con múltiples locales que le han otorgado beneficiarse de economías de escala en la producción.
- Dado la gran cobertura que tienen las principales marcas de comida rápida, estas cuentan con elaborados sistemas de distribución y abastecimiento. Elemento que Wendy's tendría que desarrollar si decidiese entrar en el mercado. Además, cada local ya cuenta con su debida localización y cobertura, por lo que integrar nuevos locales compone evaluar lugares que no han sido explotados o definitivamente entrar en el rango de cobertura y competir directamente con el local ya presente en el lugar. Dado que el negocio a evaluar es entrar en el patio de comidas de un mall, Wendy's estaría obligado a recurrir a centros comerciales en los cuales existen espacios disponibles para arrendar.
- No se cuenta con experiencia y Know-How en la industria, pues es una empresa nueva, sin embargo existen varios referentes que tienen características muy similares a Wendy's como lo son Burger King y Mcdonalds del que se podría beneficiar en cuanto a experiencia.
- Un factor decisivo en obtener la franquicia de Wendy's es disponer de un capital muy elevado, que es una barrera en caso de no disponer del dinero

y habría que buscar algún método de financiamiento con tasas de interés que harían el proyecto más costoso.

Amenazas

Las amenazas provienen del entorno externo de la empresa. La industria está continuamente sufriendo cambios en ámbitos políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos, que pueden afectar tanto en el corto plazo como en el largo plazo a la empresa. La principal tarea de la empresa es tener una visión global del mercado para detectar oportunamente los cambios que ocurren en él, de manera de poder tomar las acciones pertinentes en el tiempo correcto.

El carácter político no conforma una amenaza al funcionamiento de la industria de comida rápida en Chile, ya que se disfruta de una economía saludable, con buen consumo, baja inflación y altas inversiones extranjeras.

El mercado de comida rápida presenta las siguientes amenazas:

- Una de las principales amenazas al proyecto de traer Wendy's a Chile, es que la oportunidad de negocio de traer la franquicia está disponible para cualquier persona que tenga la intención y el capital para invertir. Por ende existe un factor tiempo de ser el primero que haga contrato con Wendy's International para obtener la franquicia que le dará permiso para operar la cadena de comida rápida en todo Chile.
- La crisis europea está en pleno apogeo y se están implementando medidas que contrarresten el exceso de deuda en países como España y Francia. No se han detectado consecuencias negativas en la economía chilena, sin embargo equipos de expertos están continuamente monitoreando los efectos que podría tener en la demanda por bienes de consumo, que impactarían fuertemente el mercado de comida rápida, dado que es un bien que es fácilmente sustituido por comidas preparadas en casa que son más económicas.

- Existe una clara tendencia por comidas más sanas y con un menor contenido de grasas. Dado que la propuesta de valor de Wendy's compone principalmente hamburguesas, estas cuentan con un alto contenido calórico que iría en contra de las preferencias actuales por comidas más saludables. Si bien esta corriente está fuertemente acentuada en países más desarrollados, en Chile está rápidamente tomando fuerza, sin embargo una gran parte de la población aun prefiere los alimentos llamados comida chatarra, dado que tienen diversas características que se adecuan al perfil de un cliente que dispone de poco tiempo para preparar sus propias comidas en casa.
- Otra amenaza intrínseca a cualquier industria, es la respuesta de la competencia ante un posible ingreso de un nuevo competidor. Como se analizó en el análisis Porter de la industria, la competitividad y rivalidad en el mercado de comida rápida es bastante fuerte, por lo tanto es necesario programar las medidas a tomar en caso de cualquier respuesta que podría impactar a la rentabilidad de traer esta nueva franquicia a Chile.
- Las constantes fiscalizaciones por parte de la seremi de salud también conforman una amenaza en la industria de comida rápida, dado que existen múltiples casos de cierre de local por no cumplir con todos los requerimientos en términos de salubridad y correcto funcionamiento de las operaciones del local.
- Una amenaza no menos importante es el aumento de los precios de los insumos que pueden impactar fuertemente el negocio de un local de comida rápida.
- Intoxicación de los clientes al ingerir alimentos en mal estado puede impactar fuertemente la imagen de un restaurant.

4.3 Estrategia Competitiva, Recursos y Factores Críticos de Éxito.

Elegir una estrategia competitiva es primordial previo la entrada a un nuevo mercado. Para saber de qué forma competir en la industria es necesario detectar cuáles son los recursos y capacidades centrales que tiene la empresa y cuáles son los factores críticos esenciales a desarrollar para competir en la industria de forma ventajosa. A su vez, estos recursos deben ser fuente de ventaja competitiva de manera de poder lograr una diferenciación de la competencia, para obtener una posición superior en la industria y crear mayor valor para el cliente.

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

- Fuertes habilidades de administración por parte de los dueños/gerentes.
- Contratos a largo plazo con diversos proveedores de insumos y materias primas para la preparación de los alimentos.
- Rigurosas medidas de control de calidad de los procedimientos de inventario, preparación y expendio de alimentos.
- Retener al personal eficiente.
- Disponer de un sistema de reclutamiento, entrenamiento y capacitación del personal.
- Sistema de manejo de órdenes y calendario de entrega de alimentos a los locales.
- Tecnología y maquinaria para mantención, preservación y preparación de alimentos en el local. Cadena de frío.
- Marketing, publicidad, promociones e investigación de mercado para detectar nuevas preferencias y evaluación de nuevos productos.
- Servicio al cliente para quejas o sugerencias.
- Pago con tarjetas de crédito y débito.
- Grandes esfuerzos en búsqueda de eficiencia operacional para lograr bajar los costos unitarios de producción sin afectar la calidad.
- Expansión continúa con la apertura de nuevos locales.

Al analizar los recursos centrales de Wendy's, podemos detectar que los principales factores que entregan mayor valor a sus clientes son:

- La cultura Wendy's se basa en su slogan "Calidad es nuestra receta". Desde los comienzos de las operaciones de sus locales de comida, hubo un claro esfuerzo por ofrecer un servicio al cliente de calidad y alimentos de primera selección, muestra de esto es ser reconocida como la cadena con mejor calidad de servicio en la industria, sobrepasando a Mcdonalds y Burger King.
- Innovación de productos. Wendy's está constantemente realizando investigación de mercado para detectar nuevas preferencias para introducir nuevas hamburguesas.
- Productos de calidad superior. Este punto es el factor clave en la diferenciación de Wendy's. Es un recurso que ha sido construido a lo largo de los años buscando siempre elevar la experiencia del consumidor al comer en una cadena de comida rápida Premium.
- Eficiencia operacional en cuanto a disminuir los costos de producción.

Otro punto que delimita la elección de una estrategia competitiva viene dado por la industria y las cinco fuerzas de Porter analizadas en secciones anteriores.

Las conclusiones obtenidas a partir de las fuerzas predominantes en el mercado de comida rápida enfocaban utilizar una competencia líder en costos, de manera de buscar lograr una eficiencia operacional para así aumentar el margen, los ingresos y la rentabilidad de los accionistas. Sin embargo, en un mercado existe solo un líder en costos, dado que es aquella firma que puede ofrecer un producto al menor precio posible apostando por un alto volumen de ventas, y no por ofrecer un precio Premium mayor al de la competencia. Claramente, dado el potencial de economías de escala que tienen las principales cadenas en el país como Doggis, Telepizza, Mcdonalds y Burger King, entrar a la industria buscando liderar en costos no es viable, ya que estos competidores tienen la capacidad de bajar sus

precios de manera de acaparar la mayor parte del mercado y así dejar sin clientes a Wendy's.

Por lo tanto, Wendy's debe implementar una estrategia de diferenciación amplia, de manera de ofrecer un producto de calidad superior a sus competidores a un precio levemente mayor, a todo el mercado objetivo y no solo a un nicho o segmento.

Cabe destacar que si bien el posicionamiento estratégico es en base a diferenciarse de la competencia, Wendy's no puede dejar de lado la constante búsqueda en eficiencia en costos a través de economías de escala y economías de ámbito, para ofrecer un mayor valor a los inversionistas, dado que el core de su negocio es la venta y elaboración de hamburguesas, y en este rubro compiten gigantes como McDonalds que son líderes en el mercado. Por lo tanto debe velar por sus stakeholder's de manera de mantener sus inversiones activas en Wendy's.

Por ende para lograr la eficiencia en costos, es necesario una implementación estratégica a largo plazo a través de instalar varios locales en todo Santiago para conseguir economías de escala.

5. Plan de Marketing

5.1. Posicionamiento

Wendy's busca garantizar una extraordinaria calidad y variedad en sus productos, pero además, pretende entregar una experiencia de servicio amable y cortés a todos sus clientes. Al mismo tiempo, busca diferenciarse de sus competidores directos, generando un crecimiento sostenido que contribuya no solo con el desarrollo social, sino también, con el bienestar del país donde opere.

En la actualidad, Wendy's se encuentra desarrollando un nuevo posicionamiento, enfocándose en un cambio notorio de imagen como en la masiva modernización de sus tiendas, el cambio del logo corporativo, los nuevos elementos de los distintos menús que se ofrecen incluyendo en ellos nuevos ingredientes mucho más frescos y con una preparación mucho más saludable manteniendo los precios de la comida rápida. Es por esto que la empresa con este nuevo reposicionamiento, busca en la mente de los consumidores la relación de *"más por lo mismo"*, es decir, que los consumidores obtengan productos de excelente calidad y servicio a un precio que se mantiene dentro del rango de la competencia en el mercado.

5.2 Imagen Corporativa

La imagen corporativa de Wendy's se diseña con el fin de ser atractiva para el cliente y que tenga directa relación con el posicionamiento. De este modo, la compañía busca como metas específicas, provocar un real interés entre sus consumidores, aumentando la riqueza de la marca y por ende facilitando las ventas de sus diversos productos. La imagen corporativa se representa por dos elementos claves: el nombre corporativo y el logotipo.

i. Nombre corporativo

El nombre Wendy's, hace referencia al nombre "Wendy", de la segunda hija del fundador Dave Thomas y su nombre resalta en el logo con grandes letras negras en su comienzo, pasando al blanco posteriormente.

Figura N°12: Logos de Wendy's en sus inicios



Wendy's en sus Inicios.

Fuente: Dirección URL: <http://Wendy's-30.blogspot.com>

ii. Logotipo

Desde sus inicios, el logotipo de la empresa, consistía en una mezcla tipo "cowboy" entre una granja americana junto con la imagen de una niña estilo campirano con vestido a cuadros y trenzas emulando el estilo "old fashioned", junto con colores rojo y amarillo.

Actualmente, la empresa rediseñó su logo haciendo por primera vez en su historia un "cambio de look", manteniendo los elementos que caracterizan a la marca pero modernizándolos, logrando así, cumplir con el nuevo objetivo de la empresa; el de convertir a la hamburguesería en una cadena Premium. Para la nueva imagen, se aprecia que la tipografía es más informal (hecha a mano), en rojo, con un fondo

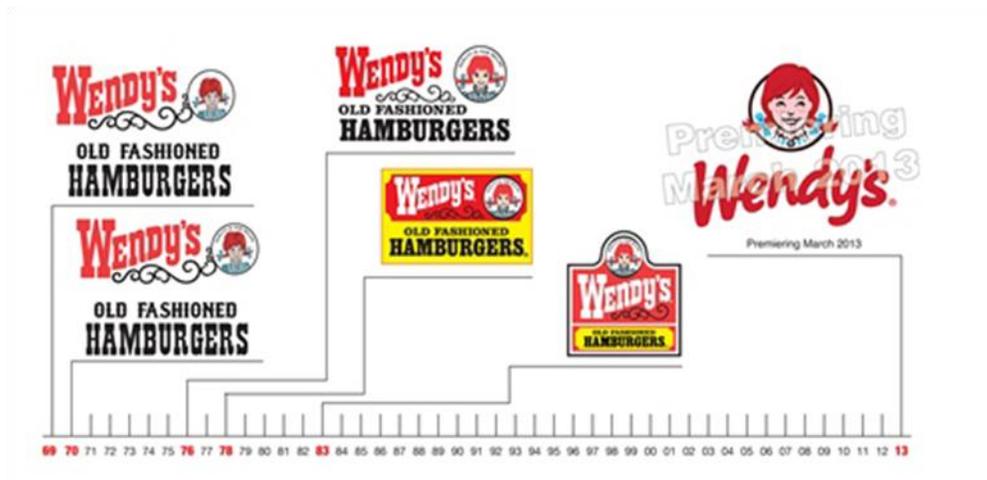
blanco y limpio, manteniendo la figura de la niña sonriente pero de manera más contemporánea, “no tan infantil”²¹.

Figura N°13: Cambios de logos de Wendy´s.



Cambio de Logo.

Fuente: Dirección URL: <http://elpoderdelasideas.com/logos/Wendy's-la-pelirroja-mas-famosa-de-la-comida-rapida-se-actualiza/>



Wendy's logo Timeline

Fuente: Dirección URL: <http://puntohit.mx/disenio/la-nueva-imagen-de-los-restaurantes-Wendy's/>

²¹ Fuente: Dirección URL: <http://elpoderdelasideas.com/logos/Wendy's-la-pelirroja-mas-famosa-de-la-comida-rapida-se-actualiza/>. Consultado el 23 de Octubre de 2012.

5.3 Mix Comercial

Nos enfocaremos en describir y analizar todos los puntos del Mix Comercial en base al modelo de negocios que utiliza Wendy's alrededor del mundo.

i. Producto

El producto principal de Wendy's son las hamburguesas, específicamente las Old Fashioned Hamburgers en donde se encuentran dos tipos: las hamburguesas Premium ($\frac{1}{4}$ libra single, $\frac{1}{4}$ libra doble, $\frac{1}{4}$ libra triple, Baconator, y Son of Baconator) y las hamburguesas Valor (Jr. Bacon Cheeseburger, Jr. Cheeseburger Deluxe, Double Stack, y Cheesy Cheddarburger). Además dentro de su amplia gama de productos se encuentran: Pollo y Wraps (siete tipos de hamburguesas a base de pollo, cuatro tipos de wraps y cuatro tipos de nuggets), Ensaladas Garden Sensations (cuatro tipos de ensaladas), My Everyday Value Menu a 99 centavos (diez tipos de productos a 99 centavos cada uno), Papitas y acompañantes (papas fritas y siete tipos de otros acompañantes), Frosty (cuatro tipos a base de leche fresca de primera calidad y rica crema), Bebidas (más de veinte tipos diferentes que van desde las gaseosas artificiales, hasta, leche, té, café, agua, limonadas, entre otros) y Wendy's Kids Meal (sabrosos y saludables menús con leche, fruta y un juguete de regalo).

ii. Precio

Los precios serán establecidos bajo el mismo margen que el que opera en la tienda principal, sujeto al tipo de cambio al que puedan estar afectos y tomando en consideración los distintos costos en los cuales se van a incurrir para la franquicia en Chile.

iii. Plaza

El primer restaurante de Wendy's abrió sus puertas en 1969 en Columbus, Ohio, creciendo rápidamente su expansión por el resto del mundo llegando a tener 6.535 restaurantes en Estados Unidos, Canadá y otros mercados internacionales

utilizando la fórmula de la franquicia en los años 70²². Todas las tiendas han sido ubicadas bajo una política de localización geográfica apuntando siempre a instaurarse en las ubicaciones comerciales más atractivas del país donde opere. En base al estudio del mercado objetivo que se realizó, se determinó que la mejor ubicación para las dos primeras tiendas de Wendy's en Santiago, será en dos de las comunas con mayor población, específicamente en dos de los centros comerciales con mayor afluencia de público durante todos los días del año, sobre todo los fines de semana, donde encontramos a la "familia mall". Estos centros comerciales serán el Florida Center y el Mall Plaza Tobalaba, lugares que se encuentran en el corazón de donde reside nuestro público objetivo.

Posteriormente y dependiendo del comportamiento del mercado y las ganancias de ambas tiendas, se proyecta abrir dos nuevos locales, en otras comunas (Santiago y Maipú), donde también existe una mayor concentración de la población y mercado objetivo.

iv. Promoción

Se desarrollará una estrategia de promoción con el objetivo de ser visibles para los potenciales clientes y llegar directamente a ellos, para esto se utilizarán herramientas digitales y tradicionales.

5.4 Mix Promocional

Para lograr las metas específicas mencionadas anteriormente, se usarán ciertos medios de promoción para dar a conocer a Wendy's en el mercado nacional. Además, para la apertura de las dos primeras tiendas, se orientará en dos premisas importantes. Lo primero y más trascendental es comunicar la apertura de las tiendas, y lo segundo, transmitir el espíritu de la marca.

Para la campaña publicitaria de Marketing, y con el fin de abaratar costos, se amparará en grupos de productos de la misma empresa bajo la "sombra" de un

²² Fuente: Dirección URL: <http://Wendy's-30.blogspot.com/>. Consultado el 26 de Octubre de 2012.

solo mensaje, en otras palabras, para desarrollar el concepto Umbrella de la campaña, será de suma importancia tener en cuenta desde un comienzo, tres pilares fundamentales para lograr el éxito:

- i. **Dar a conocer a Wendy's como marca:** implica desarrollar toda una estrategia y una campaña original, en la que se pueda dar a conocer la marca con el fin de conseguir la mayor cantidad posible de potenciales consumidores en el corto plazo.
- ii. **Explotar un concepto de appetite appeal:** se busca utilizar la “apariencia apetitosa” que puedan mostrar los distintos productos de Wendy's, con el fin de enfatizar lo provocativo y delicioso que pueden llegar a ser las hamburguesas, creando en los consumidores un real impacto, despertando en ellos el deseo de probar el producto en el mismo momento en que tienen contacto visual en una campaña publicitaria; *“appetite appeal, porque en publicidad, la comida entra por los ojos”²³*.
- iii. **Dejar claro la ubicación de las primeras aperturas:** el éxito del lugar de ubicación de las tiendas tendrá directa relación con el público objetivo o target al que apuntamos. Razón por la cual, se pretende por medio de la campaña publicitaria, dejar bien claro que las únicas dos aperturas de tienda serán en Mall, específicamente en las comunas de La Florida y Puente Alto.

Para lograr las metas específicas mencionadas anteriormente, se usaran ciertos medios de promoción para dar a conocer a Wendy's en el mercado nacional. Además, se establecerán medios de impacto por zonas que en este caso corresponderán a las comunas de La Florida y Puente Alto, con el fin de poder generar una mayor visibilidad a la campaña.

La propaganda general a utilizar será como la que se muestra a continuación:

²³ Fuente: Dirección URL: <http://romeroads.blogspot.com/2010/09/appetite-appeal-porque-en-publicidad-la.html>. Consultado el 23 de Octubre de 2012

Figura N°13: Propaganda a utilizar Mix Promocional.

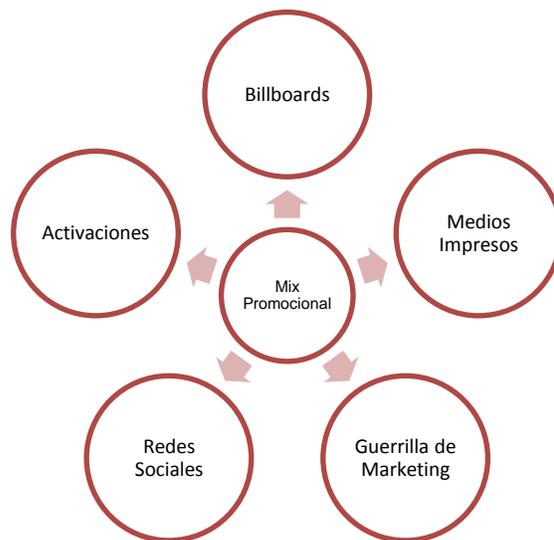


Wendy's Lanzamiento

Fuente: Dirección URL: <http://www.onestopmktg.com/Wendy's-lanzamiento/>

Se utilizarán Billboards, Medios Impresos, Redes Sociales, “Guerrilla de Marketing” y Activaciones, específicamente en los alrededores y en los mismos centros comerciales donde estarán los locales de Wendy's, aprovechando de comunicar de forma creativa la campaña publicitaria ya que encontramos que se aprovechan al máximo las oportunidades de comunicación, y a la vez, se da a conocer la apertura de las tiendas en las dos comunas antes mencionadas.

Figura N°14: Resumen Mix Promocional



Fuente: Elaboración propia

A continuación se detalla de manera gráfica y visual como serán los distintos tipos de campaña utilizados en el Mix Promocional:

- ✓ **Billboards:** específicamente publicidad vial, cerca de los Mall donde estarán los locales, por medio de gigantografías y gráficas en gran formato.

Figura N°15: Publicidad vial de Wendy's



Wendy's Lanzamiento

Fuente: Dirección URL: <http://www.onestopmktg.com/Wendy's-lanzamiento/>

- ✓ **Medios Impresos:** se entregaran folletos durante todo el periodo de duración de la campaña publicitaria y posteriormente en la fecha de apertura de los locales, por parte de promotoras. También se dejaran folletos en los condominios y/o edificios cerca a los Mall en ambas comunas, para abarcar aun más la masificación de este tipo de publicidad llegando directamente a hogares objetivos.

Figura N°16: Folletos de Wendy's a utilizar.



Wendy's Lanzamiento

Fuente: Dirección URL: <http://www.onestopmktg.com/Wendy's-lanzamiento>

- ✓ **Redes Sociales:** será constante la promoción en los medios tecnológicos de internet como Twitter y Facebook con la idea de conseguir en el corto plazo la mayor cantidad de fans y follower. Para el día de apertura de los locales, se realizarán anuncios en la FanPage y diversos concursos como por ejemplo, compartir las primeras 50 fotos de las personas que consuman en el local tanto en Facebook como Twitter, además, que los folletos que se entreguen previo a la apertura o en el ticket de compra aparezca un QR Code que apunte a la FanPage de la marca en Facebook o que se obtengan descuentos promocionales por hacer “check-in” en tienda.

Figura N°17: Uso de redes sociales de Wendy's.



Wendy's Lanzamiento Facebook

Fuente: Dirección URL: <http://www.facebook.com/Wendy's?ref=ts&fref=ts>

Figura N°18: Twitter de Wendy's Argentina.

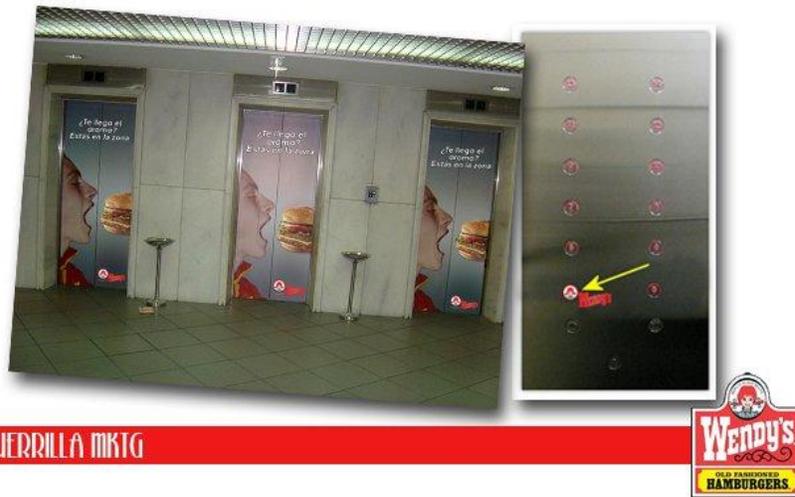


Wendy's Lanzamiento Twitter

Fuente: Dirección URL: https://twitter.com/Wendy's_Ar

- ✓ **Guerrilla de Marketing:** Con el fin de identificar oportunidades dentro de los Mall donde se establezcan los primeros locales, se pretende realizar y comunicar de forma creativa la apertura de las tiendas, creando una “Guerrilla de Marketing” al cubrir espacios comunes como ascensores, pasillos, escaleras, baños, entre otros.

Figura N°19: Publicidad en ascensores.



Wendy's Lanzamiento

Fuente: Dirección URL: <http://www.onestopmktg.com/Wendy's-lanzamiento>

- ✓ **Activaciones:** también se realizarán una serie de activaciones promocionales en ambas comunas, entregando por medio de promotoras, descuentos a los automovilistas del sector (en los semáforos específicamente), así como también, en los patios de comida, en los pasillos y alrededores de los Mall, además, de canje de productos de manera gratuita que vendrán marcados en algunos productos como las bebidas por ejemplo²⁴.

Figura N°20: Activaciones promocionales.



Wendy's Lanzamiento

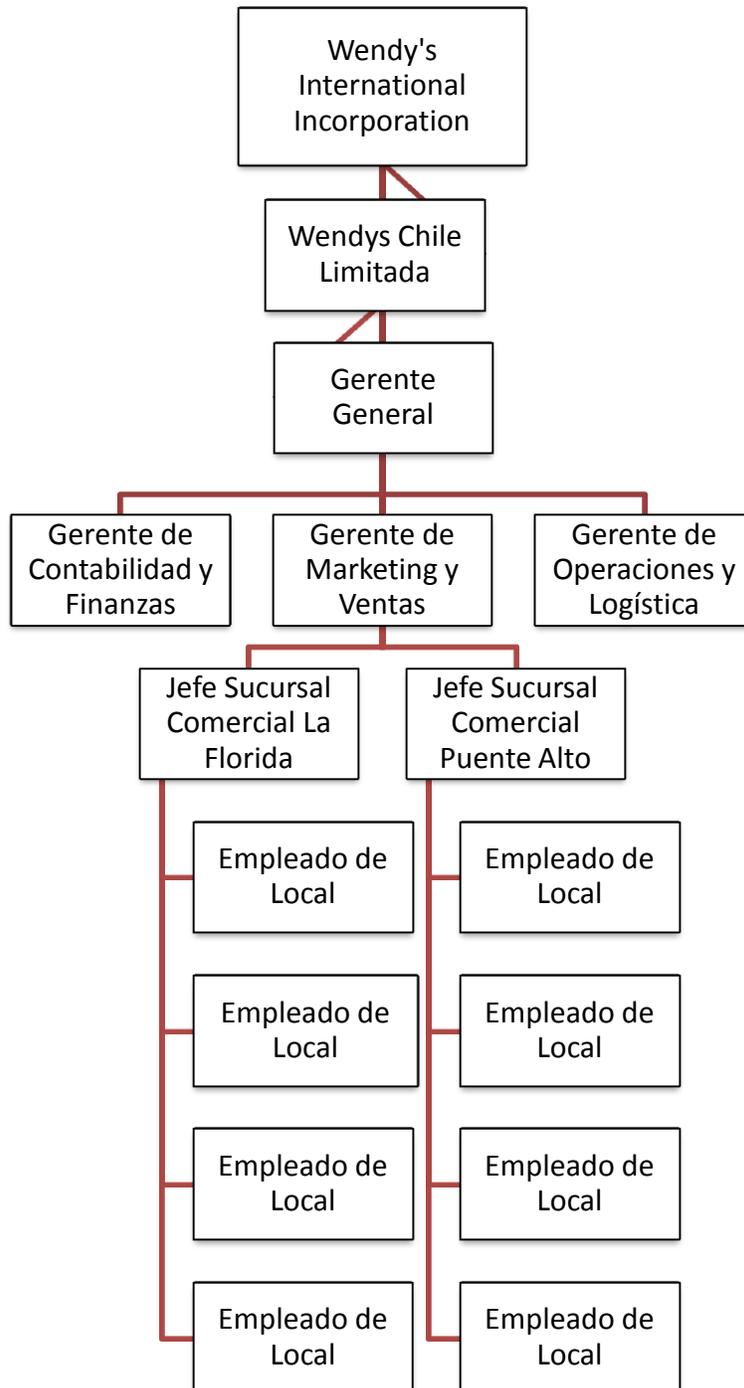
Fuente: Dirección URL: <http://www.onestopmktg.com/Wendy's-lanzamiento>

²⁴ Fuente: Dirección URL: <http://www.onestopmktg.com/Wendy's-lanzamiento/>. Consultado el 23 de Octubre de 2012

6. Plan de Implantación

6.1 Organigrama y Descripción de Cargos

Figura N°21: Organigrama Wendy's Chile. Fuente: Elaboración propia.



Gerente General: Tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la franquicia frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de proyección, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos. Designar todas las posiciones gerenciales. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas. Crear y mantener buenas relaciones con el franquiciador, clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Gerente de Contabilidad y Finanzas: Dirigir el proceso contable de la franquicia, velando porque éste sea completo, oportuno, fidedigno y permanente. Coordinar el desarrollo y mantención de sistemas de información financiero-contable con el fin de registrar y controlar los hechos económicos ocurridos en la firma y para apoyar la gestión de la dirección de finanzas, de modo que permitan conocer y evaluar eficazmente el comportamiento financiero. Supervisar las funciones relativas a la contabilidad y control de activos fijos e inventarios, exigiendo de ellas información cuantitativa y cualitativa útil para el apoyo de la gestión financiera del área. Elaborar estados de información financiero-contable por sucursales comerciales, que permitan conocer los resultados y situación patrimonial de cada una de ellas, apoyándose en un modelo de centros de responsabilidad. Preparar y sugerir normas financiero-contable y asesorar en estas materias y en otras de carácter tributario al Gerente General. Apoyar y asesorar al Gerente General en el estudio y elección de fuentes de financiamiento bancario más apropiadas y mantenerlo informado de otros servicios o productos que ofrece la banca. Cotizar, evaluar y proponer alternativas para asegurar los bienes de la empresa, ejecutar y administrar los contratos correspondientes.

Gerente de Marketing y Ventas: su campo de actuación se dirige hacia la colocación de los productos que la empresa comercializa hacia los mercados. Depende de este toda la estructura comercial de la empresa. Integra en su campo

las actividades de marketing y estudio de mercado. También las de publicidad. Esto conlleva funciones tales como la planificación comercial, las previsiones de ventas, el análisis de los precios, la formación de jefes de sucursales comerciales, las políticas y técnicas de promoción de ventas, la distribución y difusión de aspectos corporativos, organización de la red de ventas, gestión de la comercialización y conocimiento de la competencia. Es importante la conjunción de habilidades comerciales y de relaciones públicas, con una personalidad extrovertida y motivacional, plena de trabajo en equipo, juntamente con el mejor conocimiento de lo que tiene entre manos para vender.

Gerente de Operaciones y Logística: Lograr el manejo eficiente de todos los recursos físicos, humanos y financieros puestos a su disposición para lograr que los procesos operativos se hagan a tiempo y de acuerdo a los objetivos de la franquicia. Sus funciones esenciales son el análisis de los aspectos operativos de la compañía, participar cuando se requiera en el análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, diseñar y modificar rutas de trabajo a mantener mejorar procesos, conocer y entender todos los procesos y los recursos que se utilizan, identificar y poner en conocimiento de la gerencia los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos, identificación de todas las líneas de operación dentro de la compañía para lograr la optimización de los recursos, realizar mediciones de calidad en las diferentes líneas de operación y diseño y organización del proceso de acuerdo a los requerimientos técnicos.

Jefe Sucursal Comercial: La principal responsabilidad es ser el jefe de un local comercial de Wendy's. Esto incluye controlar costos, manejar rentabilidad, capacitar y desarrollar al equipo de empleados que trabajan en el local, mantener la apariencia de las instalaciones y asegurar que se sigan los procedimientos operativos apropiados. Además, el jefe de sucursal se le encomienda proteger los bienes de la compañía. Debe poder sostener relaciones efectivas con clientes y

personal de la tienda, así como poder motivar a los empleados a dar experiencias positivas a los clientes. Debe tener capacidad para manejar quejas de servicio al cliente y reclamos por daños. Debe ser capaz de comunicarse claramente y tener conocimiento de normas locales, estatales y federales y ser capaz de mantener el centro de servicio en cumplimiento con normas de trabajo, ambientales y de salud y seguridad. Debe tener técnicas para manejo efectivo del tiempo y ser capaz de contratar y capacitar personal administrativo. Además, el jefe de sucursal debe ser capaz de capacitar equipos en los siguientes aspectos: contratación, capacitación técnica, control de sucursal, programación de caja, manejo del inventario, apertura y cierre de local, estándares de limpieza, establecimiento de metas y disciplina.

Empleado de Local: Los subordinados de las sucursales son cuatro por cada local, y estos deben rotar en los puestos de trabajo. Existirán estaciones de trabajo, las cuales son: encargado de caja, encargado de limpieza, preparación de hamburguesas, preparación de papas fritas, preparación de bebestibles y preparación de papas horneadas. Por lo que los trabajadores deben cumplir con todos los roles y tareas de trabajo de forma íntegra.

6.2 Plan de Inversiones

El plan de inversiones corresponde a la elaboración de un esquema sistemático de cuales van a ser las inversiones a realizar en un determinado plazo de tiempo, exigiendo una rentabilidad establecida acorde a los recursos, riesgos y costos de oportunidad según el perfil del inversionista.

Primero es necesario delinear cuales van a ser los objetivos de largo plazo que pretende conseguir el equipo inversionista. Los socios disponen de un capital líquido para invertir en un proyecto de US \$ 1.000.000 de dólares.

El riesgo a asumir por parte del equipo inversor es conservador, no se pretende invertir en un mercado altamente riesgoso, por lo que se evaluó entrar a la industria de alimentos, específicamente al de comida rápida.

A través del proyecto Wendy's se pretende aumentar el capital disponible de los inversionistas, exigiendo una rentabilidad mínima de un 20%, sobre la inversión.

El horizonte temporal a evaluar será de 5 años.

Al evaluar todos los costos necesarios para la puesta en marcha del local de comida rápida se llegó a las siguientes sumas de dinero requerido:

CONSOLIDADO INVERSIONES	APORTE PROPIO	FINAN.	TOTAL
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	\$ 166.250.000	\$ -	\$ 166.250.000
ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	\$ 39.543.000,00	\$ -	\$ 39.543.000
CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES)	\$ 23.323.600,00	\$ -	\$ 23.423.600
INVERSION TOTAL	\$ 229.116.600,00	\$ -	\$ 229.416.600

Los activos fijos tangibles corresponden principalmente al equipo de cocina necesario para preservar los insumos y preparar los alimentos, como freidoras, parrillas, hornos, fuente de soda, extractores, refrigeradores, etc.

Los activos fijos intangibles corresponden a las diligencias legales para comenzar las operaciones de venta e inscripción del local en el SII, la creación de una

página web, la publicidad de apertura del local y otros gastos correspondientes al contrato de franquicia con Wendy's que están detallados en la evaluación financiera de este plan de negocios.

El capital de trabajo es el monto destinado para el correcto funcionamiento del local por 3 meses. Esta inversión incluye arrendar el local, los gastos de nómina, etc.

Por lo que la inversión total de la puesta en marcha del proyecto Wendy's asciende a la suma de \$ 229.416.600 pesos los cuales serán aportados por los socios del proyecto.

Las inversiones se realizarán a comienzos del próximo año 2013 en marzo. El análisis del mercado se realizó previo al comienzo de las negociaciones con Wendy's que empezarán en enero del 2013.

6.3 Carta Gantt

6.3.1 Carta Gantt Proyecto Wendy's

CARTA GANTT	MES	ENERO-FEBRERO				MARZO-ABRIL				MAYO-JUNIO				JULIO-AGOSTO			
ACTIVIDADES PROYECTO WENDY'S	SEMANA	1-2	3-4	5-6	7-8	1-2	3-4	5-6	7-8	1-2	3-4	5-6	7-8	1-2	3-4	5-6	7-8
PLAN DE NEGOCIOS		■	■														
MODELO DE NEGOCIOS			■	■													
MIX COMERCIAL			■	■	■												
ELECCION DE LOCAL				■	■	■	■										
OBTENCION DE FINANCIAMIENTO						■	■	■									
COMPRA DE FRANQUICIA							■	■	■								
ASUNTOS LEGALES										■	■	■					
PROMOCION Y PUBLICIDAD										■	■	■	■				
CONTRATO Y ELECCION PROVEEDORES											■	■	■	■			
CONTRATO Y CAPACITACION PERSONAL												■	■	■	■	■	
COMPRA INSUMOS																■	■
PUESTA EN MARCHA																	■

Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Carta Gantt Tesis

CARTA GANTT	MES	AGOSTO		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE	
ACTIVIDADES TESIS	SEMANA	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
FORMACION GRUPO DE TESIS		■															
PROPUESTA TEMAS DE TESIS			■	■													
INVESTIGACION DE CADA TEMA			■	■	■	■											
ELECCION DEL TEMA DE TITULO				■	■												
PAUTA TESIS																	
INTRODUCCION						■											
RESUMEN EJECUTIVO																■	■
ANALISIS DE MERCADO						■	■	■	■								
ANALISIS DE LA INDUSTRIA						■	■	■	■	■							
PRIMERA REUNION CON PROFESOR									■	■							
PLAN DE MARKETING									■	■							
PLAN DE IMPLANTACION											■	■					
MODELO DE NEGOCIOS											■	■					
EQUIPO EMPRENDEDOR											■	■					
RIESGOS												■	■				
EVALUACION FINANCIERA												■	■	■	■		
ANALISIS LEGAL													■	■	■	■	
SEGUNDA REUNION CON PROFESOR																	
AJUSTES FINALES															■	■	
ENTREGA FINAL																	■

Fuente: Elaboración propia

7 Modelo de Negocios

7.1 Actores

Los nueve Bloques del Modelo de Negocios se detallan a continuación:

- i. **Segmento de clientes:** Nuestro segmento de clientes son todas las personas que consuman ocasional o regularmente comida rápida (por lo menos una vez al mes). Que visiten habitualmente y/o vivan en las comunas de La Florida o Puente Alto, que estén dentro del Grupo Socio Económico C2 o C3, y que tengan entre 7 y 65 años de edad.
- ii. **Propuesta de valor:** Los principales productos de Wendy's son las hamburguesas, sándwiches, papas rellenas, papas fritas, menús para el desayuno, bebidas, batidos, postres, ensaladas y fruta. A lo largo de los años se ha ido extendiendo hasta ser uno de los restaurantes con mayor presencia en el mundo, convirtiéndose en un símbolo de Estados Unidos, la comida rápida y la globalización. Esta empresa ha captado la atención de sus clientes gracias a la alta calidad de sus productos y le ha creado valor gracias a variadas estrategias de marketing enfocándose en la calidad.
- iii. **Canales de distribución:** Los canales de distribución de los alimentos serán los locales de venta que posee la empresa, por lo que el producto pasará directamente desde Wendy's al consumidor (Canal Directo). Teniendo presencia en las comunas de la región Metropolitana, La Florida y Puente Alto, estando presente en los Malls y Centros Comerciales.
- iv. **Relaciones con clientes:** Lo más importante para relacionarse con el cliente es la rapidez en la entrega de la orden o pedido. Atención exclusiva al cliente, si hay interrupciones ofrecer una disculpa. Portación del broche que identifique al personal del restaurant. Agradecer la compra y despedirse. Limpieza de los baños y de las mesas. Venta cruzada; esta

práctica incrementaría las ventas si se hiciera más uso de la misma. En sólo 43% de los casos encontramos que quien toma la orden “ofrece agrandar el pedido o agregar algo a su orden”. Ofrecer la promoción vigente, práctica que representa otra oportunidad de venta. Ante una cada vez mayor competencia entre las principales cadenas de comida rápida, deviene gran oportunidad de optimizar los procesos de atención y servicios, razón por la cual el aprovechamiento de las áreas de oportunidad y el seguimiento en el tiempo de este tipo de evaluaciones es fundamental para mejorar continuamente y así lograr la satisfacción máxima del cliente.

- v. **Flujo de ingresos:** La industria de la comida rápida se ha visto afectada por el ingreso de grandes competidores, muy importantes por sus volúmenes de venta e imagen internacional, lo cual ha obligado que los existentes competidores tengan que modificar sus estrategias en todas las áreas de sus organizaciones. Wendy's tiene precios por sobre la media de los restaurantes de comida rápida, pero este aumento en precios se ve compensado en la calidad de sus productos, como dice su eslogan “La Calidad es Nuestra Receta” o “No Sacrificamos la Calidad”. Probablemente los consumidores que prueben la hamburguesa de Wendy's quedarán asombrados por su gran nivel de sabor y calidad. Por lo que se apunta a generar clientes fieles y frecuentes que generen un flujo de ingresos constante a lo largo del tiempo. Principalmente se enfocará en buscar aquellas personas que prefieren mayor calidad a un precio un poco mayor y maximizar el volumen de ventas de comida en los locales.

- vi. **Recursos claves:** El recurso clave estratégico que tiene la empresa es el recurso físico, es decir, los locales que Wendy's dispondrá en los centros comerciales, particularmente en los patios de comida. Estos espacios físicos serán de suma relevancia debido a que en estos food courts circula una gran cantidad de potenciales consumidores, los cuales pueden apreciar el restaurant y transformarse en un cliente frecuente. También es de suma importancia que los establecimientos se encuentren dentro de un mall, ya

que existen muchas personas que van a comprar algo a una específica tienda o van a ver una película al cine, y terminan comiendo en un restaurant de comida rápida. Por lo que la masa crítica tiende a ampliarse. Los recursos intelectuales que brinda Wendy's International Corporation son cruciales para el éxito de la franquicia, son ellos los que emplean su Know-How en términos de desarrollo de negocio y en cuanto a la elaboración de productos alimenticios, tales como hamburguesas, papas fritas, papas horneadas, malteadas, entre otros. Los recursos humanos juegan un rol crucial para el éxito de la empresa, tanto los emprendedores para el desarrollo de negocio como los empleados que trabajan en los locales comerciales, los cuales están en contacto con el cliente. Los subordinados deben estar sumamente atentos a las necesidades de los clientes y responderle adecuadamente ante cualquier petición que tengan estos y/o servicios.

- vii. **Actividades claves:** Las actividades para el éxito de de la franquicia están muy de la mano con lo que provee Wendy's International Corporation. El Know-How de la firma es sumamente importante para el desarrollo de la cadena de valor. Fundamentalmente para: abastecimiento de insumos alimenticios y no alimenticios; capacitación, reclutamiento y remuneración de los recursos humanos; operaciones (montaje, fabricación de componentes y operaciones de sucursal); marketing y ventas (fuerza de ventas, promociones, publicidad y presentación de propuestas); logística interna y externa (almacenamiento de materiales e insumos, recepción de datos, procesamiento de pedidos, manejos de depósitos y preparación de informes); infraestructura de los locales comerciales (planificación y relación con inversores); desarrollo de tecnología (diseño de productos e investigación de mercado); y servicios (instalación, soporte al cliente, resolución de quejas y reparaciones).

viii. **Alianzas clave:** Es sumamente necesario desarrollar una alianza a largo plazo con Embotelladora Andina (Coca-Cola) o CCU (Pepsi-Cola) para que brinden las bebidas para la venta. De estas, va a ser necesario realizar un exhaustivo análisis de los términos y condiciones, y ver cuál es el mejor postor en cuanto a precios, variedad y volumen de líquido entregado. Hoy en día las redes sociales juegan un rol preponderante en cuanto a difusión y publicidad de mensajes y nuevos productos. Por lo que es vital abrir una alianza con Facebook, Twitter, Google+, YouTube, LinkedIn, entre otras. En cuanto a productos alimenticios, va a existir una parte de los insumos que serán importados desde Estados Unidos, particularmente desde Ohio. El resto de los insumos alimenticios serán adquiridos nacionalmente, por lo que es necesario desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores locales. A futuro puede ser atractivo también realizar una alianza estratégica con alguna tarjeta de crédito, como ejemplo lo que hizo McDonald's: "Dentro del espíritu de la Copa Mundial de la FIFA 2006, dos patrocinadores se unieron para entregarles a sus clientes una experiencia que no tiene precio. MasterCard y McDonald's formaron una alianza comercial para dar un descuento de 40% a todos los tarjetahabientes que usen su tarjeta MasterCard en las filiales de McDonald's en Chile hasta el 9 de julio, el mismo día que finaliza el evento deportivo más importante del mundo."²⁵

ix. **Estructura de costes:** Existen dos tipos de costos para la franquicia Wendy's, los costos fijos y los costos variables. Dentro de los costos fijos tenemos los arriendos de locales en los patios de comida de los centros comerciales Florida Center y Mall Plaza Tobalaba. Dentro de los costos variables tenemos: remuneraciones a empleados; compra de insumos alimenticios; compra de artículos de limpieza; compra de artículos de cocina; compra de bebestibles; compra de accesorios de empaque; y gastos en publicidad y promoción.

²⁵ Fuente: Dirección URL: http://www.mastercard.com/cl/wce/PDF/14012_alianza_mcdo.pdf. Consultado el 12 de Noviembre de 2012.

8 Equipo Emprendedor

El equipo gestor y administrador de este proyecto está constituido por tres estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial de la Mención Administración de la Universidad de Chile. Los cuales están a un paso de titularse, que con ambiciones y espíritu emprendedor buscan un negocio innovador, que no esté presente en Chile y que tenga un alto potencial de rentabilidad. De esta forma, con visión empresarial y ante el buen momento que presenta la economía chilena en la actualidad, desean traer la franquicia de comida rápida o “fast food” Wendy’s International corporation.

La propuesta nace a raíz del conocimiento de uno de los integrantes, que durante tres viajes a distintos países (Estados Unidos, Panamá y Argentina) prueba los alimentos de Wendy’s y queda maravillado por su sabor y calidad. Por lo que persuade a sus compañeros para desarrollar este Plan de Negocios y ver la forma de implementar la franquicia en nuestro país.

Por otro lado, el concretizar de forma lucrativa este proyecto a largo plazo genera un Know-How para los emprendedores, lo cual es sumamente importante para el desarrollo de otra franquicia que quieran traer a futuro, en otras palabras, próximamente pueden traer a Chile otra franquicia igual o más rentable que Wendy’s y van a tener la herramientas para lograrlo. Por lo que este negocio no solo tiene beneficios lucrativos, sino también beneficios vivenciales. Es importante destacar que si el proyecto es exitoso o es un completo fracaso siempre va quedar la experiencia de lo desarrollado, lo cual le sirve a cada emprendedor de forma individual, empresarial y para la vida en general. Es así como las habilidades y experiencias individuales de cada uno de los integrantes de este proyecto han jugado un papel esencial en la elaboración de este Plan de Negocios, siendo esencial la diversidad de cada una de ellos. También se ha creado un buen compromiso y trabajo en equipo, lo cual genera sinergia para la consecución de los objetivos.

9 Riesgos

A continuación se detallan ciertos riesgos involucrados a la hora de realizar la franquicia de Wendy's en nuestro país.

✓ **Riesgos para la Salud y Obesidad.**

Hamburguesas, papas rellenas y sándwiches: alta cantidad de grasas (carne, mayonesa, algunos quesos y otros aderezos) además de excesiva cantidad de sal. Papas fritas: alta cantidad de grasas (aceites) y sodio (sal). Gaseosas o bebidas gasificadas: abundante cantidad de azúcares. Es necesario aclarar que si este tipo de comidas fuesen consumidas de manera esporádica, no representa ningún tipo de riesgo para la salud. El problema se presenta cuando estos alimentos son ingeridos de manera diaria o habitual, ya que este tipo de alimentación es nutricionalmente desequilibrada, genera a largo plazo una carencia de nutrientes con demasiados efectos indeseables para el organismo. Conjuntamente estos alimentos de comida rápida generalmente tienen exceso calórico, lo que genera obesidad en las personas.

✓ **Riesgos Sanitarios.**

La seremi de Salud Metropolitana, junto a fiscalizadores de la entidad, puede cursar la prohibición de funcionamiento o sumario administrativo a un local o a una cadena de comida rápida en su conjunto. Esto se puede deber a variadas razones, como riesgo de incendio, no contar con termómetros en la cadena de frío, riesgos de intoxicación, entre otras.

✓ **Riesgos de Franquicias.**

La gran mayoría de los franquiciantes tratan de asumir los menores riesgos posibles, trasladándolos al franquiciado, que es quien más riesgos asume y soporta a lo largo del acuerdo. El franquiciado siempre tiene mucho más que

perder que el franquiciante. También existe el riesgo de que el franquiciante no cumpla con los compromisos y deje sin los beneficios estipulados al franquiciado.

✓ **Riesgos Financieros.**

En el día a día existen riesgos e incertidumbres en operaciones financieras derivadas de la volatilidad de los mercados financieros y de crédito. Existe incertidumbre producida en el rendimiento de las inversiones debido a los cambios producidos en la situación económica del sector en donde se opera. Además existe el riesgo que asumimos en una inversión al producirse variaciones no esperadas en los tipos de interés y la posibilidad de que la empresa no sea capaz de atender a sus compromisos de pago a corto plazo (riesgo de liquidez).

✓ **Tendencia Creciente a Comer Sano.**

La comida saludable se entiende que es aquella que forma parte de una dieta equilibrada, que combina los alimentos según las necesidades de aporte de vitaminas, fibra, proteínas, minerales y grasas. Los consumidores hoy en día se han vuelto más finos a la hora de comer saludable y es que el afán de alargar la juventud los ha llevado a esto. Esta tendencia ya no es solo una expresión de vanidad, sino que se ha enfocado en la salud. La gente cada vez presta mayor atención a las etiquetas de los productos y preguntan más sobre información relacionada a la salud cuando salen a comer. La gente con necesidades especiales en su dieta (como dietas bajas en carbohidratos) está bien informada.

10 Evaluación Financiera

Para comenzar a evaluar financieramente el proyecto de operar con un local de comida rápida a través de la franquicia Wendy's, es necesario cumplir con ciertos requisitos financieros. Primeramente, el futuro franquiciado debe tener un monto de capital líquido de un mínimo de US \$500.000 y un patrimonio de US \$1.000.000, ambos montos pueden ser aportados como individuo o como organización/socios.

10.1 Inversión

El proyecto operara bajo la herramienta de franquicia Wendy's, este consta de las siguientes inversiones requeridas por la matriz para la puesta en marcha del local, que permite operar por 20 años la marca²⁶:

- Aplicación para franquicia Wendy's US \$ 5.000.

Esta aplicación es el punto de partida para comenzar el proceso del contrato entre ambas partes. Se requerirá llenar un formulario anexo demostrando las capacidades financieras e intereses por operar bajo la marca Wendy's.

- Gastos de entrenamiento y cursos en Wendy's International inc. US \$ 26.000.

Estos gastos corresponden a un curso de entrenamiento para el gerente del local, de manera que conozca todas las operaciones que se llevan a cabo a través de un instructor especializado. El programa dura aproximadamente 12 semanas. Es previo a la puesta en marcha del local.

- Costo de asistencia técnica de inicio de franquicia. US \$ 25.000
- Remodelación del local. US \$ 100.000

Estos gastos corresponden a la preparación del local para el correcto funcionamiento bajo los estándares de Wendy's.

²⁶ Información obtenida del Franchise Federal Disclosure Wendy's 2012

- Equipo de cocina y señalización digital. US \$ 250.000

Esta inversión corresponde a todos los equipos necesarios para el inventario de los insumos (congeladores), preparación de los alimentos (parrilla, freidora, etc.), sistema de ventilación y otros.

- Insumos iniciales. US \$ 8.000

Corresponde a un monto estimado de los insumos necesario para operar el primer mes.

- Publicidad y promoción de la apertura del local. US \$ 5.000
- Seguros, gastos de tramitación, licencias de software, etc. US \$ 15.000
- Capital de trabajo: US\$ 5.000

TOTAL INVERSION INICIAL FRANQUICIA: US \$ 439.000 (Dólar = \$ 475 pesos)

Existen otros costos de operación requeridos por Wendy's:

- Pago de royalty de un 4% de las ventas totales mensuales o US \$ 1.000 al mes.
- Publicidad y marketing de un 3.25% de las ventas totales mensuales.

Dado que la franquicia operara a través de un local de comida rápida, no será necesario invertir en la construcción de un local físico, sin embargo para poder operar es necesario pagar el arriendo del local.

El ingreso percibido a partir de las ventas de hamburguesas y productos afines de Wendy's depende principalmente de la afluencia de personas dentro del mall, dado que a mayor afluencia de gente mayor es la probabilidad de captar potenciales clientes. Al mismo tiempo el costo de arrendamiento de un local aumenta a medida que la afluencia de gente es mayor.

Dentro de la inversión en arrendamiento del local de comida rápida, se evaluaron dos locales en el patio de comida de dos malles diferentes. Uno en mall plaza

Tobalaba (Puente Alto) y otro en el mall plaza Vespucio (La Florida). En anexos se incluyen fotos de ambas visitas en terreno.

En el mall plaza Vespucio se encontró un sitio disponible para arriendo de 60 metros cuadrados. El costo promedio del metro cuadrado es de 1.6 UF, que se encuentra aproximadamente en \$ 22.900 pesos. Por lo tanto, el costo de arrendamiento mensual ascendería a la suma de \$ 2.198.400 pesos.

Las inversiones están debidamente estructuradas en Activos fijos tangibles, intangibles y capital de trabajo en las siguientes tablas.

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES				
Concepto	Detalle	APORTE PROPIO	FINANCIAMIENTO	TOTAL
Equipo	Horno	\$ -	\$ -	\$ -
	Freidora	\$ -	\$ -	\$ -
	Parrilla	\$ -	\$ -	\$ -
	Caja registradora	\$ -	\$ -	\$ -
	Fuente de soda	\$ -	\$ -	\$ -
	Campana	\$ -	\$ -	\$ -
	Etc.	\$ 118.750.000	\$ -	\$ 118.750.000
Remodelación	Muebles	\$ -	\$ -	\$ -
	Iluminación	\$ -	\$ -	\$ -
	Pisos	\$ -	\$ -	\$ -
	Bodega	\$ -	\$ -	\$ -
	Artículos varios	\$ 47.500.000	\$ -	\$ 47.500.000
Vehículos	No hay	\$ -	\$ -	\$ -
				\$ 166.250.000

*Elaboración propia.

CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES)				
Concepto	Detalle	APORTE PROPIO	FINANCIAMIENTO	TOTAL
Materia Prima/Insumos	Insumos alimentos	\$ 11.400.000	\$ -	\$ 11.400.000
	Arriendo local	\$ 2.198.400	\$ -	\$ 2.198.400
	Garantía de 4 meses	\$ 6.595.200	\$ -	\$ 6.595.200
Nomina/Gastos General	Gerente Local	\$ 1.950.000	\$ -	\$ 1.950.000
	Empleados de local	\$ 720.000	\$ -	\$ 720.000
	Contador	\$ 300.000	\$ -	\$ 300.000
	Maestro de pintura	\$ 400.000	\$ -	\$ 400.000
	Instalación eléctrica	\$ 60.000	\$ -	\$ 60.000
				\$ 23.423.600

*Elaboración propia.

ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES				
Concepto	Detalle	APORTE PROPIO	FIN	TOTAL
Sitio Web Wendy's Chile	Creación y puesta en marcha	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 1.000.000
Gastos Legales Iniciación	Escritura	\$ 200.000	\$ -	\$ 200.000
	Legalización Escritura	\$ 300.000	\$ -	\$ 300.000
	Extracto diario oficial	\$ 32.000	\$ -	\$ 32.000
	Inscrip. registro de comercio	\$ 60.000	\$ -	\$ 60.000
	100 facturas	\$ 30.000	\$ -	\$ 30.000
	Rollos de papel boleta	\$ 11.000	\$ -	\$ 11.000
	Seguros local	\$ 150.000	\$ -	\$ 150.000
	Patente	\$ 120.000	\$ -	\$ 120.000
	Solicitud marca	\$ 40.000	\$ -	\$ 40.000
Asistencia técnica Wendy.	Software, operaciones, etc.	\$ 11.875.000	\$ -	\$ 11.875.000
Gastos tramitación	Seguros, licencias, etc.	\$ 7.125.000	\$ -	\$ 7.125.000
Aplicación Franquicia	Formulario contractual	\$ 2.375.000	\$ -	\$ 2.375.000
Curso de entrenamiento	Curso	\$ 12.350.000	\$ -	\$ 12.350.000
Estudio Técnico	Estudios de mercado	\$ 1.500.000	\$ -	\$ 1.500.000
Contratación de servicios	Publicidad apertura	\$ 2.375.000	\$ -	\$ 2.375.000
				\$ 39.543.000

*Elaboración propia.

CONSOLIDADO INVERSIONES	APORTE PROPIO	FINAN.	TOTAL
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	\$ 166.250.000	\$ -	\$ 166.250.000
ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	\$ 39.543.000,00	\$ -	\$ 39.543.000
CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES)	\$ 23.323.600,00	\$ -	\$ 23.423.600
INVERSION TOTAL	\$ 229.116.600,00	\$ -	\$ 229.416.600

*Elaboración propia.

Por lo que la inversión total de la puesta en marcha del proyecto Wendy's asciende a la suma de \$ 229.416.600 pesos los cuales serán aportados por los socios del proyecto.

10.2 INGRESOS

Los ingresos provienen de las ventas de los alimentos en el local de comida rápida. Existe una gran dificultad en proyectar las ventas, dado que no existen datos históricos de una cadena Wendy's operando en Chile, por lo que no se puede estimar una afluencia de personas ni la probabilidad de que estos se conviertan en clientes potenciales.

Los precios de los productos provienen del acuerdo entre el franquiciante y el franquiciado. Dado que esta franquicia no se encuentra operando en Chile, para lograr estimar los precios de los productos de Wendy's, se realizó un comparativo de precios del principal competidor, ósea Mcdonalds. Se realizó una comparación de los precios del menú en estados unidos y el menú de Mcdonalds en Chile. Se encontró una diferencia de precios promedio de 12%²⁷ más barato en Chile. Por lo tanto al integrar el menú requerido por la franquicia Wendy's al menú del local en el mall plaza Vespucio, se tendrá que fijar los precios en base a tres aspectos:

1. Precio de los productos en USA en comparación a los competidores, para identificar cual es la estrategia en precios de la marca.
2. Costos fijos, variables y de las materias primas en Chile.
3. Precios de los competidores de Burger King y Mcdonalds dentro del mall plaza.
4. Imagen de calidad superior.

²⁷ Elaboración por el equipo investigador.

Figura N°22: Menú y precios de Wendy's en Estados Unidos.



*Fuente: www.wendys.com

El próximo paso a evaluar es la estimación de la demanda. La demanda que ira a enfrentar el primer local de Wendy's está delimitado por la afluencia de personas dentro del patio de comidas en el mall plaza Vespucio.

Se realizó una investigación a cabalidad en terreno (mall plaza Vespucio) para detectar cual es la demanda real que perciben los dos principales competidores de Wendy's que poseen una propuesta de valor similar, Mcdonalds y Burger King.

Se basó en observar durante el día a ambos locales, para calcular la cantidad de clientes promedio que demandaban sus productos durante el transcurso del día, identificando que en los horarios de almuerzo la demanda es considerablemente mayor y a su vez en el fin de semana la demanda es más alto que de lunes a viernes.

El horario de atención del food court del mall es de lunes a domingo desde las 10:00 horas hasta las 21:30 horas, por lo que el local está en funcionamiento por 11 horas y media. La cantidad de clientes promedio que se obtuvo con el estudio en terreno se encuentran en el siguiente cuadro:

	Días de semana	Fin de Semana	Total al mes	Año
Mcdonalds	156	424	6512	78144
Burger King	132	365	5560	66720

Luego para realizar la proyección de ventas de Wendy's para el primer año de funcionamiento del local, se estimó que las ventas por ser un local nuevo, serían más bajas que Mcdonalds y Burger King, por lo que al año se tendría un total de 65.000 clientes.

Luego, para poder realizar la proyección a los 5 años, se estimó que la capacidad utilizada por ser un local nuevo, no podrá ser de un 100% (65.000 clientes) el primer año, dado que es necesario realizar fuertes inversiones en publicidad y marketing para acaparar mayor concentración de mercado, en este caso el público objetivo del patio de comidas del mall plaza Vespucio. Por lo tanto la capacidad utilizada estimada por el equipo investigador es el siguiente²⁸:

Años	Capacidad Utilizada
1	85%
2	95%
3	100%
4	100%
5	100%

Es necesario además poder proyectar las ventas acordes al crecimiento de la industria. Las ventas se componen de dos variables principales, el gasto promedio por cliente de los productos, y el aumento de los clientes que demandan estos

²⁸ Elaborado por el equipo investigador.

alimentos. En cuanto al gasto por boleta se ha registrado un aumento sostenido del 12% en los últimos 5 años llegando a \$3.260 pesos el 2011 y se prevé un crecimiento similar para los próximos años, y además se prevé un aumento de la demanda por alimentos de locales de comida rápida en un 25% de aquí al año 2014²⁹, principalmente por dos factores, el aumento de la capacidad de compra de los chilenos en general, y también la vida más ajetreada que caracteriza al Santiaguino, que se traduce en una disminución del tiempo disponible para comer.

Para la evaluación de este proyecto se pronostica un crecimiento más conservador de las ventas, debido principalmente al estado de la economía mundial que a futuro tendrá efectos negativos en el mercado local, sobre todo en los bienes de consumo. Por lo que se eligió una tasa de crecimiento del gasto por boleta en un 10% y un crecimiento de la demanda por comida rápida en un 16%³⁰.

Años	Clientes por año	Capacidad utilizada	Precio de venta promedio por boleta	Ingresos por ventas
1	65000	85%	\$3.260	\$180.115.000
2	75400	95%	\$3.586	\$256.865.180
3	87464	100%	\$3.945	\$345.010.494
4	101458	100%	\$4.339	\$440.233.391
5	117692	100%	\$4.773	\$561.737.807

*Elaborado por el equipo investigador.

²⁹ Fuente Dirección URL: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=98288> Consultado el 5 de Diciembre del 2012.

³⁰ Versus las tasas de 12% de aumento de gasto por boleta y 25% de la demanda por comida rápida.

10.3 Costos

10.3.1 Costos Financiero

No se evaluara el costo financiero del proyecto dado que el monto a invertir esta aportado por los socios en montos equitativos, dado que disponen de un alto monto de capital liquido disponibles para la inversión.

10.3.2 Depreciación (costo contable)

La depreciación de los activos fijos tangibles se realizara a través del método de línea recta tomando como vida útil 5 años.

Los activos fijos tangibles son aquellas inversiones físicas al largo plazo, necesarias para las operaciones del local y que no están destinadas a la venta. En caso de querer desvincularse del local en un futuro, todos estos activos pasaran a ser parte del derecho de llave para operar el local.

Se asume un valor de rescate de 0.

	Valor inicial	Valor de rescate	Vida Útil (5)	Depreciación
Equipos	\$ 118.750.000	0	5	\$ 23.750.000
Remodelación local	\$ 47.500.000	0	5	\$ 9.500.000
Depreciación anual TOTAL				\$ 33.250.000

*Elaborado por el equipo investigador.

Depreciar los activos fijos tangibles ayuda a reducir el ingreso gravable del impuesto a la renta, aumentando las ganancias netas.

10.3.3 Costos de producción

Los principales costos de producción son los insumos necesarios para elaborar las hamburguesas y alimentos expendidos en el local de comida rápida Wendy's. Estos dependen de la capacidad utilizada proyectada a los 5 años de funcionamiento.

Las materias primas que se utilizan para la elaboración se detallan en el siguiente cuadro³¹:

Figura N°23: Ingredientes utilizados en locales de comida rápida.

MATERIAS PRIMAS	FORMA DE RECEPCIÓN
Lechuga	Llega envasada en bolsas. Origen es nacional e importado. Se mantienen en cadena de frío (refrigeradas) hasta su preparación
Carnes (vacuno, cerdo y otras) y hamburguesas	La carne (lomitos y churrascos) llega cortada y en el local se realiza cocimiento en agua ó a la plancha. Lo mismo para las hamburguesas. Origen importado y nacional. Se mantiene en cadena de frío (refrigerada) hasta su preparación
Tomates	se lavan y pican en cada local, origen nacional. Se mantienen en cadena de frío (refrigerados) hasta su preparación
Papas Prefritas	Llegan al local envasadas en bolsas o cajas (cortadas y prefritas). La fritura se realiza en el local. Origen importadas y nacional. Se mantienen en cadena de frío (refrigeradas) hasta su preparación
Palta	Se prepara en el local, origen nacional.
Aros de Cebolla	Llega cortada y lista para freir
Mayonesa y ketchup	Llega envasada ya sea en contenedores a granel y también en sachets de entrega al público.
Pan	Llega envasado a los locales. Su duración aproximada es de 4 días.
Harina	Llega envasada en sacos de 50 y 80 Kgs. De origen nacional.
Pastas	Llega envasado a los locales. Se mantienen en cadena de frío (refrigeradas) hasta su preparación
Empanaditas de queso crudas	Llegan envasadas a los locales y se mantienen en cadena de frío (refrigeradas) hasta su preparación
Pollos crudos	Existen dos variantes: en un caso las partes del pollo llegan envasadas, listo para freir y se aplican los aditivos como crispies u otros en el local. En otros locales el pollo llega entero, y en el local sé troza y prepara Se mantienen en cadena de frío (refrigerados) hasta su preparación
Bebidas, jugos y leche	Las bebidas y jugos llegan en forma de concentrados en envases de alta capacidad. Las bebidas también se reciben en latas de 350 cc. La leche llega en cajas.
Aceite y/o manteca para freir	Llega en bidones plásticos de 5, 12 y 20 lts, y otra modalidad es la manteca que llega en forma sólida, para luego ser derretida en las piscinas.
Otras materias primas	Una amplia gama de materias primas en polvo llega listas para preparar como por ejemplo: café, sopas, puré, mezclas para helados

³¹ Sofofa, rubro elaboración de comidas rápidas.
<http://www.sofofa.cl/ambiente/documentos/Rubro%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Comidas%20R%C3%A1pidas.pdf>

Otros insumos necesarios para la elaboración de los alimentos, es el uso de gas para calentar el horno, la freidora etc., además de electricidad para la iluminación y agua potable para diversos usos como la limpieza. Otros artículos son cubiertos, vasos de cartón para bebida, bombillas para bebidas, cajas para papas fritas, servilletas, etc.

Para calcular los costos de producción se basara en el gasto promedio por boleta del cliente promedio, que es de \$ 3.260 pesos.

Un menú de \$ 3.260 pesos compone según datos obtenidos de la competencia, a una hamburguesa cuarto de libra con queso, papas fritas medianas y una bebida mediana³². Los costos de los insumos comprados a los proveedores de Mcdonalds serán similares a los obtenidos por la industria.

Se realizó una cotización de insumos necesarios para preparar el combo Cuarto de Libra con Queso con sus respectivos proveedores:

- Carne: Proveedor Procarne, Hamburguesa cuarto de libra 100% carne, caja 24 unidades congelado. Precio: 18.564 pesos C/IVA.³³ (unidad: \$ 626 pesos S/IVA).
- Queso: Proveedor Schreiber, Queso fundido sabor Cheddar 8 láminas, precio \$ 1.229 pesos, C/IVA. (unidad \$ 121 pesos S/IVA).
- Pan: Proveedor: Panificadora MundoPan, Pan de hamburguesa con semilla de sésamo, \$ 90 pesos C/IVA, la unidad³⁴ (\$72 pesos S/IVA).
- Pepinillos: Pepinillos marca Líder en bolsa de 400g. Precio \$ 660 pesos, C/IVA. (\$ 534 S/IVA).
- Cebolla: Cebolla picada Lider en bolsa de 400g. Precio\$ 550 pesos, C/IVA. (\$ 445 S/IVA).
- Ketchup: Surtiventas. Ketchup Sachet 8gr. Hellmanns x 200 unidades. Precio: 10.990 C/IVA.³⁵ (unidad \$44 pesos S/IVA).

³² Fuente: Menú Mcdonalds, precio vigente al 15 de Diciembre del 2012 del Combo Cuarto de Libra con Queso.

³³ Fuente Dirección URL: <http://www.comprocarne.cl/hamburguesas> Consultado el 5 de Diciembre del 2012.

³⁴ Fuente Dirección URL: <http://www.mundopan.cl> Consultado el 5 de Diciembre del 2012.

- Bombilla: Proveedor Junaplas, Bombilla flexible plástica 100 unidades, precio \$320 pesos S/IVA.³⁶ (unidad \$ 3,2 pesos).
- Vaso de cartón de bebida: Proveedor Junaplas, Vaso cartón 350 cc 100 unidades, \$3190 pesos. S/IVA. (unidad \$ 31,9 pesos).
- Concentrado de jarabe de bebida: Proveedor Embonor, caja de concentrado de jarabe 5 litros, 11.900 pesos C/IVA. (unidad bebida preparada: 145 pesos S/IVA).
- Papas fritas listas para freír: precio \$500 kilo C/IVA. (unidad porción 200 gramos \$ 81 pesos S/IVA).
- Gorro Malla Negro: Proveedor Junaplas, 100 unidades, precio \$4.133 pesos S/IVA. (unidad \$41 pesos).
- Guantes de látex: Proveedor Junaplas, Guante Vinilo Largo 100 unidades precio \$2.552 pesos S/IVA. (unidad \$25,5 pesos).
- Mascarilla desechable: Proveedor Junaplas 50 unidades precio \$2624 pesos S/IVA. (unidad \$ 52 pesos).
- Aceite para freír Bidón 10 litros Fritomac, precio \$ 12.100 S/IVA. (cantidad para preparar porción de papas fritas \$80 pesos).

Para realizar el flujo de caja del proyecto se debe integrar los costos de producción sin IVA, por lo tanto para el cálculo del costo total de producción, es necesario restar el IVA a aquellos productos que lo tengan.

Restando el IVA a los insumos y luego sumando los costos unitarios de producción del menú de \$3.260 pesos, existe un costo total de insumos por \$1.398 pesos³⁷.

Por lo tanto los costos de las materias primas de producción corresponden a un 42,8% del precio de venta del producto.

³⁵Fuente Dirección URL: <http://www.surtventas.cl> Consultado el 5 de Diciembre del 2012

³⁶Fuente Dirección URL: <http://www.junaplas.cl> Consultado el 5 de Diciembre del 2012

³⁷ Este valor se obtuvo sumando los costos unitarios de producción del menú. Sin contar los utensilios de higiene.

10.3.4 Costos de Nomina

Los costos de nómina corresponden a aquellos relacionados con el pago por la fuerza laboral que opera y administra el local.

Categoría	Cantidad	Salario Mensual	Salario Anual
Administrador de local	1	\$ 650.000	\$ 7.800.000
Empleados	4	\$ 240.000	\$ 2.880.000
Total nómina	5	\$ 890.000	\$ 10.680.000

10.3.5 Costos servicios y gastos administrativos

Los costos de los servicios corresponden a los gastos generales, tales como arriendo, agua, luz, gas, teléfono, etc., que es necesario para el correcto funcionamiento del local.

	Montos Mensuales	Montos anuales
Costos de servicios y Gastos Administrativos		
Arriendo local	\$ 2.198.400	\$ 26.380.800
Agua ³⁸	\$ 40.000	\$ 480.000
Gas ³⁹	\$ 280.000	\$ 3.360.000
Luz ⁴⁰	\$ 155.000	\$ 1.860.000
Teléfono	\$ 38.990	\$ 467.880
Wifi		
Internet		
Tv cable		
Papelería	\$ 35.000	\$ 420.000
Mantenimiento y reparación de equipo	\$ 60.000	\$ 720.000
Royalty (4% de las ventas)	\$ 508.017	\$ 6.096.200
Publicidad (3,25% de las ventas)	\$ 412.764	\$ 4.953.163
Total servicios y gastos administrativos	\$ 3.728.170	\$ 44.738.043

³⁸ Información recopilada de la industria por el equipo investigador.

³⁹ Información recopilada de la industria por el equipo investigador.

⁴⁰ Información recopilada de la industria por el equipo investigador.

10.3.6 Costo de otros servicios

	Estimado Mensual	Estimado Anual
Contabilidad	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Total servicios	\$ 100.000	\$ 1.200.000

Se requerirá el servicio de un contador para poder efectuar las consolidaciones de ventas mensuales y anuales para efectos tributarios y rendir cuentas al servicio de impuestos internos.

Se estima conveniente cancelar sus servicios con boleta por un monto de \$ 100.000 pesos mensuales.

Resumen total costos operacionales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cto. Producción	\$ 77.233.312	\$ 110.143.789	\$ 147.940.500	\$ 188.772.078	\$ 240.873.172
Nómina	\$ 10.680.000	\$ 11.214.000	\$ 11.774.700	\$ 12.363.435	\$ 12.981.607
Servicios	\$ 38.027.339	\$ 44.626.197	\$ 46.974.945	\$ 49.323.692	\$ 51.789.876
Otros servicios	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608
Cto. Operacional	\$ 127.140.651	\$ 167.243.987	\$ 208.013.145	\$ 251.848.355	\$ 307.103.262

10.4 Flujo de caja

El flujo de caja se proyecta por 5 años para poder evaluar financieramente el proyecto para obtener el Van y el Tir del negocio.

FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 180.115.000	\$ 256.865.180	\$ 345.010.494	\$ 440.233.391	\$ 561.737.807
(Costo de operación)	\$ 127.140.651	\$ 167.243.987	\$ 208.013.145	\$ 251.848.355	\$ 307.103.262
(Depreciación)	-\$ 33.250.000	-\$ 33.250.000	-\$ 33.250.000	-\$ 33.250.000	-\$ 33.250.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 19.724.349	\$ 56.371.193	\$ 103.747.350	\$ 155.135.036	\$ 221.384.545
Impuesto islr	\$ 3.944.870	\$ 11.274.239	\$ 20.749.470	\$ 31.027.007	\$ 44.276.909
Ganancias netas	\$ 15.779.479	\$ 45.096.955	\$ 82.997.880	\$ 124.108.029	\$ 177.107.636
Depreciación	\$ 33.250.000	\$ 33.250.000	\$ 33.250.000	\$ 33.250.000	\$ 33.250.000
(Costo de inversión)	-\$ 229.216.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de fonos NETOS	-\$ 180.187.121	\$ 78.346.955	\$ 116.247.880	\$ 157.358.029	\$ 210.357.636

Del estudio realizado se puede observar que el primer año existe un saldo neto de flujo de caja negativo principalmente por la fuerte inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto. En los próximos años los saldos del flujo de caja son positivos y crecientes.

10.5 VAN/TIR

Tasa de descuento	20%
VAN	\$ 131.949.162,90
TIR	54%

Se estima un costo de capital de un 20% para una inversión en la industria de comida rápida. Se cree que es un costo adecuado para descontar los flujos del proyecto ya que corresponde al costo de oportunidad del capital líquido de los

socios⁴¹, que en definitiva es una rentabilidad atractiva en caso de requerir de financiamiento de inversionistas.

El VAN del proyecto es positivo a una tasa de descuento de un 20%. Lo que quiere decir que el negocio es altamente atractivo y debe realizarse.

La tasa interna de retorno del proyecto es de un 54% a 5 años de operación, que es una rentabilidad bastante alta en comparación con otras industrias.

10.6 Sensibilización

Sensibilización	Factor	Aumento	TIR	VAN	AS Variación Tir
	VENTAS	10%	75,4%	\$ 209.244.124	39,5%
	CT DE OPERACIÓN	10%	46,1%	\$ 96.969.411	-14,8%
	INVERSION	10%	51,1%	\$ 124.855.446	-5,5%
	Factor	Disminución	TIR	VAN	AS Variación Tir
	INGRESOS	10%	34%	\$ 54.654.201,40	-37%
	COSTOS	10%	67%	\$ 178.936.581,86	25%
	INVERSION	10%	63%	\$ 151.050.546,24	17%

De la sensibilización a los principales parámetros financieros del flujo de caja, se puede concluir lo siguiente:

- Ingresos/Ventas: Un aumento del 10% conlleva un aumento de un 39,5% al Tir. Una disminución del 10% de los ingresos conlleva una disminución de un 37% al Tir. Se puede observar que el proyecto es más sensible a aumentos que a disminuciones de las ventas y en definitiva el negocio es muy sensible a la variación de los ingresos. Es el factor más sensible del proyecto.
- Costos de Operación: Se logra ver que un aumento del 10% en los costos operativos conlleva una disminución de un 14,8% en el Tir del proyecto, lo

⁴¹ Estimado por equipo Investigador.

que quiere decir que el proyecto es bastante sensible a la variación del parámetro costos. Una disminución de un 10% en los costos conlleva un aumento de un 25% al Tir del proyecto, con lo que se concluye que el proyecto es más sensible a disminuciones que a subidas del costo operacional.

- Inversión: El proyecto es particularmente poco sensible en cuanto a variaciones en la inversión requerida para la puesta en marcha del negocio. Se puede observar que un aumento del 10% en la inversión conlleva una disminución de un 5,5% al Tir. Una disminución de un 10% en la inversión genera un aumento de un 17% al tir del proyecto. Por lo tanto es más sensible a disminuciones de la inversión.

Se puede ver que el proyecto Wendy's es bastante robusto y puede resistir de buena forma ante aumentos del costo operativo y aumentos de la inversión requerida para la puesta en marcha. Como los ingresos es el factor más sensible y que afecta fuertemente al Tir del proyecto, se deben enfocar los esfuerzos en aumentar constantemente las ventas para así generar mayor rentabilidad a los inversionistas.

11 ANÁLISIS LEGAL

11.1 Tipo de Sociedad

Por la forma de desarrollarse y por el tipo de negocio que implica la franquicia de Wendy's, el tipo de sociedad que se establecerá es la de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada. Este tipo de sociedad, se caracteriza porque los socios sólo responden hasta el monto de sus aportes de las obligaciones sociales a terceros a lo dispuesto en los artículos 2° y 3° de la ley 3.918 del año 1923⁴². De esta forma, los tres integrantes de este trabajo, constituirán la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada bajo el nombre de Wendy's Chile, donde se deberán realizar todos los otros trámites correspondientes.

Para la franquicia, se deben considerar algunas características que suelen presentarse en un contrato de este tipo. Para esto, se debe tener en cuenta que la licencia que otorga el titular para el uso de la marca, suele ir unida al suministro de conocimientos técnicos con una forma determinada: información técnica, servicios técnicos, asistencia técnica o servicios administrativos relativos a la producción, comercialización, mantenimiento y administración.

Algunas de las características que suelen presentarse en el contrato de franquicia y que se encuentran expresadas a través del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual, INAPI⁴³ del Ministerio de Economía y Fomento del turismo se detallan a continuación:

- “Existe una licencia por la que se permite al titular de la franquicia (franquiciado), a cambio de un pago, el uso del sistema desarrollado por el franquiciador (quien otorga la franquicia) para la explotación de un determinado negocio.
- Existe una relación interactiva continua que comprende ventas múltiples del producto en franquicia durante un periodo de tiempo en el que el

⁴² Fuente: Dirección URL: <http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/ley3.918.htm>. Consultado el 25 de Octubre de 2012.

⁴³ Fuente: Dirección URL: <http://www.inapi.cl>. Consultado el 25 de Octubre de 2012.

franquiciador prestará asistencia continua al titular de la franquicia para establecer, mantener y promover el lugar donde se explota el sistema de franquicia, por ejemplo, el restaurante de comida rápida. Además, el franquiciador actualizará la información en la medida que desarrolle técnicas nuevas para el mejor funcionamiento de dicho lugar. Por su parte, el titular de la franquicia pagará en forma continua al franquiciador derechos por el uso del sistema objeto de la franquicia.

- El franquiciador tiene el derecho de determinar cómo debe funcionar el negocio, por ejemplo, en materias de control de calidad, protección del sistema franquiciado, pormenores operativos, etcétera.
- La concesión de la licencia de una marca registrada suele ser una condición básica para celebrar un acuerdo de franquicia, ya que lo que le importa al franquiciado es poder gozar del prestigio y reconocimiento del que goza la marca, al efecto se recomienda revisar el valor y las funciones de las marcas comerciales⁴⁴ [sic].

11.2 Protección, Patentes y/o Marcas

Para poder operar los locales de manera correcta y de forma normal, es necesario tener en consideración todas las normativas y regulaciones que regirán sobre los locales.

- ✓ **Regulaciones Ambientales aplicables al sector de comidas rápidas:** “la fiscalización es ejercida por el Servicio de Salud del Ambiente (SESMA) aplicando el Reglamento Sanitario de los Alimentos D.S. 977/ 96, el cual se complementa con las resoluciones y decretos respectivos, ya sea, para emisiones, residuos sólidos y líquidos. Además el Decreto con Fuerza de ley D.F.L N°1/90, determina en el numeral 30 las materias necesarias de cumplir, por los establecimientos destinados a la producción, elaboración

⁴⁴ Fuente: Dirección URL: <http://www.inapi.cl/portal/orientacion/602/w3-article-1600.html>. Consultado el 25 de Octubre de 2012.

y/o envasado de alimentos, como asimismo el almacenamiento, distribución y/o venta de alimentos que requieran refrigeración”⁴⁵[sic].

- ✓ **Normativas que regulan la localización de los locales de comida rápida:** “debe regirse por la Ley general de Urbanismo y Construcción, además de cumplir la normativa de localización y disposiciones generales de los municipios respectivos, referente a planos reguladores o definición de zonas exclusivas. Esta disposición es preliminar a realizar la solicitud de autorización de funcionamiento de un nuevo local”⁴⁶ [sic].
- ✓ **Normativas que regulan las Emisiones Atmosféricas:** “las actividades desarrolladas por el rubro no generan emisiones considerables, principalmente por los tamaños de los locales, sin embargo, aquellos locales que generasen este tipo de contaminación, deberían regirse por otros decretos y resoluciones”⁴⁷ [sic].

Posteriormente, se deben considerar todos los procedimientos (implementación, salud o de tipo normativo) y permisos legales que deben cumplir los locales para poder realizar sus actividades productivas, dentro de los cuales se pueden mencionar:

1. **Permisos para la localización:** “para lograr la y funcionamiento de nuevos locales de comidas rápidas, es necesario realizar al menos los siguientes pasos:
 - i. Presentación de solicitud al servicio.
 - ii. Visita (as) a terreno, para verificar las instalaciones.
 - iii. Evaluación de la solicitud con todos los antecedentes.

⁴⁵ Fuente: Dirección URL:

<http://www.sofofa.cl/ambiente/documentos/Rubro%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Comidas%20R%C3%A1pidas.pdf>. Consultado el 13 de Noviembre de 2012

⁴⁶ Fuente: Dirección URL:

<http://www.sofofa.cl/ambiente/documentos/Rubro%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Comidas%20R%C3%A1pidas.pdf>. Consultado el 13 de Noviembre de 2012

⁴⁷ Revisar Anexo 3. Fuente: Dirección URL:

<http://www.sofofa.cl/ambiente/documentos/Rubro%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Comidas%20R%C3%A1pidas.pdf>. Consultado el 13 de Noviembre de 2012.

iv. Resolución de la autoridad, ya sea autorización o rechazo”⁴⁸ [sic].

Además, el SESMA realiza inspección del funcionamiento general de los locales de alimentos el que se detalla a continuación⁴⁹:

- ✓ **Local:** Ausencia de focos de insalubridad, Pisos en buen estado y limpios, Iluminación adecuada, Fuentes luminosas limpias, Ventilación, Local libre de humos, Olores y vapores en condensación, Sistemas de eliminación de aguas servidas, Facilidades para el aseo de las manos de los manipuladores, Disposición de basuras, Control de vectores.
- ✓ **Equipo:** Maquinarias en buen estado, Instalaciones para la preservación de alimentos en buen estado y limpias, Facilidades para la limpieza y desinfección de equipos, Muebles en número suficiente en buen estado y limpios.
- ✓ **Alimentos:** Alimentos y materias primas con características organolépticas normales, Protección contra la contaminación, Protección contra la alteración por temperaturas y condiciones higiénicas, Manipulación de los alimentos, que sea mínima e higiénica, Uso de utensilios limpios y en buen estado.
- ✓ **Manipuladores:** Aseo personal, Hábitos higiénicos, Estado de salud

2. Autorización Sanitaria: es entregado por la Autoridad Sanitaria de las Secretarías Regionales Ministeriales de Salud, para este caso es el “SEREMI de Salud de la Región Metropolitana quien entrega el respectivo documento que autoriza el funcionamiento de todas las instalaciones de los locales, luego de la inspección en terreno de la empresa ya instalada, previo a su funcionamiento, además, fiscaliza el cumplimiento de la legislación vigente. El tiempo de entrega del documento es de 30 días hábiles, contados desde la recepción de todos los documentos. La

⁴⁸ Fuente: Dirección URL:

<http://www.sofofa.cl/ambiente/documentos/Rubro%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Comidas%20R%C3%A1pidas.pdf>. Consultado el 13 de Noviembre de 2012

⁴⁹ Existe una regulación en cuanto a las exigencias en el ambiente físico en el cual se elaboraran los alimentos, esta regulación se encuentra en el Anexo 5.

inspección puede realizarse dentro de los primeros 15 días hábiles, una vez ingresada y pagada la solicitud⁵⁰ [sic]. Recién cumplido la totalidad de los requisitos que indica el instructivo⁵¹ para la obtención de la Autorización Sanitaria, se debe cancelar un arancel más el 0,5% del capital declarado⁵².

- 3. Autorización del Servicio de Impuestos Internos:** para poder empezar la comercialización de los distintos productos en los locales comerciales, es necesario realizar todos los trámites pertinentes en el SII, partiendo con la Constitución de la Sociedad (donde se obtiene el RUT de la empresa) con lo cual se podrán realizar todos los trámites legales y a la vez poder obtener ciertos documentos que entrega el Servicio de Impuestos Internos como el timbre para las boletas.
- 4. Patentes Municipales:** Para el caso de ambos locales de *fast food* tanto en las comunas de La Florida como de Puente Alto, es necesario acudir a las respectivas municipalidades y adquirir primeramente todos los requisitos para la obtención de la patente comercial que van desde la fotocopia del RUT de la Sociedad, fotocopia escritura de la Constitución de la Sociedad, apertura sucursal ante el SII, autorización sanitaria de la SEREMI de salud de la Región Metropolitana, hasta, el certificado del uso del suelo o permiso de obra menor según sea el caso, entre otros. Luego de cumplir con todos los requisitos impuestos por cada municipalidad, se da paso a la obtención de la patente comercial donde el precio dependerá del capital propio que se declare⁵³.

⁵⁰ Fuente: Dirección URL: <http://www.asrm.cl/Archivos/preguntasFrecuentes/oficinaAtencionUsuario.pdf>. Consultado el 14 de Noviembre de 2012.

⁵¹ Revisar Anexo 4

⁵² Fuente: Dirección URL: <http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/172>. Consultado el 14 de Noviembre de 2012.

⁵³ Fuente: Dirección URL:

http://www.laflorida.cl/web/documentosmunicipales/doc_download/Requisitos%20Patente%20Comercial%20-%20Personas%20Juridicas.pdf. Consultado el 14 de Noviembre de 2012.

12. ANEXOS

Anexo 1:

COMUNA *	* HABITANTES *
COMUNA DE SANTIAGO	227.364
INDEPENDENCIA	67.792
CONCHALI	146.593
HUECHURABA	69.103
RECOLETA	165.088
PROVIDENCIA	104.866
VITACURA	89.363
LO BARNECHEA	84.179
LAS CONDES	239.234
ÑUÑO A	176.780
LA REINA	109.048
MACUL	130.732
PEÑALOLEN	236.749
LA FLORIDA	468.536
SAN JOAQUIN	100.680
LA GRANJA	167.777
LA PINTANA	287.659
SAN RAMON	102.104
SAN MIGUEL	75.001
LA CISTERNA	92.499
EL BOSQUE	211.246
P. AGUIRRE C.	106.108
LO ESPEJO	112.896
EST.CENTRAL	130.331
CERRILLOS	82.262
MAIPU	432.616
QUINTA NORMAL	100.513
LO PRADO	119.832
PUDAHUEL	189.670
CERRO NAVIA	178.310
RENCA	170.115
QUILICURA	64.956
COLINA	104.127
PUENTE ALTO	510.534
SAN BERNARDO	297.774

Anexo 2:

NOMBRE COMUNA	* ABC1 *	* C2 *	* C3 *	* D *	* E *
	%	%	%	%	%
SANTIAGO	1%	41%	43%	13%	1%
ESTACIÓN CENTRAL	0%	21%	22%	45%	12%
QUINTA NORMAL	0%	17%	18%	52%	13%
LO PRADO	0%	15%	15%	53%	17%
INDEPENDENCIA	0%	34%	39%	22%	6%
CONCHALI	0%	11%	13%	58%	18%
HUECHURABA	2%	8%	8%	62%	20%
RECOLETA	1%	19%	25%	42%	13%
VITACURA	79%	15%	6%	0%	0%
LO BARNECHEA	45%	26%	19%	10%	1%
LAS CONDES	64%	22%	13%	1%	0%
PUDAHUEL	0%	13%	17%	54%	17%
CERRO NAVIA	0%	1%	3%	70%	25%
RENCA	0%	9%	12%	57%	21%
QUILICURA	0%	15%	27%	46%	13%
PROVIDENCIA	69%	17%	13%	1%	0%
ÑUÑO A	41%	35%	23%	1%	0%
LA REINA	1%	41%	43%	13%	1%
PEDRO A. CERDA	0%	14%	16%	53%	17%
LO ESPEJO	0%	12%	16%	55%	17%
CERRILLOS	0%	9%	18%	54%	19%
MAIPÚ	1%	19%	27%	40%	13%
SAN JOAQUÍN	0%	30%	31%	30%	9%
LA GRANJA	0%	17%	20%	48%	14%
LA PINTANA	0%	8%	10%	64%	18%
SAN RAMÓN	0%	10%	12%	59%	19%
SAN MIGUEL	1%	35%	39%	17%	8%
LA CISTERNA	0%	21%	24%	42%	13%
EL BOSQUE	0%	13%	14%	56%	17%
SAN BERNARDO	1%	21%	45%	27%	6%
MACUL	16%	35%	38%	9%	2%
PEÑALOLEN	5%	30%	33%	24%	8%
LA FLORIDA	12%	31%	37%	15%	5%
PUENTE ALTO	1%	8%	45%	43%	4%
TOTAL GRAN SANTIAGO	11.5%	21%	22.5%	35.0%	10.5%

Anexo 3:

- ✓ **Ordinario 5658 (3 de Junio de 1998) del Ministerio de Salud**, establece una serie de condiciones y plazos para cumplir con el Decreto Supremo N° 144, de 1961 del Ministerio de Salud.
- ✓ **Decreto N°144/MINSAL/1961, en su Artículo 1°** indica que los humos y emanaciones (olores) deben captarse o eliminarse en forma tal que no causen peligro, daño o molestias al vecindario.
- ✓ **Resolución 1215/ 78 del MINSAL** sobre normas sanitarias mínimas destinadas a prevenir y controlar la contaminación atmosférica.

Fuente: Dirección URL:

<http://www.sofofa.cl/ambiente/documentos/Rubro%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Comidas%20R%C3%A1pidas.pdf>.

Consultado el 13 de Noviembre de 2012.

Anexo 4:

Empresas o personas naturales que deseen instalar establecimientos que produzcan, elaboren, preserven, envasen, almacenen, distribuyan, expendan alimentos o aditivos alimentarios, que cumplan los siguientes requisitos:

- 1. Las instalaciones deben cumplir con la normativa sanitaria vigente D.S.977/96 y D.S. 594/99 ambos del Ministerio de Salud.**

INSTRUCTIVO PARA LA OBTENCIÓN DE AUTORIZACIÓN SANITARIA DE ESTABLECIMIENTOS QUE EXPENDEN, ALMACENAN Y DISTRIBUYEN ALIMENTOS

El presente instructivo se basa en la normativa sanitaria vigente en materia de instalaciones de alimentos

Es de exclusiva responsabilidad del Titular el conocimiento y observancia de la normativa vigente aplicable al establecimiento cuya autorización se solicita. Al

efecto, el presente instructivo no reemplaza, ni supone licencia para no cumplir con los aspectos regulados que no se contemplen en éste.

Al cumplir con el 100% de los requisitos indicados en este instructivo, podrá ingresar la correspondiente solicitud de autorización sanitaria, cancelando el arancel respectivo, más el 0,5% del capital declarado.

ANTECEDENTES REQUERIDOS

Al ingresar la solicitud, deberá presentar la siguiente documentación, según corresponda:

- Autorización Municipal de acuerdo al Plano Regulador (excepto Microempresas Familiares).
- Boleta de pago de servicios, certificado de dotación o autorización sanitaria, según corresponda, de agua potable y alcantarillado.
- Plano o croquis de planta de instalaciones sanitarias a escala de la misma.
- Croquis de los sistemas de eliminación de calor, olor o vapor y sistema de frío.
- Rubros a los que se destinará
- Sistema de control de calidad con que contará.
- Sistema de eliminación de desechos.

Las Microempresas Familiares deben acreditar su condición mediante Certificado Municipal.

REQUISITOS SANITARIOS

- UBICACIÓN: Alejado de focos de insalubridad, olores objetables, humo, polvo, y otros contaminantes. (Art. 22, D.S. 977/96 del MINSAL)
- LAS VÍAS DE ACCESO Y ZONAS DE CIRCULACIÓN que se encuentran dentro del recinto, o en sus inmediaciones, deben tener una superficie dura,

pavimentada o tratada, para controlar el polvo ambiental. (Art. 23, D.S.977/96 del MINSAL)

- PISOS, PAREDES INTERIORES, CIELOS Y DEMÁS ESTRUCTURAS deben estar en buen estado de higiene y conservación. (Art. 6, D.S. 594/99 del MINSAL)
- ILUMINACIÓN NATURAL O ARTIFICIAL: No debe alterar los colores y debe permitir una correcta manipulación y control de los alimentos. No deberá ser menor a:
 - x en todos los puntos de Inspección
 - x en las salas de trabajo
 - x en otras Zonas (Art. 34, D.S. 977/96 del MINSAL)
- VENTILACIÓN: Debe contar con un sistema que permita la eliminación del calor excesivo, vapor de agua, polvo, aire contaminado, de forma que no cause molestias a los trabajadores ni al vecindario. Las aberturas de ventilación deben estar provistas de rejillas anticorrosivas de fácil extracción para su limpieza. (Arts. 32 al 35, D.S. 594/99;
- Arts.1 y 8, D.S. 144/61 y Art. 35, D.S. 977/96, todos del MINSAL).
- ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE: Con presión y temperatura conveniente, así como instalaciones apropiadas para su almacenamiento, distribución y con protección contra la contaminación (Art. 27, D.S. 977/96 del MINSAL).
- ELIMINACIÓN DE AGUAS SERVIDAS: Los conductos de evacuación deben estar diseñados para soportar cargas máximas. (Art. 31, D.S. 977/96 del MINSAL)
- SERVICIOS HIGIÉNICOS PARA EL PERSONAL: Situados En el local e Instalados a no más de 75 m. del área de trabajo. Separados por sexo y en número conveniente a lo dispuesto por el Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo. Con excusado y lavamanos como mínimo. Con duchas con agua fría y caliente cuando el trabajo cause suciedad corporal. En buen estado y protegidos del ingreso de vectores.(Arts. 21, 22, 23 y 25, D.S. 594/99 del MINSAL)

- **ÁREA DE VESTIDORES PARA EL PERSONAL:** Deberá existir un recinto destinado a vestuario, separado por sexo, con casilleros guardarrope, ventilados y en N^a igual al total de trabajadores (Art. 27, D.S. 594/99, ambos del MINSAL).
- **MÁQUINAS Y MUEBLES:** De diseño y número adecuado al rubro, construidas o revestidas con materiales resistentes al producto y a los corrosivos, no contaminantes, fáciles de limpiar y desinfectar, desarmables y no cederán sustancias tóxicas modificadoras de los caracteres organolépticos. (Arts. 18, 64, 72, 122, 123, 125, 126, D.S. 977/96 del MINSAL).
- **UTENSILIOS:** Deberán estar contruidos o revestidos con materiales resistentes al producto y no cederán sustancias tóxicas contaminantes o modificadoras de los caracteres organolépticos o nutricionales del producto. (Arts.122, 123, D.S. 977/96, del MINSAL).
- **INSTALACIONES PARA LA PROTECCIÓN Y CONSERVACIÓN DE ALIMENTOS:** Según corresponda, cámaras frigoríficas, vitrinas refrigeradas, congeladoras, refrigeradores, sistema para mantención en caliente, en buen estado y de fácil limpieza. Con termómetro o dispositivo que registre la temperatura. (Arts. 37, 38, 71, 466, D.S. 977/96 del MINSAL)
- **INSTALACIONES PARA EL LAVADO Y DESINFECCIÓN DEL EQUIPO:** Se deberá contar con instalaciones adecuadas y disponer de abundante abastecimiento de agua potable fría y caliente para que los equipos, superficies de trabajo y utensilios se mantengan en perfectas condiciones de limpieza. (Arts. 27 y 72, D.S. 977/96 del MINSAL)
- **EXTINTORES DE INCENDIO:** Ubicados en sitios de fácil acceso, a una altura máxima de 1,3 m. medido desde el piso hasta la base del extintor, en número adecuado a la superficie, del tipo adecuado a los materiales combustibles o inflamables que existan. Deben estar debidamente señalizados. (Arts. 45, 46, 47 y 49, D.S. 594/99 del MINSAL).

2. Si realiza la solicitud por internet:

- Tener casilla de correo electrónico.
- Contar con nombre de usuario y contraseña para acceder al sistema.
- Entregar la documentación exigida durante la Visita de Inspección.

Documentos requeridos

- Dependiendo del tipo de instalación, se deben presentar los siguientes:
- Zonificación municipal.
- Boletas de servicios de agua potable y alcantarillado otorgadas por la empresa sanitaria correspondiente. En caso de no contar con el servicio de una empresa sanitaria, presentar la autorización sanitaria del servicio particular de agua potable y alcantarillado.
- Memorias técnicas de los procesos productivos.
- La memoria de control de disposición de residuos sólidos domésticos.
- Plano o croquis de las instalaciones escala 1:50 a 1:100.
- Croquis de los sistemas de eliminación de calor, olor y vapor.
- Listado de materias primas a utilizar.
- Sistema de control de calidad sanitaria que contará.
- Listado de los alimentos que se elaborarán.

Para instalaciones ubicadas en un centro comercial:

- Compromiso de la administración para el no cobro del uso de servicios higiénicos públicos.
- Carta de autorización para uso exclusivo de los servicios higiénicos del personal manipulador de alimentos, los cuales no deberán estar a más de 75 metros de ellos.
- Para instalaciones ubicadas en vía pública (carros, módulos, casetas, kioscos, puestos de feria):

- Certificado de emplazamiento municipal, cuando corresponda.
- Carta de autorización para uso de servicios higiénicos a no más de 75 metros para el personal manipulador de alimentos, cuando corresponda.

Fuente: Dirección URL: <http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/172>. Consultado el 14 de Noviembre de 2012.

ANEXO 5



REGULACIÓN DE EXIGENCIAS EN LOCALES ALIMENTOS DE MAYOR DEMANDA DE AUTORIZACION

REQUISITOS POR RUBRO:

Comida rápida.

Son los locales destinados a elaborar y expender alimentos de todo tipo, en la sala de elaboración del local, para ser expendidos y consumidos al paso; también pueden expender bebidas, y otros alimentos autorizados complementarios al rubro. Como confites helados .etc.

Acceso: totalmente independiente, de casa habitación si existiere, con separación total de ambos recintos.

Piso: En cocina, servicios higiénicos, bodega almacenamiento debe de ser de material impermeable y liso como baldosa, cerámico, flexit de buena calidad, cemento afinado con tierra de color o grano perdido. **(No se acepta cubiertas de vinílico (linoleum))**

Muros: En cocina, servicios higiénicos, bodega almacenamiento debe de ser de material liso, que permita fácil aseo, puede ser de madera, albañilería o mixto, de color claro con pintura resistente a la fricción y lavado.

Zócalos: En cocina, servicios higiénicos, bodega debe de ser de material liso, lavable y resistente al desgaste y fricción, con una altura mínima de 1.80 mts. Puede ser de azulejo, cerámico, vinílico, acero inoxidable, cemento afinado con tierra de color o pintado con pintura epoxica.

Cielo: liso para permitir fácil aseo y pintado color claro con pintura resistente a fricción.

Iluminación natural: a través de ventana i tragaluz debiendo ser suficiente para el trabajo que se realice.

Iluminación: artificial en cantidad suficiente evitando zonas de sombras y excesivos contrastes

Puertas y ventanas: puertas con sierra automático, ventanas con mallas milimétricas en hojas que se abran.

Fuente Dirección URL: <http://seremilosrios.redsalud.gob.cl/url/item/930bd83b429177d0e04001011e017f81.pdf>

Cocina: debe tener una superficie que permita la preparación de alimentos sin hacinamientos, debe contar como mínimo con las siguientes secciones bien definidas: área de prepreparación preliminar, área de lavado, área de utensilios y sección preparación de alimentos, se debe contar con eficiente sistema de extracción de humos y vapores.

Lavamanos: debe contar con agua fría y caliente en la sala de ventas.

Lavacopas: debe contar con agua fría y caliente en la sala de ventas y/o atención de público.

Bodega de almacenamiento: debe ser anti-roedores, tener buena ventilación y repisas adecuadas

Servicios Higiénicos: debe contar con acceso a baño para local, el que debe reunir las mismas condiciones que el del local en cuanto a pisos, muros, zócalos, y cielo. Debe tener ventilación directa al exterior por ventanas o ducto extractor de olores, se debe disponer de una taza W.C un lavamanos y un urinario como mínimo, de contar con casilleros de guardarropía.

Mobiliario: debe contar con mesones de cubierta lavable, puede ser de azulejo, acero inoxidable, formalita.

Maquinarias: debe contar con equipos de refrigeración para productos perecibles.

Envoltorios: debe contar con papel blanco o film de polietileno para el contacto directo de alimentos a envolver.

Basuras: debe contar con depósitos para basuras de material lavable y con tapa, además de implementos necesarios para el aseo del local y maquinarias.

Manipuladores: uniforme completo, de color claro, uñas cortas y sin barniz, deben disponer de útiles de aseo necesarios como jabón, escobillas de uñas, toallas de un uso, etc. **Los manipuladores no podrán recibir dinero**

Extintores contra incendio.

