



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA APERTURA DE RESTAURANT DE PAPAS FRITAS EN
LA REGIÓN DE VALPARAÍSO, CHILE**

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

SEBASTIÁN ALEJANDRO LEAL PEÑA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
JAVIER CORNEJO BARRIENTOS**

**SANTIAGO DE CHILE
2024**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA APERTURA DE RESTAURANT DE PAPAS FRITAS EN LA REGIÓN DE VALPARAÍSO, CHILE

El objetivo de este estudio fue realizar un plan de negocios para la apertura de un restaurant dedicado a la comercialización de papas fritas en la quinta región, Chile.

El tamaño del mercado potencial, en base a la población de la comuna elegida de acuerdo al Censo 2017 ajustado, el ingreso promedio de la región de Valparaíso y el gasto promedio en restaurantes y hoteles según la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares elaborada por el INE, se estima que asciende a \$122.600 MM CLP anuales para residentes de Viña del Mar, luego desde la base de SII y con las ventas registradas del Subrubro 561- *Restaurantes y servicio móvil de comida* sabemos que el mercado total en la comuna supera los \$205.000 MM CLP anuales.

Se identifica desde el benchmarking que hoy en Viña del Mar, ni en Chile, existe un restaurante como el que pretende este plan de negocios, uno dedicado esencialmente a la venta de papas fritas con un nivel de imagen elevado, buena calidad producto y que busque generar una experiencia diferenciada para sus clientes, el servicio de lo que se encuentra actualmente tiende a ser más bien estándar y alejado de grandes pretensiones. Se reconoce también desde el benchmarking la necesidad de que el restaurant considere productos complementarios y cuente con servicio de ventas para llevar.

Dado el estudio de mercado y la caracterización de los segmentos se determinó que los jóvenes entre 16 y 33 años son quienes más buscan nuevas experiencias, reconocen comer en promedio por sobre las dos veces comida rápida en el mes y comer fuera de casa al menos tres veces en el mismo periodo. Se estima un gasto directo en comida rápida para este grupo en la comuna de \$21.350 MM CLP anuales.

En Viña del Mar existe una amplia gama de competidores indirectos, pero no se identifica un restaurant dedicado sustancialmente a la venta de papas fritas, lo anterior denota sin dudas una oportunidad que se abordada desde la estrategia de este plan de negocios y facilita el posicionamiento.

La empresa evaluada basará su oferta de valor en ofrecer una aventura culinaria memorable. Donde en un buen ambiente, bajo una atención capacitada y dedicada a dar un buen servicio, y por medio de platos creativos y personalizables los consumidores podrán probar y compartir deliciosas papas fritas naturales acompañadas de untuosas salsas y exquisitos toppings, todo elaborado con productos frescos y de calidad.

El proyecto requiere una inversión inicial considerando insumos, puntos de venta, equipamiento y salarios iniciales de \$94 MM CPL y de acuerdo a los resultados obtenidos entregan un VAN de \$64 MM CLP con proyecto puro y \$76 MM CLP financiando con deuda un 45% de la inversión en un plazo de 3 años, por su parte otorga una TIR de 43,0% y 59,7% respectivamente.

Fundamentándose en el escenario descrito se determina que el proyecto es rentable y cumple con la condición de satisfacción propuesta en el plan de negocios desarrollado.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Rosario, mis padres, amigos y colegas, quienes acompañaron y motivaron el término de este proyecto de tesis. Agradezco a su vez a esta casa de estudios, hoy también mi universidad, y a nuestros profesores y compañeros de curso por su ayuda, por compartir sus experiencias y permitirme explorar nuevos conocimientos.

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 2 | DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER | 2 |
| 3 | OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS..... | 3 |
| 3.1 | Objetivo General | 3 |
| 3.2 | Objetivos Específicos | 3 |
| 3.3 | Alcance del tema a abordar | 3 |
| 3.4 | Resultados esperados..... | 3 |
| 4 | MARCO CONCEPTUAL..... | 4 |
| 4.1 | Restaurantes..... | 4 |
| 4.2 | Comida Rápida | 4 |
| 4.3 | Delivery | 5 |
| 4.4 | Comida Al Paso | 5 |
| 4.5 | Calidad..... | 5 |
| 5 | DIAGNÓSTICO | 6 |
| 5.1 | Mercado | 6 |
| 5.2 | Clientes | 16 |
| 5.3 | Competidores..... | 22 |
| 5.4 | Análisis del entorno | 29 |
| 6 | SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO | 36 |
| 6.1 | Análisis FODA general | 36 |
| 6.2 | Análisis FODA por segmento | 39 |
| 6.3 | Síntesis competidores e identificación de oportunidad:..... | 40 |
| 7 | DISEÑO DE LA ESTRATEGIA..... | 41 |
| 7.1 | Selección de segmento objetivo..... | 41 |
| 7.2 | Diseño de propuesta de valor | 43 |
| 7.3 | Definición de estrategia competitiva..... | 44 |
| 7.4 | Posicionamiento en base a propuesta de valor..... | 45 |
| 7.5 | Experiencia y Marketing Mix | 45 |
| 7.6 | Descripción del modelo de negocio | 56 |
| 7.7 | Descripción del modelo de operación | 63 |
| 7.8 | Estimación y proyección de la demanda esperada | 72 |
| 8 | EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA | 73 |
| 8.1 | Proyección de inversión | 73 |
| 8.2 | Proyección de costos de operación..... | 74 |
| 8.3 | Proyección de ingresos | 75 |
| 8.4 | Financiamiento..... | 76 |
| 8.5 | Estimación de la tasa de descuento..... | 77 |
| 8.6 | Flujo de caja proyectado | 78 |
| 8.7 | Indicadores financieros | 80 |
| 8.8 | Sensibilizaciones..... | 81 |
| 9 | CONSLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 81 |
| 9.1 | Conclusiones..... | 81 |
| 9.2 | Recomendaciones..... | 84 |
| 10 | BIBLIOGRAFÍA..... | 86 |
| 11 | ANEXOS | 88 |

| | |
|---|-----|
| Anexo A - Comida Rápida en Latinoamérica CAGR 2012-2022. | 88 |
| Anexo B - Comida Rápida en Latinoamérica apertura por país y tipo de comida rápida 2012-2017. Tamaño de mercado en millones de USD. | 89 |
| Anexo C - Comida Rápida en Latinoamerica apertura por país y tipo de comida rápida 2012 - 2017. Tasa compuesta de crecimiento anual. | 89 |
| Anexo D - Trabajadores dependientes por comuna, Reporte Comunal 2023. | 90 |
| Anexo E - Población en la comuna de Viña del Mar. | 91 |
| Anexo F - Encuesta Suplementaria de Ingresos 2022, INE. | 92 |
| Anexo G - VIII Encuesta de Presupuestos Familiares, Gasto Promedio, según división VII EPF y VIII EPF, INE. | 93 |
| Anexo H - Inputs para proyección mercado estimado. | 94 |
| Anexo I - Gráfico cantidad de Salsas vs cantidad de Toppings. | 94 |
| Anexo J - Benchmarking Oferta de Toppings. | 94 |
| Anexo K - Benchmarking Oferta de Salsas. | 95 |
| Anexo L - Resultado de encuesta realizada a potenciales clientes, junio 2023. | 96 |
| Anexo M - Valorización a propuesta de restaurant y otros restaurantes conocidos. | 104 |
| Anexo N - Valorización y preferencias de salsas y toppings. | 104 |
| Anexo O - Valorización a propuesta de restaurant y otros restaurantes conocidos población local. | 105 |
| Anexo P - Valorización y preferencias de salsas y toppings población local. | 105 |
| Anexo Q - Valorización a propuesta de restaurant y otros restaurantes conocidos población flotante. | 106 |
| Anexo R - Valorización y preferencias de salsas y toppings población flotante. | 106 |
| Anexo S - Comida Rápida en Latinoamérica Top 10 compañías 2012 – 2017, Participación de mercado Latam. | 107 |
| Anexo T - Bares y Restaurantes en Calle Valparaiso, Plaza Sucre, Viña del Mar. | 107 |
| Anexo U - Bares y Restaurantes en Calle Valparaiso, Von Schroeder, Viña del Mar. | 108 |
| Anexo V - Bares y Restaurantes en Barrio Poniente, 4 y 6 norte, Viña del Mar. | 108 |
| Anexo W - Bares y Restaurantes en Barrio Poniente, 6 y 8 norte, Viña del Mar. | 109 |
| Anexo X - Bares y Restaurantes Plaza O’Higgins entre 13 y 14 norte, Viña del Mar. | 109 |
| Anexo Y – Detalle oferta Papas Crunch. | 110 |
| Anexo Z - Screenshot feed de Instagram. | 112 |
| Anexo AA - Diseño propuesta de valor. | 113 |
| Anexo BB - Componentes de una experiencia. | 114 |
| Anexo CC - Modelo de Brechas. | 114 |
| Anexo DD - Niveles de gestión de brechas. | 115 |
| Anexo EE - La brecha observada y los recursos del PEC. | 115 |
| Anexo FF- Actividades y actividades clave. | 116 |
| Anexo GG – Detalle de inversión. | 117 |
| Anexo HH – Ficha Técnica Frymaster 11814C | 118 |
| Anexo II – Carta Gantt Implementación Restaurant. | 119 |
| Anexo JJ - Detalle de salarios. | 119 |
| Anexo KK – Regresión lineal múltiple. | 120 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 - Población mercado objetivo en base a Censo 2017. | 8 |
| Tabla 2 – Ventas anuales Subrubro restaurantes. | 9 |
| Tabla 3 - Población Fija según Zona Geográfica, Censo 2017 | 9 |
| Tabla 4 - Benchmarking cantidad de puntos de venta y nivel de imagen..... | 11 |
| Tabla 5 - Benchmarking precio por porción individual. (*Euro valorizado en \$900 clp).. | 12 |
| Tabla 6 - Benchmarking página web – Instagram y principal motivo en su comunicación. | 13 |
| Tabla 7 - Benchmarking oferta gastronómica..... | 14 |
| Tabla 8 - Variables para cálculo de tamaño muestral. | 16 |
| Tabla 9 – Síntesis por segmento de valorizaciones | 19 |
| Tabla 10 - Drivers de compra por segmento. | 20 |
| Tabla 11 - Drivers de compra por segmento población local. | 21 |
| Tabla 12 - Drivers de compra por segmento población flotante. | 21 |
| Tabla 13 - Síntesis PESTEL. El peso asignado en una escala de [-3, +3]...... | 29 |
| Tabla 14 - IPC Chile actual e histórico. | 31 |
| Tabla 15 – Síntesis oportunidades por segmento | 39 |
| Tabla 16 – Síntesis amenazas por segmento | 40 |
| Tabla 17 - Tamaño de mercado por segmento para la comuna Viña del Mar..... | 42 |
| Tabla 18 - Segment checklist por segmento para la comuna Viña del Mar..... | 43 |
| Tabla 19 - Desarrollo viaje cliente. | 48 |
| Tabla 20 – Referencias para fijar precios..... | 52 |
| Tabla 21 – Precios estimados no promocionales para el restaurant de papas fritas..... | 52 |
| Tabla 22 – Capacidad freidora. | 68 |
| Tabla 23 – Estimación tiempo promedio entre platos entregados considerando dos presentadores. | 68 |
| Tabla 24 – Estimación de demanda | 72 |
| Tabla 25 – Justificación asignación estacionalidad de ventas anual..... | 73 |
| Tabla 26 – Proyección de inversiones para la apertura del restaurante..... | 73 |
| Tabla 27 – Flujo de caja proyecto puro. | 79 |
| Tabla 28 – Flujo de caja proyecto con deuda..... | 80 |
| Tabla 29 – Indicadores financieros..... | 80 |
| Tabla 30 – Sensibilizaciones | 81 |
| Tabla 31 - Valparaíso, Número de trabajadores dependientes informados según tamaño de la empresa años 2019, 2020, 2021. | 90 |
| Tabla 32 - Viña del Mar, Número de trabajadores dependientes informados según tamaño de la empresa años 2019, 2020, 2021. | 90 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1 - Comida Rápida en Chile: 2012 - 2017. Tasa de crecimiento anual y tamaño de mercado por categoría de comida rápida. | 7 |
| Ilustración 2 - Comida Rápida en Chile. Ranking de compañías 2017 y Tasa de crecimiento anual: 2012 – 2017. Ventas en millones de USD..... | 8 |
| Ilustración 3 - Benchmarking nivel de imagen. | 12 |
| Ilustración 4 - Benchmarking precio versus nivel de imagen..... | 13 |
| Ilustración 5 - Benchmarking oferta gastronómica. | 14 |
| Ilustración 6 - Gráfico cantidad de Toppings vs precio en porción individual. | 15 |
| Ilustración 7 - Gráfico cantidad de Salsas vs precio en porción individual. | 15 |
| Ilustración 8 - Benchmarking referencias de presentación del plato. | 16 |
| Ilustración 9 - Imágenes referenciales Papas Crunch. | 25 |
| Ilustración 10 - Fachada Cevasco plaza Sucre / Oferta gastronómica Cevasco. | 28 |
| Ilustración 11 - Oferta de papas fritas con toppings: Mc Donald's y Burger King. | 29 |
| Ilustración 12 - Tasa de delitos de mayor connotación social comunas del gran Valparaíso cada 100.000 habitantes. | 32 |
| Ilustración 13 - Aplicación C.R.E.A..... | 41 |
| Ilustración 14 - Campos de la experiencia. | 46 |
| Ilustración 15 - Aplicación Mapa de Experiencia LEGO. | 47 |
| Ilustración 16 - Interacción en puntos de contacto. | 48 |
| Ilustración 17 - Referencia producto..... | 50 |
| Ilustración 18 - Ilustración flujo solicitud de pedido cliente. | 51 |
| Ilustración 19 – Brand Funnel..... | 54 |
| Ilustración 20 - Aplicación herramienta Intrínseco y Extrínseco. | 55 |
| Ilustración 21 - Collage referencial implementación packaging..... | 56 |
| Ilustración 22 – Collage referencial implementación sector comedores. | 65 |
| Ilustración 23 – Layout referencial..... | 66 |
| Ilustración 24 – Gráfico de ventas mensuales en ingreso y cantidades vendidas..... | 76 |
| Ilustración 25 - Menú Papas Crunch actualizado al 24-10-2023. | 110 |
| Ilustración 26 - Opciones de tamaño para el cono de papas fritas de Papas Crunch. . | 110 |
| Ilustración 27 - Opciones de salsas de Papas Crunch. | 111 |
| Ilustración 28 - Opciones de platos de papas fritas de Papas Crunch. | 111 |

1 INTRODUCCIÓN

Turística por excelencia la quinta región recibe miles de personas en búsqueda de sus atractivas playas, parques naturales, gastronomía, sus valles vitivinícolas y un largo listado de atractivos y actividades que posicionan la región como la capital cultural¹ y el destino favorito de los chilenos. Más de 2 millones de visitantes visitan solo en verano la región de Valparaíso² siendo de ellos el 87% de origen nacional y el 13% de origen extranjero, donde lideran las visitas provenientes de Argentina representando una de cada dos y donde se espera que el número de turistas incrementa de la mano a la mayor llegada de cruceros internacionales a la ciudad de Valparaíso, donde por ejemplo en la temporada 2022-2023 que en su totalidad trajeron más de 100.000³ turistas a la región.

Es importante también mencionar que dentro de la región resaltan como principales focos turísticos las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar, siendo ambas evaluadas para efectos de este plan de negocios.

De acuerdo con SERNATUR⁴ la mayoría de los visitantes en la región de Valparaíso están en búsqueda de experiencias que pueda disfrutar a lo largo de la visita y que en consecuencia es necesario crear productos y servicios de calidad que permitan responder a los requerimientos, y que serán aquellos destinos que estén en sintonía con las necesidades de los viajeros los que tengan éxito. Es en este contexto y con la intención de responder a los requerimientos de residentes y turistas de la región de Valparaíso es que se propone innovar con la apertura de un restaurant que ofrezca un producto accesible, de buena calidad y que invite al comensal a disfrutar de la ciudad mientras de la mano a unas ricas papas fritas.

Por medio del plan de negocios se busca evaluar la apertura de un restaurant que se vincule con su entorno y sea una alternativa atractiva para comer tanto para residentes y visitantes de todas las edades, a un precio competitivo que ofrezca un producto apetecido por *todos*: crujientes papas fritas acompañadas de toppings de alta calidad y las más ricas salsas. Esto ambientado en un punto de ventas que invite a estar y que transmita calidad hacia quien lo visita.

Según la oficina de estudios y políticas agrarias (ODEPA)⁵ Chile se posiciona cuarto en Latinoamérica en el consumo de kilos de papa per cápita anual, mientras que según estudios de la aplicación de reparto a domicilio Uber Eats en 2022 los chilenos ordenaron por su aplicación papas fritas todos los días del año, sin excepción, consumiendo un 15% más de papas fritas respecto al 2021⁶. A su vez conforme a una publicación de la cámara nacional de comercio, servicios y turismo las ventas de comida rápida registraron un incremento de 1,7% real en el cuarto trimestre del 2022 vs el 2021⁷.

¹ICT Chile: Índice de competitividad turística regional | <https://ictchile.unab.cl/region.html>

²<https://www.sernatur.cl/mas-de-23-millones-de-personas-visitaron-la-region-de-valparaiso-durante-el-verano/>

³<https://www.df.cl/economia-y-politica/pais/rubro-de-cruceros-se-reactiva-ante-la-espera-de-mas-de-300-mil-turistas>

⁴ Plan de acción región de Valparaíso, Sector Turismo, 2014 – 2018. SERNATUR.

⁵ El mercado de la papa 2009 – 2010, Pilar Eguillor, Sept 2010

⁶ [Chilenos pidieron papas fritas por todos los días durante el 2022 según estudio | 24horas](#)

⁷ <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2021/02/Informe-Comida-S-Rapido-4-Trimestre-2022.pdf>

2 DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

El negocio apunta a abrir un restaurant de papas fritas ubicado en alguno de los principales barrios de Viña del Mar o Valparaíso en búsqueda de ofrecer el producto tanto a clientes que quieran comer dentro del restaurant, pero también fuera de él, la posibilidad de vincular el restaurant con los principales paseos de las ciudades permite a los consumidores comprar al paso para continuar con su paseo siendo un modelo ideal para sectores turísticos y de alto tránsito de visitantes pues permite incrementar también las ventas más allá del consumo solo en el local.

El modelo busca ofrecer papas fritas crocantes con acompañamientos de buena calidad y sabor que sean alternativa para quienes requieran tanto un almuerzo como darse un gusto a media tarde, para que vayas solo o acompañado, para que comas ahí o te lleves.

Una gran ventaja del modelo es que es replicable y permitiría la apertura de nuevos locales basándose en la misma propuesta.

PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER:

- ¿Hay mercado para un restaurant especialista en papas fritas? ¿Qué tan grande es el mercado?
- ¿Es un buen momento para hacerlo desde una perspectiva político, económico, tecnológico y/o social?
- ¿Existe realmente una oportunidad de negocio?
- ¿Cuáles son los principales competidores?
- ¿Cómo podemos diferenciarnos de la competencia y ofrecer un producto que los competidores no están ofreciendo?
- ¿Existe alguna otra empresa dedicada a lo mismo y que podamos usar de benchmarking en la Quinta región, región Metropolitana o el mundo?
- ¿Cuál es la mejor manera de vender el producto?
- ¿Qué productos existen que pueden complementar la oferta de papas fritas en el restaurant? ¿Cuáles son los mejores para este restaurant?
- ¿Qué toppings y salsas vender?
- ¿A quién estará dirigido el restaurant? ¿cómo son?
- ¿Cuál será la propuesta de valor del restaurant?
- ¿Cómo será el modelo de negocios?
- ¿Dónde estará ubicado el restaurant? ¿Por qué? ¿Cómo sería en términos de layout?
- ¿Cómo sería la atención a público?
- ¿Cuántas personas debería contratar para que funcione correctamente? ¿qué haría cada una?
- ¿Cuál debería ser el precio de venta del producto, cómo se promocionará?
- ¿Cuánto es necesario invertir para abrir el restaurant?
- ¿es posible alcanzar un VAN de \$50.000.000 considerando los primeros tres años de operación?

3 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

3.1 Objetivo General

Por medio de este trabajo se espera desarrollar un plan de negocio para la implementación de una empresa dedicada a la comercialización de papas fritas en la región de Valparaíso y que permita un VAN de \$50 MM CLP al tercer año de operación con un único punto de venta.

3.2 Objetivos Específicos

Para lograr el objetivo general propuesto se tendrán los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar el tamaño y oportunidad del mercado, analizar casos de éxito de empresas dedicadas a este negocio, analizar a la competencia, descubrir necesidades de potenciales clientes insatisfechas y segmento objetivo, entender el contexto político, económico, social y tecnológico para la implementación.
2. Definir propuesta de valor, ubicación y modelo de atención.
3. Diseñar un plan de marketing, con implicancias en términos estratégicos y tácticos.
4. Definir el modelo de negocio, modelo operacional, layout y requerimientos tecnológicos y organizacionales
5. Determinar la inversión necesaria para la implementación y operación del restaurant, más el estudio de viabilidad económica en búsqueda de un VAN de \$50MM CLP al tercer año de operación.

3.3 Alcance del tema a abordar

La investigación pretende el desarrollo de un plan de negocios para la apertura e implementación de un restaurant de papas fritas en la región de Valparaíso limitándose a la apertura de un único punto de venta en Viña del Mar o Valparaíso, donde el entendimiento de la oportunidad de mercado, entorno, competidores y potenciales clientes estarán limitados a la ciudad que se defina entre las mencionadas. Respecto al diagnóstico incluye un benchmarking con otras empresas dedicadas prioritariamente a la venta de papas fritas tanto en la Quinta región, región Metropolitana y otros restaurantes fuera del país, para también desde una perspectiva amplia evaluar potenciales canales de venta y productos complementarios ideales que permitan agregar valor.

La factibilidad y viabilidad económica del negocio se evaluará en un horizonte de tres años de operación en una única sala de ventas.

Los temas que no se incluyen en la tesis son, primero la implementación y seguimiento de la estrategia propuesta, y segundo el detalle de proveedores necesarios para la implementación y operación del punto de venta.

3.4 Resultados esperados

El Plan de Negocios debe lograr establecer de manera clara y en base a un correcto diagnóstico, síntesis, diseño de la estrategia y adecuado análisis financiero las condiciones necesarias para lograr con éxito la implementación de un restaurante de papas fritas en la región de Valparaíso y que cumpla con la condicional de satisfacción de un VAN de \$50 MM CLP al cierre del tercer año de operación.

4 MARCO CONCEPTUAL

Se hace necesario detallar algunos de los conceptos que se utilizarán de manera más frecuente durante este estudio.

4.1 Restaurantes

Un restaurante es un establecimiento comercial que ofrece a sus clientes un servicio de alimentos y bebestibles preparados para ser consumidos en el lugar o para llevar. Éstos proporcionan un ambiente en el cual el cliente puede disfrutar de comidas y experiencias gastronómicas. Estos pueden variar en sus estilos, tamaños, origen de sus preparaciones, nivel de formalidad y en la calidad del servicio ofrecido.

Existen distintos tipos, entre ellos los dedicados a la venta de **comida rápida** los cuales se caracterizan por sus precios convenientes y por la rapidez en la entrega de los alimentos y bebidas, suelen tener un menú acotado. Aparecen también los de **comida casual** entendidos como establecimientos informales que ofrecen una amplia variedad de platos a precios moderados. Vale señalar que existen otros restaurantes de **comida rápida y casual**, estos serían una mezcla de los dos primeros ofreciendo comida rápida de mejor calidad y una experiencia ligeramente más sofisticada. Por otra parte, en el mercado se pueden encontrar restaurantes de comida étnica especializados en comidas de una región específica y buscan ofrecer una experiencia culinaria auténtica y suelen estar ambientados temáticamente en línea a la cultura que representa su oferta. Hay también restaurantes de alta cocina o gourmet, estos normalmente son establecimientos de lujo que ofrecen una experiencia gastronómica refinada y normalmente cuentan con chefs reconocidos, menús sofisticados, servicio excepcional e ingredientes de alta calidad. Es común que en este tipo de restaurantes los precios sean más elevados. Finalmente, el modelo de restaurante temático tiende a ofrecer una experiencia basada en temas específicos siendo acompañado por una decoración espacial y referente a su tema, menús creativos y entretenimiento asociado a su propuesta, ejemplo de este último es por ejemplo Hard Rock Café o el bar insert Coin ubicado en Santiago.

4.2 Comida Rápida

Se entiende por comida rápida aquellos alimentos producidos en lugares de menú limitado, preparados y servidos en un corto periodo de tiempo y donde por lo general los clientes compran y reciben su producto en un mostrador⁸. Entre los alimentos más frecuentes a encontrar dentro de la oferta de un restaurant de comida rápida encontramos pizzas, hamburguesas, hot dogs, pollo frito, papas fritas, entre otros.

Comúnmente se asocia la comida rápida con alimentos altos en calorías, grasas y azúcares aun que podemos ver que en los últimos años distintos restaurants han optado por ofrecer también productos saludables.

En Chile desde el segundo trimestre del 2021 vemos como consistentemente las compras por parte de los consumidores de este tipo de comida ha incrementado en términos porcentuales versus su año anterior equivalente marcando en el cuarto

⁸ [«Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas»](#). OMS. 2015. Consultado el 29 de octubre de 2019. ANEXO 1.

trimestre 2022 5,6% de crecimiento versus mismo periodo año anterior equivalente.⁹ El mismo estudio detalla además que en Chile el 76,3% de las compras de comida rápida son realizadas de manera presencial, 1,4% vía canales digitales propios y un 17,7% por medio de plataformas de venta digital. Todo con un consumo promedio por persona en cada compra de \$8.047

4.3 Delivery

El término para efectos del plan hace referencia a un servicio de entrega de productos o servicios a domicilio. Es utilizado frecuentemente en la industria gastronómica para referirse a la entrega de alimentos y bebestibles desde un restaurant o darkstore a la dirección definida por el cliente. Este servicio durante los últimos años se ha desarrollado de la mano al crecimiento del comercio electrónico y al crecimiento de las aplicaciones de reparto a domicilio, tales como Rappi, Uber Eats, Pedidos Ya, Cornershop, Justo, etc.

Este puede realizarse directamente por el punto de venta o recurrir a terceros como las empresas señaladas anteriormente.

4.4 Comida Al Paso

Podemos entender la comida al paso como una forma de alimentación rápida y conveniente que se consume fuera del hogar, es conocida también como comida “para llevar”. Esta generalmente se caracteriza por su rápida disponibilidad, posibilidad de consumo sin necesidad de cuberitos y la posibilidad de ser consumida mientras se está en movimiento. La comida al paso desde una perspectiva sociológica surge como respuesta a la demanda del estilo de vida moderno donde las personas tienen poco tiempo para cocinar o sentarse en un restaurante.

Es usual asociar la comida al paso con comida poco saludable desde una perspectiva nutricional. Regularmente los alimentos al paso son altos en azúcares, grasas saturadas, calorías o sodio, lo que puede tener efectos nocivos para la salud si son consumidos recurrentemente. Cabe señalar que últimamente han aparecido propuestas de comida al paso saludables ofreciendo alimentos nutricionalmente equilibrados alejándose de la propuesta tradicional: bowls y ensaladas.

4.5 Calidad

En relación a la industria alimentaria se define calidad en base a distintos parámetros:

- 1) Calidad en base a la conformidad de estándares de seguridad alimentaria y regulaciones asociadas a la venta de alimentos preparados.
- 2) Frescura y calidad de materias primas en la elaboración de preparaciones.
- 3) Servicio que busca superar las expectativas del cliente a modo de satisfacer las necesidades no solo de producto, sino también de atención.

⁹ [Indicador de Comida de Servicio Rápido \(cnc.cl\)](#)

5 DIAGNÓSTICO

Para realizar el análisis de factibilidad estratégica fue necesario primero identificar los requerimientos técnicos propios del negocio gastronómico en Chile más también definir en qué parte de la región se implementará el restaurant referente al proyecto de tesis. Como alternativas para abrir el restaurante se consideran las comunas Viña del Mar y Valparaíso. En el capítulo de Diagnostico Interno se ahondará en los motivos de la elección. En segundo lugar, se realizó un análisis profundo revisando el mercado, clientes, competidores y un análisis del entorno donde la empresa se desarrollaría.

5.1 Mercado

En Latinoamérica y de acuerdo a los pronósticos realizados por Euromónitor en noviembre de 2018 con su estudio *Fast Food in Latin America* vemos que la comida rápida está creciendo a un ritmo significativo y corresponde al cuarto mercado más importante a nivel global. Para el periodo 2012-2017 se identifica una tasa compuesta de crecimiento anual de 3%¹⁰, mientras que ya para el periodo 2018-2023 proyecta un 4,5%¹¹ según la investigación realizada por EMR, empresa dedicada la investigación de mercado. De acuerdo a la misma fuente se estima el mercado de comida rápida para Latinoamérica en USD 64,5 mil millones en 2021. (Ver Anexo A)

La tasa de crecimiento anual proyecta incrementos para los próximos años principalmente debido al alza en el número de restaurantes de comida rápida en la región, el incremento en el gasto de los consumidores en este tipo de alimento y el aumento de la población. A lo anterior se suma el cambio en el uso de los horarios y los escasos de tiempo como factores que impulsan aún más la demanda por este tipo de comida. La conveniencia en precio versus otras alternativas de alimentos es otro factor desencadenante del crecimiento de la industria. A demás se espera que por medio de propuestas innovadoras que den respuesta a nuevas tendencias de consumo el tamaño del mercado aumente, ejemplo a esto son propuestas veganas y/o saludables dentro del marco de la comida rápida. Un último factor que ha permitido el desarrollo de la industria en Latinoamérica es la cada vez mayor presencia geográfica de empresas dedicadas a la entrega de alimentos.

Los siguientes datos se basan principalmente en el periodo 2012-2017, es importante destacar que en caso de decidir realizar el negocio se sugiere actualizar la información y alinear con ello las tendencias en caso de que se muestren cambios respecto a la situación a continuación señalada.

Entre los mercados más relevantes de la región se encuentran Brasil, México y Argentina, siendo Chile el quinto mercado de mayor tamaño estando del orden de los USD 1.000 millones anuales. Ver Anexo B.

¹⁰ Fast FOOD Latin America Euromonitor

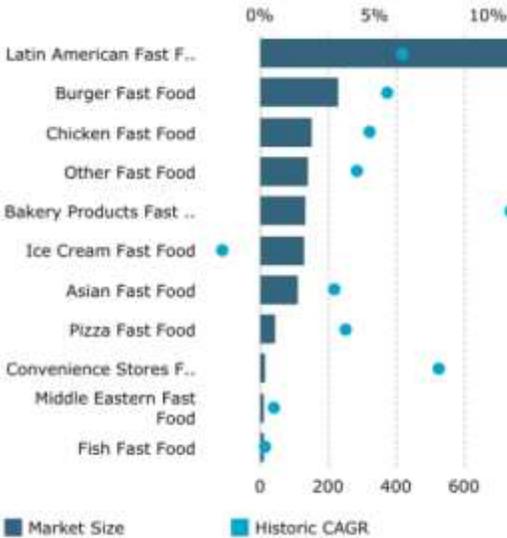
¹¹ Perspectiva del Mercado Latinoamericano de Comida Rápida EMR

En Chile para los periodos de 2012-2017 la categoría de producto dentro del mercado de comida rápida con mayor crecimiento porcentual fue el de productos horneados el cual fue impulsado principalmente por la cadena Subway y su incremento de puntos de venta en alrededor de un 27%. Ahora bien, en términos absolutos la categoría dedicada a venta de productos Latinoamericanos fue la con mayor crecimiento (USD 198 millones), seguida por Hamburguesas (USD 52 millones), luego Productos Horneados (USD 53 millones). Ver Anexo C

Lamentablemente dentro de las categorías de producto no encontramos las papas fritas por si solas como una, ahora bien, se califican en la categoría de Otros Fast Food, cuarta categoría con mayor crecimiento en el país para el periodo al cual corresponde la información proporcionada por Euromonitor y con un crecimiento de USD 26 millones.

Si vemos en detalle esta categoría vemos como el CAGR se proyecta en el orden del **4%** y se estima un mercado del orden de los USD 140 millones en 2017. Si proyectamos lo anterior para el 2024 obtenemos **mercado nacional estimado de 185 USD**.

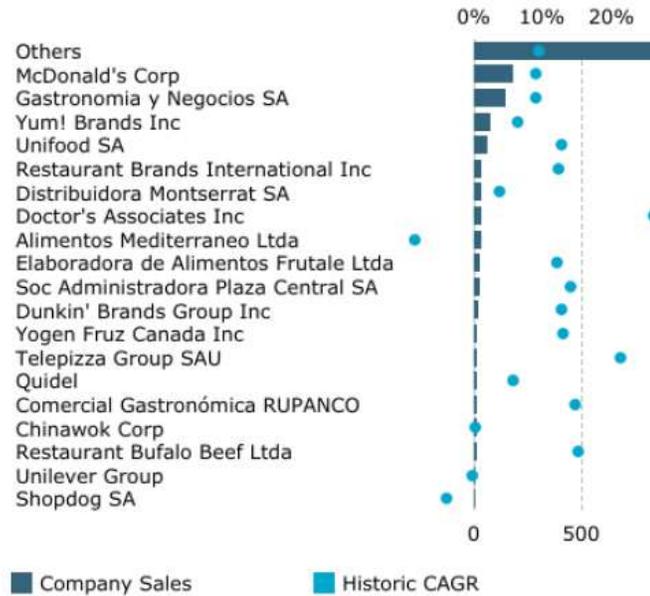
Ilustración 1 - Comida Rápida en Chile: 2012 - 2017. Tasa de crecimiento anual y tamaño de mercado por categoría de comida rápida.



Fuente: Regional Overview Fast Food Latam 2018, Euromonitor.

En el caso de Chile, al igual que para otros países como México, Argentina y Brasil, los puntos de venta independientes de servicios de alimento dominan dentro del mercado en comparación a las cadenas de comida rápida ofreciendo menús que incluyen comidas completas a precios accesibles independientemente si el consumidor prefiere pedir para comer en el lugar, para llevar o a domicilio. En la siguiente ilustración la distribución del mercado de comida rápida en Chile donde se parecía una tasa de crecimiento anual compuesta del orden del 10% para la categoría Otros, donde caen todos los restaurantes distintos a las grandes cadenas.

Ilustración 2 - Comida Rápida en Chile. Ranking de compañías 2017 y Tasa de crecimiento anual: 2012 – 2017. Ventas en millones de USD.



Fuente: Regional Overview Fast Food Latam 2018, Euromonitor.

5.1.1 Mercado Potencial

5.1.1.1 Quinta región, Chile. Pero, ¿Viña del Mar o Valparaíso?

Se ha planteado que el restaurant para el cual realizamos este plan de negocios estará ubicado en la Quinta región de Chile, ahora bien, es necesario para el éxito de este plan de negocios definir dónde se abriría el restaurante entre las dos principales comunas: ¿Viña del Mar o Valparaíso?

Mercado objetivo:

De acuerdo al último Censo realizado en 2017 se identifica un mercado potencial mayor en Viña del Mar en comparación a la comuna de Valparaíso.

Tabla 1 - Población mercado objetivo en base a Censo 2017.

| Tipo Mercado | Tipo | Hombres | Mujeres | Población Total |
|------------------|---------------------|---------|---------|-----------------|
| Mercado Total | Comuna Valparaíso | 289.890 | 303.420 | 593.310 |
| | Comuna Viña del Mar | 317.338 | 351.158 | 668.496 |
| Mercado Objetivo | Total 15-59 años | 94.779 | 94.360 | 189.139 |
| | Total 15-59 años | 103.025 | 108.657 | 211.682 |

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte y de acuerdo a los datos otorgados por la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile en sus Reporte para el número de trabajadores dependientes informados según tamaño de la empresa años 2019, 2020, 2021 identifica alrededor de 68.000 trabajadores empleados en Viña del Mar por sobre Valparaíso (Ver Anexo D). A su vez Viña del Mar se presenta como una ciudad más segura comparado a Valparaíso de acuerdo al boletín de seguridad pública emitido por la fundación P!ensa con fecha 29 de marzo de 2023, se desarrolla en mayor detalle en el análisis de entorno social (5.4.3.1 Seguridad).

Por lo anterior que se define Viña del Mar como la comuna donde se realizará el restaurante y sobre la cual se continuará el análisis para estimar el mercado. Es relevante mencionar que en Viña del Mar no existe una empresa dedicada prioritariamente a la venta de papas fritas, como si ocurre en Valparaíso.

Ahora, con el objetivo de proyectar el mercado potencial para el restaurant de comida rápida en la comuna de Viña del Mar se utilizaran datos del SII referentes a la ventas registradas por el subrubro 561 – Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comida, para luego por medio de datos del Censo, ingreso promedio, y asignación de gastos estimar cuanto de las ventas corresponden a residentes de la comuna y cuanto a población flotante, ya sean turistas como estudiantes y trabajadores que gastan en Viña del Mar.

Primero, y en base a datos del SII sobre las ventas reales anuales registradas para el subrubro económico 561-Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comida en la comuna de Viña del Mar para 2022 es de \$205.600 MM CLP.

Tabla 2 – Ventas anuales Subrubro restaurantes.

| Año Comercial | Comuna del domicilio o casa matriz | Subrubro económico | Número de empresas | Ventas anuales en UF | Valor UF dic. | Ventas anuales en MM\$ |
|---------------|------------------------------------|--|--------------------|----------------------|---------------|------------------------|
| 2020 | Viña del Mar | 561 - Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas | 906 | 2.183.988 | 29.070 | 63.489 |
| 2021 | Viña del Mar | 561 - Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas | 966 | 4.275.356 | 30.977 | 132.437 |
| 2022 | Viña del Mar | 561 - Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas | 1.026 | 5.861.353 | 35.077 | 205.600 |

Fuente: SII, Estadísticas de Empresas por Comuna y Subrubro económico.¹²

Luego, para estimar el porcentaje de las ventas correspondiente solo a residentes de la comuna, se comienza con el Censo de 2017 en relación al número de habitantes que viven en la comuna de Viña del Mar se identifican 668.496 personas. Se considera para efecto del análisis solo aquellas personas de entre 15 y 59 años de edad:

Tabla 3 - Población Fija según Zona Geográfica, Censo 2017

| Zona Geográfica | Población Fija | |
|------------------------|----------------|--------------|
| | Total | 15 y 59 años |
| Region de Valparaíso | 1.815.902 | 1.127.736 |
| Comuna de Viña del Mar | 668.496 | 211.682 |

Fuente: Elaboración propia (Detalle población en

¹² https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

Anexo E)

En relación al gasto que realizan las personas que viven en la región de Valparaíso es necesario entender inicialmente en mayor profundidad la composición de sus ingresos. De acuerdo a la Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI)¹³ realizada en 2022 por el INE el ingreso promedio de un trabajador en la quinta región asciende a \$647.560, donde los hombres ganan alrededor de \$165.000 pesos en promedio por sobre las mujeres. Ver Anexo F.

Cuando analizamos también el gasto promedio según la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares elaborada por el INE vemos que el gasto en restaurantes y hoteles en comparación a la encuesta del año anterior sube en la media un 70% ascendiendo a \$67.371 en promedio mensual y representando un promedio de 6,5% del presupuesto familiar estimado en \$1.193.456 pesos. Ver Anexo G.

Finalmente, para la comuna de Viña del Mar, y considerando solo la población residente en la comuna proyectada para 2024, el ingreso ajustado en base al Pib y el gasto porcentual en restaurantes y hoteles que el mercado asciende a los USD 11,4 millones mensuales para el 2024 en el mercado de restaurantes y hoteles. Ver Anexo H.

$$\begin{aligned} &= 211.682 \text{ (personas mayores de 18)} * 113,7\% \text{ (variacion censo 2017 – 2024)} \\ &\quad * \$653.267 \text{ (ingreso promedio mensual region de Valparaíso)} * \\ &\quad 100,9\% \text{ (variacion estimada de ingreso region de Valparaíso para 2024)} * \\ &\quad 6,5\% \text{ (presupuesto asignado a restaurantes y hoteles)} \\ &\quad = \$10.220 \text{ milloes de pesos mensuales} \\ &\quad = \text{USD } 11,4 \text{ Millones mensuales (1 USD = \$ 900)} \end{aligned}$$

5.1.2 Benchmarking

Hoy existen diversos restaurantes de papas fritas a lo largo de Chile y el mundo que buscan capturar el parte de este mercado, es por ello que un capítulo relevante de este plan de negocios apunta a conocer algunos de ellos e identificar diferencias y eventuales ventajas de cada uno para desde ahí también poder diseñar cual será la propuesta de valor del restaurant que se desarrolla en este documento, pues el análisis permite a su vez identificar áreas de oportunidad. A lo largo de este capítulo se aborda y compara para los restaurantes seleccionados el precio de la porción individual con topping, también el nivel de imagen donde se diferenciará entre estándar y sofisticado, siendo el segundo de nivel superior. En relación a la oferta gastronómica se comparará el tipo y cantidad de toppings y salsas en relación al precio y a la dependencia entre ambos, para finalizar con la presentación de los platos. Relevante mencionar que este benchmarking se realizó en junio 2023, se sugiere ajustar sobre todo eventuales variaciones de precios en caso de querer realizar este plan de negocios.

Para Chile se selecciona Fries and Bites, Fritkot y Papachecos ubicados en Santiago, se suma también el caso de Papas Crunch ubicado en Valparaíso que será desarrollado de manera individual en mayor profundidad en el capítulo de Competidores. Por su parte los

¹³ ENCUESTA SUPLEMENTARIA DE INGRESOS (ESI) 2022 REGIÓN DE VALPARAÍSO.

restaurantes especializados en la venta de papas fritas internacionales seleccionados son Friet Atelier, Fabel Friet, Manneken, Heertje Friet y Las Fritas, ubicados todos ellos en Europa, principalmente en Países Bajos y Bélgica.

Tabla 4 - Benchmarking cantidad de puntos de venta y nivel de imagen.

| Nombre | Ubicación | Cantidad de locales | Nivel de Imagen |
|-----------------|---|---------------------|-----------------|
| Fries and Bites | Chile - Santiago y Rancagua | 7 | Estandar |
| Papas Crunch | Chile - Valparaíso | 3 | Estandar |
| Fritkot | Chile - Santiago | 1 | Estandar |
| Papachecos | Chile - Santiago | 1 | Estandar |
| Frites Atelier* | Belgica - Antwerp, Brussels y Ghent / Países Bajos - The Hague y Roosendaal | 5 | Sofisticado |
| Fabel Friet* | Países Bajos - Amsterdam | 1 | Sofisticado |
| Mannekenpis* | Países Bajos - Amsterdam, Utrecht y Leidschendam | 3 | Estandar |
| HEERTJE FRIET* | Países Bajos - Amsterdam | 1 | Sofisticado |
| Las Fritas* | España - Barcelona, Bilbao y Valencia | 4 | Estandar |

Fuente: Elaboración propia.

Algo a destacar es que se identifica que existen algunos restaurantes que cuentan con más de un punto de venta, ejemplo de ello es Fries and Bites que ubica sus puntos de venta en distintas partes de Santiago, llegando incluso a la apertura de un punto de venta en Rancagua y Papas Crunch que ubica tres restaurantes en distintas partes de Valparaíso, vemos como en el mercado nacional la expansión tiende a ser dentro de la misma región, mientras que las cadenas identificadas en el extranjero buscan por medio de sus puntos de venta capturar demanda en distintas ciudades, ejemplo de lo anterior es Friets Atelier estando presentes en Bruselas, Amberes y Gante en Bélgica, pero también en Roosendaal y La Haya en Países Bajos, o Las Fritas ubicándose con cuatro restaurantes en tres ciudades de España.

Sea dentro de la región o fuera de ella es importante destacar que en búsqueda de crecimiento la apertura de nuevos restaurantes pareciera ser el camino elegido por parte de los restaurantes analizados en este benchmarking.

El precio es un punto relevante a entender por varios motivos, primero determina la posibilidad de que el cliente objetivo efectivamente compre, esto en la medida que el precio este en línea con la disposición a pagar. Otro motivo es por que permitira entender el rango entre el cual podríamos movernos en base a otros oferentes de productos similares. En base al precio se podrá también realizar las proyecciones financieras que determinaran la viabilidad del negocio y la posibilidad a cumplir con la condición de satisfacción de este plan de negocios.

Con el propósito de unificar el precio se elige para cada restaurant la porción individual de papas fritas agregando siempre que se permita un topping de origen animal. Para el caso de los restaurantes europeos se considera el tipo de cambio de un euro como equivalente a novecientos pesos chilenos.

El rango identificado de precios oscila entre los \$4.400 y los \$8.900 pesos por porción individual.

Tabla 5 - Benchmarking precio por porción individual. (*Euro valorizado en \$900 clp).

| Nombre | Precio Porcion Individual + Topping | Detalle Plato Utilizado Para Comparación de Precios |
|-----------------|-------------------------------------|---|
| Fries anb Bites | \$6.290 | Papas + Nugget |
| Papas Crunch | \$4.600 | Papas + Pollo bbq |
| Fritkot | \$8.900 | Promoción individual papas M + Estofado |
| Papachecos | \$4.400 | Porción individual + Agregado extrapremium |
| Frites Atelier* | \$6.300 | Papas individuales + Parmesano |
| Fabel Friet* | \$5.220 | Papas individuales + Topping |
| Mannekenpis* | \$5.850 | Papas + Sala |
| HEERTJE FRIET* | \$6.300 | Porción Individual con Topping y Salsa |
| Las Fritas* | \$6.300 | Porción Individual con Topping y Salsa |

Fuente: Elaboración propia.

Parte relevante a entender al momento de hacer un plan de negocios para un restaurant es la ambientacion e implementacion de la infraestructura, no solo para el calculo de los costos asociados, si no que permite a crear para los clientes una experiencia distinta, agradable y eventualmente unica, contribuyendo esto a la comodidad y disfrute por parte de los comensales. Permite tambien transmitir la tematica y estilo reforzando la identidad del concepto del establecimiento, lo que ayuda a atraer al publico adecuado y diferenciarse de la competencia. Otro punto relevante es que la ambientacion o nivel de imagen aporta desde una perspectiva del marketing pues un diseño atractivo puede ser utilizado para atraer nuevos clientes, generar recomendaciones positivas, promover la imagen e incluso aumentar la disposicion a pagar de los clientes. Gran parte de la experiencia del cliente tiene relacion al nivel de imagen del restaurant.

Para el caso del benchamrking de los restaurantes seleccionados se diferencia el nivel de imagen en dos: estandar y sofisticado, donde el primero apunta a un local funcional, de un diseño medio y donde se dispone para los comensales lo justo para que puedan comprar y comer en el punto de ventas, es necesario señalar que un nivel de imagen estandar no es sinonimo de mal diseño, mas bien responde a una estetica sin altas pretenciones. Por su parte el nivel de imagen sofisticado describe restaurantes que buscan por medio de la ambientacion mejorar la experiencia de consumo de sus clientes y transmitir a su vez el mensaje de calidad por medio del uso de mobiliario, colores, tipografias, uniformes e iluminacion entre otros.

Ilustración 3 - Benchmarking nivel de imagen.

| | Estándar | | | | Sofisticado | | | |
|-------------|----------|--|--|--|-------------|--|--|--|
| Estándar | | | | | | | | |
| Sofisticado | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Se identifica que, en el caso de Chile, a diferencia de algunos restaurantes de Europa, no existe una oferta con nivel de imagen sofisticado.

Ilustración 4 - Benchmarking precio versus nivel de imagen.



Fuente: Elaboración propia.

En búsqueda a entender el tipo de imagen que cada restaurant busca transmitir al mercado es necesario evaluar también la manera que usan sus redes sociales. En este benchmarking se utiliza Instagram para entender el tipo de comunicación, en el se reafirma el nivel de imagen identificado en los puntos de venta pero a su vez se busca entender distintos motivos comunicacionales que permitan llegar a los clientes.

Los motivos mas utilizados por locales de nivel de imagen estandar apuntan a producto y promociones de precio, mientras que en la medida que el nivel de imagen mejora encontramos otros motivos como calidad y comunidad.

Tabla 6 - Benchmarking página web – Instagram y principal motivo en su comunicación.

| Nombre | Página Web | Instagram | Número de seguidores | Comunicación centrada en: |
|-----------------|---|-----------------|----------------------|--------------------------------|
| Fries anb Bites | https://www.friesandbites.cl/ | friesandbitescl | 16,2 mil | Producto |
| Papas Crunch | http://www.papacrunch.cl/ | papacrunch.cl | 5,2 mil | Producto y promociones |
| Fritkot | https://www.fritkot.cl/ | fritkotfries | 23,5 mil | Producto y promociones |
| Papachecos | https://www.papachecos.cl/ | papachecos.cl | 96,7 mil | Producto |
| Frites Atelier | https://www.fritesatelier.com/ | fritesatelier | 34,7 mil | Producto, Calidad, Comunidad |
| Fabel Friet | https://fabelmenu.netlify.app/ | fabelfriet | 16,3 mil | Producto |
| Mannekenpis | NA | mannekenfriet | 13,5 mil | Producto - NL Holland #1 Fries |
| HEERTJE FRIET | https://www.heertjefriet.nl/ | heertjefriet | 1,4 mil | Producto |
| Las Fritas | NA | las_fritas | 6,1 mil | Producto |

Fuente: Elaboración propia.

Si bien en el benchmarking se analizan restaurantes dedicados principalmente a la venta de papas fritas se identifica que algunos ofrecen también otros productos, entre los que encontramos sándwich, croquetas y postres principalmente, esto será analizado como alternativa al plan de negocios en el capítulo destinado a producto.

Ilustración 5 - Benchmarking oferta gastronómica.

| |  | | | |  | | | | |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Patente de Alcohol | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| Cantidad de Toppings | 7 | 5 | 8 | 10 | 5 | 2 | 0 | 5 | 6 |
| Cantidad de Salsas | 9 | 17 | 12 | 10 | 6 | 6 | 25 | 15 | 8 |
| Croquetas o Empanizados | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sándwiches | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| Postres | ✓ | | ✓ | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7 - Benchmarking oferta gastronómica.

| Nombre | Patente de Alcohol | Descripción carta | ¿Venta de otros productos? |
|-----------------|--------------------|--|----------------------------|
| Fries anb Bites | no | Frituras en general, distintos productos | no* |
| Papas Crunch | no | Principalmente papas pero venden tambien completos y hamburguesas, acompañamientos estandar. | Completos y hamburguesas |
| Fritkot | si | Papas, estofados, toppings y salsas | Croquetas y Postres |
| Papachecos | no | Papas + Agregados según categoría | no* |
| Frites Atelier | si | Sofisticada, acotada y de alto estandar gastronómico para el segmento | Hamburguesas y Croquetas |
| Fabel Friet | si | Sofisticada y simple | Croquetas y fricandela |
| Mannekenpis | no | Foco en las salsas | Croquetas |
| HEERTJE FRIET | no | Simple, papas, salsas y acompañamientos | Croquetas y fricandela |
| Las Fritas | si | Simple, papas, salsas y acompañamientos | Hamburguesas y Croquetas |

Fuente: Elaboración propia.

Parte esencial para complementar la oferta de papas fritas y lograr desarrollar un restaurant especializado en papas fritas es entender los toppings que se ofrecen en los distintos restaurantes. Vemos que hay algunos que no venden directamente toppings con sus papas fritas, mientras otros llegan a ofrecen hasta 10 posibles acompañamientos. Entre los productos ofrecidos se encuentran carnes rojas, carnes blancas, embutidos, quesos y opciones vegetales. Al estudiar a los clientes se considera evaluar respecto a este punto, se considera en la encuesta.

Ilustración 6 - Gráfico cantidad de Toppings vs precio en porción individual.



Fuente: Elaboración propia.

El mismo análisis anterior realizado con los toppings es necesario realizarlo con las salsas. Se ven restaurantes con una carta reducida desde 6 salas a otros con incluso 25 salsas. Por ejemplo el restaurant Manneken usa este punto como factor diferenciador. Con el objetivo de entender de mejor manera la valoración por parte del consumidor es que se investiga también sobre este punto.

Ilustración 7 - Gráfico cantidad de Salsas vs precio en porción individual.



Fuente: Elaboración propia.

En el benchmarking se identifica que dos de los restaurantes con mayor nivel de imagen tienden a tener cartas más acotadas tanto en toppings como en salsas en términos relativos en comparación a los otros restaurantes. Ver Anexo I.

Detalle de los toppings y salsas ofrecidos por los distintos restaurantes considerados en el benchmarking en Anexo J y Anexo K.

Por último, se realiza el levantamiento de cómo cada restaurante presenta sus platos a los consumidores. Algo importante a destacar es que el formato es siempre en un envase desechable y es principalmente como o bandeja de cartón, a su vez se identifica que es usual que las salsas sean presentadas sobre las papas fritas, pero todos ofrecen también la posibilidad de pedir las salsas por separado.

Ilustración 8 - Benchmarking referencias de presentación del plato.



Fuente: Elaboración propia.

A modo de síntesis identificamos que, en Viña del Mar, y en Chile, existe una oportunidad en crear un restaurante de papas fritas que se enfoque en una oferta bajo un nivel de imagen sofisticado abarcando desde la implementación del punto de venta, nivel de servicio, presentación y calidad del producto, lo anterior con la intención de crear una experiencia única para quienes gustan de las papas fritas.

5.2 Clientes

Para el entendimiento de los clientes se realiza una investigación con el objetivo de definir segmentos de clientes e identificar preferencias de consumo respecto a la comida rápida y el consumo de papas fritas. Luego, lo primero fue identificar el tamaño muestral adecuando para poder realizar una encuesta que tenga por parámetros:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (n - 1)) + k^2 * p * q}$$

Tabla 8 - Variables para cálculo de tamaño muestral.

| Nombre de Variable Valor | Variable | Valor |
|---|----------|---------|
| Tamaño de la población | N | 211.682 |
| | N-1 | 211.681 |
| Constante del Nivel de Confianza (95%) | K | 1,96 |
| | k^2 | 3,8416 |
| Proporción de individuos que poseen la característica de estudio | p | 0,5 |
| Proporción de individuos que no poseen la característica de estudio (1-p) | q | 0,5 |
| Error muestral deseado | e | 5,0% |
| | e^2 | 0,0025 |

Fuente: Elaboración propia.

$$n = 384$$

Donde n es el número de encuestas que deben ser realizadas para cumplir con las condiciones definidas para las variables.

En la investigación se logró encuestar a 181 personas, lo anterior implica un incremento en el error muestral deseado de 5% a 7,3%, luego la encuesta no es representativa del mercado de la manera que pretendía. Se recomienda en caso de realizar el plan de negociación incrementar el tamaño muestral en línea de mantener los parámetros deseados y definidos como adecuados considerando también aleatoriedad en los encuestados.

Para la creación de la encuesta se utilizó la plataforma de Google: Google Forms. A continuación, se procede a explicar los resultados obtenidos.

Referente a la muestra consultada como síntesis se identifica:

- 53,6% de la muestra corresponde a personas del género masculino y un 46,4% del género femenino.
- Respecto al rango etario los encuestados principalmente tienen en 34 y 45 años representando un 47,5% de la muestra, el grupo entre 25 y 33 años representa el 39,8% de la muestra, para la tercera mayoría con un rango entre 16 y 24 años representan el 7,2% de la muestra, el restante de 5,5% de la muestra corresponde a personas mayores de 45 años.
- Respecto a los ingresos de las personas encuestadas identificamos que el 48,6% de la muestra declara un ingreso familiar superior a los \$3MM, un 18,8% un ingreso familiar entre \$2,1MM y \$3MM, un 10,5% entre \$1,5MM y \$2,1MM, un 11% entre \$1MM y \$1,5MM, un 5% entre \$0,65MM y \$1MM y un 6,1% un ingreso familiar menor a \$0,65MM.
- Adicionalmente un 8,8% de la muestra se declara vegano.

En el Anexo L se puede analizar en detalle el resultado de cada una de las 17 preguntas realizadas a los encuestados. Se utilizó el resultado de la encuesta para desarrollar todo el capítulo siguiente referente a Segmentación.

Por otro lado, y concerniente al cliente, es importante mencionar que de acuerdo a la Cámara Nacional de Comercio en conjunto con la Asociación Chilena Gastronomía las ventas de comida rápida aumentaron un 25% en 2022 mientras el ticket promedio se mantiene sobre los \$8.000 CLP. Con respecto al mix de canales entre octubre y diciembre del 2022 un 76,3% de las ventas fueron presenciales.¹⁴

¹⁴ <https://www.df.cl/empresas/consumo/ventas-de-comida-rapida-aumentaron-25-en-2022-mientras-boleta-promedio>

5.2.1 Segmentación

Basados en los resultados obtenidos a raíz de la encuesta es que se identifican cuatro segmentos para evaluar, a continuación, una descripción de cada uno adicional a un resumen de la oportunidad de mercado con cada uno de ellos, su valorización al tipo de restaurant propuesto y a productos complementarios al momento de comer papas fritas. Se utiliza como referencia para la disposición a pagar de cada segmento los precios ofrecidos por restaurantes alternativos conocidos por los encuestados.

"Fritureros Intrépidos"

Entre 16 y 24 años. Esta generación está compuesta por jóvenes en busca de nuevas experiencias, se encuentran en una etapa de descubrimiento personal y se sienten frecuentemente atraídos por la innovación, la tecnología y la expresión individual. En Viña del Mar, estos jóvenes usan su tiempo libre visitando la ciudad para disfrutar de la vida social y explorar los rincones culturales. No tienden a comer fuera de casa muy seguido dentro del mes, aunque si comen comida rápida alrededor de una vez a la semana, les gusta mucho, además que se adecúa en precio a su disposición a pagar. *Disposición a pagar por plato \$4600 (Referencia Papas Crunch)*

"Crujientes Conectados"

Entre 25 y 33 años. Este grupo de clientes se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo profesional y personal. Son conocidos por estar conectados y utilizar la tecnología en su vida diaria. Son creativos y aprecian el balance entre el trabajo y la vida personal. Ya sea que vivan en Viña del Mar o visiten la ciudad, ellos buscan momentos de relax y disfrute, aprovechan su tiempo libre para recorrer los barrios y relajarse en la playa. Suelen comer fuera de casa seguido dentro del mes y en algunas ocasiones disfrutan de comer comida rápida, valoran su tiempo por lo cual la rapidez de atención y entrega del producto es uno de sus principales motivadores de compra de este tipo de comida. *Disposición a pagar por plato \$5.960 (Papas Crunch, Fritkot, Papachecos).*

"Saboreadores de Éxito"

Entre 34 y 45 años. Este grupo está formado por personas que han madurado su carrera y tienen una vida personal y familiar en general estable. Valorán el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la calidad de los productos y servicios, y buscan opciones que les brinden comodidad y conveniencia. Tanto si residen en Viña del Mar como si la visitan, estos clientes buscan momentos de indulgencia. Comen fuera de casa, aunque valora más poder comer en ella. Tienden a comer comida rápida por lo general una vez a la semana y aprecian la calidad y el tiempo, estos son sus principales motivadores para comprar comida rápida. *Disposición a pagar por plato \$5.960 (Friets \$ Bites, Papas Checos)*

"Maestros del Crujido"

Entre 45 y 60 años. Este grupo se caracteriza por tener una amplia experiencia en la vida y en su carrera. Son personas sofisticadas, conscientes de la calidad y la reputación de los productos y servicios que adquieren. Valorán la atención al detalle. Tanto si residen en Viña del Mar como si lo visitan, estos clientes aprecian momentos de deleite y

refinamiento. Comen fuera de casa por lo general entre 1 y 2 veces al mes y comen comida rápida rara vez, varios de ellos declaran de hecho no comer comida rápida. Al igual que los Saboreadores de Éxito valoran su tiempo y la calidad, para llegar a ellos estos ítems deben ser considerados. *Disposición a pagar por plato \$3.400 (Mc Donald's).*

Observación: Para facilitar la lectura de las tablas a continuación se utiliza una escala de colores donde el color verde representa el porcentaje para cada segmento de clientes con mayor número de respuestas positivas dentro de las opciones establecidas, el color rojo por su parte simboliza que el segmento responde en baja o nula medida a esa alternativa. Mientras más oscuro el verde más valioso el segmento de acuerdo al ítem valorado para efectos de este plan de negocios.

5.2.2 Identificación de necesidades e intereses de los segmentos

En la encuesta se identifica la necesidad de los segmentos a comer fuera de casa por sobre tres veces al mes en cada segmento, siendo los encuestados de 25 a 45 años quienes más comen fuera de casa, mientras que ponderadamente quienes más comen comida rápida al mes son los jóvenes entre 16 y 24 años y sorpresivamente los mayores de 45 años. Al consultar directamente por la valorización que dan los encuestados a los toppings y salsas se identifica que los encuestados menores a 33 años valoran las salsas por sobre los mayores a 33 y que a medida que el encuestado envejece valora cada vez más los acompañamientos.

Tabla 9 – Síntesis por segmento de valorizaciones

| ITEM | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años |
|---|---|---|--|--|
| Frecuencia de consumo fuera de casa mensual promedio ponderado | 3,03 | 3,66 | 3,52 | 3,13 |
| Frecuencia de consumo de comida rápida mensual promedio ponderado | 3,2 | 2,33 | 2,355 | 3,33 |
| Valoraciones hacia elementos | Atraídos por la innovación y expresión individual | Valoran la calidad y aprecian el balance entre la vida laboral y el trabajo (tiempo). Relajo y disfrute son atributos de alto valor | Valoran la calidad y aprecian el balance entre la vida laboral y el trabajo (tiempo). Aparece el concepto de indulgencia | Concentes de la calidad, valoran la atención al detalle. Aparece el concepto de refinamiento |
| Busqueda de nuevas experiencias | Alto | Alto | Medio | Bajo |
| Uso tecnológico | Uso alto de la teconología en su vida diaria | Uso alto de la teconología en su vida diaria | Uso medio alto de la teconología en su vida diaria | Uso moderado de la teconología en su vida diaria |
| Valorización promedio al consumo de papas fritas con salsas | 3,39 | 3,38 | 3,16 | 3,19 |
| Valorización promedio al consumo de papas fritas con toppings | 2,39 | 2,81 | 3,3 | 3,48 |

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla el levantamiento de información referente a los drivers de compra por segmento, donde se destaca principalmente que los distintos segmentos comen fuera de casa y comen comida rápida dentro del mes. Rapidez en la atención, calidad y precio son los factores motivadores al momento de pensar en comprar comida rápida.

Junto a los drivers de compra se analiza la valorización a la propuesta del restaurante desarrollado en este plan de negocios (Anexo M) junto a la valorización de preferencias en salsas y toppings (Anexo N), donde más del 70% de los encuestados ven atractivo que exista un restaurante dedicado a la venta de papas fritas como producto principal.

Tabla 10 - Drivers de compra por segmento.

| Descripción cultura / Rango etario | | | | | |
|---|---|---|---|--|------------------|
| Frecuencia con la cual come fuera de casa | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Entre 1 y 2 veces al mes | 38,5% | 18,1% | 36,0% | 50,0% | 29,4% |
| Entre 3 y 4 veces al mes | 30,8% | 36,1% | 24,4% | 16,7% | 29,4% |
| Entre 5 y 6 veces al mes | 23,1% | 18,1% | 16,3% | 16,7% | 17,5% |
| Más de 6 veces al mes | 7,7% | 25,0% | 23,3% | 16,7% | 22,6% |
| No como fuera de casa | 0,0% | 2,8% | 0,0% | 0,0% | 1,1% |
| Frecuencia con la cual come comida rápida | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Entre 1 y 2 veces al mes | 23,1% | 50,0% | 52,3% | 33,3% | 48,6% |
| Entre 3 y 4 veces al mes | 46,2% | 27,8% | 24,4% | 0,0% | 26,6% |
| Entre 5 y 6 veces al mes | 30,8% | 11,1% | 9,3% | 33,3% | 12,4% |
| Más de 6 veces al mes | 0,0% | 5,6% | 8,1% | 16,7% | 6,8% |
| No como fuera de casa | 0,0% | 5,6% | 5,8% | 16,7% | 5,6% |
| Factores motivadores a la compra de comida rápida | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Precio | 23,1% | 21,5% | 19,2% | 8,3% | 20,1% |
| Ubicación (cercano a su trabajo) | 3,8% | 5,6% | 2,9% | 8,3% | 4,2% |
| Ubicación (cercano a su casa) | 7,7% | 9,0% | 7,0% | 16,7% | 8,2% |
| Tamaño del la porción | 3,8% | 4,2% | 2,9% | 8,3% | 3,7% |
| Rapidez en la atención y entrega del producto | 19,2% | 31,3% | 29,1% | 33,3% | 29,4% |
| Calidad del producto | 15,4% | 16,7% | 26,7% | 25,0% | 21,8% |
| Preferencia por este tipo de comida | 26,9% | 11,1% | 12,2% | 0,0% | 12,4% |

Fuente: Elaboración propia.

Diferencias entre población local vs población flotante:

Reconocemos en Viña del Mar una zona turística por lo cual es relevante para efectos de la investigación y la definición de los segmentos objetivo diferenciar los hábitos de consumo, la valorización a la propuesta de restaurant y su valorización a los productos complementarios entre personas que viven en la V región de quienes viven fuera de ella y podrían ser también potenciales consumidores del restaurant.

Identificamos que las Fritureros Intrépidos que viven fuera de la quinta región y contestaron la encuesta tienen hábitos de comer fuera de casa más seguidos, mientras que sus motivadores de compra son distintos, valorizan más la rapidez en comparación al precio y la preferencia por el tipo de comida que tienen los que viven en la V región. Por su parte los Crujientes Conectados tienden a tener comportamientos más parecidos. En cuanto a los Saboreadores de Éxito tampoco vemos mayor diferencia entre los hábitos de consumo de comida rápida, mientras que finalmente los Maestros del Crujido que viven en Valparaíso tienden a comer más frecuentemente comida rápida en comparación a quienes viven fuera de la región.

Tabla 11 - Drivers de compra por segmento población local.

| Descripción cultura / Rango etario | | | | | |
|---|---|---|---|--|---------------|
| Frecuencia con la cual come fuera de casa | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Entre 1 y 2 veces al mes | 50,0% | 16,2% | 35,3% | 33,3% | 28,6% |
| Entre 3 y 4 veces al mes | 20,0% | 43,2% | 23,5% | 33,3% | 32,1% |
| Entre 5 y 6 veces al mes | 20,0% | 16,2% | 17,6% | 0,0% | 16,7% |
| Mas de 6 veces al mes | 10,0% | 18,9% | 23,5% | 33,3% | 20,2% |
| No como fuera de casa | 0,0% | 5,4% | 0,0% | 0,0% | 2,4% |
| Frecuencia con la cual come comida rápida | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Entre 1 y 2 veces al mes | 20,0% | 56,8% | 47,1% | 33,3% | 47,6% |
| Entre 3 y 4 veces al mes | 50,0% | 18,9% | 26,5% | 0,0% | 25,0% |
| Entre 5 y 6 veces al mes | 30,0% | 10,8% | 8,8% | 0,0% | 11,9% |
| Mas de 6 veces al mes | 0,0% | 5,4% | 11,8% | 33,3% | 8,3% |
| No como fuera de casa | 0,0% | 8,1% | 5,9% | 33,3% | 7,1% |
| Factores motivadores a la compra de comida rápida | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Precio | 30,0% | 29,7% | 19,1% | 0,0% | 24,4% |
| Ubicación (cercano a su trabajo) | 0,0% | 5,4% | 4,4% | 16,7% | 4,8% |
| Ubicación (cercano a su casa) | 5,0% | 6,8% | 4,4% | 0,0% | 5,4% |
| Tamaño del la porción | 5,0% | 4,1% | 7,4% | 16,7% | 6,0% |
| Rapidez en la atención y entrega del producto | 15,0% | 27,0% | 23,5% | 33,3% | 24,4% |
| Calidad del producto | 15,0% | 18,9% | 25,0% | 33,3% | 21,4% |
| Preferencia por este tipo de comida | 30,0% | 8,1% | 16,2% | 0,0% | 13,7% |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12 - Drivers de compra por segmento población flotante.

| Descripción cultura / Rango etario | | | | | |
|---|---|---|---|--|---------------|
| Frecuencia con la cual come fuera de casa | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Entre 1 y 2 veces al mes | 0,0% | 20,0% | 36,5% | 66,7% | 30,1% |
| Entre 3 y 4 veces al mes | 66,7% | 28,6% | 25,0% | 0,0% | 26,9% |
| Entre 5 y 6 veces al mes | 33,3% | 20,0% | 15,4% | 33,3% | 18,3% |
| Mas de 6 veces al mes | 0,0% | 31,4% | 23,1% | 0,0% | 24,7% |
| No como fuera de casa | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Frecuencia con la cual come comida rápida | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Entre 1 y 2 veces al mes | 33,3% | 42,9% | 55,8% | 33,3% | 49,5% |
| Entre 3 y 4 veces al mes | 33,3% | 37,1% | 23,1% | 0,0% | 28,0% |
| Entre 5 y 6 veces al mes | 33,3% | 11,4% | 9,6% | 66,7% | 12,9% |
| Mas de 6 veces al mes | 0,0% | 5,7% | 5,8% | 0,0% | 5,4% |
| No como fuera de casa | 0,0% | 2,9% | 5,8% | 0,0% | 4,3% |
| Factores motivadores a la compra de comida rápida | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Precio | 0,0% | 12,9% | 19,2% | 16,7% | 16,1% |
| Ubicación (cercano a su trabajo) | 16,7% | 5,7% | 1,9% | 0,0% | 3,8% |
| Ubicación (cercano a su casa) | 16,7% | 11,4% | 8,7% | 33,3% | 10,8% |
| Tamaño del la porción | 0,0% | 5,7% | 0,0% | 0,0% | 2,2% |
| Rapidez en la atención y entrega del producto | 33,3% | 30,0% | 16,3% | 16,7% | 22,0% |
| Calidad del producto | 16,7% | 14,3% | 27,9% | 16,7% | 22,0% |
| Preferencia por este tipo de comida | 16,7% | 14,3% | 9,6% | 0,0% | 11,3% |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la valorización de los Fritureros se aprecia que en quienes viven en la quinta región existe una mejor apreciación de la calidad de los restaurantes que conocen dedicados a las papas fritas en relación a los que viven fuera de la región, los Crujientes Conectados tienen valoraciones también similares referentes a la idea de un restaurant de papas fritas nuevos y los que conocen, mientras los saboreadores tempranos locales valoran menos que los que viven fuera de la región la idea de un restaurant dedicado principalmente a las papas fritas, por último los Maestros del Crujido que viven fuera de la región de Valparaíso consideran mejor idea la apertura de un restaurant de papas fritas

y su valoración de los restaurantes que conocen es similar. Ver Anexo O para población local y Anexo P para población flotante.

Por último, para referirnos a cómo cada segmento valora los complementos asociados al consumo de papas fritas: salsas y toppings se confeccionan también las tablas de valoración y preferencias para personas que viven en la quinta región aparte de los que viven fuera de ella, la apreciación no evidencia grandes diferencias por lo que podría ser válido pensar que la propuesta a desarrollarse en la estrategia aplique tanto clientes residentes como no residentes, se sugiere ver valoración del total general. Ver Anexo Q y Anexo R.

5.3 Competidores

En Chile para el periodo entre 2012 y 2017 de acuerdo a Euromonitor¹⁵ la composición del mercado de comida rápida se compone en un 30% por las 5 mejores empresas de este mercado a nivel Latam, un 9% por las siguientes 5 mejores empresas y en un **61% por empresas independientes**. Lo anterior nos explica un mercado nacional sumamente fragmentado para la industria de comida rápida con muchos pequeños actores y que en su suma dominan las ventas versus las grandes cadenas. Las 10 empresas más relevantes que compiten por la venta de comida rápida en el mercado latinoamericano se detallan en el Anexo S. En Chile de las cadenas más relevantes de Latinoamérica aparecen: Yum! Brands Inc (Pizza Hut, Taco Bell, KFC, entre otras), McDonald's Corp, Doctor's Associates Inc (Subway) y Restaurant Brands International (Burger King y Popeyes).

Para efectos de este plan de negocios el análisis se desarrolla principalmente en la Viña del Mar, analizando a Papas Crunch como principal competidor directo en la conurbación del Gran Valparaíso, para a su vez realizar un análisis de competidores indirectos en cada posible barrio a abrir el primer restaurante.

Posibles ubicaciones en Viña del Mar y competencia indirecta:

Tras analizar distintos barrios de la ciudad de Viña del Mar se identifican cinco posibles ubicaciones que cuentan con alto flujo de transeúntes, principal atributo que debe tener la ubicación en la que se abrirá el restaurante de papas fritas. En cada uno de ellos se identifican oportunidades y se realiza un levantamiento de competidores indirectos y directos, con lo anterior a su vez se calcula una ratio de concentración donde se divide la cantidad de puntos de venta identificados sobre el número de cuadras para usar como uno de los parámetros para encontrar la mejor alternativa. Es importante que en caso de realizarse la implementación estudiado en este plan de negocios se complemente el análisis con un conteo de flujos de transeúntes. Finalmente, y dado a que no se identifican costos relevantes que diferencien los sectores entre si no se realiza un análisis financiero para determinar el lugar idóneo, si no que se determinará en función del ratio de concentración.

¹⁵ Euromonitor: Economic slowdown restricts growth for the top brand

a) Calle Valparaíso sector Plaza Sucre:

Ubicada en el centro de la ciudad la Calle Valparaíso es una de las principales calles comerciales de la ciudad, y es de las calles más concurridas de lunes a sábado. De acuerdo al sector definido e ilustrado a continuación y basados en el levantamiento de restaurantes y bares de Google Maps a junio del 2023 se identifican treinta y dos restaurantes y cafés en 9 cuadras que en su conjunto ofrecen variadas alternativas para atender el mercado. Entre las propuestas identificadas se encuentran grandes cadenas como Subway, sushis, opciones veganas, cafés, sándwich y restaurantes tradicionales. No se identifica un restaurant especializado en la venta de papas fritas. (Ilustración en Anexo T).

- *Ratio de concentración restaurantes: 3,3 competidores indirectos por cuadra.*

b) Calle Valparaíso sector Von Schroeder:

Ubicados en la calle Valparaíso en su extremo poniente nos encontramos con la continuación del sector comercial anteriormente descrito. A esta altura comienzan a aparecer también bares y restaurants cuya propuesta va acompañada de la venta de alcohol. Este sector es comúnmente frecuentado por universitarios y grupos de amigos para encontrar un lugar donde disfrutar por lo general de un base de cerveza. En este sector se identifican veinticinco restaurantes, dos cafés y siete bares en 9 cuadas. No se identifica un restaurante especializado en papas fritas. (Ilustración en Anexo U).

- *Ratio de concentración restaurantes: 2,8 competidores indirectos por cuadra.*

c) Barrio Poniente, entre 4 y 6 norte:

El Barrio Poniente es un reconocido barrio residencial de Viña del Mar que en los últimos años ha estado sujeto a un proceso de cambio para convertirse en el barrio para el entretenimiento de residentes y turistas de la ciudad. Cercano al casino, playas y con una amplia oferta gastronómica el barrio poniente se ha logrado posicionar como el barrio por excelencia para disfrutar de un rico almuerzo, una tarde en familia y también de la noche viñamarina. Se identifican sesenta y un restaurantes, nueve cafés y diez bares en diez cuadras. No se identifica un restaurante similar al propuesto en el plan de negocios. (Ilustración en Anexo V).

- *Ratio de concentración restaurantes: 6,1 competidores indirectos por cuadra.*

d) Barrio Poniente, entre 6 y 8 norte:

Como continuación del Barrio Poniente de Viña del Mar nos ubicamos entre 6 y 8 norte. En este sector se identifican cuarenta y siete restaurantes, cuatro cafés y siete bares. (Ilustración en Anexo W).

- *Ratio de concentración restaurantes: 4.7 competidores indirectos por cuadra.*

e) Sector Plaza O'Higgins / Mall Viña del Mar:

La plaza O'Higgins es altamente transitada por su cercanía a comercios, bancos, paraderos de locomoción pública, Universidad Andrés Bello y restaurantes. A su vez la plaza es usada por la gente de la ciudad para disfrutar de un momento de recreación y deporte. En sus alrededores identificamos veintisiete restaurantes, diez cafés y un bar. (Ilustración en Anexo X)

- *Ratio de concentración restaurantes: 3,4 competidores indirectos por cuadra.*

Como síntesis a continuación una tabla con el resumen de lo anteriormente descrito. Los ratios de concentración son utilizados para identificar los sectores con menor o mayor competencia, donde en base a el **número de establecimientos gastronómicos por cuadra**.

| Barrios identificados | Restaurantes | Café | Bares | Total | Numero de cuadras | Ratio de concentración | Ratio de concentración restaurantes |
|------------------------------------|--------------|------|-------|-------|-------------------|------------------------|-------------------------------------|
| Calle Valparaíso - Plaza Sucre | 30 | 2 | 0 | 32 | 9 | 3,6 | 3,3 |
| Calle Valparaíso - Von Schreder | 25 | 1 | 7 | 33 | 9 | 3,7 | 2,8 |
| Barrio Poniente, entre 4 y 6 norte | 61 | 9 | 10 | 80 | 10 | 8,0 | 6,1 |
| Barrio Poniente, entre 6 y 8 norte | 47 | 4 | 7 | 58 | 10 | 5,8 | 4,7 |
| Sector Plaza O'Higgins / Mall | 27 | 10 | 1 | 38 | 8 | 4,8 | 3,4 |

El "ratio de concentración restaurantes" se incorpora como indicador complementario, dado que identifica "mejores" competidores frente a la apertura de un restaurante de papas fritas. En términos de ratio de concentración aparecen como principales alternativas para implementar el restaurant la Calle Valparaíso y sector Plaza O'Higgins.

En consideración del ratio señalado, pero también la cercanía a universidades, comercio, locomoción y el alto tráfico de transeúntes del sector y en línea al posicionamiento deseado es que se prioriza el sector de Plaza O'Higgins.

Competencia directa:

En Valparaíso existe un restaurante de papas fritas llamado Papas Crunch, este cuenta con tres sucursales y opera con éxito vendiéndole a los transeúntes en las principales calles del centro del Valparaíso. Su propuesta apunta a estar ubicado en lugares de alto tráfico y vender papas fritas acompañado de toppings y salsas a un precio relativamente bajo.

Por su parte en Viña del Mar no se identifica un restaurante dedicado a las papas fritas que se encuentre operando actualmente con éxito. No se descarta la existencia de alguno, pero al menos después de investigar no se identifica alguno con una propuesta de valor clara y de la índole del tipo de restaurant a desarrollar a lo largo de este plan de negocios.

5.3.1 Competidores Directos: Papas Crunch (Valparaíso)

Ilustración 9 - Imágenes referenciales Papas Crunch.



Fuente: Redes sociales Papas Crunch – Instagram

Propuesta de valor de Papas Crunch:

Papas Crunch ofrece papas fritas bajo la promesa de 100% ricas y crujientes, entre sus productos encontramos: conos de papas fritas en tres formatos distintos (300 gr, 400 gr y 700 gr) que son acompañados con alguna de sus 17 salsas, a su vez ofrecen platos de papas fritas con preparaciones basadas en embutidos y pollo, y desde 2022 sándwiches. No tienen patente de alcohol y sus precios son bajos en relación a otras empresas dedicadas a la venta de papas fritas. (Revisar Anexo Y – Detalle oferta Papas Crunch. para ver carta, salsas y preparaciones)

En su página de internet podemos identificar como declaran su propuesta de valor: *“Ese mágico momento dorado en que la tentación está ahí... frente a tus ojos... papas belgas seleccionadas, con un corte tradicional de 12 cms y con 1 cm de grosor, salsas gourmet preparadas exclusivamente por un chef de excelencia y la sal, en la medida justa, te dan la bienvenida para disfrutar este momento con productos nobles de calidad elevada, sabrosos y crujientes... ¡Es Papa Crunch para ti!”*¹⁶

Calidad y experiencia del cliente:

Para describir la calidad se recopilan comentarios de las redes sociales de sus clientes, en ellos podemos identificar la valoración que hacen a su propuesta de valor y producto además de encontrar algunas oportunidades.



En Instagram¹⁷ no se ven muchos comentarios referentes a la valoración de los clientes, aun así se puede ver que la gente valora las propuestas mientras también realiza críticas referentes a un nivel de atención diferenciado entre sucursales.

¹⁶ <http://www.papacrunch.cl/>, página de inicio

¹⁷ <https://www.instagram.com/papacrunch.cl/?hl=es>



adrianceballos898 Son muy ricas las hamburguesas 😊 y las papas también no dejen de probarlas

3 sem 1 Me gusta Responder Ver traducción



itsalexa_n La atención en el local de Pedro Montt deja mucho que desear. Por el contrario, felicito al personal de la sucursal de Plaza Victoria 🙌

4 sem 1 Me gusta Responder Ver traducción



maatiaass.g Pa cuando local en viña? 😞

6 sem 1 Me gusta Responder Ver traducción



sm.parra Excelente atención y muy rico el supremo en plaza victoria. Muy diferente atención en el local pedro mont tienen que darle un curso de atención al cliente

4 sem 1 Me gusta Responder Ver traducción ...



En Tiktok¹⁸ encontramos mayor interacción y comentarios divididos, vale decir que los comentarios positivos son mayores a los negativos. Los comentarios negativos apuntan a la calidad cuestionando que sean papas congeladas como principal crítica.



B. Annays Alcaide Garrido

Yup, baratos y gigantes, compré la otra vez allí uwu Son ricas también, muy recomendado 😊

2021-10-14 5 Responder



Shelko

Son muuuuuuuuy saladas

2021-10-14 2 Responder



Claudia Victoria Jordan Castillo

Son las mejores papas de la 5ta 😊😊😊

2021-10-14 0 Responder



Eme

Esas papas son la luz 🙌 juro que compro la ración mas pequeña y aun así es super contundente y demasiado ricas 😊 10000/10

2021-10-14 2 Responder



paulybsb

Lo malo que no son Caseras las salsas son lo mejor

2021-10-14 1 Responder

¹⁸ https://www.tiktok.com/@fran_things/video/7017947938932428037



Diana Reyes

El local debiera dar ketchup y mostaza GRATIS!!! Debes escoger 1 salsa, si quieres 2 debes pagar extra. Te creo cobrar por las que preparan ellos

2021-10-18



0 Responder



Verito Núñez

Algún local donde las papas no sean pre fritas ? Y sean riiicaaaaaas??? No encuentro cómo antaño

2021-10-14



0 Responder



_Streetburger

Son más o menos no más, papas congeladas y chorizo san Jorge 😊

2021-10-18



1 Responder



Mono Monge

nosotros justo lo probamos ayer! las papas tienen doble fritura. son exquisitas!

2021-10-24



0 Responder

Ubicación y puntos de venta:

Las ubicaciones donde se emplazan los restaurantes de Papas Crunch están situadas en sectores de alto flujo de transeúntes en el plan de la ciudad de Valparaíso. No cuentan con estacionamiento y si bien cuentan con mesas para sentarse la compra tiende a ser principalmente para llevar.

Direcciones: Pedro Montt 2348, Bellavista 400 y Condell 1632.

Marketing y Promoción:

A partir de sus redes sociales se puede identificar que Papas Crunch es agresivo en cuanto a promociones: Se encuentran distintas promociones tales como: 2x1 en completos, por la compra de un cono lleva uno pequeño por \$1.500, 3x2 en burgers y completos, “cono a luca”, todas las burgers a \$5.000”, concursos para ganar conos de papas fritas, entre otros. La principal red social utilizada para comunicar promociones es Instagram. Ver Anexo Z.

5.3.2 Competidores Indirectos

En el capítulo 5.1.3 se realizó un análisis en el cual se levantó los posibles barrios donde el restaurante de papas fritas podría ubicarse identificando los distintos actores que compitiendo indirectamente podrían capturar parte del mercado objetivo en base al ratio de concentración y el ratio de concentración restaurantes.

La oferta gastronómica en Viña del Mar es diversa y ofrece una amplia variedad de opciones culinarias que buscan satisfacer los diversos gustos y preferencias de las personas. Se identifican restaurantes de comida rápida, de comida chilena,

internacionales, temáticos, por mencionar algunos. Es importante señalar que en ninguno de los barrios estudiados se encontró un restaurante dedicado a la venta de papas fritas.

Otro punto importante es que al acotar los restaurantes a los que venden comida al paso la competencia indirecta se reduce drásticamente, luego la apertura de un restaurante que tenga la posibilidad de comprar alimentos que puedan comerse en movimiento representa una oportunidad. En ese sentido y para capturar esa oportunidad debe pensarse por un lado en lugares de alto flujo, pero también en lugares donde el recambio de potenciales consumidores sea mayor, el sector de Plaza O'Higgins y Plaza Sucre son los que más se acercan a este criterio, por lo cual se analizarán los principales restaurantes ubicados en estos sectores y que ofrezcan formatos de comida cómodos para llevar, al paso y para comer en movimiento.

Fuente de Soda Cevasco:

Con restaurantes en ambos sectores la tradicional fuente de soda Cevasco ofrece desde 1977 sándwiches y completos en un rango de precios entre los \$4.000 y \$10.000 clp. En el restaurante también pueden encontrarse porciones de papas fritas individuales sin toppings por \$2.600 clp.

Ilustración 10 - Fachada Cevasco plaza Sucre / Oferta gastronómica Cevasco.



Fuente: Uber Eats.

Una propuesta similar aparece por parte de El Guatón, Lomito Alemán y Fuente Babara, todos ubicados alrededor de la plaza Sucre.

Mall Marina Arauco:

Dentro del Mall Marina Arauco se pueden encontrar cadenas como Mc Donald's, Burger King, Pedro Juan y Diego, Subway, Carl's Junior, entre otras opciones que ofrecen un formato para llevar. Si bien en su mayoría pueden encontrarse papas fritas solo Mc Donald's y Burger King ofrecen la alternativa de papas fritas con Toppings limitándose a las papas con queso y tocino o nuggets por un rango de precio del orden de los \$3.500 - \$4.000 CLP.

Ilustración 11 - Oferta de papas fritas con toppings: Mc Donald's y Burger King.



Fuente: <https://www.burgerking.cl/> y <https://www.mcdonalds.cl/>

5.4 Análisis del entorno

El análisis de entorno se realiza en base a un análisis PESTEL. Para efectos de síntesis se realiza una tabla sobre cada factor del modelo de análisis detallando si es una oportunidad o amenaza.

Tabla 13 - Síntesis PESTEL. El peso asignado en una escala de [-3, +3].

| Factor | Peso asignado | Tipo Impacto | Descripción |
|-------------|---------------|--------------|--|
| Político | +2 | Oportunidad | Plan de desarrollo económico de la comuna |
| | -1 | Amenaza | Inestabilidad política |
| Económico | +3 | Oportunidad | Reactivación económica en la comuna de Viña del Mar |
| | -1 | Amenaza | Contracción económica a nivel nacional |
| Social | +1 | Oportunidad | Iniciativas y eventos que pretenden impulsar el sector hotelero y gastronómico en Viña del Mar. |
| | +1 | | Migración y diversidad cultural |
| | -1 | Amenaza | Conciencia de consumo de alimentos saludables |
| Tecnológico | +2 | Oportunidad | Equipamiento moderno, de fácil uso y eficiente. |
| | +3 | | Servicios Delivery |
| | +3 | | Redes sociales como plataforma de comunicación y amplificación. |
| | | Amenaza | No se observan aspectos relevantes |
| Ambiental | +1 | Oportunidad | Reciclaje de aceite usado en contexto a la alta percepción y conciencia medioambiental en la sociedad. |
| | -1 | Amenaza | No lograr reciclar el aceite y deber descartarlo. |
| Legal | +1 | Oportunidad | Base legal como piso para definir buenas prácticas en búsqueda de eficiencias, seguridad laboral y control de inventarios. |
| | | Amenaza | No se observan aspectos relevantes |

Fuente: Elaboración propia.

La descripción de la síntesis anterior se desarrolla a continuación, donde (A): amenaza y (O): oportunidad.

5.4.1 Análisis del entorno político

(A) Chile, a pesar de ser considerado como uno de los países más estables en términos políticos de Latinoamérica desde los 90's, ha sufrido en los últimos años una serie de protestas y demandas sociales en búsqueda de cambios estructurales. Consecuencia de lo anterior es el proceso constituyente con el cual se pretende resolver las inquietudes que han tenido al país desde 2019 a la fecha en una etapa de debatible inestabilidad política.

(O) Por su parte la Municipalidad de Viña del Mar el 23 de julio de 2023 publicó un plan de desarrollo económico y de posicionamiento de la ciudad. En el plan se abarca el mejoramiento de la infraestructura turística más un desarrollo integral con el objetivo de posicionar la ciudad como el principal destino turístico nacional durante todo el año, rompiendo con la estacionalidad que ha caracterizado la zona.¹⁹

5.4.2 Análisis del entorno económico

(A) De acuerdo con el Banco Mundial Chile ha tenido una reconocida trayectoria en el desarrollo económico. No obstante, el crecimiento se ha contraído y a la fecha el 30% de la población es económicamente vulnerable mientras que la desigualdad de ingresos en la población es elevada.

Chile, para hacer negocios, desde el año 1998 se ha posicionado como el país más competitivo de Latinoamérica de acuerdo al ranking del World Economic Forum. A su vez de acuerdo con el Global Opportunity Index 2021 por Milken Institute es el más atractivo para inversión extranjera y el más seguro para invertir en de acuerdo con el Economist Intelligence Unit desarrollado en 2021.²⁰

El crecimiento del PIB real disminuyó a un 2,4% en 2022 luego de una importante expansión en 2021. El consumo se normalizó enmarcado en un período de contracción de la política fiscal y monetaria.

Actualmente en Chile se aprecia una menor liquidez en los hogares y un debilitamiento acentuado del mercado laboral, la tasa de desocupación llegó a un 8,4% durante el trimestre móvil de diciembre 2022 y febrero 2023.

¹⁹ <https://www.munivina.cl/noticias/el-plan-de-desarrollo-economico-y-de-posicionamiento-de-la-ciudad-que-impulsa-el-municipio-de-vina-del-mar/>

²⁰ <https://marcachile.cl/negocios-exportacion/un-pais-confiable-para-hacer-negocios-y-lider-en-libertad-economica/>

(A) En relación al consumo existe una mayor conciencia medioambiental, de sostenibilidad y salud. Las personas están demandando productos y servicios que se adapten a estas nuevas tendencias de consumo. Existe conciencia en el consumo de alimentos saludables.

La delincuencia y el narcotráfico son fenómenos que han ido creciendo en Chile. El 85% cree que la inseguridad ha aumentado en el último año, a su vez los asaltos, robos y portonazos son considerados de acuerdo a la encuesta Ipsos como el mayor problema de seguridad. Un 57% cree que esta es la categoría más importante, seguida de la inseguridad y delincuencia por consumo de ilícitos y luego el narcotráfico.²³

5.4.3.1 Seguridad

(A) Para el correcto funcionamiento de un restaurante que requiere estar ubicado en centros de alto flujo de personas el factor seguridad es esencial. De acuerdo a un reportaje realizado por la tercera y sustentado en el boletín de seguridad pública emitido por la fundación P!ensa los delitos de mayor connotación social crecen en la región de Valparaíso y la ciudad puerto es la más insegura. Con fecha 29 de marzo del año 2023 se publicaba:

“Más en detalle y dentro del Gran Valparaíso, la ciudad puerto lidera la tasa en siete de los 12 delitos de mayor connotación social y tiene aumentos significativos en la mayoría de los DMCS y presenta la tasa más alta de DMCS por cada 100 mil habitantes (3.393); la siguen Viña del Mar (2.960), Concón (2.839), Quilpué (2.138) y Villa Alemana (1.632). Y es, a su vez, la segunda capital regional del país con mayor cantidad de delitos de mayor connotación, en proporción a su cantidad de habitantes, sólo superada por Concepción (Región del Biobío), con una tasa de 4.240.

A su vez, comparando los años 2021 y 2022, el Puerto -donde se celebró el funeral del Ñaju- presenta “aumentos significativos en la mayoría de los DMCS, especialmente en robos con intimidación (90%) y robo de vehículos (95%)”, además de otros robos con fuerza (107%), añade el estudio de P!ensa.”²⁴

Ilustración 12 - Tasa de delitos de mayor connotación social comunas del gran Valparaíso cada 100.000 habitantes.



Fuente: CAED/Subsecretaría del Delito.

²³ <https://www.ipsos.com/es-cl/85-en-chile-cree-que-la-inseguridad-ha-aumentado-en-los-ultimos-12-meses#:~:text=%C3%BAltimos%2012%20meses-.85%25%20en%20Chile%20cree%20que%20la%20inseguridad%20ha%20aumentado%20en,medici%C3%B3n%20en%20mayo%20de%202022>

²⁴ <https://www.latercera.com/nacional/noticia/delitos-de-mayor-connotacion-social-crecen-63-en-un-ano-en-el-gran-valparaiso-y-la-ciudad-puerto-es-la-mas-insegura/VQL5PIDTKJGIDFXVYR336CWJTQ/>

Lo anterior, valida la priorización de Viña del Mar por sobre Valparaíso como la comuna elegida para desarrollar el plan de negocios desde una perspectiva de la seguridad necesaria. A su vez es importante señalar que la municipalidad de Viña del Mar tiene como eje de su plan de desarrollo la seguridad habiendo realizado inversiones tanto en luminaria, cámaras, automóviles, entre otros en distintos sectores de la comuna.

5.4.4 Análisis del entorno tecnológico

(O) Actualmente encontramos una serie de nuevas tecnologías que permiten a la industria gastronómica mejorar sus ventas, controles y servicio otorgado a sus clientes.

Lo primero es destacar los servicios de entrega de comida que han logrado posicionarse en Chile cubriendo todas las regiones a nivel nacional. Aparecen actores como Uber Eats, Rappi y Pedidos Ya como alternativa y complemento al canal de ventas Delivery y que permiten impulsar las ventas y con ello las utilidades.

Otras tecnologías apuntan a reducir costos y mejorar la experiencia del cliente. Por ejemplo, Mc Donald's ha desarrollado un sistema que permite a sus clientes hacer los pedidos y pagar por medio de pantallas posicionadas dentro de sus restaurantes, esto permite que los pedidos sean realizados en menos tiempo mientras a su vez permite reducir los costos en personal.

A lo anterior se suman las redes sociales y otras plataformas tales como Trip Advisor que un restaurant puede usar con el objetivo de ampliar su comunicación, llegar a nuevos consumidores y fidelizar por medio de interacción con sus clientes cuando no necesariamente se encuentran en los puntos de venta.

5.4.5 Análisis del entorno ambiental

(O) De acuerdo a la Encuesta Nacional Ambiental, realizada por el Ministerio de Medioambiente en 2020 se obtienen datos interesantes respecto a la percepción y conciencia en esta materia por parte de los chilenos, donde temas medioambientales generan cada vez más interés en la población. Algunas conclusiones relacionadas a la eventual apertura de un restaurant:

- El 80,7% de la población declara estar informada o muy informada respecto a asuntos medioambientales.
- Un 47% de la población declara estar en desacuerdo con que la preferencia de productos reutilizables la disminución de productos desechables ayuda al medioambiente.
- El 43% de los encuestados separa sus residuos para reciclar, entre los motivos la falta de costumbre (37%), porque no hay dónde dejar los residuos (36%) o simplemente por comodidad (10%).
- En relación al impacto medioambiental de los productos que las personas consumen a diario un 51,2% afirma conocer algunos impactos; un 20,6% reconoce que no, pero que sí les gustaría conocerlos; un 15,2% señala que no se ha dado cuenta y un 8,7% afirma conocer los impactos de todo lo que consume.

Debe considerarse la manera de descartar y eventualmente reutilizar el aceite utilizado para la operación del restaurant. Este punto puede ser visto como una amenaza desde

lo contaminante que puede ser, pero también como oportunidad si se logra resolver de buena manera y comunicar a la sociedad.

5.4.6 Análisis del entorno legal

(O) Si bien no se identifican áreas de amenaza es necesario entender los requerimientos legales en Chile para la apertura de un restaurant, el entendimiento de esto no solo puede acelerar el proceso de apertura si no que sienta las bases sobre las cuales se pueden construir políticas de higiene, seguridad laboral y gestión de existencias. En Chile existe un reglamento sanitario para alimentos como también un reglamento asociado a las condiciones sanitarias y ambientales que deben cumplirse dentro de un restaurante. Estos están regulados en los *D.S. N° 977/1996. Ministerio de Salud. Reglamento sanitario de los alimentos*, y en el *D.S. N° 594/1999. Ministerio de Salud. Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo*.

Lo anterior da un marco adecuado para la correcta operación de un restaurante y asegurar con ello la operación interna como garantizar la seguridad sanitaria para los potenciales consumidores.

5.4.6.1 Patentes y permisos necesarios

Para abrir un restaurante en Chile es necesario contar con una serie de permisos comerciales y sanitarios. Entre ellos encontramos:

1) Permiso de Funcionamiento Sanitario: Este permiso acredita que el restaurant cumple con las normas sanitarias y de higiene establecidas por la autoridad sanitaria, este permiso debe ser obtenido en la Secretaría Regional Ministerial de la región en cuestión. Por lo general este permiso demora entre uno y tres meses dependiendo de cada SEREMI, es necesario para obtener presentar el Layout del restaurant, certificados de instalación eléctrica y gas, entre otros documentos. Es requisito para la obtención de la Patente Comercial.

2) Patente Comercial: Corresponde a la autorización otorgada por la municipalidad que permite ejercer la actividad comercial en un lugar determinado. Normalmente demora su obtención entre uno y tres meses considerando la presentación de los documentos necesarios, su revisión y la aprobación municipal. A demás de la patente comercial, de ser necesario, y si se pretende vender alcohol, gestionar en paralelo la patente de alcoholes.

3) Registro Sanitario: En el caso de ofrecer alimentos procesados dentro del restaurante es necesario obtener el registro sanitario para cada uno de los productos que sean ofrecidos. Este registro se obtiene en el Instituto de Salud Pública. Regularmente demora entre uno y tres meses y sería considerado en caso de por ejemplo querer comercializar salsas procesadas por el restaurant.

4) Permiso de extracción de basura o derechos de aseo: Para desechar la basura generada en el restaurant se debe contar con un permiso de extracción de basura, este se obtiene en la municipalidad de la comuna correspondiente. Este permiso demora alrededor de un mes.

3) Autorización de bomberos: Esta autorización es necesaria para asegurar que el restaurant cumpla con las normas de seguridad contra incendios, esta es obtenida en la dirección de Bomberos de la región. Este permiso demora entre uno y dos meses e incluye la revisión de los planos del restaurant y las medidas de seguridad contra incendios.

5.4.6.2 Control de higiene, conservación de alimentos y gestión de existencias

Es necesario para el correcto funcionamiento y asegurar la inocuidad de los productos ofrecidos en el restaurant contar con protocolos de higiene y conservación de alimentos, lo anterior además contribuye a la manipulación adecuada de los alimentos y a la limpieza de las instalaciones:

Limpieza periódica: es necesario definir un programa calendarizado de limpieza y desinfección que implique la limpieza diaria de la cocina, superficies de preparación de alimentos, utensilios de cocina, pisos y baños, a esto se adiciona la limpieza de los espacios destinados también a clientes.

Lavado de manos: Se requiere asegurar que todo el personal este correctamente capacitado y le dé la importancia que merece al lavado de manos. Para esto se considera la disposición de lavamanos con agua caliente, jabón líquido y toallas desechables en lugares para asegurar que el personal pueda lavarse las manos siempre antes y después de manipular alimentos, después de ir al baño y después de tocar superficies sucias. Se considera también la disposición de dispensadores de alcohol gel para los clientes.

Manipulación de alimentos: Se requiere implementar prácticas de manipulación segura de alimentos separando los alimentos crudos de los cocidos, la utilización de utensilios y tablas diferentes para los distintos tipos de alimentos.

Control de plagas: Se considera la implementación de medidas preventivas y de control ante eventuales plagas como insectos o roedores. El plan debe tomar en cuenta el sellado de áreas de entrada, la limpieza de los espacios destinados a almacenaje, cocina y comedores y la identificación de servicios profesionales de control de plagas en caso de que sean necesarios.

Almacenamiento de alimentos: Debe considerarse espacios de almacenamiento que permitan la refrigeración y la conservación de alimentos que permitan la contaminación cruzada y proliferación de bacterias, para ello es necesario el uso de recipientes adecuados, la etiqueta de los alimentos siempre con fecha de caducidad y la temperatura correcta.

Capacitaciones al personal: periódicamente el personal debe ser capacitado respecto a las prácticas de higiene y seguridad alimentara, esto considera todos los puntos mencionados anteriormente definiendo responsables y fechas para las capacitaciones. Es necesario informar la obligatoriedad de la asistencia a estas por parte de los empleados.

Registro y seguimiento: Establecer un sistema de registro y control sobre procedimientos de higiene y limpieza permitirán mantener la operación y el cuidado a la comida e

instalaciones del restaurant, a su vez mantener el registro permitirá la identificación y corrección de eventuales problemas.

6 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

De acuerdo con los antecedentes expuestos, se entrega un diagnóstico de la situación actual que debe enfrentar una empresa que busque abrir un restaurante de papas fritas en la ciudad de Viña del Mar.

Se utilizará el análisis FODA, identificando en este capítulo oportunidades y amenazas que se encuentran presente en el mercado y en los segmentos definidos, para luego definir la estrategia destacando las fortalezas y minimizando las debilidades al ingresar al mercado.

Dado que la empresa aún no existe, no es posible realizar un análisis interno para determinar fortalezas y debilidades, por lo que el análisis se enfocó en las oportunidades y amenazas.

6.1 Análisis FODA general

| | |
|----------------------|---|
| OPORTUNIDADES | Crecimiento del mercado de comida rápida: 4%. |
| | Viña del Mar como ciudad turística y universitaria con mejores condiciones económicas que Valparaíso. Ventas anuales subrubro: \$205.600 MM CLP, Residentes comuna \$122.600 MM CLP |
| | Benchmarking internacional muestra casos de éxito de restaurantes de "alto nivel de imagen" Oportunidad de diferenciación con el uso de ingredientes frescos |
| | Propuesta novedosa y atractiva en la comuna de Viña del Mar. Propuesta gastronómica de bajo costo Papas fritas Complementos: Toppings, Salsas y Bebestibles (considera Cervezas) Fácil acceso a los transeúntes |
| | Fácil acceso a canales de venta digitales por medio de aplicaciones de última milla |
| | Segmento de consumidores jóvenes (16 a 33 años) tienen un alto consumo fuera de casa (+3 veces al mes) Los más jóvenes (16 a 24 consumen comida rápida por sobre 3 veces mensualmente) Consumidor en búsqueda de nuevas experiencias Alto uso tecnológico Alta valorización del consumo de papas fritas con acompañamientos |
| | Escasez de competencia directa en la comuna |
| | Plan de desarrollo económico impulsado por la Municipalidad de Viña del Mar Base legal en el país |
| | Tecnología disponible en pro de eficiencias operativas, atención a clientes e impulsar ventas |
| | Plataformas digitales disponibles para comunicar. |

Propuesta Novedosa y Atractiva:

Innovación en la Experiencia del Consumidor: No hay otros restaurantes en Viña del Mar que se enfoquen específicamente en papas fritas con un nivel elevado de atención al cliente, lo que establece un diferenciador clave en el mercado.

Consumidores:

Búsqueda de Nuevas Experiencias: El público objetivo valora la creatividad y la innovación en el sector gastronómico, y está dispuesto a explorar nuevas opciones que conecten con sus necesidades y limitaciones, como la falta de tiempo y la búsqueda de una buena relación precio/calidad.

Mercado:

Crecimiento del Sector: El mercado de comida rápida en Chile muestra un crecimiento sostenido, y la demanda de papas fritas ha aumentado un 15% en 2022 respecto al año anterior en aplicaciones de última milla, además de presentar tasas de crecimiento anuales del orden del 4%.

Oportunidad de Delivery: El uso de aplicaciones para pedidos de comida ha sido favorable para el producto, representa una oportunidad como canal de ventas alternativo.

Ubicación:

Escasez de Competencia Directa: No existen restaurantes especializados en papas fritas en Viña del Mar, a diferencia de otras ciudades como Santiago y Valparaíso.

Zonas de Alto Tráfico: Hay áreas en Viña del Mar con alto flujo de personas, pero baja concentración de competidores, lo que podría favorecer el éxito del negocio.

Menú:

Calidad de los Ingredientes: El uso de ingredientes frescos y de alta calidad permitirá una propuesta gastronómica diferenciada que puede atraer a un segmento más exigente del mercado.

Turismo:

Afluencia de Visitantes: Viña del Mar recibe turistas todo el año, lo que podría expandir el mercado objetivo más allá de los residentes locales y facilita un eventual plan de expansión a otras regiones.

Ciudad Universitaria:

Población Joven: La presencia de una población estudiantil universitaria en Viña del Mar es una oportunidad para posicionarse entre jóvenes, quienes además pueden actuar como embajadores de la marca en otras regiones.

Uso de Internet y Redes Sociales:

Marketing Digital: La alta interacción en plataformas digitales ofrece un canal efectivo para la promoción y comunicación directa con el mercado objetivo.

| | |
|-----------------|---|
| AMENAZAS | Amplia gama de opciones sustitutas distribuidas en la comuna. |
| | Entrada de competidores específicos como "Papas Crunch" a Viña del Mar |
| | Presencia de competidores indirectos en los sectores de alto tránsito de personas en la comuna Riesgo de imitación |
| | Poca fidelidad del consumidor Tendencias de consumo de alimentos saludables. |
| | Inestabilidad política y contracción económica |
| | Alza en delitos y connotación de los mismos. |
| | |

Competencia:

Variedad en el Rubro Gastronómico: Viña del Mar ofrece una amplia gama de opciones gastronómicas, lo que significa que los consumidores tienen muchas alternativas a considerar.

Entrada de Competidores Específicos: La entrada de un competidor como "Papas Crunch" podría amenazar directamente el mercado objetivo del restaurante sobre todo aquellos que priorizan precio al momento de comprar alimentos preparados.

Presencia de Competidores Indirectos: Las áreas de alto tráfico de personas, aunque atractivas para el negocio, también albergan una alta presencia de competidores indirectos que ofrecen diferentes opciones de comida y donde si bien no existen restaurantes dedicados a la venta de papas fritas de alta calidad como producto principal si ofrecen también papas fritas.

Imitación: la alta presencia de competidores y la facilidad para modificar las cartas que pueden tener algunos locales hace imitable la propuesta gastronómica, es clave luego bloquear la propuesta con una experiencia diferenciada.

Comportamiento del Consumidor:

Poca Fidelidad del Consumidor: La tendencia actual muestra que los consumidores están menos inclinados a ser leales a una única marca o restaurante, lo cual podría afectar la retención de clientes.

Preferencia por Alternativas: Existen múltiples opciones de alimentos que los consumidores podrían ver como sustitutos a las papas fritas, lo que podría diversificar su gasto.

Tendencias Sociales y de Salud:

Conciencia de Consumo Saludable: Una creciente preocupación por la alimentación saludable podría hacer que algunos consumidores eviten productos como las papas fritas, optando por alternativas más saludables.

Seguridad y Normativas:

Índices de delincuencia en Alza: Un aumento en las tasas de delincuencia podría llevar a una disminución del número de personas en las calles durante ciertos horarios, lo que podría afectar negativamente las horas pico del negocio.

6.2 Análisis FODA por segmento

Adicional al análisis FODA en contexto general se agrega un análisis de oportunidades y amenazas recopiladas desde el diagnóstico para cada segmento identificado. Principalmente el análisis busca identificar los segmentos donde se maximicen las oportunidades y con ello el éxito de este plan de negocios, luego la revisión se centra en hábitos y frecuencia de consumo, factores determinantes de valor, uso de tecnología, valoración a la innovación, valorización al consumo de papas fritas con toppings y aderezos, más también tendencias de consumo alimentario que pueden tener impacto.

Si bien hay diferencias entre los segmentos las primeras conclusiones apuntan a:

- Todos declaran consumir fuera de casa al menos tres veces al mes.
- Todos consumen comida rápida al menos dos veces al mes.
- La valorización al consumo de papas fritas con toppings y aderezos marca un mínimo de 2,4 en una escala del 1 al 5.
- Ofrecer un producto de calidad es valorado por los consumidores.

Consideraciones:

- Frecuencia de consumo promedio ponderado: Para 6 o más se pondera una frecuencia de 6 veces.
- Mercado Potencial en \$MM CLP: basado en la frecuencia de consumo fuera de casa y el porcentaje total del segmento sobre el mercado objetivo
- La tonalidad verde pretende facilitar la lectura de las dimensiones enfatizando con un verde más oscuro aquellos segmentos con mejor indicador.

En línea a las oportunidades identificadas en Viña del Mar, al tamaño de mercado y hábitos de consumos que se procede a definir los segmentos objetivo.

Tabla 15 – Síntesis oportunidades por segmento

| ITEM | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años |
|---|---|---|--|---|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| Frecuencia de consumo fuera de casa mensual promedio ponderado | 3,03 | 3,66 | 3,52 | 3,13 |
| Frecuencia de consumo de comida rápida mensual promedio ponderado | 3,2 | 2,33 | 2,355 | 3,33 |
| Mercado Potencial en \$MM clp mensuales | \$973 | \$806 | \$628 | \$698 |
| Valoraciones hacia elementos | Atraídos por la innovación y expresión individual | Valoran la calidad y aprecian el balance entre la vida laboral y el trabajo (tiempo). Relajo y disfrute son atributos de alto valor | Valoran la calidad y aprecian el balance entre la vida laboral y el trabajo (tiempo). Aparece el concepto de indulgencia | Concetes de la calidad, valoran la atención al detalle. Aparece el concepto de refinamiento |
| Busqueda de nuevas experiencias | Alto | Alto | Medio | Bajo |
| Uso tecnológico | Uso alto de la tecnología en su vida diaria | Uso alto de la tecnología en su vida diaria | Uso medio alto de la tecnología en su vida diaria | Uso moderado de la tecnología en su vida diaria |
| Valorización promedio al consumo de papas fritas con salsas | 3,39 | 3,38 | 3,16 | 3,19 |
| Valorización promedio al consumo de papas fritas con toppings | 2,39 | 2,81 | 3,3 | 3,48 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16 – Síntesis amenazas por segmento

| ITEM | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años |
|---|---|---|--|--|
| AMENAZAS | | | | |
| Tendencias de consumo sobre alimentación saludable | <p>Comida rápida saludable: Existe una demanda creciente de opciones de comida rápida saludable, como ensaladas, wraps, bowls de ingredientes frescos y hamburguesas vegetarianas. Alimentación consciente: Se observa una mayor conciencia sobre la calidad de los alimentos y los ingredientes utilizados. Los jóvenes buscan alimentos frescos, orgánicos y sin aditivos artificiales.</p> | <p>Comida casera y meal prep: Muchos jóvenes adultos prefieren cocinar en casa y realizar el meal prep para tener un mayor control sobre su alimentación y ahorrar tiempo durante la semana.</p> | <p>Alimentación saludable para la familia: Las personas en este grupo de edad suelen estar enfocadas en proporcionar una alimentación saludable para toda la familia, priorizando ingredientes frescos, opciones bajas en azúcar y comidas caseras. Alimentación consciente y equilibrio: Se busca un equilibrio entre disfrutar de alimentos indulgentes en ocasiones especiales y mantener una alimentación saludable en el día a día.</p> | <p>Alimentación saludable para el envejecimiento: Las personas en este rango de edad se preocupan por mantener una alimentación saludable para promover el envejecimiento saludable, priorizando alimentos ricos en nutrientes y antioxidantes.</p> |

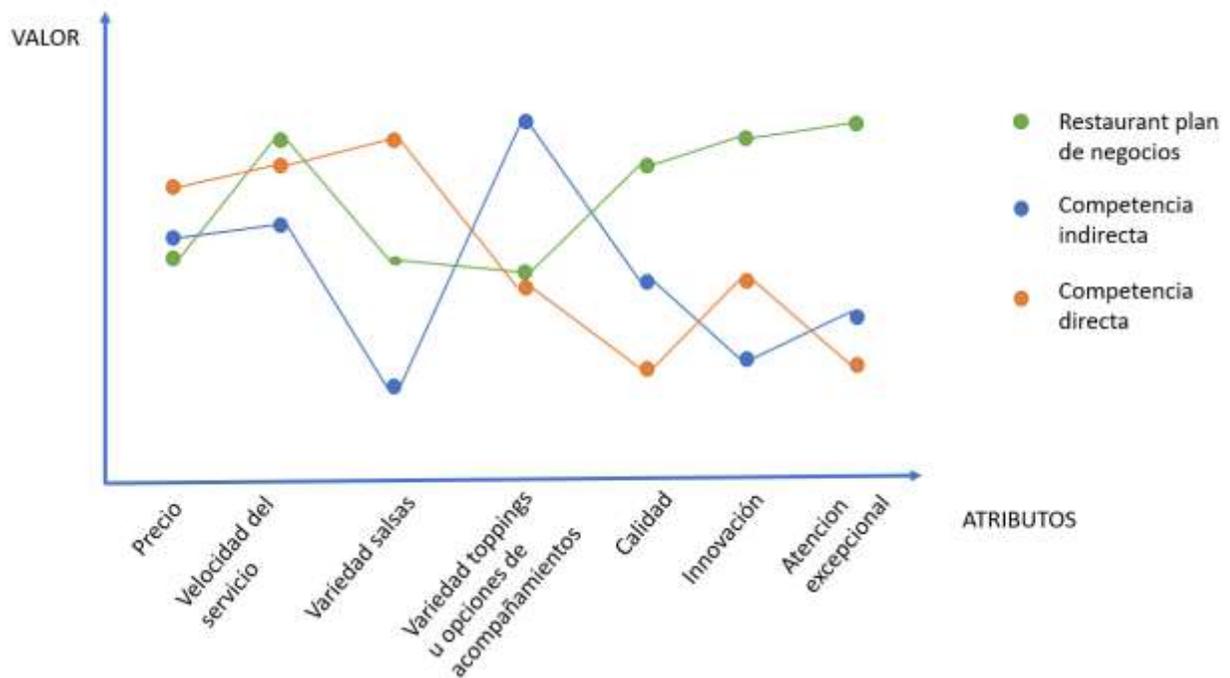
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, basados en el tamaño de mercado, la valorización al consumo de papas fritas y la frecuencia de consumo se opta por desarrollar una estrategia en búsqueda de los consumidores de 16 a 33 años.

6.3 Síntesis competidores e identificación de oportunidad:

Adicional al análisis FODA, por medio de la herramienta Matriz CREA se pretende identificar oportunidades de diferenciación a la competencia, esta herramienta permite visualizar oportunidades de valor en base a descomponer los atributos de la propuesta de valor de la competencia y del proyecto en cuestión. Luego, en el eje horizontal se describen distintos factores que los potenciales clientes consideran importantes al momento de realizar una decisión de compra y en el eje vertical el valor que percibe el consumidor, en este caso se desarrolla la competencia directa e indirecta identificadas y el restaurant asociado al plan de negocios.

Ilustración 13 - Aplicación C.R.E.A



Fuente: Elaboración propia.

- **Crear:** Innovación en las preparaciones y promociones, y una experiencia memorable.
- **Reducir:** número de salsas en búsqueda de rentabilidad, control de inventario y tiempos de entrega.
- **Eliminar:** puntos de interacción para asegurar una atención excepcional y disminuir costos.
- **Aumentar:** Velocidad de atención. Calidad por medio del uso de ingredientes frescos y naturales para la elaboración de los platos.
-

A lo largo del desarrollo del capítulo de estrategia es que se busca desarrollar un plan de negocios que busque cubrir las oportunidades identificadas en la síntesis.

7 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

En el siguiente capítulo se determinaron los aspectos necesarios para generar la propuesta de valor, marketing mix y plan de negocios para la apertura del restaurant de papas fritas, así como determinar los aspectos centrales para que la oferta sea competitiva en el mercado.

7.1 Selección de segmento objetivo

Para analizar el atractivo de los segmentos se utilizó la información levantada en el diagnóstico, donde se conjugan distintos parámetros: Población de la comuna de Viña

del Mar de acuerdo al Censo del 2017, la disposición a pagar basándonos en los locales similares al proyecto en el desarrollo de esta tesis levantados en la investigación, y la proyección de las variables anteriores en base a los drivers de consumo recopilados también en la encuesta, la disposición a comer fuera de casa dentro de un mes y la frecuencia de consumo de comida rápida dentro del mes. Todo lo anterior para los segmentos descritos en el diagnóstico.

Es importante señalar que se determina como mercado objetivo y sobre el cual se realiza en análisis el mercado viñamarino, lo que no implica que este restaurant en época estival pueda dirigir campañas a turistas nacionales e internacionales.

Tabla 17 - Tamaño de mercado por segmento para la comuna Viña del Mar.

| Parámetros | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años |
|--|---|---|---|--|
| (Q) Poblacion Comuna Viña del Mar Censo 2017 | 57.879 | 52.211 | 39.956 | 61.636 |
| (\$) Disposicion a pagar | \$4.600 | \$5.960 | \$5.960 | \$3.400 |
| (%) Comen fuera de casa dentro del mes | 100% | 97% | 100% | 100% |
| (%) Comen comida rápida al menos una vez | 100% | 94% | 94% | 83% |
| Mercado Potencial | \$972.812.423 | \$806.756.637 | \$628.572.925 | \$698.541.333 |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede notar que el segmento que presenta el mayor atractivo es el de Fritureros Intrépidos, donde el mercado estimado asciende a \$973 MM CLP de gasto mensual en comida rápida, seguido por el segmento Crujientes Conectados con un mercado estimado de \$807 MM CLP. Es en estos segmentos, por medio de sus puntos en común, que se focalizará la estrategia para el éxito de este plan de negocios. A lo que se incorporan elementos del diagnóstico como la valorización a la innovación y búsqueda de nuevas experiencias, el uso tecnológico (lo que facilitaría el posicionamiento y el desarrollo de conocimiento de marca, junto a hábitos de consumo acordes a la propuesta a desarrollarse a lo largo de la estrategia.

Vale decir que es si bien no siempre es correcto definir dos segmentos como target en este caso se define como la mejor alternativa con la intención de ampliar el mercado, ambos segmentos tienen cosas en común lo que permite con un mismo mensaje conectar con ambos, se trata de un producto de impulso para el cual no se requiere mucho análisis previo para preparar o pensar la compra y más bien las diferencias vienen desde los hábitos de consumo y preferencias que se abordaran en la estrategia desde el layout, canales de venta y producto.

Se aplica a modo de validar lo anterior la herramienta Segments Checklist, con la cual para todos los segmentos identificados se busca entender el tamaño de mercado, tasa de crecimiento, margen y probabilidad de ganar a modo de síntesis. El semáforo utilizado para desarrollar la tabla con verde representa resultados favorables, con amarillo resultado neutro o improbable y por último con el color rojo donde existe baja probabilidad de éxito.

Tabla 18 - Segment checklist por segmento para la comuna Viña del Mar.

| Segment Checklist | Friteros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de éxito / entre 34 y 35 años | Maestros del crujido / Entre 45 y 60 años |
|-------------------|---|---|---|---|
| ¿son medibles? |  |  |  |  |
| ¿están creciendo? |  |  |  |  |
| ¿son rentables? |  |  |  |  |
| ¿podemos ganar? |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia.

Sabemos que ambos segmentos, compuestos por gente joven, están en búsqueda de nuevas experiencias, ya sea de descubrimiento personal o de desarrollo en lo académico-profesional. El uso de la tecnología es parte de su cotidianidad y se vinculan con el entorno y sus redes en gran medida por el uso de esta. En general son personas que disfrutan de recorrer la ciudad y la vida social. Y sus principales motivadores de compra de comida rápida se asocian a un precio “conveniente” y la rapidez en la atención y entrega de producto. Mientras también ambos son segmentos atractivos desde el tamaño del mercado estimado, frecuencia de compra y dada su relación con este tipo de restaurantes versus restaurantes tradicionales se puede llegar de mejor manera al consumidor final.

En cuanto a lo anterior se define como parte de la estrategia para lograr capturar parte del mercado un precio relativo acorde a la propuesta de valor y en línea al posicionamiento deseado y más allá de un servicio rápido la creación de una experiencia que garantice un buen producto y una atención rápida, en un marco diferenciado. La creación de un ambiente único, la opción a personalizar el producto, el entrenamiento y capacitación del personal, la consistencia, experiencia digital, eventos y colaboraciones, el marketing experiencial y el feedback y mejora continua son tópicos que permitirán posicionar el restaurant de papas fritas como un lugar distinto al cual los Viñamarinos y también quienes visiten la ciudad quieran ir.

7.2 Diseño de propuesta de valor

Con el propósito de diseñar la propuesta de valor se utilizó el Lienzo de Propuesta de Valor, con ello se identifican alegrías, frustraciones y trabajos del cliente para luego proponer creadores de alegrías, aliviadores de frustraciones, cuanto a productos y servicios.

Basados en la herramienta “Diseño propuesta de valor” detallada en el Anexo AA se identifican beneficios funcionales y emocionales que el restaurant genere para el consumidor.

Basados en el modelo Golden Circle²⁵ propuesto por Simon Sinek para entender el ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué? es que se desarrolla la propuesta de valor final.

- a) ¿Qué?: Papas naturales deliciosamente fritas y saladas acompañadas de variadas y untuosas salsas y toppings frescos de calidad que buscan satisfacer el antojo con un toque innovador.
- b) ¿Cómo?: Con platos creativos y personalizables, acompañado a una atención dedicada y excepcional.
- c) ¿Por qué?: Nos apasiona la comida y creemos que cada plato debe ser una experiencia memorable y emocionante. Nos entusiasma redefinir las papas fritas y convertirlas en una aventura culinaria que despierte tus sentidos y quiebre el status quo.

Propuesta de valor:

“Ofrecemos una aventura culinaria memorable y emocionante que quiebra lo tradicional. Servidos bajo una atención genuinamente dedicada a dar un buen servicio por medio de platos creativos y personalizables podrás probar y compartir deliciosas papas fritas naturales acompañadas de untuosas salsas y exquisitos toppings, todo elaborado con productos frescos y de calidad para que combines a tu antojo”.

7.3 Definición de estrategia competitiva

El objetivo de una estrategia competitiva es desarrollar una ventaja competitiva sostenible, lo que se traduce en una serie de características que la empresa creará y que la diferencien de la competencia, permitiendo conseguir una posición ventajosa en el mercado de la alimentación rica y de calidad en poco tiempo, y con ello obtener mayor rentabilidad y potenciar la atracción de nuevos consumidores.

Según lo identificado en el diagnóstico, la estrategia que se adoptará es diferenciar primero el producto de potenciales competidores desde la **frescura de la materia prima y la creatividad** para ofrecer productos conocidos y valorados por los consumidores, más también innovar con nuevas preparaciones que busquen sorprender a los comensales. Lo anterior no es suficiente para generar una ventaja sostenible en el tiempo si no es acompañada por la **consistencia** necesaria y que asegure siempre un **estándar de calidad alto** en las preparaciones.

El concepto de calidad es clave en la propuesta de valor y en la posición competitiva, luego se capacitará al personal con la finalidad de otorgar también desde esta perspectiva una **experiencia de alto estándar** y se implementarán controles que protejan la experiencia del cliente como algo prioritario dentro de la propuesta de valor.

Se puede entender la ventaja competitiva de este plan de negocios como lo que se hará distinto en comparación a los otros existentes y disponibles en la zona. Luego entre las actividades, y serán las actividades clave también a desarrollar en la descripción del modelo de negocios, aparecen: capacitación al personal, compra y conservación de materias primas, la innovación en las preparaciones y control de calidad como mitigación a inconsistencias en el plato final y resguardo de experiencia de clientes.

²⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>

La definición y desarrollo de estas deben ser constantemente reforzadas para evitar que sean empatables en el tiempo por la competencia y puedan consistentemente agregar valor al restaurante.

7.4 Posicionamiento en base a propuesta de valor

Se elaboró el posicionamiento en base a la propuesta de valor para el segmento seleccionado como objetivo. El posicionamiento considera los principales elementos distintivos del servicio que entregan valor para el target: buen servicio, platos creativos y personalizables, productos frescos y de calidad. Luego definimos el Brand Positioning Statement como:

PARA personas que buscan nuevas experiencias y disfruten de darse un gusto
NUESTRAS papas fritas naturales, salas y toppings
SON LAS ÚNICAS con calidad superior y con la opción a combinar como quieras
QUE son servidas rápido, por personal amable y capacitado que harán memorable tu visita.

Al momento de buscar un insight, entendido este como una verdad profunda con una emoción implícita, comúnmente negativa, y sobre el cual la marca pueda trabajar para elaborar su comunicación y productos para dar “antídoto” con ello al dolor latente de los consumidores, es que se intenta responder al ¿porqué los chilenos disfrutan tanto de comer papas fritas y en general comida rápida y alta en calorías? Se define lo siguiente: **Vivimos en una sociedad exigente que atenta contra la felicidad de los chilenos, y es por medio de la comida que el chileno evade.**

Lo anterior surge de un análisis de preguntarse el ¿Por qué? De las cosas una y otra vez. Luego para validar que sea una “verdad oculta” que pase el *test de las 4r*, es decir: ¿es real? Si, ¿es relevante? Si, ¿es resonante? Si, ¿genera reacción? Si. Es más, es incluso polémico y digno de debate.

Por último, en función de definir las bases estratégicas para el correcto posicionamiento se define como unique selling proposition (USP): “indulgencia de calidad”. Este restaurant pretende ser el lugar para aquellos consumidores que busquen darse un gusto por medio de la comida a quienes se debe sorprender con la calidad del producto y buena atención.

7.5 Experiencia y Marketing Mix

Para el desarrollo de la oferta de productos y servicios se desarrolla el marketing mix a modo de alinear las actividades de marketing en línea con los objetivos a corto y largo plazo de este plan de negocios. A las conocidas cuatro P’s: producto, precio, punto de venta y promoción, y dada la relevancia de este punto para un punto de venta al paso se desarrollará un quinto punto también a lo largo de este capítulo: packaging.

7.5.1 Diseño de experiencia

En base al diagnóstico realizado, a la propuesta de valor y a el posicionamiento definidos para el segmento objetivo, se busca no generar un servicio si no una experiencia asociada a la venta de papas fritas con la opción a combinar con toppings y salas. Para

lograr lo anterior es necesario desarrollar las bases que permitirán que el restaurant de este plan de negocios se diferencie y posicione como premium en la medida que ofrece un producto accesible en términos de costo relativo y de buena calidad.

Experiencia:

a) ¿Qué se ofrece?

De acuerdo al modelo “cuatro campos de la experiencia” propuesto por Joseph Pine y James Gilmore en su libro “The Experience Economy” las experiencias se puede clasificar en cuatro cuadrantes en base al nivel de participación (activa o pasiva) y la conexión ambiental (absorción o inmersión). En cuanto al restaurant del plan de negocios se buscará dar a los clientes una experiencia diferenciada desde la estética: por medio de la presentación de platos, implementación del punto de venta, vestuario del personal, entre otros puntos de contacto.

Ilustración 14 - Campos de la experiencia.



Fuente: B. Joseph Pine II y James H. Gilmore en su libro "The Experience Economy".

b) ¿Dónde se ofrece?

Con la finalidad de asegurar la calidad de la experiencia de los clientes es realmente importante tener un entendimiento profundo de los distintos puntos de contacto del consumidor con la empresa, pues es por medio de las distintas interacciones que se define finalmente la experiencia, los puntos de involucran una necesidad determinada, en un tiempo y lugar específicos. Para efectos del plan de negocios se desarrollarán por medio de la herramienta “Lego Wheel” los distintos puntos de contacto entre cliente y empresa alojados en el punto de ventas físico.

Ilustración 15 - Aplicación Mapa de Experiencia LEGO.



Fuente: Elaboración propia basado en modelo desarrollado por LEGO.

El Mapa de Experiencia de LEGO es un modelo desarrollado para identificar, analizar y mejorar la experiencia del cliente en distintos puntos de interacción con la marca, la herramienta se desarrolla a lo largo del “viaje del cliente”. En nuestro caso utilizaremos la herramienta para definir los puntos de contacto y con ello identificar donde la correcta capacitación del personal y el diseño y ambientación juegan un rol fundamental para asegurar una buena experiencia del cliente, lo anterior se desarrolla en base a un ejemplo ficticio de visita de un cliente nuevo.

Tabla 19 - Desarrollo viaje cliente.

| Tiempo | Viaje cliente: Compra de papas con toppings y salsas en punto de venta | Requiere de información | Punto crucial | Interacción PEC | Diseño y ambientación como diferenciador |
|---------|---|-------------------------|---------------|-----------------|--|
| Antes | Descubrimiento | SI | | | SI |
| | Busca productos y promociones | SI | | | |
| | Busqueda de dirección punto de ventas | SI | | | |
| | Traslado al restaurant | | | | |
| Durante | Arribo e ingreso punto de ventas | | | | |
| | Reconoce ambientación y decoración | | SI | | SI |
| | Espera para realizar pedido | | | | |
| | Recibe saludo e informacion de platos y bebidas, incluidas promociones | SI | | SI | |
| | Elige que comer, solicita salsas. | | | SI | |
| | Paga | | | SI | |
| | Espera la entrega | | SI | | SI |
| Después | Recibe preparación incluidas servilletas y utensilios+busca donde comer | SI | | SI | |
| | Encuentra el lugar para comer en caso de que coma en el restaurant | | | | SI |
| | se sienta en asientos comodoss y un lugar limpio | | | | SI |
| | Come la preperacion que escogio | | SI | | SI |
| | Lava sus manos si asi lo quiere | | | | |
| | Alguien del personal se despide amablemente y retira el plato sucio | SI | | SI | |

Emociones y sentimientos: Expectativas previas / Satisfacción o decepción con la comida o servicio / Persepción de acuerdo al dinero gastado

Facilitadores: Ofertas especiales, opciones de menu variadas

Oportunidades para innovación: App movil para pedidos anticipados / eventos tematicos / personalización de platos / entretenimiento en tiempos de espera

Fuente: Elaboración propia.

c) ¿Cómo se ofrece?

Desde una lógica de gestión de experiencias es necesario que las herramientas, espacios y procedimientos que aplicara el personal en contacto (PEC), que luego desde sus facultades formales, emocionalidad y disposición con el cliente pueda gestionar adecuadamente la brecha entre expectativa y realidad a modo de asegurar una experiencia excepcional.

Ilustración 16 - Interacción en puntos de contacto.



Fuente: Estrategia de Servicios, Master of Science Gestión Estratégica, UAI. Rodrigo Morrás, 2014. Ilustración de elaboración propia.

A su vez, para asegurar una experiencia memorable no basta solo con una buena atención por medio de un PEC adecuadamente capacitado, para que eso ocurra debe existir también un ambiente social atractivo tanto para cliente externo como interno, luego hacer seguimiento a la satisfacción laboral y clima organizacional pasa a ser estratégico en línea de la capacidad del personal a entregar una experiencia memorable. Por su parte también se requiere del diseño de espacio a modo de otorgar a los clientes una experiencia distinta también desde el sentir. Una experiencia memorable considera un ámbito **social, sensorial y emocional** que deben considerarse en el diseño si se busca realmente dar una experiencia inolvidable. (Ver Anexo *BB*)

Fundamentos diseño experiencia:

Entendemos por brechas de calidad cuando se produce un GAP entre las expectativas que tiene el cliente versus la percepción real del servicio, luego la propuesta de valor pasa a cumplir un rol fundamental para dar coherencia y mantener las brechas. Por un lado, la propuesta de valor por medio del posicionamiento logrado genera expectativas en los consumidores, mientras que desde el alineamiento genera sentido y estándares para los empleados responsables de atender al cliente, y por ende de la percepción con la que el cliente se va del punto de ventas. (Ver Anexo *CC*)

A modo de gestionar la experiencia del cliente es necesario crear un sistema que en una etapa inicial asegure medir la satisfacción del cliente final, la satisfacción del personal empleado en cuanto al uso de procedimientos y estándares, y la integración al proceso a los responsables de desarrollo e innovación con la lógica de medir el comportamiento transaccional y relacional del cliente en cuanto a la evolución de oferta de productos nuevos dado que la innovación es parte de la propuesta de valor del restaurant. (Ver Anexo *DD*)

Por último, es importante para que el PEC cuente con los recursos necesarios para desarrollar su labor de buena manera. El PEC debe contar con competencias afines para otorgar un buen servicio al cliente. Igual de importante es que cuente con las atribuciones para dar solución a los clientes, esto debe considerarse desde el diseño de las descripciones de cargo y el reclutamiento. (Ver Anexo *EE*)

7.5.2 Producto

El producto principal son las papas fritas, deben ser crocantes, bien doradas y hechas a partir de papas frescas y seleccionadas. El foco debe estar en la utilización de ingredientes de alta calidad para crear una experiencia culinaria elevada alrededor de un producto aparentemente simple. Por medio de complementos como salsas y toppings se busca que el consumidor experimente una experiencia superior a lo tradicional que encuentra en el mercado, siendo el sabor un factor determinante para la definición de los platos, pero no el único. La presentación de las preparaciones de cara al consumidor debe ser destacable y estética.

Con el enfoque en la calidad y presentación de los platos basados en un producto conocido y en general de gusto de todos, como lo son las papas fritas, combinado con opciones de personalización y excelente presentación pretende convertir un alimento cotidiano en una experiencia gastronómica premium.

Ilustración 17 - Referencia producto.



Fuente: Redes sociales Friet Atelier – Instagam.

Desde el diagnóstico, capítulo de clientes, se recoge que el mercado valora, y sobre todo los menores a 33 años, las salsas al momento de comer papas fritas, y que además el acompañar las papas fritas con toppings se vuelve cada vez más relevante en la medida que el consumidor envejece, es por ello que la presencia de salsas y toppings de calidad se vuelve estratégico al momento de determinar las preparaciones que se presentaran.

Entre los toppings se consideran preparaciones de origen vegetal y animal, siempre apelando al buen sabor, calidad y que sean estéticos desde su presentación. Los toppings más valorados por el mercado objetivo son carnes rojas (32%), alternativas vegetarianas como guacamole, pico de gallo o champiñones (27%), quesos (22%), para finalmente dar opción a carnes blancas (10%) y embutidos (10%), lo anterior es relevante de considerar al momento de definir la carta final.

Respecto a las salsas las más valoradas son ketchup en distintas versiones con (52%), mayonesas (32%), para luego en porcentajes menores salsas como samurái, tártara, salsa ácida, entre otras. Las salsas picantes y mostazas son poco valoradas por el mercado objetivo para acompañar papas fritas representando entre ambas un 4% de preferencia. Con lo anterior en consideración se debe considerar elaborar versiones mejoradas y propias del restaurante de ketchup y mayonesas para permitir a los clientes ampliar desde lo conocido su experiencia de consumo y buscar diferenciar al restaurante sin necesariamente renunciar a los sabores tradicionales que pueden ser adquiridos desde algún proveedor.

Por el lado de los bebestibles se busca ofrecer productos analcohólicos de alta preferencia para los clientes, entre ellos aguas y gaseosas. Se considera la preparación de té helado y jugos naturales y la incorporación de cervezas por medio de la patente correspondiente. Esto permite ampliar la base de consumidores apelando a nuevas ocasiones de consumo. Es importante mencionar que el restaurante no busca convertirse en bar, se limita la carta de bebidas alcohólicas solo a cervezas.

En cuanto a productos complementarios se considera la preparación de croquetas y postres bajo los mismos estándares de calidad.

7.5.3 Precios

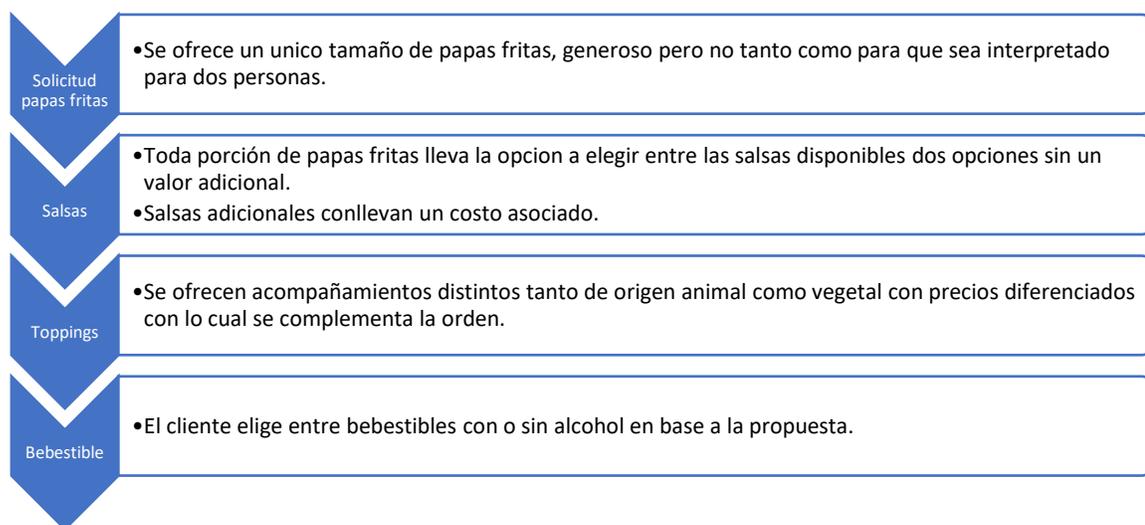
En base a la información obtenida a partir de la investigación de mercado y benchmarking, se contempla el siguiente modelo de pricing aplicable a los productos y servicios a entregar.

Primero en relación al precio de la competencia se identifica un mínimo por plato de papas fritas más topping de \$4.400 pesos y un máximo de \$8.900. Por su parte al identificar precios de productos sustitutos se encuentran alternativas entre los \$4.000 y \$10.000 pesos, lo anterior al momento de definir los precios por plato es relevante para mantenernos dentro de un rango competitivo. Vale mencionar que en relación al ticket nacional promedio de comida rápida en 2022 es de \$8.000 de acuerdo a la CNC y Achiga.

Un segundo punto relevante es que el proyecto busca posicionarse como un restaurante capaz de llevar una experiencia común a un nivel superior desde la experiencia y calidad del plato, luego es relevante que se considere cobrar un precio premium en búsqueda de acompañar el posicionamiento deseado de la mano a habilitar la capacidad de cubrir los gastos asociados a la ambientación, calidad de ingredientes frescos y servicio acorde.

Como tercer punto se encuentra la capacidad de los clientes a configurar sus platos de acuerdo a sus preferencias y limitados por las preparaciones ofrecidas por el restaurant, luego en la medida que el cliente avanza al realizar su pedido los adicionales que pueda agregar sobre un plato de papas fritas base llevan un precio asociado.

Ilustración 18 - Ilustracion flujo solicitud de pedido cliente.



Fuente: Elaboración propia.

Entre las consideraciones al momento de definir el precio exacto es necesario tener en consideración el costo de los ingredientes, costos operativos, el margen de utilidad y el volumen estimado que permitirá prorratear los costos fijos en función del rango permitido por la disposición del consumidor, competencia y productos sustitutos. En la industria es recurrente ver márgenes del orden del 70%.

Dentro de la estrategia de precios aparecen tambien:

- Precios de penetración a productos nuevos para incentivar la prueba de productos y el posicionamiento.
- Combos con la finalidad de agrupar productos a un precio más económico.
- Precios premium a algunas preparaciones de mayor estándar.
- Una estructura de precios que permita capturar el excedente del consumidor de la mano a dar una alternativa de menor costo a quien tiene menor disposición a pagar de tal manera de que quien quiera solo papas fritas sin topping tenga la opción a comprar un plato, luego quien quiera puede agregar toppings.

Tabla 20 – Referencias para fijar precios

| Item | Precios Estimados de Venta |
|--|----------------------------|
| Referencia Precio Max (sin bebestible) | \$8.900 |
| Promedio ticket nacional (CNC Y Achiaga) | \$8.000 |
| Referencia Precio Min (sin bebestible) | \$4.400 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21 – Precios estimados no promocionales para el restaurant de papas fritas.

| Item | Precios Estimados de Venta | Comentario |
|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Papas solas | \$ 3.190 | |
| Toppings promedio | \$ 2.190 | |
| salsas | \$ - | \$250 pesos salsa adicional |
| bebidas | \$ 1.500 | |
| limonadas / te helado | \$ 2.690 | |
| Cervezas | \$ 3.890 | |

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior se estima un ticket promedio con bebestible de \$8.070 pesos (Papas + Toppings + Limonada), en línea al ticket promedio nacional en comida rápida y un 10% más bajo al precio máximo identificado en el diagnóstico. Para efectos de la proyección de ingresos se castigará a un 90% y se reajustará anualmente en un 5% hacia arriba para cada año de la evaluación del plan de negocios. En el flujo de caja se considerarán estos flujos exentos de IVA. El primer año el ticket promedio será de \$6.103 (sin iva) en el análisis financiero.

Por último, es relevante referirnos a las Apps de última milla, donde las comisiones cobradas estan en el orden del 20%-25% de la venta. Los precios para la plataforma serán superiores al precio en local a modo de incentivar la compra presencial y con ello reducir tambien la posibilidad a que el producto no llegue en condiciones óptimas. Es necesario considerar que el margen a su vez por plato vendido será menor para el restaurante en búsqueda de buscar un equilibrio entre el margen interno positivo, comisiones de las aplicaciones móviles y mantener un precio relativo que no supere el 15% del precio en local.

7.5.4 Punto de venta

Se levanto en el diagnóstico que una de las mejores ubicaciones es en el sector de la plaza O'Higgins, en los alrededores e incluso puede ser dentro del Mall Marina Arauco de Viña del Mar, lo anterior por el alto tráfico de transeúntes generada por el comercio, oficinas y otros restaurantes, esto además de ser un punto neurálgico y polo comercial en la ciudad de Viña del Mar. Se determina este punto en consecuencia con el posicionamiento buscado por sobre la Calle Valparaíso principalmente por el público que frecuenta el sector y al alto flujo de transeúntes.

El restaurant para poder cubrir la propuesta de valor alusiva a la calidad e innovación debe ser capaz desde la decoración y el diseño poder comunicar efectivamente estos atributos desde lo estético para dar coherencia al relato, a continuación, algunas consideraciones:

- Mesas y Sillas: Optar por mobiliario que sea cómodo pero que también tenga un diseño moderno. Las mesas contemplan una superficie que facilite la limpieza y que contraste con el color de las papas fritas para resaltar el producto.
- Decoración: Considerar la instalación de luces colgantes de baja intensidad en el sector de mesas para crear un ambiente íntimo, una iluminación más brillante en las áreas de servicio ayudará por su parte a los clientes a ver claramente las opciones de menú, y la instalación de plantas pretende entregar sensación de calidez y confort a los clientes. La decoración con obras de arte contribuye también a la sensación de autenticidad y lujo.
- Cocina: Debe estar bien organizada y separada del área de comedor, la instalación de extractores de alta capacidad es esencial para reducir el olor a fritura. Se recomienda una "cocina abierta" donde los clientes puedan ver cómo se preparan sus papas fritas, esto podría añadir un elemento interactivo y transparente.
- Delivery: se sugiere dejar una ventana para la entrega del delivery con la finalidad de evitar que se genere el flujo de repartidores al interior del restaurante cuidando así la experiencia de los clientes en punto de venta.

7.5.5 Promoción

Lograr desarrollar un plan promocional detallado y efectivo es crucial para asegurar el posicionamiento y dar el flujo de clientes necesarios para el éxito de este restaurant.

Para el proyecto se definen distintas acciones que de implementarse permitirán acelerar el conocimiento de marca y la consideración por parte de potenciales consumidores para con ello habilitar la compra y avanzar en base al Brand Funnel. Cada acción debe ser correctamente asociada a un objetivo a desarrollar: Atención, consideración, preferencia, ventaja y recompra.

Ilustración 19 – Brand Funnel



Fuente: Luciano Castellucci, Marketing Estratégico, 2014, UAI. | Ilustración de elaboración propia.

Inaugurar el restaurant invitando a personas socialmente activas que puedan ayudarnos desde el boca a boca a dar a conocer y el punto de ventas, influencers tambien serán invitados y miembros de la prensa local.

El sampling de preparaciones será tambien parte de la estrategia de lanzamiento, contratando captadores para que regalen muestras de nuestros platos a los transeúntes del sector.

Se considera publicidad en redes sociales como Tiktok e Instagram para dar a conocer la propuesta de valor.

Parte constante asociada a la operación del restaurant que busca dar un motivo a nuevos clientes a visitar el restaurant, pero tambien a nuevos clientes a regresar, es la innovación en la cocina. Parte del menú debe considerar siempre alguna propuesta gastronómica diferenciada.

La celebración de fechas importantes será parte de la planificación del calendario promocional de cada mes disponiendo ya sea de platos especiales o precios promocionales a los clientes.

Convenio con operadores de tarjetas de crédito con la finalidad de vender a los clientes que usen una marca de tarjeta o banco determinado la posibilidad a comprar con descuento, pero tambien para utilizar los canales de comunicación es estas empresas para dar a conocer el restaurant.

Una forma conectar de mejor manera con los consumidores es por medio de campañas publicitarias y promocionales basadas en el uso de la herramienta de calce de “intrínseco y extrínseco”, con lo cual se busca linkear algún atributo intrínseco de la marca o producto con un extrínseco asociado a un insight del target. Un ejemplo que permite entender esto es la pasada campaña de la marca Sprite: “las cosas como son”, donde como intrínseco se identifica la transparencia del producto con el insight “falta de honestidad”, este tipo de acciones y basados en el Story Telling pretenden dar más impacto al potencial cliente en búsqueda de atracción de nuevos consumidores e impacto que contribuyen a avanzar

en el Brand Funnel. Una alternativa posible de este tipo de estrategias aplicada al restaurant de papas fritas es:

Ilustración 20 - Aplicación herramienta Intrínseco y Extrínseco.



Fuente: Elaboración propia.

7.5.6 Packaging

La presentación del producto si bien es simple debe siempre buscar comunicar una sensación de calidad y velar por la buena presentación y el cuidado del producto. El diseño del packaging para la venta de papas fritas en el punto de ventas debe ser limpio y elegante haciendo alusión a la paleta de colores usada para toda comunicación por parte del restaurant, se debe incorporar el logo y eventualmente algún mensaje que capture la experiencia que se busca dar, mensajes alusivos desde la innovación, aventura culinaria y el intrínseco/extrínseco.

La materialidad debe ser capaz de mantener la calidad de las papas fritas, debe permitir que el producto respire y evitar que se pongan blandas, debe ser cómodo para comer y de dimensiones ajustadas a la porción final incluidas salsas y toppings para quienes les guste mezclar.

La materialidad del packaging debe hacerse cargo del valor que da el segmento objetivo al cuidado del medioambiente, luego se utilizaran materiales reciclables o comportables.

Para delivery se considera un packaging que proteja el alimento y la presentación, respirable y sobre el cual se pueda impulsar desde el diseño la propuesta de valor del restaurant, es un espacio que permite comunicar y llegar de mejor manera con la marca al consumidor. Se enviará siempre por separado papas, salas y topping a fin de evitar la humedad y la pérdida de crocancia de las papas fritas y se incluirá recomendaciones de recalentado que busquen atender la posibilidad a que el producto no llegue a la temperatura correcta.

Por último, es importante que el formato en el cual se presente el producto al consumidor le dé la opción de comer en el punto de venta o para llevar. Desde el packaging se puede generar una ventaja competitiva para ofrecer al consumidor la opción a comer mientras decide continuar con sus quehaceres.

Se prioriza el uso de bandejas por sobre conos de papel. Se descarta la utilización de platos pues se busca potenciar la venta al paso y eliminar complejidades en la operación.

Ilustración 21 - Collage referencial implementación packaging.



Fuente: Elaboración propia.

7.6 Descripción del modelo de negocio

A partir del diagnóstico realizado, la definición de la propuesta de valor, el posicionamiento esperado por segmento y el marketing mix, se generó el modelo de negocio, cuyos aspectos clave se detallan a continuación.

7.6.1 Segmento de clientes

El restaurant pretende vender a personas que viven en Viña del Mar y que buscan una opción de comida rápida de alta calidad. Turistas que visiten la ciudad, para llegar a ellos es clave el correcto uso de redes sociales que permita comunicar efectivamente la calidad, servicio y estética del restaurant, la comunicación e implementación debe ser “instagramable” y que invite a personas que visitan la ciudad a visitar el restaurant. Familias que deseen una experiencia gastronómica casual y al paso, y por último jóvenes y estudiantes que vean el restaurant de papas fritas como una buena alternativa frente a otros competidores al momento de decidir de acuerdo a precio / calidad.

7.6.2 Propuesta de valor

“Ofrecemos una aventura culinaria memorable y emocionante que quiebra lo tradicional. Servidos bajo una atención genuinamente dedicada a dar un buen servicio por medio de platos creativos y personalizables podrás probar y compartir deliciosas papas fritas naturales acompañadas de untuosas salsas y exquisitos toppings, todo elaborado con productos frescos y de calidad para que combines a tu antojo”.

7.6.3 Canales de distribución

Por tratarse de un restaurant de papas fritas el principal canal será la venta directa, es decir la venta que se genere en el mostrador del punto de venta.

Un canal secundario será por medio de aplicaciones de última milla para el cual se define un radio de no más de siete minutos en el tiempo de entrega, misma política utilizada hoy por McDonald's para asegurar que el comensal disfrute de su comida fresca y asegurando asuntos claves como lo es la crocancia y temperatura de las papas fritas.

Importante el uso de redes sociales para llegar de buena manera al target definido, desde el cual se pueda comunicar los atributos del restaurant a locales y visitantes de Viña del Mar. Por este canal se podrán recoger opiniones y sugerencias de los clientes y desarrollar campañas comerciales y promocionales para atraer comensales.

7.6.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes será de tipo mixta. Donde la primera con más interacciones se desarrollará en el punto de ventas. Sera donde el cliente podrá experimentar el servicio definido en diferentes puntos de contacto: llegada, ambientación, información de la oferta de preparaciones y acompañamientos, tiempos de espera, recepción de la compra y prueba de producto.

Otra manera en la cual se pretende relacionarse con el cliente, o potenciales clientes, es via redes sociales. Por medio de ellas se busca generar interacción en distintos ámbitos: comunicación de oferta gastronómica, promociones, posicionamiento de marca, valoraciones y medición de servicio y producto, entre otros.

Se evalúa también realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción de cliente.

7.6.5 Actividades clave

Para desarrollar y entender de mejor manera el diferente set de actividades del plan de negocios utilizaremos la herramienta "Activity System Map" desarrollada por Michael Porter. Permite mapear las actividades involucradas en la preparación y venta de papas fritas, desde la selección de ingredientes hasta la experiencia del cliente en el restaurant.

Las actividades clave que sustentan la ventaja competitiva son: capacitación al personal, compra y conservación de materias primas, la innovación en las preparaciones y control de calidad como mitigación a inconsistencias en el plato final. (verde). Ver Anexo FF.

Nodos:

- Selección de Proveedores: Elección de proveedores de papas, proteínas, aceite, condimentos, etc.
- Compra y conservación de materias primas: Cómo se adquieren, almacenan y transportan los ingredientes para las preparaciones del restaurant.
- Gestión de residuos: Almacenaje y disposición de residuos y reciclaje.
- Control de Calidad: Verificación de la calidad de los ingredientes recibidos, consistencia en las preparaciones entregadas a los clientes, uso de aceites y calidad

de fritura y aseguramiento de la limpieza de cocina e instalaciones para el uso y atención a clientes.

- Preparación de Alimentos: Proceso de cortado de las papas, preparación de salsas, acompañamientos, sazón, etc.
- Innovación y testeo en preparaciones: clave dentro de la propuesta de valor.
- Fritura de papas fritas: Proceso base para asegurar un buen producto.
- Atención al Cliente: Interacciones con el cliente desde que entra hasta que sale del restaurante por parte del personal.
- Bienvenida, venta, cobro y entrega producto: recepción de clientes, atención para el pedido, manejo de transacciones financieras y entrega de preparaciones a clientes.
- Marketing y Publicidad: Estrategias para atraer a los clientes y definición de ambientación para la venta directa y comunicación.
- Ambiente del Restaurante: Decoración, música, iluminación, etc.
- Mantenimiento y limpieza: Se pretende con procesos asegurar un ambiente seguro para trabajadores, inocuidad de los alimentos, mantenimiento de las máquinas de cocina y atención a público.
- Feedback de Clientes: Obtención y análisis de comentarios de los clientes.
- Capacitación al personal: operación del restaurante, propuesta de valor, innovación, atención a público.

7.6.6 Recursos clave

Lograr identificar recursos clave es un elemento relevante para un restaurante cuya propuesta de valor está centrada en la calidad y en crear una experiencia memorable para sus clientes desde sus preparaciones y atención.

Recursos Humanos:

- 1) Personal de cocina creativos son esenciales para darle soporte a la innovación.
- 2) Personal de atención al cliente entrenados para proporcionar un servicio genuino y atento.
- 3) Gestores de calidad también son necesarios, pueden ser parte del personal de cocina o atención al cliente, pero con la responsabilidad de mantener los estándares de calidad de las instalaciones, ingredientes y platos.

Recursos Físicos:

- 1) Cocina equipada con los utensilios y equipos necesarios para la preparación de los platos eficientando el uso de materias primas y los tiempos de entrega de cada preparación.
- 2) Local físico ubicado estratégicamente. La ubicación en base al diagnóstico es en el sector de plaza O'Higgins de la ciudad, sector de alto tráfico de peatones.
- 3) Mobiliario y decoración: Debe lograr transmitir el concepto de calidad y potenciar que la experiencia del cliente sea memorable y emocionante.

Recursos Intangibles:

- 1) Una marca atractiva que resuene con la propuesta de valor.
- 2) Recetas únicas que logren diferenciar las preparaciones de otros competidores.

Recursos Financieros:

- 1) Capital para la apertura y operación del restaurant y que permitan acondicionar el punto de venta y capacitar a los empleados con la finalidad de lograr ofrecer al cliente un servicio diferenciado.

Recursos Tecnológicos:

- 1) Sistema de punto de ventas para gestionar pedidos y pagos.
- 2) Sitio web y redes sociales, clave para llegar al target. Para ordenes por delivery se opta por aplicaciones de última milla.
- 3) Software de gestión de inventario también es necesario para hacer un seguimiento eficiente a la materia prima y asegurar con ello la calidad de las preparaciones, el inventario suficiente para evitar quiebres y reducir eventuales mermas.

7.6.7 Socios clave

Para poder asegurar la cadena de suministros completa desde la adquisición de materias primas hasta la venta del plato, sumado a la correcta gestión y administración del restaurante se identifican distintos actores clave:

Proveedores de ingredientes frescos, es necesario identificar proveedores clave que puedan suministrar de papas adecuadas para asegurar la mejor papa frita sumado al resto los elementos necesarios para asegurar toppings y salsas de alta calidad. A su vez en línea a la búsqueda de sabores nuevos es necesario identificar tiendas que sean capaces de suministrar ingredientes especializados si así lo requiriera alguna preparación. Esta cadena de suministros debe ser constante y eficiente.

Un socio clave que permitirá incrementar el número de clientes son las aplicaciones de última milla, con ellos se espera cubrir el canal de delivery que será una de las fuentes de ingreso del restaurant.

Las instituciones financieras juegan un rol al momento de poder contar con el capital necesario para la apertura y un eventual crecimiento por medio de la apertura de nuevos puntos de venta.

En búsqueda de lograr generar tráfico al restaurante las asociaciones con entidades turísticas pueden ser necesarias. Agencias de turismo podrían incluir dentro de sus recomendaciones o itinerarios para sus clientes. Participar también de asociaciones de restaurantes locales es importante para eventuales campañas de marketing conjuntas y desarrollar en términos gastronómicos el lugar donde se decida abrir el punto de ventas.

Generar vínculos con instituciones de formación técnica es una buena alternativa para lograr conseguir personal capacitado para asegurar una buena operación de cocina, innovación y atención a personal. Aparecen aquí institutos y escuelas como Inacap, Duoc o Culinary, las tres con sede en la Quinta región.

Para efectos de marketing y publicidad contar con una red de influencers podría ayudar a incrementar la visibilidad y credibilidad del restaurant, ambos claves para el correcto posicionamiento de la marca y para la generación de tráfico.

7.6.8 Canales

- Canal directo: será el principal espacio donde los clientes podrán experimentar plenamente la propuesta de valor.
- Delivery: por medio de un tercero, aplicación de última milla, se pretende ampliar la base de consumidores logrando acercar el producto a sus casas bajo un radio de reparto controlado que permita asegurar la calidad y temperatura de las preparaciones que ordenen.
- Redes sociales: por medio del uso de plataformas móviles, parte clave de descubrimiento e interacción con el target definido, permiten dar a conocer el punto de venta, el producto y factores diferenciadores que buscan crear valor a la marca.
- Un canal complementario, que no será evaluado dentro del plan de negocios propuesto, es el de catering para eventos. Por medio de este canal se pretende generar una nueva fuente de ingresos, pero también dar a conocer la marca en distintos puntos de la región.

7.6.9 Estructura de Costos

Costos Fijos

- 1) Arriendo del local por medio de un costo mensual o anual en base a la disponibilidad.
- 2) Sueldos del personal incluidos el personal de cocina, atención y administradores.
- 3) Servicios básicos: luz, agua, internet, entre otros.
- 4) Software: mantenimiento de sistemas de punto de venta y gestión de inventarios.
- 5) Seguros: seguros de responsabilidad civil y punto de venta.
- 6) Costos de marketing fijo: sitio web.
- 7) Servicios profesionales: consultoría de servicios y contabilidad.

Costos Variables:

- 1) Costo de alimentos para poder realizar las preparaciones, destacan proteínas, saladas, papas y aceite.
- 2) Costo de utensilios desechables tales como bandejas o conos, servilletas, pocillos, salsas, entre otros.
- 3) Costos de logística: para la adquisición de insumos en caso de que fuese necesario.
- 4) Costos de mantenimiento y reparaciones para asegurar el buen estado de la maquinaria e instalaciones.
- 5) Comisiones de aplicaciones de última milla.
- 6) Costos de personal temporal para cubrir días de alto tráfico o eventos especiales.
- 7) Costos de marketing variables tales como promociones, campañas publicitarias, el pago a influencers, entre otros.
- 8) Confección de merchandising.

Otros egresos:

- 1) Gastos administrativos y material de oficina.
- 2) Gastos de capacitación, pilar con el que se busca desarrollar al mejor personal y asegurar con ello una atención excepcional.

7.6.10 Fuentes de ingreso

Entre las fuentes de ingreso la más relevante estará dada por la venta de bebestibles y preparaciones a los clientes que realicen su compra de manera presencial. Una segunda fuente vendrá dada por los ingresos generados por la venta via aplicaciones de última milla donde se debe considerar la comisión que cobra la aplicación definida, este punto será abordado en el capítulo destinado al análisis financiero.

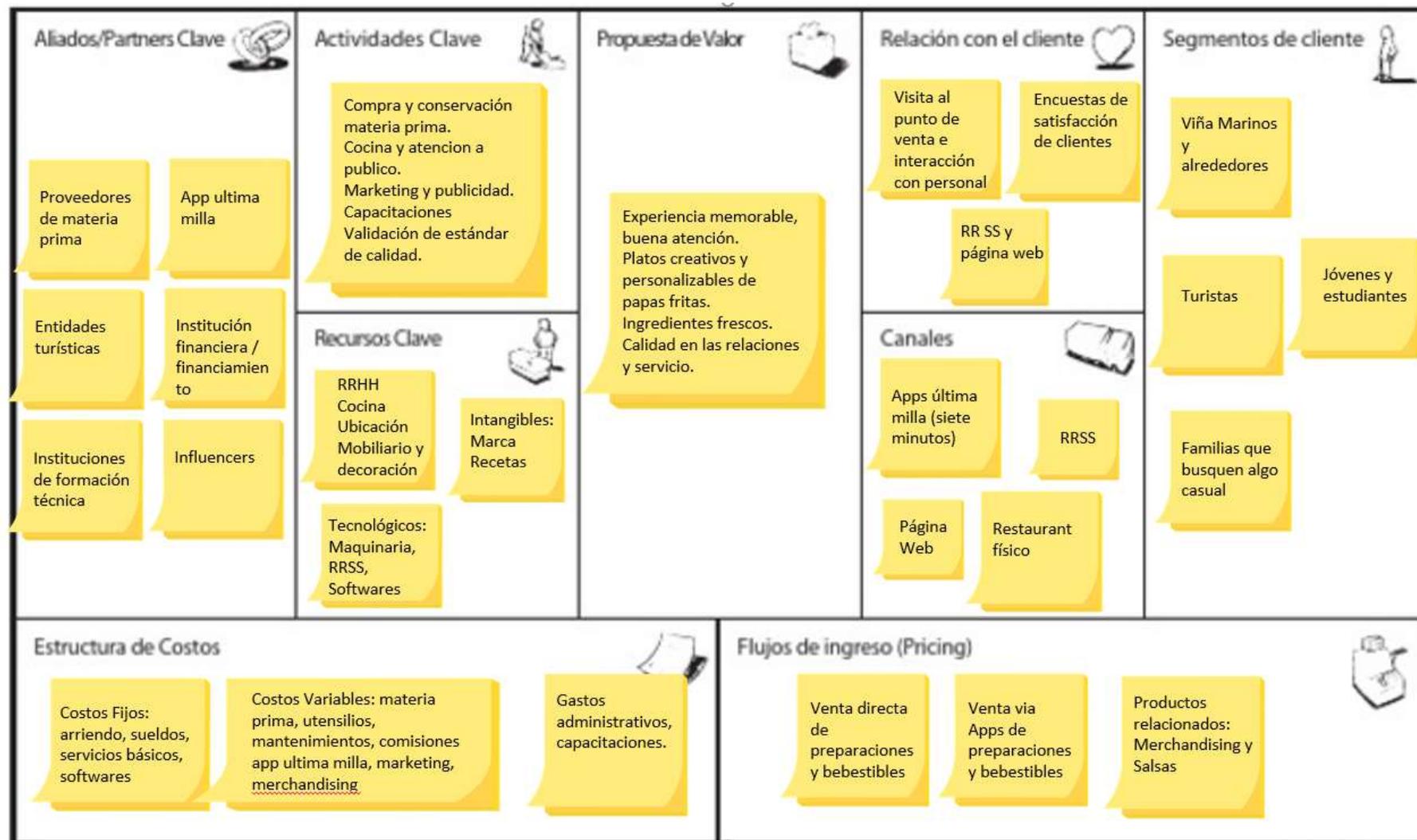
Una tercera fuente de ingreso está asociada a la venta de productos relacionados: merchadising y salsas para consumir en casa.

Una cuarta fuente de ingresos es el de catering para celebraciones como matrimonios, cumpleaños, fiestas corporativas, entre otros. Este punto si bien significa una potencial fuente de ingresos contribuye a generar nuevos consumidores y a aumentar el conocimiento de marca en la región.

Es importante mencionar que los precios de las preparaciones y bebestibles estarán visibles y variarán de acuerdo a la combinación de las preparaciones que elija cada cliente.

7.6.11 Canvas Modelo de negocio

Este modelo de negocio se resume en el siguiente Business Model Canvas



7.7 Descripción del modelo de operación

Este apartado entrega la información principal de origen técnico, necesaria para la evaluación económica. Es necesario mencionar que estas especificaciones técnicas se realizan en base al relevamiento realizado en los apartados anteriores que permiten dimensionar las bases que alimentan la evaluación de factibilidad económica.

7.7.1 Descripción del proceso de operación

El restaurant con su operación busca transformar materia prima simple y de calidad en las más ricas preparaciones para ser acompañadas de algún refresco o cerveza, para llevar o servir en un restaurante bonito, cómodo y moderno con un servicio excepcional por parte de los colaboradores. Para lograrlo se debe considerar cada punto mencionado a continuación:

1. Selección y Abastecimiento de Materias Primas:

Se establecerán alianzas con proveedores nacionales que garanticen papas de alta calidad y que cumplan con criterios específicos de tamaño, sabor y frescura. Además, se procurará que los aceites utilizados sean de primera calidad y se cambiarán con regularidad para garantizar papas fritas crujientes y sin sabores residuales. Se sugiere considerar suministro semanal para asegurar frescura de los alimentos, mientras que insumos como el packaging puede ser pedido de manera mensual

2. Almacenamiento:

Las papas se almacenarán en un lugar fresco y oscuro para evitar su brotación y decoloración. El aceite y otros insumos, como salsas o condimentos suministrados por terceros, se guardarán siguiendo las recomendaciones de los proveedores para conservar su frescura. Para preparaciones realizadas en el restaurant se seguirá un riguroso proceso de almacenamiento que asegure la frescura y calidad de los alimentos.

3. Preparación:

Antes de freírlas, las papas se lavarán, pelarán y cortarán en tiras de tamaño relativamente uniforme. Se sumergirán en agua fría durante unos 30 minutos para eliminar el exceso de almidón y conseguir una fritura más crujiente.

4. Fritura:

Las papas se freirán en aceite caliente (alrededor de 180°C) en freidoras industriales automatizadas que permitan dar homogeneidad a cada plato. El proceso de fritura se realizará en dos etapas: una primera fritura a menor temperatura para cocinar el interior de la papa y una segunda a mayor temperatura para lograr una textura crujiente por fuera.

5. Servicio:

Las papas fritas se escurrirán para eliminar el exceso de aceite y luego se sazonarán para conforme a los requerimientos del cliente agregar toppings o salsas en el plato o en recipientes separados. Se servirán en envases apropiados que mantengan su temperatura y textura crujiente.

6. Diferenciación:

Para brindar un servicio diferenciado, el restaurante contará con opciones gourmet de acompañamientos, como, por ejemplo: trufa y parmesano, estofado de vacuno, alcachofas a la plancha, pollo al jugo, champiñones salteados, entre otros. Además, se ofrecerá una experiencia única a través de un ambiente agradable, muebles cómodos, iluminación y música.

7. Higiene y Seguridad:

Se seguirán estrictos protocolos de limpieza y sanitización en todas las áreas del restaurante. El personal estará adecuadamente capacitado en buenas prácticas de manipulación de alimentos. Dado el alto uso de la freidora se recomienda realizar limpiezas y mantenciones recurrentes a maquinarias y ductos de extracción.

8. Gestión de Residuos:

Se implementará un programa de reciclaje y gestión de residuos para minimizar el impacto ambiental. Los aceites usados, por ejemplo, podrían reciclarse para producir biodiesel.

9. Atención al Cliente:

El personal será capacitado para brindar una atención personalizada y rápida. Se implementarán sistemas de feedback para conocer la opinión de los clientes y mejorar constantemente.

10. Promoción y Marketing:

Dado que Viña del Mar es una ciudad turística, se realizarán promociones especiales durante la temporada alta. Además, se utilizarán las redes sociales y colaboraciones con influencers locales para atraer a más público además de campañas promocionales para inicialmente dar a conocer el punto de venta a lo que luego se sumarán campañas que busquen desarrollar al consumidor para que considere la marca, compre y vuelva a comprar. Clave en este punto es trabajar sobre métricas que permitan llevar al consumidor idealmente a lo largo de todo el Brand Funnel.

11. Control calidad:

Los presentadores serán responsables de asegurar el estándar de calidad en la presentación de las papas fritas junto a toppings y salsas. Ellos serán capacitados por el chef en cuanto a la manera correcta y estandarizada de la presentación de cada preparación junto más también por el administrador para la lógica de atención a público. Estarán facultados para ante cualquier falla de calidad puedan responder a los clientes con un nuevo plato.

7.7.2 Distribución infraestructura del proyecto: Layout

El restaurante en línea a la estrategia definida busca posicionarse como un restaurante de comida rápida de un standard premium que permita que el cliente tenga una experiencia diferenciada y de alto standard dentro en relación u otros restaurantes de comida rápida conocidos, luego el diseño juega un rol fundamental. A su vez la correcta disposición de los puestos de trabajo en cocina es crucial para lograr la eficiencia

operativa que permita reducir los tiempos de entrega y maximizar el flujo para producto terminado.

Se piensa en un restaurante con una ambientación cálida y confortable, la iluminación en consecuencia debe ser considerada para aportar tanto en diseño como en ambientación, lo que sumado a la implementación de plantas, decoración y reproducción de música logren maximizar la experiencia.

El comedor se distribuirá en un lounge, barra y mesas para que así tanto quienes vayan solos o en grupo puedan encontrar un lugar adecuado. Se proyecta que el sector de comedores utilice alrededor del 60% del espacio total del restaurante. Contará con dos accesos para evitar posibles congestiones de clientes dentro del restaurante.

En el mostrador donde se realizan los pedidos se implantarán dos POS mostrando en el fondo el menú, promociones e innovaciones. Justo a continuación la barra de bebestibles y el sector de entrega de pedidos.

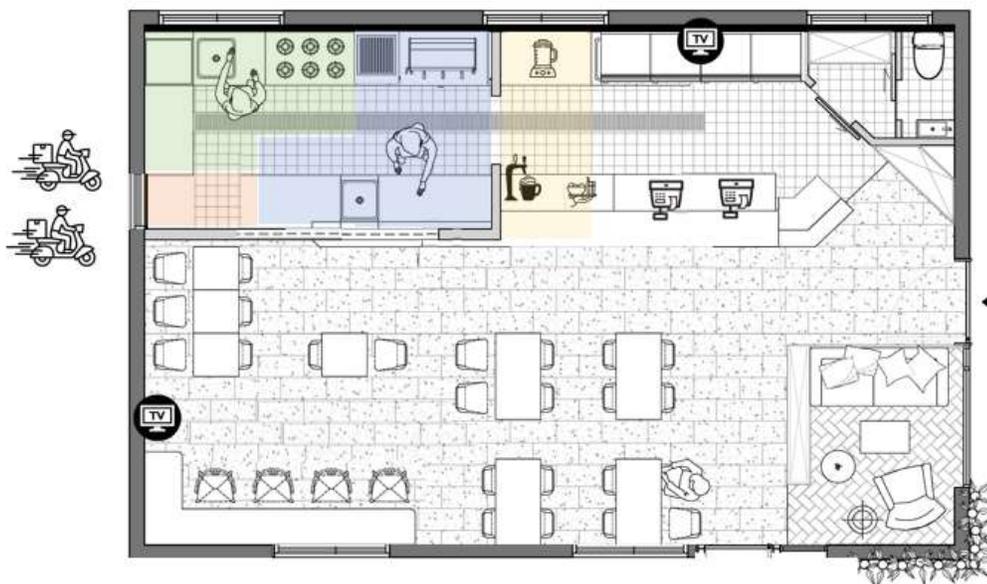
La distribución de la cocina se divide en tres secciones, la primera el área de fritura y montaje de platos (*azul*), la segunda destinada a la preparación de toppings (*verde*) y la última a la entrega delivery (*naranja*). Cabe destacar que los pedidos de última milla serán entregados por una ventana directo desde la cocina para evitar que el flujo de repartidores afecte la experiencia de los clientes en comedores. Sectores bien definidos permitirán la eficiencia buscada en la preparación de las papas fritas de alta calidad. La cocina y mostrador utiliza alrededor del 35% del espacio disponible. Por último, se separará el sector de comedores del de cocina por medio de un vidrio que permita por un lado reducir el olor a fritura mientras también posibilitar que el cliente pueda ver la operación de la cocina.

Ilustración 22 – Collage referencial implementación sector comedores.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 23 – Layout referencial



Fuente: Adaptación de elaboración propia. | basado en Piccola Botega, Taiwan ²⁶

Finalmente, para ofrecer el equilibrio adecuado y cumplir con la propuesta de validad y velocidad el diseño debe considerar contribuir a minimizar el tiempo de reacción de los empleados, disponer de espacios para asegurar el despliegue de cada rol de manera correcta, la implementación tecnológica que permita cocinar lo más rápido posible en sintonía con la calidad buscada, tener las estaciones de trabajo en la distancia adecuada para reducir ineficiencias de servicio y calidad.

7.7.3 Requerimientos de equipamiento y tecnología

Para garantizar la eficiencia y la calidad en la operación del restaurante especializado en papas fritas y brindar un servicio diferenciado, se deben considerar ciertos equipos esenciales y tecnologías actuales, el detalle de los elementos considerados junto a las cotizaciones están detalladas en el Anexo GG.

Equipamiento de Cocina:

- Freidora Industrial: Esencial para obtener papas fritas de calidad. Deben contar con termostatos para controlar la temperatura y temporizadores. Es recomendable que sean de acero inoxidable para garantizar durabilidad y facilidad de limpieza. Se considera que sea automatizable para asegurar consistencia en la calidad de la fritura.

²⁶ <https://www.pinterest.cl/pin/piccola-botega-picture-gallery--412220172152955160/>

- Refrigeradores y Congeladores: Para almacenar las papas y otros ingredientes frescos.
- Peladoras de Papas: Máquinas que agilizan el proceso de pelado y garantizan un acabado uniforme.
- Cortadoras de Papas: Para asegurar que todas las papas tengan un tamaño uniforme y se cocinen de manera consistente.
- Mesas de Trabajo de Acero Inoxidable: Superficies higiénicas y resistentes para preparar los alimentos.
- Sistemas de Ventilación: Extractores y campanas que garantizan una buena circulación del aire y eliminan los olores y el humo de la fritura.

Tecnología de Servicio y Gestión:

Sistema POS (Point Of Sale): Es un sistema de venta y registro que agiliza el proceso de pedidos y pagos. Idealmente, debería poder integrarse con otras herramientas de gestión. Se cotiza un servicio que integra la posibilidad a recibir órdenes de aplicaciones y que permita también llevar un control de inventarios de acuerdo al registro de entrada de productos tras recibir a los distintos proveedores y a la salida de preparaciones terminadas por ventas. Se consideran dos POS para la apertura del restaurant.

Seguridad e Higiene:

Sistemas de Videovigilancia: Cámaras que monitoreen las áreas del restaurante, garantizando la seguridad de los clientes y el personal.

Confort y Ambiente:

- Sistema de Sonido: Para ambientar el restaurante con música de fondo.
- Climatización: Dependiendo de la estación del año, un buen sistema de calefacción o aire acondicionado será esencial para garantizar la comodidad.

Estos requerimientos de equipamiento y tecnología garantizarán que el restaurante no solo ofrezca papas fritas de alta calidad, sino también una experiencia optimizada y contemporánea para los clientes en Viña del Mar.

7.7.4 Estimación de volúmenes de producción y entrega de servicios

Para estimar los volúmenes de producción y entrega de servicios es primero necesario referirnos a los horarios de atención. El proyecto considera una operación de 6 días a la semana en jornadas de 8 horas, donde se proyecta abrir de 12:00 am a 08:00 pm inicialmente. A su vez es necesario considerar la capacidad de la freidora, referente a este punto la capacidad de la freidora es de 31 litros estimando 10 kg cada 10 minutos a capacidad máxima, es decir 60 kg/hora, Anexo *HH* – Ficha Técnica Frymaster 11814C.

Si la capacidad de la freidora es de 60 kg / hora por 8 horas diarias podemos concluir que el potencial máximo de producción es de 480 kg al día. Ahora bien, es necesario en línea a la capacidad del personal y flujo natural de comensales donde habrá momentos altos y lentos durante el día que supongamos, de manera conservadora, que el restaurante opere a un 40% de su capacidad tecnológica.

Luego la capacidad de servir se reduce diariamente a 192 kg, donde si la porción promedio es de 300 gr se estima una capacidad diaria de 640 porciones.

Tabla 22 – Capacidad freidora.

| % productividad | Kg diarios | Porciones diarias (300 gr) | Porciones mensuales (300 gr) |
|-----------------------|------------|----------------------------|------------------------------|
| 100% de productividad | 480 | 1.600 | 38.400 |
| 40% de productividad | 192 | 640 | 15.360 |

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, es necesario sobre lo anterior considerar la capacidad del personal, donde se anticipa la contratación de un chef, dos cocineros, dos presentadores de platos y un cajero que será apoyado por el administrativo en momentos de alta concurrencia a lo que se suma un responsable de bebestibles. Todos serán distribuidos estratégicamente para optimizar los flujos de operación y reducir los tiempos de entrega buscando como objetivo y en base a esta estructura presentar un plato cada 1,5 minutos promedio desde el segundo año de operación, comenzando con un ratio promedio de tiempo de entrega de 4 minutos entre platos entregados. Lo anterior quiere decir que cada Presentador en el primer año tenga la capacidad de entregar promedio un plato cada 8 minutos y desde el segundo año reducir ese tiempo a 3 minutos promedio entre cada plato.

Tabla 23 – Estimación tiempo promedio entre platos entregados considerando dos presentadores.

| tiempo entrega plato promedio | Capacidad platos diaria estructura evaluada |
|-------------------------------|---|
| 4 minutos | 120 |
| 1,5 minutos | 320 |

Fuente: Elaboración propia.

7.7.5 Organización referencial y estimación costos de estructura

Con esta dotación de personal y la claridad en las descripciones y roles, el restaurante puede funcionar de manera óptima inicialmente, pues debe considerarse en función de la demanda la posibilidad a ampliar el número del personal. El Chef y los cocineros se encargarán de la producción principal de alimentos, mientras que los otros miembros del equipo se asegurarán de que todo funcione sin problemas y de que los clientes reciban un servicio de alta calidad. Al distribuir las responsabilidades de esta manera, se garantiza un flujo de trabajo eficiente y una maximización de la capacidad productiva. La remuneración estimada considera los pagos de cotizaciones, no corresponden a sueldo líquido.

1. Chef: \$1.200.000 mensual.

Descripción: Líder de la cocina, responsable de garantizar la calidad y consistencia de cada plato.

Rol: Crear y actualizar el menú, capacitar a los cocineros, supervisar y apoyar la preparación y presentación de los alimentos, gestionar el inventario de ingredientes y resolver problemas en la cocina.

2. Cocineros (x2): \$840.000 mensual por cada uno.

Descripción: Personal encargado de la preparación y cocción de los alimentos.

Rol: Trabajar bajo la supervisión del Chef, preparar y cocinar toppings y otros ítems del menú, mantener su estación limpia y ordenada y asegurar un servicio rápido y de calidad.

3. Presentador(x2): \$720.000 mensual por cada uno.

Descripción: responsable de la entrega de platos preparados a los clientes y fritura papas fritas.

Rol: Presentar platos en bandeja junto a salsas y utensilios necesarios, mantener el área de entrega organizada y limpia, presentar bandejas de acuerdo al estándar, y entregar pedidos a los clientes cuando estén listos. Supervisar máquina de fritura.

4. Barra Analcohólicos y Cervezas: \$780.000 mensual.

Descripción: responsable del área de bebidas y la entrega de pedidos a los clientes y delivery.

Rol: Preparar y servir bebidas, mantener el área de barra organizada y limpia, gestionar el inventario de bebidas, y entregar pedidos a los clientes cuando estén listos.

5. Cajero: \$780.000 mensual.

Descripción: Encargado de gestionar las transacciones financieras y la interacción inicial con el cliente.

Rol: Recibir y procesar los pedidos de los clientes, manejar las transacciones de dinero o tarjeta, gestionar reclamos o devoluciones y cerrar la caja al final del turno.

6. Aseo: \$504.000 mensual.

Descripción: Personal encargado de mantener la limpieza y la higiene en el restaurante.

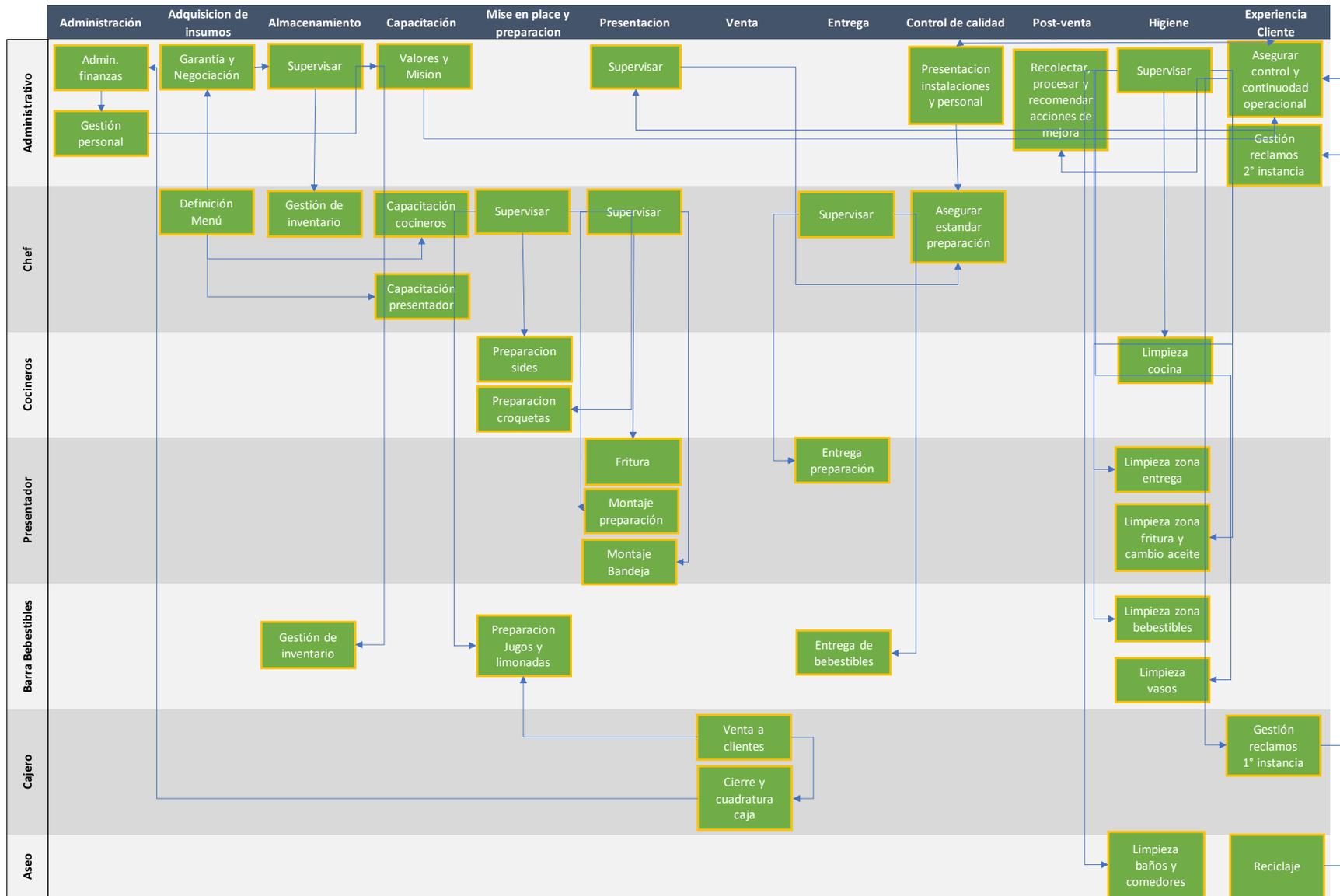
Rol: Limpiar las áreas del comedor y baños y otras áreas del restaurante que se estimen, reponer insumos como papelería y jabón, y garantizar el cumplimiento de los estándares de higiene.

7. Administrativo: \$1.320.000 mensual.

Descripción: responsable de las operaciones administrativas y de oficina del restaurante.

Rol: Manejar las finanzas, gestionar la nómina del personal, supervisar las compras e inventarios, interactuar con proveedores, control operacional para asegurar la experiencia de compra y servicio hacia el consumidor, atender cualquier asunto legal o de licencias relacionado con el restaurante, y por último recolectar, procesar y recomendar acciones en búsqueda de asegurar los estándares de satisfacción de clientes.

Flujograma de operación:



7.7.6 Análisis sobre la apertura con un único punto de ventas.

Este plan de negocios desarrolla la manera de implementar un único punto de ventas pues se considera que:

- Facilita el control de estándares de calidad y consistencia en producto y servicio.
- Reduce por su parte los requerimientos de personal al simplificar la gestión operativa y administrativa.
- Permite desarrollar una identidad de marca fuerte y localizada en búsqueda de una conexión más profunda con la comunidad local.
- Menor exposición a riesgos financieros y operativos.

7.7.7 Lineamientos de implementación

Con la finalidad de implementar de manera exitosa este plan de negocios es necesario contar con una guía que considere las distintas etapas y el uso correcto de los plazos para asegurar por un lado realizar las distintas acciones requeridas para una correcta apertura más también hacerlo en los tiempos correctos y presupuestados para no mermar la rentabilidad esperada. Se estima un requerimiento de catorce semanas.

Financiamiento:

Durante esta etapa serán evaluadas las distintas alternativas de financiamiento externo. Se estima que el monto requerido asciende a \$42.600.000 de pesos.

Fase de Preparativos Iniciales y Adquisición de Permisos

Constitución de la sociedad: el proceso de constitución legal de la sociedad requiere los siguientes pasos: 1) escritura pública y extracto, 2) publicación en el diario oficial, 3) inscripción del registro de comercio del conservador de bienes raíces, protocolización y 5) inicio de actividades en SII. Se considera para efectos de esta sociedad realizarlo por medio de una Sociedad de Responsabilidad Limitada. *Se sugiere en el caso de realizar este plan de negocios asesorarse por medio de un abogado para este paso.*

En esta etapa es necesario también definir los requisitos legales y obtener los permisos necesarios, identificar y reunirse con proveedores de insumos clave, iniciar los trámites para la obtención de permisos y finalmente realizar las contrataciones clave: Chef y Administrativo.

Fase de producto y propuesta de valor

Dentro de esta etapa se debe encontrar y arrendar el lugar donde operara el restaurante y que cumpla con las condiciones necesarias para asegurar la propuesta de valor definida en la estrategia, con el lugar se ajustara el diseño del layout para dar pronto inicio a las obras de adecuación. En esta etapa también es importante realizar el diseño del menú en colaboración al chef contratado y comenzar el proceso de selección y contratación del resto del personal.

También y en la medida que avanzan los trabajos de habilitación del punto de ventas se comprará el equipamiento y mobiliario necesario.

Fase de capacitaciones y entrenamientos.

Es necesario para dar inicio a esta etapa asegurando la contratación de todo el personal que trabajara inicialmente en el restaurante, lo anterior dada la relevancia de que cuenten con el tiempo y capacitación necesaria para asegurar la correcta operación en tiempo y forma, la calidad de las preparaciones y la metodología de atención al público. Se considera en esta etapa capacitaciones y entrenamientos asesorados también por una consultora dedicada a la experiencia de clientes.

Fase de preparación de apertura

Durante esta etapa se debe implementar el sistema de POS y control de inventarios, comprar los insumos para la fase final de capacitación, ajustes de platos, y primer mes de operación. Se debe considerar la realización de pruebas para asegurar la correcta operación de la cocina y los flujos de trabajo y de servicio al cliente. Una vez asegurado lo anterior se finaliza la decoración de los comedores y se procede a con las inspecciones finales.

Esta etapa será acompañada en su totalidad por una campaña de apertura de marketing focalizada en generar conocimiento de marca en la ciudad de Viña del Mar.

La carta Gantt puede revisarse en el Anexo II – Carta Gantt Implementación Restaurant.

7.8 Estimación y proyección de la demanda esperada

En línea a la capacidad de producción de 120 unidades estimadas diarias al primer año de operación y de 320 al último año se estima la venta total del 85% de la capacidad definida en el capítulo 7.7.4, es decir 102 unidades promedio diarias el primer mes de operación para llegar a 272 unidades el último mes del tercer año promedio diarias.

Tabla 24 – Estimación de demanda

| AÑO | Preparaciones ventas anuales | Variación demanda mensual % | Variación precios de venta % |
|------------|---|--|---|
| 1 | 37.070 | - | - |
| 2 | 53.856 | 45% | 5% |
| 3 | 70.642 | 31% | 5% |

Fuente: Elaboración propia.

Luego se ajustan las proyecciones anuales conforme a un mix de venta mensual en base a observaciones generales, fechas relevantes y consideraciones de la ciudad de Viña del Mar, se considera:

Tabla 25 – Justificación asignación estacionalidad de ventas anual

| MES | MIX VENTAS MENSUALES | COMENTARIOS |
|------|----------------------|---|
| ENE | 9% | Tras las fiestas de fin de año, hay una disminución en la actividad de compras, pero aún se mantiene un buen flujo debido a las vacaciones escolares. |
| FEB | 9% | Un poco más tranquilo que enero, pero todavía con un flujo decente de clientes debido a que el verano está en pleno apogeo en Chile. |
| MAR | 10% | Aumento en la actividad debido al regreso a clases y al trabajo. Las familias y los trabajadores pueden preferir opciones de comida rápida. |
| ABR | 7% | La actividad comienza a disminuir un poco, pero sigue siendo estable. |
| MAY | 7% | Con el comienzo del otoño, se podría notar una disminución en la actividad en comparación con los meses anteriores. |
| JUN | 8% | Puede haber un ligero aumento debido a las vacaciones de invierno y a eventos como el Día del Padre. |
| JUL | 8% | Similar a junio, pero podría experimentar una pequeña disminución a medida que avanza el mes. |
| AGO | 7% | La actividad podría ser más baja que en los meses previos, ya que no hay eventos significativos en general. Día del Niño. |
| SEPT | 9% | Aumento en la actividad debido a las festividades nacionales y la llegada de la primavera. |
| OCT | 8% | Niveles estables pero menores que en septiembre. |
| NOV | 8% | Se mantiene. Comienzan preparaciones para las fiestas de fin de año y las vacaciones. |
| DIC | 10% | Suele ser uno de los meses más ocupados debido a las compras navideñas y las vacaciones. |

Fuente: Elaboración propia.

La apertura por mes se presenta en el capítulo 8.2 de Proyección de Ingresos.

8 EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA

La evaluación económica tiene por objetivo identificar la factibilidad económica que presenta el proyecto descrito antes de la implementación. Permite cuantificar los resultados más probables que tendrá el negocio y sensibilizar los mismos respecto a las variables que se determinen como las más relevantes en la factibilidad del proyecto.

8.1 Proyección de inversión

Dentro de las inversiones necesarias para la apertura del restaurante se encuentra el equipamiento necesario para las obras de acondicionamiento del local, la implementación de la cocina, implementación de comedores, software para ventas y control de inventarios, patentes, sitio web u uniformes y capacitación inicial al personal. El detalle en CLP a continuación:

Tabla 26 – Proyección de inversiones para la apertura del restaurante.

| Item de inversión | Valor total en CLP |
|---------------------------------|--------------------|
| Implementación Cocina | \$26.269.402 |
| Obras y acondicionamiento local | \$26.260.504 |
| Comedor | \$10.087.563 |
| Patentes | \$3.060.000 |
| Sitio web | \$3.000.000 |
| Personal | \$2.529.412 |
| Software y hardware | \$2.391.714 |
| Total | \$73.598.594 |

Fuente: Elaboración propia.

Implementación cocina: considera todos los elementos necesarios para poder operar adecuadamente. Se considera un equipamiento profesional y acorde a la capacidad definida en el capítulo 7.7.4 referente a la estimación de volúmenes de producción y entrega de servicios.

Obras y acondicionamiento local: Considera las modificaciones necesarias para habilitar el local arrendado y la instalación de letrero volumétrico exterior y windows visions.

Comedores: En línea a la estrategia es necesario adecuar los comedores para asegurar una experiencia de alto nivel, para ello se considera relevante la implementación de comedores con mesas y sillas acordes a la imagen definida, una barra para comensales con taburetes y la instalación de un lounge que brinde mayor comodidad a quienes así lo requieran. A su vez se considera como importante la ambientación por lo cual se presupuestan plantas, lámparas, equipo de audio, presupuesto para decoración y ambientación, y televisores. La finalidad de esto es asegurar desde elementos físicos el correcto lineamiento del punto de venta con la estrategia.

Patentes: la patente comercial es necesaria para poder operar conforme a la regulación chilena, a su vez la adquisición de una patente que permita el expendio de cervezas es necesario para cumplir con la oferta gastronómica pretendida en la estrategia.

Sitio web: En línea a conectar correctamente con el target definido y el público en general es necesario contar con una página web.

Software y hardware: Por medio de dos POS se cobrará a los clientes, ambos habilitados para distintos medios de pago y conectados a su vez con la información de inventarios. La implementación de estos permite recaudar los ingresos más también llevar un correcto control de las existencias.

Es importante mencionar que para efectos de poder operar y posicionar el restaurant de acuerdo a lo desarrollado en la estrategia es necesario incurrir en los gastos en su totalidad previo a la apertura. El detalle de los gastos asociados a cada ítem puede ser visto en el Anexo GG.

Personal: uniformes que permitan dar una correcta imagen.

8.2 Proyección de costos de operación

Para la operación del negocio se requiere incurrir en costos fijos y en costos variables. En los costos fijos se incluyen las remuneraciones del personal, el arriendo de las instalaciones, los costos de marketing, los costos por producción y servicios y los gastos generales. Para este fin se consideró dentro de los cálculos los siguientes supuestos por ítems:

Remuneraciones: Gasto mensual de \$8MM considerando cotizaciones y reajuste anual del 5% sobre cada salario. Ver Anexo JJ.

Arriendo: 2 meses para trabajos de adecuación restaurante, y un arriendo mensual de \$2.5MM reajustados por variación UF mensual, se utiliza variación de la UF de los últimos tres años para proyectar. Se comienza con un pago de \$2,5MM para terminar pagando \$3,1 MM el último mes.

Marketing: Se define un presupuesto de \$500.000 pesos mensualmente para financiar acciones de marketing, donde de acuerdo a los requerimientos asociados a la etapa de los consumidores a lo largo del Brand Funnel y la necesidad del punto de ventas se determinará cual hacer. El presupuesto no considera el salario mensual del community manager.

La siguiente tabla detalla algunas de las posibles acciones a realizar con su respectivo indicador a potenciar. Es necesario definir objetivos a cada métrica y acción para evaluar el desembolso en pro me maximizar el beneficio buscado.

| Indicador a mejorar | Métrica | Marketing Mix | Detalle de acciones |
|---------------------|-----------------------|----------------------------|---|
| Atencion | Conocimiento de marca | Promocion | Via publica, flyers, publicaciones en revistas y radios locales |
| Consideración | Interés a la marca | Posicionamiento | Publicidad en redes sociales, pago a influencers locales, concursos por recomendación |
| Preferencia | Compra | Plaza - Precio - Promocion | Descuentos por compras presenciales, combos in&out, |
| Ventaja | ¿Le gusta? | Producto | Sampling producto: éxitos y nuevas preparaciones. |
| Recompra | ¿La sigue usando? | Market Share | Fidelización a clientes frecuentes: merchandising, producto y descuentos. |

Costo de producción: En línea a la industria se estima un costo de producción de un 30% sobre el ingreso. Vale mencionar que se ajustan los precios de venta promedio en un 5% anual con el objetivo de cubrir la inflación del periodo de evaluación.

Otros gastos:

- Interfaz AAP delivery POS: \$40.500 mensual.
- Gastos de agua, luz, internet: \$540.000 mensual.
- Seguros: \$200.000 mensual.
- Asesoramiento jurídico y contable: \$150.000 mensual.
- Gastos de asesoría de experiencia: \$800.000 en el año 0.

Se calcula la necesidad de un capital de trabajo inicial en un total de \$5 MM CLP adicional a \$15 MM CLP en gastos de operación y puesta en marcha que consideran la capacitación y contratación del personal.

8.3 Proyección de ingresos

Para la operación del negocio se estimó un ticket promedio inicial de \$6.103 sin IVA con alzas anuales del 5%, así también los volúmenes para cada uno de los servicios enunciados en la proyección de demanda. Para estos efectos no se consideran eventuales ingresos por venta de productos complementarios como salsas para embotelladas o artículos de merchandising.

Al análisis anterior y respetando los flujos de ingresos totales anuales se incorpora la estacionalidad de ventas anuales detallada con anterioridad para ajustar los flujos

mensuales. En base al comportamiento de consumo, fechas relevantes y observaciones generales para el comportamiento de flujo de personas cercano a un centro comercial se estiman obtiene:

Ilustración 24 – Grafico de ventas mensuales en ingreso y cantidades vendidas.



Fuente: Elaboración propia.

8.4 Financiamiento

Se evaluará el proyecto puro (sin deuda) y también con endeudamiento. Para este caso se considerará un 45% como política de endeudamiento y donde un 55% será financiado por capital propio, lo anterior contempla tanto la inversión como el capital de trabajo. Las condiciones consideradas para el crédito son las siguientes:

- Monto: 45% del capital requerido para la apertura y operación inicial del restaurante, este monto se solicitará en el año cero para poder hacer las adecuaciones al lugar físico, implementar el restaurant y contratar y capacitar al personal.
- Plazo del crédito: 36 meses.
- Tasa: 1,165% mensual, 13,98% anual.²⁷

Para el capital restante, es decir, el otro 55% del monto requerido para realizar el proyecto se contempla el uso de capital propio.

²⁷ <https://www.bancoestado.cl/bancoestado/inteditorformularios/genera.asp?datos=152> | Referencia Banco Estado, octubre 2023.

8.5 Estimación de la tasa de descuento

Para estimar la tasa de descuento adecuada para el proyecto gastronómico en primer lugar se utiliza el modelo CAPM, donde:

$$R_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Re: Costo de capital / Rentabilidad exigida por los inversionistas.

Rf: Tasa libre de riesgo

Rm: Tasa de portafolio de mercado

B: Beta de la industria

Primero Rf se obtuvo en base a la rentabilidad a 5 años de los bonos del banco central de Chile, los que al momento de realizar la evaluación (septiembre 2023) corresponde a **5,96%**²⁸. A continuación, se procedió a identificar la variación anual del IPSA promedio de los últimos 10 años para con ello tener Rm, se utilizó la base de datos estadísticos del banco central para los periodos de enero a diciembre entre 2013 y 2022²⁹ obteniendo por resultado un Rm de **13,05%**. Finalmente, se utilizó el beta publicado por la Aswath Damodaran de la New York University con última actualización en enero del 2023 para el sector de Restaurant/Dinning correspondiendo a **1.41**³⁰.

$$R_e = 5,96\% + 1.41 * (13,05\% - 5,96\%)$$

$$R_e = 15,96\%$$

Es importante recalcar que la tasa de descuento anterior sería la utilizada en caso de que el proyecto se realice sin deuda, es decir, solo con capital propio. Luego es necesario identificar también el WACC (Weighted Average Cost of Capital) en caso de realizarse el proyecto con endeudamiento.

$$WACC = \left(\frac{D}{D+P}\right) * R_d * (1 - T) + \left(\frac{P}{D+P}\right) * R_e$$

D = Deuda de corto y largo plazo

P = Patrimonio

Rd = Rentabilidad exigida por los acreedores

Re = Rentabilidad exigida por los accionistas

T = Tasa de impuesto

²⁸

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

²⁹

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_ESTADIST_MACRO/MN_EST_MACRO_IV/PEM_INDBUR/PEM_INDBUR?cbFechaInicio=2010&cbFechaTermino=2023&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=PCT&cbFechaBase=

³⁰ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Luego sabemos que la tasa de impuesto de Chile es de 27%, R_e también es conocido pues se calculó por medio de CAPM correspondiendo a 15,96%. Por su parte R_d tal como se indica en el capítulo 8.4 referente al Financiamiento es también conocido y corresponde a 13,98% anual. El porcentaje de deuda corresponde a 45% del total del capital.

$$WACC = 13,37\%$$

Finalmente, para evaluar el proyecto con endeudamiento se debe utilizar la tasa WACC.

Cabe mencionar que dado un costo de deuda (R_d) menor al costo de capital propio (R_e) podría ser beneficioso desde una perspectiva de costo. Sin embargo, existen riesgos asociados al uso excesivo de deuda. Financiar todo con deuda puede aumentar la carga financiera y la obligación de pago de intereses, lo que podría ser riesgoso si el negocio no genera suficiente flujo de efectivo para cubrir estos costos. Además, un alto nivel de deuda puede afectar la capacidad de obtener financiamiento adicional en el futuro y aumentar la volatilidad de los resultados financieros. Luego, se recomienda mantener una política de endeudamiento de no superar el 45% del capital necesario para la apertura con deuda a pesar de un $R_d < R_e$.

8.6 Flujo de caja proyectado

Con la información presentada en las secciones de la 8.1 a la 8.5 se elaboró el flujo de caja para los tres años de operación, considerando este plazo según el tiempo planteado en el objetivo general de este estudio. Se ajustan salarios y precio de venta ticket promedio un 5% anual y el arriendo de acuerdo a variación de UF para capturar la inflación, en cuanto a los costos variables se estiman como un 30% de los ingresos de acuerdo a la industria.

Para ello primero se consideró el proyecto puro, el cual se presenta en la Tabla 27. Cabe notar que para este caso se utilizó una tasa de descuento del 15,96%, tal como se señaló en la sección 8.5.

Tabla 27 – Flujo de caja proyecto puro.

| Montos en CLP | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---|-----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| (+) Ingresos por ventas | \$ - | \$ 226.249.861 | \$ 345.137.760 | \$ 475.348.824 |
| (-) Costo de Ventas | \$ - | \$ -67.874.958 | \$ -103.541.328 | \$ -142.604.647 |
| (-) Gastos de Administración y Ventas | \$ - | \$ -143.314.902 | \$ -152.057.791 | \$ -160.536.395 |
| (-) Depreciación | \$ - | \$ -12.118.988 | \$ -12.118.988 | \$ -12.118.988 |
| (=) Resultado Operacional | \$ - | \$ 2.941.012 | \$ 77.419.653 | \$ 160.088.793 |
| (+/-) Ganancia/ Pérdida de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3.634.425 |
| (+) Ingresos financieros | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Interés | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Pérdidas ejercicio anterior | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (=) Resultado no Operacional | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3.634.425 |
| (=) Utilidad antes de impuesto | \$ - | \$ 2.941.012 | \$ 77.419.653 | \$ 163.723.218 |
| (-) Impuesto a las empresas 27% | \$ - | \$ -794.073 | \$ -20.903.306 | \$ -44.205.269 |
| (=) Utilidad despues de impuesto | \$ - | \$ 2.146.939 | \$ 56.516.346 | \$ 119.517.949 |
| (+) Depreciación | \$ - | \$ 12.118.988 | \$ 12.118.988 | \$ 12.118.988 |
| (+) Pérdidas ejercicio anterior | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-/+) Ganancia/ Pérdida de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -3.634.425 |
| (=) Flujo Operacional | \$ - | \$ 14.265.927 | \$ 68.635.335 | \$ 128.002.513 |
| (-) Inversión fija | \$ -73.598.594 | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Operación y puesta en Marcha | \$ -14.834.000 | \$ - | \$ - | \$ - |
| (+) Valor Residual de los activos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 12.985.992 |
| (-) Capital de Trabajo | \$ -4.930.539 | \$ - | \$ - | \$ - |
| (+) Recuperación Capital de Trabajo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 4.930.539 |
| (+) Prestamos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Amortizaciones | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (=) Flujo de Capitales | \$ -93.363.133 | \$ - | \$ - | \$ 17.916.531 |
| (=) Flujo de Caja Privado | \$ -93.363.133 | \$ 14.265.927 | \$ 68.635.335 | \$ 145.919.044 |

Fuente: Elaboración propia.

En tanto, para el caso con un 45% de financiamiento con crédito, se obtuvo el flujo de caja presentado en la Tabla 28.

En este caso se utilizó una tasa de descuento del 13,37%, correspondiente al WACC determinado en la sección 8.5

Tabla 28 – Flujo de caja proyecto con deuda

| Montos en CLP | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (+) Ingresos por ventas | \$ - | \$ 226.249.861 | \$ 345.137.760 | \$ 475.348.824 |
| (-) Costo de Ventas | \$ - | \$ -67.874.958 | \$ -103.541.328 | \$ -142.604.647 |
| (-) Gastos de Administración y Ventas | \$ - | \$ -143.314.902 | \$ -152.057.791 | \$ -160.536.395 |
| (-) Depreciación | \$ - | \$ -12.118.988 | \$ -12.118.988 | \$ -12.118.988 |
| (=) Resultado Operacional | \$ - | \$ 2.941.012 | \$ 77.419.653 | \$ 160.088.793 |
| (+/-) Ganancia/ Pérdida de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3.634.425 |
| (+) Ingresos financieros | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Interés | \$ - | \$ -5.188.496 | \$ -3.357.642 | \$ -1.253.780 |
| (-) Pérdidas ejercicio anterior | \$ - | \$ - | \$ -2.247.484 | \$ - |
| (=) Resultado no Operacional | \$ - | \$ -5.188.496 | \$ -5.605.126 | \$ 2.380.645 |
| (=) Utilidad antes de impuesto | \$ - | \$ -2.247.484 | \$ 71.814.527 | \$ 162.469.438 |
| (-) Impuesto a las empresas 27% | \$ - | \$ - | \$ -19.389.922 | \$ -43.866.748 |
| (=) Utilidad despues de impuesto | \$ - | \$ -2.247.484 | \$ 52.424.605 | \$ 118.602.690 |
| (+) Depreciación | \$ - | \$ 12.118.988 | \$ 12.118.988 | \$ 12.118.988 |
| (+) Pérdidas ejercicio anterior | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-/+) Ganancia/ Pérdida de Capital | \$ - | \$ - | \$ 2.247.484 | \$ -3.634.425 |
| (=) Flujo Operacional | \$ - | \$ 9.871.505 | \$ 66.791.077 | \$ 127.087.253 |
| (-) Inversión fija | \$ -73.598.594 | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Operación y puesta en Marcha | \$ -14.834.000 | \$ - | \$ - | \$ - |
| (+) Valor Residual de los activos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 12.985.992 |
| (-) Capital de Trabajo | \$ -4.930.539 | \$ - | \$ - | \$ - |
| (+) Recuperación Capital de Trabajo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 4.930.539 |
| (+) Prestamos | \$ 42.600.000 | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Amortizaciones | \$ - | \$ -12.278.145 | \$ -14.108.998 | \$ -16.212.856 |
| (=) Flujo de Capitales | \$ -50.763.133 | \$ -12.278.145 | \$ -14.108.998 | \$ 1.703.675 |
| (=) Flujo de Caja Privado | \$ -50.763.133 | \$ -2.406.640 | \$ 52.682.079 | \$ 128.790.929 |

Fuente: Elaboración propia.

8.7 Indicadores financieros

A partir de los flujos de caja de la sección 8.6 se determinaron los indicadores financieros VAN, TIR y PRI.

Tabla 29 – Indicadores financieros

| Indicadores Financieros | Proyecto Puro | Proyecto con deuda |
|-------------------------|---------------|--------------------|
| VAN | \$63.560.617 | \$76.488.154 |
| TASA DESCUENTO | 16,0% | 13,4% |
| TIR | 43,0% | 59,7% |
| PRI | 23 meses | 22 meses |

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión relevante, y en consideración con que el retorno esperado por los acreedores es menor al exigido por los inversores a lo que se suma el escudo tributario, al momento de financiar con deuda se obtiene un VAN superior al que se obtendría de realizar el proyecto puro. Se recomienda que de realizarse este proyecto se realice considerando deuda, aunque reevaluando las tasas vigentes en el momento de solicitar

el préstamo. Por otro lado, el tiempo en el que se recupera la inversión es de 22 meses, lo que es un plazo razonable considerando un restaurante que requiere de un ticket promedio en el orden de los \$8.000 pesos por persona y que pretenda una atención y ambientación premium que conlleva un costo por sobre el promedio para la implementación.

8.8 Sensibilizaciones

Se analizó la variación que se produce en el VAN y la TIR para el caso con deuda frente a cambios en variables claves de la evaluación. Se consideran como clave para estos efectos principalmente variables de ingreso generadas por precio y cantidad de tickets vendidos, ahora bien, dada una estructura de inversión y gastos operacionales más bien rígidos en búsqueda de asegurar cumplir con la propuesta de valor, y de una disposición a pagar validada tanto por el estudio de mercado como por la CNC y Achiga respecto a los precios propuestos, se realizara la sensibilización de los indicadores financieros principalmente frente a variaciones en la cantidad de preparaciones vendidas diariamente para cinco escenarios. Recordar que la capacidad del restaurante fue estimada en un inicio para la venta de 120 preparaciones diarias para llegar al final del tercer año produciendo 320 unidades. Luego los escenarios para realizar la sensibilización son los siguientes:

Tabla 30 – Sensibilizaciones

| N° Caso | Descripción escenarios | Preparaciones ventas diarias Mes 1 | Preparaciones ventas diarias Mes 36 | VAN | TASA DESCUENTO | TIR |
|---------|---|--|---|---------------|-------------------|-------|
| 1 | Primer mes bajo presupuesto (-30%) Último mes en presupuesto | 71 | 272 | \$40.199.524 | 13,4% | 34,8% |
| 2 | Primer mes en presupuesto Último mes bajo presupuesto (-30%) | 102 | 190 | -\$11.222.132 | 13,4% | 5,3% |
| 3 | Primer mes en presupuesto Último mes en presupuesto | 102 | 272 | \$76.488.154 | 13,4% | 59,7% |
| 4 | Primer mes bajo presupuesto (-15%) Último mes bajo presupuesto (-15%) | 87 | 231 | \$15.073.996 | 13,4% | 99,2% |
| 5 | Primer mes sobre presupuesto Último mes sobre presupuesto | 120 | 320 | \$144.238.433 | 13,4% | 83,9% |

Fuente: Elaboración propia.

Complementando la sensibilización con la intención de facilitar el análisis al evaluar distintos escenarios de demanda es que se realiza una regresión lineal múltiple con 32 distintos escenarios cuyo detalle puede ser revisado en el Anexo KK.

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

En el presente trabajo de tesis se realizaron varios análisis y estudios que convergen al desarrollo de un plan de negocios rentable y que cumple su condición de satisfacción inicial de un VAN de \$50.000.000 al tercer año de operación.

Se identificó en el diagnóstico un mercado nacional en crecimiento en el orden de un 4% anual y donde los actores más pequeños en la suma vienen creciendo por encima en el orden del 10% de CAGR. Ya en la región de Valparaíso se opta por las condiciones de

mercado favorables por emplazar el restaurante en la comuna Viña del Mar, donde el mercado de acuerdo al SII para 2022 en los 205.000 MM CLP, mientras que se estima que el 50% de esos ingresos son generados por personas que residen en la ciudad y el resto por turistas, estudiantes o trabajadores que residen fuera de la comuna.

Desde el Benchmarking se identifica también la inexistencia a nivel nacional de un restaurante dedicado prioritariamente a la venta de papas fritas que ofrezca en su propuesta de valor un servicio diferenciado, proponiendo un alto nivel de atención e implementación de sus puntos de venta, el mejor ejemplo de esto es lo que hace Friet Atelier en Países Bajos.

A partir del análisis de clientes, se identificaron cuatro segmentos, los cuales presentan hábitos de consumo y estilos de vida diferentes entre sí lo que se proyecta en requerimientos diferenciados al momento de consumir comida rápida. Se detectan necesidades actuales insatisfechas en los potenciales, comenzando por la inexistencia de un restaurante dedicado a la venta de papas fritas de calidad en Viña del Mar, aparecen asuntos que este plan aborda dentro de su estrategia como el uso de materia prima fresca y no congeladas, consistencia en el producto, una atención genuina y que busque ser memorable bajo un ambiente que potencie la buena experiencia de los consumidores. Se logra desarrollar en la estrategia un plan de marketing y un plan para la gestión de la experiencia en línea al objetivo.

A nivel de competidores se identificó un potencial competidor, Papas Crunch, hoy con operación en tres puntos de venta en la ciudad de Valparaíso a quien se debe estar mirando a pesar de que la propuesta de valor efectiva es inferior a la desarrollada en este plan de negocios. Ahora en cuanto a los competidores indirectos si se identifican varios, luego el lograr entregar, acompañado de controles de calidad y capacitaciones, un buen producto y una atención excepcional es clave para fidelizar a los consumidores y permitir con ello la recompra al mismo tiempo que se evita que alguno de ellos busque igualar parte de la propuesta de valor desde la imitación de por ejemplo algunas preparaciones.

El entorno general actual para el desarrollo de la nueva empresa se considera favorable, a partir del diagnóstico es posible identificar que las principales ventajas se encuentran en que el mercado está en crecimiento, la ausencia de un competidor directo en Viña del Mar, la implementación por parte de la municipalidad de un plan de reactivación económica con iniciativas y eventos que buscan impulsar el sector hotelero y gastronómico, desde lo tecnológico servicios delivery bien desarrollados y sistemas digitales que posibilitan un buen control de inventarios e ingresos, por último una base legal sólida que admite trabajar en un marco de seguridad laboral y continuidad operativa. A su vez la zona identificada para emplazar el restaurant tiene alto flujo de transeúntes a lo largo de todo el año y días de la semana.

Parte de las amenazas detectadas se encuentran la inestabilidad política, contracción económica que podría hacer que la frecuencia de consumo de alimentos fuera de casa se vea reducida, la conciencia en el consumo de alimentos saludables adoptados por el segmento objetivo, y la apertura de otro restaurante dedicado a la venta de papas fritas junto a una eventual imitación de la oferta gastronómica por parte de competidores indirectos.

El segmento objetivo se caracteriza como jóvenes en búsqueda de nuevas experiencias, atraídos por la innovación y que disfrutan de la vida social. Buscan momentos de indulgencia y por ello suelen comer fuera de casa frecuentemente. Disfrutan de la comida rápida y valoran su tiempo libre y la calidad por lo cual la rapidez en la atención y entregar un producto bueno son atributos que deben ser incorporados en la estrategia. Se estimó en este estudio en base a su comportamiento y hábitos de consumo que representan en la comuna de Viña del Mar un mercado de \$21.000 MM CLP anuales, monto del cual este plan de negocios busca capturar una cuota.

La estrategia se basa en un adecuado marketing mix en conjunto a la habilitación de los elementos que permiten entregar a los clientes la mejor experiencia posible. Lo anterior se complementa con la definición del layout requerido, la estructura organizacional adecuada para las tareas a cumplir y los requerimientos tecnológicos que permitan hacer de este restaurant un negocio eficiente desde una lógica operacional, pero también atractivo desde lo comercial. Para lograr implementar todo lo anterior se estima una inversión inicial de \$96 MM CLP que podrán ser financiados por deuda, para ello se analiza la alternativa de endeudarse en un 45%.

La gestión de la experiencia es una actividad clave dentro del plan de negocio, pues es desde ahí que este restaurante pretende capturar nuevos clientes, fidelizarlos y mantenerlos a lo largo del tiempo. Qué y cómo se ofrece desde la lógica de la experiencia es determinante para el éxito de este plan de negocios. Gestionar la experiencia como actividad permanente y central es la manera a su vez de hacer frente a la amenaza de que las preparaciones sean imitadas y vendidas por competidores indirectos o nuevos actores que busquen copiar. Tal como Starbucks este restaurante busca convertirse en un lugar desde la correcta gestión de experiencia el consumidor vea atractivo asistir. Se busca garantizar el cumplimiento de la política de calidad tanto en el producto como en la atención, asegurando así una buena experiencia de los clientes.

Se contempla un modelo de precios que se basa en capturar el excedente del consumidor de la mano a dar una alternativa de menor costo a quien tiene menor disposición a pagar de tal manera de que quien quiera solo papas fritas sin topping tenga la opción a comprar también, pero quien quiera agregar toppings y acompañamientos adicionales pueda hacerlo. Se complementa la oferta con bebestibles, croquetas y merchandising como fuentes adicionales de ingresos. Se considera el ticket promedio de \$8.000 pesos identificado en 2022 por CNC y Achiga para la definición del precio.

El modelo de negocio y su consecuente propuesta de valor buscan habilitar a que el restaurante tenga la capacidad de ofrecer una aventura culinaria memorable y emocionante que quiebra lo tradicional. Servir preparaciones bajo una atención genuinamente dedicada a dar un buen servicio por medio de platos creativos y personalizables de deliciosas papas fritas naturales acompañadas de untuosas salsas y exquisitos toppings, todo elaborado con productos frescos y de calidad para que cada cliente pueda combinar a gusto.

Se consideró para la evaluación un escenario de penetración del 0,1% del mercado comunal estimado al primer año de operación alcanzando un total de \$226 MM CLP de ventas para terminar un tercer año con \$475 MM CLP. Vale recordar que de acuerdo al

SII en la comuna de Viña del Mar anualmente en 2022 el mercado ascendió a \$205.000 MM CLP.

Bajo los supuestos analizados comercialmente el proyecto sería viable estratégica, técnica y económicamente obteniendo un VAN de \$76.4 MM CLP y una TIR del 59,7%.

El principal riesgo identificado para el proyecto se encuentra en lograr capturar las ventas diarias, por lo cual de implementarse este plan de negocios se debe ser riguroso en el diseño promocional y como se alinea cada acción a un objetivo deseado que permita a los clientes avanzar a lo largo del Brand funnel. Para efecto de la puesta en marcha se requiere ocuparse en generar conciencia de marca rápidamente por medio de vía pública (publicidad en pantallas ubicadas al exterior de Mall Marina Arauco), paneles comunicacionales que cubran las obras de adecuación del punto de venta con graficas del restaurante, volanteo y sampling de producto durante la primera semana a transeúntes para aumentar la consideración a comprar, siempre velando que cada pieza gráfica y punto de contacto este en línea al posicionamiento deseado.

Dado los resultados del análisis se observó que el objetivo general se cumple obteniendo un VAN superior al definido como condición de satisfacción.

Finalmente, en relación al crecimiento del negocio considerar la posibilidad de escalarlo por medio de la apertura de nuevos puntos de venta, con lo cual se incrementaría significativamente los ingresos y alcance del mercado, permitiría una mayor visibilidad y reconocimiento de la marca, economías de escala en el diseño, compras, marketing y operaciones, mientras por su parte significa una mayor complejidad en la gestión y posibles desafíos en mantener la consistencia y calidad del servicio, requerimiento de mayor capital y la necesidad de desarrollar campañas promocionales diferenciadas en función del desarrollo de nuevos mercados.

9.2 Recomendaciones

Se recomienda realizar el negocio, ahora bien, tal como se mencionó a lo largo del plan de negocios se sugiere tener algunas consideraciones al momento de hacerlo:

- Actualizar información referente al mercado latinoamericano y proyecciones de CAGR para Chile.
- Validar si la mejor comuna de la región para emplazar el restaurante es Viña del Mar complementando el análisis con el ingreso promedio per cápita comunal. Al momento de realizar el diagnóstico no se logró encontrar esa información. Adicionalmente se recomienda profundizar en dimensionar la población flotante tanto por motivos laborales, estudiantiles y turismo sobre todo en línea a campañas promocionales o estimaciones de demanda de época estival.
- El benchmarking se realizó en junio del 2023, luego se debe ajustar principalmente para entender si hay algún nuevo actor nacional y ajustar precios de venta y productos que ofrecen.
- En el análisis de cliente es necesario realizar una segunda encuesta que cumpla con los requisitos estadísticos adecuados para en base a ello proyectar datos de

mercado minimizando el error. La aleatoriedad debe ser también considerado para evitar sesgos.

- Al momento de analizar las posibles ubicaciones aparte de actualizar la información para ajustar el ratio de concentración de competidores se recomienda visitar cada zona para identificar no solo si hay algún nuevo actor que pueda ser relevante si no también comprender la relevancia que pueden tener los distintos competidores indirectos. Este análisis también debe ser complementado con un estudio de flujos de transeúntes e idealmente también con un conteo de tickets vendidos en los principales competidores.
- En relación al análisis financiero es estrictamente necesario actualizar los datos evaluados, se debe recalcular como base:
 - el retorno esperado para inversionistas para proyecto puro: K_e actualizando los distintos parámetros requeridos: R_m , R_f y β .
 - Para una empresa con deuda debe volver a evaluarse el costo de la deuda K_d , dado que es altamente probable que el interés presente variaciones respecto a lo exhibido en este plan de negocios. Un cambio de interés hará también variar los flujos, pero también la tasa de descuento WACC utilizada para el cálculo del VAN para la empresa apalancada.
 - Se sugiere para escalar el negocio investigar sobre la demanda potencial y competencia presente de nuevas ubicaciones, considerar un enfoque gradual de expansión, aprendiendo y ajustando la estrategia con cada apertura nueva, y desarrollar sistemas y procesos sólidos que permitan efectivamente ser replicados en nuevos restaurantes velando por el cuidado de la reputación y el posicionamiento de la marca.
 - Ajustar las estimaciones considerando los plazos reales de entrega de permisos municipales vigentes en el momento de invertir.
- Si bien este plan de negocios evalúa la apertura de un único punto de ventas, considerar abrir restaurante con más puntos de ventas puede traer beneficios económicos al diluir en más puntos de venta los gastos asociados al diseño.
- Considerar el proceso de gestión de experiencia como un proceso permanente, buscando reconocer posibilidades de mejora y adaptación a lo ofrecido como experiencia (Lego Wheel) y al cómo se ofrece la experiencia: herramientas, espacios y procedimientos que aplicara el personal en contacto (PEC)

10 BIBLIOGRAFÍA

[1] Universidad Andrés Bello e Instituto Tecnológico de Monterrey, Índice de Competitividad Turística Regional [en línea] <<https://ictchile.unab.cl/entidades-participantes.html>> [23-10-2023]

[2] Sernatur, Más de 2,3 millones de personas visitaron la Región de Valparaíso durante el verano [en línea] Noticias Sernatur, 7 marzo 2014. <<https://www.sernatur.cl/mas-de-23-millones-de-personas-visitaron-la-region-de-valparaiso-durante-el-verano/>> [29-10-2023]

[3] Matías Bermúdez, Rubro de cruceros se reactiva ante la espera de más de 300 mil turistas [en línea], Diario Financiero, 8 de septiembre 2022 <<https://www.df.cl/economia-y-politica/pais/rubro-de-cruceros-se-reactiva-ante-la-espera-de-mas-de-300-mil-turistas>> [29-10-2023]

[4] Universidad Andrés Bello e Instituto Tecnológico de Monterrey, Índice de Competitividad Turística Regional [en línea] <<https://ictchile.unab.cl/entidades-participantes.html>> [23-10-2023]

[5] Servicio Nacional de Turismo – Chile, Plan de Acción de Valparaíso sector turismo 2014 – 2018. [en línea] <<https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2018/10/Plan-de-Accio%CC%81n-Valparaiso-1.pdf>> [20-10-2023]

[6] Pilar Eguillor Recabarren, el mercado de la papa 2009-2010 [en línea] <<https://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/doc/2385.pdf>> Oficina de Estudios y Políticas Agrarias – ODEPA [29-10-2023]

[7] Chilenos pidieron papas fritas por todos los días durante el 2022 según estudio [en línea] 24 horas.cl, 28 diciembre 2022, <<https://www.24horas.cl/tendencias/tecnologia-y-ciencias/chilenos-pidieron-papas-fritas-por-todos-los-dias#:~:text=Tecnolog%C3%ADa%20y%20Ciencias-,Chilenos%20pidieron%20papas%20fritas%20por%20todos%20los%20d%C3%ADas%20durante%20el,seg%C3%BAn%20una%20plataforma%20de%20delivery.&text=La%20plataforma%20de%20delivery%20Uber,usuarios%20durante%202022%20en%20Chile.->>> [29-10-2023]

[8] Asociación chilena de gastronomía, Indicador de comida de servicio rápido cuarto trimestre 2022 [en línea], Departamento de estudios CNC, <<https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2021/02/Informe-Comida-S-Rapido-4-Trimestre-2022.pdf>> [29-10-2023]

[9] Organización panamericana de salud, Alimentos y bebidas ultra procesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas. [en línea] Departamento de Enfermedades no Transmisibles y Salud Mental, Washington D.C. 2015, <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/7698/9789275318645_esp.pdf> [29-10-2023]

[10] Euromonitor, Regional Overview Fast Food Latam, 2018.

[10] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Reporte comunal Valparaíso, [en línea] <https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2023&idcom=5101> [29-10-2023]

[11] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Reporte comunal Viña del Mar, [en línea] < https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2023&idcom=5109> [29-10-2023]

[12] SII, Estadísticas de empresas por regio y sub rubro económico, [en línea] < https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html> [29-10-2023]

[13] INE, Encuesta suplementaria de Ingreso 2022, [en línea] <https://regiones.ine.cl/valparaiso/estadisticas-regionales/sociales/ingresos-y-gastos-de-las-personas/encuesta-suplementaria-de-ingresos> [29-10-2023]

[14] INE, VIII Encuesta de presupuestos familiares, [en línea] < <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>> [29-10-2023]

[15] Martín Baeza, Ventas de comida rápida aumentaron un 25% en 2022, mientras boleta promedio de mantiene sobre los \$8.000 [en línea], Diario Financiero, 23 de febrero 2023 < <https://www.df.cl/empresas/consumo/ventas-de-comida-rapida-aumentaron-25-en-2022-mientras-boleta-promedio>> [29-10-2023]

[16] Municipalidad de Viña del Mar, EL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y DE POSICIONAMIENTO DE LA CIUDAD QUE IMPULSA EL MUNICIPIO DE VIÑA DEL MAR, [en línea], 23 de julio 2023, < <https://www.munivina.cl/noticias/el-plan-de-desarrollo-economico-y-de-posicionamiento-de-la-ciudad-que-impulsa-el-municipio-de-vina-del-mar/>> [29-10-2023]

[17] Marca Chile, Un país confiable para hacer negocios y líder en libertad económica, [en línea], 28 de septiembre 2021, < <https://marcachile.cl/negocios-exportacion/un-pais-confiable-para-hacer-negocios-y-lider-en-libertad-economica/>> [29-10-2023]

[18] La Tercera, Delitos de mayor connotación social crecen 63% en un año en el Gran Valparaíso, [en línea], 29 de marzo 2023 < <https://www.latercera.com/nacional/noticia/delitos-de-mayor-connotacion-social-crecen-63-en-un-ano-en-el-gran-valparaiso-y-la-ciudad-puerto-es-la-mas-insegura/VQL5PIDTKJGIDFXVYR336CWJTQ/>> [29-10-2023]

[19] B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, "The Experience Economy" [en línea], Chile Ediciones Granica de Chile S.A. < https://www.google.cl/books/edition/La_Economia_de_la_Experiencia/-ECn14xHSWgC?hl=es&gbpv=1&dq=%22The+Experience+Economy%22+pdf&printsec=frontcover> [29-10-2023]

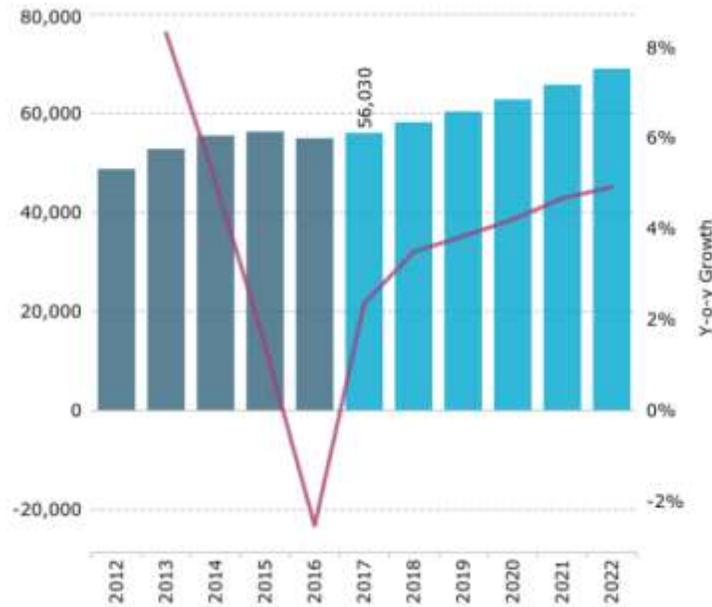
[20] Rodrigo Morrás, Estrategia de Servicios, MSc Gestión Estratégica, Universidad Adolfo Ibáñez, 2014.

[21] Luciano Castellucci, Marketing Estratégico, MSc Gestión Estratégica, Universidad Adolfo Ibáñez, 2014.

11 ANEXOS

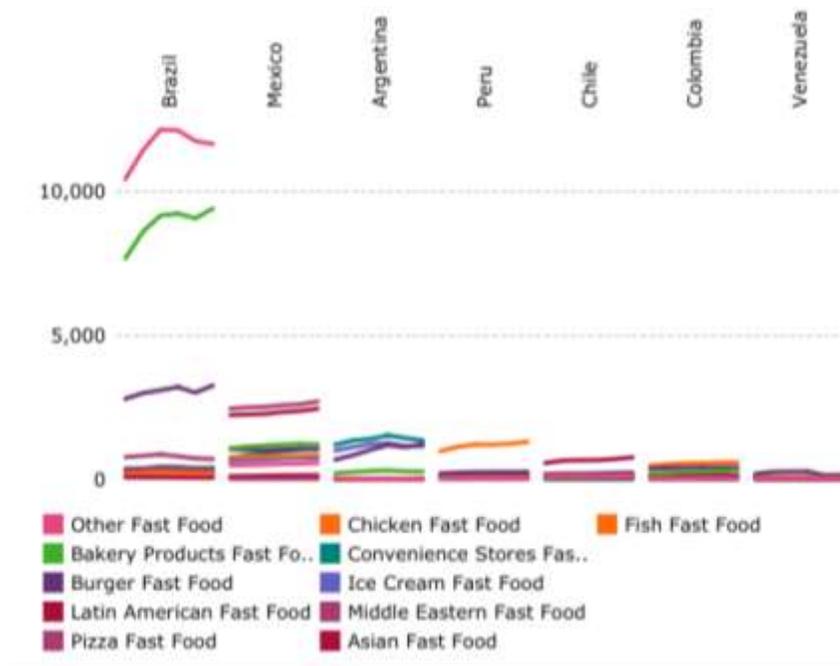
Como parte del presente trabajo de título se hicieron referencia a distintos conceptos, materias y gráficas que se encuentran en este apartado para mayor entendimiento por parte del lector.

Anexo A - Comida Rápida en Latinoamérica CAGR 2012-2022.



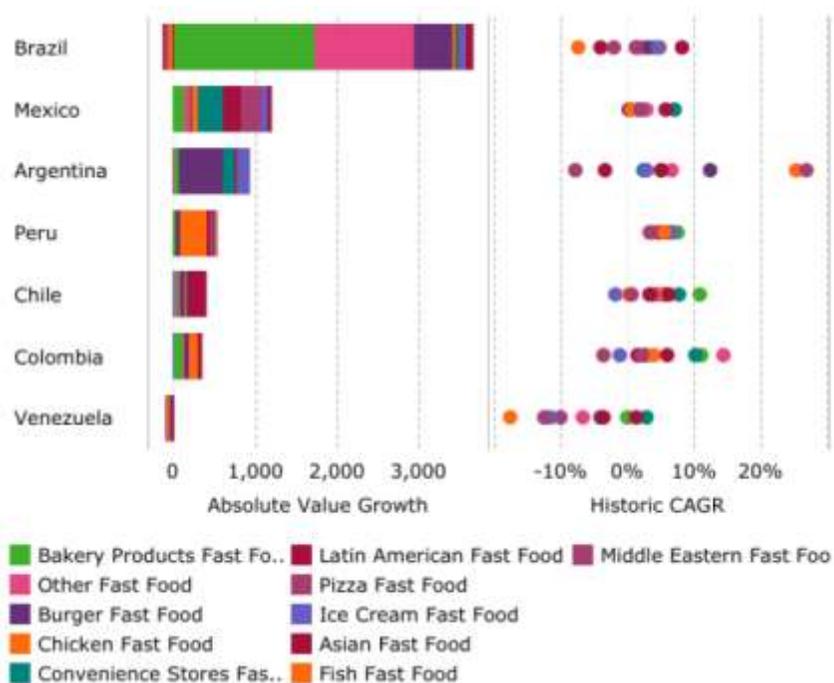
Fuente: Regional Overview Fast Food Latam 2018, Euromonitor.

Anexo B - Comida Rápida en Latinoamérica apertura por país y tipo de comida rápida 2012-2017. Tamaño de mercado en millones de USD.



Fuente: Regional Overview Fast Food Latam 2018, Euromonitor.

Anexo C - Comida Rápida en Latinoamérica apertura por país y tipo de comida rápida 2012 - 2017. Tasa compuesta de crecimiento anual.



Fuente: Regional Overview Fast Food Latam 2018, Euromonitor.
Anexo D - Trabajadores dependientes por comuna, Reporte Comunal 2023.

Tabla 31 - Valparaíso, Número de trabajadores dependientes informados según tamaño de la empresa años 2019, 2020, 2021.

| Tramo según ventas (5 tramos) | Comuna | | | Región | | | País | | |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Micro | 9.333 | 8.457 | 9.516 | 75.656 | 74.356 | 73.999 | 717.799 | 765.972 | 722.464 |
| Pequeña | 26.664 | 29.678 | 30.261 | 197.350 | 186.292 | 204.448 | 2.086.934 | 2.011.970 | 2.162.203 |
| Mediana | 20.255 | 16.492 | 17.814 | 103.670 | 91.391 | 99.925 | 1.442.812 | 1.340.766 | 1.444.858 |
| Grande | 52.805 | 49.176 | 48.057 | 210.113 | 189.444 | 203.616 | 4.618.211 | 4.238.725 | 4.777.071 |
| Sin Ventas/Sin Información | 19.530 | 12.236 | 15.789 | 88.371 | 79.849 | 86.283 | 769.030 | 691.850 | 698.706 |
| Total | 128.587 | 116.039 | 121.437 | 675.160 | 621.332 | 668.271 | 9.634.786 | 9.049.283 | 9.805.302 |

Fuente: Reporte Comunal | 2023.³¹

Tabla 32 - Viña del Mar, Número de trabajadores dependientes informados según tamaño de la empresa años 2019, 2020, 2021.

| Tramo según ventas (5 tramos) | Comuna | | | Región | | | País | | |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Micro | 12.918 | 14.328 | 15.169 | 75.656 | 74.356 | 73.999 | 717.799 | 765.972 | 722.464 |
| Pequeña | 42.524 | 38.385 | 44.279 | 197.350 | 186.292 | 204.448 | 2.086.934 | 2.011.970 | 2.162.203 |
| Mediana | 29.261 | 21.429 | 25.389 | 103.670 | 91.391 | 99.925 | 1.442.812 | 1.340.766 | 1.444.858 |
| Grande | 62.590 | 55.686 | 62.565 | 210.113 | 189.444 | 203.616 | 4.618.211 | 4.238.725 | 4.777.071 |
| Sin Ventas/Sin Información | 37.207 | 38.655 | 42.006 | 88.371 | 79.849 | 86.283 | 769.030 | 691.850 | 698.706 |
| Total | 184.500 | 168.483 | 189.408 | 675.160 | 621.332 | 668.271 | 9.634.786 | 9.049.283 | 9.805.302 |

Fuente: Reporte Comunal | 2023.³²

³¹ https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2023&idcom=5101

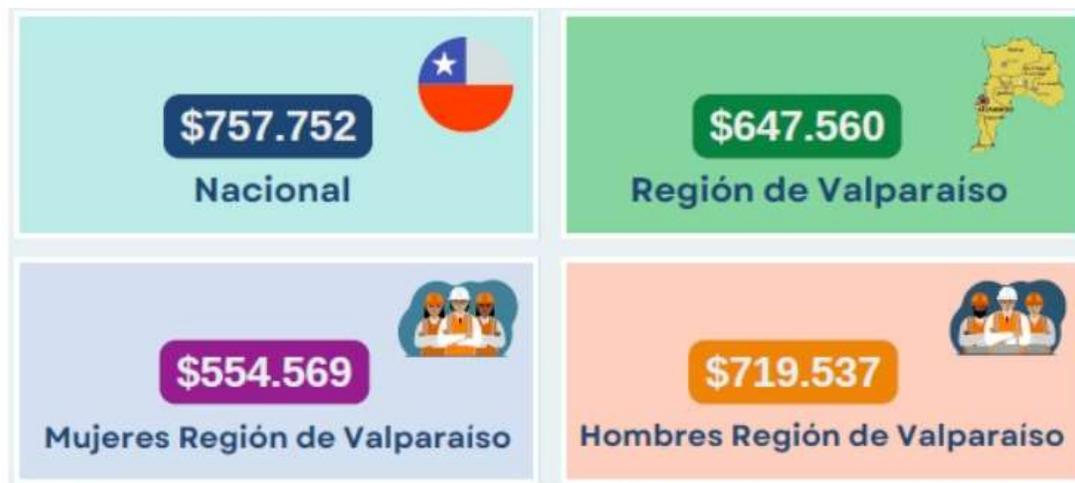
³² https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2023&idcom=5109

Anexo E - Población en la comuna de Viña del Mar.

| Edad | Hombres | Mujeres | Población Total |
|-------------------------|----------------|----------------|------------------------|
| 0 a 4 | 9.415 | 9.029 | 18.444 |
| 5 a 9 | 9.469 | 9.293 | 18.762 |
| 10 a 14 | 9.205 | 8.775 | 17.980 |
| 15 a 19 | 12.677 | 12.268 | 24.945 |
| 20 a 24 | 16.945 | 15.989 | 32.934 |
| 25 a 29 | 14.602 | 14.320 | 28.922 |
| 30 a 34 | 11.544 | 11.745 | 23.289 |
| 35 a 39 | 10.049 | 10.460 | 20.509 |
| 40 a 44 | 9.270 | 10.177 | 19.447 |
| 45 a 49 | 8.862 | 10.235 | 19.097 |
| 50 a 54 | 9.829 | 11.781 | 21.610 |
| 55 a 59 | 9.247 | 11.682 | 20.929 |
| 60 a 64 | 7.841 | 9.911 | 17.752 |
| 65 a 69 | 6.256 | 8.068 | 14.324 |
| 70 a 74 | 5.171 | 7.038 | 12.209 |
| 75 a 79 | 3.637 | 5.575 | 9.212 |
| 80 a 84 | 2.556 | 4.299 | 6.855 |
| 85 a 89 | 1.509 | 3.156 | 4.665 |
| 90 a 94 | 453 | 1.323 | 1.776 |
| 95 a 99 | 106 | 363 | 469 |
| 100 o más | 26 | 92 | 118 |
| Total Comuna | 317.338 | 351.158 | 668.496 |
| Total 15-59 años | 103.025 | 108.657 | 211.682 |

Fuente: Censo 2017.

Anexo F - Encuesta Suplementaria de Ingresos 2022, INE.



Fuente: infografía preparada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) Región de Valparaíso.

Anexo G - VIII Encuesta de Presupuestos Familiares, Gasto Promedio, según división VII EPF y VIII EPF, INE.

| | VII EPF | | | VIII EPF | | | Diferencia |
|---|----------------|------------------------|----------|------------------|------------------------|----------|------------|
| | Media | Intervalo de confianza | | Media | Intervalo de confianza | | |
| | | Inferior | Superior | | Inferior | Superior | |
| 1. Alimentos y bebidas no alcohólicas | 175.324 | 169.672 | 180.976 | 209.983 | 202.666 | 217.300 | 34.659* |
| 2. Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes | 15.383 | 14.491 | 16.276 | 19.636 | 18.567 | 20.705 | 4.253* |
| 3. Prendas de vestir y calzado | 41.270 | 38.203 | 44.336 | 38.690 | 36.311 | 41.070 | -2.579 |
| 4. Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles⁽³⁾ | 126.804 | 119.535 | 134.072 | 160.692 | 152.794 | 168.589 | 33.888* |
| 5. Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar | 64.383 | 57.114 | 71.653 | 70.778 | 62.450 | 79.107 | 6.395 |
| 6. Salud | 59.036 | 53.504 | 64.567 | 84.791 | 74.337 | 95.245 | 25.755* |
| 7. Transporte | 154.100 | 141.342 | 166.858 | 170.238 | 155.725 | 184.751 | 16.138 |
| 8. Comunicaciones | 45.832 | 43.182 | 48.481 | 59.209 | 56.740 | 61.678 | 13.377* |
| 9. Recreación y cultura | 63.541 | 58.030 | 69.052 | 76.167 | 70.133 | 82.201 | 12.626* |
| 10. Educación | 74.534 | 64.395 | 84.674 | 72.596 | 64.008 | 81.184 | -19.398 |
| 11. Restaurantes y hoteles | 39.444 | 35.828 | 43.061 | 73.096 | 67.371 | 78.821 | 33.652* |
| 12. Bienes y servicios diversos | 81.313 | 74.539 | 88.088 | 86.050 | 79.081 | 93.018 | 4.736 |
| Promedio | 940.964 | | | 1.121.925 | | | |

⁽¹⁾ Los datos de la VII EPF están actualizados de acuerdo al IPC acumulado entre abril de 2012 y diciembre de 2016.

⁽²⁾ Incluye las comunas de Chillán y Chillán Viejo, pertenecientes a la Región de Ñuble.

⁽³⁾ Excluye arriendo imputado.

* Diferencias estadísticamente significativas al 95% de confianza.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF).

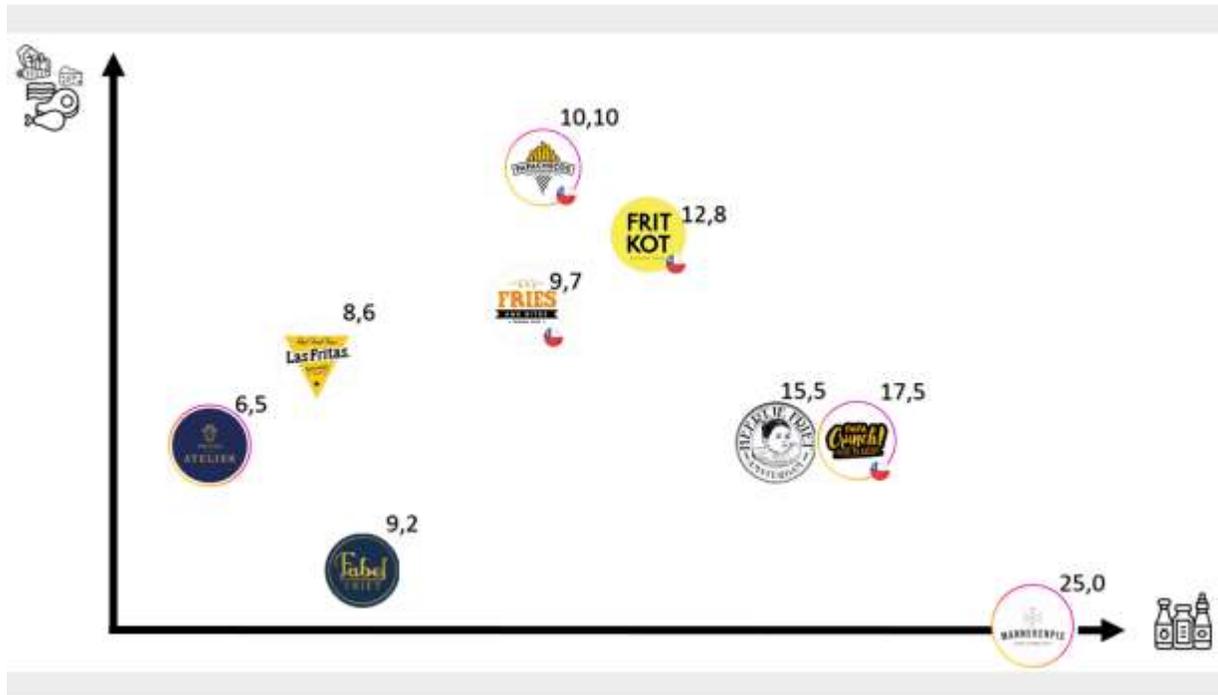
Fuente: Informe de principales resultados VIII EPF, Departamento de presupuestos familiares, INE. Junio 2018.

Anexo H - Inputs para proyección mercado estimado.

| Item | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---------------|------|------|------|------|-----------|-----------|----------------|
| Crecimiento Poblacion Chile 2017-2024 | 17,6 Millones | | | | | | | 20,01 Millones |
| Poblacion Comuna Viña del Mar | 668.496 | | | | | | | 763.453 |
| Poblacion Comuna Viña del Mar (+18 años) | 211.682 | | | | | | | 241.750 |
| Ingreso promedio mensual Región Valparaiso (Ajustado a 24 según PIB*) | | | | | | \$647.560 | \$641.149 | \$ 653.267 |
| Proyeccion variacion PIB Chile 2021-2024 | | | | | | | -0,99% | 1,89% |
| Presupuesto asignado a restaurantes y hoteles | | | | | | | | 6,50% |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo I - Gráfico cantidad de Salsas vs cantidad de Toppings.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo J - Benchmarking Oferta de Toppings.

| Nombre | Toppings | Cantidad de Toppings |
|-----------------|---|----------------------|
| Fries anb Bites | Corndog, Chicken Bites, Chicken Crispy, Cheese Burger, Camarones Fritos, Falafel, Mozzarella snacks | 7 |
| Papas Crunch | Longaniza, Queso Tocino, Pollo Bbq, Pollo Crispy, Salchichas | 5 |
| Fritkot | Estofado de Carne, Guacamole, Estofado de Queso, Veggie, Pure de Manzana, Cebolla Caramelizada, Pebre, Tocino Crujiente | 8 |
| Papachecos | Cebolla Caramelizada, Choclo a la Crema con Ciboulette, Longaniza Salteada a la Cerveza, Parmesano con Perejil y ajo, Tapenade de Aceitunas, Carne Mechada, Champiñones a la Oliva, Pollo al Limon y Mostaza, Salsa de Queso Cheddar, Tocino Dorado | 10 |
| Frites Atelier | Creamy Carbonara, Thai Chicken, Parmesan & Basil, Indo Peanut, Flemish Beef Stew | 5 |
| Fabel Friet | Parmesano y Cheddar | 2 |
| Mannekenpis | NA | 0 |
| HEERTJE FRIET | Bacon & Cheese, Chicken Satay, Shrimp, Fish, Vega, Parmesan | 5 |
| Las Fritas | Roquefort, Chili con Carne, 2 Quesos, Pimientos de Padrón, Huevo Campero, Jamon Iberico | 6 |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo K - Benchmarking Oferta de Salsas.

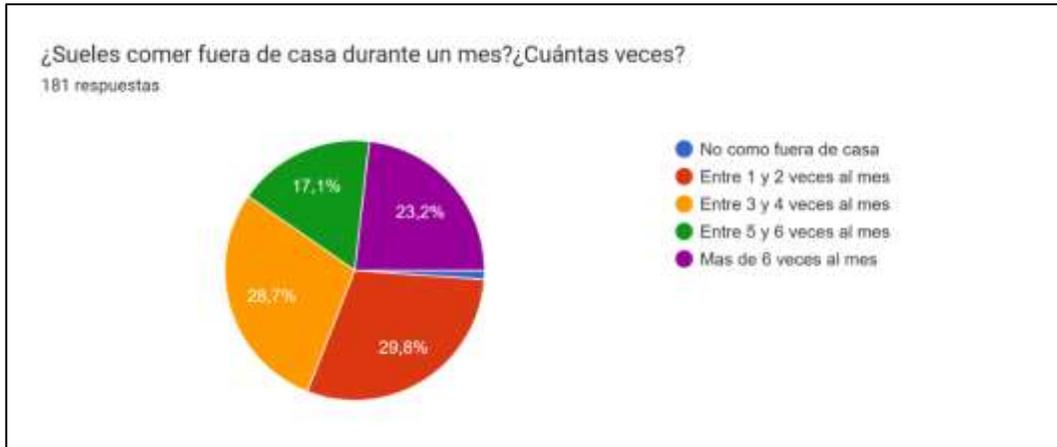
| Nombre | Salsas | Cantidad de Salsas |
|-----------------|---|--------------------|
| Fries and Bites | Hot Chili, Chipotle Mayo, Mayo Ajo/Cilantro, Honey Mustard, Mayo Ciboulette, Salsa Brava, Heinz Ketchup, Heinz BBQ, NOT Mayo, Heinz Mostaza, Mayo Fries and Bites | 9 |
| Papas Crunch | Alioli, Black Bean, Brava, Vegan Avocado, BBQ, Ciboulette, Tartara, Mostaza Dulce, Burger, Cheddar, Golf, Mostaza, Deluxe, Blue Cheese, Verde, Ketchup, Mayonesa | 17 |
| Fritkot | Andalouse, BBQ Spicy, Burger, Curry Ketchup, Garlic Mayo, Hommade Mayo, Inca, Mamma Mia, Samurai, Sweet Garlic, Tartar, Veggie Mayo | 12 |
| Papachecos | Aji Cristal al Oliva, Lactonesa de Cilantro, Lactonesa de Especies, Mayonesa al Ajo, Mayonesa Cacera, Mayonesa al Merken, Salsa de Yogurt Ciboulette, Ketchup Cacero, Salsa Barbacoa Casera, Salsa de Pimientos y Tomates, Salsa de Queso Azul | 10 |
| Frites Atelier | The Famous Classic (mayo), The Chefs Ketchup, Deep Truffle (mayo), French Bearnaise (mayo), Lovely Andalouse (mayo), Samurai | 6 |
| Fabel Friet | Mayo, Zure Mayo, Truffel, Mayo, Pittige Mayo, Piccalilly Mayo, Vegan Mayo, Ketchup, Curry, Pindasaus | 9 |
| Mannekenpis | Fritessaus, Mayonaise, Vegan Mayo, Vlaamse Mayo, Truffle Mayo, Special, orlog, Manneken Pis Saus, Curry, Ketchup, Mustar, Tartar, Cocktail, Samurai, Groene Peppersaus, BBQ, Snoflook, Kaassaus, Chillisaus, Andalouse-saus, Joppiesaus, Setesaus, Pesto Mayo | 25 |
| HEERTJE FRIET | Frietsaus, Zaanse Mayonnaise, Ketchup, Curry Ketchup, Peanut, Joppie, Vegan Mayo, Truffle Mayo, Basil Mayo, Sriracha Mayo, Mustard Mayo, Belga Mayo, Cheese Sauce, Garlic Sauce, Tartara, Barbacue | 15 |
| Las Fritas | Ketchup, Especial, Mayonesa, Brava, Alioli, Trufada, Rosa, Yogurt | 8 |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo L - Resultado de encuesta realizada a potenciales clientes, junio 2023.

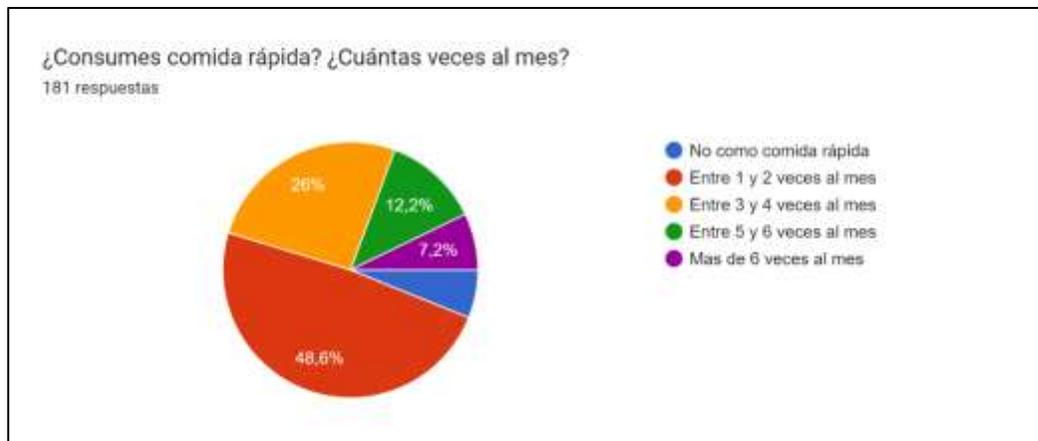
Pregunta 1:

Un 98,9% declara comer fuera de casa al menos una vez al mes, esto extrapolado sobre el mercado definido conforme a los datos del Censo nos permite pensar en un mercado de 184.536 personas con una frecuencia de compra promedio estimada en 3.7 compras dentro del mes.



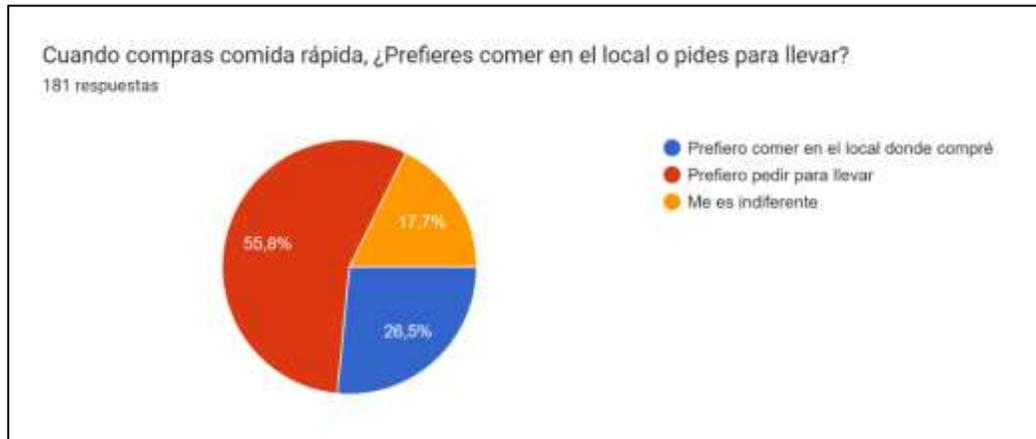
Pregunta 2:

Un 93,9% declara comer comida rápida, esto extrapolado nos da un mercado potencial de 175.207 personas con una frecuencia de compra promedio estimada en 2.7 compras dentro del mes.



Pregunta 3:

Un 55,8% declara como mejor alternativa la comida para llevar, o al paso, si consideramos aquellos que declaran que les es indiferente el número asciende a 73,5%.



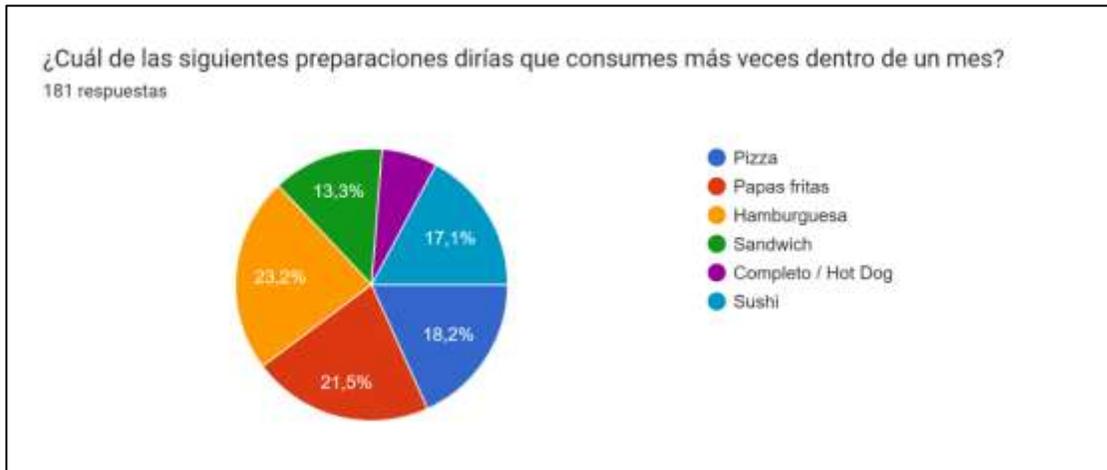
Pregunta 4:

Como principales motivadores a la hora de consumir comida rápida aparecen la rapidez de atención y entrega de la comida (59,7%), Calidad del producto (43,6%) y el precio (39,8%).



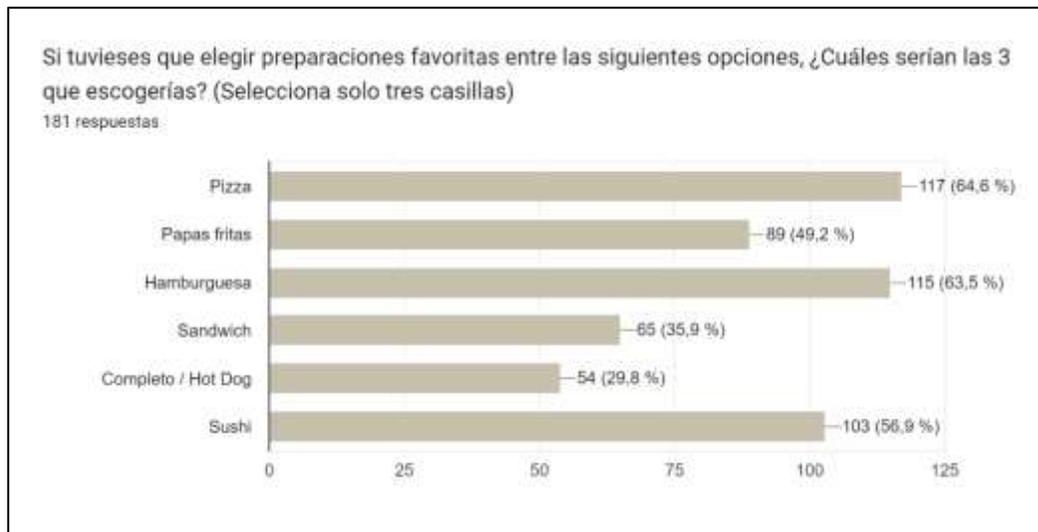
Pregunta 5:

La comida rápida más consumida son las hamburguesas (23,2%), seguidas de las papas fritas (21.5%).



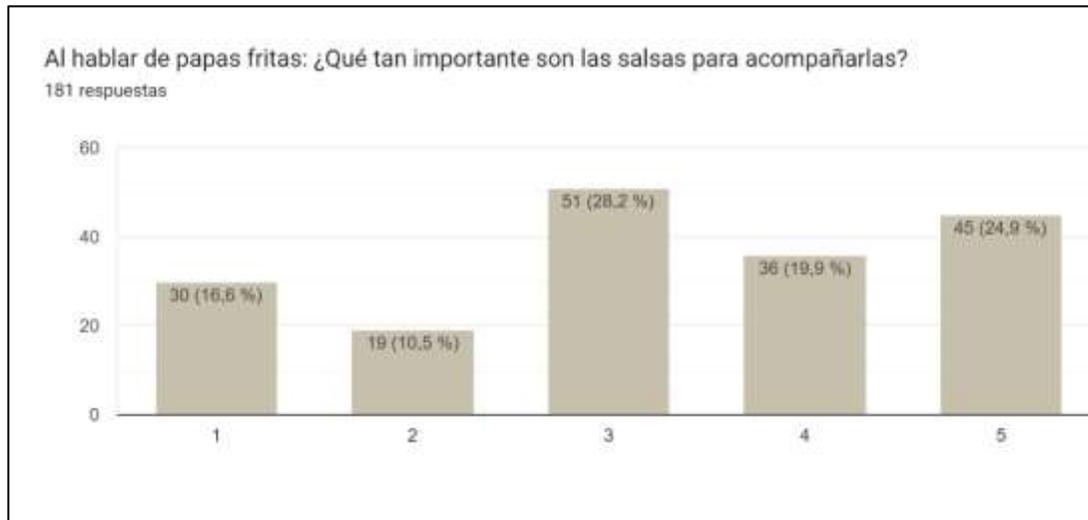
Pregunta 6:

Al hacer a los encuestados elegir entre las tres opciones que más prefiere al momento de consumir comida rápida un 49,2% declara como sus favoritas las papas fritas.



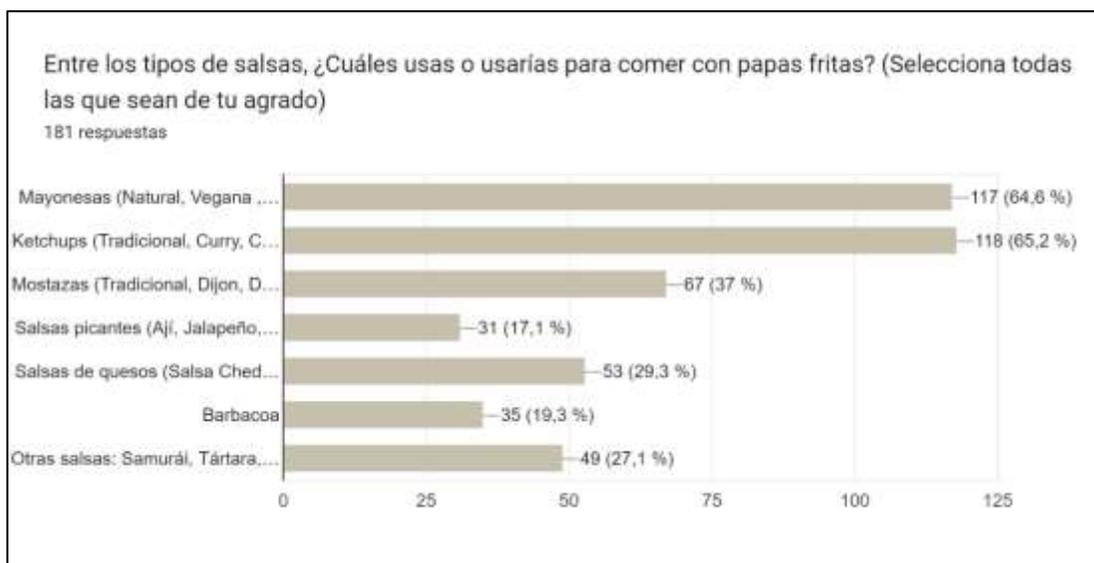
Pregunta 6:

En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, vemos que el 44,8% declara importarles las salsas al momento de comer papas fritas (4 + 5). Un 32,0% declara importancia media (3).



Pregunta 7:

Salsas tradicionales como mayonesas (64,6%) y ketchup (65,2%) son las salsas preferidas entre las distintas opciones. Importante entender que todas las salsas tienen votos, siendo las menos elegidas las salsas picantes (17,1%). Esto nos anticipa que es necesario realizar un análisis más detallado al tipo de salsas a ofrecer, esto será abordado en el capítulo de productos complementarios.



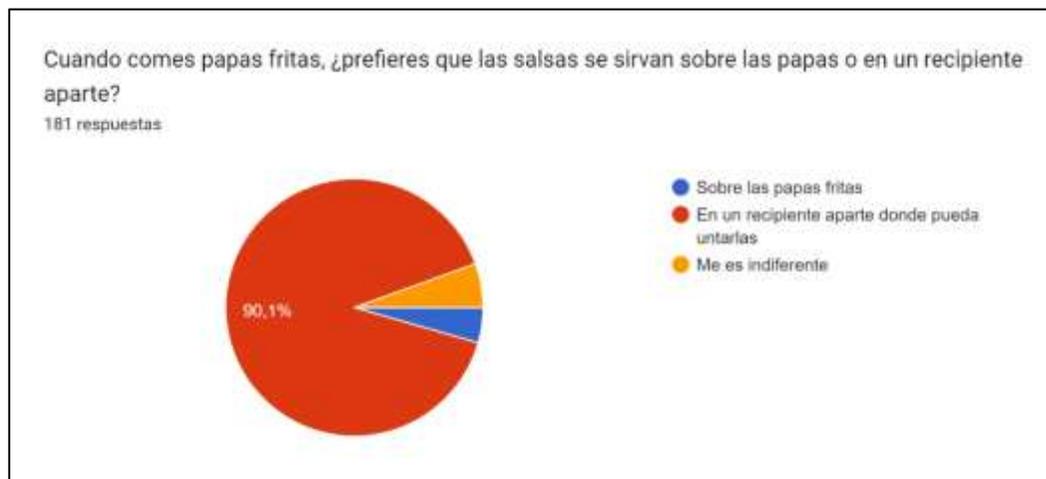
Pregunta 8:

Al reducir la cantidad de opciones el ketchup (44,8%) y la mayonesa (30,9%) son sin duda las dos salsas predilectas por la muestra, ambas son indispensables dentro del mix de salsas.



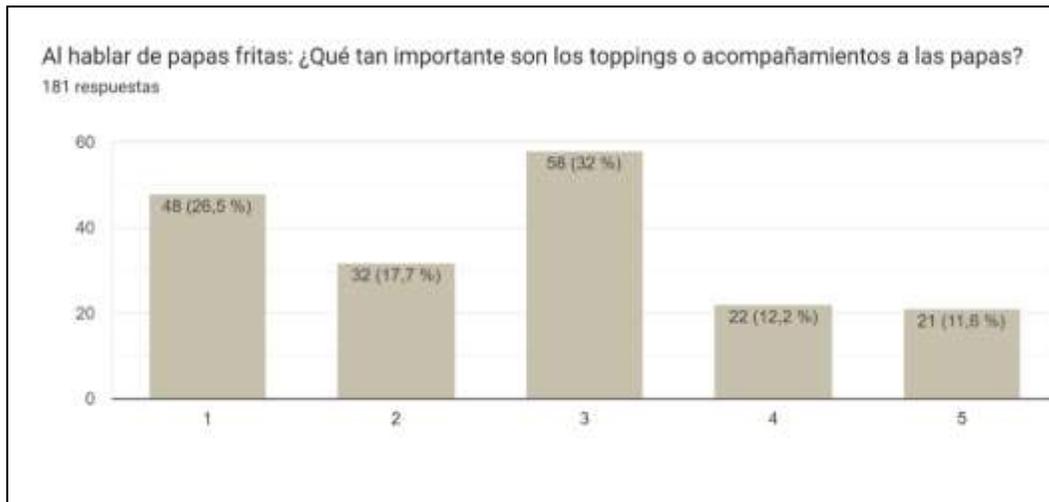
Pregunta 9:

Es necesario considerar un recipiente para las salsas al momento de hacer la entrega de su compra a los clientes. Un 90,1% declara que prefiere un recipiente aparte para las salsas donde pueda untar las papas fritas.



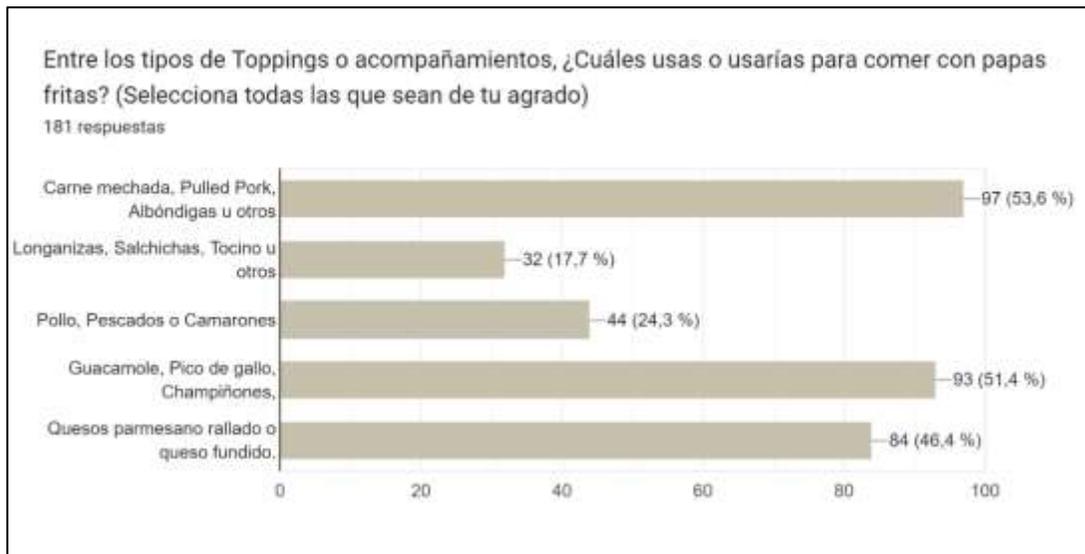
Pregunta 10:

En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, vemos que el 23,8% declara importarles las salsas al momento de comer papas fritas (4 + 5). Un 32,0 declara importancia media (3). Lo anterior nos permite deducir que parte importante del mercado no necesariamente está dispuesta a comprar siempre papas que vengan con toppings, luego se debe considerar la venta de papas fritas sin toppings en del menú.



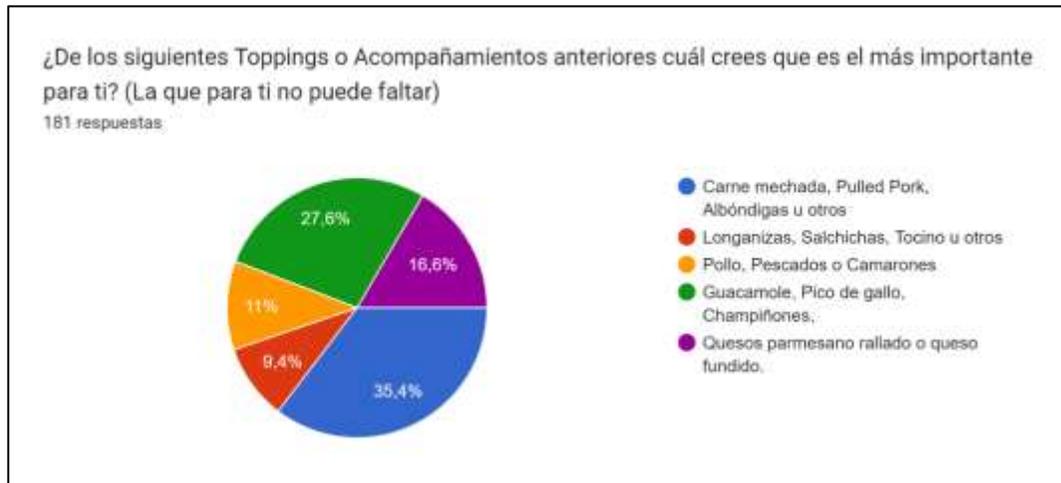
Pregunta 11:

Las alternativas preferidas dentro de los encuestados son carnes rojas (53,6%), opciones vegetales (51,4%) y luego opciones con quesos (46,4%). Alternativas de embutidos y carnes blancas son escogidas en menor medida: 17,7% y 24,3% respectivamente.



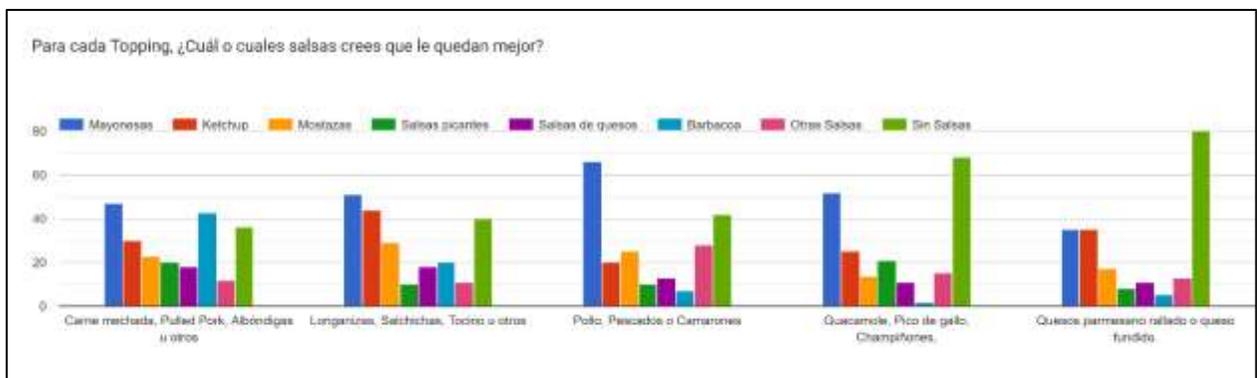
Pregunta 12:

Al reducir la cantidad de opciones se mantiene el mismo ranking que en la pregunta anterior: el 35,4% opta por carnes rojas, 27,6% por opciones vegetales, 16,6% por quesos, 11% por carnes blancas y un 9,4% por embutidos.



Pregunta 13:

Por medio de la siguiente pregunta se pretende recopilar información del uso de salsas en función de los toppings que pueda elegir el cliente. Esta información es sumamente útil al momento de definir el menú pues permite entregar un mix de salsas acorde y limitar la carta facilitando la gestión de operaciones sin dejar de ofrecer al cliente lo que más valora al consumir papas fritas con toppings.



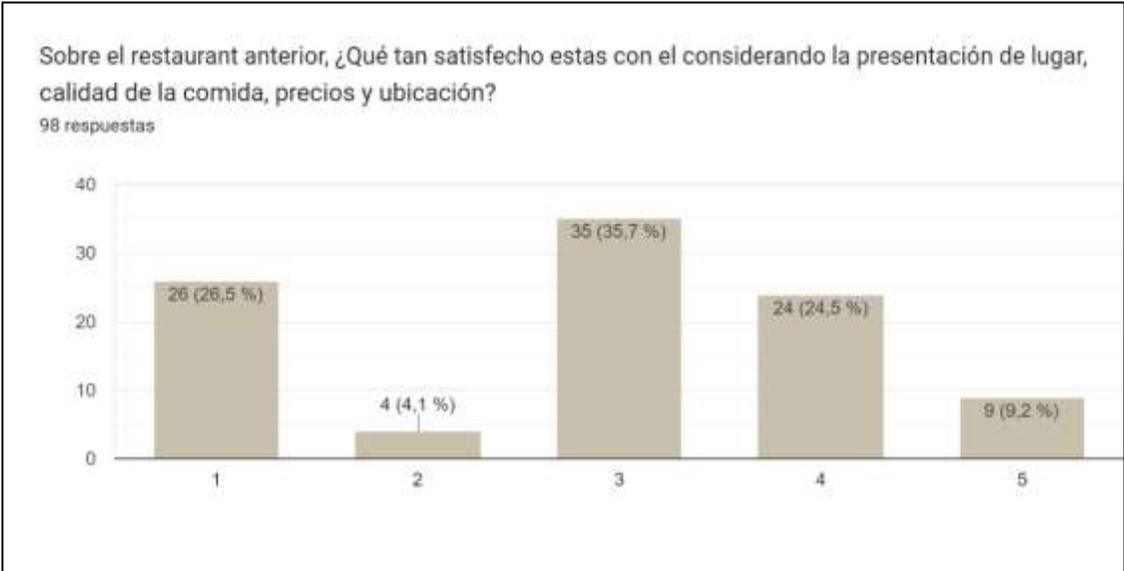
A los encuestados a su vez se les pregunta (Pregunta 14) por salas no mencionadas dentro de las anteriores, entre ellas aparecen: salsa de ajo, crema acida, alioli, cilantro, labben, pickles, variedades de salas barbecue, tártara, cebolla dulce, chipotle, entre otros. Estas alternativas deben ser también evaluadas al momento de definir el menú de salsas.

En relación a los competidores dentro de la encuesta se consulta a la muestra si conocen otros restaurantes dedicados a la venta de papas fritas (Pregunta 15). Entre las

respuestas aparecen distintos restaurants ubicados en Chile, estos serán principalmente los utilizados para hacer Benchmarking a los que se añaden otros restaurants ubicados fuera del país que se diferencian de lo que comúnmente se puede ver en el mercado chileno. Esto se desarrollará con mayor detalle en el capítulo de Benchmarking.

Pregunta 16:

Se solicita a los encuestados evaluar los puntos de venta que conocen, donde un 32,7% (4 + 5) de los encuestados declara estar satisfecha, un 35,7% indiferente (3) y un 30,6% no satisfecha.



Pregunta 17:

La última pregunta directamente por el atractivo que otorgan los encuestados a la apertura de un restaurante especializado en la venta de papas fritas, donde un 48% de los encuestados dice estar interesados y un 23,5% se declara medianamente interesado.



Anexo M - Valorización a propuesta de restaurant y otros restaurantes conocidos.

| Descripción cultura / Rango etario | | | | | |
|--|--|--|--|---|---------------|
| Valorización de apertura de restaurant dedicado a las papas fritas | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| 1 | 9,1% | 11,8% | 13,0% | 16,7% | 12,3% |
| 2 | 9,1% | 17,6% | 13,0% | 0,0% | 14,2% |
| 3 | 18,2% | 27,9% | 20,8% | 33,3% | 24,1% |
| 4 | 18,2% | 17,6% | 27,3% | 16,7% | 22,2% |
| 5 | 45,5% | 25,0% | 26,0% | 33,3% | 27,2% |
| Valorización a restaurants de papas fritas conocidos | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| 1 | 14,3% | 20,5% | 31,1% | 40,0% | 26,0% |
| 2 | 0,0% | 2,6% | 4,4% | 20,0% | 4,2% |
| 3 | 0,0% | 48,7% | 33,3% | 20,0% | 36,5% |
| 4 | 42,9% | 23,1% | 22,2% | 20,0% | 24,0% |
| 5 | 42,9% | 5,1% | 8,9% | 0,0% | 9,4% |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N - Valorización y preferencias de salsas y toppings.

| Descripción cultura / Rango etario | | | | | |
|---|--|--|--|---|---------------|
| Valorización de salsas como complemento | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| 1 | 15,4% | 15,3% | 16,3% | 16,7% | 15,8% |
| 2 | 7,7% | 8,3% | 12,8% | 16,7% | 10,7% |
| 3 | 30,8% | 26,4% | 31,4% | 16,7% | 28,8% |
| 4 | 15,4% | 20,8% | 18,6% | 33,3% | 19,8% |
| 5 | 30,8% | 29,2% | 20,9% | 16,7% | 24,9% |
| Valorización a tipos de salsas | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Ketchups | 61,5% | 50,0% | 39,5% | 50,0% | 45,8% |
| Mayonesas | 7,7% | 36,1% | 31,4% | 0,0% | 30,5% |
| Mostazas | 0,0% | 1,4% | 18,6% | 16,7% | 10,2% |
| Prefiero sin salsas | 7,7% | 4,2% | 3,5% | 16,7% | 4,5% |
| Salsas picantes | 0,0% | 2,8% | 3,5% | 0,0% | 2,8% |
| Salsas de quesos | 7,7% | 2,8% | 1,2% | 16,7% | 2,8% |
| Otras salsas | 15,4% | 2,8% | 1,2% | 0,0% | 2,8% |
| Barbacoa | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,6% |
| Valorización de toppings como complemento | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| 1 | 46,2% | 25,0% | 22,1% | 50,0% | 26,0% |
| 2 | 0,0% | 12,5% | 25,6% | 16,7% | 18,1% |
| 3 | 30,8% | 34,7% | 32,6% | 0,0% | 32,2% |
| 4 | 15,4% | 13,9% | 9,3% | 16,7% | 11,9% |
| 5 | 7,7% | 13,9% | 10,5% | 16,7% | 11,9% |
| Valorización a tipos de toppings | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Carnes rojas | 30,8% | 31,9% | 39,5% | 16,7% | 35,0% |
| Preparaciones vegetales | 38,5% | 25,0% | 30,2% | 16,7% | 28,2% |
| Preparaciones en base a quesos | 23,1% | 22,2% | 12,8% | 0,0% | 16,9% |
| Carnes blancas | 7,7% | 9,7% | 10,5% | 33,3% | 10,7% |
| Embutidos | 0,0% | 11,1% | 7,0% | 33,3% | 9,0% |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo O - Valorización a propuesta de restaurant y otros restaurantes conocidos población local.

| Descripción cultura / Rango etario | | | | | |
|--|--|--|--|---|---------------|
| Valorización de apertura de restaurant dedicado a las papas fritas | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| 1 | 10,0% | 5,7% | 23,3% | 33,3% | 14,1% |
| 2 | 10,0% | 20,0% | 13,3% | 0,0% | 15,4% |
| 3 | 20,0% | 34,3% | 23,3% | 33,3% | 28,2% |
| 4 | 20,0% | 14,3% | 10,0% | 0,0% | 12,8% |
| 5 | 40,0% | 25,7% | 30,0% | 33,3% | 29,5% |
| Valorización a restaurants de papas fritas conocidos | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| 1 | 14,3% | 12,5% | 42,9% | 33,3% | 25,0% |
| 2 | 0,0% | 6,3% | 7,1% | 0,0% | 5,0% |
| 3 | 0,0% | 62,5% | 35,7% | 33,3% | 40,0% |
| 4 | 42,9% | 12,5% | 7,1% | 33,3% | 17,5% |
| 5 | 42,9% | 6,3% | 7,1% | 0,0% | 12,5% |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo P - Valorización y preferencias de salsas y toppings población local.

| Descripción cultura / Rango etario | | | | | |
|---|--|--|--|---|---------------|
| Valorización de salsas como complemento | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| 1 | 10,0% | 16,2% | 14,7% | 0,0% | 14,3% |
| 2 | 0,0% | 8,1% | 14,7% | 33,3% | 10,7% |
| 3 | 40,0% | 37,8% | 26,5% | 33,3% | 33,3% |
| 4 | 20,0% | 18,9% | 23,5% | 0,0% | 20,2% |
| 5 | 30,0% | 18,9% | 20,6% | 33,3% | 21,4% |
| Valorización a tipos de salsas | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Ketchups | 60,0% | 43,2% | 41,2% | 66,7% | 45,2% |
| Mayonesas | 10,0% | 40,5% | 26,5% | 0,0% | 29,8% |
| Mostazas | 0,0% | 0,0% | 23,5% | 33,3% | 10,7% |
| Prefiero sin salsas | 0,0% | 8,1% | 5,9% | 0,0% | 6,0% |
| Salsas picantes | 20,0% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 3,6% |
| Salsas de quesos | 0,0% | 2,7% | 2,9% | 0,0% | 2,4% |
| Otras salsas | 10,0% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | 2,4% |
| Barbacoa | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Valorización de toppings como complemento | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| 1 | 50,0% | 13,5% | 29,4% | 100,0% | 27,4% |
| 2 | 0,0% | 13,5% | 29,4% | 0,0% | 17,9% |
| 3 | 30,0% | 37,8% | 23,5% | 0,0% | 29,8% |
| 4 | 10,0% | 21,6% | 2,9% | 0,0% | 11,9% |
| 5 | 10,0% | 13,5% | 14,7% | 0,0% | 13,1% |
| Valorización a tipos de toppings | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Carnes rojas | 30,0% | 37,8% | 41,2% | 33,3% | 38,1% |
| Preparaciones vegetales | 40,0% | 21,6% | 35,3% | 33,3% | 29,8% |
| Preparaciones en base a quesos | 30,0% | 21,6% | 11,8% | 0,0% | 17,9% |
| Carnes blancas | 0,0% | 13,5% | 2,9% | 33,3% | 8,3% |
| Embutidos | 0,0% | 5,4% | 8,8% | 0,0% | 6,0% |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo Q - Valorización a propuesta de restaurant y otros restaurantes conocidos población flotante.

| Descripción cultura / Rango etario | | | | | |
|--|--|--|--|---|---------------|
| Valorización de apertura de restaurant dedicado a las papas fritas | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| 1 | 0,0% | 18,2% | 6,4% | 0,0% | 10,7% |
| 2 | 0,0% | 15,2% | 12,8% | 0,0% | 13,1% |
| 3 | 0,0% | 21,2% | 19,1% | 33,3% | 20,2% |
| 4 | 0,0% | 21,2% | 38,3% | 33,3% | 31,0% |
| 5 | 100,0% | 24,2% | 23,4% | 33,3% | 25,0% |
| Valorización a restaurants de papas fritas conocidos | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| 1 | 26,1% | 25,8% | 50,0% | 26,8% | 0,0% |
| 2 | 0,0% | 3,2% | 50,0% | 3,6% | 0,0% |
| 3 | 39,1% | 32,3% | 0,0% | 33,9% | 0,0% |
| 4 | 30,4% | 29,0% | 0,0% | 28,6% | 0,0% |
| 5 | 4,3% | 9,7% | 0,0% | 7,1% | 0,0% |

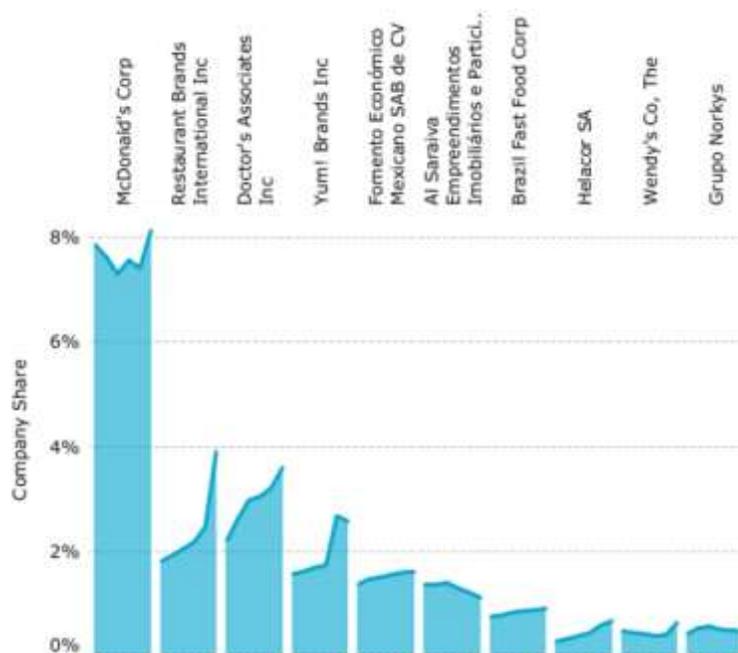
Fuente: Elaboración propia.

Anexo R - Valorización y preferencias de salsas y toppings población flotante.

| Descripción cultura / Rango etario | | | | | |
|---|--|--|--|---|---------------|
| Valorización de salsas como complemento | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| 1 | 33,3% | 14,3% | 17,3% | 33,3% | 17,2% |
| 2 | 33,3% | 8,6% | 11,5% | 0,0% | 10,8% |
| 3 | 0,0% | 14,3% | 34,6% | 0,0% | 24,7% |
| 4 | 0,0% | 22,9% | 15,4% | 66,7% | 19,4% |
| 5 | 33,3% | 40,0% | 21,2% | 0,0% | 28,0% |
| Valorización a tipos de salsas | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Ketchups | 66,7% | 57,1% | 38,5% | 33,3% | 46,2% |
| Mayonesas | 0,0% | 31,4% | 34,6% | 0,0% | 31,2% |
| Mostazas | 0,0% | 2,9% | 15,4% | 0,0% | 9,7% |
| Prefiero sin salsas | 0,0% | 2,9% | 1,9% | 33,3% | 3,2% |
| Salsas picantes | 0,0% | 2,9% | 3,8% | 0,0% | 3,2% |
| Salsas de quesos | 33,3% | 0,0% | 1,9% | 33,3% | 3,2% |
| Otras salsas | 0,0% | 2,9% | 1,9% | 0,0% | 2,2% |
| Barbacoa | 0,0% | 0,0% | 1,9% | 0,0% | 1,1% |
| Valorización de toppings como complemento | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| 1 | 33,3% | 37,1% | 17,3% | 0,0% | 24,7% |
| 2 | 0,0% | 11,4% | 23,1% | 33,3% | 18,3% |
| 3 | 33,3% | 31,4% | 38,5% | 0,0% | 34,4% |
| 4 | 33,3% | 5,7% | 13,5% | 33,3% | 11,8% |
| 5 | 0,0% | 14,3% | 7,7% | 33,3% | 10,8% |
| Valorización a tipos de toppings | Fritureros Intrépidos / Entre 16 y 24 años | Crujientes Conectados / Entre 25 y 33 años | Saboreadores de Éxito / Entre 34 y 45 años | Maestros del Crujido / Entre 45 y 60 años | Total General |
| Carnes rojas | 33,3% | 25,7% | 38,5% | 0,0% | 32,3% |
| Preparaciones vegetales | 33,3% | 28,6% | 26,9% | 0,0% | 26,9% |
| Preparaciones en base a quesos | 0,0% | 22,9% | 13,5% | 0,0% | 16,1% |
| Carnes blancas | 33,3% | 14,3% | 11,5% | 66,7% | 15,1% |
| Embutidos | 0,0% | 8,6% | 9,6% | 33,3% | 9,7% |

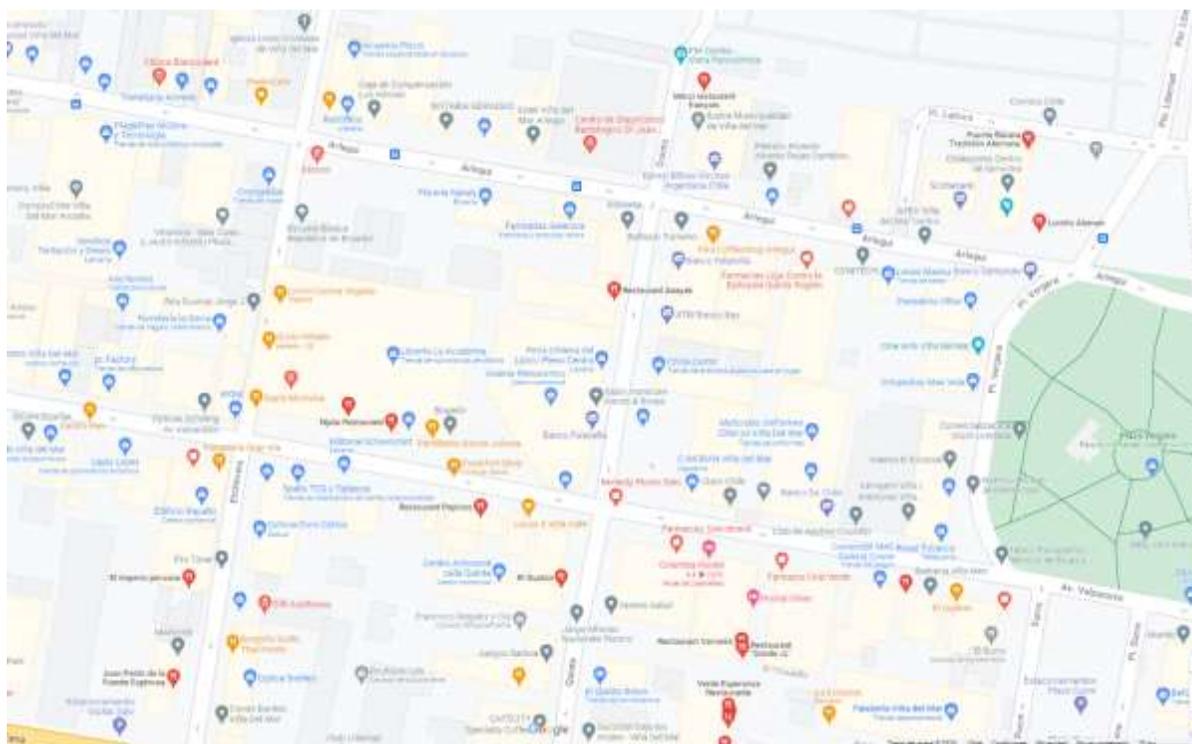
Fuente: Elaboración propia.

Anexo S - Comida Rápida en Latinoamérica Top 10 compañías 2012 – 2017, Participación de mercado Latam.



Fuente: Regional Overview Fast Food Latam 2018, Euromonitor.

Anexo T - Bares y Restaurantes en Calle Valparaíso, Plaza Sucre, Viña del Mar.



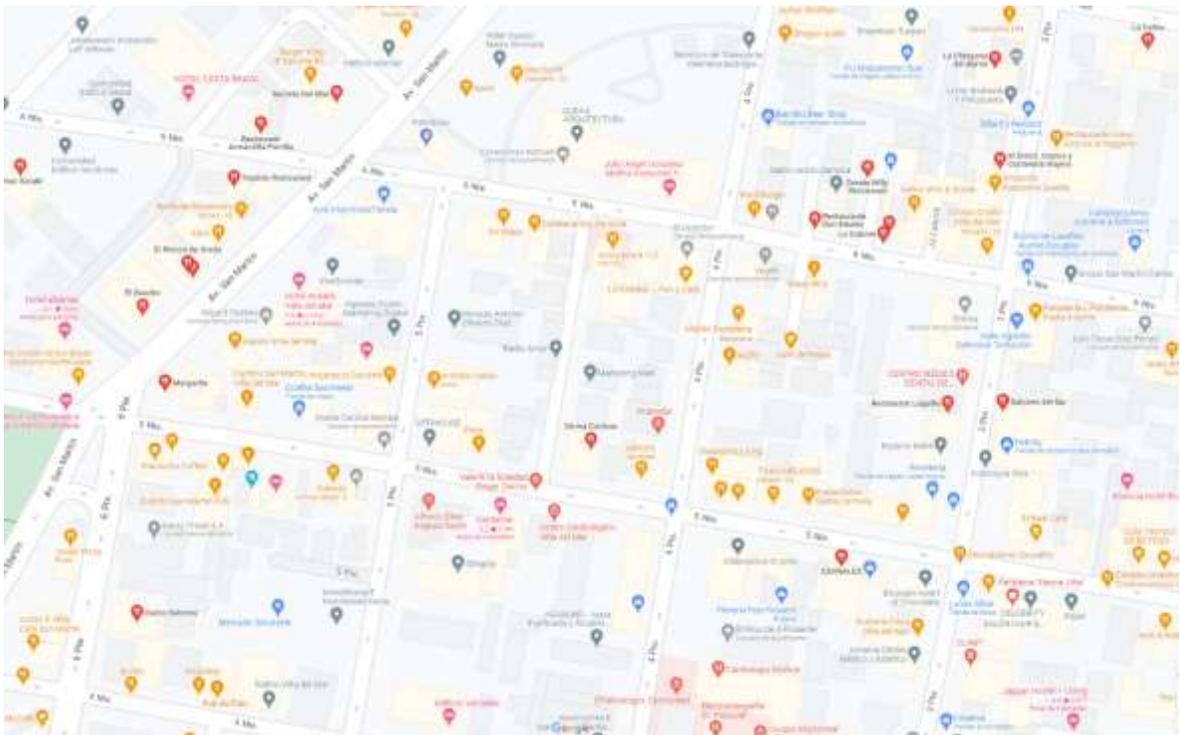
Fuente: Google Maps

Anexo U - Bares y Restaurantes en Calle Valparaiso, Von Schroeder, Viña del Mar.



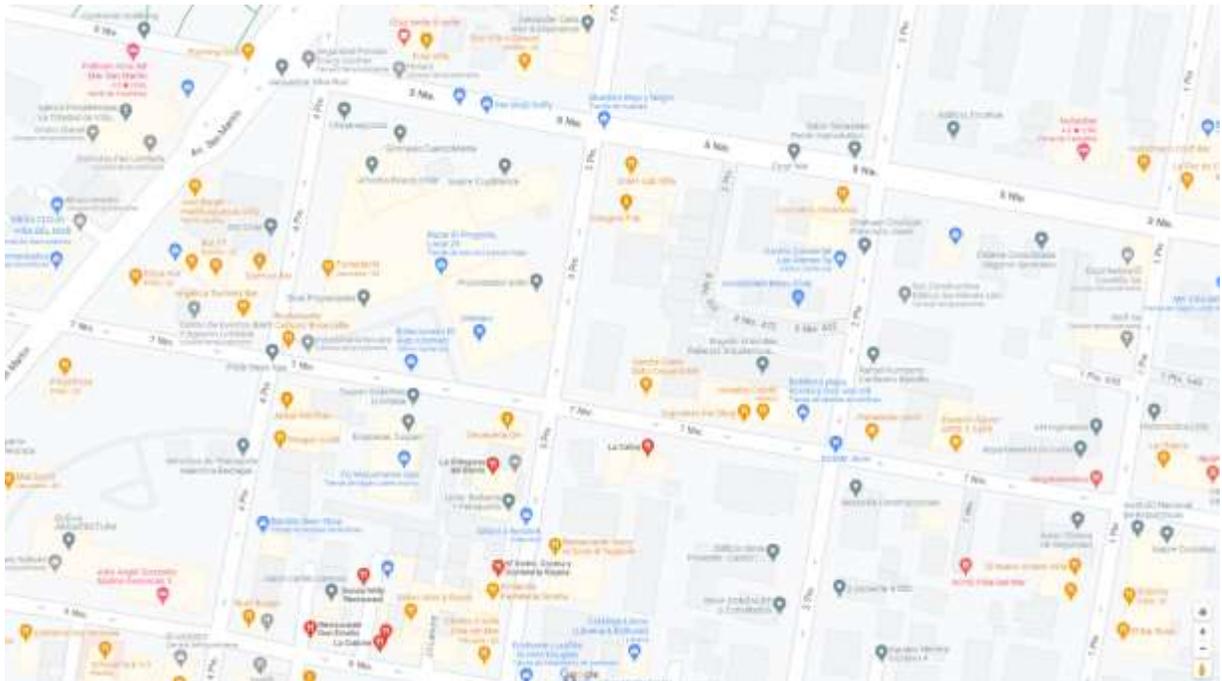
Fuente: Google Maps

Anexo V - Bares y Restaurantes en Barrio Poniente, 4 y 6 norte, Viña del Mar.



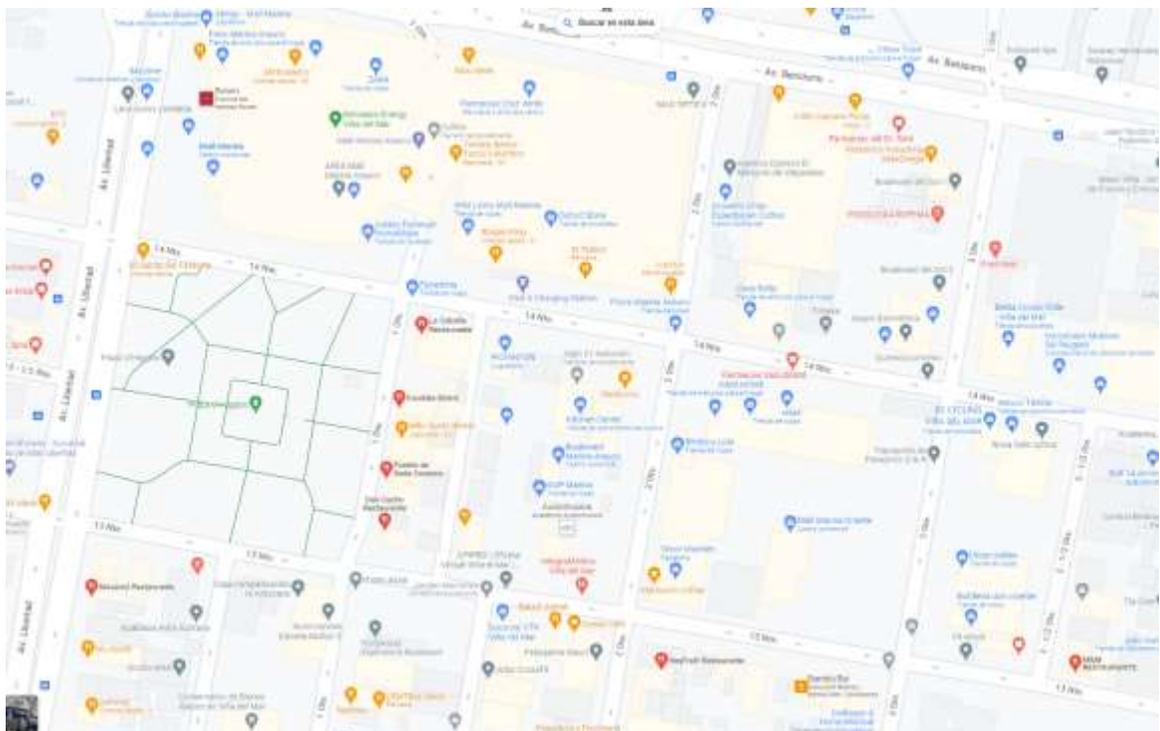
Fuente: Google Maps

Anexo W - Bares y Restaurantes en Barrio Poniente, 6 y 8 norte, Viña del Mar.



Fuente: Google Maps

Anexo X - Bares y Restaurantes Plaza O'Higgins entre 13 y 14 norte, Viña del Mar.



Fuente: Google Maps

Anexo Y – Detalle oferta Papas Crunch.

Ilustración 25 - Menú Papas Crunch actualizado al 24-10-2023.



Fuente: <http://www.papacrunch.cl/>

Además, el cliente puede agregar una salsa adicional a su orden desde \$450.

Ilustración 26 - Opciones de tamaño para el cono de papas fritas de Papas Crunch.

Nuestras papas



Fuente: <http://www.papacrunch.cl/>

Ilustración 27 - Opciones de salsas de Papas Crunch.



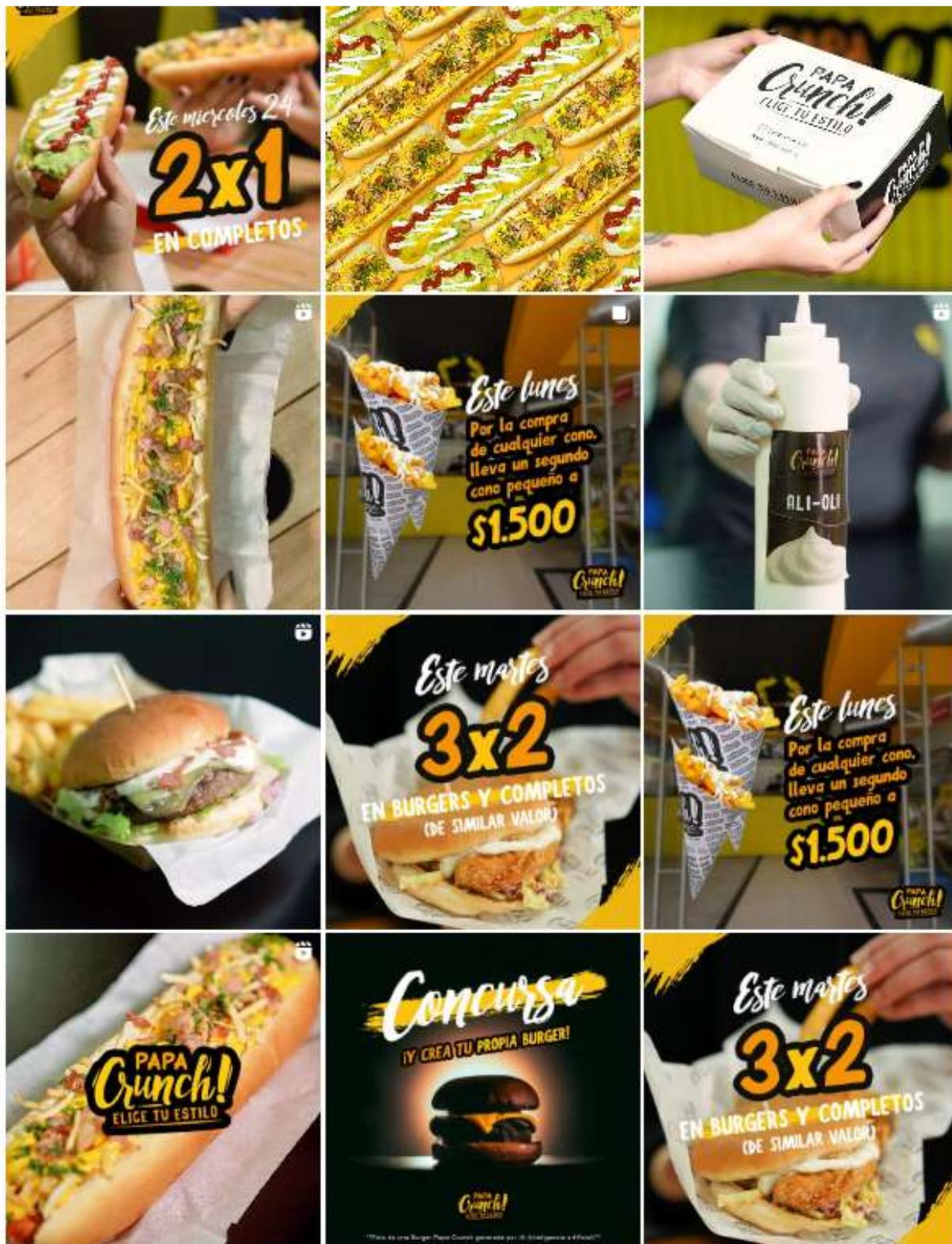
Fuente: <http://www.papacrunch.cl/>

Ilustración 28 - Opciones de platos de papas fritas de Papas Crunch.



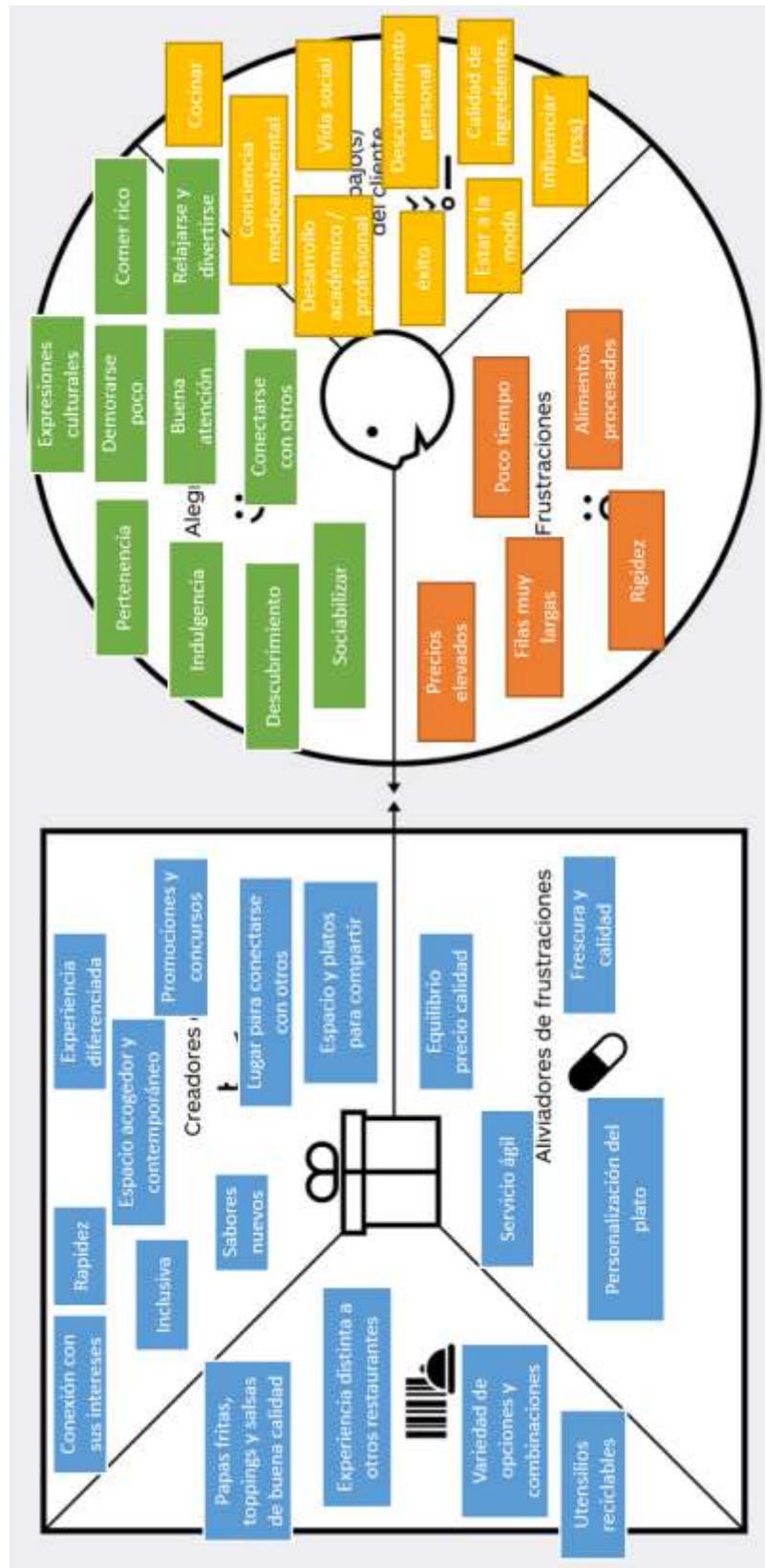
Fuente: <http://www.papacrunch.cl/>

Anexo Z - Screenshot feed de Instagram.



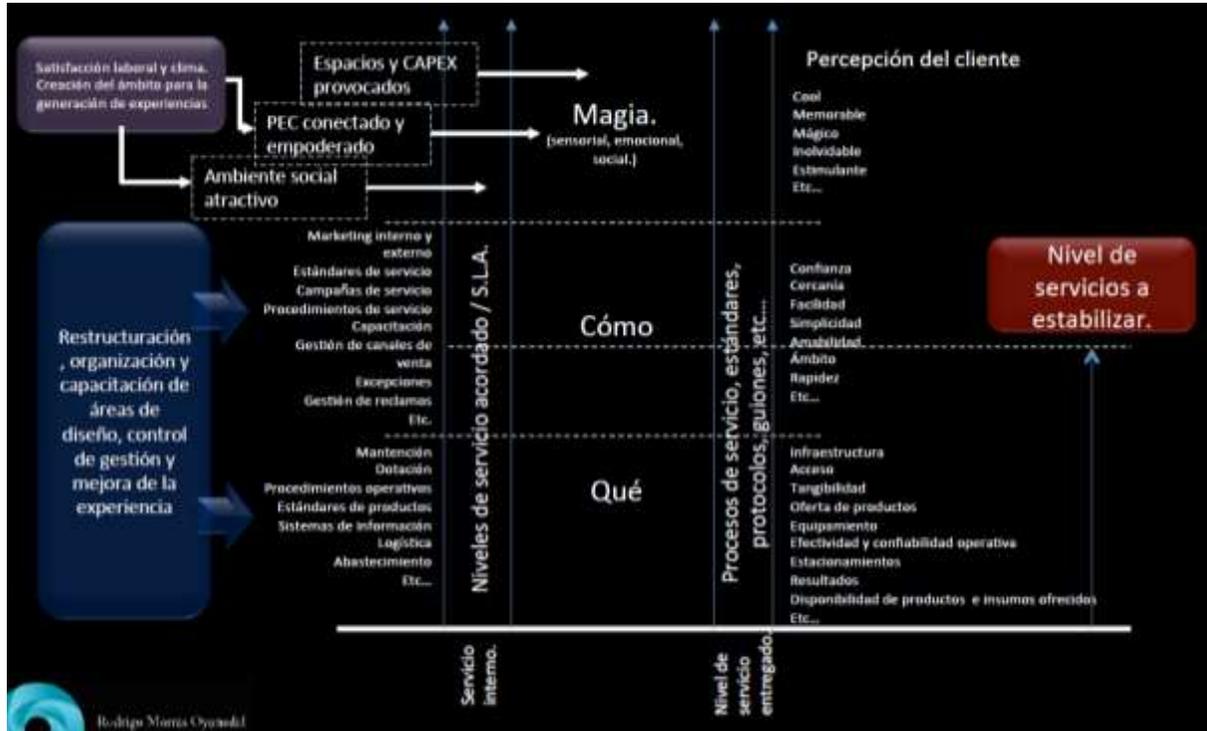
Fuente: Redes sociales Papas Crunch - Instagram

Anexo AA - Diseño propuesta de valor.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo BB - Componentes de una experiencia.



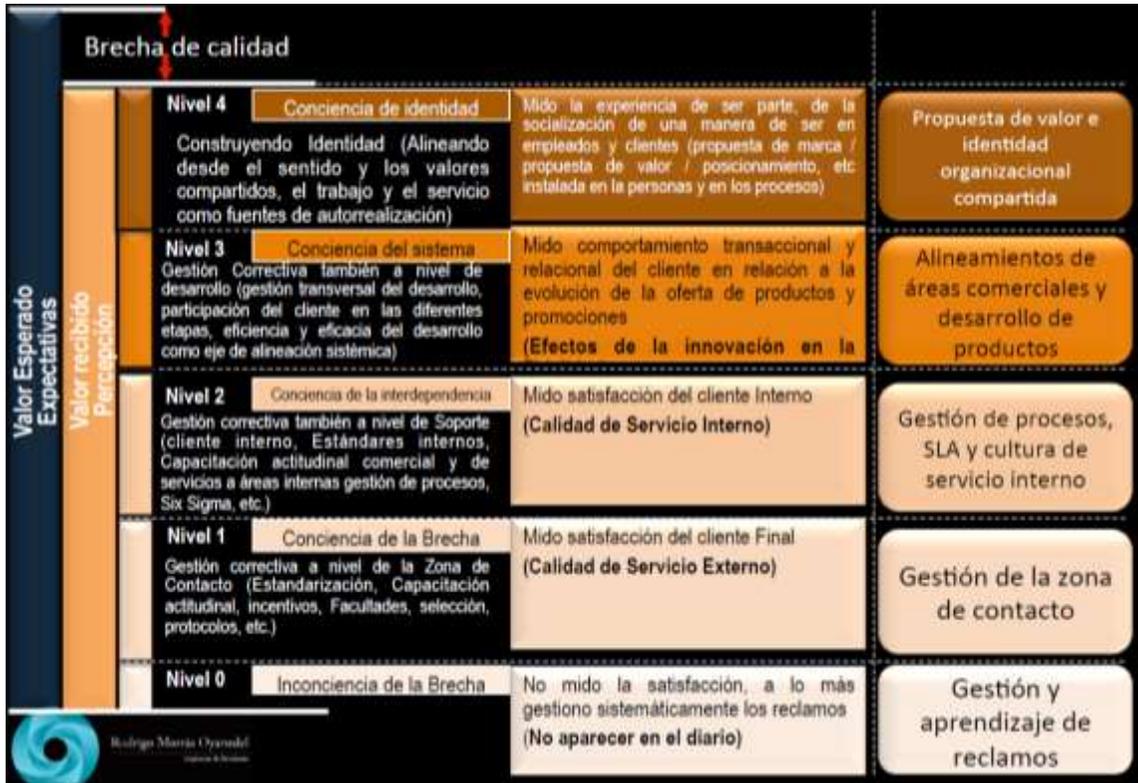
Fuente: Estrategia de Servicios, Master of Science Gestión Estratégica, UAI. Rodrigo Morrás, 2014.

Anexo CC - Modelo de Brechas.



Fuente: Estrategia de Servicios, Master of Science Gestión Estratégica, UAI. Rodrigo Morrás, 2014.

Anexo DD - Niveles de gestión de brechas.



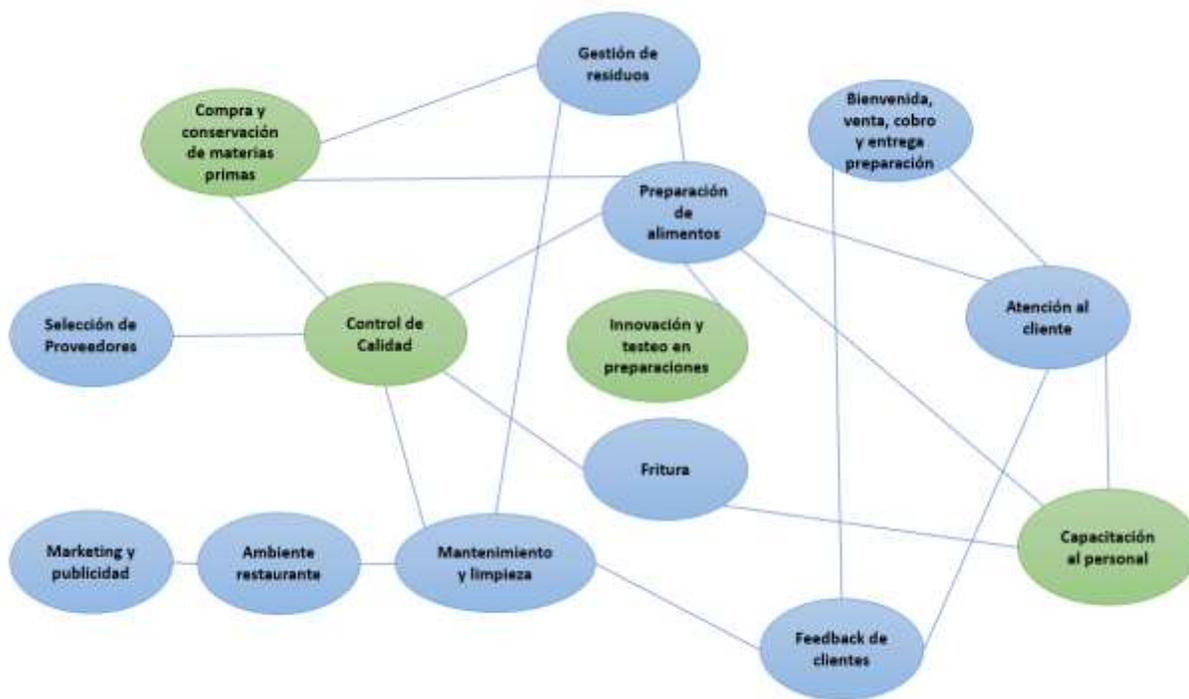
Fuente: Estrategia de Servicios, Master of Science Gestión Estratégica, UAI. Rodrigo Morrás, 2014.

Anexo EE - La brecha observada y los recursos del PEC.



Fuente: Estrategia de Servicios, Master of Science Gestión Estratégica, UAI. Rodrigo Morrás, 2014.

Anexo FF- Actividades y actividades clave.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo GG – Detalle de inversión.

| Item de inversión | Descripción | Valor total en CLP |
|---------------------------------|------------------------------|--------------------|
| Personal | Capacitación | \$ 512.605 |
| Personal | Uniformes | \$ 2.016.807 |
| Patentes | Comercial | \$ 160.000 |
| Patentes | Expendio cervezas | \$ 2.900.000 |
| Comedor | Decoración | \$ 1.680.672 |
| Comedor | Luminaria | \$ 840.336 |
| Comedor | Plantas | \$ 840.336 |
| Comedor | Mesas (x8) | \$ 1.176.471 |
| Comedor | Sillas (x24) | \$ 887.395 |
| Comedor | Tablets | \$ 100.000 |
| Comedor | Televisores | \$ 882.353 |
| Comedor | Audio | \$ 1.000.000 |
| Comedor | Lounge | \$ 1.200.000 |
| Comedor | Barra | \$ 1.000.000 |
| Comedor | Taburetes | \$ 480.000 |
| Obras y acondicionamiento local | Letrero lumínico | \$ 840.336 |
| Obras y acondicionamiento local | Windowvisions | \$ 420.168 |
| Obras y acondicionamiento local | Obras de adecuación local | \$ 30.000.000 |
| Implementación Cocina | Freidora | \$ 10.681.802 |
| Implementación Cocina | Filtro Freidora | \$ 2.793.145 |
| Implementación Cocina | Extractor aire (x2) | \$ 1.342.418 |
| Implementación Cocina | Peladora de papas industrial | \$ 808.824 |
| Implementación Cocina | Cortador de papas | \$ 55.790 |
| Implementación Cocina | Mantenedor de frituras | \$ 902.395 |
| Implementación Cocina | Mantenedor de toppings | \$ 1.694.025 |
| Implementación Cocina | Refrigeración | \$ 1.854.950 |
| Implementación Cocina | Conservadora congelados | \$ 448.143 |
| Implementación Cocina | Estantería | \$ 412.437 |
| Implementación Cocina | Mesones de armado | \$ 1.114.286 |
| Implementación Cocina | Licuada | \$ 369.600 |
| Implementación Cocina | Lavadero | \$ 461.000 |
| Implementación Cocina | Cocina | \$ 809.580 |
| Implementación Cocina | Insumos varios | \$ 2.521.008 |
| Software y hardware | Software | \$ 940.000 |
| Software y hardware | Hardware (x2 POS) | \$ 1.451.714 |
| Sitio web | - | \$ 3.000.000 |

Fuente: Elaboración propia.



FICHA DE INSTALACIÓN

Freidora A Gas, una tina

11814C





MARSOL

Listos para Servir

Versión 001

Características del Equipo

- Capacidad
- 31 litros
- (34.9 kW/h Gas por cesta)
- (1 Amp por cesta)

- Datos Técnicos:
- Construcción: Cuerpo y cestas en acero inoxidable.
- Medidas: 50.8cm. (Ancho) x 78.4cm. (profundidad) x121.1cm. (altura)
- Peso: 116kg

Check List Requerimientos

|  | Suministro Eléctrico | S/N |
|---|-------------------------------------|-----|
| | • Energía: Monofásica 220V/50 Hz/1F | |
| | • Potencia: 0,44kW | |
| | • Corriente: 1 Amp | |
| | • Enchufe Domiciliario: 10A (220V) | |
| | • h: 50cm | |

|  | Suministro Gas | S/N |
|---|--------------------------------------|-----|
| | • Entrada: Diámetro 1" HE | |
| | • Alimentación gas natural o licuado | |
| | • Potencia: 34,9kW/h Gas | |
| | • Largo de paso a la vista | |
| | • h: 80cm | |

Dimensiones del espacio

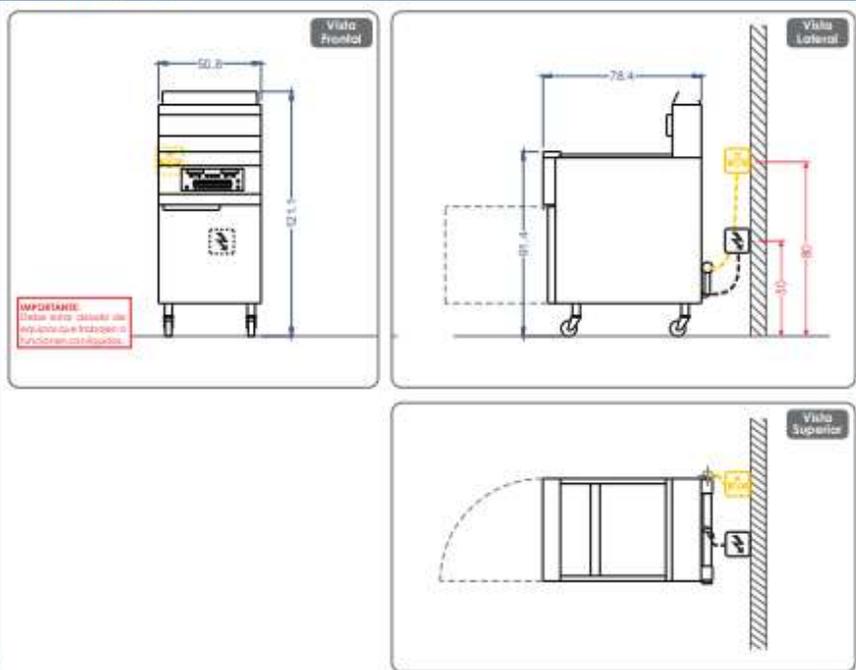
| | |
|--------------------------|----------------|
| Dibujo/Layout | ANCHO _____ cm |
| SI <input type="radio"/> | LARGO _____ cm |
| NO <input type="radio"/> | ALTO _____ cm |

Campana de extracción

SI NO

Nombre Responsable _____ Fecha ____/____/____

PLANIMETRIA



Características del Equipo

- Controlador SMART4U @ Lane, tiene botones de cocción programables y características que lo hacen fácil de producir.
- El sistema de transferencia de calor Thermo -Tube transfiere de manera eficiente la energía en el aceite, ahorrando energía y aumentando la vida útil del aceite.
- Amplia zona fría para sedimenta, lejos de la zona de cocción, donde no carbonicen y contaminan el aceite o se adheran a los alimentos fritos. El fondo de las ollas se inclinaba hacia adelante y están equipados con una línea de drenaje grande para poder eliminar rápidamente los sedimentos y el aceite viejo.
- Opcional con filtro.
- Dos canastillos por freidora.

¡IMPORTANTE!

Las instalaciones de los suministros en general como gas, eléctricas, sanitarias, extracción de vahos, entre otras, son de responsabilidad del cliente y realizadas por un instalador autorizado de acuerdo a la normas Nch 4/2000, IPX4, respectivamente • Considerar ubicación de todas las conexiones y distancias de equipos, según entorno a instalar • Los enchufes deben ubicarse donde no reciban agua o vapor y deben estar bajo la norma IPX4 • Este equipo debe estar aislado de cualquier fuente que trabaje o funcione con líquidos.

Anexo II – Carta Gantt Implementación Restaurant.

| Ítem | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Financiamiento | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Fase de Preparativos Iniciales y Adquisición de Permisos | | | | | | | | | | | | | | |
| Constitución de la sociedad | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Definir los requisitos legales y obtener los permisos necesarios. | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| Identificar y reunirse con proveedores de insumos clave. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Iniciar los trámites para la obtención de permisos. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Fase de Diseño layout y Contrataciones Clave | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Producto y propuesta de valor | | | | | | | | | | | | | | |
| Identificación, arriendo y habilitación de instalación comercial | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| Diseño del menú en colaboración con el chef contratado. | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Comenzar el proceso de selección y contratación del personal clave. | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| Fase de Compra de Equipamiento y Mobiliario | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| Capacitaciones y entrenamientos | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratación servicios de consultoría para la experiencia | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| Contrataciones pendientes | | | | | | | | | | | | | | |
| Inducción, capacitaciones y entrenamientos. | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Preparación apertura | | | | | | | | | | | | | | |
| Compra insumos para inicio de operación | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Finalizar decoración | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | |
| Pruebas de cocina | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | |
| Pruebas de flujo de trabajo y servicio al cliente | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | |
| Implementación sistema POS y gestión de inventario | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Inspecciones finales | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| Promoción y marketing | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Apertura | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo JJ - Detalle de salarios.

| Dotación | Salarios Mensuales |
|--|--------------------|
| Chef | \$ 1.200.000 |
| Cocinero | \$ 840.000 |
| Cocinero | \$ 840.000 |
| Presentador | \$ 720.000 |
| Presentador | \$ 720.000 |
| Barra analcoholicos y cervezas / entrega productos | \$ 780.000 |
| Cajero | \$ 780.000 |
| Aseo | \$ 504.000 |
| Administrativo | \$ 1.320.000 |
| Community Manager | \$ 240.000 |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo KK – Regresión lineal múltiple.

Medición VAN en función de cantidades vendidas mes 1 y mes 36.

| <i>Estadísticas de la regresión</i> | |
|--|-------------|
| Coefficiente de correlación múltiple | 0,999869642 |
| Coefficiente de determinación R ² | 0,999739301 |
| R ² ajustado | 0,999478603 |
| Error típico | 1379663,609 |
| Observaciones | 5 |

ANÁLISIS DE VARIANZA

| | <i>Grados de libertad</i> | <i>Suma de cuadrados</i> | <i>Promedio de los cuadrados</i> | <i>F</i> | <i>Valor crítica de F</i> |
|-----------|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|-------------|---------------------------|
| Regresión | 2 | 1,4599E+16 | 7,29952E+15 | 3834,846771 | 0,000260699 |
| Residuos | 2 | 3,80694E+12 | 1,90347E+12 | | |
| Total | 4 | 1,46029E+16 | | | |

| | <i>Coefficientes</i> | <i>Error típico</i> | <i>Estadístico t</i> | <i>Probabilidad</i> | <i>Inferior 95%</i> | <i>Superior 95%</i> | <i>Inferior 95,0%</i> | <i>Superior 95,0%</i> |
|---------------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| Intercepción | -323048390,2 | 4546124,153 | -71,06017772 | 0,000197979 | -342608783,7 | -303487996,7 | -342608783,7 | -303487996,7 |
| Preparaciones vendidas diarias Mes 1 | 1116822,063 | 39516,05203 | 28,26249096 | 0,001249581 | 946798,2143 | 1286845,913 | 946798,2143 | 1286845,913 |
| Preparaciones vendidas diarias Mes 36 | 1043884,228 | 14777,05349 | 70,64224467 | 0,000200327 | 980303,6983 | 1107464,757 | 980303,6983 | 1107464,757 |

| Preparaciones vendidas diarias Mes 1 | Preparaciones vendidas diarias Mes 36 | VAN |
|--------------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| 60 | 320 | \$ 78.003.886 |
| 70 | 310 | \$ 78.733.265 |
| 80 | 300 | \$ 79.462.643 |
| 90 | 290 | \$ 80.192.022 |
| 100 | 280 | \$ 80.921.400 |
| 110 | 270 | \$ 81.650.778 |
| 120 | 260 | \$ 82.380.157 |
| 130 | 250 | \$ 83.109.535 |
| 140 | 240 | \$ 83.838.913 |
| 150 | 230 | \$ 84.568.292 |
| 160 | 220 | \$ 85.297.670 |
| 170 | 210 | \$ 86.027.048 |
| 180 | 200 | \$ 86.756.427 |
| 190 | 190 | \$ 87.485.805 |
| 200 | 180 | \$ 88.215.183 |
| 210 | 170 | \$ 88.944.562 |
| 220 | 160 | \$ 89.673.940 |
| 230 | 150 | \$ 90.403.319 |
| 240 | 140 | \$ 91.132.697 |
| 250 | 130 | \$ 91.862.075 |
| 260 | 120 | \$ 92.591.454 |
| 270 | 110 | \$ 93.320.832 |
| 280 | 100 | \$ 94.050.210 |
| 290 | 90 | \$ 94.779.589 |
| 300 | 80 | \$ 95.508.967 |
| 310 | 70 | \$ 96.238.345 |
| 320 | 60 | \$ 96.967.724 |
| 71 | 272 | \$ 40.629.215 |
| 102 | 190 | \$ -10.794.536 |
| 102 | 272 | \$ 74.803.970 |
| 87 | 231 | \$ 15.126.116 |
| 120 | 320 | \$ 145.013.210 |

Fuente: Elaboracion propia.