ME.160
154996
M1266 c.0

# UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL

**Departamento de Economía y Administración**
**Proyecto de Empresa**

# ALÍ - EXPRESS LTDA.

BIBLIOT
Universi
Gabriela Mist

**EMELY DUGHMAN A.**
**Marzo 1996**

# Lo mejor de la
# COCINA ARABE

# RESUMEN EJECUTIVO

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto consiste en la instalación de un " Fast food " de comida árabe, con el propósito de satisfacer las necesidades de alimentación de una forma innovadora, atrayente, de la más alta calidad , y con un sabor completamente oriental.

Se entiende por comida rápida a todos los alimentos que de una u otra forma se sirven de manera rápida, y que satisface la necesidad de alimentación "en el minuto". Generalmente, los procesos involucrados incluyen procesos estandarizados o artesanales, según el tipo de producto.

Al referise a la comida árabe específicamente, Alí-Express ofrecerá: rellenitos (hojitas de parra, zapallitos rellenos y repollo relleno); arroz árabe (arroz con carne y almendra , al curry o con fideos); ensaladas (tabbuleh, hummus..); deliciosos dulces (baklawa, fataye...); y la novedad en sandwiches: shawerma de carne y pollo a la espada, es decir, una amplia variedad que ningún paladar podrá resistir.

La comida estará orientada en especial a jóvenes y adultos de todas las edades del segmento ABC1C2, sin dejar de lado a los niños.

El proceso productivo propiamente tal, se llevará a cabo en una planta procesadora ubicada en La Rampla de las Flores, donde serán elaborados la mayor parte de los alimentos, y serán distribuidos directamente por Alí-Express en un local ubicado en el Centro Comercial Parque Arauco, utilizando tanto el recurso humano, como la tecnología necesaria para obtener los mejores resultados.

Los insumos principales requeridos para la elaboración de los distintos productos son: carne, arroz, verduras, masa filo y nueces, las que serán obtenidas por la empresa directamente de distribuidores conocidos y prestigiosos, obteniendo de ese modo, un importante ahorro en costos.

## RAZÓN DE SER DEL PROYECTO

Este proyecto surgió como respuesta a los cambios que ha ido mostrando el mercado de la comida rápida, conocida como " fast food ", en Chile, y de las necesidades con respecto a ésta, tanto para jóvenes como adultos.

Ali-Express, considerando la evolución del mercado chileno, y las oportunidades que se presentan en la comida rápida, ha decidido romper con la monotonía y con el mito de que la comida rápida es insuficiente, no alimenta; en definitiva "comida chatarra" o "comida plástica".

Además de lo anterior, es imperioso considerar lo atractivo que es el mercado de comida rápida, pues se estiman ventas para 1996 por US$1.305 millones para los cinco principales centros comerciales.

De acuerdo a las estimaciones del sector, los malls (aprox. 12), concentrarán 11% de la facturación total del comercio, mientras que otros mercados latinoamericanos, como Brasil, las cifras llegan a 25%, y en economías más evolucionadas a 65%, lo que hace pensar que todavía existe un espacio importante de crecimiento para este concepto comercial. El total de ventas correspondientes a "food courts", se encuentran cercanas al 7.5% - 8% aproximadamente (sobre ventas totales).

## COMPETIDORES

La gran mayoría de los competidores que están enfocados en el mismo segmento, son empresas de renombre extranjero y nacionales, quienes presentan la debilidad de ofrecer productos que han tenido un auge en una pimera instancia, pero actualmente no han ofrecido productos innovadores, y no han ampliado la variedad, dentro de su gama de productos.

Constantemente estas cadenas de comida rápida crean grandes guerras de precios, lo que en definitiva afecta a sus márgenes y volumen de venta.

## DEMANDA

Considerando la investigación de mercado realizada, además de las entrevistas personales que se tuvieron con Gerentes y Product Managers de centros comerciales, se aprecia que existe un porcentaje importante de ventas correspondientes a food courts, de las cuales Alí-Express concentrará una participación de su mercado, del 3,5%.

Es muy importante recalcar, el gran interés que mostraron los Directores de Parque Arauco, además de los Gerentes y Product Managers, frente a la posibilidad de llevar a cabo este proyecto tan novedoso y rentable.

Por lo tanto, se puede concluir que existe demanda suficiente para los productos que la empresa ofrecerá en el mercado nacional.

## EVALUACIÓN FINANCIERA

El análisis financiero que se realizó del proyecto, muestra que el negocio es rentable. El valor presente neto, considerando una tasa de descuento de 15,22%, es de 12.084,4 U.F para un escenario normal.

Este proyecto fue sensibilizado mediante el uso de tres tasas diferentes: 14,57%, 15,22% Y 15,87%.

Escenario normal (crecim. 7%)

| TASA DE DESCTO. | V.A.N en U.F. |
|---|---|
| 14,57% | 12.582,11 |
| 15,22% | 12.084,40 |
| 15,87% | 11.599,10 |
| TIR | 59,14% |

Escenario pesimista (crecim. 4%)

| TASA DE DESCTO. | V.A.N en U.F. |
|---|---|
| 14,57% | 8.843,19 |
| 15,22% | 8.489,19 |
| 15,87% | 8.149,88 |
| TIR | 53,33% |

Escenario optimista (crecim. 12%)

| TASA DE DESCTO. | V.A.N en U.F. |
|---|---|
| 14,57% | 36.398,93 |
| 15,22% | 34.855,12 |
| 15,87% | 33.389,84 |
| TIR | 87,95% |

# INDICE

BIBLIOTECA Universidad Gabriela Mistral


| | Página |
|---|---|
| I.- INTRODUCCIÓN | 1 |
| I.1 Razón de ser del proyecto | 2 |
| I.2 Objetivos personales del proyecto | 6 |
| II.- DESCRIPCIÓN DEL SECTOR | 9 |
| II.1 Evolución y perspectivas del mercado | 10 |
| III.- LA EMPRESA | 13 |
| III.1 Identificación de la empresa | 14 |
| III.2 Descripción de la empresa | 14 |
| III.3 Propósito de la empresa | 15 |
| III.4 Misión de la empresa | 16 |
| III.5 Objetivos de la empresa | 18 |
| IV.- EL PRODUCTO | 25 |
| IV.1 Identificación del producto | 26 |
| V.- ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL | 30 |
| V.1 Variables de contingencia generales | 32 |
| V.2 Variables de contingencia específicas | 36 |
| V.2.1 Amenaza de ingreso de nuevas empresas | 36 |
| V.2.2 Competidores actuales | 38 |
| V.2.3 Amenaza de productos sustitutos | 47 |
| V.2.4 Poder negociador de los compradores | 48 |
| V.2.5 Poder negociador de los proveedores | 49 |
| V.2.6 Análisis F.O.D.A. | 52 |
| V.3 Estrategia competitiva genérica | 56 |
| VI.- ESTUDIO DE MERCADO | 57 |
| VI.1 Investigación de mercado | 58 |
| VI.2 Demanda | 67 |
| VI.3 Estrategia comercial | 69 |
| VII.- ESTUDIO TÉCNICO | 78 |

VII.1 Descripción del proceso productivo 79
VII.2 Flujo de materiales, empleados, dinero e información 83
VIII.- ORGANIZACIÓN 84

VIII.1 Organigrama 85
VIII.2 Descripción de cargos 86
VIII.3 Políticas de personal 94

IX.- ANÁLISIS FINANCIERO 97

IX.1 Inversión inicial 98
IX.1.1 Activos fijos 99
IX.1.2 Gastos puesta en marcha 101
IX.1.3 Capital de trabajo 103
IX.2 Financiamiento 105
IX.3 Ingresos por venta 106
IX.4 Costos de producción 108
IX.5 Costos operacionales 110
IX.6 Impuesto a la renta 116
IX.7 Tasa de descuento 117
IX.8 Valor residual de la empresa 119

X.- FLUJOS DE CAJA 120

XI.- MEGATENDENCIAS 123

XII.- CONCLUSIONES 126

XIII.- BIBLIOGRAFÍA 128

XIV.- AGRADECIMIENTOS 129

XV.- ANEXOS 130

# I.- INTRODUCCIÓN

## I.1.- RAZÓN DE SER DEL PROYECTO

Este proyecto surgió como respuesta a los cambios que ha ido mostrando el mercado de comida rápida, conocida como " fast food ", en Chile y de las necesidades con respecto a ésta, tanto para jóvenes como adultos.

En Chile, el mercado de comida rápida ha evolucionado enormemente desde los años '80, mostrando una clara tendencia al alza durante los próximos años, lo que ha llevado a una evolución tanto de la calidad de los productos, como de la manera de llevar a cabo este tipo de negocio. La innovación es un factor clave, ya que las exigencias y necesidades han aumentado, lo que lleva a ofrecer cada vez más productos y servicios diferenciados y personalizados, en los cuales la comida árabe satisface notoriamente.

Al producir este tipo de comida, se requiere que la calidad de las materias primas sea incomparable, ya que este producto se diferencia del resto por su sabor, textura, y por ser algo único en el mercado.

La comida árabe estará orientada a toda la familia, en especial a jóvenes y adultos que buscan algo distinto, que satisfaga tanto su paladar, como su necesidad básica de alimentación. Para lo anterior, existirán variados menús, con porciones familiares e individuales, para realizar variadas combinaciones de estas delicias orientales. Además, para los niños habrán paquetes especiales con juegos y comida, para que comer sea algo entretenido y no una pesadilla.

Cuando nos referimos a comida árabe, hablamos de : rellenitos (hojitas de parra, zapallitos rellenos, repollitos rellenos, y malaya rellena); arroz árabe (arroz con carne y almendra, al curry o con fideos); ensaladas (tabbuleh, hummus, y yoghurt con pepinos); deliciosos dulces (fataye, mamul, baklawa; elaborados con masa filo, nueces y almíbar), y la novedad de sandwiches hechos con pan pita, carne ( también pollo y cordero) a la espada y diversas salsas árabes, principalmente el tahine con tomate.

Para la elaboración de esta exquisita comida, básicamente se requiere carne y arroz, además de fideos, burgol, verduras, masa filo, nueces, almendras, y mucha dedicación y amor al producto.

Alí-Express, considerando la evolución del mercado chileno y las oportunidades que se presentan en la comida rápida, ha decidido romper con la monotonía y con el mito de que la comida rápida es insuficiente, no alimenta, en definitiva "comida chatarra" o "comida plástica". En la categoría anterior se tienen las típicas hamburguesas, pizzas, papas fritas, hot dogs, pollo frito, etc..., es decir. una lista interminable de grasas, toxinas, que en vez de proporcionarnos alimentación, nos inundan de sobrepeso, y nos dejan con hambre a los minutos después de haber comido.

Es por lo anterior, que la gente pide cada vez más "algo nuevo, distinto e innovador, que satisfaga nuestros deseos, y que además esté al alcance de nuestros bolsillos".

Otro punto que hace que este proyecto se pueda desarrollar exitosamente, es el crecimiento sostenido que presenta la economía del país, junto a su estabilidad económica.

Las reglas claras en la política económica del país, junto con las proyecciones de un crecimiento en el producto interno bruto cercano al 7%, y una tasa de inflación que bordeará el 8%, producen confianza en cuanto a que existirá para los siguientes períodos un clima estable y de bajo riesgo.

Para 1995 se esperan ventas por US$1.305 millones, según propias estimaciones de los cinco principales centros comerciales de Santiago. Alto Las Condes proyecta ventas de US$385 millones, lo que le implicaría un crecimiento de 35% con respecto del ejercicio 1994. Parque Arauco proyecta ventas por US$370 millones en la superficie de 120 mil metros cuadrados, donde se ubican 265 locales. En tercer lugar se ubica Plaza Vespucio, con ventas estimadas en US$320 millones.
Luego, Plaza Oeste inaugurado en noviembre del año pasado, prevé alcanzar ventas por US$130 millones.

Apumanque se ubica en último lugar y espera ventas de US$100 millones. Cabe destacar que a principios de 1995 se inauguró en ese centro comercial una plaza de comida rápida, por lo que no se puede inferir el aumento de las ventas con respecto a 1994.

En cuanto al número de visitantes estimados para el año, Parque Arauco y Plaza Vespucio esperan un total de 1.5 millones de personas. La cifra no cae más allá de 900 mil, que es lo que proyecta Plaza Oeste.

De acuerdo a estimaciones del sector, los malls- dentro de una docena - concentrarán 11% de la facturación total del comercio, mientras que otros mercados latinoamericanos, como Brasil, las cifras llegan a 25%, y en economías más evolucionadas a 65%, lo que hace pensar que todavía existe un espacio importante de crecimiento para este concepto comercial.

Además, según converzaciones con Directores de Centros Comerciales, se afirma que el total de las ventas correspondientes a "food courts" se encuentran cercanas al 7.5%-8% aproximadamente (sobre ventas totales).

## I. 2.- OBJETIVOS PERSONALES DEL PROYECTO

Junto con lo expuesto anteriormente cabe mencionar, además de lo atractivo del negocio por las oportunidades que brinda el mercado nacional, los motivos y objetivos personales que me han llevado a efectuar este proyecto.

En primer lugar, el hecho de haber nacido bajo una cultura dominante, como es la árabe, me ha permitido conocer más a fondo las raíces de mis antepasados, así como también la cultura de una raza que ha perdurado por muchos años. Dentro de lo que denominamos "cultura", se encuentran una serie de aspectos tales como: música, idioma, historia, valores, mitos, y en especial lo típico que caracteriza la manera de vivir de un pueblo: la comida.

En ella se transmiten muchos mensajes de tipo afectivo, demostrativo, y en especial se muestra toda la hospitalidad que se puede llegar a ofrecer, a través de algo muy sencillo, pero que lo dice todo

Junto a lo anterior, cabe destacar la experiencia que he vivido en otros países con respecto a la comida árabe, en especial en varios estados de USA, donde este tipo de comida se encuentra habitualmente en los malls y "deli stores", conformando un negocio más de comida rápida, pero con la diferencia de que no es "comida chatarra".

Es por estas razones, que a la hora de analizar el mercado chileno, (perspectivas de crecimiento positivas que se tienen para este sector), junto al hecho de conocer las necesidades de los diferentes segmentos, me lleva a idear un proyecto que sea viable a la hora de implementarlo.

Es este último punto un factor determinante en la idea del proyecto, ya que éste no quedará guardado en estas hojas, debido al deseo de mucha gente entendida en la materia, y en especial el mío de llevarlo a la práctica y formar una cadena sólida y prestigiosa.

Además existe un factor a considerar que no se puede dejar de exponer. A través de la historia se ha visto que las personas que conforman una "colonia", usan casarse entre sí, y ojalá transmitir ese deseo a las generaciones siguientes.

Hoy en día, la realidad ha cambiado un poco, y eso se manifiesta a través de la mezcla entre personas de distintas colonias u orígenes, lo que ha llevado a que se pierda "el culto a la comida hecha en casa por la mamá, en especial los días domingos".

Es así que las generaciones actuales y las que vendrán, conocerán esta exquisita comida, pero como la tradición se va "relajando", no va a quedar otra alternativa que comprar la comida , ya que su preparación no es fácil, y además requiere de tiempo, factor escaso en estos tiempos.

Por lo tanto, si alguien quiere deslumbrar a la familia, amigos, o parientes en forma rápida, "como hecha en casa", y con un sabor oriental inolvidable, no le queda otra opción que unirse a Ali-Express.

## II.-DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE LA EMPRESA

## II. 1.-EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DEL MERCADO

Chile ha evolucionado significativamente estas últimas dos décadas. En los años ´70, el mercado de la comida rápida estaba básicamente conformado por tres cadenas que dominaban el mercado, teniendo gran poder de negociación tanto con los proveedores, como con los consumidores.

Las cadenas mencionadas eran : Burger Inn, Max Beef, y Pollo Stop, el cual se especializaba en pollos asados, papas fritas, y una atención rápida para llevar o servirse en el auto, mientras que las dos cadenas anteriores se abocaban a la elaboración de hamburguesas, papas fritas, pollo apanado y milk shakes.

Con el paso de los años. especialmente a mediados de los ´80, Chile empezó a acceder a licencias y franquicias para la elaboración de productos, y para la obtención de tecnología y "know how" de los negocios exitosos, para así desarrollar nuevos conceptos que ya estaban utilizándose en mercados extranjeros con resultados muy positivos y prometedores.

Dentro de las primeras cadenas extranjeras que incursionaron el mercado chileno se encuentran: Mc Donald´s, Kentucky Fried Chicken (KFC), y Pizza Hut, quienes empezaron a internalizar conceptos tales como: rapidez, servicio, estandarización, procesos y procedimientos, tecnología avanzada, atención al personal, y dedicación total a la gestión de la empresa.

Luego, al ver como este sector evolucionó vertiginosamente, empresarios comenzaron a adoptar diversos tipos de licencias en distintos tipos de comida, siempre manteniendo el concepto de negocio a nivel local

Es así como en los últimos cinco años con la apertura económica del país con mercados extranjeros, el mercado chileno creció ayudando a la integración de nuevos locales que ofrecían diversos tipos de comida "internacional". Este es el caso de empresas tales como : Taco Bell (mejicano), Submarine, Sbarro (italiano), Le pastage (francés), Doggi´s, Natural Juice, Pagoda (chino), Burger King, etc..., una lista interminable, pero que seguirá aumentando.

Algunas empresas que han decidido por su propia cuenta incorporar este nuevo concepto de servicio y de producto han fallado. Las causas no son desconocidas, las fallas generalmente se derivaron de la falta de experiencia en la incorporación tanto de tecnología, como en el manejo mismo del negocio, es decir, no supieron el " know how" de su negocio, requisito fundamental para el éxito éste.

Es así como muchas empresas comenzaron a poner en práctica este nuevo concepto de comida rápida, logrando así satisfacer las demandas de los consumidores, ofreciendo productos y servicios rápidos; de calidad; estandarizados, asegurando una garantía de máxima confiabilidad.

Las perspectivas que tiene el mercado de la comida rápida es bastante auguroso, debido a que cada vez más los consumidores le asignan a la comida y a los servicios un valor especial dentro de su estilo de vida, lo que hace que aumente las expectativas de éstos, logrando así mantener en constante innovación todo lo referente al negocio y a sus nuevas prácticas.

Es necesario destacar que existen grandes perspectivas para el desarrollo del sector, ya que como vimos anteriormente, Chile posee con respecto a mercados latinoamericanos un 11% de la facturación total del comercio comparado a cifras mayores al 25% que éstos poseen, lo que implica que hay grandes posibilidades de crecimiento y de desarrollo dentro del sector.

# III.- LA EMPRESA

## III.1.- IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: " ALI - EXPRESS LTDA."

Tipo de sociedad : RESPONSABILIDAD LIMITADA

Giro de la empresa : COMIDA RÁPIDA

## III.2.-DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa consiste en una planta que se dedicará a la producción y distribución de los productos hacia los locales de la cadena, para de este modo satisfacer las necesidades de un determinado segmento del mercado nacional y en los próximos períodos penetrar en mercados internacionales, específicamente de América del Sur mediante el uso del sistema de franquicia.

Alí-Express, en su afán de entregar productos de primera calidad a los distintos consumidores, contará con personal calificado para la elaboración de sus productos, como también recurrirá a la tecnología necesaria que apoyará a la fase productiva de la empresa.

La empresa contará con una planta, en la "Rampla de las flores", donde se elaborarán la mayor parte de los productos, y con una bodega dentro de la planta, que controlará toda la logística y almacenamiento de las materias primas.

Además para iniciar el negocio, Alí-Express se ubicará en Parque Arauco en una primera etapa, para así conocer el comportamiento y tendencias del mercado, conformando un mercado prueba.

## III. 3.- PROPÓSITO DE LA EMPRESA

El mercado de la comida rápida se ha caracterizado por la cantidad de locales que prácticamente ofrecen lo mismo, es decir, la variedad se mueve dentro de un rango y los consumidores aceptan todo con tal de satisfacer su necesidad de alimentación.

Lo anterior ha llevado a hacer grandes esfuerzos en promoción y publicidad, para que una marca sea más preferida que otra, y para lograr algún grado de lealtad de marca para mantenerse dentro del mercado y dentro de la mente de los clientes.

Es por tal razón que Alí- Express nace en el mercado nacional como una empresa que se dedicará a la elaboración y venta de alimentos rápidos para toda la familia.

Esta empresa tiene como tarea elaborar y distribuir (a sus locales) en el mercado nacional comida árabe que se distinga tanto por su calidad, servicio e innovación. Es decir, Alí-Express proporcionará a aquellos consumidores, (familia) que buscan comida rica, rápida e innovadora, un ambiente oriental donde encuentren todo aquello que les satisfaga su paladar, ocupando de esta manera un nicho de mercado aún no explotado en el mercado de la comida rápida.

## III. 4.- MISIÓN DE LA EMPRESA

Es muy importante tener claro la tarea que la empresa realizará al momento de su creación, ya que de este modo resultará más claro visualizar y entender las acciones necesarias que Alí- Express tendrá que llevar a cabo para cumplir su propósito.

En primer lugar , para comenzar a ejecutar los pasos tendientes a materializar las tareas de la empresa, es necesario una clara visión por parte de la alta dirección, en cuanto a lo que se quiere lograr y dónde se quiere llegar como organización. De esta manera, las acciones estarán bien encaminadas e irán concretando exitosamente los planes de la empresa.

Alí-Express, teniendo presente en todo momento el querer entregar a un segmento determinado del mercado de la comida rápida productos innovadores en cuanto al tipo de ésta, buscará desde sus inicios contar con personal calificado e involucrado en las tareas de la empresa que contribuyan a sus habilidades y constante entrenamiento para elaborar e innovar los productos.

Lo anterior básicamente se debe a que la comida árabe requiere de gran esfuerzo y trabajo por lo que es útil desempeñar actividades que ayuden tanto a la productividad de las personas, como también al desarrollo de nuevos productos, para así poder ofrecer al mercado de comida rápida nuevos productos y de la más alta calidad.

Junto al punto anterior, es primordial para la empresa el abastecerse con materia prima de primera calidad para la elaboración, por lo que la selección de los proveedores es fundamental para el buen funcionamiento del proceso productivo. Lo anterior se debe a que de ellos depende que la empresa obtenga insumos de calidad en los plazos determinados por ella.

Como Alí-Express es una empresa dedicada a la comida rápida, es fundamental que a la hora de elaborar y distribuir sus productos, se piense en alternativas de ofrecer variados menús, obviamente manteniendo los platos "típicos", ya que para la elaboración de algunos platos se requiere de alimentos que varían según la época del año, por lo que cuando no se puedan hacer, es conveniente ofrecer nuevos platos.

Para asegurar el éxito de la empresa en cuanto al servicio que se otorga, es fundamental contar con un buen equipo de personal para que logren mantener y atraer a los clientes.

Por lo tanto, para cumplir el propósito de Alí-Express es importante centrarse en el personal capacitado, materias primas cuidadosamente seleccionadas, proveedores serios y una variedad de platos altamente atractivos para satisfacer las innumerables necesidades de los diferentes consumidores.

## III.5.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA

## III.5.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Alí-Express se introducirá al mercado nacional de comida rápida, elaborando exquisitos platos orientales destinados a la familia que desea encontrar alimentos sanos, ricos, y por sobre todo "como hecho en casa".

Los productos que la empresa ofrecerá estarán destinados al segmento ABC1C2 de la población nacional y se venderán a través de locales ubicados en mall Parque Arauco, Alto Las Condes, Plaza Vespucio, y en algunos food courts.

La empresa estará siempre preocupada de ofrecer al mercado nacional una variedad que se distinguirá por su calidad, sabor, rapidez, y flexibilidad necesaria para estar atenta a los posibles cambios en las necesidades de los consumidores y de esta manera satisfacerlas en todo momento siendo lo más eficiente posible.

### OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Para Alí-Express es esencial establecerse metas para los distintos períodos que abarcará el proyecto, ya que de esta manera es posible establecer pautas tanto para la asignación eficiente de los recursos, como para ir preparando adecuada y sincronizadamente a la organización para los desafíos de los próximos períodos.

Cuando nos referimos al corto plazo, estamos proyectando los objetivos de la empresa en un tiempo menor a un año. Es por esta razón que las metas que la empresa plantee para este período deberán ser alcanzables considerando el tiempo prefijado.

En primer lugar, Alí-Express con su afán de penetrar el mercado nacional de la comida rápida exitosamente desde sus inicios, tiene por objetivo **entregarle al consumidor productos alimenticios de primera calidad.**

Para lograr esto, la empresa considerará a lo largo de su existencia que la calidad se fabrica, es decir, se elabora, lo que implicará un eficiente proceso productivo desde la adquisición de insumos y contratación de recursos humanos, hasta la venta mediante el uso de servicio personalizado. Es por esto que se les entregará a los consumidores productos (alimentos) innovadores y de calidad.

Junto a lo anterior, es muy importante tener como meta durante este período, el implementar un sistema de organización del tiempo que permita a la empresa **cumplir con lo que desea el consumidor en el momento que éste lo necesita, es decir, "dar lo que se quiere cuando se quiere".**

Este punto es esencial para las buenas relaciones con ellos, ya que es factor determinante para el consumidor satisfacer sus necesidades "en el minuto". Es por tal razón que para la empresa es primordial organizarse y cumplir a tiempo con lo

demandado por el consumidor, ya que determina en cierta forma el grado de lealtad que tendrán hacia la empresa.

Para Alí-Express es fundamental posicionar su nombre, ya que en cierta manera define las tendencias que tendrán los consumidores en sus mentes.

En orden de cumplir este objetivo y de lograr que la marca se empiece a conocer, la empresa deberá **elaborar una imagen a difundir** en el mercado, centrándose principalmente en la publicidad en publicaciones y promociones en los locales.

Como cada punto se relaciona el uno con el otro, es imprescindible que para lograr las metas propuestas, hay que fijar un elemento que es muy importante que debe estar presente en cada instante de la vida de la empresa, pero que necesariamente debe consolidarse a corto plazo.

Esta se refiere al clima interno de la organización, específicamente a que las relaciones humanas dentro de la empresa, deberán desarrollarse en un clima agradable, de respeto y motivante, logrando de esta manera que cada miembro de la empresa se involucre y se identifique con ella.

Hay otro elemento a considerar que no sólo está sujeto al corto plazo, me refiero a que la calidad debe estar incorporada en las personas, ya que son ellas las que tienen el primer contacto con el cliente lo que se denomina "el momento de la verdad", y puede ser una

persona quien hace o deshace un negocio. Lo anterior básicamente se orienta a la calidad en el servicio, la cual debe ser intachable.

**OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO**

Una vez ya introducidos los productos de Alí- Express en el mercado nacional de la comida rápida, y pasado el primer año de vida, es necesario visualizar y establecer los pasos que la compañía deberá emprender para los próximos cinco años.

La principal meta para este lapso de tiempo será aumentar significativamente la tasa de uso de los alimentos, es decir, incorporar este estilo de comida a la alimentación diaria de los consumidores, y que la prefieran con respecto a lo que ofrece la competencia.

Lo anterior permitirá aumentar la participación de mercado e ir situando a la empresa en una posición importante dentro del sector alimenticio, y así tener utilidades que permitirán un mayor crecimiento de la empresa.

Un punto muy importante a considerar y lograr este período, es el de **establecer métodos de trabajo que vayan consolidando a la organización, para que de esta manera se obtengan niveles de productividad que permitirán hacer a la empresa más competitiva frente a sus competidores.**

Junto con el propósito de ir aumentando su presencia en el mercado nacional de comida rápida, Alí-Express evaluará la posibilidad de buscar nuevas posibilidades de negocios en mercados internos y externos, principalmente en América del Sur.

Dentro del mercado nacional se ampliará la cadena a cinco locales (dependiendo de la gestión y situación económica del país), es decir, se tratará de incorporar un local en la Galería Imperio, ya que actualmente en ella hay un proyecto de expansión que se llevará a cabo durante 1995, (sujeto a la condición interna y externa de la empresa).

Además está la posibilidad de entrar al Plaza Vespucio quien ha demostrado tener un elevado crecimiento desde sus inicios.

Con respecto al mercado externo, existe la posibilidad de abrir un mall en Argentina, el cual actualmente se tiene proyecciones de construir un centro comercial de 45.000 metros cuadrados, cines, una tienda por departamento, **food** courts y restaurantes. Lo anterior se puede hacer mediante el uso del sistema de franquicia, en que se otorga el derecho de usar una marca, producto, y proceso productivo, cumpliendo con la condición esencial: la estandarización.

Además de evaluar el sistema de franquicia para el exterior, es bueno pensar en otorgar derechos dentro Chile, ya que hay ciudades tales como Temuco, Concepción, Viña del Mar, lugares donde la actividad económica se ha desarrollado enormemente, y ya tienen incluido el concepto de comida rápida y de servicio personalizado.

Lo anterior nace de un proyecto que se desarrollará en Reñaca, en el cual se invertirán US$ 10 millones en un centro comercial, que tendrá 70 locales, cine, y un patio de comida rápida, lo cual da cabida a explotar mercados que no han sido explotados, y que tienen gran potencial.

El nuevo centro comercial de Reñaca se llamará "Reñaca Plaza", y se espera que esté listo para abril del próximo año.

**OBJETIVOS DE LARGO PLAZO**

Para los períodos que la empresa enfrentará a partir del quinto período en adelante, se deben establecer metas importantes que logren afianzar y consolidar a Alí-Express dentro de las siete empresas más importantes en el rubro de la comida rápida dentro del mercado nacional.

La firma deberá **aumentar su capacidad instalada,** para hacer frente a los aumentos de demanda, y así poder satisfacer al mercado, sin caer en problemas de déficits productivos.

Durante estos períodos, Alí-Express deberá adaptar su proceso productivo y las necesidades tanto de recursos humanos como físicos, ya que la principal herramienta de trabajo; la tecnología va sufriendo un proceso de obsolescencia, lo que a la larga se

traduce en pérdida de las ventajas competitivas, y también si el negocio es rentable, promueve la aparición de nuevos entrantes al sector.

Por lo tanto es esencial expandirse a mercados extranjeros, ya que ellos con respecto a Chile tienen mayores tasas de crecimiento en sectores comerciales, y aún tienen perspectivas de crecimiento.

# IV.- EL PRODUCTO

## IV.- IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

La comida árabe es un alimento que debe ser, por su naturaleza, elaborada con insumos naturales como el arroz, carne (vacuno), zapallos italianos, hojas de parra, vegetales y especies orientales que proporcionan un sabor mágico incomparable.

Los productos ofrecidos por Alí-Express, básicamente serán elaborados manualmente en forma artesanal, para luego ser cocinados al vapor o al horno. Algunos "tentempiés" requieren de un baño de fritura para lograr la consistencia deseada, además la preparación de éstos debe ser al momento de servir, para que estén " en su punto".

Algunos de los insumos a utilizar en la elaboración de productos, varían según las distintas temporadas del año. Es el caso de las hojas de parra, que se obtienen de los parrones, los cuales se cosechan en abril, por lo que éstas deben congelarse para asegurar la permanencia del producto en el mercado. Lo mismo sucede con los zapallos italianos, por lo que hay que abastecerse en la época de abundancia.

Lo anterior no forma mayor problema, ya que la calidad del producto no se ve afectada por el proceso de congelamiento de la hoja o del zapallo. Es comprobado que se puede congelar tanto la hoja en sí, como la hoja más el relleno de arroz y carne por al menos seis meses sin ningún problema.

Los productos árabes, se diferenciarán principalmente de la comida rápida existente en el mercado en cuanto a su calidad, tanto en el producto, como en el servicio.

Además el "toque" oriental no pasará por desapercibido, pues éste le brinda a las comidas un sabor que sólo viajando al Medio Oriente se podrá obtener. Tales especies se pueden obtener de U.S.A y Medio Oriente, sin problema de importación y aduana.

Los comida estará orientada a toda la familia, especialmente a los jóvenes y adultos, pues son ellos los que conocen más acerca de comida internacional, además están más dispuestos a probar "cosas nuevas", que los más pequeños.

Dentro de lo que es comida rápida, el producto es muy importante, pero lo es más, el servicio. Se dice que el servicio hay que tangibilizarlo, pero el producto hay que personalizarlo, por lo tanto ambos, producto y servicio deben andar de la mano.

El servicio es una acción que se da en el momento, por lo que es de suma responsabilidad cómo se da éste en cada momento. Además, el servicio varía dependiendo de quien lo otorgue y cuando se otorgue, por lo que debe existir una armonía en la entrega.

Por lo dicho anteriormente, no se puede crear un producto si éste no va acompañado de un servicio personalizado, en el momento que se requiere de él, de lo contrario no se valora un producto solamente por su calidad, si no por el conjunto de atributos que se ofrece dentro de un "paquete", que debe ser valorado por el consumidor potencial.

Los productos alimenticios se diferencian de otros tipos de producto, ya que éstos son productos perecibles, en que una vez que se consumen, se extinguen. En este caso el tipo de producto, es considerado un bien de búsqueda, pues para la adquisición de éstos se debe incurrir en algún "tiempo" para decidir, y son mas bien vendidos a través de canales selectivos, ya que la comida árabe sólo se ofrece en algunos restaurantes que no están al alcance de todos los consumidores.

Por lo anterior, Alí-Express será el único local de comida rápida que ofrecerá comida árabe en Santiago, y más aún en el mall Parque Arauco. Se atenderá directamente al consumidor, garantizando un servicio y productos que no sólo cumplan con las expectativas del cliente potencial, si no que sean capaces de sobrepasarlas.

Alí-Express se preocupará por otorgar sus productos en envases que mantengan la calidad del alimento, temperatura, consistencia, etc.., ya que depende de cómo sean los recipientes (forma, tamaño, grosor, material), se tendrá una imagen tanto del producto, como de la empresa.

Como los productos están orientados a toda la familia, en especial a jóvenes y adultos, se tendrán tres tamaños de platos o envases, que serán calificados según las porciones catalogadas como individual, familiar o pequeñas, para niños. Esto permitirá que los consumidores tengan la oportunidad de elegir si el alimento lo van a consumir en el mismo recinto "food court" , en el hogar, de paseo o en la oficina.

No importa donde lo consuman; lo importante es que logren probar el producto para así incluirlo dentro de su dieta alimenticia, y a la vez tomarlo como una forma de compartir con amigos o en familia, logrando así un estilo de vida diferente e innovador.

La producción se realiza diariamente según estimaciones de demanda , pero hay épocas (vacaciones de verano) en que un porcentaje importante de personas sale fuera de Santiago, por lo que se debe tener presente los cambios que se derivan de ello.

# V.- ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Es muy importante para la empresa , a la hora de determinar la estrategia a seguir, hacer un correcto y completo análisis del medio dentro del cual está inmersa, ya que logrando identificar claramente tanto las variables, como las fuerzas que la afectan, podrá de esta manera enfrentarlas y así encontrar y ejecutar la acciones más adecuadas y efectivas para hacerles frente.

El análisis que se debe llevar a cabo involucra por un lado a las variables del medio ambiente, específicamente de contingencia generales y de contingencia específica.

Es en este último punto donde Porter identifica lo que se llama las cinco fuerzas competitivas, que serán relevantes para desarrollar las acciones estratégicas que desarrollará Alí-Express.

Además de considerar los puntos anteriores, es necesario que junto con analizar el medio dentro del cual la empresa está incierta, se realice un análisis considerando sus debilidades y fortalezas, como también de las oportunidades y amenazas a que se enfrenta en el mercado.

Un análisis completo y minucioso de los distintos puntos a considerar en los diferentes análisis, permitirá tener una visión clara y correcta del medio interno y externo de la empresa, para que de este modo las acciones a ejecutar por parte de Alí-Express estén avaladas por bases correctas y seguras.

## ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE

## VARIABLES DE CONTINGENCIAS GENERALES

### Variables Socioculturales

Desde siglos atrás, la comida ha demostrado ser más que pura alimentación. En culturas que tienen bien arraigado este concepto, ésta forma parte fundamental de la idiosincrasia de su pueblo, además de ser una forma demostrativa de afecto y de hospitalidad.

Chile ha sufrido una evolución estos últimos años; pasó de ser un país arraigado en sus costumbres, a un país netamente internacional. Lo anterior se observa en la manera de adquirir costumbres extranjeras con mucha facilidad, logrando una adaptación cada vez más fácil a las novedades que se nos presentan.

Actualmente, el estilo de vida de los chilenos, demanda obtener servicios rápidos y por sobretodo variados, ya que las exigencias del medio obligan a la creación de nuevos estímulos que sean flexibles a las necesidades de los distintos consumidores, y además adaptables a los cambios del medio.

Los consumidores han comenzado a adoptar la idea de que a la hora de elegir qué comer, hay que consumir alimentos que sean sanos, y hechos con productos naturales,

además que cumplan con el requisito de satisfacer la necesidad básica de alimentación, ya que la comida rápida se caracteriza por ser insuficiente y poco llenadora.

**Variables Político legales**

Respecto a este tema, la legislación en Chile es bastante estricta, ya que se trata de proteger tanto al consumidor, como al trabajador. Lo anterior se debe a que deben haber reglas mínimas de higiene y salubridad, ya que básicamente se manejan productos con las manos, los que irán directamente al consumidor.

Para lo anterior existe un Reglamento Sanitario de alimentos, con lo que la limpieza, sanidad, manipulación de alimentos atenderán a estas reglas para brindar una mejor atención al cliente, además de cumplir con el reglamento impuesto para que el sistema funcione y esté supervisado por un organismo controlador, de lo contrario sin el cumplimiento de esas normas el negocio no puede operar.

Además en el Código del Trabajo, se hace hincapié respecto a las condiciones mínimas que debe tener un trabajador, para disminuir el riesgo laboral, y asegurarle tener todo aquello que proteja, cuide y sane su salud tanto mental, como física.

Esto hay que recalcarlo, ya que como se trabaja con alimentos que deben exponerse al fuego, existe la probabilidad de que existan accidentes laborales, por lo tanto,

Alí-Express proporcionará todo tipo de condiciones para apoyar a su personal de manera de asegurarles tranquilidad en sus tareas.

Es muy importante considerar en este punto todas las leyes, tanto impositivas como laborales, que impone la normativa vigente para la contratación de personal y todo lo concerniente al trabajo mismo de los trabajadores de la empresa.

**Variables Tecnológicas**

La tecnología que Alí-Express dispondrá para apoyar el proceso productivo, es aquella necesaria para la elaboración de sus productos. Estas máquinas se encuentran fácilmente en el mercado nacional y existe una gran oferta de ellas, tanto usadas como nuevas.

Aquí surge una gran oportunidad para lograr ventajas en costo, ya que el precio de las máquinas usadas es considerablemente inferior al de las nuevas logrando, sin embargo, el mismo rendimiento.

**Variables Económicas**

La administración que tendrán que asumir los ejecutivos de la empresa, se dará en un medio económico estable y de crecimiento sostenido.

El país vive hoy en día una situación privilegiada en cuanto a su situación macroeconómica que ciertamente influye de manera positiva en la mayoría de los sectores económicos de país.

Respecto a este punto, el repunte del gasto y de la actividad , el fin de ajuste del año pasado, la variación del producto interno de aproximadamente 6%, la baja meta inflacionaria cercana al 8%, las menores tasa de interés proyectadas para 1995 y la estabilidad, son factores preponderantes para el incentivo a invertir.

Además de lo anterior, hay que considerar los índices de crecimiento del sector alimentos que son bastante alentadores en cuanto al crecimiento y estabilidad. Es por esto que hay grandes incentivos a la creación de nuevos centros comerciales, los cuales vienen todos con proyectos de plaza de comida.

Además, los malls que no tenían incorporado el concepto de food court, actualmente están realizando proyectos de expansión, y los que ya los han realizado, han tenido éxito (ejemplo :Apumanque).

## VARIABLES DE CONTINGENCIAS ESPECÍFICAS

### Amenaza de ingreso de nuevas empresas

La amenaza de enfrentarse a nuevos competidores siempre está presente en la mayoría de los sectores, sin embargo, existen en el sector alimentación barreras al ingreso que inciden y afectan la entrada de potenciales competidores.

El sector alimentación está en la etapa de madurez, para entrar y mantenerse en el sector se requiere básicamente de una curva de experiencia, ya que es ésta la que determina la habilidad de la empresa para hacer frente a las necesidades del consumidor y a los cambios que demanda el mercado.

Otra barrera muy importante en este sector que tiene relación con el saber hacer bien las cosa, es el "know-how".

El "know-how" del sector alimenticio, en especial el de comida rápida, es un factor clave a la hora de ingreso de nuevos competidores, ya que debido a que se trata de otorgar calidad, innovación y servicio, la manera de interpretar las necesidades de los consumidores y la posterior creación de nuevos productos, constituyen habilidades únicas de innovación que serán determinantes en los resultados de las ventas.

En relación a lo anterior, surge otra barrera que tiene directa incidencia en el "know-how" del sector. Esta es el saber encontrar los proveedores más adecuados y favorables para el exitoso funcionamiento de la empresa.

La elección acertada de proveedores constituye un arma a favor de la empresa muy importante, ya que depende de las diferentes materias primas y accesorios de que disponga , es que podrá obtener su diferenciación y exclusividad respecto a otras empresas que quisieran entrar al sector.-

Por otro lado, existe una barrera al ingreso que tiene relación con la presencia de costos al cambiar de un proveedor a otro.

Generalmente las empresas del rubro al cambiar de proveedor están afectas a altos costos, que resultan del tiempo y costos requeridos para probar y calificar a una nueva fuente. Muchas veces las consecuencias de tratar con proveedores nuevos resultan costosas para la empresa, ya que pueden no estar cumpliendo con los requerimientos de la empresa en momentos del tiempo en que el abastecimiento del proveedor es primordial para el eficiente desempeño de ella.

Los competidores, serán todas aquellas cadenas de comida rápida que ya tienen algún local, o empresas que desean explorar.

**Competidores actuales**

Para hacer un análisis de este punto, es necesario establecer que se considerarán como competidores de Alí-Express, a aquellas empresas del sector de la comida rápida enfocados al segmento ABC1C2 de la población que elaboran y distribuyen productos en especial para jóvenes y adultos.

Con lo anterior, me refiero a todos los locales que ofrecen comida rápida dentro del centro comercial en donde Alí-Express se va instalar en una primera etapa. Por lo tanto hay que considerar a los 20 locales de comida que posee el Parque Arauco para identificarlos como competencia.

Hay que considerar el hecho de que existen productores de comida árabe, pero que no utilizan el concepto de comida rápida; servicio, como parte del producto; diferenciación etc. Dentro de estas pequeñas empresas se pueden destacar dos, que se sitúan en Vitacura y que ofrecen productos árabes hace aproximadamente 3 años al segmento ABC1C2, pero estas empresas no constituyen competidores reales de Alí-Express.

Dentro de Parque Arauco, hay locales de comida rápida que utilizan distintas estrategias para captar mercado. Algunas empresas utilizan la diferenciación, y otras liderazgo en costos.

A continuación se hará un breve resumen con algunas características que constituyen los competidores potenciales en Parque Arauco, se distinguen las siguientes empresas:

MC DONALD´S

Es la empresa más grande del rubro, y se podría decir que es la lider, debido a que fue la primera cadena internacional que otorgó el sistema de licencia por lo que logró expandirse de tal forma de estar ubicada en todos los sectores atractivos de Santiago.

Su filosofía se basa en la estandarización; servicio rápido; atención personalizada; continua preocupación por el cliente, y otorgar principalmente productos de alta calidad.

Utiliza básicamente el sistema de Combos (5), en el cual se hace una promoción atractiva, barata y buena, que contenga siempre algún tipo de sandwich, una bebida y papas fritas para acompañar o a veces incluye sundays. El precio de los combos se mueve alrededor de $1450 pesos.

Además, para los más pequeños tiene el sistema de "Kids Pack", en el que se incluye sandwich o nuggets, bebida , papas fritas y un juguete sorpresa.

Mc Donald´s no se olvida del cumpleaños de los niños. Para la mamá se ofrece la oportunidad de celebrar el cumpleaños a su hijo (a), sin que tenga que preocuparse de la comida y de la entretención. Se paga un valor dependiendo del número de niños, y lo demás corre por cuenta de la empresa, lo que verdaderamente resulta muy atractivo a la hora de decidir si se celebra o no el cumpleaños.

Mc Donald´s invierte mucho dinero en la elaboración de promociones, que son aplicadas en todos los locales de Chile, y utiliza en su estrategia el liderazgo en costos.
Actualmente hay una promoción que se llama " Enchúfate a esta promoción ", donde por la compra de un Super McCombo se exige un cupón que da derecho a participar en el sorteo de fabulosos equipos musicales Philips (Sorteo sábado 30 de septiembre).

Es así que Mc Donald´s realiza constantemente actividades que ayuden a incentivar la compra, así como también a preferir sus productos en vez que a los de la competencia.

Tiene buenos proveedores chilenos y otros son extranjeros, por lo que como compra grandes cantidades, obtiene rebajas en los costos de los insumos, y puede realizar una estrategia sostenible al lograr tales ventajas competitivas.

Básicamente, Mc Donald´s posee dentro de su mezcla de productos papas fritas, hamburguesas, pollo frito, ensaladas, milk shakes, sundays, bebidas y apple pies.

Esta empresa abarca todo el mercado nacional y también países externos. Posee tecnología, que está dada por el tipo de proceso que requiere de estandarización, tanto del producto, como del servicio. La tecnología define el tipo de personal que se requiere, por lo tanto Mc Donald´s realiza una selección de personal estricta, así se cumplen los estándares prefijados.

BURGER INN

Esta empresa comenzó a funcionar a comienzo de la década de los ´80 en la ciudad de Santiago. Fue la primera en incorporar el sistema de comida rápida, pero utilizando conceptos que fueron quedando en el camino a principio de los ´90, debido a que no realizó innovaciones en sus procesos, tecnología y sistemas.

Actualmente la empresa utiliza el sistema de combos llamados " Burger 1" (2,3,4), en el cual ofrece una hamburguesa, papas fritas y bebida, por un valor que va desde $1290 a $1450 pesos.

Esta empresa tiene una cadena de locales que va orientado principalmente a la juventud y ofrece sus productos a lo largo de Santiago, bajo una estrategia de liderazgo en costos.

Para captar y mantener sus consumidores, Burger Inn realiza promociones que varían según la época del año. Además, algunas sus promociones son auspiciadas por la Pepsi, quien ofrece regalos a cambio del consumo de bebidas. Lo anterior se usa como una estrategia de "gancho" para atraer a la gente e incentivar la compra de otros productos.

PAGODA

Esta empresa lleva en el mercado de comida rápida aproximadamente dos años. Actualmente posee un local en Parque Arauco, y hace dos meses inauguró un segundo local en el centro comercial Apumanque.

Pagoda se especializa en la elaboración de comida china orientado a toda la familia. Para satisfacer a sus consumidores proporciona porciones individuales y familiares en variados tipos de envase según sea para llevar o servirse en el mismo mall.
El valor promedio de la porción individual es de $1600 pesos, mientras que el precio promedio de la porción familiar es de $2700 pesos.

Esta empresa, manejada exclusivamente por sus dueños, utiliza una estrategia de diferenciación, en la cual se basa fundamentalmente en la rapidez en servicio, calidad del producto, y servicio especializado al cliente tanto interno, como externo.

Para llevar a cabo su estrategia, Pagoda realiza distintos menús que varían semanalmente. En ellos incorpora una porción de arroz, wantan y una combinación de pollo o carne con verduras, más una bebida.

El valor del menú varía desde $1180 a $2280, dependiendo del plato que se trate, pudiendo llegar a $3200 cuando se trata de un menú especial.

Además Pagoda ofrece algunas "sugerencias" de menús que están diseñadas para 2,3,4,5 y 6 personas en las cuales realiza una mezcla de masas, arroz, plato "x" y bebida.

En Apumanque utiliza un sistema de buffet, en el cual da derecho a elegir arroz, más dos combinaciones de carne o pollo con verduras. Este sistema será implementado en Parque Arauco durante los últimos meses de 1995, lo que permitirá que el consumidor determine lo que más le gusta y así éstos podrán tener la posibilidad de probar distintas variedades de comida, así como determinar sus preferencias.

Pagoda se posicionó en el segmento de mercado ABC1C2 como "la" alternativa de los restaurantes tradicionales de comida china, en que la característica fundamental de éstos no es el servicio rápido, si no que la atención a la mesa es lo que hace más reposado y atractivo el salir a comer.

Además, los restaurantes invierten en infraestructura para hacer más cómoda la atención al cliente y así brindarles un ambiente cómodo, cálido y acogedor, lo que hace que éstos tengan un costo mayor el cual se ve reflejado en precios más altos para el consumidor.

LE PASTAGE

Esta empresa nació a principios de los años ´90 en Parque Arauco, luego de la expansión de éste, el cual dio origen a la creación del food court.

Desde sus inicios se dedicó a la elaboración de panqueques dulces y salados, los cuales se elaboran frente al consumidor, asegurando calidad, limpieza y servicio directamente al consumidor.

La estrategia que esta empresa utiliza es la diferenciación, y además es la única que produce este tipo de alimentos a un precio al alcance del consumidor.

Para enfrentar el mercado, Le Pastage realiza promociones que están orientadas a dar a conocer distintos tipos de panqueques, y así dar la posibilidad de probar distintas alternativas por un precio que no sobrepasa el promedio de mercado.

Doggi´s

Esta empresa es considerada líder dentro de las empresas de comida rápida, ya que en poco tiempo alcanzó ventas mayores a las esperadas.

Doggi´s, como su nombre lo indica está orientado principalmente a la elaboración de "Hot Dogs", cuya característica se basa en variadas alternativas de diseñar su propio hot dog a gusto del consumidor.

Esta empresa presenta tres variedades de producto, el cual varía principalmente en el tamaño de la salchicha. Se ofrecen hot dogs con salchicha pequeña, mediana y grande, que van dentro de un pan especial, el cual en las tres variedades mantiene su tamaño.

Además de hot dogs, Doggi´s ofrece empanadas fritas, papas fritas, helados, shops y bebidas, ya sea en Combos o en forma individual.

Constantemente la empresa realiza promociones, en las cuales se destaca fundamentalmente aquellas relacionas con las promociones de comida (combos).

El precio de los Combos van desde los $1250 a $1990 pesos, donde se ofrece un hot dog de cierto tipo, más papas fritas y bebida o shop.

Además de lo anterior, la empresa realiza actividades tales como sorteo de bicicletas, mediante el uso de cupones que se deben raspar, para así incentivar la compra de sus productos de manera de lograr preferencia frente a la competencia.

Doggi´s realiza una estrategia de liderazgo en costos, ya que tiene bajos costos relacionados con la producción, además de poseer economías de escala en cuanto a la adquisición de materias primas.

Las empresas nombradas anteriormente, utilizan sus estrategias de acuerdo a las respectivas ventajas competitivas, así es el caso de 16 empresas que de alguna otra manera otorgan alimentación, y además utilizan el concepto de calidad en los servicios como parte del producto.

Dentro de la empresas de Parque Arauco que otorgan servicios de alimentación se encuentran:

-Submarine: se caracteriza por la elaboración de sandwiches de un metro, y medias porciones. Cada persona diseña su propio sandwich a gusto.

-Chicken Roaster: la especialidad de esta empresa es el pollo asado y la variedad de acompañamientos para éstos.

-Taco Bell: empresa que elabora productos mejicanos; burritos; fajitas; tacos; nachos etc...Está muy bien posicionado en el mercado en cuanto a imagen y precio de combos ($1450 pesos).

-Pizza Hut: se caracteriza por la elaboración de pizzas en porciones individuales y además ofrece pan de ajo.

-Natural Juice: se dedica a producir jugos naturales en variedades que dependen de la temporada de la fruta. Además ofrece sandwiches fríos, bandejas vegetarianas, fruta natural y postres.

-Mr Chip´s: empresa que inició sus actividades durante el primer semestre de 1995. Se caracteriza por la elaboración de hamburguesas, churrascos y papas fritas.

-American Deli: al igual que Submarine, produce sandwiches a gusto del consumidor, proporcionando distintas variedades de panes y de acompañamientos.

-Copelia: es una empresa familiar que desde hace muchos años afrece al mercado helados, jugos, sandwiches, café, pasteles y tortas, tanto para llevar, como para servirse en el lugar. Mantiene una importante participación de mercado, por lo que es digna de considerar como una empresa líder.

**Amenaza de productos sustitutos**

Es claro que la existencia de productos sustitutos pone un tope en los precios de los productos que una determinada empresa ofrece en el mercado. En la medida que los productos sustitutos, valga la redundancia, impedirán a una empresa fijar el precio que estime conveniente.

En caso del mercado de la comida rápida existen sustitutos que amenazan el sector. La aparición en el mercado de productos innovadores, de variedad, mejorada calidad y mejora de servicios, significará siempre una a amenaza de sustitución para los competidores existentes.

Se puede definir como sustituto, suponiendo que el food court actúa como monopolio, el hecho de tener la posibilidad de no almorzar en el mall e ir a su propia casa, o bien ir a otro sitio a almorzar, lo que esta posibilidad tendería más a cero, pero de todas formas hay que considerarla. Es decir, cabe la posibilidad de no comer en el mall, o comer otro estilo de comida, como la china, italiana, carnes...etc.

**Poder de negociación de los compradores**

Los consumidores de Alí-Express serán principalmente jóvenes y adultos del grupo socioeconómico ABC1C2 que buscan satisfacer sus necesidades de alimentación, buscan comida de buena calidad y un servicio personalizado al alcance de su presupuesto.

Los clientes de las cadenas de comida rápida tienen un alto poder de negociación, ya que son muy susceptibles a los estímulos del medio ambiente, como lo son las distintas promociones que realizan las empresas con el fin de lograr captar la lealtad de éstos.

Lo anterior se debe básicamente a que hay bajos costos de cambio y se tiene una alta propensión a cambiar de una empresa a otra, según lo que la competencia ofrezca.

Además, como muchas veces no se conoce la cadena de valor de los consumidores, es difícil satisfacer todas las necesidades en igual porcentaje, por lo que el consumidor está

en su derecho de demandar lo que quiere, y si no es así rápidamente se cambia a otra empresa que le interprete mejor lo que él necesita.

Es así que el poder de los consumidores siempre va a estar presente en gran medida ya que como dice el dicho: " el cliente siempre tiene la razón, ya que es él, el que tiene la necesidad ".

Además de lo anterior, no se puede dejar sin considerar el hecho de que dentro del food court de Parque Arauco existen veinte locales que de alguna u otra manera satisfacen la necesidad de alimentación, por lo que el cliente tiene un espectro de elección muy alto, por lo que su poder es considerablemente alto, con respecto al poder de las empresas.

Dentro de este mercado se da la competencia perfecta en varios aspectos, en especial por el hecho de que aunque hay gran cantidad de clientes, éstos no influyen en el precio, pero sí afectan sus decisiones con el servicio que ofrecen las empresas. Es este punto el relevante a la hora de considerar y medir el poder de negociación de los consumidores.

Sin embargo, Alí-Express en su búsqueda constante de ofrecer productos alimenticios diferentes en cuanto a calidad, sabor , servicio e innovación, y así diferenciarse de la competencia, tratará precisamente de paliar, en cierto grado, el poder negociador de los compradores ofreciendo productos diferenciados.

**Poder de negociación de los proveedores**

Para analizar este punto, es necesario identificar los insumos necesarios para el proceso productivo y tener claro quienes se perfilan como posibles proveedores de la empresa que puedan cumplir con los requerimientos de la empresa.

En primer lugar, la obtención de los insumos básicos no representa dificultad para la empresa, ya que la carne ( principal insumo que se usa para la elaboración de los productos ) puede adquirirse fácilmente en el mercado nacional. Junto con la carne, el arroz, también es esencial para la comida árabe en si.
Existen varias empresas que pueden proveer de estos insumos.

Sin embargo, Alí-Express en su propósito de lograr el máximo de eficiencia en las distintas actividades de su cadena de valor, adquirirá la carne directamente del matadero o frigorífico, quienes tienen los cortes adecuados y a precio industrial.

El arroz, se adquirirá a través de distribuidores mayoristas, quienes son representantes directos de productores del sur de Chile, los cuales tienen precios convenientes con respecto a los distribuidores minoristas.

Así se obtendrán los cortes de carne deseados y el grado/ tipo de arroz adecuado para la elaboración de las comidas típicas árabes.

Este proceso le significa a la empresa, un 25 a 30% de ahorro en los costos de la carne, y un 5% en el arroz, ya que no comprará por medio de minoristas, sino que obtendrá los insumos de la manera descrita anteriormente.

Con respecto a los productos no alimenticios, pero necesarios para la entrega del servicio y de los productos ( empaques, cubiertos, servilletas, vasos, platos, etc ), se comprarán directamente de distribuidores mayoristas.

Los insumos para los dulces árabes son fáciles de encontrar y de fabricar (masa filo, azúcar y nueces ), por lo que los proveedores no presentarán ninguna amenaza.

Para la elaboración de ensaladas, la verdura se comprará en la Vega Central, y ahí se podrá negociar algunos precios y cantidades, que de alguna forma permite abaratar costos, además de proporcionar verduras frescas y variadas.

Otro punto a considerar tiene relación con el recurso humano necesario para las diferentes labores que se realizarán dentro de Alí-Express.

Esta no representa dificultad de encontrarla en el mercado laboral, debido a que no es necesario que cuenten con conocimientos muy específicos para realizar sus trabajos.

Por lo demás, la empresa tiene presente la necesidad de capacitar y entrenar a su personal de acuerdo a las necesidades que ella tenga.

Con respecto a la obtención de maquinaria para el proceso productivo, existe una sobreoferta de implementos para cocina, especialmente a lo que se refiere a freidoras, cocinas, y campanas de cocina.

Los principales proveedores de los mencionados artículos, son empresas nacionales que son representantes de firmas extranjeras y que manejan importantes stocks de máquinas, tanto usadas como nuevas.

Por lo tanto, en este ámbito no existe algún grado de poder por parte de los proveedores de tecnología que puedan desfavorecer la gestión de la empresa.

## ANÁLISIS F.O.D.A.

### FORTALEZAS DE LA EMPRESA

La principal fortaleza de la empresa será el hecho de introducir en el mercado nacional de comida rápida, productos innovadores con características que marcarán claras diferencias con respecto a la competencia existente, posicionándose en la mente de los consumidores tanto jóvenes como adultos, como una alternativa buscada respecto a sabor, servicio e innovación.

Con respecto a la flexibilidad que tendrá Alí-Express en sus procesos productivos, se puede concluir que el hecho de trabajar con una planta propia que directamente enviará los productos al local, permitirán a la empresa adaptarse a los cambios en la demanda

eficientemente sin recurrir a fábricas externas que proporcionen servicios que puedan ser irregulares. Esto claramente constituye una fortaleza que la empresa deberá mantener a través del tiempo.

Alí-Express es la única empresa de comida rápida que ofrece productos árabes de la más alta calidad, por lo que es más fácil penetrar como " la primera cadena de comida rápida árabe ", lo que se traduce en tener un mayor nivel de lealtad de los consumidores potenciales.

**DEBILIDADES DE LA EMPRESA**

La debilidad más importante que se presenta para Alí-Express, la constituye la dificultad que podría enfrentar en la etapa de introducción, ya que implicaría hacer esfuerzos para lograr la introducción de una nueva marca y realizar acciones de marketing que tiendan a ir posicionando la marca en el segmento objetivo, enfrentando a la vez las posibles reacciones de la competencia.

Por otro lado, al ser los primeros en ofrecer comida árabe, hay que incentivar la prueba de los productos, ya que esta etapa es difícil y es fundamental a la hora de obtener una evaluación pre y post- prueba, la cual será relevante en las ventas esperadas de Alí-Express y en el comportamiento del consumidor.

Al ser un producto nuevo y que requiere de tiempo para su elaboración, puede existir la posibilidad de que el personal no sea capaz de obtener esa destreza en un período de

tiempo corto, por lo que podría influir en la capacidad de respuesta a la demanda. Es decir, obtener el " know- how " del negocio puede requerir de un plazo mayor a lo estimado o programado.

**OPORTUNIDADES DE MERCADO**

A la empresa se le presenta una gran oportunidad de mercado en cuanto a satisfacer las necesidades del segmento objetivo respecto a comercializar productos que presenten una gran calidad e innovación en el tipo de comida.

Además de lo anterior, el aumento sostenido de las personas esperadas que visitarán Parque Arauco, permite que el sector alimenticio se vaya expandiendo cada vez más, creando nuevos espacios para nuevos locales si el negocio es atractivo y rentable, además de innovador.

Existen grandes posibilidades de expansión, ya que se espera que se creen ocho nuevos centros comerciales, incluyendo el crecimiento que se espera tener en regiones. Quiere decir que se está fomentando la creación de grandes superficies, que contengan todo lo que el cliente pueda llegar a necesitar, y obviamente la alimentación es básica e indispensable, por lo que no se puede excluir dentro de los futuros proyectos.

**AMENAZAS DE MERCADO**

La principal amenaza que enfrentará la empresa dentro del mercado, es que empresas competidoras copen la capacidad de mercado en cuanto a realizar verdaderas guerras

de precio, sobre todo cuando algunas empresas son reductoras de costo, además de realizar acciones ofensivas en contra de la competencia con el fin de lograr que su producto sea más preferido que el resto.

Por otro lado, al no existir costos de cambio, la propensión del consumidor a cambiar de un producto a otro es alta, por lo que hay que tener una fuente de financiamiento constante para realizar promociones y publicidad.

El sector industrial presenta bajas barreras a la entrada, además de que no existe ninguna ley que prohiba la creación de nuevas empresas en el rubro alimenticio. Lo único que podría ser como una barrera a la entrada es la capacidad de la empresa para cumplir con las exigencias de las leyes sanitarias, de lo contrario, el negocio no puede seguir adelante.

Lo anterior requiere de una gran inversión en imagen para así competir tanto con la competencia existente, como la competencia futura que puede surgir por el hecho de que las barreras son bajas y alcanzables.

Por otro lado, la imitación por parte de los competidores siempre constituye una amenaza cuando una empresa ofrece en el mercado productos novedosos y de calidad.

## ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA

Una vez realizado un análisis del sector industrial al cual Alí-Express pertenece, y observando los puntos fuertes y débiles que la empresa enfrentaría, se puede definir la estrategia que le permita ubicarse en una posición defendible y competitiva dentro del sector industrial, y de ese modo obtener un rendimiento sobre la inversión de la empresa.

Dada la estructura del sector analizado anteriormente, la estrategia a implementar es la diferenciación en cuanto a calidad de producto, servicio e innovación de la comida para toda la familia, en especial dedicada a jóvenes y adultos.

La diferenciación en calidad e innovación para un segmento determinado de la población, se obtiene al utilizar insumos de excelente calidad, distinción, personal especializado, buen servicio y presentación, lo que en conjunto permitirán a Alí-Express ofrecer productos diferenciados, obteniendo de este modo ventajas únicas sobre el resto de los competidores.

Esta diferenciación en calidad, innovación en el tipo de producto y servicio personalizado implicaría ofrecer los productos a un precio de mercado considerando a los del líder y los demás competidores.

# VI.- ESTUDIO DE MERCADO

## VI. I.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El proyecto de investigación de mercado tiene por objeto recoger información cualitativa, que permita tener una aproximación a las necesidades y conductas del segmento de mercado objetivo frente a la comida rápida, en especial, la árabe.

Mediante el estudio a realizar, se tendrá como objetivos el captar y conocer las necesidades y actitudes de los distintos consumidores a la hora de elegir qué comer, como también, determinar razones que los llevan a decidir consumir determinado alimento, junto con las percepciones y satisfacción con productos actualmente disponibles en el mercado.

Un punto importante en el estudio, es captar las necesidades insatisfechas de los consumidores respecto a la comida rápida que actualmente se ofrece en el mercado, y así obtener potenciales de negocio para este rubro.

Además de la información que a través del estudio se obtendrá de los aspectos referentes a los consumidores, se realizarán entrevistas a los gerentes o jefes de área de los principales centros comerciales de Santiago, en cuanto a obtener información sobre lo que ellos necesitan o les gustaría ofrecer en los food courts a la hora de evaluar un futuro negocio.

Es muy importante la opinión de personas que tienen la responsabilidad de evaluar proyectos antes de aceptar el ingreso, ya que ellos manejan información sobre

tendencias y preferencias de los consumidores, lo que se traduce en obtener información calificada para la planificación estratégica de Alí-Express.

En primer lugar, para organizar la investigación de mercado y obtener la información más adecuada posible, se procederá a dividir en dos partes la investigación a realizar.

En la *primera* parte se indagará sobre las necesidades, percepciones y actitudes de los consumidores, mientras que en la *segunda* parte, se procederá a obtener información de los gerentes o encargados de área de los centros comerciales y dueños de estos importantes empresas.

**Primera parte**

**Fuentes de información**

Mujeres, hombres y niños del segmento ABC1C2, que comprendan edades entre 8 y 75 años.

**Metodología**

El estudio que se realizará será de carácter exploratorio de acuerdo a los objetivos y tipo de información a obtener.

El estudio se realizará durante los domingos del mes de septiembre en los centros comerciales Parque Arauco, Alto Las Condes, Food Garden El Bosque y Galería Imperio y Plaza Vespucio.

**Técnica de recolección de información**

Para lograr obtener información directa por parte de los consumidores, se recurrirá a la técnica de entrevistas con cuestionarios cuidadosamente seleccionados en orden de obtener información precisa de interés de la empresa.

El encuestador dirige la encuesta basándose en una pauta predeterminada en ella, interviniendo para anotar datos y guiar al encuestado en las preguntas abiertas.

**Tamaño muestral**

Se efectuarán 100 encuestas distribuidas de la siguiente forma:

| EDAD / SEXO | MUJERES | HOMBRES | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Entre 18-35 años | 30 | 20 | 50 |
| Entre 35-75 años | 30 | 20 | 50 |
| TOTAL | 60 | 40 | 100 |

**Segunda parte**

El tipo de nivel de información específica que se pretende obtener en esta parte es de gran importancia, al igual que en la primera parte, pero con un universo distinto.

Esta parte de la investigación de mercado, tiene por objeto conocer las necesidades de los gerentes o encargados de área de los centros comerciales, en cuanto a los requisitos

necesarios para la incorporación de nuevos locales de comida, como también sus actitudes y conductas frente a lo anterior.

**Metodología**

El estudio estará centrado en los encargados de área de los principales centros comerciales del país y de propietarios de éstos.

Cabe hacer notar, que la toma de decisiones dentro de los centros comerciales, es centralizada, es decir, se realiza por un grupo de accionistas los cuales representan al mall en su gestión.

**Técnica de recolección**

Lo más adecuado y efectivo para la obtención de información que se requiere, es la técnica de entrevista en profundidad con el entrevistado el que, siguiendo una pauta previa, emite libremente su opinión.

Las personas que se entrevistarán son:

| | |
|---|---|
| Sr. Edwin Steinsapir | Gerente Comercial de Food Garden El Bosque. |
| Sr. Gonzalo Pino | Product Manager de Gerencia Comercial de Parque Arauco S.A |
| Sr. Roberto Readi | Jefe de personal de Parque Arauco S.A. |
| Sra. Marcela Gutiérrez | Nutricionista de Centro Comercial Alto Las Condes. |

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### Primera parte

En esta parte de la investigación, donde se encuestó en profundidad a una muestra representativa del grupo objetivo, se comprobó que hace falta dentro del mercado de comida rápida algo distinto a lo ofrecido actualmente, por lo que resulta una buena idea tener un fast food de comida árabe, sobretodo por que proporciona mayores opciones en el comer, por lo que sin lugar a dudas es una innovación.

Las cifras de la encuesta demuestran que los encuestados jóvenes y adultos, en comparación a los niños, le asignan un mayor valor al hecho de que además de cumplir con la necesidad básica de alimentación, cumple con el requisito de ser más saludable y que brinda mayor saciedad.

Un punto relevante dentro de los resultados de la encuesta, es el hecho de que los encuestados en su gran mayoría, mujeres se preocupa de los alimentos que va a ingerir, pues la calidad de éstos es relevante a la hora de decidir entre alimentos "grasos" v/s "sanos, alimenticios y llenadores", es decir, se asemeja al concepto "como hecho en casa", además que consumiendo la comida árabe es muy fácil seguir un régimen alimenticio.

Con respecto a los hombres, como existen varias promociones, así como una gran variedad de alimentos, a la hora de elegir qué comer se inclinan a veces "por cualquier

cosa que me quite el hambre", pero un alto porcentaje demostró preferir un "plato de comida", ya que le gusta "el buen comer y la buena mesa", lo que en este caso cumple con ambos requisitos: comida rápida y "como en la casa", a un precio de mercado y al alcance del presupuesto.

A la hora de preguntar sobre qué opinaban sobre la actual oferta de comida rápida en las plazas de comida (nacional), las respuestan fueron muy homogeneas entre los jóvenes y adultos. Los niños por su parte gozan comiendo "cochinadas" y son muy sesceptibles a las promociones que realiza la competencia, por lo que no mostraron gran interés por conocer algo distinto.

Las mujeres, en su gran mayoría respondieron en forma crítica respecto a lo que ofrecen los "food courts", ya que aducen que la comida ofrecida por las empresas son de alto contenido calórico, poco llenadora, y poco innovadora "todos ofrecen lo mismo".

Se favoreció mucho a Natural Juice, Pagoda, Copelia y Le pastage, ya que proporcionan variedad de alimentos, en especial elaborados con materias primas naturales y sanas.

Con respecto a los hombres, ellos opinaron que la comida existente no presenta gran variedad, pero a la hora de elegir qué comer, les gustaría algo diferente, ya que "uno se aburre de lo mismo todos los días".

Por lo tanto al momento de mencionarles a los encuestados la posibilidad de ofrecer en el mercado nacional una nueva alternativa, y un nuevo concepto de comida rápida, que se destaque por su calidad, servicio e innovación a fin de ofrecer productos diferentes de lo actualmente disponible en las plazas de comida, se mostró gran interés y asombro diciendo "en realidad existen locales de comida árabe, pero un fast food de comida árabe es ideal, ya que es algo distinto y que no hay en el mercado".

Los encuestados en su gran mayoría, mujeres y hombres, reaccionaron muy favorablemente a la posibilidad de encontrar una mejor alternativa de comida rápida, en especial la árabe, ya que quienes la cocinan saben lo tedioso que es elaborar este tipo de comida.

Además las mujeres encontraron que es una buena alternativa para comer los fines de semana " y así no cocino", y tengo a la familia contenta.

Con respecto a la alimentación de los niños, hay veces en que ellos mismos deciden qué comer, pero la mayor parte del tiempo, son las madres quienes influyen y deciden acerca de lo que se tiene que comer ("... porque es rico, te alimenta y papá también comerá lo mismo que tú").

Analizando los lugares de compra más frecuentes que utilizan los encuestados para alimentarse (sobretodo en la hora de colación y los fines de semana), la mayoría expresó

que lo hacía principalmente en los "food courts" de los malls, o plazas de comida rápida, como lo es el "food Garden de el Bosque", y la "Galería Imperio" entre otros.

Con respecto a la periodicidad de consumo, se detectó que al menos acudían una vez a la semana, pero que generalmente eran dos a tres días, incluyendo los fines de semana.

**Segunda Parte**

Durante esta segunda etapa de la investigación de mercado, se pudo obtener opiniones de los encargados de evaluar proyectos y de aquellos en que de una manera u otra influyen en la decisión de aceptar un nuevo negocio.

Con respecto a este punto, los encuestados respondieron que evalúan proyectos innovadores y que no contengan los mismos productos base de la competencia.

"Lo ideal es tratar de aumentar la demanda por comida, pero sin provocar una división dentro de los clientes de las empresas, es decir, se trata de que haya una mayor oferta de comida, pero esta oferta debe ser distinta a lo que actualmente ofrece la competencia, por ejemplo, a mi no me interesa que haya una mayor competencia dentro de las empresa que ya existe, sino que se trata de aumentar la afluencia de público por este nuevo concepto de comida", afirma Gonzalo Pino.

Además, se les preguntó a los encuestados qué características debería poseer un futuro entrante para formar parte del grupo de comida rápida.

Con respecto a lo anterior, se respondió que una empresa además de cumplir con los plazos de pago y garantías de arriendo, debe ser una nueva alternativa de comida, distinto a lo que existe. Además, el proyecto debe ser evaluado por especialistas que constituye el staff de apoyo de la comida, así como también de los demás locales que constituyen el mall o la paza de comida, por ejemplo: Arquitectos deben aprobar el nuevo proyecto en cuanto a diseño de local y de instalaciones de éste.

Otra característica que debe cumplir el arrendatario, es que tiene que lograr la máxima rentabilidad posible por metro cuadrado de superficie de área bruta, es decir, superficie operacional (local), más superficie de expansión (metros cuadrados asignados dentro del área que corresponde a sillas y mesas), de lo contrario se pude poner fin al contrato si cualquiera de las partes lo propone.

## VI.2.- DEMANDA

Tomando en cuenta la investigación de mercado realizada en cuanto a necesidades de los consumidores, de Product Managers y Gerentes Comerciales, además de considerar el importante volúmen de ventas por concepto de comida rápida y la cantidad de empresas que ofrecen este tipo de negocio, se puede concluir que existe demanda suficiente para los productos que Alí- Express ofrecerá en el mercado.

Por lo tanto, se puede proyectar que para un escenario normal, el volumen transado (ventas en dólares) será el siguiente en el primer año:

| | |
|---|---|
| **AÑO** | 1 |
| **VENTAS** | US$ 376.250 |
| **PARTICIPACIÓN DE Mº** | 3.5% |

Lo anterior, se obtuvo considerando las ventas totales estimadas para Parque Arauco, equivalentes a US$370 millones para 1996, los cuales se considera un 37,5% de éstas, que corresponde a las ventas de tiendas menores (sin considerar tiendas anclas). El resultado del cálculo anterior es de US$138,75 millones.

Del resultado anterior, se extrae el 7,75%, que corresponde al porcentaje de las ventas realizadas por "food court", lo que da una totalidad de ventas de US$10,75 millones.

Por lo que estimando una participación de mercado de 3.5%, se obtendrá un total de ventas anuales de US$376.250.

Además de lo anterior, se sacó un promedio ponderado en cuanto al valor de cada transacción (de compra) el cual demostró estar entre un rango de $1200 a $1400 pesos.

La empresa tiene como meta crecer, en un escenario normal, alrededor de un 10% para el siguiente período, y a partir de éste, obtener crecimientos sostenidos en las ventas y en la participación de mercado para los siguientes períodos que tiendan a mantener la empresa en un lugar destacado del mercado de la comida rápida.

## VI. 3.- ESTRATEGIA COMERCIAL

La estrategia comercial se conforma de dos partes. La primera consiste en la determinación del mercado objetivo, es decir, Alí-Express identificará el grupo de consumidores al que orientará sus productos.

Por otro lado, la segunda parte se refiere al desarrollo de la mezcla comercial, la que permitirá una combinación óptima de ciertas variables como producto, plaza, precio y promoción, en orden de satisfacer lo mejor posible su mercado objetivo.

### MERCADO OBJETIVO

La empresa se orientará a satisfacer las necesidades del mercado nacional a un corto y mediano plazo y luego penetrar en mercados externos mediante el uso del sistema de franquicia.

Alí-Express se centrará en el segmento ABC1C2 de la población nacional, lo que significará abarcar aproximadamente el 30% de la población total del país, lo que implica acceder a cerca de 4.000.000 de consumidores potenciales.

La razón de incluir al grupo C2 de la población dentro del mercado objetivo, es que éste constituye el 20% de la población total del país, y además constituye un factor muy importante dentro de las ventas totales de los locales de comida rápida de los centros

comerciales, ya que generalmente este segmento acude a los malls no sólo a comprar, si no que más bien los utilizan como un paseo, por lo que la comida va dentro de éste; es un factor importante a considerar.

Por lo tanto, debido a que los productos de Alí-Express se comercializarán en centros comerciales y plazas de comida, es que el grupo C2 constituye una gran oportunidad de ventas para la empresa.

Además de lo anterior, los consumidores del grupo C2 poseen la característica de consumir productos a toda hora. En especial se sienten atraídos por cadenas nacionales e internacionales de comida rápida, ya que es "algo distinto que no se come todos los días", y que satisface su necesidad de alimentación, así como la de "darse un gustito diferente".

Junto a lo anterior surge el deseo de probar " cosas diferentes "a un precio al alcance del bolsillo, y no muy lejano a lo que ofrece la competencia.

En consecuencia, la empresa estará orientada a satisfacer las necesidades de alimentación rápida de los siguientes segmentos de mercado:

| | |
|---|---|
| Geográfico | : Chile |
| Por edades | : 3 a 75 años |
| Por sexo | : Mujeres, Hombres y Niños |
| Por ingreso | : Grupo socioeconómico ABC1C2 |

**Mezcla Comercial**

A continuación se analizan cada una de las variables que conforman la mezcla comercial:

**Producto**

La estrategia de producto se basará en la elaboración de comida rápida árabe, para mujeres, hombres y niños, que se caracteriza por su calidad, servicio e innovación, que en general contraste con los productos actualmente ofrecidos por los competidores.

Los productos que Alí-Express ofrecerá al mercado nacional son rellenitos ( hojas de parra, zapallitos rellenos y repollo relleno); ensaladas árabes ( tabbuleh, humus, laban con pepinos etc...); exquisitos dulces árabes ( baklawa, fataye, mamul etc...); sandwiches hechos en pan pita ( "shawerma" ), y el inolvidable café árabe.

Todos los productos que comercializará la empresa, tendrán como característica la exclusividad, calidad y servicio personalizado al cliente. Todo será acorde a las especificaciones del cliente en cuanto a porciones y combinaciones de los alimentos.

Para definir la *calidad* del producto que Alí-Express ofrecerá se pensará en la consistencia, es decir, la habilidad de fabricar un producto que indefectiblemente satisfaga las expectativas del consumidor.

Por otro lado, al hablar de *variedad* en el producto, hay que referirse a crear servicios que otorguen valor agregado al producto y fabricar " a medida " según las necesidades de los clientes, para lo cual hay que tener patrones de manufactura flexibles.

Junto a lo anterior, el *tiempo* es relevante al definir el producto, ya que éste lleva incorporado el servicio como parte de él. Por lo tanto, lo principal es la rapidez de respuesta, eliminación de errores, anticiparse a las necesidades del cliente, responder a sus quejas e igualar las innovaciones del competidor.

Para entender lo que Alí-Express ofrecerá como *innovación*, hay que pensar en crear ideas para poner nuevas formas de ganar. Un comienzo es levantar la imagen ante los empleados, inversionistas, proveedores, clientes y competidores, lo que sin lugar a dudas forma parte del producto en cuanto a su imagen (diferenciación).

Dado lo anterior, Alí-Express ofrecerá sus productos en porciones familiares, individuales, y pequeñas para los niños (as), lo que dará un espectro de elección bastante más amplio, pudiendo así adaptarse a la situación con flexibilidad, además de otorgar un servicio íntegro de acuerdo a lo que demande el consumidor.

Si nos referimos al ciclo de vida de la comida rápida dentro del mercado nacional, podemos ver que ésta se encuentra en una etapa de maduración, ya que hay una gran cantidad de empresas que ofrecen distintos tipos de alimentos; además, en el mercado

existe una gran cantidad de competidores que lleva a la creación de una guerra de precios para mantenerse con utilidades dentro del mercado.

Respecto al ciclo de vida de los productos que Alí-Express ofrecerá en el mercado, podemos decir que éstos se encontrarán en una etapa de introducción por el hecho de ser una alternativa nueva en el mercado de comida rápida del país.

Se espera que la duración del ciclo de introducción de los productos sea corta para lograr una etapa de crecimiento larga, para el aumento sostenido de las ventas de la empresa.

Los productos que Alí-Express elaborará, se clasifican como productos de búsqueda, ya que para adquirirlos se requiere de algún tiempo para tomar la decisión. Además, son bienes normales, pues no aumenta su consumo si se aumenta el ingreso de las personas.

**Plaza**

La forma en que la empresa hará llegar el producto al consumidor se realizará directamente a través de un local en el food court de Parque Arauco.

Se ha elegido Parque Arauco en una primera instancia, ya que a este centro comercial acuden personas que corresponden al segmento objetivo definido, por lo que se considera representativo para medir tendencias que de alguna u otra forma ayudan a

trazar posibles caminos a seguir, lo que son de gran ayuda a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Además, éste lleva en el mercado chileno aproximadamente 13 años, en los cuales ha desarrollado tres etapas de expansión, logrando un gran éxito en cada una de ellas.

Junto a lo anterior, Parque Arauco para una futura etapa de expansión, tiene considerado crear un Centro Médico, lo que a la larga se traduce en aumentar la demanda mediante la incorporación de nuevos servicios.

Es de vital importancia para el éxito de la empresa, el tener una constante preocupación por cumplir siempre las expectativas del cliente, en cuanto a atención y servicios.

**Promoción**

La estrategia de promoción que la empresa utilizará, estará orientada a informar a los potenciales consumidores de la existencia e introducción en el mercado nacional de los productos que Alí-Express ofrecerá.

Por un lado, la estrategia debe ir enfocada al grupo objetivo de la empresa, por lo que la elección de los diferentes medios de publicidad debe ser pensada en base al segmento elegido.

La promoción básicamente debe ser orientada a lograr una imagen y reconocimiento de marca en una primera etapa, para luego lograr la lealtad frente a los productos con respecto a los de la competencia.

En Parque Arauco existe un fondo común a todas las empresas, en que mensualmente se debe pagar por concepto de publicidad y promoción. Este desembolso de dinero es obligatorio para todas las empresas que constituyen el mall.

Es así como Parque Arauco se dedica a la promoción de los todos los servicios que se ofrecen, de una forma global, para lograr una imagen y lealtad de los clientes.

Alí-Express desarrollará actividades de promoción directamente en el punto de venta, mediante la utilización de menús atractivos que irán variando semanalmente. Estos menús se componerán de un alimento base ( rellenitos ), ensalada o arroz y bebida, por un precio acorde al tipo de producto, tomando además en cuenta lo que ofrece la competencia.

Otra forma de promoción que ha demostrado ser rentable en muchos locales de comida rápida, es el convenio con la empresa "Cheque restaurant", el cual da la posibilidad de que el cliente elija lo que desea. El valor del cheque está dado por la empresa que lo emite, pero da la posibilidad de que si en el consumo se excede del valor del cheque, se puede pagar la diferencia con efectivo, lo que permite dar mayor flexibilidad al sistema.

Además de la promoción en los puntos de venta, Alí-Express realizará publicidad en la sección de restaurantes del diario " El Mercurio ", ya que este diario es el más leído en Chile, por lo que gran cantidad de personas pueden enterarse de la existencia de esta empresa, y de lo que ésta ofrece.

Junto a lo anterior, el uso de "publicity", permite informar a los consumidores potenciales las novedades e innovaciones dentro de la empresa.

**Precio**

El precio es una variable que define a grandes rasgos el tipo de negocio y de estrategia a seguir.

Dado que la comida árabe requiere de una gran elaboración, en cuanto a que la comida principal (rellenitos), se produce a mano, uno por uno, y su tamaño es tan pequeño, que para obtener las características del producto se debe utilizar bastante tiempo.

El precio realmente refleja el valor intrínseco del producto, por lo que para considerar el precio dado lo dicho anteriormente, se pensará en la relación precio-calidad.

Esta relación nos dice que se asocia la calidad de un producto a un mayor precio, por lo que considerando los precios de la competencia y las características de los productos, el precio será de $1900 pesos para las porciones individuales y $3100 para las porciones

familiares. (precio basado en la competencia, más un % por concepto de innovación y calidad).

En los productos que no son denominados base, como lo son las ensaladas, "shawerma" (pan pita con carne o pollo cortado a la espada, más ensalada de tahine), dulces árabes, arroz, falafel (pasta de garbanzos con especies, frito) y kubbe, el precio se encontrará dentro de los $800 a $1400 pesos, considerando los precios de la competencia.

# VII.- ESTUDIO TÉCNICO

## VII.I.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

El flujo del proceso productivo para la elaboración de los distintos productos se inicia con la adquisición de los insumos, en especial la carne, el arroz y la verdura; se envía a la bodega ubicada dentro de la planta.

Una vez que llega a la bodega, se distribuyen los alimentos de tal forma de garantizar orden en la cuenta de inventario, así como también, permite tener mayor exactitud en la cantidad de un determinado producto.

Además de asignar las cantidades al personal, se distribuyen al local los demás insumos que no requieren pasar por un proceso de elaboración.

Dentro del local habrán refrigeradores que cumplirán la labor de almacenar aquellos productos elaborados, pero que requieren pasar por una fase de fritura antes de finalizar el proceso.

Se pueden identificar cuatro fases principales dentro del proceso productivo, las cuales cumplen funciones específicas.

**Area de logística y almacenamiento**

La función principal de esta sección, es recibir la materia prima enviada desde la bodega, para luego ser almacenada en los refrigeradores o en la despensa de alimentos no perecibles y productos de "cotillón" (envases, servilletas, vasos, servicios, etc..).

**Venta y mandato del pedido**

En esta primera etapa, se constituye la venta de productos. Se debe tener presente la atención en cuanto a la rapidez en el servicio, tanto personal, como sistémico / tecnológico.

Aquí el cliente quiere ser atendido lo mejor posible, es decir, el cajero debe ser capaz de interpretar lo que el cliente necesita, y ser capaz de proporcionar flexibilidad al sistema.

Para esta etapa, es necesario contar con una máquina registradora computarizada para hacer más eficiente el servicio al cliente, así como también el servicio al usuario de la información, que resulta indispensable para obtener datos de movimientos de productos, inventario, etc.

**Area de elaboración (Cocineros)**

Dentro de esta sección se encuentra todo lo relacionado con la cocción y elaboración de alimentos.

En esta fase se encuentra la sección fritura, donde se le da un baño de aceite al producto congelado, para que se sirva a punto según las especificaciones que deba cumplir el producto antes de ser deliberado al consumidor.

Para esta fase se requiere contar con una infraestructura adecuada para el funcionamiento eficiente del proceso.

Se necesita tener la implementación acorde al proceso y a lo exigido por el Servicio Nacional de Salud para mantener los niveles de higiene dentro del proceso.

Dentro de lo que se denomina implementos, se encuentran las campanas de cocina, las cuales absorben el olor expirado por la cocción y fritura, además de ser un reciclador de aire. También las cocinas y freidoras son indispensables para llevar a cabo el proceso de elaboración.

**Area de Manipulación y Despacho**

En esta sección básicamente se debe preparar, porcionar y servir los productos. Además, deben realizar actividades de apoyo que muchas veces son determinantes para el funcionamiento del proceso.

Este punto es muy importante, ya que en él el cliente tiene un contacto directo con la empresa, lo que se denomina "el momento de la verdad".

Este momento es crucial para el cliente, ya que se ve reflejado toda una cultura organizacional, que de una u otra forma influye en el comportamiento presente y futuro del cliente, lo que en conjunto se denomina " calidad de servicio ".

El cliente se forma en este momento una imagen positiva o negativa sobre la empresa, por lo que hay que considerar que la oportunidad de atender al cliente es única, por lo que el servicio debe ser otorgado con cero defectos.

Dentro de las cuatro fases descritas anteriormente se requiere de que cada persona sea un " controlador de calidad ", es decir, cada persona debe ser responsable por la calidad de su servicio, además de ser un contralor de lo que reciben. De esta manera, cada persona se identifica con el servicio que otorga, por lo que ayuda a proporcionar estándares de calidad más altos y permite que el concepto de calidad sea intrínseco a cada persona en particular.

Cabe destacar que dentro de la planta se elaborarán aquellos productos que requieren de un proceso lento (lavar vegetales, ahuecar zapallos, ahuecar papas, envolver hojas de parra y repollos etc...), por lo que los productos rellenos se mandarán al local cocinados, para luego ser servidos después de una breve cocción, para que sean entregados al consumidor según la temperatura requerida.

## VII. 2.- FLUJO DE MATERIALES, EMPLEADOS, DINERO E INFORMACIÓN

El flujo de materiales se dará al interior de la planta, por un lado desde la bodega hacia la sección cocina y por otro, hacia el local para distribuir y almacenar y distribuir los alimentos.

Cabe destacar que existe un flujo dentro de la planta procesadora (algunos alimentos), y dentro del local se encuentra otro flujo de materiales que empieza desde la bodega.

El flujo de empleados (personal), se dará en el sentido de que cada persona pertenece a una etapa específica de la empresa, lo que lleva a la empresa a preocuparse por la capacitación de ellos, para ir ejerciendo tareas que requieran de conocimientos especiales para el caso de utilizar nueva tecnología.

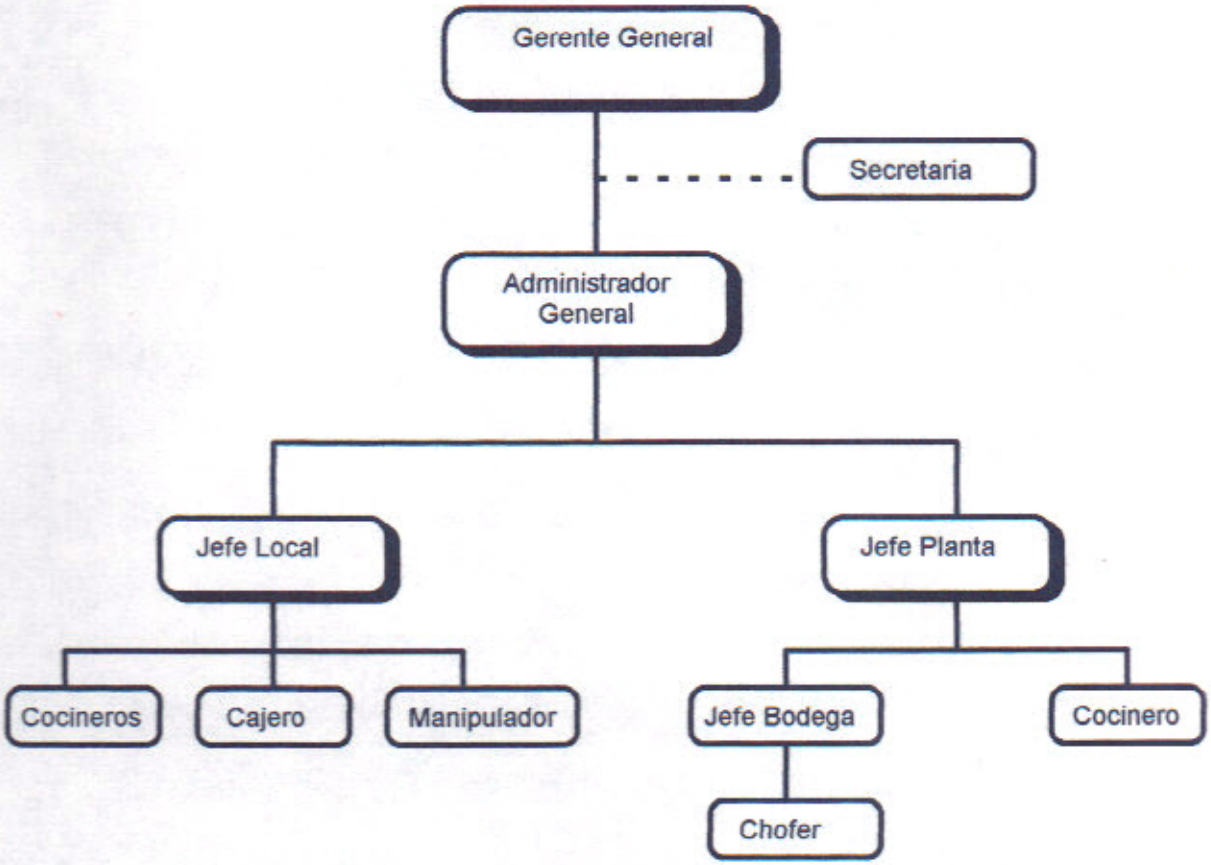
El flujo de dinero se realiza al nivel de Gerencia General, que es donde se realizan las compras y se reciben los pagos.

Los administradores de local, deben depositar diariamente las ventas del día anterior, para evitar la posibilidad de "extravío de dinero". Esto permite llevar un control directo de las ventas diarias y del dinero que se mantiene en la cuenta corriente.

El flujo de información se debe dar en cada área de la empresa, partiendo desde la Gerencia General hasta el nivel operativo de la empresa.

# VIII.- ORGANIZACIÓN

## VIII.- ORGANIGRAMA



## VIII.- DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Se describirán en forma general cada uno de los cargos que se aprecian en el organigrama anterior en orden de tener una visión clara de las tareas que deben realizarse en cada cargo.

**Gerente General**

- Debe tener una visión global de la organización que le permita poder enfrentar distintas situaciones que afecten a la empresa.
- Debe coordinar las distintas áreas funcionales de la empresa para el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la organización.
- Es la persona que responde ante los socios.
- Debe tener una relación con el resto del personal, que le permita entenderse y comunicarse ante distintas situaciones.
- Debe contar con la habilidad para representar y ejercer labores de negociación.

Además de lo anterior, el Gerente General debe administrar las ventas del local. Para lograr eficientemente su función, debe conocer el mercado de manera tal que sea capaz de identificar las necesidades de los consumidores, para ofrecer un producto que las satisfaga.

Debe elaborar estrategias que apunten a optimizar los procesos de ventas, lo que implica tener una estructura flexible, para reaccionar a acambios en el mercado.

Es muy importante que la persona que ocupe este cargo establezca cordiales relaciones comerciales con los clientes y proveedores.

Se aprecia en esta descripción de cargos, el Gerente General realizará funciones administrativas, comerciales y de finanzas, ya que este tipo de empresa básicamente necesita buenos jefes de locales, así como un buen administrador general.

Tiene la responsabilidad de administrar eficientemente los recursos financieros y humanos de la empresa.

Respecto a lo financiero deberá:

-Lograr las condiciones más favorables en la obtención de financiamiento y manejo de él, de manera de obtener el máximo rendimiento posible.

-Manejar de la manera más eficiente todas aquellas actividades que generen recursos monetarios para obtener el máximo rendimiento para la empresa.

Respecto al personal deberá:

-Establecer políticas de selección, contratación y capacitación del personal.

-Fijar las remuneraciones del personal de la empresa y crear un adecuado clima organizacional necesario para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

-Controlar condiciones del trabajo en lo que respecta a seguridad y satisfacción de las necesidades del personal.

Es necesario dejar claro que para las labores de contabilidad se contratarán servicios externos.

**Secretaria**

Esta forma parte del staff del Gerente General, pues ella (él) realiza actividades de apoyo que ayudan a que la gestión del gerente se ejecute en forma eficaz y eficiente.

Básicamente, su tarea es: recibo de llamadas telefónicas, recepción de clientes, relacionadora pública, vocera del Gerente General, fija agenda etc..., es decir, todo lo relacionado con servicios de apoyo en la administración del negocio.

**Administrador General**

**Jefe de personal y Jefe de producción**

Su función es llevar a cabo las políticas de reclutamiento, selección y contratación del personal, como también la cancelación de remuneraciones, vacaciones, y contrataciones de normas previsionales y de salud.

Debe fomentar una buena relación y comunicación entre el personal, para que de este modo exista un compromiso con los objetivos de la empresa.

Además de lo anterior, el Administrador General tiene como función la administración del área de producción, donde debe planificar los programas de producción coordinando los distintos procesos productivos, tanto del local, como de la planta procesadora de alimentos.

Debe preocuparse por la mantención de los diferentes implementos que conforman la cocina, que se utilizan para la elaboración de los productos. También debe contemplar cambios en los procesos y productos para obtener mejores estándares de calidad, tanto de producto, como de servicio.

Este se encargará de las compras y de la distribución de alimentos, divididos entre local y planta procesadora de alimentos.

**Chofer**

Estará a cargo del manejo de la comioneta de la empresa, con la cual deberá llevar la comida desde la planta, al local, además de comprar la materia prima y materiales requeridos.

**Junior**

Deberá estar a disposición para realizar labores que se le encomienda, respecto de trámites, correspondencia, bancos, etc.

Dentro del cada local se encontrará un administrador de local por turno (dos turnos), cajeros, personal de cocina, manipuladores y despachadores de comida.

**Jefe de local**

Su función es la de supervisar que se cumplan todos los procesos, tanto en la planta ,como en el local.

Debe estar constantemente pendiente de la atención que genera la cajera, y los manipuladores y despachadores de alimentos. También debe velar por la limpieza y apariencia tanto de las instalaciones, como del local.

Se encargará de administrar la bodega, y distribuir los insumos necesarios para las distintas fases del proceso productivo.

Además de lo anterior, es de su responsabilidad realizar tareas tales como: apertura y cierre de local; mantención del local (aseo, funcionamiento de instalaciones, presentación de vitrinas etc...); atención al público y reemplazo de cajeros; control de caja registradora y fondo de caja; control de personal ( asistencia, hora de llegada y de retiro, desempeño, cumplimiento de las reglas de trabajo etc...) y elaboración de informes para sus jefes.

**Cajero**

La función del cajero es operar adecuadamente la caja registradora del local, en respuesta a los pedidos de los clientes, bajo las condiciones de servicio en el cual Alí-Express opera.

El cargo implica también una acción importante de vendedor, dado que el cliente decide y hace el pedido en frente del cajero, quien en lo posible debe guiar al consumidor con el fin de satisfacer sus necesidades, así como también debe lograr la venta.

Además, en caso de ausencia del administrador, debe realizar la tarea de supervisar el funcionamiento del local. Junto a lo anterior el cajero debe: atender el pedido del cliente; emitir boleta; recibir pago ( efectivo, cheque, cheque restaurant ); arqueo y cuadratura de caja; responsabilidad por la caja registradora y responsabilidad por el producto de las ventas.

**Cocineros**

Son los encargados del procesamiento de los insumos, para obtener los productos determinados en el menú. Este debe ser un *contralor de calidad* , ya que en gran parte el producto resultante depende de un proceso de elaboración el cual debe cumplirse con cero defectos.

Debe estar en contacto permanente con el administrador del local para que éste le asegure la existencia de los insumos, y la planificación de la producción, el cual es diseñada por el encargado del área de producción.

**Manipuladores / Despachadores**

El cargo consiste en ejercer funciones dentro del local, ya sea en la atención de público, elaboración y/o arreglo de porciones de productos, con la finalidad de agilizar los procesos y brindarle al cliente una mejor atención.

Específicamente el cargo implica realizar labores de apoyo en las distintas fases, basándose en las instrucciones del administrador del local o cajero a cargo.

Debe proporcionar un servicio íntegro, es decir, desde satisfacer las necesidades del cliente, entregarle el pedido y atender las "quejas" (que no deberían existir, pero siempre hay una posibilidad ).

**Jefe de Planta**

Su función principal consiste en asignar la producción diaria, programar las actividades, asegurar la calidad, limpieza e higiene dentro de la planta.

Además, debe realizar labores de apoyo a las cocineras, para así asegurar la excelencia del producto, así como también, realizar labores de cocina si el tiempo lo requiere.

Debe velar por la rapidez de elaboración, así como también, es responsable de hacer cumplir los plazos de entrega.

**Jefe de Bodega**

Este se ubicará en la planta de la empresa, y realizará labores de logística, distribución y almacenamiento de materias primas, además de realizar labores de cocina.

Debe velar por un correcto inventario de la bodega tanto en materiales, como en productos congelados, para lograr eficiencia en esta función importante.

Tendrá a su cargo un junior, cuya labor será de prestar ayuda para las tareas que se requieren en una bodega: cargar, despachar, ordenar, etc...

## VIII. 3.- POLÍTICAS DE PERSONAL

### Reclutamiento, Selección, y Contratación de personal

#### Políticas de reclutamiento

Son los procedimientos que tienden a captar posibles personas que podrán llenar los cargos disponibles dentro de la empresa.

El reclutamiento que hará la empresa se realizará a través de fuentes externas para aquellos que realicen labores administrativas. Esto implica acudir a empleados disponibles en el mercado o acudir a empleados de otras empresas.

Además del reclutamiento externo, se realizará un reclutamiento interno que se llevará a cabo por el jefe de personal. Dentro de este punto se encuentran las promociones y ascensos que también serán evaluados por el área administrativa en conjunto con el jefe de personal.

Como política de la empresa, se buscará contar con personal calificado y entrenado, para así evitar y disminuir la rotación de personal, la que implicaría un alto costo para la empresa en cuanto al aprendizaje y experiencia.

#### Políticas de selección

Luego de reclutamiento, se efectuará la selección de personal entre los candidatos que se han reclutado, eligiendo a aquél más idóneo para el cargo vacante.

Por tal efecto se procede a comparar los requisitos del cargo con el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

El proceso de selección debe ser realizado por el jefe de personal, y la decisión final deberá ser tomada por el área de administración y finanzas.

Las **etapas** que la empresa seguirá para llevar a cabo el proceso de selección de personal serán:

a) Perfil del cargo: se fijan las finalidades del cargo y las características personales que debe tener el ocupante del cargo.

b) Definir los medios de reclutamiento: fuentes internas o externas.

c) Recepción de curriculum y selección de ellos.

d) Entrevista preliminar y tests psicológicos: se seleccionan a los 5 mejores postulantes y se les hace una entrevista con el jefe de personal o con el encargado del área de administración y finanzas.

Luego de la selección de personal, se procede a la contratación, etapa en el cual se establecen remuneraciones, horarios, normas de trabajo, etc..

Cabe destacar que todos los empleados de Alí-Express utilizarán uniformes, de manera de que se cree una cultura organizacional que permita mayor identificación con la empresa, además de facilitar y promover la limpieza y orden dentro del local.

**Remuneraciones**

Las remuneraciones deben ser externamente competitivas e internamente equitativas. Que sean externamente competitivas significa que las remuneraciones que se pagan en cada cargo, sean similares a las que paga la competencia en los mismos cargos.

Remuneraciones internamente equitativas se refiere a que quienes ocupan cargos de niveles jerárquicos más altos, deben recibir remuneraciones más bajas dentro de la organización, y por otro lado, las personas que ocupan cargos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, deben recibir remuneraciones similares.

Alí-Express en su afán de reconocer y premiar los méritos de su personal fijará un sistema de incentivos monetarios por cumplimiento de las metas establecidas en cuanto a la producción.

Además de lo anterior, la empresa fomentará cada cierto tiempo la realización de actividades informales fuera de las horas de trabajo, de modo de lograr una identificación plena con la empresa, y generar motivación entre el personal, para que de este modo se logren de mejor manera las metas de la empresa.

# IX.- ANÁLISIS FINANCIERO

## IX.I.- INVERSIÓN INICIAL

Para efectuar los cálculos necesarios en el proyecto, **los montos se expresarán en Unidades de Fomento**, la que se consideró a un valor de $12.351,1 pesos, correspondiente al 30 de Octubre de 1995.

Además de lo anterior, los precios de lo distintos ítemes serán sin I.V.A.

La inversión inicial corresponde a todos los gastos que se requieren efectuar con el fin de poner en marcha a la empresa, cifras que se expresan en el siguiente cuadro:

| | |
|---|---|
| **ACTIVOS FIJOS** | 1.172 |
| **GASTOS DE PUESTA EN MARCHA** | 2.772 |
| **CAPITAL DE TRABAJO** | 583 |
| | |
| TOTAL INVERSIÓN INICIAL | **4527** |

## 1.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

### MAQUINARIA PARA LA ELABORACIÓN

| CANT | EQUIPO | VALOR EN PESOS | DESCTO PAGO CONTADO | VALOR TOTAL U.F. |
|---|---|---|---|---|
| 1 | COCINA IND. | 590.000 | 10% | 43 |
| 2 | FREIDORA IND. | 396.000 | 10% | 57,7 |
| 2 | LAVADERO | 310.000 | 10% | 45,7 |
| 5 | MESÓN | 179.000 | 10% | 65,2 |
| 1 | CAMPANA IND. | 362.000 | 10% | 26,4 |
| 2 | ASADERA | 440.000 | 10% | 32 |
| 2 | REFRIGERADOR | 650.000 | 10% | 47,4 |
| | **TOTAL** | | | **317** |

### VEHÍCULO

| CANT | VEHÍCULO | VALOR TOTAL |
|---|---|---|
| 1 | GRACE VAN HYUNDAI | 441.6 |

### EQUIPAMIENTO DE OFICINA

| | |
|---|---|
| MUEBLES DE OFICINA | 34 |
| FAX, MÁQUINA DE ESCRIBIR | 52 |
| EQUIPOS COMPUTACIONALES | 168 |
| EQUIPO TELEFÓNICO | 75 |
| VARIOS | 50 |
| | |
| **TOTAL U.F** | **379** |

**VARIOS**

| | |
|---|---|
| ASADERAS | 3.6 |
| OLLAS | 9.7 |
| UTENSILIOS | 21.4 |
| | |
| **TOTAL** | **34.7** |

| | |
|---|---|
| **TOTAL ACTIVO FIJO** | **1.172 U.F.** |

## 1.2 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Para considerar los gastos de puesta en marcha, se considerarán: gastos a realizarse una sola vez (cuota de incorporación al fondo de promoción de Parque Arauco), garantía local de Parque arauco, imprevistos, mermas por concepto de desperdicio y remuneraciones.

Además de lo anterior, se incluirán los gastos legales y los gastos realizados por concepto de publicidad.

Por concepto de **cuota de incorporación al fondo de promoción**, se debe pagar 1 U.F por metro cuadrado (mª); lo que considerando un local de 44 mª, daría un total de 44 U.F.

Con respecto a la **garantía** que se ha de pagar a Parque Arauco, por concepto de arriendo anticipado, ésta equivale a un total de 18 meses de arriendo, pagaderos en cuotas. Las cuotas se devuelven al final del período, en las mismas condiciones que fueron pagadas originalmente por el arrendatario.

Por lo tanto, por concepto de garantía, se debe pagar 1.426 U.F.

Por concepto de **remuneraciones**, se considera un equivalente a un mes del total de las remuneraciones, por funcionamiento de la empresa, más capacitación del personal monto que asciende a 400 U.F.

Además, se debe considerar un monto de 28 U.F, por concepto de uniformes de trabajo para el personal.

Por concepto de instalaciones ( conexión de red agua potable, alcantarillado, fachada e implementación del local ), se considera un valor de 445,3 U.F.

Considerando los imprevistos en la obra física, se considera un 4% sobre el valor de las instalaciones, monto que asciende a 17.8 U.F.

Por concepto de publicidad y ventas, se destinará un monto de 43.8 U.F, el que incluye un cocktail de inauguración ( con comida típica ) y avisaje en diversas publicaciones.

Con respecto a mermas en primeras primeras producciones, se considerará un 2% sobre el valor de la materia prima, monto que asciende a 122,6 U.F.

Los gastos legales necesarios para realizar los diferentes trámites legales para el comienzo de la empresa son 150 U.F.

Por concepto del mes del primer mes de arriendo del local y de la planta, se calculó un valor de 94 U.F.

Por lo tanto, **los gastos de puesta en marcha suman un total de 2772 U.F**, los que serán amortizados en cinco años.

## 1.3 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo, es lo que requiere la empresa para cubrir sus obligaciones más inmediatas, y se conforma restando el pasivo circulante al activo circulante.

Para calcular el capital de trabajo, se utilizó un método que considera dentro del activo circulante los siguientes ítemes:

-Caja y Banco: se considerará para efectos del capital de trabajo un 20% de los ingresos mensuales promedio.

-Cuentas por cobrar: se considerará un 40% sobre el ingreso mensual.

-Materias primas: considerará un 70% sobre materias primas mensuales.

Dentro del pasivo circulante se considera:

-Cuentas por pagar: se considerará un 80% del promedio de materias primas mensuales.

| | Total 10 años | Anual promedio | Mensual promedio |
|---|---|---|---|
| **Ingresos** | 126.730 | 12673 | 1056 |
| **Materia prima** | 60.830,4 | 6.083 | 507 |

| | |
|---|---|
| **ACTIVO CIRCULANTE** | |
| Caja y banco | 211,2 |
| Cuentas por cobrar | 422,4 |
| Materias primas | 354,9 |
| TOTAL | 988,5 |
| | |
| **PASIVO CIRCULANTE** | |
| Cuentas por pagar | 405.6 |

Por lo tanto, **Activo circulante menos Pasivo circulante da un total de 583 U.F.**

El capital de trabajo variará según las variaciones de crecimiento de la producción, que se presentan en los distintos estados a analizar más adelante.

Para el caso de un escenario normal, el capital de trabajo variará a una tasa del 7% hasta el quinto período , luego variará en un 5% durante los siguientes dos períodos, para luego mantenerse estable hasta el décimo año.

Las variaciones para el capital de trabajo para un escenario normal son:

| AÑO | CAPITAL DE TRABAJO | VARIACIONES |
|---|---|---|
| 0 | 583 | |
| 1 | 623,8 | 40,8 |
| 2 | 667,5 | 43.7 |
| 3 | 714 | 46,6 |
| 4 | 764,1 | 50,1 |
| 5 | 817,5 | 53,4 |
| 6 | 858,4 | 40,9 |
| 7 | 901,3 | 42,9 |
| 8 | 901,3 | |
| 9 | 901,3 | |
| 10 | 901,3 | |

## IX. 2.- FINANCIAMIENTO

Alí-Express Ltda., estará financiada en un 100% por aportes de capital que ascienden a 4527 U.F.

Dicho capital social, será aportado de la siguiente manera:

| | |
|---|---|
| Cristina Abud Valech | 45% |
| Emely Dughman Abud | 15% |
| Alejandro Dughman Abud | 15% |
| Sergio Dughman Abud | 15% |
| Alejandro Carmash Cassis | 10% |

## IX. 3 INGRESOS POR VENTA

Como se observó en la Estimación de la Demanda, las ventas anuales para Alí-Express equivalen a 12.673 U.F.

Dicha cifra se obtuvo a partir de los ingresos esperados para el mall Parque Arauco, para 1996, equivalentes a 12.462.048 UF, los cuales se considera un 37.5% de éstas a las ventas de tiendas menores (sin considerar tiendas anclas). El resultado del cálculo anterior es de 4.673.268 UF.

Del resultado anterior, se extrae el 7.75%, que corresponde al porcentaje de las ventas realizadas por "food court", lo que resulta una totalidad de ventas de 362.178 UF.

Estimando una participación de mercado de 3.5%, se obtendrá un total de ventas anuales de 12.673 UF.

El precio de venta utilizado, se calculó en base a un precio promedio ponderado que incluye los siguientes factores:

-El 50% de las unidades vendidas corresponde a los rellenitos; 0.1% al arroz; 0.15% dulces; 0.15% shawerma y 0.1% a las ensaladas.

-El precio promedio ponderado se consideró en base a lo que ofrece la competencia y a las características propias del negocio.

Por lo tanto, el precio promedio ponderado considerando las ventas totales en unidades es de $1300 para porciones individuales, y $1500 para porciones familiares, equivalente a 0.19 U.F y 0,20 U.F, respectivamente.

Cantidad ponderada por producto considerando porciones individuales y familiares: 66.700 porciones, que se descomponen de la siguiente manera:

-rellenitos: 33.350; arroz: 6.670; dulces: 10.005 unidades; sandwich shawerma: 10.005 unidades; ensaladas y otros: 6.670 porciones.

Por lo tanto, el ingreso por venta para el primer período es de 12.673 U.F.

## IX. 4 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Para determinar el costo de ventas se considerará dentro de él el costo de las materias primas, y todos los elementos que de alguna forma se relacionan directamente con la elaboración del producto.

Se va a analizar cada ítem por separado, en base a un porcentaje de las ventas totales para así poder visualizar el desglose de las cuentas.

### Costos de materia prima

Los costos de materia prima corresponden a la materia prima (carne, arroz, verduras, nueces...), utilizadas para la elaboración de los distintos productos que se ofrecerán.

Al hacer la estimación de costo, se consideró que ésta corresponde a un 42% de las ventas totales anuales.

### Costo de refrigerios

Considerando dentro de este ítem a las bebidas y cervezas, se calcula un 3.8% sobre las ventas totales anuales.

Envases y accesorios

Se consideran dentro de los envases y accesorios a todos aquellos implementos que permiten la distribución y manipulación de los productos.

Dentro de esta categoría se encuentran: servicio plástico, guantes, vasos desechables, envases de aluminio, bolsas, bombillas, y suministros varios.

Estos, corresponden a un 2.05% de las ventas totales anuales.

Al sumar los resultados de los ítemes anteriores, se obtendrá el costo de ventas, como porcentaje de las ventas netas.

| | |
|---|---|
| Materias primas | 42% |
| Refrigerios | 3.8% |
| Envases y accesorios | 2.05% |
| **TOTAL** | **48%** |

Dado lo anterior, el costo de ventas es igual a **48%** sobre las ventas totales, por lo tanto, para el primer año se estima:

## IX.5 COSTOS OPERACIONALES

### 5.1 Remuneraciones

Indirectas: remuneración correspondiente a personas que trabajan, tanto en la administración, como en operaciones, que no tienen relación directa con la elaboración de los productos.

| Cargo | Cantidad | Rem. Unitaria | Total U.F. |
|---|---|---|---|
| Gerente General | 1 | 42 | 42 |
| Administrador General | 1 | 24,8 | 24,8 |
| Secretaria | 1 | 14,6 | 14,6 |
| Junior | 1 | 10 | 10 |
| Chofer | 1 | 10 | 10 |
| **Sub-total Mensual** | | | **101,4** |
| **Sub-total Anual** | | | **1216,8** |

Directas: remuneración correspondiente a personas que trabajan tanto en el local, como en la planta procesadora y que se relacionan directamente con la elaboración de los productos.

**Planta:**

| Cargo | Cantidad | Rem. Unitaria | Total U.F. |
|---|---|---|---|
| Jefe de Planta | 1 | 16,2 | 16,2 |
| Jefe de Bodega | 1 | 13,8 | 13,8 |
| Cocinero | 3 | 13 | 39 |
| Auxiliar Cocina | 1 | 9,7 | 9,7 |
| **Sub-total Mensual** | | | **78,7** |
| **Sub-total Anual** | | | **944** |

**Local:**

| Cargo | Cantidad | Rem. Unitaria | Total U.F. |
|---|---|---|---|
| Jefe de Local | 2 | 16,2 | 32,4 |
| Cajera | 2 | 14,6 | 29,2 |
| Cocinero | 2 | 13 | 26 |
| Cocinero Freidor | 1 | 13 | 13 |
| Cocinero Espada | 1 | 13 | 13 |
| Despachadores | 4 | 9 | 36 |
| **Sub-total Mensual** | | | **149,8** |
| **Sub-total Anual** | | | **1797,6** |

Se debe hacer notar que el personal operativo tiene remuneraciones fijas, ya que este tipo de negocios está sujeto a fluctuaciones en la demanda, por lo que no es conveniente sacrificar el servicio en periodos de alta demanda.

Es por tal motivo, que la política de remuneraciones de la empresa será la de remuneran a los empleados de manera fija.

Dentro del ítem remuneraciones, se incluirá el pago a un contador externo a la empresa, cuyo valor asciende a 7.3 U.F. mensuales, lo que implica, 87.6 U.F. anuales. Por lo tanto considerando las remuneraciones anteriores, **el total de remuneraciones anuales es de 4.046 U.F.**

**5.2 Gastos en Publicidad**

Alí-Express tendrá como política destinar por concepto de Promociones a Parque Arauco, un 10% del arriendo mensual, con lo que se obtiene un total de 7.92 U.F. mensual ( 10% x 79.2 U.F. ).

Considerando el total anual, los gastos en publicidad ascienden a 95 U.F.

### 5.3 Gastos Generales

El siguiente cuadro resume los principales gastos generales en que incurrirá Alí-Express:

| Gasto Generales | Total U.F. |
|---|---|
| Patentes Municipales | 4,5 |
| Gastos en Mantención | 37,2 |
| Gastos Menores | 18 |
| Teléfono-Fax | 46 |
| Agua | 75 |
| Gas | 35,5 |
| Energía | 120,4 |
| Bencina | 41,6 |
| Otros | 85,37 |
| **Total Anual** | **463,6** |

Gastos Comunes: Parque Arauco: % Superficie Bruta

= 0.28 U.F. * mt²

= 0.28 * 44 = 12.1 U.F. mensual

= 145 U.F. anual

Planta Rampla de las Flores: 1 U.F, mensual

= 12 U.F. anual

**TOTAL GASTOS GENERALES: 620,6 U.F.**

Luego de considerar la evolución de los gastos, se estima que éstos crecerán en un 3% anual.

### 5.4 Gastos de Venta

Los gastos por venta consideran aquellos gastos de mantención del vehículo de la empresa, monto que asciende a 42.4 U.F. Suponemos un aumento de 5% anual en esos gastos.

### 5.5 Descuento por Cheque Restaurante

Se considera que un 40% de las ventas se realizarán con cheque restaurante y de éste valor se descuenta un 6% por el uso de este servicio.

El valor correspondiente por este concepto es de 304 U.F. anuales.

### 5.6 Gastos de seguridad

Los gastos por concepto de seguridad se componen básicamente de extintores y la mantención de ellos, monto que asciende a 10.51 U.F. para el primer período.
Se supone además, un incremento de un 3% anual en el monto especificado.

### 5.7 Gastos de seguros

Los gastos de seguros fueron obtenidos en base a la cotización que realizó el corredor de seguros Sr. Marco Antonio Nallar.

Equipo: El monto asegurado es de 317 U.F contra incendio, por una prima de 0.0047 por concepto de terremoto e incendio (actos terroristas, actos maliciosos, explociones, etc., lo que resulta un total de 1. 5 U.F anuales.
Vehículo: El monto a pagar es de 30 U.F. anuales.

**Total de gastos de seguros: 31,5 U.F anuales.**

### 5.8 Gastos de mantención

Estos gastos corresponden a la mantención de los equipos que posee la empresa, así como reparaciones que deban realizarse en el local.
Corresponde por concepto de mantención un monto que asciende a 32.8 U.F anual.

### 5.9 Gastos de arriendo

Los gastos por este concepto involucra tanto el arriendo por el local de Parque Arauco, como los de la planta procesadora, ubicada en la Rampla de las Flores.

Local Parque Arauco: Para calcular el arriendo, se debe considerar tanto el área de expansión (% de la plaza que se destina para sillas y mesas), como el área de operación (área del mesón del local, para adentro), lo que se denomina : superficie bruta.

Por lo tanto, considerando que Alí-Express va a utilizar un área de 44metros cuadrados (mª) ,se tiene lo siguiente:

Superficie bruta = área operación + área de expansión

= 1.2 U.Fmª + 0.6 U.F mª

= 79.2 U.F mensual

Considerando que en Parque Arauco durante Diciembre se paga doble arriendo, se deben tomar en cuenta para efectos de cálculo, 13 meses, por lo tanto:

Arriendo anual = 1.030 U.F.

Cabe destacar que el arriendo se reajusta cada dos años, y para ello se toma en cuenta como porcentaje de reajuste, un 10% sobre el arriendo.

Planta procesadora Rampla de las Flores: Considerando un espacio de 25 mª, el arriendo mensual, es de 12 U.F, por lo que considerando el arriendo anual, éste equivale a 144 U.F.

### 5.10 Gastos de depreciación

Para efectuar el cálculo de la depreciación, se utilizará el método de depreciación lineal. Estos gastos se aprecian en el siguiente cuadro:

| Activos | Valor U.F | Vida Util (años) | Depreciación anual | Valor residual |
|---|---|---|---|---|
| Equipos cocina | 317 | 20 | 12,68 | 63,4 |
| Equipo oficina | 34 | 10 | 3,4 | |
| Vehículo | 441,6 | 10 | 28,16 | 160 |
| | | | | |
| **TOTAL** | | | **44,24** | |

## IX. 6.- IMPUESTO A LA RENTA

El impuesto a la renta es un impuesto de primera categoría; impuesto proporcional de un 15% sobre las utilidades (o renta) devengadas por el negocio.

## IX. 7.- TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento fue determinada en base al modelo de valorización de activos de capital (CAPM).

El modelo del CAPM, postula que el retorno exigido de un activo, será igual a la tasa libre de riesgo, más un premio por riesgo financiero ( diferencia entre el retorno de mercado y la tasa libre de riesgo), multiplicando lo anterior por el Beta, que corresponde al riesgo no diversificable del activo.

Por lo tanto, se tiene que: **E ( Ri ) = Rf + ( E (Rm) - Rf ) x Bi**

E ( Ri ) = Retorno exigido para un activo

Rf = Tasa libre de riesgo

E ( Rm ) = Retorno esperado de mercado

Bi = Riesgo no diversificable

Para el cálculo del Beta del proyecto, se ha considerado como variable relevante la elasticidad - ingreso del sector de comida rápida, considerando de que se trata de algo que está teniendo un gran auge estos últimos años.

Además de lo anterior, es importante recalcar que este producto ( comida árabe rápida), es una innovación y se considera un bien normal.

Por lo anterior, el Beta a considerar para el proyecto es de 1.3, considerando el beta de otros locales de comida rápida y del sector alimenticio bajo este concepto.

Para obtener la tasa libre de riesgo ( Rf ), se consideró el PRBC aparecido en el diario Estrategia el día viernes 3 de noviembre de 1995; por lo que la tasa libre de riesgo a considerar es 6.77%.

Con respecto al premio por riesgo, se consideró una tasa de 6.5%, que es lo que actualmente los bancos dictan al respecto.

**Retorno exigido al activo a 10 años :**

| Retorno exigido al activo | Tasa libre de riesgo | Premio por riesgo | Beta |
|---|---|---|---|
| 15.22% | 6.77% | 6.5% | 1.3 |

Por lo tanto, las tasas utilizadas para sensibilizar el proyecto serán de acuerdo al valor que tome el Beta, tomando en cuenta un punto más arriba, y un punto más abajo de lo estimado considerando un margen de error, por lo que se tomará en cuenta: 1.2 - 1.3 - 1.4.

Tasas para la sensibilización:

| Retorno exigido al activo |
|---|
| 14.57% |
| 15.22% |
| 15.87% |

## IX. 8.- VALOR RESIDUAL DE LA EMPRESA

Para efectuar el cáculo del valor residual de la empresa, se consideró que ésta durará al menos 10 años más, por lo tanto, el valor de la empresa será determinado por los flujos futuros que pueda generar.

Para poder calcular los flujos futuros ( del año 11 al 20 ), es necesario calcular una nueva tasa de descuento, ya que la tasa cambia, y se consideran los PRC a 20 años.

Los PRC a 20 años tienen una tasa de 6.60%, según información aparecida en el diario Estrategia el día miércoles 8 de noviembre de 1995.

**Retorno exigido al activo a 20 años**: E ( Ri ) = Rf + ( E (Rm)- Rf ) x Bi

**15.05% = 6.6% + 6.5% x 1.3**

| Retorno exigido al activo | Tasa libre de riesgo | Premio por riesgo | Beta |
|---|---|---|---|
| 15.05% | 6.60% | 6.5% | 1.3 |

# X.- FLUJOS DE CAJA

Los flujos de caja para los distintos escenarios analizados, han sido sensibilizados considerando el crecimiento en las ventas que Alí-Express enfrentará a través de los períodos en los distintos escenarios.

Para un escenario normal, se consideró que las ventas tendrán un aumento del 7% desde el segundo período hasta el quinto incluido, para luego, en los siguientes dos períodos enfrentar aumentos del 5%, y a partir de ahí, hasta el décimo período, mantener estable las ventas sin variaciones.

La estimación del aumento de las ventas para el escenario normal, se realizó con un criterio realista y conservador, considerando lo que hoy en día sucede con el mercado de comida rápida.
Además de lo anterior, se consideraron las proyecciones de la empresa en cuanto a perspectivas y posibilidades de crecimiento en este sector.

Junto a lo anterior, es necesario considerar las perspectivas de crecimiento que se esperan para los malls en su totalidad, y de las proyecciones del sector comercio ( aprox. 9% ), considerando que un 11% de la facturación total del comercio proviene de las ventas de los centros comerciales; cifra que puede crecer notablemente, por el estudio de economías vecinas.

Para el escenario pesimista, se consideró un crecimiento de un 4% en las ventas a partir del segundo período hasta el quinto, y de ahí hasta el décimo año, las ventas no tendrán variaciones, manteníndose las ventas constantes.

Para el escenario pesimista, el crecimiento de las ventas se ha castigado significativamente, estableciendo un porcentaje de aumento muy por debajo de las expectativas de los centros comerciales.

Para el escenario optimista, se consideró un crecimiento de 12% a partir del segundo período hasta el octavo, para luego mantenerse constante los dos períodos restantes.

Se consideró esa tasa de crecimiento para el escenario optimista, ya que reflejan expectativas optimistas, pero realistas, de las ventas que tendría la empresa.

Cabe hacer notar que las tasas de crecimiento, si bien no son tan altas en cuanto a su valor, presentan alzas sostenidas, que para el rubro de comida rápida es mejor considerado.

Flujo de Caja Escenario Normal

En U.F

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos x Venta | | 12.673,0 | 13.560,1 | 14.509,3 | 15.525,0 | 16.611,7 | 17.442,3 | 18.314,4 | 18.314,4 | 18.314,4 | 18.314,4 |
| Costo de Venta | | (6.463,2) | (6.915,7) | (7.399,8) | (7.992,3) | (8.472,0) | (8.895,6) | (9.340,4) | (9.340,3) | (9.340,3) | (9.340,3) |
| Margen Bruto | | 6.209,8 | 6.644,5 | 7.109,6 | 7.532,7 | 8.139,7 | 8.546,7 | 8.974,1 | 8.974,1 | 8.974,1 | 8.974,1 |
| Arriendo | | (1.174,0) | (1.174,0) | (1.291,4) | (1.291,4) | (1.420,5) | (1.420,5) | (1.562,6) | (1.562,6) | (1.718,9) | (1.718,9) |
| Remuneraciones | | (1.304,4) | (1.330,5) | (1.357,1) | (1.384,2) | (1.411,9) | (1.440,2) | (1.469,0) | (1.498,3) | (1.528,3) | (1.558,9) |
| Publicidad | | (95,0) | (101,7) | (108,8) | (116,4) | (124,6) | (130,8) | (137,4) | (137,4) | (137,4) | (137,4) |
| Gastos Generales | | (620,6) | (642,3) | (664,8) | (688,1) | (712,2) | (737,1) | (762,9) | (789,6) | (817,2) | (845,8) |
| Gastos de Seguridad | | (10,5) | (10,8) | (11,2) | (11,5) | (11,8) | (12,2) | (12,5) | (12,9) | (13,3) | (13,7) |
| Gastos de Seguros | | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) |
| Gastos de Mantención Maq. | | (32,8) | (34,4) | (36,2) | (38,0) | (39,9) | (41,9) | (44,0) | (46,2) | (48,5) | (50,9) |
| Gastos de Ventas | | (42,4) | (44,5) | (46,7) | (49,1) | (51,5) | (54,1) | (56,8) | (59,7) | (62,6) | (65,8) |
| Gastos de Depreciación | | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) |
| Dcto.Cheque Restaurant | | (304,2) | (325,4) | (348,2) | (372,6) | (398,7) | (418,6) | (439,5) | (439,5) | (439,5) | (439,5) |
| Flujo Operacional | | 2.550,1 | 2.905,0 | 3.169,4 | 3.505,7 | 3.892,9 | 4.215,7 | 4.413,7 | 4.352,2 | 4.132,6 | 4.067,4 |
| Amort.Gto.Puesta en Marcha | | (554,4) | (554,4) | (554,4) | (554,4) | (554,4) | | | | | |
| Valor Residual Empresa | | | | | | | | | | | 7.491,1 |
| Utilidad antes Impto. | | 1.995,7 | 2.350,6 | 2.615,0 | 2.951,3 | 3.338,5 | 4.215,7 | 4.413,7 | 4.352,2 | 4.132,6 | 11.558,6 |
| Impuesto Renta (15%) | | (299,4) | (352,6) | (392,3) | (442,7) | (500,8) | (632,3) | (662,1) | (652,8) | (619,9) | (1.733,8) |
| Utilidad Neta | | 1.696,4 | 1.998,0 | 2.222,8 | 2.508,6 | 2.837,7 | 3.583,3 | 3.751,6 | 3.699,3 | 3.512,7 | 9.824,8 |
| Depreciación | | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 |
| Amort.Gto.puesta en Marcha | | 554,4 | 554,4 | 554,4 | 554,4 | 554,4 | | | | | |
| Var.Capital de Trabajo | | (40,8) | (43,7) | (46,6) | (50,1) | (53,4) | (40,9) | (42,9) | | | |
| Inversión Inicial | (4.527,0) | | | | | | | | | | |
| Flujo Neto de Caja | (4.527,0) | 2.254,2 | 2.552,9 | 2.774,8 | 3.057,1 | 3.382,9 | 3.586,6 | 3.753,0 | 3.743,6 | 3.557,0 | 9.869,0 |

V.A.N(14,57%)=12.582,11

V.A.N(15,22%)=12.084,40 T.I.R=59,14%

V.A.N(15,87%)=11.599,10

Flujo de Caja Escenario Pesimista

En U.F

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos x Venta | | 12.673,0 | 13.179,9 | 13.707,1 | 14.255,4 | 14.825,6 | 14.825,6 | 14.825,6 | 14.825,6 | 14.825,6 | 14.825,6 |
| Costo de Venta | | (6.463,2) | (6.721,8) | (6.990,6) | (7.338,7) | (7.561,1) | (7.561,1) | (7.561,1) | (7.561,1) | (7.561,1) | (7.561,1) |
| Margen Bruto | | 6.209,8 | 6.458,2 | 6.716,5 | 6.916,7 | 7.264,6 | 7.264,5 | 7.264,5 | 7.264,5 | 7.264,5 | 7.264,5 |
| Arriendo | | (1.174,0) | (1.174,0) | (1.291,4) | (1.291,4) | (1.420,5) | (1.420,5) | (1.562,6) | (1.562,6) | (1.718,9) | (1.718,9) |
| Remuneraciones | | (1.304,4) | (1.330,5) | (1.357,1) | (1.384,2) | (1.411,9) | (1.440,2) | (1.469,0) | (1.498,3) | (1.528,3) | (1.558,9) |
| Publicidad | | (95,0) | (98,8) | (102,8) | (106,9) | (111,2) | (111,2) | (111,2) | (111,2) | (111,2) | (111,2) |
| Gastos Generales | | (620,6) | (642,3) | (664,8) | (688,1) | (712,2) | (737,1) | (762,9) | (789,6) | (817,2) | (845,8) |
| Gastos de Seguridad | | (10,5) | (10,8) | (11,2) | (11,5) | (11,8) | (12,2) | (12,5) | (12,9) | (13,3) | (13,7) |
| Gastos de Seguros | | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) |
| Gastos de Mantención Maq. | | (32,8) | (34,4) | (36,2) | (38,0) | (39,9) | (41,9) | (44,0) | (46,2) | (48,5) | (50,9) |
| Gastos de Ventas | | (42,4) | (44,5) | (46,7) | (49,1) | (51,5) | (54,1) | (56,8) | (59,7) | (62,6) | (65,8) |
| Gastos de Depreciación | | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) |
| Dcto.Cheque Restaurant | | (304,2) | (316,3) | (329,0) | (342,1) | (355,8) | (355,8) | (355,8) | (355,8) | (355,8) | (355,8) |
| Flujo Operacional | | 2.550,1 | 2.730,7 | 2.801,6 | 2.929,7 | 3.074,0 | 3.015,9 | 2.814,1 | 2.752,5 | 2.533,0 | 2.467,8 |
| Amort.Gto.Puesta en Marcha | | (554,4) | (554,4) | (554,4) | (554,4) | (554,4) | | | | | |
| Valor Residual Empresa | | | | | | | | | | | 7.491,1 |
| Utilidad antes Impto. | | 1.995,7 | 2.176,3 | 2.247,2 | 2.375,3 | 2.519,6 | 3.015,9 | 2.814,1 | 2.752,5 | 2.533,0 | 9.959,0 |
| Impuesto Renta (15%) | | (299,4) | (326,4) | (337,1) | (356,3) | (377,9) | (452,4) | (422,1) | (412,9) | (379,9) | (1.493,8) |
| Utilidad Neta | | 1.696,4 | 1.849,8 | 1.910,1 | 2.019,0 | 2.141,6 | 2.563,5 | 2.392,0 | 2.339,7 | 2.153,0 | 8.465,1 |
| Depreciación | | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 |
| Amort.Gto.puesta en Marcha | | 554,4 | 554,4 | 554,4 | 554,4 | 554,4 | | | | | |
| Var.Capital de Trabajo | | (23,3) | (24,3) | (25,2) | (26,3) | (27,3) | | | | | |
| Inversión Inicial | (4.527,0) | | | | | | | | | | |
| Flujo Neto de Caja | (4.527,0) | 2.271,7 | 2.424,2 | 2.483,6 | 2.591,3 | 2.713,0 | 2.607,8 | 2.436,2 | 2.383,9 | 2.197,3 | 8.509,4 |

V.A.N(14,57%)=1 8.843,19

V.A.N(15,22%)=1 8.489,19 T.I.R=53,33%

V.A.N(15,87%)=1 8.149,88

Flujo de Caja Escenario Optimista
En U.F

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos x Venta | | 12.673,0 | 14.193,8 | 15.897,0 | 17.804,7 | 19.941,2 | 22.334,2 | 25.014,3 | 28.016,0 | 28.016,0 | 28.016,0 |
| Costo de Venta | | (6.463,2) | (7.238,8) | (8.107,5) | (9.080,4) | (10.170,0) | (11.390,4) | (12.757,3) | (14.288,1) | (14.288,2) | (14.288,2) |
| Margen Bruto | | 6.209,8 | 6.954,9 | 7.789,5 | 8.724,3 | 9.771,2 | 10.943,7 | 12.257,0 | 13.727,8 | 13.727,8 | 13.727,8 |
| Arriendo | | (1.174,0) | (1.174,0) | (1.291,4) | (1.291,4) | (1.420,5) | (1.420,5) | (1.562,6) | (1.562,6) | (1.718,9) | (1.718,9) |
| Remuneraciones | | (1.304,4) | (1.330,5) | (1.357,1) | (1.384,2) | (1.411,9) | (1.440,2) | (1.469,0) | (1.498,3) | (1.528,3) | (1.558,9) |
| Publicidad | | (95,0) | (106,5) | (119,2) | (133,5) | (149,6) | (167,5) | (187,6) | (210,1) | (210,1) | (210,1) |
| Gastos Generales | | (620,6) | (642,3) | (664,8) | (688,1) | (712,2) | (737,1) | (762,9) | (789,6) | (817,2) | (845,8) |
| Gastos de Seguridad | | (10,5) | (10,8) | (11,2) | (11,5) | (11,8) | (12,2) | (12,5) | (12,9) | (13,3) | (13,7) |
| Gastos de Seguros | | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) | (31,5) |
| Gastos de Mantención Maq. | | (32,8) | (34,4) | (36,2) | (38,0) | (39,9) | (41,9) | (44,0) | (46,2) | (48,5) | (50,9) |
| Gastos de Ventas | | (42,4) | (44,5) | (46,7) | (49,1) | (51,5) | (54,1) | (56,8) | (59,7) | (62,6) | (65,8) |
| Gastos de Depreciación | | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) | (44,2) |
| Dcto.Cheque Restaurant | | (304,2) | (340,7) | (381,5) | (427,3) | (478,6) | (536,0) | (600,3) | (672,4) | (672,4) | (672,4) |
| Flujo Operacional | | 3.724,1 | 4.369,5 | 5.097,1 | 5.916,8 | 6.840,0 | 7.879,1 | 9.048,1 | 10.362,9 | 10.299,7 | 10.234,5 |
| Amort.Gto.Puesta en Marcha | | (554,4) | (554,4) | (554,4) | (554,4) | (554,4) | | | | | |
| Valor Residual Empresa | | | | | | | | | | | 27.025,5 |
| Utilidad antes Impto. | | 3.169,7 | 3.815,1 | 4.542,7 | 5.362,4 | 6.285,6 | 7.879,1 | 9.048,1 | 10.362,9 | 10.299,7 | 37.260,0 |
| Impuesto Renta (15%) | | (475,5) | (572,3) | (681,4) | (804,4) | (942,8) | (1.181,9) | (1.357,2) | (1.554,4) | (1.544,9) | (5.589,0) |
| Utilidad Neta | | 2.694,3 | 3.242,8 | 3.861,3 | 4.558,1 | 5.342,8 | 6.697,2 | 7.690,9 | 8.808,5 | 8.754,7 | 31.671,0 |
| Depreciación | | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 | 44,2 |
| Amort.Gto.puesta en Marcha | | 554,4 | 554,4 | 554,4 | 554,4 | 554,4 | | | | | |
| Var.Capital de Trabajo | | (70,0) | (78,4) | (87,8) | (98,3) | (110,1) | (123,3) | (138,1) | (154,7) | | |
| Inversión Inicial | (4.527,0) | | | | | | | | | | |
| Flujo Neto de Caja | (4.527,0) | 3.222,9 | 3.763,1 | 4.372,1 | 5.058,4 | 5.831,3 | 6.618,1 | 7.597,0 | 8.698,0 | 8.798,9 | 58.740,7 |

V.A.N(14,57%)= 36.398,93
V.A.N(15,22%)= 34.855,12 T.I.R= 87,95%
V.A.N(15,87%)= 33.389,84

# XI.- MEGATENDENCIAS

Es muy importante determinar las megatendencias, para que de ese modo podamos formarnos una idea de cómo éstas pueden afectar a Alí- Express, y por lo tanto analizar cómo se puede reaccionar ante éstas.

**1.- De una visión de corto plazo a una de largo plazo**

Es de gran importancia estar atentos a las oportunidades que brinda el mercado, ya que permite entrar en segmentos que aún no han sido explorados, obteniendo en éstos expectativas positivas.

Es por tal motivo, que Alí-Express Ltda., estará constantemente tomando decisiones que aseguren y mantengan el porvenir de la empresa en el largo plazo.

**2.- Paso de una sociedad industrial a una sociedad de información**

Hoy en día, uno de los recursos más importantes es la información. Es por esto, que la empresa lo tomará como un recurso estratégico en cuanto a producir mejoras en la rapidez y calidad, tanto del producto, como del servicio.

Además, ésta permititá que dentro de la empresa exista una comunicación expedita y directa, lo que en definitiva hará que aumente el desempeño, por el conocimiento de los aspectos claves que se aplicarán al trabajo de la empresa.

**3.- Paso de las jerarquías a las redes**

Dentro de una empresa, es fundamental el grado de integración que exista dentro de los niveles de la organización, ya que las personas deben compartir ideas, información y recursos.

Lo anterior, tiende a favorecer a las estructuras menos rigidas e informales, ya que éstas pueden responder con mayor flexibilidad a las demandas del medio, y a las fluctuaciones de éste con prontitud.

Además, los canales de comunicación e interrelaciones al interior de la organización se ven mejorados notablemente, produciendo coordinación y apoyo entre departamentos.

**4.- Paso de una economía nacional a una economía mundial**

La economía es cada vez más globalizada, y los mercados más interrelacionados, por lo que la empresa debe estar siempre atenta a las economías y oportunidades de los mercados externos de interés para ella.

Además, cada vez se tiende a la integración de los mercados, por lo que Alí-Express lo tendrá presente para incursionar en mercados, especialmente en países vecinos.

**5.-De una sociedad restringida a una no excluyente**

Hoy en día, la tendencia es de contar con empresas que satisfagan al máximo las necesidades de los clientes. Para ello, las prácticas de marketing, permiten enseñar a comprar al consumidor, ofreciendo múltiples alternativas.

Es por tal razón, que Alí-Express, en su afán de proporcionar productos novedosos, ofrecerá una amplia gama de productos considerando las necesidades latentes de los consumidores.

# XII.- CONCLUSIONES

El estudio realizado, demuestra que existe una gran oportunidad de negocio en el mercado de la comida rápida, ya que existe un gran porcentaje de segmento que busca algo distinto e innovador con respecto a lo que actualmente se ofrece.

Es por tal razón, que Alí-Express, surge como una alternativa viable que satisfacerá las necesidades de un grupo importante de la población nacional, ofreciendo comida típica árabe, en forma innovadora; con una calidad incomparable y un sabor que sólo viajando al Medio Oriente se podrá sentir.
La factibilidad del negocio se ve respaldada desde el punto de vista financiero, ya que en los escenarios analizados; el normal y optimista , se obtuvo un rentabilidad esperada por los socios, dado un nivel de riesgo.

En el escenario pesimista, la rentabilidad del negocio también es positiva de manera significativa, a pesar del estilo conservador con el cual se evaluó.

Para un escenario normal se tuvo una Tasa Interna de Retorno de 59,14%, y un V.A.N de 12.084,40 U.F, con una tasa de descuento de 15,22%.

Cabe destacar que la comida rápida permite tener importantes retornos, en la medida que se sepa administrar en forma eficiente el negocio aprovechando, naturalmente, las oportunidades que ofrece el mercado, junto con saber percibir e interpretar las necesidades de los consumidores, y, satisfaciéndolas con un servicio personalizado, además de una excelente calidad, ya que es eso lo que busca el consumidor actual.

Es por lo anterior, que el proyecto de Alí-Express constituye una buena oportunidad de negocio que ciertamente será llevado a la práctica, en orden de obtener los retornos mencionados, y satisfacer las necesidades de alimentación/satisfacción, del segmento de personas determinado.

## XIII.- BIBLIOGRAFÍA


- Estrategia competitiva
  M. Porter

- La administración de las organizaciones
  E. Galofré

- Diario Estrategia

- Revista Gestión

- Dirección de la mercadotecnia
  P. Kotler

- Memoria Anual de Parque Arauco 1994

# XII.- AGRADECIMIENTOS

Aprovecho esta ocasión para agradecer a quienes me han apoyado a lo largo de toda mi carrera, en especial a mi papá, que, aunque no esté aquí conmigo, siempre lo estará dentro de mi corazón. Gracias papá!.

Además, no puedo dejar de lado a personas que me han brindado todo su apoyo en todo momento:

- Eduardo Facuse Z.
- Peter Vani
-Roberto Readi
-, y a quienes han tenido una gran paciencia...

Dedico esta memoria con mucho amor y cariño, a los dos hombres más importantes de mi vida: Alejandro Carmash y mi papá.

# XIII.- ANEXOS

CONSTITUCION DE SOCIEDAD

DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

**********

ALI EXPRESS LTDA.

**********

EN SANTIAGO DE CHILE, a veinticinco de Mayo de mil novecientos noventa y cinco ante mí, KAMEL SAQUEL ZAROR, abogado, Notario público, Titular de la cuadragésima Notaría de esta ciudad, con oficio en calle Teatinos número trescientos treinta y cinco , comparecen: Doña MARIA CRISTINA ABUD VALECH, chilena, viuda, factor comercio, cédula nacional de identidad número seis millones sesenta y un mil quinientos cincuenta y ocho guión ocho; Don ALEJANDRO DUGHMAN ABUD, chileno, soltero, factor comercio, célula nacional de identidad número siete millones setenta y ocho mil ochocientos ochenta y seis guión uno; Doña EMELY DUGHMAN ABUD, chilena, soltera, cédula nacional de identidad número diez millones doscientos cincuenta y siete mil doscientos treinta y dos guión siete; Don SERGIO DUGHMAN ABUD, chileno, estudiante, soltero, cédula nacional de identidad número nueve millones doscientos catorce guión tres; Doña

ALEJANDRO CARMASH CASSIS, . chileno, estudiante, soltero, cédula nacional de identidad número once millones cuatrocientos ochenta y dos mil setecientos setenta y ocho guión cero; todos con domicilio para efectos en Avenida Américo Vespucio N° 15.458, Santiago, mayores de edad, quienes acreditan su identidad con las cédulas citadas y exponen: PRIMERO: Que vienen en constituir una Sociedad comercial de Responsabilidad Limitada, en conformidad a las prescripciones de la Ley número tres mil novecientos dieciocho, sus modificaciones, a las disposiciones de los Códigos Civil y de Comercio, que versan sobre la materia y en especial, de acuerdo con las estipulaciones de este contrato. SEGUNDO: El objeto de la Sociedad, será la comercialización de toda clase de materias primas, productos elaborados y semi elaborados del rubro textil y la compra, venta, fabricación, distribución, corretaje, exportación, importacion, de toda clase de materias primas, mercaderías, productos, bienes de consumo, muebles e inmuebles, acciones, bonos, valores mobiliarios, sin limitación de ninguna especie, y en general cualquier negocio, acto, contrato o actividad relacionadas con los anteriores o que los socios acordaren. TERCERO: El domicilio social será la ciudad de Santiago de Chile y podrá instalar Agencias y Sucursales en todo el país y en el extranjero. CUARTO: La razón social será " " y podrá usar la sigla o nombre de fantasía de "

". QUINTO: El uso de la razón social y la administración de la sociedad corresponderá conjuntamente a dos de cualquiera de los socios, quienes actuando en la forma indicada y anteponiendo a sus firmas la razón social o el nombre de fantasía señalado, podrán representarla con las más amplias facultades pudiendo obligarla en toda clase de actos, y sin que la enumeración sea taxativa, podrán: comprar, vender, permutar, dar y tomar en arrendamiento y administración, ceder y transferir toda clase de bienes, incluso bienes raíces, para que contraigan, acepten, pospongan y cancelen hipotecas, prendas y toda clase de garantías y prohibiciones, constituyan a la sociedad como fiadora o codeudora solidaria, para contratar, abrir y cerrar cuentas corrientes de deposito, bancaria, de crédito y especiales, retirar talonarios de cheques, reconocer, aceptar y rechazar saldos en ellas, girar y sobregirar, aceptar, reaceptar, endosar, descontar, letras de cambio, pagarés y cualesquiera otros documentos mercantiles sean al portador, a la orden o nominativos; suscriban, firmen, endosen, cancelen y retiren pólizas, manifiestos, conocimientos y documentos de embarqué; descuenten, endosen, transfieran, abran, cancelen, acreditivos o letras de crédito, tramiten ante el Banco Central y demás autoridades bancarias; contraten mutuos con o sin garantías, contraten préstamos, avances contra aceptación, comisiones, otorgando hipotecas, prendas

que en ella corresponda. En el orden judicial, los administradores tendrán todas las facultades de ambos incisos del Articulo Séptimo del Código de Procedimiento Civil, las que se dan por integramente reproducidas. Los administradores podrán prestar declaración bajo juramento o sin él, otorgar mandatos generales, especiales, con o sin facultades de delegar en las mismas condiciones que podrán hacerlos ellos, delegar estas facultades de administración en todo o en parte, pudiendo revocar esos mandatos y delegaciones. En suma se faculta a los administradores para que practiquen todos los actos judiciales y extrajudiciales necesarios y aún aquellos para los cuales la Ley exige mandato especial. SEXTO: El capital de la Sociedad, será la suma de CUATRO MIL QUINIENTOS VEINTISIETE UNIDADES DE FOMENTO ( 4.527.- U.F ) que los socios enteraran en la siguiente forma : a) Doña María Cristina Abud, la suma de DOS mil cuatrocientas setenta coma veinte y cinco unidades de fomento, que entera y aporta en este acto, ingresándose en arcas sociales; b) Don Alejandro Dughman Abud, la suma de tres mil ciento cincuenta y seis coma setenta y mil unidades de fomento, que entera y aporta en este acto, ingresandose en arcas sociales; c) Doña Emely Dughman Abud, la suma de mil ciento cincuenta y seis coma setenta y cinco unidades de fomento, que entera y aporta en este acto,

ingresándose en arcas sociales; d) Don Sergio Dughman Abud, la suma de mil ciento cincuenta y seis coma setenta y cinco unidades de fomento, que entera y aporta en este acto, ingresándose en arcas sociales; e) ALEJANDRO CARMASH CASSIS , la suma de dos mil ciento cuatro coma cinco unidades de fomento, que entera y aporta en este acto, ingresándose en arcas sociales. La responsabilidad de los socios queda limitada al monto de sus aportes. SEPTIMO: La Sociedad practicará balance los días treinta y uno de Diciembre de cada año, las utilidades y eventuales pérdidas se distribuirán entre los socios en proporción a sus aportes. OCTAVO: La Sociedad empezará a regir el 15 DE NOVIEMBRE del año en curso y tendrá una duración indefinida. NOVENO: A partir del mes de Agosto de mil novecientos noventa y seis cada uno de los socios podrá hacer retiros mensuales a cuenta de utilidades, según las necesidades y en la medida que los fondos sociales así lo permitan y sin que se perjudique el funcionamiento de la sociedad, sus programas de trabajo e inversiones, previo acuerdo expreso de los socios. DECIMO: En caso de fallecimiento de uno de los socios la Sociedad continuará con los socios sobrevivientes y los herederos del fallecido los que deberán en todo caso, designar un mandatario común para actuar ante la Sociedad dentro de los sesenta días siguientes al

fallecimiento del causante. En todo caso, y bajo ningún aspecto, el mandatario designado podrá asumir la representación de la sociedad, la que será ejercida exclusivamente por los socios sobrevivientes. **DECIMO PRIMERO:** Cualquier dificultad que se suscite entre los socios, en relación con este contrato o con motivo de su aplicación, interpretación, cumplimiento o incumplimiento, o disolución anticipada o no de la Sociedad, será resuelta por un Arbitro Arbitrador, en cuanto al procedimiento y al fallo, sin que las parte puedan interponer recurso alguno en contra de sus resoluciones, para cuyos efectos las partes designan en este acto a don **RICARDO SAIEH MOBAREC**. En caso que don Ricardo Saieh Mobarec, no quisiera o no pudiera desempeñar el cargo se nombrará en su reemplazo y en el mismo carácter a don **EDUARDO FACUSE ZARHI**. Al mismo árbitro le corresponderá proceder a la liquidación de la Sociedad, para el caso de que los socios no se pongan de acuerdo en ello. **DECIMO SEGUNDO:** Para todos los efectos legales provenientes de este contrato, las partes fijan domicilio en el Departamento de Santiago y faculta al portador de copia autorizada del extracto de este contrato para requerir las incripciones y anotaciones que procedan del respectivo Registro de Comercio, y publicaciones en el Diario Oficial. " Conforme, la presente escritura de constitución de Sociedad ha sido extendida en conformidad a la minuta

u otras cauciones; cobren, perciban y otorguen recibos y cancelaciones totales y parciales, alzando, posponiendo o limitando prendas, hipotecas y prohibiciones; para que protesten toda clase de documentos, sea por falta de pago o aceptación; retiren valores en custodia, en garantía o en cobranza o en cualquier otra forma; compren y vendan acciones, bonos, y otros valores, cedan créditos y acepten cesiones; contraten seguros de todo tipo, clase o calidad, contraten anticresis, avios,igualas y otros, constituyan, prorroguen, modifiquen, disuelvan y liquiden toda clase de Sociedades, asociaciones o cuentas en participación y comunidades, asistan a sus juntas con voz y voto; para que pacten indivisión, celebren contratos de cualquier especie, aún autocontratando, constituyan servidumbres, donen y gratifiquen, para que hagan y acepten transferencias de acciones, bonos, billetes, valores y pagarés, para que renuncien a acciones y derechos y los pospongan a otros; para que estipulen en cada contrato que celebren los precios, plazos, codiciones y demás modalidades y pactos accesorios que juzguen convenientes: para que modifiquen, desahucien, anulen, rescindan, resuelvan, revoquen y terminen, den por terminados o revoquen los contratos celebrados a nombre de la Sociedad, para novar, remitir y compensar obligaciones de cualquier tipo; para que exijan rendición de cuentas, para convenir y aceptar estimación de perjuicios, reciban correspondencia aún

certificada, giros y encomiendas postales, y cobren o perciban cuanto a la Sociedad se le adeude por cualquier razón o título y otorguen recibos y cancelaciones; para que deleguen esta administración y confieran el mandatos y delegaciones, reasumiendo cuantas veces quieran su calidad de administradores; otorguen rectificaciones, firmen todas las escrituras públicas y privadas, instrumentos escritos y documentos que nazcan del ejercicio; para que se constituyan en agentes oficiosos si lo estimaren necesario; para que entablen demandas y se desistan de ellas; reconvengan, pongan posiciones,transijan, pidan declaratorias de quiebras, celebren acuerdos y convenios de todo género, quitas y esperas, sometan los asuntos y los juicios a la decisión de jueces Arbitradores y otorguen a éstos, facultades de Arbitradores y los nombren, prorroguen jurisdicción, nombren síndicos, depositarios, tasadores, liquidadores, peritos y demás funcionarios que fueren precisos, apelen, tachen, entablen y renuncien a toda clase de recursos legales, interpongan tercerías o se hagan parte en ellas, reclamen implicancias y entablen recusaciones; para solicitar, licitar, adquirir a cualquier título, renovar y retirar patentes Municipales de toda clase, para representar a la Sociedad ante cualquier autoridad administrativa, fiscal y semifiscal en el ejercicio de los derechos

redactada por el abogado Señor Eduardo Zarhi Hasbun. En comprobante y previa lectura firman los comparecientes el presente instrumento público. La presente escritura ha sido anotada en el libro de Repertorio con el número ciento setenta y cuatro. Se da copia. Doy fe.-

INGENIERIA Y CONSTRUCCION LTDA.

Santiago, 11 de Noviembre de 199

REF: PRESUPUESTO DE INSTALACION
LOCAL PARQUE ARAUCO

At. EMELY DUGHMAN A.
PRESENTE

De nuestra Consideracion :

Por la presente tengo el agrado de hacer llegar a Usted el presupuesto de la obra en referencia.

Para hacer un buen análisis del presente presupuesto hay que considerar los siguientes puntos :

1.- Los precios están expresados en Unidades de Fomento.

2.- La suma del presupuesto asciende a UF 445 más I.V.A.

3.- El plazo de ejecucion es de la obra es de 1 mes.

4.- El presente presupuesto tiene validez de 15 dias.

5.- El presupuesto solo considera lo indicado en itemizado y especificado en planos.

6.- El presente presupuesto contempla los siguientes Itemes :

- Instalaciones Electricas.
- Alcantarillado, y Agua Potable.
- Revestimientos y Pavimentos.

AV. PRESIDENTE KENNEDY 5062 DEP. 82 FONO 2185392

7.- Observaciones Generales :

- Toda obra anexa al presente presupuesto se evaluará oportunamente.

- Los proyectos y permisos de la parte existente deberán estar regularizados.

Sin otro particular y esperando una respuesta positiva, le saluda atentamente,

Michael Mouchabek Catan
Ingeniero Civil
MMC Ingeniería y Construcciones Ltda.

PLANTA IND. : VICUÑA MACKENNA 11490 * FONOS: 2886044 - 2888045
VENTAS : VICUÑA MACKENNA 98 * FONOS 2221893 - 6354276
FAX : (56-2) 6343588
CASILLA : 153 (22) SANTIAGO

**oppici** S.A.
DESDE 1935

# COTIZACION Nº MMU 3145

Fecha: 26/10/95

Srs. EMILY DUGHMAN

Dirección:

Ciudad. SANTIAGO

Fono:

Fax: 2258996

Atte. Sr. (es)

Nos es grato cotizar para ustedes lo siguente:

| Item | Cant. | Caracteristicas | Valor Unitario | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| 01 | 01 | COCINA INDUSTRIAL A GAS OPPICI | | |
| | | MOD. 600-1-6. CONSTRUCCION STANDARD | | |
| | | 6 QUEMADORES CON PILOTO | | |
| | | 1 HORNO DE COCCION | $ 622.000 | $ 622.000 |
| | | 2 BANDEJAS ENLOZADAS | | |
| | | MEDIDAS 1350 x 800 x 850 MM A LTO | | |
| 02 | 01 | FREIDORA INDUSTRIAL A GAS OPPICI | | |
| | | MOD. LET27-6 SISTEMA DE FILTRO | $ 396.000 | $ 396.000 |
| | | TERMOSTATIZADA. CONSTRUCCION STANDARD | | |
| | | MEDIDAS 400 x 730 x 820 MM A LTO | | |
| 03 | 01 | LAVAPLATO INDUSTRIAL OPPICI MOD L6AT | $ 188.000 | $ 188.000 |
| | | MEDIDAS 600 x 600 x 850 MM A LTO | | |
| 04 | 01 | LAVAPLATO INDUSTRIAL OPPICI MOD L62T | $ 310.000 | $ 310.000 |
| | | MEDIDAS 1200 x 600 x 850 MM A LTO | | |
| 05 | 01 | MESON DE TRABAJO OPPICI MOD MTP140 | | |
| | | MEDIDAS 1400 x 600 x 850 MM A LTO | $ 179.000 | $ 179.000 |
| 06 | 01 | CAMPANA INDUSTRIAL OPPICI MOD MURAL | | |
| | | 2 LADOS EN ACERO INOX INCLUYE FILTROS | | |
| | | E ILUMINACION. | $ 362.000 | $ 362.000 |
| | | MEDIDAS 2200 x 1000 x 700 MM A LTO | | |
| | | VALOR NO INCLUYE DUCTOS, INSTALACIÓN | | |
| | | NI SISTEMA DE EXTRACCIÓN. | | |
| | * | VALORES NO INCLUYEN EL IVA | | |
| | * | VIGENCIA COTIZACIÓN 30 DIAS | | |

-Forma de pago 40% ANTICIPO / SALDO CONTRA ENTREGA
-Entrega 45 DIAS NUESTRA FABRICA
-Servicio técnico y repuestos en forma permanente
-Mercaderia por fabricar, puesta en nuestra fábrica
-Flete y seguro por cuenta del cliente

VENDEDOR

CLIENTE

**Tecniser LTDA**
MANTENCION Y REPARACION

**Soval**
LINEA DE PRODUCTOS

SANTIAGO, Octubre 31 de 1995.
COTIZACION N°1950/95

SEÑORA
NELY DUGHMAW
PRESENTE .
========
Fax : 2258996

Estimada Sra. Dughmaw :

De acuerdo a lo solicitado, tenemos el agrado de cotizar los siguientes equipos:

1. LAVADERO DE OLLONES
   CONSTRUIDO INTEGRAMENTE EN ACERO INOXIDABLE AISI 304
   MODELO LOX-EX-1T DIMENSIONES 800X700X850
   VALOR NETO UNITARIO $ 202.900+IVA.

2. MESON DE TRABAJO
   CONSTRUIDO INTEGRAMENTE EN ACERO INOXIDABLE AISI 304
   MODELO MAX-EX-RR1 DIMENSIONES 1420X600X850
   VALOR NETO UNITARIO $ 154.532+IVA.

3. CAMPANA DE EXTRACCION CENTRAL
   CONSTRUIDA EN ACERO INOXIDABLE
   DIMENSIONES 1000X1300X400
   VALOR NETO UNITARIO $ 284.033+IVA.
   INCLUYE EXTRACTOR DE 12" FILTROS DEMONTABLES CANAL DECANTADOR, FOCO PLAFONIER NO INCLUYE INSTALACION, NI DUCTOS.

4. COCINAS INDUSTRIALES SOVAL
   MODELO 214 DOS QUEMADORES SOBRE ATRIL
   VALOR NETO UNITARIO $ 155.000+IVA.
   MODLEO 224 CUATRO QUEMADORES SOBRE ATRIL
   VALOR NETO UNITARIO $ 222.000+IVA.
   MODELO 244 CUATRO QUEMADORES SOBRE ATRIL
   VALOR NETO UNITARIO $ 392.000+IVA.

5. FREIDORAS ELECTRICAS MARCA ROLLER GRILL
   MODELO RF- 8-DSP VALOR NETO UNITARIO $ 288.758+IVA.
   MODELO RF-12-DSP VALOR NETO UNITARIO $ 353.867+IVA.
   MODELO RF-13-S VALOR NETO UNITARIO $ 379.900+IVA.

AV. LA CONQUISTA N° 2444 RECOLETA • FONOS: 6215155 / 6213035 • FAX: (56-2) 6213642 • CASILLA 208, SANTIAGO 4

**Tecniser** LTDA

MANTENCION Y REPARACION

Soval

LINEA DE PRODUCTOS

CONDICIONES GENERALES

| | | |
|---|---|---|
| * FORMA DE PAGO | : | 50% CONTADO CON ORDEN DE COMPRA<br>50% CONTRA ENTREGA<br>Ó LEASING. |
| * SERVICIO TECNICO | : | TECNISER LTDA. |
| * GARANTIA | : | 1 AÑO |
| * VALIDEZ COTIZACION | : | 07 DIAS |
| * ENTREGA | : | A CONVENIR |

Sin otro particular, reciba los atentos saludos de.

FRANCISCO IVAN LEAL
GERENTE COMERCIAL

AV. LA CONQUISTA Nº 2444 RECOLETA • FONOS: 6215155 / 6213035 • FAX: (56-2) 6213642 • CASILLA 208, SANTIAGO 4

BIGGI Equipos para grandes cocinas®



# COTIZACION Nº B12820

STGO. 24 OCTUBRE DE 1995

CODIGO CLIENTE: B12409

SRES CONFECCIONES MORRIS LTDA. RUT: 80.229.400-K

AVDA. SALVADOR 1806 PROVIDENCIA SANTIAGO CHILE

FONO 2258996 FAX 2258996 SR. EMILY DUGHMAN

REF VARIOS

| IT | EQUIPO | MODELO | CT | PU [$] | TOT. [$] |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | LAVADERO INDUSTRIAL DOBLE MEDIANO | LAV-25 | 1.0 | 410.000 | 410.000 |
| 2 | MESON DE TRABAJO ACERO INOXIDABLE | MT-140 | 1.0 | 190.000 | 190.000 |
| 3 | COCINA INDUSTRIAL A GAS 6 PLATOS UN HORNO | CG-6H | 1.0 | 590.000 | 590.000 |
| 4 | CAMPANA INDUSTRIAL MURAL | C-150M | 1.0 | 180.000 | 180.000 |
| 5 | SISTEMA EXTRACCION PARA DOMO | SET | 1.0 | 80.000 | 80.000 |
| 6 | EXTRACTOR INDUSTRIAL DOMO | EBT-451 | 1.0 | 190.000 | 190.000 |
| 7 | FREIDORA INDUSTRIAL ELECTRICA | FE-20 | 1.0 | 540.000 | 540.000 |
| 8 | FREIDORA INDUSTRIAL A GAS | FG-20 | 1.0 | 290.000 | 290.000 |
| 0 | FREIDORA INDUSTRIAL ALTA PRODUCCION A GAS | EF-3 | 1.0 | 540.000 | 540.000 |
| 10 | FREIDORA SOBREMESA ELECTRICA | LF-14 | 1.0 | 250.000 | 250.000 |

TODOS LOS PRECIOS SON NETOS, AGREGAR IVA

CONDICIONES GENERALES

| | |
|---|---|
| FORMA DE PAGO | 50% CON ORDEN - SALDO CONTRA ENTREGA |
| VALIDEZ OFERTA | 30 DIAS A LA FECHA DE LA PRESENTE COTIZACION |
| ENTREGA | 10 DIAS - EQUIPO EN STOCK |
| EMBALAJE | OPCIONAL EN JABA DE MADERA AGREGAR 3% VALOR NETO EQUIPOS + IVA |
| FLETE | POR CUENTA DEL CLIENTE |
| INSTALACION | POR CUENTA DEL CLIENTE |