



UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



Estudio de mercado y plan de negocios correspondiente al servicentro Copec S.A Aníbal Pinto 1835

POR
Martín Elias Grandón Letelier

Memoria de Título presentada a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de
Concepción para optar al título profesional de Ingeniero(a) Civil Industrial

Profesor(es) Guía
Alejandro Andalaft

Junio 2022
Concepción (Chile)

© Martín Elias Grandón Letelier



UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

Resumen

En el presente estudio el enfoque será un servicentro COPEC S.A. ubicado en Aníbal Pinto 1835, donde se buscará generar un análisis completo de la bencinera como también de la marca.

Es por esto que se realiza un detallado estudio de mercado que permitirá identificar ciertas características y comportamientos del negocio que se encuentra bajo administración de “Sociedad Comercial Grandon e Hijo Ltda.” desde 2019 hasta la actualidad.

Reconocer los principales aspectos del servicentro permitirán evaluar el desempeño que ha tenido la bencinera durante esta administración, donde resulta importante mencionar que ha sido golpeada por un estallido social en 2019, y posteriormente la crisis sanitaria producto del Covid-19 en 2020.

A partir de esto se buscará realizar una proyección del negocio para obtener estimaciones del rendimiento a futuro que posiblemente tenga la empresa, y al mismo tiempo establecer ciertas oportunidades donde se pueda sacar provecho para incrementar de esta forma el bienestar del negocio.

Por último, al haber identificado la oportunidad se describirá un completo plan de negocios de cómo desarrollar esta idea, la cual consiste en la ampliación de las oficinas para incorporar un negocio de conveniencia, siendo este un local de comida rápida que buscará destacarse por su económico precio, breve espera, superior calidad de productos y servicio al cliente. Para evaluar la viabilidad del proyecto se utilizaron herramientas financieras como el VAN, TIR, PRI y su equivalencia en meses, los cuales arrojaron valores de; \$ 41.825.713, 57%, 0,31004 y 19 meses respectivamente. Los resultados obtenidos permiten reconocer que el proyecto es viable y debería realizarse.

Una vez presentado los resultados al concesionario se toma la decisión de llevar a cabo el proyecto lo cual marcará un nuevo hito para la empresa y el funcionamiento de la bencinera, permitiendo incrementar la experiencia de los clientes como también el bienestar del negocio familiar. Por otro lado, el presente estudio permitió al estudiante memorista comprender de mejor forma el negocio del cual forma parte y los diferentes aspectos que este presenta, es aquí donde surge la motivación de potenciar el negocio en busca del bienestar de la empresa.

Abstract

In the present study the focus will be on a COPEC S.A gas station located in Anibal Pinto 1835, where we will seek to generate a complete analysis of it, as well as the proper brand of COPEC S.A.

For this a detailed market study will be elaborated, this will allow the identification of certain characteristics and behaviors of the business, which is under administration of “Sociedad Comercial Grandon e Hijo Ltda.” from 2019 to the day.

Recognizing the mains aspects of the service center will allow the evaluation of the performance of the gas station during this administration. It is important to mention that this business has been affected by a social outbreak in 2019, and later by the health crisis caused by Covid-19 in 2020.

Once this is done, a business projection will be detailed to obtain estimations of the future performance that the company may have, and at the same time establish certain opportunities where it can be taken advantage to increase the well-being of the business.

Finally, once the opportunity was discovered, a complete business plan will be described detailing how to develop this idea, which consists in expanding the offices to incorporate a convenience business, this being a fast-food place that will seek to stand out for its economic prices, short wait, superior quality of products and customer service. In order to evaluate the viability of the project, financial tools such as VAN, TIR, PRI and its equivalence in months were used, which delivered results of; \$ 41.825.713, 57%, 0,31004 y 19 months, respectively. The results obtained allow us to recognize that the project is viable and should be carried out.

Once the results were presented to the concessionaire, the decision was made to carry out the project, which would mark a new milestone for the company and the operation of the gas station, increasing the customer experience as well as the well-being of the family business. On the other hand, the present study allowed the student to understand the business of which he is part of and the different aspects that it presents, this is where the motivation to promote the business in search of the well-being of the company arises.

Tabla de Contenido

Introducción	10
1 Objetivos	12
1.1 Justificación del tema	12
1.2 Objetivo General	12
1.3 Objetivos Específicos	12
2 Marco Teórico	13
2.1 Introducción	13
2.2 Estudio de Mercado	14
2.2.1 Definición.....	14
2.2.2 Objetivos del Estudio de Mercado	14
2.2.3 Análisis del Medio	15
2.2.4 Análisis Interno.....	16
2.2.5 Proyección de mercado.....	18
2.3 Plan de Negocios	19
2.3.1 Definición.....	19
2.3.2 Objetivo	19
2.3.3 Plan Comercial.....	19
2.3.4 Plan Operativo.....	19
2.3.5 Plan Financiero	20
3 Estudio de Mercado	22
3.1 Metodología	22
3.1.1 Caracterización del mercado.....	22
3.1.2 Consumidor o Usuario final.....	22
3.1.3 Análisis del medio.....	23
3.1.4 Análisis Interno	24
3.1.5 Resumen análisis	24
3.1.6 Estrategia Comercial.....	24
3.1.7 Proyección de mercado.....	24
3.2 Resultados y Discusión	27
3.2.1 Mercado de COPEC S.A Aníbal Pinto 1835	27
3.2.2 Submercados.....	27
3.2.3 Análisis del medio.....	31

3.2.4	Análisis Interno	45
3.2.5	Resumen análisis	56
3.2.6	Estrategia Comercial.....	60
3.2.7	Proyección de la demanda	63
4	Plan de Negocios	71
4.1	Metodología	71
4.1.1	Que entrega la empresa	71
4.1.2	Análisis del Medio	71
4.1.3	Análisis Interno	71
4.1.4	Resumen Análisis.....	71
4.1.5	Formulación Estratégica	72
4.1.6	Plan Comercial.....	72
4.1.7	Plan de Marketing	72
4.1.8	Plan Operativo	72
4.1.9	Plan Financiero	73
4.2	Resultados y Discusión	74
4.2.1	Que entregara la empresa.....	74
4.2.2	Análisis del Medio	75
4.2.3	Análisis Interno.....	83
4.2.4	Resumen Análisis.....	90
4.2.5	Formulación Estratégica.....	95
4.2.6	Plan Comercial.....	97
4.2.7	Plan de Marketing	101
4.2.8	Plan Operativo	106
4.2.9	Plan Financiero	112
Conclusión	118
Referencias	120
Anexos	124
Anexo A:	Estimación de volumen de litros vendidos Gasolina 93	124
Anexo B:	Estimación de volumen de litros vendidos Gasolina 95	125
Anexo C:	Estimación de volumen de litros vendidos Gasolina 97.....	126
Anexo D:	Estimación de volumen de litros vendidos Diesel	127
Anexo E:	Estimación de volumen de litros vendidos GLP	128
Anexo F:	Estimación de volumen de litros vendidos Kerosene	129

Anexo G: Grafico Predicción de comportamiento Kerosene	130
Anexo H: Tabla Excel calculo sueldo trabajadores local de conveniencia	131
Anexo I: Simulador Depósito a plazo.....	132
Anexo J: Calculo Costo de Oportunidad	132

Lista de Tablas

Lista de Figuras.....	9
Tabla 1: Matriz PESTEL	41
Tabla 2: Las 5 fuerzas competitivas de Porter de Aníbal Pinto 1835	44
Tabla 3: Análisis VRIO Aníbal Pinto 1835	49
Tabla 4: Análisis FODA Aníbal Pinto 1835	59
Tabla 5: Análisis VRIO Local de comida rápida.....	84
Tabla 6: Análisis FODA local de comida rápida	94
Tabla 7: Proceso de servicio y modelo operativo del local de comida rápida.	108

Lista de Figuras

Figura 1: Diagrama de Porter Aníbal Pinto 1835 Copec S.A.....	23
Figura 2: Modelo de negocios Canvas Aníbal Pinto 1835	45
Figura 3: Cadena de Valor Aníbal Pinto 1835.....	53
Figura 4: Cadena Productiva Aníbal Pinto 1835.....	55
Figura 5: Layout Aníbal Pinto 1835	61
Figura 6: Proyección del volumen de litros vendidos de gasolina 93	63
Figura 7: Proyección del volumen de litros vendidos de gasolina 95	64
Figura 8: Proyección del volumen de litros vendidos de gasolina 97	65
Figura 9: Proyección del volumen de litros vendidos de Diesel.....	66
Figura 10: Proyección del volumen de litros vendidos de GLP	67
Figura 11: Proyección del volumen de litros vendidos de Kerosene	68
Figura 12: Modelo de regresión simple con series temporales del Kerosene	69
Figura 13: Diagrama de Porter Local de comida rápida.....	82
Figura 14: Modelo de negocios Canvas Local de comida rápida.....	83
Figura 15: Cadena de Valor Local de comida rápida.	90
Figura 16: Posicionamiento Local de comida rápida.....	105
Figura 17: Organigrama Local de comida rápida.....	109
Figura 18: Flujo de Caja Local de Conveniencia.	115
Figura 19: VAN, TIR, PRI y PRI (meses)	116

Introducción

En la actualidad las bencineras cumplen un rol fundamental dentro de nuestra sociedad, es gracias a estas distribuidoras de combustibles que gran parte de la movilización tanto personal como colectiva es posible. Son los principales puntos de abastecimiento, entregando diferentes opciones de combustibles para un variado espectro de clientes, los cuales se diferencian por sus necesidades y características que sus respectivos vehículos presentan.

El país de Chile no corresponde a un productor de petróleo ni combustibles derivados de este, por lo que estos deben ser importados. El encargado de importar estos combustibles es ENAP, cuyas siglas significa Empresa Nacional del Petróleo, y corresponde a una empresa estatal chilena que se dedica a la explotación, producción, refinación y comercialización de petróleo y derivados. Esta se encarga de la importación de aproximadamente el 90% del petróleo a países como Brasil, Ecuador, Argentina, Colombia y pequeñas importaciones de Canadá e Inglaterra. ENAP al importar estos combustibles establece precios de ventas para las distintas marcas bencineras a lo largo de todo el territorio nacional como lo son; Shell, Petrobras, Terpel, Copec S.A y Bencineras Particulares. Estas empresas han construido sus redes de bencineras en distintas ubicaciones estratégicas para ser opciones viables para todos los clientes de nuestro país.

Actualmente Copec S.A posee la mayor participación en el mercado de los combustibles a comparación de todas las marcas mencionadas previamente con un 58,4% registrado el 2021. Y será uno de los servicentros correspondientes a esta marca al cual se realizará un estudio de mercado, dando a conocer ciertas características y aspectos propios de la marca Copec S.A lo que a la vez permitirá reconocer potenciales oportunidades que podrían ser explotadas, para posteriormente elaborar un plan de negocios cuyo objetivo es desarrollar una de las oportunidades identificadas y así lograr incrementar el bienestar de la empresa.

La bencinera mencionada anteriormente corresponde a un servicentro que presenta un gran flujo vehicular, lo cual es debido a su ubicación estratégica y por las diversas opciones de combustible que ofrece como lo son; Petróleo, Bencina (93, 95 y 97), Kerosene, GLP y gas licuado para cocinas y estufas.

Últimamente el tema de los combustibles ha resultado ser sumamente polémico y ha causado gran revuelo con sus constantes alzas llegando a un punto crítico dejando un futuro incierto, es por esto

mismo que resulta crucial analizar en detalle su comportamiento y aspectos que permitan tomar decisiones que resulten a favor del futuro de la empresa familiar, siendo esta el principal sustento para sus administradores.

1 Objetivos

1.1 Justificación del tema

El servicentro COPEC S.A Aníbal Pinto 1835 corresponde a un negocio familiar que se encuentra bajo la administración de “Sociedad Comercial Grandon e Hijo Ltda.”, de la cual el estudiante memorista forma parte. La administración de este negocio comenzó en 2019 y desde un principio la empresa ha sido afectada por circunstancias tales como; el estallido social y luego en 2020 con la actual crisis sanitaria, por lo que surge la necesidad buscar oportunidades que permitan mejorar el rendimiento de la bencinera, siendo esencial para esto un estudio previo completo de la situación en la cual se encuentra, para así reconocer nichos que puedan ser explotados, buscando incrementar el bienestar de la empresa.

1.2 Objetivo General

Generar un estudio de mercado y plan de negocios del servicentro COPEC S.A Aníbal Pinto 1835.

1.3 Objetivos Específicos

- Realizar un detallado estudio de mercado, que permita reconocer características del negocio tanto como de la marca COPEC S.A.
- Identificar a partir del estudio de mercado el desempeño que ha tenido el servicentro en el periodo 2019-2022.
- Generar una proyección para los distintos combustibles, la cual permita obtener estimaciones futuras del volumen de litros vendidos para el corto plazo.
- Reconocer nichos que puedan ser explotados para lograr incrementar el bienestar del negocio.
- Generar un plan de negocios que sea una primera aproximación para la oportunidad que se busca sacar provecho.

2 Marco Teórico

2.1 Introducción

Con el propósito de fundamentar la investigación realizada y lograr comprender la teoría en la cual se basa, se elabora esta sección donde en una primera instancia se explicarán los principales aspectos de un estudio de mercado y la importancia de este, para luego adentrarse en el concepto de plan de negocios y de qué forma este permite desarrollar y validar la idea que se busca implementar para potenciar el negocio familiar.

Es muy frecuente que los empresarios no conozcan a profundidad que buscan los consumidores en los productos y servicios. La frase clave es conocer el mercado, cuáles son sus necesidades, inquietudes y deseos. Esto permite al vendedor definir qué es lo que se va a ofrecer, a quienes, así como dónde y de qué manera (Churchill y Lewis, 2002).

A partir del estudio de mercado se podrá conocer el mercado en el cual funciona el negocio, identificar necesidades y deseos de los clientes para así elaborar ideas que permitan satisfacer estas necesidades a través de una estrategia la cual será desarrollada más adelante en el plan de negocios.

En un negocio, la planeación es la clave del éxito y este proporciona los elementos necesarios para que tanto administradores como dueños del negocio puedan establecer las metas y objetivos de la empresa, así como diseñar los planes necesarios para alcanzarlos (Churchill y Lewis, 2002).

Una vez identificadas las necesidades y nichos que pueden ser explotados en el estudio de mercado resulta fundamental la elaboración de un plan de negocios completo descrito en sus principales partes, siendo lo más específico posible y abarcando la mayor cantidad de aspectos. Esto permitirá aumentar las probabilidades de éxito de nuestro negocio al cubrir los problemas o inconvenientes que puedan surgir en el transcurso del desarrollo del proyecto.

A continuación, se describe que es un estudio de mercado y plan de negocios, incluyendo los conceptos más importantes a considerar dentro de estos apartados.

2.2 Estudio de Mercado

2.2.1 Definición

Un estudio de mercado corresponde a un documento que, a través de la recopilación de información, análisis y planificación, permite identificar datos relevantes los cuales son útiles al momento de la toma de decisiones para una organización, así lograr enfrentar el mercado de la mejor forma a partir del uso de determinadas estrategias.

El estudio de mercado consiste en la recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing (Randall, 2003).

Según (Córdoba, 2011) el estudio de mercado se define como:

- Es el punto de partida de la presentación detallada del proyecto.
- Sirve para los análisis técnicos, financieros y económicos.
- Abarca variables sociales y económicas.
- Recopila y analiza antecedentes para ver la conveniencia de producir y atender una necesidad.

2.2.2 Objetivos del Estudio de Mercado

Según (Córdoba, 2011) el estudio de mercado de un proyecto persigue los siguientes objetivos:

- Verificar que existe un mercado insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en ese mercado el producto objeto de estudio.
- Demostrar que tecnológicamente es posible producirlo, una vez que se verificó que no existe impedimento alguno en el abastecimiento de todos los insumos necesarios para su producción.
- Demostrar que es económicamente rentable llevar a cabo su realización.

Esto quiere decir que; los objetivos de la realización de un estudio de mercado consisten en verificar que existe un mercado insatisfecho al cual se puede ingresar, demostrar que es posible comercializar el producto y analizar la penetración que este puede tener en el mercado.

Según (ILPES, 1994) un estudio de mercado constituye el punto de partida para la presentación detallada del proyecto y que abarca la investigación de algunas variables sociales y económicas, entre ellas se pueden mencionar factores tales como el grado de necesidad o la cuantía de la demanda de los bienes o servicios que se quiere producir, las formas en que estas necesidades o demanda se han venido atendiendo, la influencia que en estos aspectos tienen instrumentos tales como los precios o las tarifas. En los casos de los proyectos, la finalidad del estudio de mercado es probar que existe un número suficiente de individuos, empresas u otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción, de bienes o servicios en un cierto periodo.

2.2.3 Análisis del Medio

La principal finalidad de un análisis del medio consiste en identificar oportunidades y prever amenazas que puedan surgir durante el funcionamiento de la empresa, las cuales deben ser evitadas en un futuro. Esto permite establecer una estrategia acorde a este análisis para aumentar los beneficios y disminuir los riesgos del negocio.

En el presente trabajo el análisis del medio se divide en dos conceptos claves que nos permitirán identificar estas oportunidades y amenazas. Estos corresponden a el análisis PESTEL y las 5 fuerzas competitivas de Porter.

En primer lugar, tenemos el análisis PESTEL; el cual según (Torreblanca, 2015) es una herramienta que nos permite identificar los factores del entorno general que afectan a la empresa y al resto de agentes socioeconómicos.

El análisis PESTEL, es denominado de esta forma, ya que explica 5 aspectos; Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis es una herramienta que nos permite comprender la situación de la empresa y otros agentes socioeconómicos, siendo útil para plantear de forma adecuada el presente y lograr construir un mejor futuro para el negocio.

Por otro lado, tenemos las 5 fuerzas competitivas de Porter, según (Porter, 1982) la esencia de la formulación de una estrategia competitiva es relacionar una empresa con su entorno. Aunque el entorno relevante es muy amplio, que abarca tanto las fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es la industria o industrias en las que compite. La estructura de la industria tiene una fuerte influencia en la determinación de las reglas competitivas del juego, así como las estrategias potencialmente disponibles para la firma. Las fuerzas fuera de la industria son

significativas principalmente en un sentido relativo; ya que las fuerzas externas generalmente afectan todas las empresas en la industria, la clave se encuentra en las diferentes capacidades de las empresas para lidiar con estas.

Dentro de las 5 fuerzas competitivas de Porter tenemos; el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos entrantes y por último la rivalidad entre los competidores.

El estudio de estas fuerzas sumado con el análisis PESTEL nos permite entender los aspectos más relevantes del entorno de nuestro negocio, logrando identificar las principales oportunidades que pueden ser aprovechadas como también las amenazas que deben ser anticipadas, para así lograr maximizar los beneficios de la empresa al momento de la toma de decisiones.

2.2.4 Análisis Interno

El objetivo del análisis interno se basa en identificar las capacidades de nuestra firma para desarrollarse frente a la competencia, adaptándose a las condiciones del mercado aprovechando las fortalezas y con el objetivo de mejorar las debilidades. Para identificar las capacidades del negocio se utilizarán recursos como el lienzo CANVAS el cual permitirá definir el modelo de negocio, el análisis VRIO para determinar oportunidades y puntos críticos, y finalmente la cadena de valor lo cual permitirá entender los procesos y etapas que se llevan a cabo en la empresa.

En primer lugar, tenemos el modelo de negocio CANVAS el cual tiene como objetivo definir los principales aspectos de un negocio, esta herramienta fue propuesta por Alexander Osterwalder durante su investigación de doctorado, y supervisada por Yves Pigneur, reconocido informático belga y profesor de sistemas de información gerencial de la Universidad de Lausana. Según (Osterwalder, 2010) un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Esta herramienta resulta crucial dentro de nuestra investigación ya que permite identificar de qué forma crea valor el servicio, y elaborar procedimientos que permitan potenciar estas actividades entregando la mejor experiencia posible para sus clientes.

En segundo lugar, tenemos la herramienta de análisis VRIO el cual tiene como objetivo identificar aquellos recursos que son valiosos para la empresa y que permiten diferenciarse de la competencia.

El análisis VRIO fue desarrollado por Jay Barney (1991) y está fundamentado en la importancia que poseen los recursos y en la ventaja competitiva de una empresa, según (David, 2008) es todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales.

Además, según (Mayorga, 2014) a través del análisis VRIO es posible establecer los recursos, que se refieren a los activos tangibles e intangibles de la empresa, los cuales se pueden clasificar en financieros, físicos, individuales y de organización.

Según (Mayorga, 2014) para llevar a cabo un análisis VRIO, la empresa debe considerar el cumplimiento de sus expectativas a través de la evolución de los siguientes aspectos:

- Valor: ¿el recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- Raro: ¿el recurso lo poseen pocas empresas?
- Inimitable: ¿las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?
- Organización: ¿la organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

En último lugar tenemos la cadena de valor el cual es un concepto propuesto por Michael Porter (1985) en el que a raíz de las actividades de una empresa se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. Hoy en día la cadena de valor se entiende como una herramienta estratégica de análisis para identificar ventajas competitivas de un negocio frente al mercado.

Este concepto analiza las diferentes actividades o departamentos de la empresa comparándolas a las de la competencia, dando así información útil sobre la posición que nuestro negocio ocupa en el mercado y la estrategia que debería seguir a nivel de procesos internos o externos.

Según (Porter, 1985) una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés. De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva y, en consecuencia, produce más rentabilidad para la empresa. Lo que caracteriza al enfoque de la cadena de valor es su interés en los procesos y actividades que se relacionan con los clientes; no tanto por los gastos o la organización departamental.

2.2.5 Proyección de mercado

Una proyección de mercado resulta una estimación del comportamiento futuro de las variables que se desean estudiar. Esto permite evaluar el rendimiento del negocio y anticipar las demandas de los clientes para así estar preparado para cualquier situación que se presente.

Según Rus (2020) una proyección de ventas es un cálculo estimado, utilizando técnicas estadísticas que permiten conocer la previsión de ventas de una empresa en un periodo de tiempo.

En el presente estudio se utilizan dos tipos de modelos para proyectar la demanda. En primer lugar, tenemos el modelo de regresión simple el cual trata de explicar la relación que existe entre una variable dependiente (Y) y una variable independiente (X) a través de una ecuación matemática, la cual nos permite obtener predicciones de ventas futuras basándonos en esta última. Mientras que en segundo lugar tenemos el modelo de series temporales el cual consiste en una sucesión de observaciones de una variable en intervalos regulares de tiempo, cuyo objetivo de estudio es conocer el comportamiento de esta a través del tiempo para, a partir de dicho conocimiento, y bajo el supuesto de que no van a producirse cambios estructurales, poder realizar predicciones, es decir, determinar qué valor tomara la variable objeto de estudio en uno o más periodos de tiempo situados en el futuro, mediante la aplicación del modelo calculado previamente.

2.3 Plan de Negocios

2.3.1 Definición

Un plan de negocios es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y procede a desarrollar todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Según (Varela, 2001) un plan de negocios debe recoger toda la información que este a su alcance sobre la oportunidad de negocio en consideración, la información se procesa y se definen estrategias para su manejo, luego se evalúa si ella tiene o no todo el potencial que se espera en particular.

2.3.2 Objetivo

Una vez descrito que es un plan de negocios se puede definir cuál es su objetivo, el cual consiste en desarrollar la oportunidad que fue identificada para corroborar la viabilidad y rentabilidad del proyecto a mediano y largo plazo. Esto permitirá llegar a conclusiones y decidir si finalmente el proyecto debe llevarse a cabo, asumiendo riesgos controlados, o si deben mejorarse ciertas ideas del negocio para así evitar el fracaso de este.

Según (Gumpert, 2003) es un documento que demuestra de forma convincente que la empresa de usted puede vender una cantidad suficiente de su producto o servicio para ganar una utilidad satisfactoria y ser atractiva para los financiadores potenciales.

2.3.3 Plan Comercial

El plan comercial fue realizado utilizando el modelo de negocios CANVAS previamente mencionado en la sección 2.2.4 Análisis interno. En este caso se utiliza no para identificar los principales aspectos del negocio, ya que este no ha sido implementado, si no que permite definir las bases en las cuales se apoyará el negocio y permitirá a este diferenciarse de la competencia.

2.3.4 Plan Operativo

El plan operativo es una herramienta que describe los procesos de servicio y modelo operativo que deberán ser llevados a cabo para el correcto funcionamiento del negocio. En este se define un organigrama, el cual establece la estructura interna de la empresa, para luego determinar las funciones que deberán ser completadas por sus respectivos encargados definidos en la sección perfiles y cargos. Finalmente se instauran las decisiones estratégicas de operación para lograr que la empresa pueda alcanzar los objetivos previamente establecidos.

2.3.5 Plan Financiero

El plan financiero corresponde a un documento en donde se verifica la viabilidad y rentabilidad de la oportunidad de negocio identificada para su posterior desarrollo. Se proyecta en un horizonte de estudio la idea de negocio y se consideran supuestos ingresos y egresos que se deberán incurrir para el funcionamiento la empresa. Es en esta sección donde se realiza una proyección de un flujo de caja, el cual nos permite utilizar herramientas financieras como el VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno), el PRI (Periodo de Retorno de la Inversión) y su equivalencia en meses. Estas herramientas financieras mencionadas anteriormente permitirán obtener una previsualización de cuánto tiempo tomara alcanzar las metas económicas establecidas.

En primer lugar, el VAN (Valor Actual Neto); el cual de acuerdo con (Van Horne y Wachowicz, 2010, p.342), se refiere al valor presente de los flujos de efectivo netos de un proyecto de inversión menos su flujo de salida inicial. El criterio de aceptación sería; si el valor presente neto de un proyecto de inversión es cero o más, el proyecto se acepta; en caso contrario, se rechaza. Otra manera de expresar el criterio de aceptación es decir que se aceptara si el valor presente de los flujos de efectivo de entrada excede el valor presente de los flujos de efectivo de salida.

El razonamiento que fundamenta el criterio de aceptación del VAN corresponde a que si el VAN requerido es el esperado por los inversionistas que la empresa gane sobre la propuesta de inversión y la empresa acepta una propuesta con un valor presente neto mayor que cero, el valor de mercado de las acciones debe subir; es decir, el VPN indica si es conveniente aceptar o no un proyecto y también expresa la contribución monetaria absoluta que hace el proyecto a la riqueza de los accionistas.

Por otro lado, para (Sapag, 2008, p. 321) propone que el criterio para aceptar un proyecto es si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el (VAN) es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

De esta forma se puede determinar que el VAN es el valor actual de los flujos de efectivo, menos su flujo de salida inicial.

La TIR según (Van Horne y Wachowicz, 2010, p.324) explican que la tasa interna de rendimiento o de retorno, se refiere a la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo neto futuros de un proyecto de inversión con el flujo de salida inicial del proyecto. Estos métodos toman en cuenta tanto la magnitud en el proyecto como el tiempo de los flujos de efectivo esperados en cada periodo de vida de un proyecto.

El criterio de aceptación que se usa en general con el método de tasa interna de rendimiento es comparar la tasa interna de rendimiento con la tasa de rendimiento requerida, conocida como la tasa de rendimiento mínimo aceptable. Si la tasa de rendimiento excede la tasa requerida, el proyecto se acepta; de lo contrario, el mismo se rechaza de manera automática.

Por otro lado; (Sapag, 2008, p.323), explica que el criterio de la tasa interna de retorno evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizado son iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

De esta forma se infiere que la TIR es un criterio que mide la rentabilidad de un proyecto que iguala la oportunidad de inversión a 0.

En último lugar, tenemos el periodo de retorno de inversión el cual es una estimación del tiempo que llevara a cubrir los gastos iniciales de una operación financiera. Para realizar esta predicción se debe efectuar un cálculo basado en los costos operativos que se esperan durante un periodo determinado. Es importante mencionar que este cálculo puede entregar estimaciones precisas de cuando se recuperara la inversión. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el mercado es cambiante, por lo que es considerada una proyección previsor.

El periodo de retorno de la inversión consiste en la diferencia entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión y dividirlo entre la inversión mínima.

3 Estudio de Mercado

3.1 Metodología

Para la elaboración del estudio de mercado se procede a realizar una serie de etapas, las cuales tienen como objetivo obtener información fundamental que permitirá generar conclusiones tales como; el tamaño del mercado, las estimaciones de demanda, conductas de la competencia, factores externos que puedan afectar la organización, el perfil del cliente objetivo, entre algunas.

3.1.1 Caracterización del mercado

En un principio se desarrolla una caracterización del mercado, el cual corresponde a la venta de combustibles, tales como bencina (93,95 y 97), petróleo, GLP para automóviles, como también gas licuado para cocinas y estufas, y kerosene. Por otro lado, cabe destacar también la venta de artículos varios y servicios que permiten el correcto mantenimiento de los automóviles de los clientes. Una vez dicho esto se analizará el mercado de las estaciones de servicio las cuales no se encargan de la venta de comida rápida, ya que estas tienen otro público objetivo lo cual resulta fundamental diferenciar.

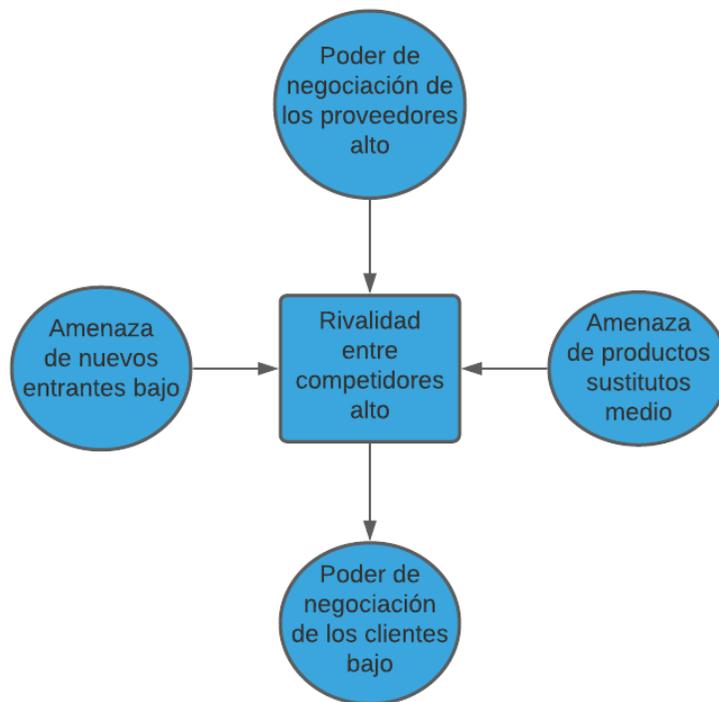
Luego de haber definido de forma clara el cliente objetivo se procede a la recopilación de datos en fuentes de internet y del propio servicentro, lo cual permite determinar el tamaño del mercado consumidor y así realizar una posterior proyección para lograr estimar la demanda. Mientras que por otro lado se evalúa la competencia y bienes sustitutos, para considerar oportunidades y ventajas que posee el servicentro sobre otros. Al haber definido esto se determinará los distribuidores y proveedores con los que se relaciona la empresa.

3.1.2 Consumidor o Usuario final

El consumidor final del servicentro corresponde principalmente a usuarios que necesitan cargar combustibles en sus automóviles y/o combustibles para cocinas, estufas o productos de calefacción del hogar en general. En el caso de carga de combustibles la variedad de productos que se presentan en el servicentro corresponde a bencina 93, 95 y 97; petróleo y finalmente GLP, el cual corresponde a el combustible alternativo más usado en el mundo y resulta fundamental mencionar que en Concepción actualmente existen solo dos servicentros que se encargan de la venta de este, Copec Aníbal Pinto 1835 y Petrobras Camilo Henríquez 540. Por otro lado, la venta de combustibles para estufas, cocinas y hogares corresponde a gas licuado (Balones Abastible) como también Kerosene.

3.1.3 Análisis del medio

Luego se procede a realizar un análisis del medio externo, utilizando modelos estratégicos PESTEL y 5 fuerzas de Porter. El primer modelo permite comprender de qué manera el servicentro se puede ver afectado, ya sea de forma negativa como positiva, debido a diferentes cambios en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o legales presentes en el país. Al identificar y desarrollar estos factores es posible prepararse ante un eventual entorno cambiante. Mientras que por otro lado el análisis de las 5 fuerzas de Porter permitirá reconocer el nivel de competencia que tiene el servicentro en el sector que opera, para esto se analizara; la amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre empresas.



Fuente: Elaboración propia

Figura 1: Diagrama de Porter Aníbal Pinto 1835 Copec S.A

3.1.4 Análisis Interno

A la vez se desarrollará un análisis interno de la empresa que permitirá identificar características propias del negocio que pueden significar tanto fortalezas como debilidades al momento de competir en el mercado. Se utilizará el recurso CANVAS para definir el modelo de negocio, y el recurso análisis VRIO para determinar oportunidades y puntos críticos de este, luego se expondrá la cadena de valor del servicentro y la cadena productiva lo que permitirá entender de mejor forma los procesos y etapas que ocurren dentro del servicentro.

3.1.5 Resumen análisis

Tanto el análisis del medio como interno permiten una mejor comprensión de la situación actual del negocio y posibles factores que pudiesen afectar el bienestar de este. Es a partir de estos modelos estratégicos que se logra elaborar una estrategia comercial la cual tiene como objetivo potenciar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas. Esto se resume en los puntos de oportunidad y el análisis FODA del servicentro.

3.1.6 Estrategia Comercial

Resulta importante mencionar que COPEC S.A concentra sus esfuerzos en dos principales áreas de actividad; el desarrollo sostenible mediante el uso de recursos naturales y la venta de combustibles. Es esta última en la cual nos concentraremos debido a que la estrategia comercial que se emplea para cada uno de sus servicentros es posicionarse como la cadena de venta de combustibles “Primera en servicio” tal como su eslogan lo dice. Este ha sido el objetivo desde 1987, lo cual es reflejado por la vocación de innovar y adaptar su oferta de tal forma que se puedan satisfacer las crecientes y cambiantes necesidades de sus clientes, desarrollando de esta forma un servicio de excelencia en torno a la compra de combustible.

3.1.7 Proyección de mercado

El principal objetivo del estudio de mercado es lograr una estimación de la demanda proyectada de la cantidad de litros vendidos de los diferentes combustibles que se venden en el servicentro, el cual es el fuerte del servicentro, dejando de lado los artículos varios debido a que las ganancias que estas generan son marginales y también porque las promociones no son constantes en el tiempo y varían de COPEC S.A y sus lanzamientos.

Se considera para este estudio más relevante la variable de cantidad de litros que las ventas en pesos, debido a que los precios de los combustibles varían constantemente y no son fijados por el concesionario de la estación de servicio, sino que son establecidas en un rango por ENAP y luego son fijados por COPEC S.A. El único precio que puede ser establecido por el concesionario es el kerosene.

A modo de ejemplo; el litro de bencina 93 en el mes de agosto del año 2021 se vendió a 931.25 pesos promedio con un volumen de venta de 157 litros, mientras que en el mes de septiembre del mismo año se vendió a 914.75 pesos promedio con un volumen de venta de 159 litros. En el mes de agosto del año 2021 el monto total de ventas de bencina 93 fueron de 146.206,25 pesos, mientras que en el mes de septiembre del mismo año el monto total de ventas de bencina 93 fueron de 145.445,25, por lo que resulta evidente que en el mes de agosto el monto de ventas fue mayor a comparación que el mes de septiembre, pero esto se debe netamente que el precio de la bencina 93 durante agosto fue mayor en promedio que en septiembre, sin embargo el volumen de ventas en litros en el mes de septiembre fue mayor que en agosto, y con esto el desempeño de la estación de servicio a pesar de que el monto de ventas haya sido menor.

Cabe destacar que dentro del rubro de servicentros COPEC S.A existen dos modelos de negocios que se deben diferenciar, por un lado tenemos a los Consignatarios donde las ganancias se ven reflejadas netamente por el volumen de venta por la estación de servicio sin ser afectadas por el precio, existiendo una comisión por litro vendido de combustible y por lo tanto un menor riesgo en la inversión, pero por otro lado existe el Concesionario el cual si se ve afectado por la variación de precios, ya que su margen depende del precio de venta incurriendo en un mayor riesgo en la inversión. En otras palabras, el consignatario se encarga de la venta de litros de combustible que pertenecen a COPEC S.A, por lo que este último establece el precio de venta. Mientras que el Concesionario le compra litros de combustible a COPEC S.A y luego este se encarga de venderlo de forma particular siendo fijado por el precio del mercado, siendo obligados por COPEC S.A a respetar estos precios para así formar parte de la competencia.

Después de aclarar estos puntos se puede comenzar a realizar la proyección de la demanda para los próximos años a partir de la recopilación de datos históricos desde el año 2019 hasta la actualidad, representándolos por volúmenes de venta mensuales para cada combustible. Resulta importante mencionar que desde 2014 a 2019 el servicentro se encontraba bajo la administración de otro concesionario, y la SOCIEDAD COMERCIAL GRANDON E HIJO LTDA. se ha encargado de la administración de la estación desde ese entonces hasta la actualidad, por lo que los datos de la anterior

administración no se encuentran disponibles para el desarrollo de la proyección, sin embargo, se considera que los datos actuales son representativos para poder ser desarrollada.

La proyección busca estimar la demanda de litros para cada tipo de combustible con un horizonte de 2 años posterior a la realización de este estudio. Se cree adecuado este periodo de tiempo debido a que concesionarios y consignatarios pueden postular a cambios de estaciones de servicios, las cuales pueden entregar otro tipo de servicios, o también poseer un distinto volumen de ventas, ya sea por la ubicación o el layout que posee.

Analizando los datos históricos que a simple vista se puede evidenciar una tendencia al alza en cuanto a la venta de litros de combustibles en el servicentro, por lo que se asume que existe una relación entre esta variable y el componente temporal, por lo que se espera que un método causal resultaría adecuado para llevar a cabo la proyección. Es así como se aplica el modelo de regresión lineal simple y el modelo de series temporales a los datos, mediante el método de los mínimos cuadrados ordinarios utilizando herramientas de “Excel” y el software estadístico “Gretl” respectivamente. En el caso del modelo de regresión simple la variable “x” corresponde a los periodos de tiempo, mientras que “y” corresponde a la cantidad de litros de combustible vendidos en el servicentro, realizando este procedimiento a cada uno de los combustibles que la bencinera vende, excepto kerosene el cual se identifica un comportamiento temporal y se utiliza el software “Gretl” para su proyección.

$$y = a + bx$$

Ecuación 1: Modelo Regresión Lineal Simple

A partir de esto se estiman los coeficientes de la regresión y se proceden a realizar pruebas estadísticas que permiten validar los supuestos del modelo, ya que si no fueran a cumplirse no resultaría pertinente la proyección obtenida. Es por esto que para llevar a cabo la validación se estudia el coeficiente de determinación R^2 y cómo se comportan los residuos de la muestra, para corroborar que estos no presentan heterocedasticidad ni autocorrelación, teniendo así una distribución normal, para esto se aplican pruebas estadísticas específicas.

Al haber obtenido conclusiones favorables de las pruebas, se realiza una proyección para el periodo 2022-2024 con la recta obtenida de la regresión. Esto nos permitirá tener un acercamiento a como variará la demanda de los combustibles en los próximos años, sin dejar de tomar en cuenta que esta

solo corresponde a una estimación basada en recopilación de datos históricos y un entorno cambiante podría alterarla.

3.2 Resultados y Discusión

3.2.1 Mercado de COPEC S.A Aníbal Pinto 1835

COPEC S.A es una empresa que se encarga principalmente de distribuir combustibles en Chile y además de entregar otros tipos de servicios, como de comida rápida, lavados de autos, cambio de aceite, y otros más, sin embargo, existen distintos tipos de servicentros a lo largo de todo Chile cumpliendo distintas funciones y actividades. Queda en evidencia la alta participación de COPEC S.A en distintos tipos de mercados, por lo que es fundamental identificar el mercado en el cual participa el servicentro de Aníbal Pinto 1835, siendo este el que analizaremos a profundidad y buscaremos potenciar.

El servicentro como fue mencionado anteriormente se encarga de la venta de distintos tipos de combustibles dentro de los cuales podemos nombrar; bencina (93, 95 y 97), petróleo, GLP para vehículos, gas licuado (Balones Abastible) y Kerosene. Además, se encarga de la venta de productos varios como lubricantes, aguas destiladas y promociones que se puedan generar por parte de COPEC S.A. Resulta importante destacar que el establecimiento no presenta ni “Punto” ni “Pronto”, por lo que la entrega de servicios de comida rápida no se incluye para nuestro caso, sin embargo, un tipo de servicio que se realiza y resulta fundamental, es la carga de aire para neumáticos, ya que suele ser común ver clientes que ingresan al establecimiento sin comprar combustibles ni productos, pero si cargan aire del compresor.

Es de esta forma como podemos identificar dos segmentos diferentes; los clientes que ingresan a la estación de servicio para la compra de combustibles y productos o clientes que buscan utilizar servicios alternativos que se ofrecen en el servicentro.

3.2.2 Submercados

Se procederá a desglosar el mercado de los productos y servicios ofrecidos en el servicentro, donde se especificará ciertas características y poder de negociación según Porter de proveedores, consumidores, distribuidores, competencia y mercado externo.

3.2.2.1 Proveedores

El servicentro en estudio posee dos principales proveedores para su correcto funcionamiento. El primer y principal proveedor corresponde a COPEC S.A el cual se encarga principalmente de abastecer los distintos tipos de combustibles ya sea bencina (93 y 97), petróleo, kerosene, GLP para vehículos o productos como lubricantes, aguas destiladas y promociones. El segundo proveedor corresponde a Abastible que se encarga de abastecer bidones de gas para cocinas y calefacción del hogar. Tal como fue mencionado anteriormente el servicentro funciona bajo el modelo de negocio de consignación, esto quiere decir que corresponde a un acuerdo de negocios donde el consignado (Sociedad Comercial Grandon e Hijo Ltda.), acuerda a pagarle a los consignadores (COPEC S.A y Abastible), por las mercancías después que estas se hayan vendido. Debido a que los proveedores corresponden solamente a estos dos, poseen un poder de negociación alto.

3.2.2.2 Consumidores

Los consumidores de la estación de servicio comprenden un amplio espectro el cual depende netamente de las necesidades del cliente. Para esto se decidió realizar una segmentación del mercado, con el objetivo de identificar sus preferencias y así potenciar el servicio acorde a sus expectativas. Los segmentos identificados fueron divididos de acuerdo con las diferentes zonas que se dirigen los clientes al ingresar al servicentro, ya que cada zona cumple un servicio diferente manteniendo un orden dentro del establecimiento lo que permite combatir las altas demandas que puedan ocurrir durante el día.

Segmento de clientes por zona donde se dirige al interior del servicentro:

Cientes zona bencina-petróleo: Corresponde principalmente a clientes que ingresan al servicentro y se dirigen a cualquiera de las dos principales islas de carga de combustible, las cuales se encargan de la venta de bencina o petróleo. Resulta importante mencionar que la “Isla” corresponde a la estructura que se conecta a los estanques subterráneos de almacenamiento de combustibles y controlada por el bombero, quien se encarga de la totalidad de su funcionamiento. En este segmento realizaremos una microsegmentación de 4 tipos de clientes que deben ser diferenciados.

- Cliente petróleo
- Cliente bencina 97
- Cliente bencina 95
- Cliente bencina 93

Clientes zona GLP: Corresponde a clientes que ingresan al servicentro y requieren de la carga de combustible tipo GLP, para esto dentro del layout del servicentro existe solamente una isla que se encarga de satisfacer este servicio.

Clientes zona kerosene-punto Abastible: Son clientes que tienen como objetivo la compra de combustibles ya sean para cocinas y/o calefacción del hogar. Tienen como propósito la carga de kerosene en bidones o por otro lado la compra de bidones de gas Abastible.

Clientes zona productos varios: Identificados como clientes que se dirigen a las oficinas del servicentro en busca de productos varios como lubricantes, aguas destiladas o por otro lado promociones que puedan surgir por parte de COPEC S.A.

Clientes zona carga de aire: Corresponden a clientes que no compran ni combustibles ni productos, pero si se dirigen al servicentro en busca de un servicio gratuito el cual consiste en la carga de aire para neumáticos de sus vehículos.

Segmento de clientes a partir de sus características:

Cliente Tradicional: Cliente común y corriente que carga bencina, petróleo o GLP, sin ningún tipo de convenio con COPEC S.A, por lo que no tiene opción de descuento. Sin embargo, es el cliente más importante de la estación de servicio, ya que genera los mayores márgenes de utilidad, por otro lado, es el cliente más frecuente de todos los mencionados.

Cliente Taxi-amigo: Corresponde a clientes taxistas o colectiveros que poseen convenio con COPEC S.A y pueden optar a descuentos en sus compras.

Cliente Nuevo: Son clientes que utilizan la aplicación Nuevo de COPEC S.A para canjear puntos con sus compras, y a partir de esto canjear sus puntos en promociones o también obtener descuentos en cargas de combustible.

Cliente Storage: Es un cliente particular que mantiene un acuerdo con COPEC S.A y compra grandes volúmenes de combustible para ser almacenados en determinados estanques de diferentes servicentros. COPEC S.A impone esta condición a los concesionarios de formar parte de este acuerdo y almacenar el combustible de estos clientes en sus estanques, sin embargo, el margen de utilidad de estos resulta muy bajo.

Cliente TCT: Corresponde a un cliente que posee un acuerdo con COPEC S.A y paga sus compras a través de una Tarjeta Copec Transporte. Esta funciona como un sistema de crédito para vehículos comerciales que permite la compra de diferentes productos o combustibles a lo largo de todo Chile en las diferentes bencineras de COPEC S.A.

Cliente Entidades Públicas: Son funcionarios de fuerzas armadas, carabineros o cargos públicos como municipalidades, y tienen convenio con COPEC S.A por lo que sus compras son diferentes a la de un cliente tradicional.

Cliente pequeñas empresas: Son clientes que generalmente al momento de pagar generan una factura para la posterior devolución de impuestos.

Resulta evidente que existe una gran cantidad de clientes, por lo que su poder de negociación es bajo y al mismo tiempo no presentan una amenaza para la empresa.

3.2.2.3 Distribuidores

En este caso los distribuidores de la estación de servicio son los bomberos que se encargan de la entrega del producto o servicio a los clientes. Actualmente el servicentro consta de un total de 14 bomberos, de los cuales se dividen durante la semana en tres turnos por día, de 07:00 hrs a 15:00 hrs siendo este el primer turno, el segundo turno es de 15:00 hrs a 23:00 hrs y finalmente el tercer turno es de 23:00 hrs a 07:00 hrs. Es posible darse cuenta de que son pocos los bomberos en total que trabajan en la estación de servicio debido a que esta es una estrategia por parte de la administración de la estación para así aminorar costos en remuneraciones. Al ser pocos bomberos resulta que su poder de negociación es alto, sin embargo, no resultan ser una amenaza ya que dentro de la planificación de los turnos se pueden buscar reemplazos en caso de que algún bombero no pueda cumplir su turno, cumpliendo así con turnos extra quien esté dispuesto. Además, cabe destacar que en caso de renunciaciones de los trabajadores no resulta complicado encontrar nuevo personal, porque se evidencia una constante búsqueda de oferta laboral de personas en la estación, principalmente de extranjeros. Un dato importante por mencionar es que, del total de 14 bomberos, 12 de estos son extranjeros.

3.2.2.4 Competencia

Se considera como competencia a todos los servicentros dentro del gran Concepción, y esto incluye tanto a los servicentros de COPEC S.A que se encuentran bajo otra administración u otras marcas como Petrobras, Shell y estaciones de servicio particulares. La principal competencia que existe entre

estaciones de servicios es por precio, ya que el cliente buscara el servicentro donde pueda comprar productos y satisfacer sus necesidades de la forma más económica, sin embargo, al ser tantas bencineras alrededor de Concepción todas estas funcionan como tomadoras de precio.

Mercado Externo

Para analizar el mercado externo se utilizó el análisis PESTEL, tal como fue descrito en la metodología. A continuación, se describe cada punto detalladamente, para luego realizar una tabla resumen de cada aspecto.

3.2.3 Análisis del medio

A través de este análisis se estudian las variables externas que podrían afectar de alguna forma el mercado y por consiguiente el funcionamiento del servicentro, es por esto que se recurrirá a usar el análisis PESTEL y luego las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, para así lograr identificar posibles amenazas u oportunidades de la estación de servicio.

3.2.3.1 PESTEL

- **Político:**

Es evidente la incertidumbre que vive Chile el último tiempo debido a la tensión que existe por el futuro sistema y forma de gobernar de nuestro país, estando en la mira de un mundo expectante a lo que pueda ocurrir. Resulta inevitable recapitular el episodio vivido el 18 de octubre de 2019, lo cual fue denominado como “Estallido Social” y afecto gravemente a COPEC S.A y a varios servicentros, sin ser la excepción Aníbal Pinto 1835 uno de estos. A lo largo de todo el país bencineras fueron afectadas por destrozos y saqueos por parte de aglomeraciones de ciudadanos que arrasaban con todo a su paso, este suceso sigue siendo algo reciente y un miedo presente que en cualquier momento podría volver a ocurrir dependiendo de la situación política que se de en nuestro país.

Es importante mencionar que esto fue de alguna forma regulado por la situación sanitaria que afecto al mundo con la llegada de la pandemia y que hasta el día de hoy sigue estando presente. El COVID-19 afecto gravemente a los servicentros, ya que las cuarentenas y restricciones de flujos de personas por las calles se vieron reflejadas en la demanda de combustibles, afectando profundamente las ventas de los servicentros, sin embargo, últimamente como país se ha logrado mejorar la situación para enfrentar esta, permitiendo estabilizar el rubro de las distribuidoras de combustible.

Por los hechos ocurridos mencionados anteriormente resulta incierta la situación como país y sumamente inestable, ya que en cualquier momento podríamos revivir estos capítulos y enfrentar una situación compleja de nuevo afectando este y todo tipo de negocios.

- **Económico:**

En el último año se ha evidenciado una constante alza en el precio de los combustibles en Chile y es esta una de las razones por la cual es considerado actualmente el segundo país con gasolinas más costosas de América Latina según Global Petrol Prices. A partir de esta situación que se vive en el país resulta importante mencionar como se compone el precio del combustible y por otro lado como este es regulado. Los combustibles en Chile tienen dos impuestos; el impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto específico de los combustibles (IEC). La MEPCO es un mecanismo de estabilización del precio de los combustibles (gasolina automotriz, petróleo diésel, gas natural comprimido y gas natural licuado) creado para regular el IEC debido a la inestabilidad del precio del combustible creada por los productores globales, los cuales fijan sus precios a conveniencia.

Es así como el último tiempo el alza de los combustibles ha sido coherente con el valor del petróleo para el cual se utiliza el crudo WTI cotizado en Nueva York como referencia y el cual acumulo un aumento del 69% en el año 2021, alcanzando el precio la zona de máximos en siete años, y por otro lado también se debe considerar el alza del dólar lo que encarece todo tipo de bienes y servicios importados, donde cabe destacar que Chile importa sobre el 90% del petróleo a través de ENAP (Empresa Nacional de Petróleos), por lo que estas razones han llevado alcanzar cifras máximas históricas según datos de la Comisión Nacional de Energía.

Dadas estas situaciones que se han presentado, el comportamiento del precio de los combustibles es incierto para un futuro, sin embargo, ya genera preocupación a nivel país y se buscan iniciativas que logren frenar esta alza que ha sido imparable hasta el momento, algunas de estas van desde la eliminación del impuesto específico de los combustibles hasta la entrega de subsidios para automovilistas. Es fundamental tener presente que esta problemática afecta diversas áreas encareciendo todo tipo de productos y servicios.

- **Sociocultural:**

COPEC S.A es una empresa que ha incrementado su participación en el mercado chileno de combustibles líquidos en los últimos años, cerrando diciembre de 2018 con una participación de 56,3% incrementando para el mismo mes del año 2019 a un 57,8%, para luego incrementar a un 58,6% el año 2020 y finalizando con un registro para el año 2021 de 58,4% lo cual quiere decir que la preferencia de los consumidores hacia la distribuidora ha ido en aumento cada vez más, marcando así una tendencia por los clientes y consumidores chilenos hacia la empresa producto de la confianza que le tienen y la preferencia por su servicio. Esto es un punto a favor lo cual indica que la mayor parte de los chilenos prefieren a COPEC S.A al momento de la carga de combustibles o compra de productos, siendo ya así una costumbre adquirida por gran parte de la sociedad al minuto de decidir dónde dirigirse para satisfacer sus necesidades como consumidor por sobre otras distribuidoras de combustibles y centros de venta de productos para automóviles.

- **Tecnológico:**

La importancia que tiene COPEC por la innovación actualmente resulta destacable, y esto es debido a que la empresa entiende las nuevas tecnologías como oportunidades para mejorar la calidad de vida de las personas y así poder afrontar de una mejor manera desafíos actuales y futuros. En un entorno cambiante COPEC y sus filiales consideran la innovación como la clave para incorporar nuevos procesos productivos y comerciales, tecnologías como Big Data, inteligencia artificial, internet de las cosas y robótica entre algunas.

Esto resulta un concepto que se viene incorporando hace un tiempo. En 2002 se crea la Fundación COPEC UC, la cual es una alianza estratégica que tiene como propósito promover investigación y desarrollo de soluciones innovadoras que resuelvan problemáticas relevantes para la sociedad, lo que se ve reflejado en una mejora en la calidad de vida de las personas. Por otro lado, en 2014 nace el centro de Innovación UC Anacleto Angelini el cual es un espacio abierto para empresas y emprendimientos, que fomentan la creación de alianzas estratégicas entre entidades públicas y privadas que se dedican a la investigación y desarrollo; y a la vez difunde los avances científicos y tecnológicos respecto al área de recursos naturales.

A la vez resulta importante mencionar las alianzas estratégicas que ha generado COPEC en el sector forestal, energía y pesquera, que permiten generar distintas investigaciones resultando en beneficios para la empresa y nuevos avances tecnológicos que entregan oportunidades para los clientes. Por

ejemplo; en el sector de energía resulta destacable la propuesta que han generado por establecer la red de cargadores eléctricos más extensa del país y región, donde ya se cuenta con una red de cargadores eléctricos de más de 1.000 km lineales del territorio nacional y que próximamente alcanzará 1.400 km, siendo así la más extensa en Sudamérica, lo cual será posible a través de la alianza de COPEC Voltex, siendo esta una de las filiales de COPEC, y la empresa española Wallbox. Este acuerdo permitirá incorporar nuevas tecnologías de cargadores inteligentes para la masificación de la electromovilidad, permitiendo una gestión más eficiente y personalizada de la energía, satisfaciendo la proyección para 2030 de la incorporación de 80.000 unidades de autos eléctricos.

Por otro lado; resulta interesante la constante incorporación de nuevas tecnologías en diferentes centros de servicio a lo largo del país los cuales son coherentes con el cuidado del medio ambiente. Por ejemplo, la instalación de paneles termo solares en algunos servicentros que permiten obtener energía solar limpia y renovable, permitiendo utilizar la radiación solar para aumentar la temperatura del agua que se utiliza en cocinas y baños de tiendas Pronto. Otro caso es la instalación de geotermia en dos servicentros que permiten absorber energía en forma de calor proveniente de las napas subterráneas e incorporar estas en los sistemas de calefacción y aire acondicionado de tiendas Pronto para luego devolver esta energía a la tierra dependiendo de los requerimientos estacionales. También el uso de energía fotovoltaica a partir de la instalación de sistemas de paneles solares fotovoltaicos que transforman la radiación solar incidente, en electricidad que es inyectada directamente a la red de las estaciones que cuentan con este sistema. Por último, resulta importante mencionar la incorporación de tecnologías para la utilización de energía eólica (generadores eólicos), reciclar agua de los lavados de autos a partir de determinados mecanismos y la instalación de iluminación LED en algunos servicentros. El conjunto de estas tecnologías permite a COPEC reducir su emisión de huella de carbono de una forma sustancial.

- **Ecológico:**

En materia de factores ecológicos uno de los aspectos más relevantes resulta ser la meta de carbono neutralidad por parte de COPEC para 2030; lo cual tiene como objetivo llevar a cabo acciones que permitan combatir el calentamiento global y la emisión de gases invernadero, para esto se propone un plan el cual tiene como objetivo lograr la carbono neutralidad de sus 673 estaciones de servicio en todo Chile, de las cuales a la fecha 64 de ellas son abastecidas con energía eléctrica renovable, mientras que se busca que el resto compense sus emisiones operativas a través de bonos de carbono.

Según Arturo Natho, gerente general de COPEC afirmó que “nuestra propuesta de valor es desarrollar y entregar productos, servicios y soluciones que resuelvan las necesidades diversas y cambiantes, presentes y futuras, de la vida en movimiento. Somos y seguiremos siendo una empresa líder en movilidad, que responde a las necesidades de la era digital, promoviendo nuevos modos de transporte, requerimientos de energías renovables y consumo. Utilizaremos todo nuestro conocimiento acumulado en combustibles y hoy en electromovilidad, para impulsar y acelerar la transición energética”.

Para esto COPEC S.A reconoce que el uso masivo de combustibles fósiles como fuente de energía resulta una de las grandes causas del calentamiento global que amenaza nuestro planeta y que obliga un actuar consciente por parte de la empresa. Es por esto que se ha propuesto una ruta que permita aumentar la distribución y uso de energías renovables, sumado el desarrollo de nuevas energías y lograr una posición favorable respecto a la electromovilidad. Estas iniciativas van en busca de la meta de lograr para 2050 la distribución y comercialización de una proporción mayor de energías renovables por sobre combustibles fósiles. Por otro lado, para 2025 COPEC se compromete a desarrollar proyectos que permitan reducir las emisiones con la incorporación de energías renovables para el transporte de carga, y para 2029 se espera compensar todas las emisiones que no se hayan reducido previamente tanto en plantas como transporte.

Otros objetivos que busca COPEC S.A es lograr ser una empresa basada en una economía circular, es decir reducir las emisiones asociadas a la generación y tratamiento de residuos a partir de soluciones innovadoras, y a la vez ser una empresa preocupada de la biodiversidad, refiriéndose a la regeneración de ecosistemas y su capacidad de contribuir a la resiliencia climática y conservación de especies. Para el 2034 se espera promover el cuidado y protección de 39 ecosistemas ubicados en las cercanías de 180 instalaciones donde opera Copec. Y al 2029 será cero residuos (Zero Waste) en plantas, estaciones de servicios y la operación de las tiendas Pronto y Punto.

Luego de haber resumido estas iniciativas y objetivos que propone la empresa, queda en evidencia la preocupación y compromiso que tienen con el combate hacia las problemáticas que amenazan a nuestro planeta. El compromiso es tan grande que para ser coherentes con las declaraciones la empresa ha decidido modificar el nombre inicial “Compañía de Petróleos de Chile”, reemplazándolo por COPEC S.A y eliminando la palabra petróleo del nombre o razón social.

- **Legal:**

La situación legal de COPEC S.A ha resultado ser estable en general durante el último tiempo, sin embargo, recientemente una demanda por la Asociación de Consumidores y Usuarios de Chile (Agregu) genera preocupación para la empresa por supuestos desajustes de los surtidores donde no se estaría entregando la totalidad de lo pagado por los usuarios.

La demanda fue acogida por el 29° Juzgado Civil de Santiago, declarando admisible la causa contra la empresa, estableciendo que esto sería una actividad que afectaría a los consumidores ya hace varios años. El presidente de la Agregu, Andrés Parra, declaró que “Los estanques que ellos tienen dicen la cantidad de litros. Entonces, si llega un camión y me vende mil litros, y cuando tengo que volver a cargar, tengo todavía 100 o 2000 litros de sobra, es que algo anda mal. Hay una falta de prolijidad en mantener las maquinas calibradas, que puede ser a propósito o no, porque les permite tener utilidades extra. Se descalibran y no entregan la cantidad de litros que se está pagando.” Es por esto que la asociación solicitó una compensación de 48 mil millones de pesos para las personas que han utilizado el servicio.

Por otro lado; Alfredo Jalon, gerente de Ingeniería de la empresa, asegura que dichas afirmaciones son falsas. “Nuestra empresa no ha cometido ningún acto irregular que atente contra los consumidores”. Cabe destacar que la Superintendencia de Electricidad y Combustibles es la encargada de supervisar que se cumplan las normas establecidas por ley, obligando a las bencineras calibrar sus surtidores y enviar la información a la SEC tres veces al año. Luis Ávila, superintendente de Electricidad y Combustibles, afirma que “Hoy día, la gran mayoría son surtidores electrónicos. Nuestro control de medida da cuenta que sostenidamente el nivel de precisión que entregan estos surtidores se encuentra dentro de la norma, Y en el caso de que esto no ocurra, se sigue con procedimientos específicos si los detectamos”.

Otro tema reciente que preocupó la estabilidad legal de COPEC S.A fue el caso en el cual se enfrentaron a Transbank en el Tribunal de la Corte Suprema (TDLC), debido al nuevo sistema de cobros los cuales implicaban mayores costos para los comercios, y los cuales serían traspasados a los consumidores, sin embargo finalmente el TDLC aprobó las condiciones que proponía Transbank sobre el plan tarifario bajo ciertas medidas especiales para precaver riesgos explotativos y exclusorios, anticipando de esta forma alzas y bajas en los cobros lo cual depende de la participación en el sistema de medios de pago.

Matriz PESTEL

Área	Factor	Detalle	Plazo			Impacto
			C	M	L	
Político	Estallido social y futuro de Chile	La fuerte tensión que se vive en Chile debido al reciente estallido social el año 2019, y prontas elecciones que decidirán el futuro del país.	X			--
	Covid-19	La forma en que se desenvuelva la pandemia en el país en un futuro próximo y ciertos imprevistos que puedan ocurrir a raíz de esta.	X			--
Económico	Alza sostenida en el precio de los combustibles	El incremento sostenido en el precio de los combustibles, debido a la subida en el precio del crudo WTI y a su vez el comportamiento inestable del dólar con una tendencia al alza. Es por esto que se debe tener ojo a los mecanismos e iniciativas que se buscan para contrarrestar esta situación y ver de qué forma esto afecta el servicentro.		X		--
Sociocultural	Alta participación de COPEC S.A en el mercado de combustibles en Chile.	El constante incremento del porcentaje de participación de COPEC S.A en el mercado de los combustibles en Chile en los últimos años, lo cual pone en evidencia la preferencia por los habitantes del país al momento de cargar combustible o comprar		X		++

		productos para automóviles hacia la distribuidora y consecuentemente sus servicentros.			
Tecnológico	Importancia por parte de COPEC S.A hacia la innovación.	La empresa COPEC S.A considera sumamente importante innovar, destinando esfuerzos y recursos, lo cual se ve reflejado en la incorporación de nuevas tecnologías y procesos que incrementan el desempeño de la distribuidora y sus servicentros.	X		++
	Alianzas estratégicas.	El constante esfuerzo por generar alianzas estratégicas que permiten generar distintas investigaciones resultando en beneficios para la empresa y nuevos avances tecnológicos entregando oportunidades para los clientes. Como por ejemplo es el caso de la alianza entre Copec Voltex y Wallbox (Empresa española), para hacer posible la red de electromovilidad más extensa de Sudamérica y así entregar mayor comodidad a sus clientes.	X		++
	Incorporación de nuevas tecnologías con un gran foco en el	Unos de los grandes focos de COPEC S.A es el cuidado por el medio ambiente por lo que se han incorporado varias tecnologías en distintitos servicentros que		X	++

	cuidado del medio ambiente.	permiten el uso de energías limpias y renovables, lo cual es un gran aporte para los servicentros permitiendo así disminuir las emisiones de huella de carbono.				
Ecológico	Carbono Neutralidad 2030	COPEC S.A se ha propuesto alcanzar la carbono neutralidad para sus 673 estaciones de servicio para 2030. La empresa reconoce que el uso masivo de combustibles fósiles como fuente de energía resulta una de las grandes causas del calentamiento global que amenaza nuestro planeta y que obliga un actuar consciente por parte de la empresa. Es así como se ha propuesto una ruta que permita aumentar la distribución y uso de energías renovables, sumado el desarrollo de nuevas energías y lograr una posición favorable respecto a la electromovilidad.			X	++
	Meta 2050	Para el 2050 se busca lograr que la distribución y comercialización de energías renovables sea proporcionalmente mayor sobre a la de los combustibles fósiles. Para esto la empresa se compromete para 2025 desarrollar proyectos que permitan reducir las emisiones			X	++

		con la incorporación de energías renovables para el transporte de carga, y para 2029 se espera compensar todas las emisiones que no se hayan reducido previamente tanto en plantas como transporte.			
	Economía Circular	Lograr una economía circular, esto quiere decir reducir las emisiones asociadas a la generación y tratamiento de residuos a partir de soluciones innovadoras, y a la vez ser una empresa preocupada de la biodiversidad, refiriéndose a la regeneración de ecosistemas y su capacidad de contribuir a la resiliencia climática y conservación de especies. Protegiendo ecosistemas cercanos a servicentros, y por otro lado lograr la emisión de cero residuos tanto en; plantas, estaciones de servicios y la operación de las tiendas Pronto y Punto.			X ++
Legal	Caso Agrecu-COPEC S.A	Recientemente una demanda fue interpuesta por parte de la Asociación de Consumidores y Usuarios de Chile (Agrecu) hacia COPEC S.A por supuestos desajustes de los surtidores donde	X		-+

		no se estaría entregando la totalidad de lo pagado por los usuarios. La asociación solicitó una compensación de 48 millones de pesos para las personas que han utilizado el servicio y la demanda ya fue acogida por el 29° Juzgado Civil de Santiago y procederá a investigación.			
Caso Transbank-COPEC S.A		La empresa se enfrentó a Transbank ante el Tribunal de la Corte Suprema (TDLC), debido al nuevo sistema de cobros interpuesto hacia COPEC S.A lo cual implicaban mayores costos para los comercios. La distribuidora de combustibles no aceptaba las condiciones ya que afirmaba que estas estaban establecidas por contrato previamente, sin embargo, finalmente el TDLC aprobó las condiciones propuestas por Transbank bajo ciertas medidas especiales para precaver riesgos.	X		--

Fuente: Elaboración propia en base a información histórica de la empresa COPEC S.A

Tabla 1: Matriz PESTEL

Para lograr obtener una mayor información del negocio, la demanda se puede clasificar desde distintos puntos de vista. Esto puede ser en relación con su necesidad, temporalidad, destino y permanencia.

Necesidad: El servicentro COPEC S.A Aníbal Pinto 1835 entrega un servicio básico e indispensable, debido a que en Chile se considera los combustibles como un bien de primera necesidad, siendo estos la principal fuente de ingreso para la bencinera, para luego dar paso a los productos necesarios para el funcionamiento de automóviles como lubricantes, aguas destiladas, etc... Se consideran los productos anteriormente mencionados como bienes de primera necesidad ya que resultan indispensables para realizar el día a día de una gran mayoría de los habitantes del país en cuanto a movilización, ya sea en transporte público como particulares, y a la vez para su uso en el hogar como en cocinas y calefacción en el caso de combustibles como el Kerosene y Gas licuado.

Temporalidad: En cuanto a la temporalidad de la demanda esta es considerada continua, ya que resulta ser una petición continua, donde a través de todas las estaciones del año se necesita satisfacer la demanda de este tipo de productos, tanto para el correcto funcionamiento de los automóviles como la venta de combustibles, siendo este el caso de automóviles particulares y locomoción colectiva (Petróleo o Bencina), como también para necesidades del hogar como cocina y calefacción (Kerosene o Gas licuado).

Destino: La estación de servicio satisface una demanda donde el destino del producto es final, ya que es utilizado directamente por los consumidores y clientes sin modificaciones o intervenciones luego de la compra de estos bienes.

Permanencia: La demanda resulta tener un flujo permanente en el tiempo, por lo menos en el corto y mediano plazo, ya que se espera que la electromovilidad sea un cambio gradual en el tiempo y a largo plazo. Sin embargo, como fue mencionado anteriormente, ya se está incorporando las redes de electromovilidad en varios servicentros y se espera que en un futuro esta se incorpore también para Aníbal Pinto 1835, no siendo así una preocupación para el concesionario. Por otro lado, también hay combustibles que se seguirán usando en hogares como es el caso del Kerosene y Gas licuado. Es por estas razones que se considera que la demanda que cubre el servicentro es sostenible en el tiempo.

3.2.3.2 Las 5 fuerzas Competitivas de Porter:

Los puntos que faltan por analizar para completar las 5 fuerzas de Porter según lo visto en la sección “Submercados” corresponde a; el riesgo de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y el nivel de rivalidad en el mercado.

Respecto al riesgo de entrada de nuevos competidores puede ser catalogada como baja, debido a que las barreras de entrada sobre todo de inversión de capital y respaldo son bastante exigentes. Por ejemplo, en el caso de COPEC, Shell y Petrobras resulta compleja la situación que cualquier persona decida instalar un servicentro, debido a que este es un proceso en el cual se debe verificar si se cuenta con el capital, evaluar las capacidades del futuro administrador, completar ciertas capacitaciones, para así finalmente ser seleccionado. Por otro lado, en el caso de servicentros particulares se deben obtener las licitaciones para manejo de combustibles líquidos por parte de la Comisión Nacional de Energía (CNE) y ser capaces de transportar el combustible de los puntos de carga al servicentro particular, para lo cual es necesario camiones de carga especializados con sus respectivos estanques.

A la vez se analiza la amenaza de productos sustitutos, la cual es considerada como media. Esto es debido a que actualmente los combustibles más utilizados y demandados en el mercado corresponden a los que ofrece el servicentro, siendo estos bencina, petróleo, GLP, gas licuado y kerosene. Sin embargo, se espera que para el largo plazo se integre un gran porcentaje de automóviles eléctricos, para esto COPEC S.A se anticipó y ya trabaja en la red de electromovilidad más extensa de Sudamérica, esperando así la llegada de esta para la bencinera de Aníbal Pinto 1835 próximamente. Se presume que a futuro se sigan comercializando los productos que posee el servicentro actualmente, pero sumado a estos los respectivos suministros de electricidad para los autos eléctricos.

Finalmente se debe evaluar el nivel de rivalidad en el mercado, donde se establece un grado alto. El mercado es sumamente competitivo en cuanto a precios, y los grandes servicentros que poseen márgenes de utilidad mayores buscan eliminar a los pequeños servicentros en una guerra de precios, llevando a los servicentros con márgenes de utilidad menores a un punto que ya resulta insostenible para el negocio siendo eliminados del mercado, para así poder quedarse con este porcentaje de la demanda.

Fuerza Competitiva	Grado	Descripción
Poder de negociación de los proveedores	Alto	Los proveedores del servicentro corresponden a Abastible y COPEC S.A, siendo estos los únicos autorizados por contrato para abastecer la bencinera, ya que se debe destacar que el modelo de negocio utilizado es de consignación. Al ser solamente estos dos, poseen un poder de negociación alto.
Poder de negociación de los clientes	Bajo	Al existir un espectro tan amplio de clientes se considera que el poder de negociación es bajo y no resulta una amenaza para la empresa, si no que una oportunidad.
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Bajo	Las barreras de entrada para el mercado son sumamente exigentes en cuanto a capital y respaldo, por lo que se considera que la amenaza de nuevos competidores es baja.
Amenaza de productos sustitutos	Medio	La amenaza de productos sustitutos es considerada media debido a que actualmente la bencinera comercializa los productos más utilizados y demandados en el mercado, sin embargo, se espera que al largo plazo se incorporen autos eléctricos en un gran porcentaje, por lo que se debe evaluar que tan pronto se integrara la red de electromovilidad al servicentro.
Nivel de rivalidad en el mercado	Alto	El mercado en el cual nos encontramos es sumamente hostil y competitivo en cuanto a precios, donde los servicentros con mayores márgenes de utilidad buscan eliminar a los servicentros pequeños para así lograr abarcar un mayor porcentaje de la demanda.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Las 5 fuerzas competitivas de Porter de Aníbal Pinto 1835

3.2.4 Análisis Interno

Se analizan factores internos del servicentro Aníbal Pinto 1835 COPEC S.A, utilizando herramientas como modelo de negocios CANVAS, análisis VRIO y la cadena de valor. A partir de este análisis será posible identificar posibles oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas en el negocio.

3.2.4.1 Lean CANVAS

Se busca explicar el modelo de negocios del servicentro utilizando la herramienta de Lean CANVAS, exponiendo a continuación los principales resultados obtenidos en la figura 2.

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
*COPEC S.A *ABASTIBLE	*ATENCIÓN AL CLIENTE *MANTENCIÓN PREVENTIVA *ABASTECIMIENTO PROGRAMADO	DISTRIBUIR DISTINTOS TIPOS DE COMBUSTIBLES A LOS CLIENTES, ENTREGANDO LA MEJOR EXPERIENCIA POSIBLE PARA ESTOS Y ASÍ CUMPLIR EL ESLOGAN CORPORATIVO DE BENCINERAS "PRIMERAS EN SERVICIO"	*POST-VENTA *ATENCIÓN PERSONALIZADA *MANTENCIÓN DE LOS PROTOCOLOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	*CLIENTE TRADICIONAL *CLIENTE TAXI-AMIGO *CLIENTE NUEVO *CLIENTE ZONA GLP *CLIENTE ZONA KEROSENE-PUNTO ABASTIBLE
RECURSOS CLAVES	*VENTAS *RECAUDACIÓN DE VALORES *REMUNERACIONES *MODIFICACIÓN DE PRECIOS		CANALES	*CLIENTE PÚBLICAS *CLIENTE STORAGE *PEQUEÑAS EMPRESAS *CLIENTE TCT (TARJETA COPEC TRANSPORTE)
*RECURSOS HUMANOS *COMBUSTIBLES *TECNOLOGÍA Y CONECTIVIDAD			*WEB *TV *RADIO *BOCA A BOCA *REDES SOCIALES *PUBLICIDAD CORPORATIVA (CARRETERAS POR EJEMPLO)	
ESTRUCTURA DE COSTOS *PAGO A PROVEEDORES (COPEC Y ABASTIBLE) *MANTENIMIENTO *SUELDOS PERSONAL *CONSUMOS BÁSICOS		FLUJO DE INGRESOS *COPEC S.A *PAGOS CLIENTES A TRAVÉS DE DISTINTOS MÉTODOS DE PAGO		

Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Modelo de negocios Canvas Aníbal Pinto 1835

La primera interrogante resulta ser; ¿Para quién estamos creando valor y cuales son nuestros clientes más importantes?, para esto como fue mencionado anteriormente los segmentos de clientes que busca satisfacer la bencinera puede ser dividido de acuerdo con; donde se dirige el cliente dentro del servicentro, es decir en otras palabras su objetivo o finalidad, como también por las características que posee el cliente.

Por un lado, existen los clientes que se dirigen a las distintas ubicaciones dentro de la COPEC, como por ejemplo el cliente bencina-petróleo que se dirige únicamente a las islas de carga de bencina o

petróleo, por otro lado, tenemos a los clientes GLP que se dirigen únicamente a la isla de carga de GLP, ya que sus vehículos poseen las modificaciones y regulaciones para la utilización de este tipo de combustible. También existen los clientes zona kerosene – punto Abastible, que tienen como finalidad cargar combustibles destinados para cocinas y/o calefacción del hogar, por último, tenemos a los clientes que su objetivo es la compra de artículos varios o simplemente clientes que no compran sin embargo se dirigen a la bencinera cargar aire a sus vehículos.

A la vez resulta importante segmentar ciertos clientes a partir de sus características, ya que resultan en clientes claves para el servicentro y que algunos casos poseen determinados convenios. Estos clientes son; el cliente tradicional, el cliente Taxi-amigo, cliente Nuevo, entidades públicas (Fuerzas Armadas, Carabineros, Municipalidad, Ministerios etc...), clientes Storage, pequeñas empresas, clientes TCT (Tarjeta Copec Transporte). Todos estos clientes fueron descritos detalladamente en la sección 2.3.1.2 de consumidores anteriormente.

En segunda instancia las preguntas que deben ser respondidas son; ¿Qué valor entrega el servicentro a los clientes?, ¿Qué problemas resuelve?, ¿Qué necesidad satisface? y ¿Qué tipo de productos ofrece? Para esto la propuesta de valor que genera el servicentro es; “Distribuir distintos tipos de combustibles a los clientes, entregando la mejor experiencia posible para estos y así cumplir el eslogan corporativo de bencineras “Primeras en servicio””.

Seguido de esto resulta importante mencionar a través de que canales se hace llegar al público el servicentro. Los canales que utiliza para esto son; web, tv, radio, el boca a boca, redes sociales y quizás uno de sus canales más importantes la publicidad corporativa, como lo es por ejemplo en la carretera ; donde la empresa ha realizado esfuerzos por dominar el mercado de bencineras a lo largo de todas las carreteras chilenas, lo cual ha permitido crear una imagen positiva, animan a los consumidores a confiar en la marca y ha llevado a ser la preferencia al momento de la carga de combustible por los clientes , ya que esta los acompaña en todos sus viajes.

Otra pregunta que surge dentro del modelo de negocio es ¿Como se relaciona con los clientes? Las actividades que permiten generar relación con los clientes corresponden a; la postventa al entregar atención especial a los clientes de cualquier problema que haya surgido en la propia venta, a la vez enviando determinadas promociones disponibles a su contacto para futuras compras y evaluaciones aleatorias de la atención entregada para así mejorar cualquier eventual inconveniente que haya ocurrido. Por otro lado, se realizan esfuerzos por generar la atención más personalizada posible y así

lograr satisfacer cualquier necesidad que tenga el cliente, como por ejemplo limpieza de vidrios, ofrecer productos esenciales para el correcto funcionamiento del vehículo o también promociones que se encuentren disponibles en el momento. Y finalmente, algo que se le entrego foco en el último tiempo a raíz de la crisis sanitaria, la mantención de los protocolos de atención al cliente para que estos sientan la mayor seguridad al momento de cargar combustible y las cuales fueron esenciales para mantener las ventas durante el peak de contagios de la situación sanitaria.

El flujo de ingresos al servicentro es principalmente por parte de COPEC S.A que le paga al concesionario por volumen de litros vendidos, bonos y ciertos pagos a través de medios de pago que son independientes de la bencinera en si, como por ejemplo los clientes TCT, clientes nuevo, clientes Storage y clientes entidades públicas específicamente fuerzas armadas. Por otro lado, los ingresos que se originan por las compras de los clientes en efectivo, transferencias en algunos casos y medios de pago Transbank ingresan directamente a la cuenta de la empresa, sin pasar por COPEC S.A previamente.

Los recursos clave que requiere la propuesta de valor para ser llevada a cabo corresponden a; los recursos humanos, es decir el personal que trabaja en y para la empresa, ya sea bomberos, concesionario, conductores de camiones de abastecimiento, técnicos supervisores de los surtidores, etc.... Otro recurso clave e indispensable es el constante abastecimiento de combustibles en los estanques para su posterior venta. Y finalmente, la tecnología y conectividad, ya sea desde el tótem de la bencinera que muestra los precios de los combustibles, como el sistema que permite el funcionamiento de las islas de carga, la conectividad con COPEC S.A en caso de cualquier problema que ocurra con las islas o se deba encargar camiones de abastecimiento, como también el sistema que muestra las fluctuaciones de los combustibles para que no ocurran derramos o saturación de los estanques.

Luego se debe responder ¿Qué actividades clave requiere mi propuesta de valor?, para esto las actividades son variadas. Tales como la atención al cliente, donde se busca que esta sea la mejor experiencia posible para el cliente siendo el foco de la empresa para así lograr ser bencineras “Primeras en servicio”. Otra actividad clave corresponde a la mantención preventiva de los equipos utilizados, tales como los surtidores de las islas de bencina, petróleo, GLP o punto kerosene, por otro lado, la mantención del sistema encargado del Tótem de precios, como tambien la mantención preventiva y supervisión de los estanques subterráneos por posibles derrames que estos tengan. El abastecimiento programado es una actividad crucial, donde se debe supervisar que estos nunca se

vacíen o por el contrario controlar las fluctuaciones del estanque para prevenir la posible saturación de los estanques. Las ventas es la actividad clave de la bencinera para generar ingresos, para luego proceder a la recaudación de valores por parte del servicentro y a la vez generar la remuneración del personal trabajador. La última actividad clave corresponde a la modificación de precios en el Tótem, la cual muestra el precio de venta a los clientes, y varía constantemente semana a semana siendo comunicadas por COPEC S.A y deben ser respetadas debido a las variaciones que se generan en ENAP y en sus precios.

Los principales socios clave del servicentro son COPEC S.A y Abastible. Estos son los proveedores, sin ellos no se podría abastecer la estación de servicio. Resulta importante mencionar la diferencia de modelos de negocios que se utilizan para los diferentes proveedores, por un lado, para COPEC S.A los productos y mercancías se entregan en consignación como fue mencionado anteriormente, sin embargo, en el caso de Abastible la estación de servicio se encarga de la compra de productos en grandes cantidades para su posterior venta en la bencinera y así obtener un margen de utilidad a partir de ellos.

La estructura de costos de la estación de servicio se compone de; el pago a proveedores como Abastible por los productos comprados y COPEC S.A por los productos en consignación. A la vez se debe pagar el mantenimiento de la estación de servicio y que esta esté en aptas condiciones como, por ejemplo; la mantención del jardín, pintura, sistema eléctrico, etc.... También se deben pagar las remuneraciones del personal trabajador y por ultimo los consumos básicos de la bencinera, lo que corresponde a luz, agua, teléfono, internet y electricidad.

3.2.4.2 Análisis VRIO

El análisis VRIO tiene como objetivo identificar aquellos recursos que son valiosos para la empresa y que permiten diferenciarse de la competencia. A continuación, se presenta el VRIO general del servicentro “COPES S.A, Aníbal Pinto 1835”:

Recurso	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia
Ubicación	Si	No	No	No	Igualdad Competitiva
Combustible GLP	Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva Temporal
Punto Abastible	Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva Temporal
“Primera en servicio”	Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva Temporal
Precios Bajos	Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Análisis VRIO Aníbal Pinto 1835

3.2.4.3 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión que permitirá descomponer el negocio en sus principales actividades generadoras de valor. Este modelo teórico permitirá describir el desarrollo de actividades primarias y de soporte. Dentro de las actividades primarias destacan la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el marketing y ventas, y los servicios. Estas actividades que fueron mencionadas anteriormente serán posibles de realizar a través de las actividades de soporte donde encontramos la infraestructura de la empresa, recursos humanos, el desarrollo de tecnología y finalmente el abastecimiento. A continuación, se describen las distintas actividades.

Actividades primarias:

Logística de entrada:

- Recepción: La recepción de insumos y abastecimiento del servicentro ocurre a través de camiones de carga, una vez que estos camiones llegan a la bencinera se debe cerrar el establecimiento y tomar las medidas de seguridad necesarias para llenar los estanques subterráneos de combustibles, mientras que para los estanques de gas Abastible deben ser ubicados en su respectiva jaula. Estos procesos deben ser supervisados ya sea por el concesionario o el jefe de los atendedores.
- Almacenamiento: El almacenamiento para los combustibles como fue mencionado anteriormente ocurre en los estanques subterráneos, es crucial realizar mediciones precisas y supervisar el derrame de agua en estos ya que podría contaminar el producto y afectar los vehículos de los clientes. Por otro lado, se tiene el almacenamiento de los estanques de gas Abastible donde se utiliza una jaula para ubicar estos productos, resulta importante revisar el inventario ya que estos estanques de gas por protocolo deben ser ubicados dentro de las jaulas sin excepción y en caso de sobre stock esto sería un problema para la estación de servicio.
- Acceso a clientes: Los accesos están establecidos y demarcados dentro del establecimiento. Estos se presentan en la figura 5 correspondiente al Layout de la estación de servicio.

Operaciones:

- Puntos de venta: Los puntos de venta se encuentran ubicados en las distintas islas del servicentro, en la figura 4 se puede apreciar donde estas se encuentran ubicadas, es acá donde los clientes pagan por los productos y servicios incurridos.

Logística de salida:

- Informes de venta: El concesionario dispone de una base de datos llamada Copec Sites, esta entrega todos los detalles del funcionamiento del servicentro ya sea el número de ventas, el monto de ventas y el volumen de litros vendidos. Resulta un recurso fundamental para lograr entender el comportamiento de los productos durante las distintas temporadas del año y así estar preparados para la demanda de estos en las diferentes épocas.

Marketing y ventas:

- Publicidad: COPEC S.A se encarga de la publicidad de la marca a través de distintos canales. Sin embargo, el concesionario no toma decisiones ni forma parte de estas actividades.

Servicio:

- Soporte al cliente: En caso de inconvenientes por ejemplo un cobro erróneo al cliente o la carga de un diferente tipo de combustible en el vehículo del cliente, los cuales suelen ser los problemas más usuales, el concesionario o jefe de atendedores son los encargados de entregar una respuesta y posibles soluciones para el cliente.

Actividades de soporte:**Infraestructura de la empresa:**

- Financiación: En un principio para adquirir la concesión del servicentro se realizó una inversión de 60.000.000 de pesos chilenos, el cual fue un aporte de capital propio por parte de la “Sociedad Comercial Grandon e Hijo Ltda.”
- Planificación: Es a través de esta etapa que se determinan las bases del negocio, como también los procesos que deberán ser llevados a cabo para un correcto funcionamiento del servicentro. Esto será explicado en detalle en la figura cadena productiva más adelante.
- Control: El funcionamiento del servicentro y la administración del concesionario son supervisadas y controladas por la marca COPEC S.A. Esta marca genera objetivos que deben ser cumplidos en periodos de tiempo establecidos.

Recursos humanos:

- Reclutamiento: Es el concesionario el encargado de conformar el equipo de trabajo, ya sea de atendedores, jefe de atendedores como también el contador. Es decir que depende de la administración de este la búsqueda del perfil de los cargos que se buscan incorporar en la estación de servicio.
- Capacitación: Se realizan capacitaciones a los atendedores siendo el foco de estas el servicio al cliente. Se promueven este tipo de actividades a través de incentivos remunerados, por

ejemplo; se envían encuestas de satisfacción al cliente y si los atendedores obtienen buenas puntuaciones, lo cual es a la vez útil para la estación de servicio y su administración, serán recompensados con remuneraciones.

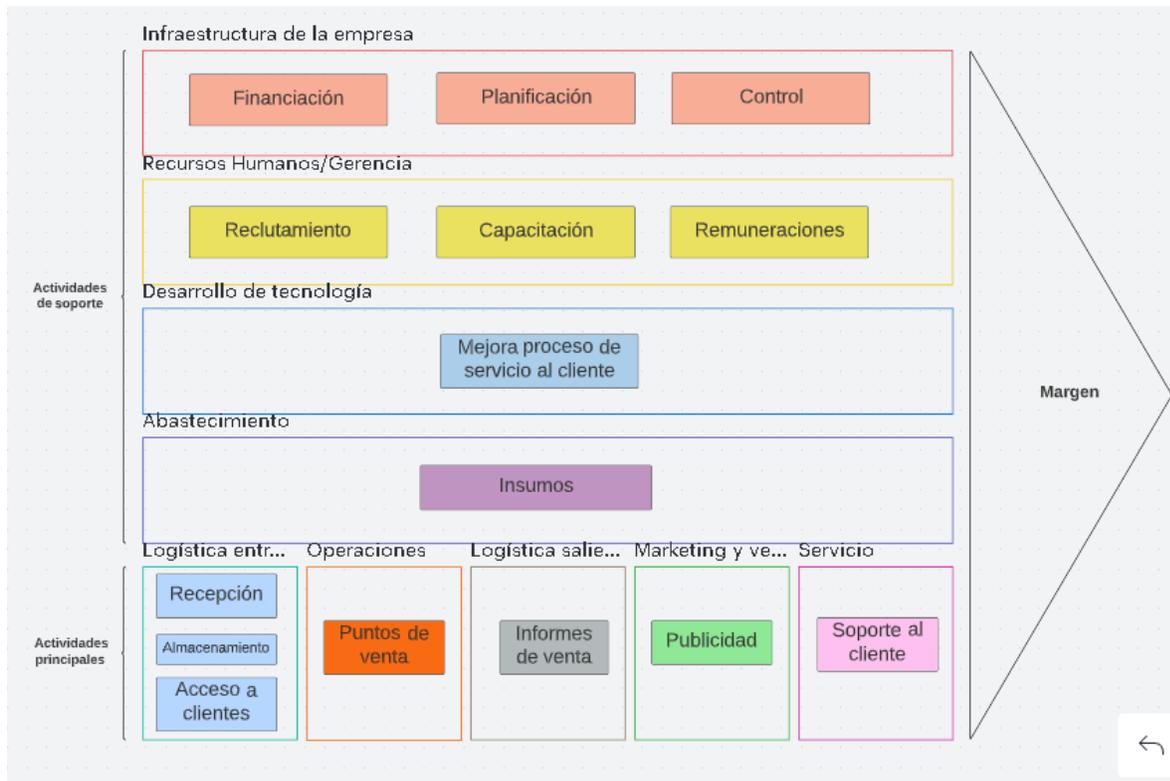
- Remuneraciones: El proceso de remuneraciones esta supervisado en conjunto por el concesionario y el contador, son estos quienes determinan el cálculo del salario de cada uno de los atendedores por los servicios prestados.

Desarrollo de tecnología:

- Mejora del proceso de servicio al cliente: Como fue mencionado anteriormente, lo más importante dentro del servicentro es como hacemos sentir al cliente en cuanto al servicio entregado, es así como COPEC S.A ha llegado a ser la preferencia en el mercado y establecerse como la bencinera “Primera en servicio”. Para desarrollar este servicio se generan capacitaciones frecuentemente al equipo siendo el foco de mejora.

Abastecimiento:

- Insumos: COPEC S.A y Abastible se encargan del abastecimiento del servicentro, estos se encargan de la entrega de los diferentes combustibles y productos para su posterior venta en la bencinera.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Cadena de Valor Aníbal Pinto 1835.

Cadena Productiva:

Se elaboró una cadena productiva con el objetivo de establecer y ordenar las actividades que se llevan a cabo en la estación de servicio para su correcto funcionamiento. De esta forma es posible definir que etapas agregan valor a la bencinera, para así entregar el producto y el mejor servicio posible al cliente.

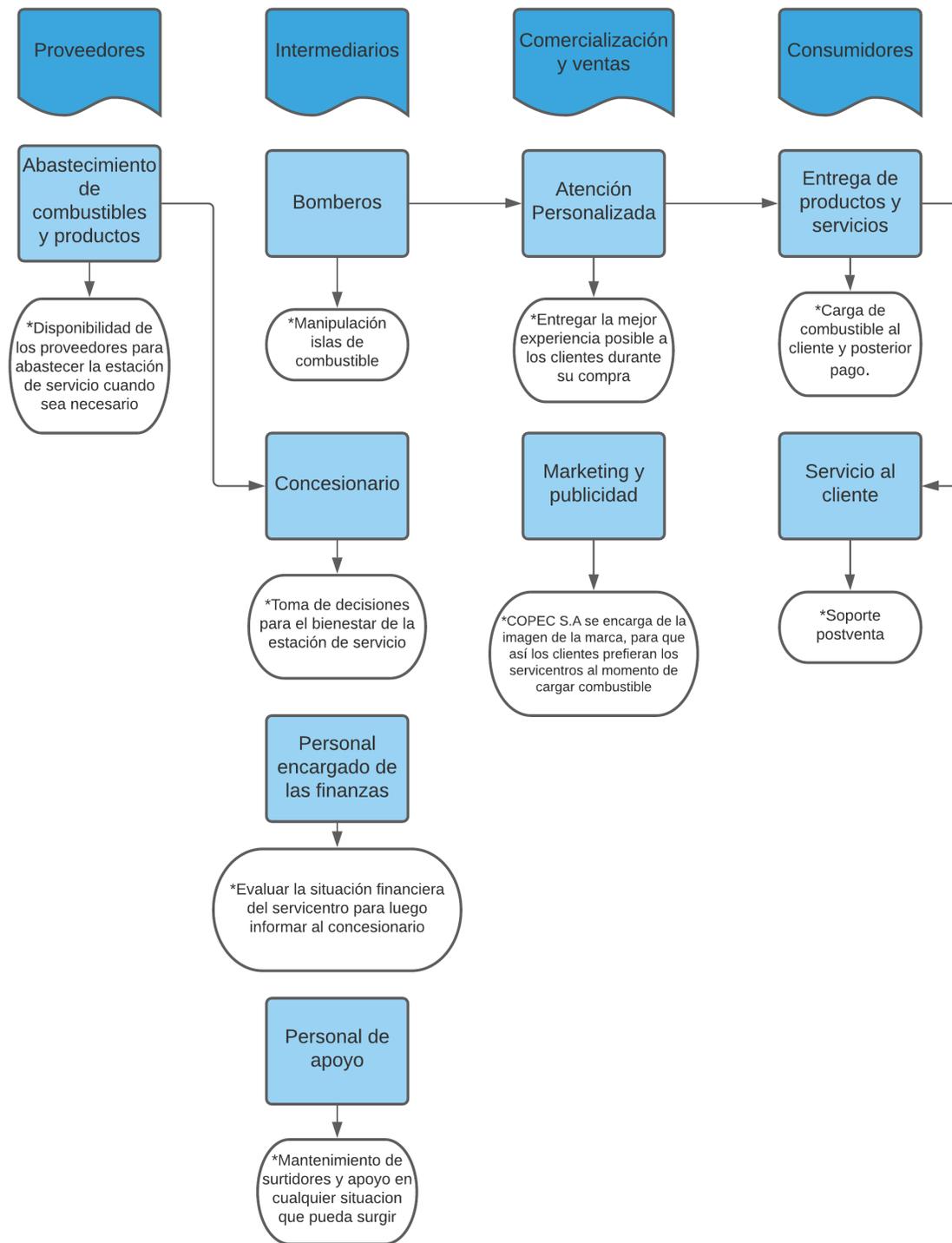
En una primera etapa se identifican a los proveedores (COPEC S.A y Abastible), los cuales se encargan del abastecimiento continuo de los combustibles y productos necesarios en el servicentro.

En la siguiente etapa se identifican a los intermediarios que permiten el funcionamiento de la bencinera, los cuales son los bomberos encargados de la manipulación de las islas, entrega de servicio y ventas. Por otro lado, el concesionario el cual se encarga de la toma de decisiones que buscan el bienestar del servicentro y luego el personal encargado de las finanzas, que mantienen orden e informan de la situación financiera al concesionario para que a partir de esto pueda tomar las

decisiones importantes. Finalmente se encuentra el personal de apoyo, que vendrían a ser el personal que brinda ayuda al concesionario en caso de cualquier situación que pueda surgir, como también los técnicos encargados del mantenimiento y correcto funcionamiento de surtidores e islas.

En una tercera etapa encontramos el proceso de comercialización y ventas, donde se identifica una atención personalizada al cliente siendo el principal objetivo de la empresa para que los clientes obtengan la mejor experiencia posible en el servicentro. Luego se identifica el marketing y publicidad donde COPEC S.A es el principal encargado de generar confianza al público y afianzar la relación con estos para ser un servicentro de preferencia.

Como última etapa estan los consumidores, donde se identifica la entrega de servicios y productos a los clientes. Y por otro lado el servicio al cliente, que abarca todo el proceso de postventa, donde se incluyen inquietudes o problemas que hayan podido surgir dentro de una venta.



Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Cadena Productiva Aníbal Pinto 1835.

3.2.5 Resumen análisis

A partir de los análisis externos e internos se desarrolla los puntos de oportunidad para el servicentro como también el análisis FODA, para el cual las visitas presenciales fueron esenciales para su evaluación del entorno y funcionamiento.

3.2.5.1 Puntos de oportunidad

Se identificaron tres puntos de oportunidad a través de los análisis de competencia y VRIO.

- El primer punto de oportunidad es realizar ampliaciones en las oficinas actuales, construyendo un segundo piso que permitiría establecer un local de comida rápida en el primer piso, mientras que en el segundo piso se podrían construir las nuevas oficinas para el concesionario, administrativos, bomberos y zona de baños. Esto permitiría expandir el negocio y obtener grandes márgenes de utilidad a partir de un negocio de conveniencia.
- El siguiente punto de oportunidad corresponde a automatizar una isla en la carga de combustible-petróleo, lo que permitiría reducir el personal necesario de bomberos sustancialmente. Esta medida bajaría los costos de remuneraciones de personal en un cálculo de aproximadamente 3 bomberos.
- El último punto corresponde a implementar un autolavado cerca de los estacionamientos y jardines del servicentro. Esto permitirá obtener utilidades a partir de un negocio sencillo de implementar, ya que solamente se deben equipar las máquinas de lavado y a partir del sistema de fichas el cliente puede lavar su vehículo, obteniendo un servicio de calidad y cómodo.

3.2.5.2 FODA

- **Fortalezas:**

- Percepción de la marca: Los clientes chilenos manifiestan cierta preferencia por COPEC S.A y su proceso de carga de combustible como también los servicios que entrega, lo cual se ve evidenciado en el gran porcentaje que abarca en el mercado de la venta de combustibles, siendo este un 58,4% en el año 2021 dato extraído de “Memoria Anual 2021 Empresas Copec”.

- Combustible GLP: La venta de GLP resulta un punto clave para el servicentro, debido a que existe solamente dos servicentros en el Gran Concepción que lo distribuyen. Se evidencia un gran flujo de vehículos que necesitan satisfacer esta necesidad de manera constante.

- Ubicación: La bencinera posee una ubicación privilegiada muy céntrica por donde existe un gran flujo vehicular sobre todo de locomoción colectiva.

-Precios bajos: Resulta clave destacar que el servicentro es una de las bencineras con los precios más económicos en cuanto a combustibles, esto resulta un gran beneficio para los clientes informados.

-Punto Abastible: A diferencia de otros servicentros COPEC S.A la estación de servicio presenta un punto Abastible donde se lleva a cabo la venta de gas en bidones. Este punto resulta clave sobre todo en las ventas de invierno, siendo un fuerte de la bencinera.

-Determinación precio Kerosene: La capacidad de determinar el precio del kerosene es un punto que destacar, ya que si se logra estudiar el comportamiento de este combustible y realizar un estudio de las competencias cercanas que distribuyen kerosene, se puede tomar ventaja de este producto y así generar mayores beneficios para la estación de servicio.

- **Oportunidades:**

- Ampliación oficinas: Una oportunidad que marca la diferencia de las otras es la posibilidad de la ampliación de las oficinas, ya que esta iniciativa no depende en gran parte de COPEC S.A si no que del concesionario y la forma en que lleve a cabo este proceso. El negocio de conveniencia permitiría obtener utilidades en un nuevo mercado con gran potencial debido a la ubicación de la bencinera y el flujo de peatones que circula por la zona.

- Automatización de isla bencina-petróleo: Por el momento existen dos islas de carga de bencina-petróleo, donde ambas funcionan de forma asistida. Sin embargo, conseguir implementar el sistema “Zervo” que utiliza COPEC S.A, permitiría reducir el personal trabajador y así disminuir el monto de las remuneraciones que esto implica. Por otro lado,

resulta clave dejar en claro que la isla restante de GLP no tiene esta posibilidad ya que su funcionamiento siempre debe ser de forma asistida y con supervisión. Esta oportunidad depende netamente de las gestiones que realice el concesionario, la viabilidad de la propuesta por parte de COPEC S.A y su rentabilidad, y como ultimo la forma en que el sistema sea desarrollado al interior de la estación.

- Implementación de autolavado: Existe un espacio cerca de los estacionamientos donde se podría aprovechar de incorporar un lavado de autos como ciertos servicentros tienen. Este punto es altamente dependiente de COPEC S.A para su realización.

- **Debilidades:**

-Dependencia en el abastecimiento: La estación de servicio depende totalmente del sistema de abastecimiento que COPEC S.A presenta con sus camiones de carga. Es por esto que, si un camión de abastecimiento falla o se atrasa puede generar problemas en el correcto funcionamiento de la bencinera y el concesionario podría ser penalizado en una situación como esta.

-Constante conectividad: Para poder administrar la bencinera de forma correcta resulta fundamental contar con conectividad para informar problemas que se hayan generado, encargar camiones de abastecimiento y hasta la propia organización del personal trabajador. Por lo que existe una gran dependencia hacia este recurso que se espera que no falle en ningún momento durante el funcionamiento de la estación, y si llega a surgir resulta urgente solucionarlo por parte de los técnicos de COPEC S.A.

Perro muerto: Una de las debilidades que suelen ocurrir en la estación de servicio es clientes que se les entrega el servicio, sin embargo, al momento de pagar se escapan de la bencinera generando importantes pérdidas para el negocio.

- **Amenazas:**

-Tardía implementación de Punto Voltex: Como fue mencionado anteriormente los esfuerzos generados por parte de COPEC S.A para ser una empresa eco amigable y a la vez sustentable lleva a proyectarse en sus intentos por implementar los “Punto Voltex” en gran parte de las bencineras para los vehículos que utilicen este recurso. Una tardía implementación de este punto podría traducirse en pérdidas de este submercado.

-Entrada de nuevos competidores: La llegada de nuevas estaciones de servicio de otras marcas en las cercanías podría significar perdidas para el servicentro.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de la marca • Combustible GLP • Ubicación • Precios bajos • Punto Abastible • Determinación precio kerosene 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de oficinas • Automatización de isla bencina-petróleo • Implementación de autolavado
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia en el abastecimiento • Constante conectividad • Perro muerto 	<ul style="list-style-type: none"> • Tardía implementación de Punto Voltex • Entrada de nuevos competidores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Análisis FODA Aníbal Pinto 1835

3.2.6 Estrategia Comercial

A continuación, se define la misión y visión de la empresa, para a partir de esto establecer una estrategia comercial en busca de estas direcciones.

3.2.6.1 Misión

“Entregar un servicio de calidad, ya sea en la distribución de combustible como venta de productos, con el objetivo que los clientes obtengan la mejor experiencia posible al interior del servicentro”

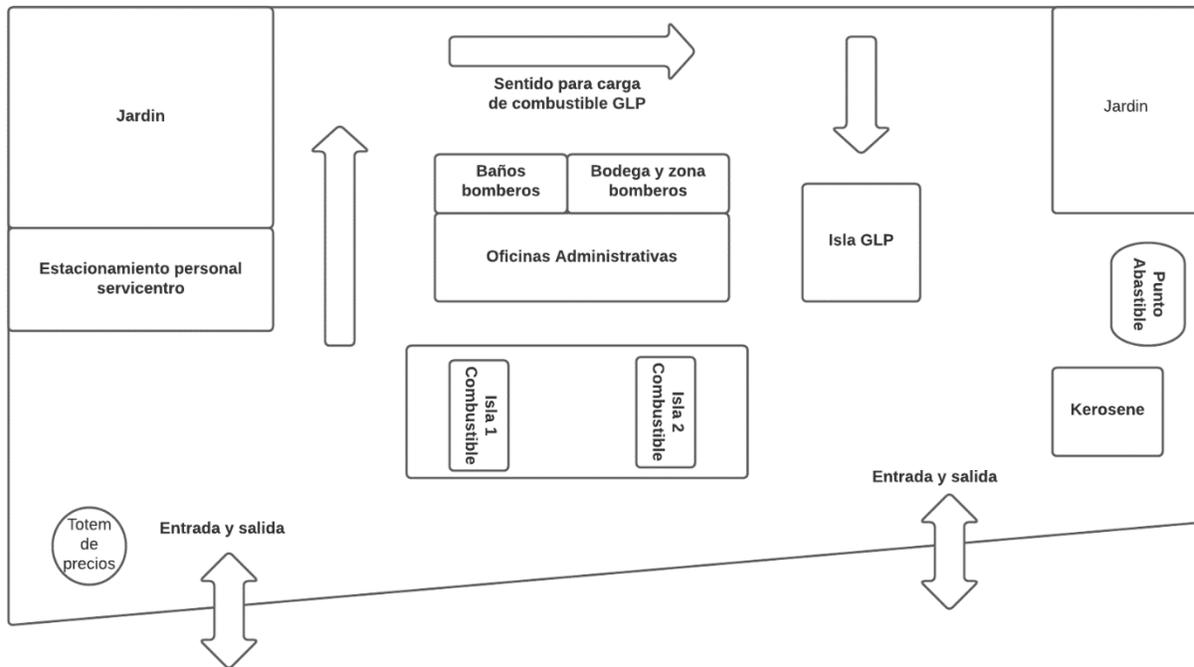
3.2.6.2 Visión

“Ser el servicentro de preferencia de los clientes en el Gran Concepción”

3.2.6.3 Objetivo SMART

Una vez analizadas todas las características de la estación de servicio es posible encontrar ciertas oportunidades que deberían ser aprovechadas, ya que estas son los únicos medios en que los beneficios pueden ser potenciados. Al ser un negocio totalmente dependiente de COPEC S.A existen muchos aspectos que no pueden ser manipulados ni arreglados en busca del bienestar de la bencinera. Es por esto que se debe enfocar en las oportunidades que si se encuentran al alcance del negocio, así a continuación se presenta el objetivo SMART del servicentro: “Realizar ampliaciones de las oficinas del servicentro para incorporar un negocio de conveniencia (Local de comida rápida), el cual se establecerá en el primer piso, mientras que las oficinas serán reubicadas en el segundo piso del establecimiento. Se espera recuperar la inversión inicial para el periodo del 1-2 año de funcionamiento, y en adición incrementar en más de un 30% las ganancias del servicentro a diferencia de cuando no se contaba con el negocio de conveniencia.”

Para este objetivo se explicará de forma detallada en un plan de negocios la forma en que será llevado a cabo la implementación del negocio de conveniencia, este será presentado a continuación del estudio de mercado.



Fuente: Elaboración propia en base al diseño del servicentro

Figura 5: Layout Aníbal Pinto 1835

3.2.6.4 Elección e implementación de la estrategia

La elección de la estrategia fue muy bien recibida por el concesionario, ya que esta es una opción viable y bajo su punto de vista totalmente rentable para el servicentro. La implementación de esta no resulta compleja y sin duda permitirá explotar un nuevo nicho que es consistente con la misión y visión del servicentro, permitiendo a los clientes satisfacer sus necesidades y entregar una experiencia de mayor calidad.

3.2.6.5 Indicadores

Algunos KPI que resultan significativos para el servicentro y permiten representar el rendimiento de este son; el índice de ventas y el índice de crecimiento del volumen de litros vendidos para cada combustible. En el caso del índice de ventas permite indicar si es que existe un mayor o menor flujo de dinero mes a mes dentro de la empresa. Mientras que desde otra perspectiva y considerado el KPI más importante es el índice en el volumen de litros vendidos por la bencinera para cada combustible mes a mes, debido a que si existe un mayor volumen de litros vendidos existe una mayor comisión por parte de COPEC S.A hacia el concesionario y viceversa en el caso contrario. En otras palabras, COPEC S.A entrega una retribución al concesionario por cada litro vendido de los

diferentes combustibles, esta comisión depende netamente a ciertos rangos establecidos por COPEC S.A para lograr estabilizar la asignación al concesionario.

Índice de crecimiento de ventas:

$$\% \text{ crecimiento de ventas: } \frac{(x_i - x_{i-1})}{(x_{i-1})} * 100$$

Donde :

x_i : Ventas del periodo actual

x_{i-1} : Ventas del periodo anterior

Índice de crecimiento del volumen de litros vendidos:

$$\% \text{ crecimiento del volumen de litros vendidos: } \frac{(x_i - x_{i-1})}{(x_{i-1})} * 100$$

Donde :

x_i : Volumen de litros vendidos en el periodo actual

x_{i-1} : Volumen de litros vendidos en el periodo anterior

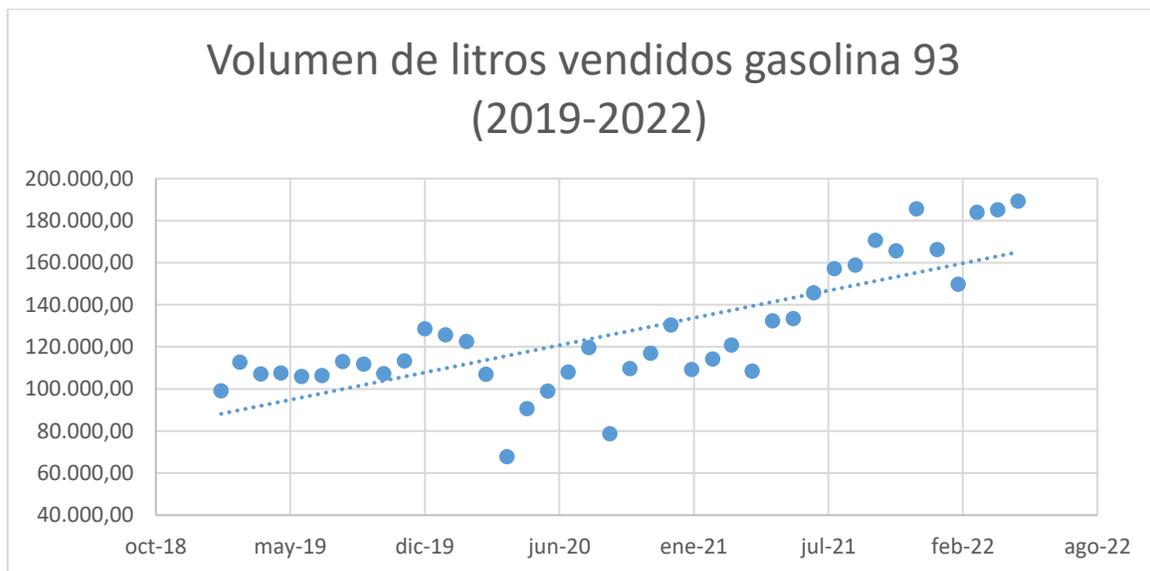
En caso de que el índice obtenido sea negativo, esto quiere decir que no hubo un crecimiento si no que al contrario estamos en presencia de un decrecimiento entre los periodos evaluados.

3.2.7 Proyección de la demanda

A partir de la recopilación de datos históricos entre enero de 2019 y mayo de 2022, obtenidos de la base de datos de la estación de servicio, se procede a aplicar una regresión lineal simple para así poder proyectar la cantidad de litros vendidos para cada combustible.

A continuación, se presentan los modelos obtenidos para cada combustible:

Gasolina 93



Fuente: Grafico Excel elaborado en base a la recopilación de datos históricos de la venta de combustible 93

Figura 6: Proyección del volumen de litros vendidos de gasolina 93

$$y = 1976,5x + 86072$$

$$R^2 = 0,5878$$

Fuente: Elaboración mediante Excel

Ecuación 2: Modelo de regresión simple para volumen de litros vendidos de gasolina 93 y R-cuadrado

Se obtiene la siguiente recta, la cual se utilizará para realizar las estimaciones de las demandas en los futuros periodos del combustible gasolina 93.

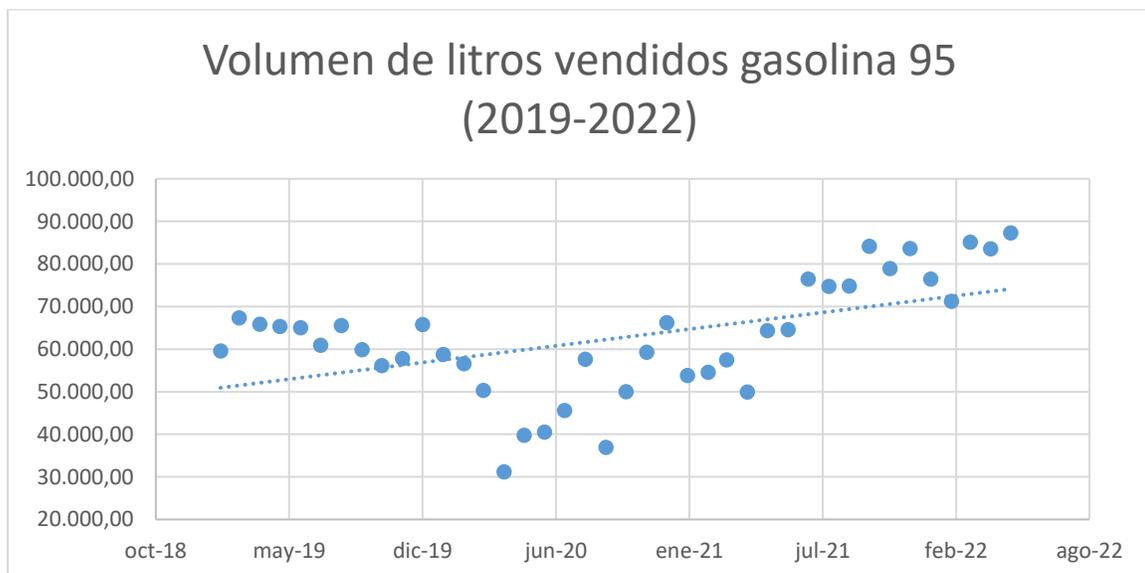
Donde:

X= Periodo de la medición

Y= Volumen de litros vendidos de gasolina 93

El R cuadrado obtenido es de 0,5878 el cual es considerado aceptable para este caso, ya que se puede realizar un análisis de este modelo que resulta útil y válido para el concesionario, como por ejemplo evidenciar el crecimiento logrado a lo largo de su administración. Cabe destacar que no se desea obtener predicciones totalmente precisas, si no que evaluar su comportamiento en un futuro. Por otro lado, se puede decir que hay variables que podrían haber sido incorporadas en el modelo, como el precio y la plaza de vehículos circulantes en el Gran Concepción, no obstante, la estación de servicio no posee en su poder estos datos, pero de obtenerlos quizás se podría obtener una regresión lineal con un R cuadrado mayor y las predicciones podrían ser más precisas si es que el concesionario lo deseara.

Gasolina 95



Fuente: Grafico Excel elaborado en base a la recopilación de datos históricos de la venta de combustible 95

Figura 7: Proyección del volumen de litros vendidos de gasolina 95

$$y = 597,18x + 50288$$

$$R^2 = 0,2596$$

Fuente: Elaboración mediante Excel

Ecuación 3: Modelo de regresión simple para volumen de litros vendidos de gasolina 95 y R-cuadrado

Se obtiene la siguiente recta, la cual se utilizará para realizar las estimaciones de las demandas en los futuros periodos del combustible gasolina 95.

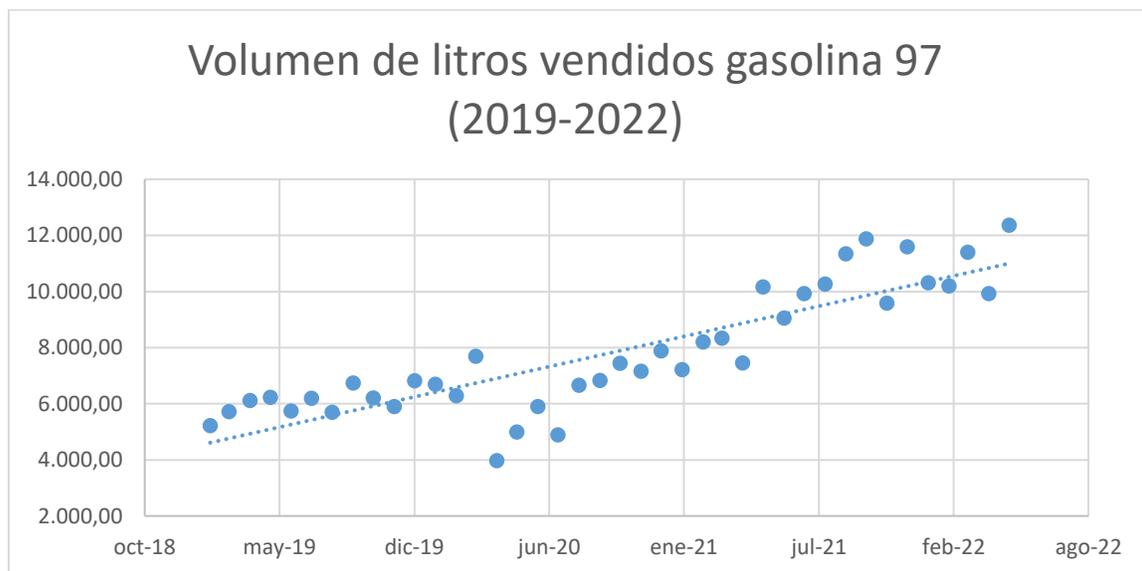
Donde:

X= Periodo de la medición

Y= Volumen de litros vendidos de gasolina 95

El R cuadrado obtenido para el modelo de gasolina 95 es de 0,2596 lo cual es bajo, por lo que se deberían buscar variables que logren explicar de mejor forma el comportamiento del volumen de ventas de este combustible. No obstante, dentro de los combustibles que vende el servicentro este no resulta ser un fuerte ni logra obtener grandes márgenes de utilidad, pero simple vista en el grafico se puede observar una tendencia al alza en el volumen de litros vendidos y se espera que en un futuro este comportamiento se mantenga.

Gasolina 97



Fuente: Grafico Excel elaborado en base a la recopilación de datos históricos de la venta de combustible 97

Figura 8: Proyección del volumen de litros vendidos de gasolina 97

$$y = 164,22x + 4439,1$$

$$R^2 = 0,7457$$

Fuente: Elaboración mediante Excel

Ecuación 4: Modelo de regresión simple para volumen de litros vendidos de gasolina 97 y R-cuadrado

Se obtiene la siguiente recta, la cual se utilizará para realizar las estimaciones de las demandas en los futuros periodos del combustible gasolina 97.

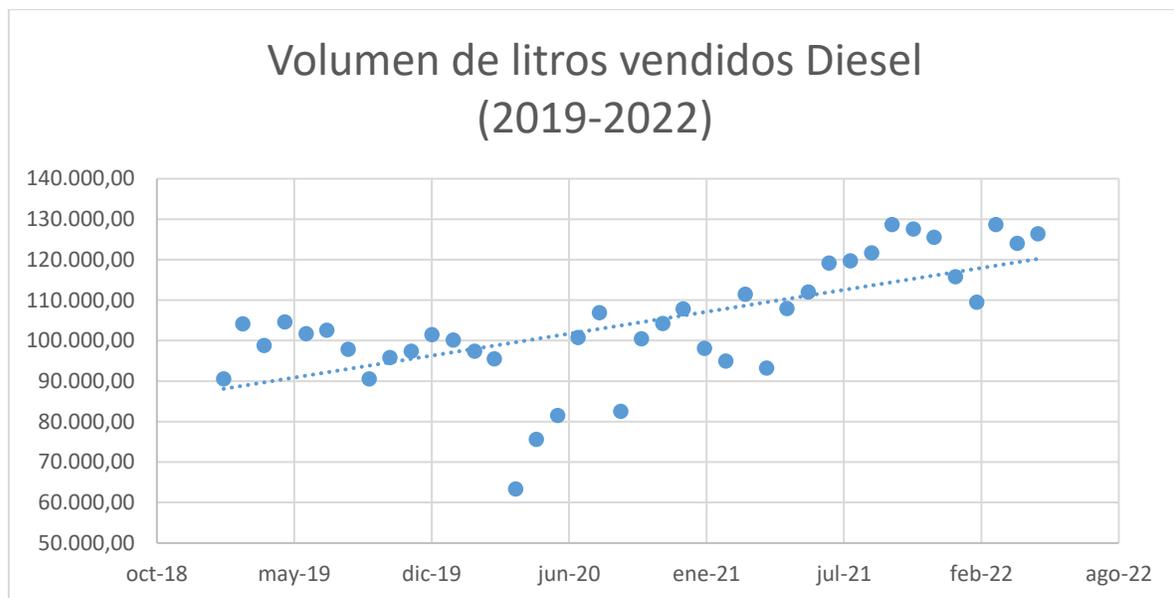
Donde:

X= Periodo de la medición

Y= Volumen de litros vendidos de gasolina 97

En este caso el R cuadrado obtenido tiene un mayor resultado con un valor de 0,7457, lo que permite decir que la variable temporal logra explicar de mejor forma el modelo. Al igual que el caso anterior, los márgenes de utilidad obtenidos por este combustible son bajos, ya que su demanda es baja.

Diesel



Fuente: Grafico Excel elaborado en base a la recopilación de datos históricos de la venta de combustible Diesel

Figura 9: Proyección del volumen de litros vendidos de Diesel

$$y = 825,36x + 87210$$

$$R^2 = 0,4212$$

Fuente: Elaboración mediante Excel

Ecuación 5: Modelo de regresión simple para volumen de litros vendidos de Diesel y R-cuadrado

Se obtiene la siguiente recta, la cual se utilizará para realizar las estimaciones de las demandas en los futuros periodos del combustible Diesel.

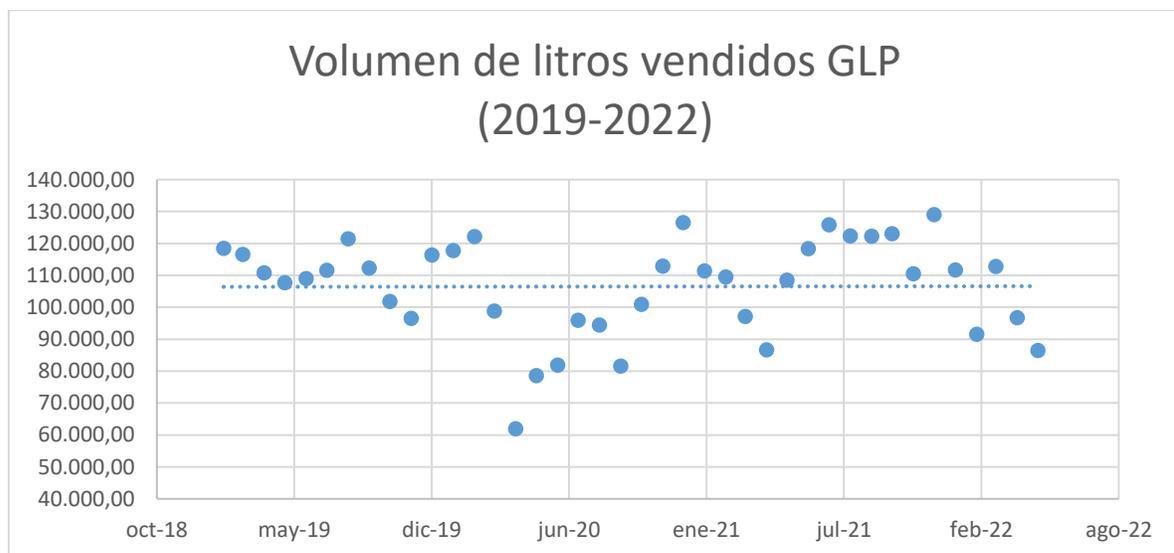
Donde:

X= Periodo de la medición

Y= Volumen de litros vendidos de combustible Diesel

El R cuadrado obtenido en este modelo es de un valor de 0,4212, lo cual es considerado bajo. Por lo que se deberían buscar ciertas variables que logren explicar de mejor forma el modelo, sin embargo, al igual que los casos previamente analizados se puede observar evidentemente un crecimiento en su comportamiento.

GLP



Fuente: Grafico Excel elaborado en base a la recopilación de datos históricos de la venta de combustible GLP

Figura 10: Proyección del volumen de litros vendidos de GLP

$$y = 4,8791x + 106407$$

$$R^2 = 0,00005$$

Fuente: Elaboración mediante Excel

Ecuación 6: Modelo de regresión simple para volumen de litros vendidos de GLP y R-cuadrado

Se obtiene la siguiente recta, la cual se utilizará para realizar las estimaciones de las demandas en los futuros periodos del combustible GLP.

Donde:

X= Periodo de la medición

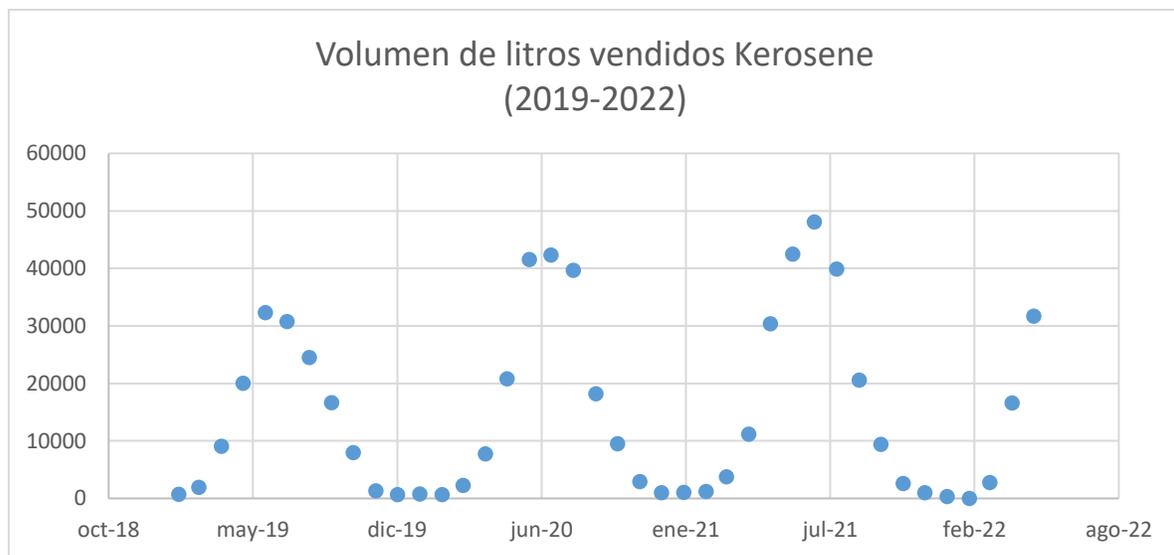
Y= Volumen de litros vendidos de combustible GLP

El valor del R cuadrado es sumamente bajo con un valor de 0,00005, por lo que si se desean obtener predicciones más precisas se debería realizar un estudio que permita vislumbrar ciertas variables que permitan explicar el modelo de una mejor forma.

Kerosene

En el caso del Kerosene se generó el modelo a partir del programa “Gretl”, debido a que la conducta de los volúmenes de ventas de este combustible poseía claramente un comportamiento de series de tiempo y este programa tenía las herramientas necesarias para hacer posible este análisis.

En el siguiente grafico se puede observar el claro comportamiento temporal que tiene este combustible. Esto puede ser explicado por la creciente necesidad que ocurre en los periodos de invierno donde los clientes demandan más este tipo de combustible para ser utilizado para calefacción de los hogares.



Fuente: Grafico Excel elaborado en base a la recopilación de datos históricos de la venta de combustible Kerosene

Figura 11: Proyección del volumen de litros vendidos de Kerosene

A continuación, se presenta el modelo obtenido por el programa “Gretl”. Se puede observar claramente que su R cuadrado es alto, por lo que podemos asegurar que las variables temporales en el modelo explican de manera correcta su comportamiento.

```

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 2019:01-2022:05 (T = 41)
Variable dependiente: VolumendelitrosvendidosdeK

```

	coeficiente	Desv. típica	Estadístico t	valor p	
const	-2953,82	1992,55	-1,482	0,1494	
time	185,476	47,4283	3,911	0,0005	***
dm2	-92,2723	2513,70	-0,03671	0,9710	
dm3	1765,94	2515,04	0,7022	0,4884	
dm4	10036,4	2517,28	3,987	0,0004	***
dm5	24434,2	2520,40	9,695	1,90e-010	***
dm6	38421,6	2715,04	14,15	2,77e-014	***
dm7	39826,4	2714,62	14,67	1,13e-014	***
dm8	33957,3	2715,04	12,51	5,58e-013	***
dm9	17548,3	2716,28	6,460	5,35e-07	***
dm10	7843,96	2718,35	2,886	0,0074	***
dm11	988,313	2721,24	0,3632	0,7192	
dm12	-607,447	2724,96	-0,2229	0,8252	
Media de la vble. dep.	14563,43	D.T. de la vble. dep.	15286,51		
Suma de cuad. residuos	3,54e+08	D.T. de la regresión	3554,276		
R-cuadrado	0,962157	R-cuadrado corregido	0,945939		
F (12, 28)	59,32524	Valor p (de F)	1,20e-16		
Log-verosimilitud	-385,5706	Criterio de Akaike	797,1412		
Criterio de Schwarz	819,4177	Crit. de Hannan-Quinn	805,2531		
rho	0,583200	Durbin-Watson	0,813625		

Sin considerar la constante, el valor p más alto fue el de la variable 4 (dm2)

Fuente: Elaboración mediante programa Gretl en base a la recopilación de datos históricos de la venta del combustible Kerosene

Figura 12: Modelo de regresión simple con series temporales del Kerosene

El R cuadrado obtenido de esta serie temporal es alto, y permite realizar estimaciones más precisas. Este combustible era el de mayor preocupación del concesionario, ya que como fue mencionado anteriormente es el único al cual él le puede asignar el precio de venta en todo momento, permitiendo obtener mayores márgenes de utilidad. Es sumamente útil las predicciones para así poder determinar el precio durante estas épocas y anticiparse a la situación.

3.2.7.1 Estimación de la demanda

Una vez obtenido los modelos de los diferentes combustibles que se venden en el servicentro, se procede a realizar una estimación de la demanda para los siguientes dos años.

Las estimaciones obtenidas se presentan en la sección “Anexos” del presente informe. Sin embargo, se puede destacar la tendencia al alza del volumen de litros vendidos en el servicentro para todos sus combustibles.

3.2.7.2 Análisis de la demanda

Una vez proyectada la demanda y generada una potencial estimación de la futura demanda es importante realizar un análisis de este estudio y así destacar los puntos más importantes. Se prevé un crecimiento gradual en cuanto al flujo de la distribución de combustibles en la estación de servicio, donde cabe destacar que este estudio fue realizado en un escenario sumamente complejo donde en octubre del año 2019 la bencinera fue golpeada por un estallido social y posteriormente por la crisis sanitaria a inicios del 2021, donde hubo meses bajo cuarentenas que las ventas fueron disminuidas en algunos casos en hasta un 50%. A pesar de esta compleja situación que enfrentó Aníbal Pinto 1835, el volumen de combustibles vendidos ha aumentado gradualmente a comparación cuando comenzó la administración por parte de “Sociedad Comercial Grandon e Hijo Ltda.”, y se considera que este fue un escenario pesimista para el concesionario, por lo que se espera que el rendimiento mejore en el futuro y logre superar las expectativas obtenidas en el actual estudio.

Otros puntos importantes que se deben mencionar es que; se espera que la plaza de vehículos aumente considerablemente con los años, lo cual aumentaría aún más el volumen de litros vendidos en la estación, sin embargo, se debe considerar la incertidumbre e inestabilidad del precio de los combustibles lo cual es un factor importante que podría afectar de manera negativa a la bencinera.

Respecto al kerosene que posee un comportamiento distinto a los demás combustibles, se logra identificar su factor temporal y esto resulta crucial de anticipar, ya que la venta de este combustible es un fuerte para la estación, al ser el único combustible al cual el concesionario puede determinar su precio de venta, permitiendo obtener mayores márgenes de utilidad a partir de este.

Un aspecto que podría mejorar aún más el volumen de venta de este producto es el actual plan de descontaminación ambiental del gran Concepción, que busca cambiar la calefacción a leña de los hogares que resultan sumamente contaminantes sobre todo en invierno. Lo anterior permitiría aumentar aún más la demanda de combustibles para la calefacción del hogar, siendo un gran beneficio para la estación.

4 Plan de Negocios

4.1 Metodología

La elaboración del plan de negocios correspondiente al local de comida rápida que será implementado en el servicentro Copec S.A Aníbal Pinto 1835 consta de varias etapas, las cuales tienen como objetivo entender de una mejor forma la idea que se busca implementar y como esta se llevara a cabo en un futuro. Estas etapas son brevemente explicadas a continuación.

4.1.1 Que entrega la empresa

En esta sección se describe a grandes rasgos la idea de negocio de conveniencia que se busca establecer y ciertas características que se esperan en la implementación de esta. A la vez se describe en palabras generales el mercado en el cual se adentraría y cuáles serían los potenciales clientes para el local de comida rápida.

4.1.2 Análisis del Medio

Se describen las características del ambiente externo al local de comida rápida, para esto se utilizan las herramientas PEST, una descripción del marco reglamentario y legal que debe cumplir la empresa y finalmente las 5 fuerzas competitivas de Porter. Estas herramientas permitirán identificar las amenazas y oportunidades del negocio.

4.1.3 Análisis Interno

Es a través del análisis del medio interno que se podrán reconocer las fortalezas y debilidades del negocio a implementar. Para esto se utilizarán herramientas como el Lean Canvas, el cual será detalladamente explicado en la sección del Plan comercial, Análisis VRIO y la Cadena de Valor del local de comida rápida.

4.1.4 Resumen Análisis

Una vez estudiado el ambiente externo como interno se procede a realizar un resumen de estos análisis que permitirán obtener conclusiones de las fortalezas que deberían ser potenciadas en el negocio y debilidades que deberían ser minimizadas, como también oportunidades que deberían ser aprovechadas y amenazas que deberían ser evitadas en un futuro. En el resumen se detallan los puntos de oportunidad y la matriz FODA, esto permitirá más adelante establecer estrategias y métodos de trabajo efectivos y eficientes para el funcionamiento del negocio de conveniencia.

4.1.5 Formulación Estratégica

Al haber resumido los factores internos como externos es posible vislumbrar la estrategia que se debería implementar para el bienestar y éxito de nuestro negocio de conveniencia. En esta sección se establece la misión, visión, el objetivo del negocio y finalmente la estrategia que será implementada para el local de comida rápida.

4.1.6 Plan Comercial

Para la elaboración del plan comercial se utiliza el modelo de negocios propuesto por los autores Alexander Osterwalder & Yves Pigneur del libro Generación de modelos de negocio (2010). Esto permitirá establecer las bases de nuestra nueva empresa para crear, proporcionar y captar valor.

4.1.7 Plan de Marketing

En este plan se explicarán los recursos necesarios para lograr los objetivos del negocio de conveniencia. En primer lugar, se debe comprender la situación en la que se encontrara la marca en comparación a la competencia y describir cuales son las principales acciones que estos realizan, a la vez resulta importante describir el mercado en el cual se participara y los posibles clientes dentro de este, para luego determinar que estrategia será utilizada para ingresar al mercado. Una vez determinada la estrategia de marketing se realizará una segmentación del mercado y se propone un tipo de targeting el cual se considera que generará un impacto positivo para la empresa y la personalización del servicio al cliente, finalmente se describirá el posicionamiento que tendrá el local de comida rápida dentro del mercado. En la tercera etapa se desarrolla el marketing mix de la marca donde se describe tanto el producto que se venderá, el precio, la promoción y la distribución del producto.

4.1.8 Plan Operativo

Este plan tiene como objetivo establecer y describir en primer lugar los procesos de servicio y modelo operativo del negocio, el cual será explicado a través de las principales etapas que serán realizadas en el local de comida rápida, a la vez se presentara un organigrama representando la estructura de la empresa y una descripción de los diferentes cargos, para luego profundizar en que perfiles se busca tener en estos cargos, y por último se presenta algunas decisiones estratégicas de operaciones que se buscan implementar que apunten hacia el objetivo del local de comida rápida.

4.1.9 Plan Financiero

El plan financiero se genera a partir de un flujo de caja proyectado en un horizonte de 5 años, lo cual permitirá obtener el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, la Tasa Interna de Retorno, el Periodo de Retorno de Inversión y su equivalencia en meses. Esta información es de vital importancia para la idea que se busca desarrollar, ya que permite analizar la factibilidad del negocio y determinar si es posible el financiamiento de este.

4.2 Resultados y Discusión

4.2.1 Que entregara la empresa

El objetivo es implementar un negocio de conveniencia que entregue un servicio de comida rápida de calidad y a un económico precio para los diferentes clientes que se encuentren en el servicentro, incrementando más aun su experiencia dentro de la bencinera.

Este a la vez permitirá familiarizarse con el barrio en el cual funciona, buscando el apego de la gente que vive y transita a los alrededores, siendo un punto al cual pueden asistir para alimentarse y descansar.

El producto que se busca comercializar es comida rápida, tales como sándwiches, sopaipillas y completos. Y en adición bebestibles como bebidas, aguas, café y té. El servicio que se busca entregar corresponde a un punto de recarga de energías, tanto para el vehículo como para el conductor y sus acompañantes. De esta forma los clientes disfruten de una experiencia de calidad que les permita afrontar su día de una mejor forma.

La idea es implementar un menú que este entre los 3.000 y 5.000 pesos, esto incluyendo alimentos y bebestibles.

Las opciones que se entregarán en el local serán tanto para servir como para llevar y deliveries, a través de aplicaciones e-commerce. En el caso de que el cliente elija la opción de servicio en el local, se buscara entregar un espacio cómodo, dando la posibilidad a los conductores de dejar sus vehículos en los estacionamientos del servicentro para que así el cliente se pueda relajar, desconectarse de su rutina, acompañando su descanso con música ambiente y televisión. Mientras que, en la opción para llevar se busca proveer una breve espera para los clientes que tengan prisa y deban seguir con su día, generando valor para estos. A la vez se busca incorporar plataformas e-commerce como lo son “Pedidos Ya” y “UberEats”.

El perfil de los clientes que busca apuntar el servicio en un principio es principalmente a conductores que buscan un espacio donde puedan relajarse y recargar energías. Así de esta forma continuar su rutina con más ánimo y satisfechos a través de una experiencia de primera calidad. Sin embargo, luego de haber abierto las puertas al público el objetivo será encantar

a los diferentes clientes de la zona de Tucapel Bajo y lograr ser el local de comida rápida favorito

Uno de los clientes más frecuentes dentro del servicentro corresponde a conductores colectiveros que buscan cargar distintos tipos de combustibles y se mantienen activos por prolongados periodos de tiempo, por lo que un punto como este permitiría ayudarlos a enfrentar su día. Resulta importante mencionar que varios de estos clientes le han comentado al concesionario el gran potencial que tendría un negocio de este tipo.

Por otro lado, existe un gran flujo de peatones, que se puede inferir que se dirigen a sus trabajos o camino a sus hogares, a las afueras del servicentro. Estos serían potenciales clientes del negocio de comida rápida.

A la vez se evidencia un grupo no menor de personas que se dirigen a los jardines de la bencinera a descansar y tomar colación, por lo que la implementación del negocio resultaría en una opción para ellos, pero con una atención de primera calidad, corta espera y un menú económico.

4.2.2 Análisis del Medio

A continuación, se presenta el análisis PEST, el Marco Reglamentario y Legal y Las 5 fuerzas competitivas de PORTER del local de comida rápida. Esto será fundamental para lograr identificar las amenazas y oportunidades del ambiente externo al negocio que se busca implementar.

4.2.2.1 PEST

- **Político:** El escenario que enfrenta Chile actualmente es totalmente incierto debido al proceso constitucional en el cual se encuentra, esto genera gran incertidumbre lo cual se mantendrá en el tiempo hasta que se estabilice la situación política. Lo anterior lleva a cuestionar si invertir en un negocio de este tipo sea rentable en un futuro debido a los efectos económicos y sociales que se presenten debido a las decisiones políticas que tome el país.
- **Económico:** Actualmente el escenario económico es sumamente delicado debido al impacto por el estallido social vivido en 2019, los efectos del COVID-19, las políticas

del gobierno en el último periodo como también por efectos externos al país como la guerra entre Rusia y Ucrania y el alza del dólar. Estos antecedentes han debilitado la economía chilena desacelerándola desde hacía ya principios de este año 2022 y aumentando drásticamente la inflación, afectando los precios de alimentos y energía.

Por otro lado, la depreciación del peso chileno con el precio del cobre ha afectado negativamente los costos que un local de comida rápida debe incurrir, es por esto que resulta sumamente importante hacer un seguimiento de la situación económica que vive actualmente el país y como esta podría afectar el negocio que se busca implementar en el futuro.

- **Sociocultural:** Resulta importante mencionar que un gran porcentaje de la población chilena consume comida rápida usualmente. Un estudio realizado en 2014 por Chile 3D estableció que un 41% de los chilenos mayores de 15 años consume comida rápida al menos una vez por semana. A la vez otro dato que resulta fundamental mencionar es que Chile es el país de la OCDE con mayor sobrepeso y obesidad alcanzando un 74% en adultos y 52% en niños. Estos estudios dejan en evidencia lo poco que se preocupan los chilenos de tener una dieta balanceada y su preferencia por recurrir a locales de comida rápida en su día a día, siendo este un respaldo a la viabilidad del negocio a establecer.

Otro tema bajo el escenario social en nuestro país es que se ha visto tremendamente afectado por el proceso constitucional, donde la gente se encuentre dividida por sus preferencias e ideas políticas. El rencor y odio es evidente lo cual lleva a pensar que a pesar de cuál sea el destino político que elija el país resulta inevitable recapitular los episodios del estallido social como algo que podría volver a ocurrir. Este episodio afectó gravemente los negocios a lo largo de todo Chile debido a las aglomeraciones de ciudadanos generando destrozos y saqueos debido a la insatisfacción en el país. El servicentro Aníbal Pinto 1835 no fue la excepción de estos altercados por lo que este sigue siendo un miedo presente para los socios a cargo de su funcionamiento.

- **Tecnológico:** Actualmente encargarse de la comida está al alcance de nuestras manos gracias a nuestros dispositivos móviles, este es un punto que hay que tener en consideración ya que con los avances tecnológicos cada vez es más fácil satisfacer este tipo de necesidades a través de diferentes aplicaciones que logran agilizar y simplificar procesos que para algunos resultan tediosos y son considerados como una pérdida de tiempo en el día a día.

A partir de la pandemia el e-commerce tuvo una gran alza en Chile, en 2020 respecto a 2019 incrementaron las ventas en un 100% lo cual se ha mantenido en el tiempo para los chilenos, cabe destacar que este crecimiento fue obligado debido a las restricciones sanitarias que se establecieron en nuestro país, sin embargo, los usuarios recibieron este cambio positivamente, ya que les permitió darse cuenta lo sencillo que podía ser realizar compras en línea. George Weber, Director del Centro Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago, asegura que los productos de alimentación y medicamentos se encuentran al alza mientras que vestuario, calzado y artículos para el hogar se encuentran a la baja.

Resulta importante tener en consideración las cambiantes necesidades de los usuarios y mantenerse actualizado de cuáles son sus preferencias si se busca establecer un negocio de este tipo. Por ejemplo, el uso de aplicaciones de deliveries, como también redes sociales para entregar información o también entregar opciones del menú a través de Códigos QR.

4.2.2.2 Marco Reglamentario y Legal

Para la incorporación del local de comida rápida existen distintas etapas que se deben seguir bajo el marco reglamentario y legal, las cuales serán mencionadas a continuación.

La primera etapa consiste en constituir la sociedad y que tipo de sociedad es la más conveniente para el local de comida rápida. Para esto existen 3 diferentes opciones:

- E.I.R.L (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada)
- Sociedad Anónima
- Sociedad de Responsabilidad Limitada

Donde se considera que la mejor opción corresponde a una Sociedad de Responsabilidad Limitada, debido a que esta será una sociedad conformada por dos socios (Martin Elias Grandon Letelier y Hernan Elias Grandon Rivera) los cuales limitaran su responsabilidad al monto aportado como capital y será responsabilidad de estos el correcto funcionamiento de la empresa.

Una vez definido esto es necesario elaborar la escritura de constitución de la sociedad, redactar el extracto de la escritura y legalizarlo ante notaria, inscribir en el Registro de Comercio Conservador de Bienes Raíces para obtener la protocolización y la publicación del extracto en el Diario Oficial.

Luego de haber sido constituida la sociedad se debe iniciar actividades en el Servicio de Impuestos Internos (SII), cuyo código corresponde al 552020 para establecimientos de comida rápida el cual es este caso. Resulta necesario obtener el certificado de informaciones previas, el cual es otorgado por la Dirección de Obras Municipales, indicando los antecedentes de zonificación donde estará ubicado el local de comida rápida.

A continuación, se debe solicitar el permiso sanitario para el local el cual es otorgado por el Seremi de Salud donde se deben presentar una serie de documentos. Este permiso autoriza la producción, elaboración, preservación, envase, almacenamiento, distribución y/o expendio de alimentos o aditivos alimentarios. El trámite depende del tipo de instalación en este caso un local de elaboración de alimentos con consumo al paso y los documentos que se deben presentar corresponden a;

- Autorización municipal, según el plano regulador.
- Plano o croquis de planta e instalaciones sanitarias a escala.
- Descripción general de los procesos de elaboración.
- Listado de materias primas que se emplearán.
- Listado de tipos de alimentos que elaborarán.
- Comprobante de pago del sistema de alcantarillado público o resolución de la obra de alcantarillado particular.
- Comprobante de pago de agua potable de la red pública o resolución de la obra de agua potable particular.
- Croquis o memoria técnica de los sistemas de eliminación de calor, olor o vapor y sistema de frío, según corresponda.
- Sistema de control de calidad sanitaria con que contará.
- Sistema de eliminación de desechos.

Además de presentar los documentos mencionados anteriormente, resulta necesario cumplir con las normas sanitarias vigentes en cuanto a la instalación y contar con la documentación exigida durante la visita de la inspección. El permiso es vigente por 3 años renovables y su solicitud se puede realizar en línea o en las oficinas del Seremi de Salud. Cabe destacar que la solicitud del trámite tiene un arancel base, según tipo de instalación, el cual va desde \$10.800 a \$807.600, más 0,5% de declaración de capital inicial declarado y presentado ante el Servicio de Impuestos Internos (SII).

Bajo el Marco Legal se debe hacer cumplimiento del Decreto Supremo (DS) N°977 de 1996, el cual corresponde al reglamento sanitario de alimentos, y por otro lado el Decreto Supremo (DS) N°594 de 1999, siendo este el reglamento sobre las condiciones sanitarias y ambientales básicas de los lugares de trabajo.

Finalmente se debe obtener la patente comercial del local de comida rápida otorgada por la municipalidad, para lo cual será necesario presentar la autorización sanitaria. A la vez se debe tramitar los derechos de aseo para el negocio.

Una vez realizadas estas etapas es posible abrir las puertas del local de comida rápida para que el público disfrute de los servicios y productos de excelencia y calidad. Resulta importante mencionar que mientras el local se encuentre funcionando se debe cumplir con el pago de impuestos que este incurra.

4.2.2.3 Las 5 fuerzas Competitivas de Porter

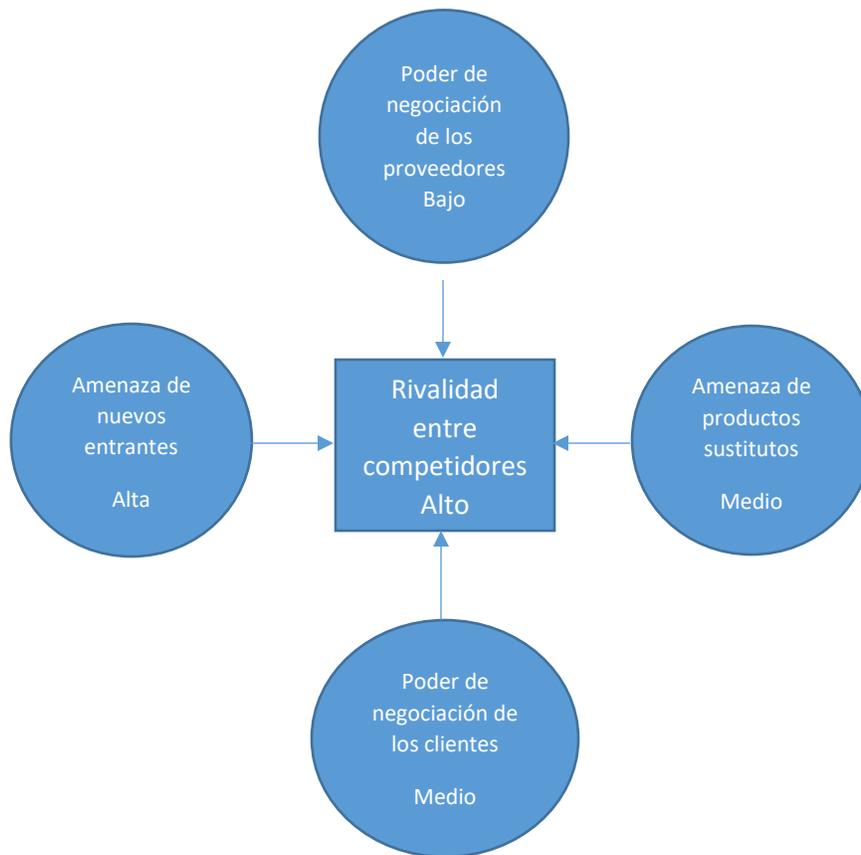
Poder de negociación de los proveedores: Algunos potenciales proveedores para el negocio que se busca implementar son el supermercado mayorista “Ganga” y una verdulería de la zona, ambos se encuentran ubicados frente a la estación de servicio, sin embargo, se considera que estos no son esenciales ni reemplazables por lo que se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo al existir otros candidatos que puedan abastecer el local de comida rápida.

Poder de negociación de los clientes: Al existir un gran flujo de clientes dentro del servicentro se considera que estos no pueden ejercer presión sobre la empresa y que existen muchas oportunidades para que estos degusten del menú que ofrece el local de comida rápida, por otro lado como fue mencionado anteriormente se busca que el menú sea accesible en cuanto a precio y a la vez que sea de primera calidad, es decir que existe una gran diferenciación en cuanto a los competidores de la zona, es por estas razones que se considera que el poder de negociación de los clientes es medio.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Se considera que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, esto es debido a la zona donde se ubicaría el local de comida rápida. Esta zona se caracteriza por la presencia de diversos locales de comida rápida en sus alrededores y se puede observar un notorio crecimiento de este tipo de negocios con el pasar del tiempo.

Amenaza de productos sustitutos: Los diferentes locales de comida rápida que se encuentran en la zona difieren tanto en la idea del negocio como en el menú que se busca implementar en el servicerio. La mayoría de estos negocios son locales establecidos con un menú amplio de platos, sin embargo, la idea del negocio que se quiere implementar es un local de comida al paso con un menú reducido, donde el servicio destaque por su calidad y rapidez así los clientes puedan continuar con su día luego de un breve descanso. Es así como se considera que la amenaza de productos sustitutos es considerada media, ya que a pesar de existir otros negocios que cumplan la misma función de servir comida rápida, no poseerían el mismo flujo de clientes ni el mismo concepto el cual resulta similar a la idea de un local drive-through, el cual destaque por su rapidez y calidad de servicio.

Nivel de rivalidad en el mercado: Debido a la ubicación y la cantidad de locales de comida rápida que se encuentra a los alrededores la rivalidad en el mercado es considerada alta, ya que todos estos negocios implementan diferentes estrategias para abarcar la mayor cantidad de usuarios y clientes para recurrir a sus servicios



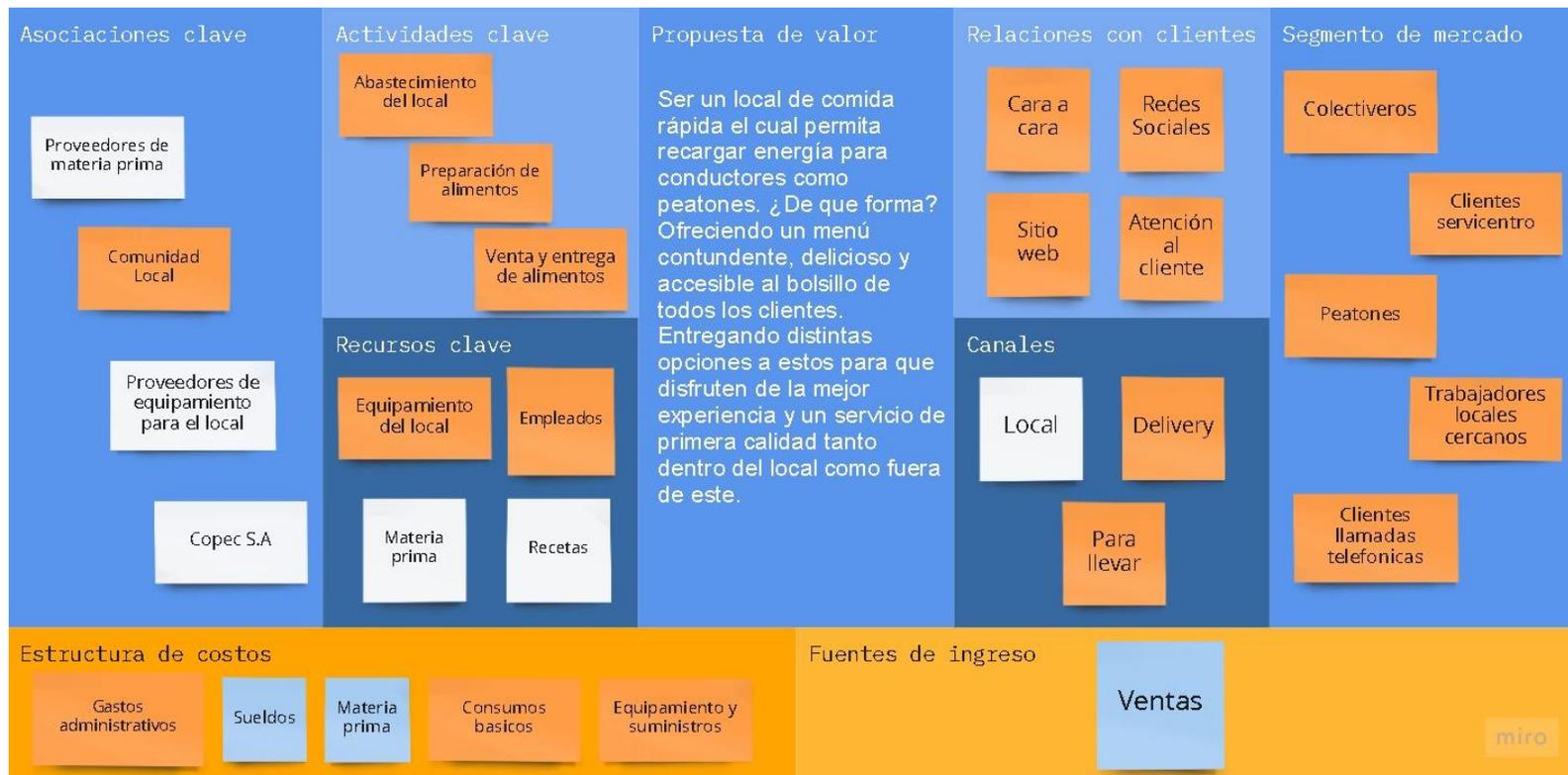
Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Diagrama de Porter Local de comida rápida

4.2.3 Análisis Interno

Se procede a identificar los factores internos del negocio de conveniencia a implementar, utilizando herramientas como modelo de negocios CANVAS, análisis VRIO y la cadena de valor.

4.2.3.1 Lean CANVAS



Fuente:

Elaboración propia

Figura 14: Modelo de negocios Canvas Local de comida rápida.

4.2.3.2 Análisis VRIO

El análisis VRIO presentado a continuación permitirá identificar que recursos resultarían valiosos para el local de comida rápida y que permitirían diferenciarse de la competencia.

Recurso	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia
Ubicación estratégica	Si	No	No	No	Igualdad Competitiva
Precios bajos (Menú)	Si	No	No	No	Igualdad Competitiva
Calidad de los productos	Si	No	No	No	Igualdad Competitiva
Diseño moderno del local	Si	No	No	No	Igualdad Competitiva
E-commerce	Si	No	No	No	Igualdad Competitiva
Flujo de clientes	Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Análisis VRIO Local de comida rápida

4.2.3.3 Cadena de Valor:

Al igual como fue mencionado anteriormente en el punto 3.2.4.3 del estudio de mercado del servicentro, se utilizará el recurso de la cadena de valor para descomponer el negocio en las principales actividades generadoras de valor. A continuación, se describen las actividades primarias y de soporte necesarias para el correcto funcionamiento del local de comida rápida.

Actividades primarias:

Logística de entrada:

- **Recepción:** Una vez que los insumos lleguen al local, los cocineros como socios serán responsables de recibir los distintos alimentos y productos. Se realizará un detallado inventario el cual se deberá mantener actualizado. En caso de que falle alguno de los proveedores también existe la posibilidad de realizar compras por parte de los cocineros como también socios en el supermercado mayorista Ganga y la verdulería ubicados al frente del establecimiento.

- **Almacenamiento:** Al recibir los insumos estos serán almacenados en la bodega y zona bomberos, espacio detallado en la figura 5 correspondiente al Layout del servicentro. Esta bodega y zona de bomberos será reubicada en el segundo piso permitiendo almacenar en el primer piso productos y alimentos que serán utilizados en el local de comida rápida. Resulta clave la actualización del inventario en este proceso así evitar pérdidas dentro de los insumos que serán utilizados.

- **Acceso a clientes:** Existirá un acceso para los clientes ubicado en lo que ahora es las oficinas administrativas según la figura 5, estas oficinas administrativas serán reubicadas en el segundo piso y será este espacio utilizado para establecer el local de comida rápida.

Operaciones:

- Producción: Los cocineros serán los encargados de la preparación del menú, la cual debe ser de rápida elaboración y superior calidad. El menú será establecido a partir de pruebas culinarias realizadas por los cocineros, en presencia de los socios e invitados para determinar un menú que sea económico, pero sobre todo delicioso para el paladar del público.
- Punto de venta: El atendedor será el encargado del punto de venta. Una vez que el cliente haya solicitado su pedido y este haya sido preparado, se realizara el cobro del menú por parte del atendedor para su posterior entrega al cliente.

Logística de salida:

- Despacho de pedidos: Existirá una zona de despacho de pedidos la cual se encontrará a continuación del punto de venta, cuyo encargado será el atendedor. En esta zona se realizarán las diferentes entregas, ya sea para llevar, consumo en el lugar, como también aplicaciones e-commerce como “UberEats” y “PedidosYa”. Esto permitirá mantener un orden y evitar confusiones.
- Informes: Se llevarán a cabo informes que permitan obtener información crucial de las preferencias de los clientes en cuanto al menú y los productos que se vendan en el local de comida rápida. Esto permitirá a través de estadísticas dar foco a la inclinación de los clientes por determinados productos y dar una oportunidad a nuevas iniciativas tanto en productos como menús.
- Inventario: Como fue mencionado anteriormente existirá un detallado inventario que será actualizado ya sea por los cocineros como los socios. Este es un punto crucial para no generar perdidas por insumos con fecha de expiración o por sobrestock en las bodegas de almacenamiento.

Marketing y ventas:

- Redes Sociales: Se incorporarán redes sociales como Instagram y Facebook, estas plataformas serán útiles para entregar información a los clientes y ser un espacio que permita a los clientes a expresar sus sugerencias y reclamos, de esta forma mejorar el servicio que se entrega.
- Publicidad: La implementación de aplicaciones e-commerce serán útiles para la publicidad del local de comida rápida, de esta forma se podrá ingresar a un nuevo mercado y lograr que la marca se haga conocida al público. También se tiene como objetivo repartir flyers en un principio dentro de la zona de Tucapel Bajo como primera aproximación.
- Promociones: Se establecerá un día a la semana de promociones 2x1 para los clientes Copec. Los clientes al presentar la boleta o factura recibida en el servicentro en el local de comida rápida podrán obtener este beneficio. Es una estrategia de ventas que permitirá potenciar ambos negocios.

Servicio:

- Atención al cliente: Los socios administradores y el atendedor serán los encargados de la atención al cliente, en caso de errores en el servicio o quejas por parte de los consumidores. Este punto será un foco dentro la organización para así mejorar lo más posible la experiencia de los clientes dentro y fuera del local de comida rápida.

Actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa:

- Financiación: Los socios realizaran un aporte de \$135.000.000 de pesos chilenos. Este aporte será capital propio y cubrirá las ampliaciones de las oficinas para la implementación del local de comida rápida como también las primeras actividades que se realizaran en el negocio para su funcionamiento.

- **Planificación:** Esta actividad nos permitirá definir los procesos y etapas que se llevaran a cabo dentro del local de comida rápida. Esto será explicado detalladamente en el plan operativo específicamente en el apartado 4.2.8.1 correspondiente al Proceso de servicio y modelo operativo.
- **Control:** El contador se encargará del control financiero del local de comida rápida través de plantillas Excel y realizando reportes para los socios administradores. A la vez se generarán visitas sorpresas por personas que no formen parte de la organización, ya sean conocidos o amistades, que permitan evaluar el funcionamiento del local de comida rápida cuando este se encuentre en ausencia de los socios administradores

Recursos humanos:

- **Reclutamiento:** Los socios serán los encargados de conformar el equipo de trabajo que se desempeñara en el local de comida rápida. Se buscará experiencia previa y determinados perfiles para cada cargo, estos serán detallados en el apartado 4.2.8.3 Perfiles y cargos.
- **Capacitación:** Se realizarán capacitaciones constantes tanto a los cocineros como atendedores, en búsqueda de los objetivos que se tienen como local de comida rápida. Es decir, un servicio rápido y de calidad enfocado siempre en la atención al cliente y su satisfacción.
- **Remuneraciones:** El pago a los trabajadores será realizado por los socios administradores, sin embargo, el cálculo de estos será llevado por el contador. De esta forma existirá un orden y detalle de lo que se está remunerando.

Desarrollo de tecnología:

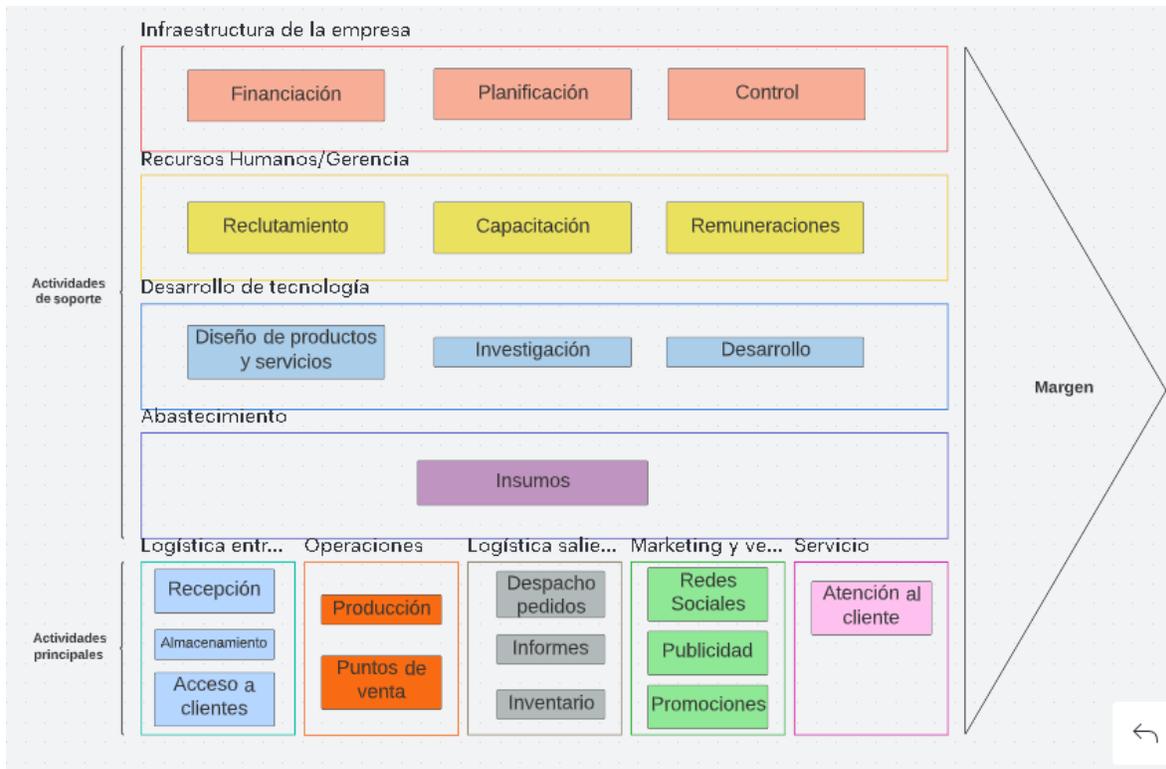
- **Diseño de productos y servicios:** Como fue mencionado anteriormente para la elaboración del menú se llevarán a cabo pruebas culinarias para lograr la comercialización de un producto que se diferencie de la competencia. A través de

estas pruebas se logrará mantener actualizado el menú que se desea vender como también realizar nuevas incorporaciones a este. Además, resulta importante mencionar que estas instancias permitirán afianzar las relaciones del equipo de trabajo fuera del ámbito laboral.

- Investigación: Se realizará una constante búsqueda de procesos y maquinarias que permitan mejorar la elaboración del menú, teniendo como objetivo la rapidez, calidad y precio de este.
- Desarrollo: Una vez realizada la etapa de investigación se evaluarán las mejores ideas e incorporaciones para que estas sean desarrolladas e implementadas en el local de comida rápida.

Abastecimiento:

- Insumos: Se buscarán proveedores que estén alineados con los objetivos del local de comida rápida, es decir productos de calidad superior a un bajo costo. Esto es crucial para establecer una estrategia de precios bajos y el posicionamiento de nuestra marca en el mercado, lo cual será explicado de mejor forma en el apartado 4.2.7 correspondiente al Plan de Marketing.



Fuente: Elaboración propia

Figura 15: Cadena de Valor Local de comida rápida.

4.2.4 Resumen Análisis

A partir de los análisis externos e internos se desarrolla los puntos de oportunidad para el local de comida rápida como también el análisis FODA.

4.2.4.1 Puntos de oportunidad

Se identificaron dos puntos de oportunidad a través de los análisis del medio e interno, estos son:

- El primer punto de oportunidad corresponde a el flujo de personas que posee la ubicación, a partir del estudio de mercado realizado para el servicentro Copec se logra evidenciar un promedio de 20.000 ventas mensualmente en la actualidad, siendo estos potenciales clientes para el local de comida rápida.
- El segundo punto de oportunidad resulta la implementación de un menú accesible y económico para los clientes, debido a los posibles proveedores que se encuentran en

la zona como lo son; el supermercado mayorista “Ganga” y la verdulería. Ambos negocios se encuentran ubicados directamente al frente de la ubicación donde se quiere implementar el negocio lo que permitiría también reducir costos de envío y tener la posibilidad de un constante abastecimiento para el local. Al lograr mantener los costos de abastecimiento y envío bajos, es posible realizar un menú económico que permita entrar al mercado compitiendo por precios bajos con respecto a los otros locales de la zona.

4.2.4.2 FODA

- **Fortalezas:**

- **Ubicación:** El negocio contaría con una ubicación privilegiada en pleno centro de Concepción, lo cual permite un alcance más accesible para los clientes como también facilidades al incorporar deliveries a través de plataformas o por cuenta propia.
- **Precios bajos:** Incorporar un menú con precios económicos y accesibles permitiría un paulatino ingreso al mercado ante la competencia. Se reconoce el estatus económico de la zona como bajo, por lo que un menú caro no sería acorde y este afectaría el desempeño del local.
- **Proveedores:** La presencia de proveedores en las cercanías con la posibilidad de abastecerse a partir de precios bajos permitiría reducir costos y así mantener un menú que sea económico para el cliente. Por otro lado, se debe destacar que estos proveedores se encontrarían directamente al frente del local, lo que ayudaría a mantenerse abastecidos en todo momento.

- Respaldo marca Copec S.A: Trabajar en conjunto a Copec S.A otorgaría el respaldo de la marca otorgando confianza y seguridad a los clientes de los servicios que se entregan. Copec S.A se caracteriza por ser primera en servicio y el local de comida rápida busca seguir este mismo camino siendo este el principal foco.
- Flujo de clientes: La existencia de un gran flujo de clientes en la estación de servicio es sumamente positivo para el local de comida rápida al ser una opción inmediata y accesible para los diferentes usuarios de satisfacer otras necesidades a parte de las de sus vehículos, como lo es alimentarse y recargar energías ellos mismos.
- **Oportunidades:**
 - Ampliación del menú: Una oportunidad a futuro consiste en la ampliación del menú que se ofrecería a través de recomendaciones y sugerencias de los clientes, permitiendo una interacción con los clientes escuchando cuáles son sus preferencias. Sin embargo, en un principio se buscaría comenzar con un menú reducido debido a que es la primera aproximación que se tiene a los negocios de venta de alimentos.
 - E-commerce: Luego del impacto de la crisis sanitaria queda en evidencia el aumento en cuanto a la preferencia de los clientes por encargar comida rápida a través de diversas aplicaciones como “UberEats” o “Pedidos Ya”, a la vez cabe destacar que estas plataformas permiten a la marca darse a conocer a un mayor rango de potenciales clientes. Es por esto que resulta como una oportunidad latente realizar asociaciones con estas aplicaciones de e-commerce en busca de potenciar el negocio.
 - Horario extendido: Hay que destacar que en los alrededores de la zona se identifican una gran cantidad de clubes nocturnos populares de Concepción, al mantener un horario extendido esto permitiría ser una opción cercana para este segmento de clientes que regularmente satisfacen sus necesidades en locales como “Pronto Copec S.A” y otros más. A la vez permitiría ser un punto de descanso y recarga de energía

para trabajadores como lo son conductores de aplicaciones como Uber, Indriver, Cabify y otros más.

- Tendencia cultural: Varios estudios confirman la preferencia de los chilenos por la comida rápida al momento de elegir algo para comer. Esto es un nicho que debe ser explotado.

- **Debilidades:**

- Falta de experiencia en el mercado: Esta resulta la primera aproximación en cuanto a un local de comida para los socios, por lo que la falta de experiencia podría resultar una debilidad en un principio para el correcto funcionamiento del negocio. Existen muchos factores que se desconocen sobre este rubro, por lo que se reconoce que en un principio se cometerán errores y se debe poner atención a estos para poder corregirlos en el futuro.
- Alta participación de la competencia: Existen muchos locales en los alrededores que llevan años de funcionamiento, siendo altamente reconocidos por los clientes. Este será un importante aspecto el cual habrá que enfrentar a partir de la evaluación de distintas estrategias.

- **Amenazas:**

- Nuevos competidores entrantes: Al ser una ubicación céntrica la amenaza de nuevos locales de comida rápida está presente, lo cual podría afectar el bienestar del negocio.
- Incertidumbre situación país: La situación que se vive actualmente en el país resulta una amenaza, debido a la incertidumbre de lo que pueda ocurrir. Esto podría afectar tanto de manera positiva como negativa el negocio.

- Alianza con Copec S.A: Al trabajar en conjunto con Copec S.A permite obtener el respaldo de la marca lo cual es positivo, pero por otro lado también existe dependencia de las decisiones que ellos tomen lo cual podría ser en una amenaza para el bienestar del local.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Precios bajos • Proveedores • Respaldo marca Copec S.A • Flujo de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del menú • E-commerce • Horario extendido • Tendencia Cultural
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en el mercado • Alta participación de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores entrantes • Incertidumbre situación país

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Análisis FODA local de comida rápida

4.2.5 Formulación Estratégica

Una vez resumido los análisis, identificado los puntos de oportunidad y definida la matriz FODA se procede a establecer la estrategia que se llevara a cabo para implementación del local de comida rápida, en búsqueda de la generación de valor para los clientes y obtener la mayor cantidad de beneficios para el negocio en pos del bienestar de este.

4.2.5.1 Misión

“Ofrecer un menú económico y accesible para los clientes, de la mano de un servicio rápido y primera calidad que permitan a los conductores y peatones deleitar su paladar y recargar energías para continuar con su día”

4.2.5.2 Visión

“Ser el local de comida rápida favorito y de preferencia de los clientes dentro de la zona de Tucape Bajo”

4.2.5.3 Objetivo del negocio

La propuesta del negocio del local de comida rápida surge de la necesidad en primer lugar de incrementar el bienestar del servicentro Aníbal Pinto 1835 Copec S.A, por lo que el objetivo de este es incrementar los beneficios para el negocio dirigido por la “Sociedad Comercial Grandon e Hijo Ltda”. A partir de esto se busca implementar el local de comida rápida que entregue la posibilidad de generar valor más allá de la carga de combustibles dentro del servicentro, si no que la recarga de energía para los mismos clientes. Esto se implementa a través de un menú económico y accesible, que además permita deleitar los paladares de los clientes con un servicio rápido y de primera calidad. Una vez implementado el negocio se busca recuperar la inversión inicial en un periodo de 1-2 años desde el comienzo de su funcionamiento, y que permita incrementar las ganancias en un 30% a diferencia de cuando no se contaba con el negocio de conveniencia.

4.2.5.4 Estrategia del negocio

La estrategia que se utilizara en el negocio de conveniencia es de precios bajos. Se busca aprovechar el gran flujo de personas que existe dentro del servicentro para implementar un local de comida rápida que tiene como objetivo mantener los costos tanto de abastecimiento como envío más bajo posibles, a través de proveedores claves como lo son el supermercado mayorista “Ganga” y una verdulería local, así de esta forma lograr ofrecer un menú económico y accesible, sin que esto afecte en su preparación por los cocineros y la atención al cliente. Resulta importante mencionar que el menú que se busca ofrecer, aunque sea económico se caracterizara por su calidad y rapidez de servicio para que así los clientes hagan una breve pausa, deleiten su paladar y puedan seguir con su día de la mejor forma posible.

4.2.6 Plan Comercial

En esta sección se explican en detalle los conceptos que fueron presentados en el Lean Canvas expuesto en la sección 4.2.3 Análisis Interno. Este corresponde al modelo de negocios propuesto por los autores Alexander Osterwalder & Yves Pigneur del libro Generación de modelos de negocio (2010). En este plan comercial se responden todas las preguntas claves del modelo de negocio utilizado.

4.2.6.1 Asociaciones Claves

Proveedores de materia prima: Resulta importante buscar los proveedores de los ingredientes y productos que serán utilizados y vendidos en el local de comida rápida. Estos proveedores deben ser confiables al entregar productos de calidad y un precio razonable por estos.

Comunidad local: La comunidad local y locales contiguos serán clave para hacer un nombre del nuevo local de comida rápida, a partir de sus comentarios y recomendaciones.

Proveedores de equipamiento para el local: Es crucial encontrar proveedores del equipamiento del local que permitan satisfacer las necesidades del establecimiento con equipos de calidad, pero además de esto deben tener un buen servicio postventa en caso de fallas o mantenciones que se deban realizar a los distintos equipos.

Copec S.A: Es este uno de los socios más importantes para el local de comida rápida, ya que las gestiones se deberán realizar en conjunto. A la vez se le podrán entregar estadísticas del rendimiento del servicentro a comparación cuando no se contaba con el local de comida rápida.

4.2.6.2 Actividades Claves

Abastecimiento del local: El local de comida rápida debe siempre estar lo suficientemente abastecido para afrontar la demanda de los clientes y sus pedidos.

Preparación de alimentos: La preparación de los alimentos debe ser de excelencia, con una corta espera y marcar una diferencia en el paladar de los clientes en comparación de experiencias anteriores que hayan tenido en otros tipos de locales de comida rápida, para así de esta forma asegurar que estos vuelvan. Por otro lado, esto permitirá que los clientes hagan recomendaciones a sus cercanos sobre el negocio.

Venta y entrega de alimentos: La venta y entrega de alimentos debe ser acorde a las expectativas de los clientes, ya sea con los métodos de pago que más le faciliten como también una perfecta presentación y experiencia para su consumo.

4.2.6.3 Recursos Claves

Equipamiento del local: El local de comida rápida debe estar equipado con todo lo necesario para entregar una experiencia de primera calidad para los clientes, esto considera cocina, mesas, sillas, etc...

Empleados: Serán estos los encargados de la preparación de los alimentos, venta y entrega de los alimentos dentro del local. Como también el contador y administradores.

Materia prima: Los ingredientes y productos que serán utilizados para realizar el menú que se quiere comercializar.

Recetas: Resulta crucial la búsqueda de recetas que marquen la diferencia de otros locales de comida rápida, para que así los clientes vivan una experiencia única.

4.2.6.4 Estructura de costos

Gastos administrativos: Corresponden a útiles de oficina. Como también remuneraciones para los administradores y contador.

Sueldos: Las remuneraciones de los empleados que trabajan en el local de comida rápida, ya sea cocineros como para el atendedor.

Materia prima: La compra de los ingredientes y productos que conformaran el menú que se busca vender en el local de comida rápida.

Consumos básicos: Corresponde a consumos básicos del local de comida rápida, tales como telefonía, electricidad, gas y agua.

Equipamiento y suministros: Serán los elementos que harán posible la preparación en cocina, la venta en la caja y entrega del menú al cliente para su consumo.

4.2.6.5 Propuesta de valor

Ser un local de comida rápida el cual permita recargar energía para conductores como peatones. ¿De qué forma? Ofreciendo un menú contundente, delicioso y accesible al bolsillo de todos los clientes. Entregando distintas opciones a estos para que disfruten de la mejor experiencia y un servicio de primera calidad tanto dentro del local como fuera de este.

4.2.6.6 Relaciones con los clientes

Cara a cara: Se espera que este sea el fuerte de cómo se relaciona el local con los clientes. De esta forma se hará conocido el local en un principio, debido a su gran flujo de personas dentro del servicentro.

Redes sociales: Se implementarán redes sociales como Instagram y Facebook para entregar información a los clientes, poder resolver sus dudas e inquietudes y generar un espacio que permita dejar recomendaciones por parte de los usuarios.

Sitio web: Se considera necesario un sitio web que incluya imágenes y un detallado menú de lo que se vende en el local de comida rápida. A la vez el número de contacto del local, horario de funcionamiento y su ubicación.

Atención al cliente: El número del local de comida rápida permitirá comunicarse con los clientes por si desean realizar pedidos especiales, como por ejemplo llamar antes que se presenten en el servicentro, como también para comunicar su experiencia sobre su pedido.

4.2.6.7 Canales

Local: Existirá un espacio en el establecimiento para los clientes que les permita descansar y consumir sus alimentos.

Delivery: Se busca implementar una plataforma como “Pedidos ya” o “UberEats” como medio de delivery, ya que se considera que esta aplicación permitirá al local hacerse conocido, sirviendo como publicidad.

Para llevar: Se entrega la posibilidad a los clientes que deban continuar con su día el “pick-up” de su pedido para su posterior consumo donde más gusten.

4.2.6.8 Segmento de mercado

Colectiveros: Este grupo se considera un segmento fuerte en el mercado, debido a que suele existir una gran presencia en el servicentro de colectivos que van a cargar combustible, y que se encuentran expuestos a largas horas de trabajo, por lo que se considera que este sería un gran espacio para ellos donde podrán recargar energías para continuar con su día.

Clientes servicentro: Personas que pasan a cargar combustible al servicentro y notaran la presencia del local de comida rápida, permitiendo la oportunidad de probar el menú.

Peatones: Existe un gran flujo de peatones en las afueras del local durante todo el día, que serían potenciales clientes del local de comida rápida.

Trabajadores locales cercanos: Se evidencia muchos trabajadores que suelen dirigirse al patio del servicentro a consumir su colación, por lo que se espera que este punto pudiese generar una nueva opción para ellos.

Clientes llamadas telefónicas: Clientes que se comunican a través del número de contacto del local, que pretenden realizar un pedido anticipado, así llegar al local y que su pedido ya se encuentre listo para servir.

4.2.6.9 Fuentes de ingreso

Ventas: Sera la forma en que el negocio generara ingresos al entregar el servicio de un menú completo, económico y delicioso para los clientes. Recibiendo remuneraciones por venta realizada, las cuales serán mediante efectivo, tarjeta o transferencia.

4.2.7 Plan de Marketing

4.2.7.1 Entendimiento de la situación

El plan de negocios no cuenta con el ambiente óptimo para su implementación debido a la incertidumbre que se vive en el país en el proceso constitucional, donde el papel político y económico juegan un rol fundamental. Sin embargo, por otro lado, se evidencian varios aspectos favorables para que este obtenga resultados positivos como lo son la ubicación, el flujo de personas y la estrategia que se busca desarrollar para afrontar a la competencia de la zona. En conclusión, es una inversión riesgosa en estos momentos, pero con un gran potencial.

Competidores

Se investigó cuáles eran los principales competidores en la zona de Tucape Bajo y estos corresponden a; Booyah House, Señor Pollo, Super Chévere y el guerrillero 2.0

Principales acciones de los competidores

Una vez identificados los competidores se procede a describir las principales acciones que estos realizan en sus negocios.

- **Booyah House:** Corresponde a un local de comida rápida que vende sándwiches y diversos bebestibles, posee un espacio para el consumo de los productos en el lugar, como también presentan la opción para llevar e incluyen la participación de la aplicación de deliveries “Pedidos Ya”.
- **Señor Pollo:** Este consiste en un local de comida rápida que ofrece pollo a las brasas con diversos agregados además de bebestibles, el negocio presenta la posibilidad de consumo en el lugar como también para llevar.
- **Super Chévere:** Es una sandwichería que a la vez incluye ventas de hamburguesas, este es un local venezolano con trayectoria de 10 años, que presenta la posibilidad de consumo en el lugar, la opción para llevar y deliveries a través de la aplicación

“UberEats”. Además de esto poseen una página web y perfil de Facebook como plataformas de atención al cliente.

- **El guerrillero 2.0:** Este local se dedica a la venta de sándwiches que entregan las opciones de consumo en el lugar, para llevar e integran la aplicación de deliveries “UberEats”, a la vez poseen un Instagram que les permite comunicarse con sus clientes y resolver dudas que estos tengan.

Luego de describir los locales de comida rápida que conforman a la competencia se considera que el local “Super Chévere” es la competencia más sólida y preparada de todos los locales que fueron mencionados. La idea del local de comida rápida que se busca implementar resulta similar en cuanto a las acciones que este local realiza para su funcionamiento.

Mercado y posibles consumidores

El mercado en el cual se adentraría el negocio de conveniencia corresponde a el mercado de locales de comida rápida específicamente en la zona de Tucapel Bajo. Dentro de los posibles consumidores se identifican a conductores que ingresan al interior del establecimiento y recurren de los servicios de la bencinera o simplemente conductores en la zona, también se identifican peatones que transitan por la zona y empleados que suelen dirigirse a las áreas verdes de la bencinera a consumir su colación en el horario de almuerzo.

Organización

La empresa busca aprovechar las fortalezas que se tienen para abarcar el mayor rango posible de clientes en el mercado, como fue mencionado anteriormente estas corresponden a la ubicación céntrica, el constante flujo de personas en el lugar, la implementación de un menú de precios bajos en relación con la competencia de la zona, la rapidez y calidad de la elaboración de los menús y finalmente una atención al cliente personalizada. Para esto el negocio se enfocará en los aspectos que son controlables, es decir la preparación de los platos, la atención al cliente y una entrada al mercado con precios bajos. Dentro de la preparación se debe tener en cuenta utilizar ingredientes de alta calidad y equipamientos modernos que permitan elaborar platos que marquen la diferencia a lo que se vende usualmente en la zona y de manera rápida. Lo anterior deberá ser acompañado de capacitaciones a los cocineros y

que tengan experiencias previas en el rubro, por otro lado, para lograr una atención personalizada y primera en servicio se deberán realizar capacitaciones a los atendedores . Por último, se llevarán a cabo constantes estudios de los precios establecidos por la competencia para así estar por debajo de estos en todo momento, siendo fundamental mantener los costos lo más bajos posibles para concretar esta actividad.

4.2.7.2 Estrategia

El plan que se propone en un principio para entrar al mercado es a través de una estrategia de precios bajos, es decir estar por debajo de los precios de la competencia en la zona de Tucapel Bajo, sin embargo, una vez ingresado al mercado se deben evaluar determinadas actividades que permitan crear valor para los clientes y así el local se transforme en su local de comida rápida favorito. Es por esto que se establece el objetivo de marketing, se realizará una segmentación de los posibles clientes, el targeting y el posicionamiento de nuestra marca. A partir de los pasos anteriores será posible establecer las actividades que se llevaran a cabo una vez que la marca haya ingresado al mercado.

Objetivos de Marketing

- Una vez incorporado el negocio de conveniencia se espera recuperar la inversión inicial para el periodo del 1-2 año de funcionamiento, y en adición incrementar en más de un 30% las ganancias del servicentro a diferencia de cuando no se contaba con el negocio. Por otro lado, se busca ser la preferencia en cuanto a locales de comida rápida en la zona de Tucapel Bajo.

Segmentación - Conductual

Dentro de los posibles consumidores del local de comida rápida se realiza una segmentación a partir de supuestas conductas para así lograr identificar gustos y preferencias de estos clientes, esto permitirá buscar opciones que permitan crear valor para los usuarios.

- **Cliente Servicentro Copec:** Usuario que se dirige a la bencinera a cargar combustible o comprar productos del servicentro, al darse cuenta de la presencia del local de comida rápida ingresara al negocio para solicitar el menú o determinados productos. Generalmente son clientes que pretenden estar por un breve periodo de tiempo en el establecimiento y que esperan un servicio de calidad.

- **Cliente transeúnte:** Corresponde a un peatón que transita por las afueras del local, y que ingresa al local para solicitar el menú o productos. Este tipo de cliente puede solicitar el servicio para llevar o consumo en el local.
- **Cliente colación:** Cliente que a la hora de almuerzo busca un lugar para tomar colación y descansar en un lugar cómodo de su jornada laboral.
- **Cliente menú para llevar:** Usuario que llama o se dirige al local para hacer un pedido del menú para retiro en el local.
- **Cliente aplicación e-commerce:** Clientes que solicitan comida a través de aplicaciones en línea como lo son “Pedidos Ya” o “UberEats”. Esperan calidad de su pedido y una pronta entrega.

Targeting - Concentrado

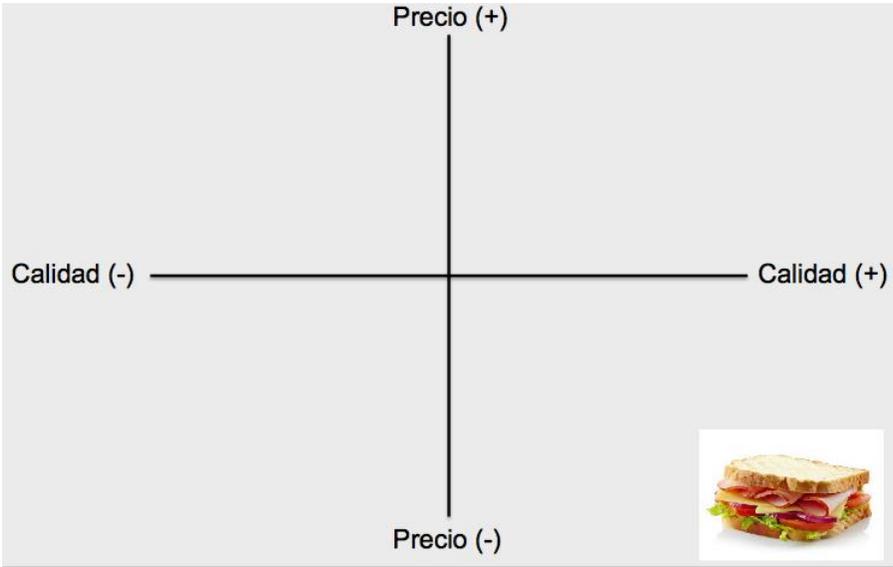
Luego de segmentar los clientes e identificar ciertas características de estos, se procede a realizar un Targeting Concentrado, es decir que el enfoque será un segmento de clientes, el cual corresponde al Cliente Servicentro Copec. Esto se realiza debido a que es en un principio nuestro cliente más seguro al estar físicamente en el servicentro, tomando en consideración que a partir de este se lograra entrar al mercado y hacerse conocido al público. Al enfocarnos en este nicho debemos tener en claro sus características las cuales consisten en un cliente que ingresa al establecimiento por un breve periodo de tiempo y en busca de un servicio de calidad.

Los esfuerzos del local de comida rápida deben estar puestos en generar un menú que marque la diferencia por su sabor, una atención a la cliente personalizada y que sea un servicio rápido para que estos sigan con su día luego de una breve pausa en el servicentro. A la vez si estos

desean un tiempo de relajo y descanso se integrará un espacio que les permita sentirse cómodos y desconectarse de su rutina.

Posicionamiento

Una vez elegido el segmento al cual dedicaremos nuestros esfuerzos, siendo este “Clientes Servicentro Copec” debemos generar una propuesta de valor para estos clientes. Para esto realizaremos nuestro posicionamiento mediante dos dimensiones; precio y calidad. Cabe destacar que la rapidez es una característica intrínseca de los locales de comida rápida, por lo que se determinó que esta no es una dimensión que genere valor para los clientes, ya que es lo que el cliente espera, sin embargo, un menú que sea de una alta calidad al utilizar alimentos e ingredientes de una gama superior y a la vez que sea económico, genera una propuesta de valor que permite establecer una ventaja competitiva, al ofrecer más por menos.



Fuente: Elaboración propia

Figura 16: Posicionamiento Local de comida rápida.

4.2.7.3 Marketing Mix

- **Producto:**

Al establecer el negocio de conveniencia se venderán alimentos y bebestibles para el consumo de peatones y conductores que busquen satisfacer esta necesidad. El objetivo es lograr implementar un local de comida rápida que permita enriquecer aún más la experiencia de los clientes al interior del servicentro. El menú que se busca ofrecer corresponde a sándwiches y sopaipillas acompañados de distintos bebestibles como café, té y bebidas.

- **Precio:**

Este debe ser accesible para el cliente por lo que se pretende presentar un menú entre \$3.000 y \$5.000 pesos chilenos para alimento y bebestible.

- **Promoción:**

Se promocionará a través del boca a boca de los clientes, redes sociales y aplicaciones de deliveries a incorporar. El servicentro suele presentar una gran cantidad de taxistas colectiveros que utilizan como combustible GLP, siendo uno de los potenciales clientes para promocionar el local a través de comentarios con sus pares.

- **Plaza:**

La distribución del producto será en un formato para servir en el lugar, para llevar y a través de deliveries con aplicaciones como por ejemplo “Pedidos Ya” y “UberEats”.

4.2.8 Plan Operativo

En este plan se desglosan y describen las etapas que en conjunto conforman los servicios que la empresa realizara, siendo estas actividades las que permiten la generación de valor para nuestros clientes. Además, se incluye la descripción del equipo de trabajo y las diferentes funciones que desempeñan.

4.2.8.1 Proceso de servicio y modelo operativo

A continuación, se presenta una tabla con las distintas etapas que se deberán realizar en el negocio y sus respectivos responsables. El cumplimiento de estas etapas llevara a el cumplimiento de la propuesta de valor.

Etapa	Descripción	Responsable(s)
Abastecimiento	Es fundamental que el local se encuentre abastecido en todo momento de los alimentos y bebestibles para la elaboración del menú. La comunicación entre los cocineros y administradores es crucial para que estos no se agoten y el local funcione correctamente.	Administradores y Cocineros
Publicidad	La incorporación de redes sociales como Facebook e Instagram permitirán llegar al público de una mejor forma. A la vez se repartirán flyers y se utilizarán gigantografías en lugares estratégicos para hacerse conocida la marca en la zona.	Administradores
Determinación del menú	A través de diferentes pruebas culinarias que se llevaran a cabo será posible determinar el menú que se venderá en el local como también mejoras a este en un futuro si es que se busca ampliar el menú.	Administradores y Cocineros
Preparación del menú	La elaboración del menú como fue mencionado anteriormente deberá ser rápida y de una calidad superior para el paladar de los clientes, para así lograr que estos confíen en el negocio y vuelvan a recurrir a nuestros servicios.	Cocineros
Ventas	Una vez que el cliente solicite su menú se deberá realizar el cobro por el servicio y/o productos.	Atendedor
Servicio al cliente	En caso de que el cliente decida comer en el lugar se deberá dar una atención personalizada y de calidad por parte del atendedor. Por otro lado, si el	Atendedor

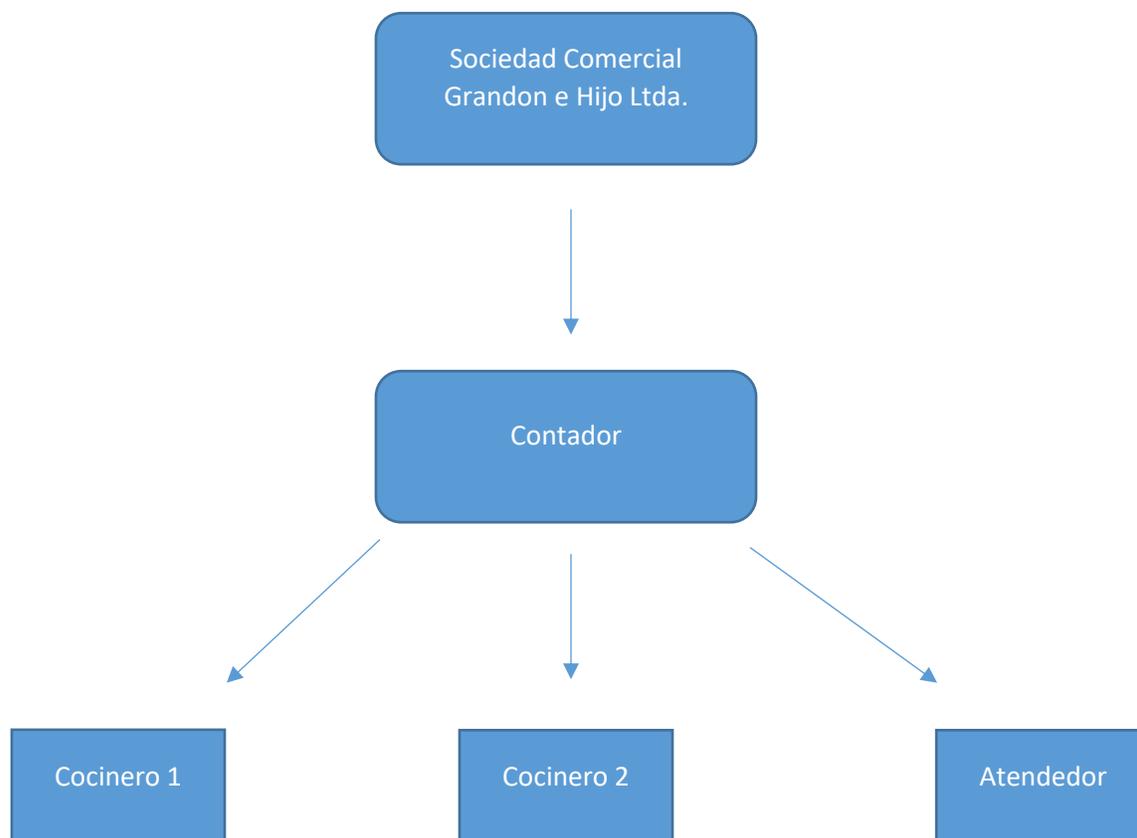
	cliente realiza un pedido para llevar este deberá ser inspeccionado y empaquetado por el atendedor previo a la entrega.	
Atención al cliente	En caso de reclamos o recomendaciones por parte de los clientes al negocio estas podrán ser comunicadas al atendedor en primera instancia como también a los administradores.	Administradores y Atendedor
Finanzas	Corresponde a la administración financiera ya sea la construcción de flujos de caja, orden de documentos, control administrativo, etc...	Contador
Pago servicios básicos	El pago de electricidad, luz, gas y agua para el correcto funcionamiento del negocio.	Administradores
Pago sueldos	Remuneraciones para los cocineros, atendedor, contador y administradores por el cumplimiento de servicios.	Administradores
Limpieza del local	Al cierre de cada día laboral se deberá realizar una profunda limpieza del local en su totalidad, así seguir los protocolos sanitarios establecidos.	Cocineros y Atendedores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Proceso de servicio y modelo operativo del local de comida rápida.

4.2.8.2 Organigrama

Se presenta el organigrama de la empresa a continuación:



Fuente: Elaboración propia

Figura 17: Organigrama Local de comida rápida

4.2.8.3 Perfiles y cargos

Sociedad Comercial Grandon e Hijo Ltda: Conformada por Hernan Elias Grandon Rivera y Martin Elias Grandon Letelier, estos serán los administradores, es decir los encargados de la dirección y toma de decisiones en busca del bienestar para el local de comida rápida.

Contador: El contador del negocio de conveniencia será Sergio Ormeño Norambuena, quien es Ingeniero Comercial. Este será el encargado de supervisar el cumplimiento de las normas y el orden de las finanzas, a través de la administración de notas de crédito, encargándose del control administrativo, los procesos y la mantención del orden de documentos.

Cocinero 1 y 2: Se determino que para el correcto funcionamiento del local de comida rápida se necesitaran 2 cocineros, los cuales se encargaran de la elaboración de los menús para los clientes. Estos cocineros deben tener experiencia previa y haber realizado capacitaciones para locales de comida rápida.

Atendedor: Se establece que un atendedor será el encargado de tomar los pedidos de los clientes, la venta y la entrega del menú. El atendedor deberá tener experiencia previa en el rubro y demostrar habilidades sociales que aseguren una atención personalizada. Resulta importante mencionar que el atendedor cumple un rol fundamental para el servicio al cliente postventa, y de transmitir los comentarios y sugerencias de los clientes a los socios.

4.2.8.4 Decisiones estratégicas de operaciones

Una vez determinado las operaciones que se realizarán y sus autores debemos pensar que decisiones estratégicas permitirán el cumplimiento del objetivo de marketing descrito en el punto 3.2.7.2 el cual consiste en; “Una vez incorporado el negocio de conveniencia se espera recuperar la inversión inicial para el periodo del 1-2 año de funcionamiento, y en adición incrementar en más de un 30% las ganancias del servicentro a diferencia de cuando no se contaba con el negocio. Por otro lado, se busca ser la preferencia en cuanto a locales de comida rápida en la zona de Tucapel Bajo.”

Se considera que las decisiones estratégicas son conformadas por:

- Una extensa búsqueda del menú que se busca implementar a través de degustaciones conformadas por los cocineros, administradores e invitados. Es a este punto al cual se le debe entregar más dedicación para encontrar un menú que se diferencie de la competencia y permita deleitar el paladar de los clientes.
- Se deberán realizar prácticas para los cocineros y determinar un layout en cocina que permitan la elaboración del menú de la manera más rápida para la entrega al cliente.
- Se llevarán a cabo capacitaciones a los cocineros y atendedores que permitan una atención al cliente de primera calidad.

4.2.9 Plan Financiero

Se realiza un plan financiero con una proyección en un horizonte de 5 años, donde el primer año será considerado como el año 0 y será destinado solamente para la construcción de la ampliación del segundo piso, la implementación del mobiliario necesario para el local de comida rápida y la habilitación del inicio de actividades del local. Mientras que para el año 1 en adelante se considera la incorporación del funcionamiento del local de conveniencia, abriendo sus puertas al público y comenzando a generar ventas.

En un principio para el año 0 se realiza un presupuesto de las ampliaciones que se quieren realizar en el establecimiento para lograr construir un segundo piso, y así reubicar las oficinas en este espacio, mientras que en el primer piso se implementaría el negocio de conveniencia destinado a ser el local de comida rápida. Para esto se tienen 70m², donde se utiliza un valor de suelo de 25UF por m² en la comuna del Gran Concepción, según el Diario Concepción, y el valor de la UF se considera de \$32.679,54, según el Servicio de Impuestos Internos para la fecha 31 de mayo del presente año. Considerando lo mencionado anteriormente, para realizar la construcción de la ampliación del servicentro el monto escala a \$57.189.195 considerado como materia prima en el flujo de caja.

Se considera la mano de obra directa para iniciar las actividades un monto de \$1.250.000 que conformaran la habilitación de giros en el Servicio de Impuestos Internos, los permisos sanitarios, permisos municipales y las correspondientes certificaciones.

Luego, se genera un presupuesto de los implementos necesarios de ser incorporados en el local. Tales como cocina, hornos, mesón, caja de administración, mesas, asientos de mesas etc... Donde se considera un monto de \$15.000.000 como monto suficiente para integrar el mobiliario necesario para el funcionamiento del negocio de conveniencia. También se toma en consideración la depreciación del mobiliario a utilizar cuyo detalle se presenta a continuación en la figura 18 correspondiente al flujo de caja del negocio de conveniencia.

Se deben considerar los consumos básicos como electricidad, gas y agua, para lo que se estima un presupuesto de \$6.560.805 para el año 0. A la vez se considera un monto de \$3.000.000 en gastos administrativos como por ejemplo la contratación de un contador y un capital de trabajo de 7.000.000. Los gastos anteriormente mencionados aumentarían para el

año 1 cuando el local de conveniencia este abierto al público y estos aumentaran gradualmente para el resto de los años en el horizonte bajo estudio.

Una vez considerado todos los conceptos mencionados anteriormente tenemos un total de \$135.000.000, el cual correspondería a un aporte societario por parte de la “Sociedad Comercial Grandon e Hijo Ltda.”, esto cubrirá la inversión para el año 0 y la puesta en marcha del negocio de conveniencia como la compra de materia prima, pagos de sueldos y gastos que haya que incurrir inicialmente antes de generar utilidades.

A partir del año 1 comenzaran las ventas, para esto se realiza un cálculo el cual se basa en las ventas que tiene el servicentro mes a mes a lo largo del 2021, obteniendo el promedio mensual de ventas que se generaron. Lo anterior permite tener un indicio de cuantos clientes ingresan actualmente al servicentro, siendo potenciales clientes del local de comida rápida. Se considera que un 25% de estos clientes es una cifra adecuada para realizar una estimación de las compras que se podrían generar en el negocio de conveniencia, para así generar una proyección de las ventas y calcular un posible retorno en el tiempo de la inversión inicial que se debe realizar.

De un promedio de 19.893 ventas a clientes mensuales se considera que el 25% de estos clientes, con un total de 4.973, serian potenciales clientes del local de comida rápida. Es por esto que se establece un valor de \$1.250 como costo para poder elaborar un menú, y así tener un indicio del costo que se debería incurrir en materia prima, lo que llevado a un año correspondería a \$74.595.000. Mientras que por otro lado se deben considerar las remuneraciones de la mano de obra directa para el funcionamiento del local, considerando a 3 integrantes, donde 2 personas se encontrarán en cocina y 1 persona que estará encargada de la caja de administración y los pagos por parte de los clientes. Para esto se considera un sueldo mensual de \$706.775 para cada trabajador (Este cálculo del sueldo de un trabajador es incluido en Anexos), esto llevado a un año corresponde a \$25.443.900 para los 3 trabajadores.

Por otro lado, se deben considerar los gastos mencionados anteriormente como consumos básicos cuyo valor escala a \$14.400.000 para el año 1. Lo mismo ocurre para los gastos administrativos y el capital de trabajo los cuales ascienden a valores de \$14.400.000 y \$15.000.000 respectivamente.

Una vez considerado los gastos mencionados anteriormente se establece que \$4.000 es un valor adecuado para la venta del menú en el local, permitiendo solventar gastos y así ser un negocio rentable que permita un retorno de la inversión realizada inicialmente. Al establecer este valor para el menú y considerando que un 25% de los clientes que ingresaron al servicentro compraron el menú del día, se realiza un supuesto de las ventas para el año 1 lo cual alcanza el monto de \$218.812.000.

Al considerar una inflación de 11.5% para el mes de junio del presente año, según el diario “El País”, se espera aumentar en un 20% anualmente el valor del menú como también se espera que los gastos aumenten en este porcentaje desde el año 2 en adelante hasta el año 5 para así lograr ubicarnos sobre este porcentaje de inflación. A continuación, se presenta el flujo de caja elaborado para el proyecto.

FLUJO DE CAJA	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES						
(+) Ventas		218.812.000	223.188.240	227.652.005	232.205.045	236.849.146
(+) Aporte Societario	90.000.000					
EGRESOS OPERACIONALES						
(-) Mano de Obra Directa	-1.250.000	-25.443.900	-25.952.778	-26.471.834	-27.001.270	-27.541.296
(=) MARGEN BRUTO	88.750.000	193.368.100	197.235.462	201.180.171	205.203.775	209.307.850
GASTOS OPERACIONALES						
(-) Gastos de Administración	-3.000.000	-14.400.000	-14.688.000	-14.981.760	-15.281.395	-15.587.023
(-) Materia Prima	-57.189.195	-74.595.000	-76.086.900	-77.608.638	-79.160.811	-81.298.153
(-) Mobiliario	-15.000.000	-	-	-	-	-
(-) Consumos básicos	-6.560.805	-14.400.000	-14.688.000	-14.981.760	-15.281.395	-15.587.023
(-) Capital de Trabajo	-7.000.000	-15.000.000	-15.405.000	-15.820.935	-16.248.100	-16.686.799
(-) Depreciación		-4.683.210	-4.809.657	-4.939.517	-5.072.884	-5.209.852
(-) Interés de Créditos						
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-	70.289.890	71.557.905	72.847.561	74.159.189	74.939.000
(-) Impuesto a la Renta (27%)	-	18.978.270	19.320.634	19.668.841	20.022.981	20.233.530
(=) UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-	51.311.620	52.237.271	53.178.719	54.136.208	54.705.470
(+) Depreciación		4.683.210	4.809.657	4.939.517	5.072.884	5.209.852
(=) FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	-90.000.000	55.994.830	57.046.928	58.118.237	59.209.092	59.915.322

Fuente: Elaboración mediante Excel

Figura 18: Flujo de Caja Local de Conveniencia.

Luego de la elaboración del flujo de caja se procede a obtener parámetros como la VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno), el PRI (Periodo de Retorno de la Inversión) y su equivalencia en meses, los cuales permitirán analizar la viabilidad del proyecto. Para este cálculo se obtiene un costo de oportunidad, el cual es comparado al invertir los \$135.000.000 en 3 depósitos a plazos simultáneos por 5 años en el Banco del Estado (Este cálculo es incluido en Anexos). Una vez realizado esto se obtienen los siguientes valores para la VAN, TIR y PRI.

VAN	\$ 41.825.713
TIR	57%
PRI	0,31004
PRI (equivalencia meses)	19

Fuente: Elaboración mediante Excel en base al Flujo de Caja del Local de Conveniencia respecto al costo de oportunidad de los depósitos a plazo

Figura 19: VAN, TIR, PRI y PRI (meses)

La VAN obtenida es de \$41.825.713 y la TIR es de un 57% por lo que el proyecto es viable y debería llevarse a cabo. Por otro lado, tenemos que el periodo de retorno de la inversión es de 19 meses, es decir que en 19 meses a partir del año 1 ya se habría recuperado los \$135.000.000 invertidos en el local de conveniencia.

Al considerar la inversión inicial en un monto de \$135.000.000, las utilidades generadas en el primer y segundo año de funcionamiento permitirían cumplir el objetivo SMART establecido previamente en el estudio de mercado, de “Realizar ampliaciones de las oficinas del servicentro para incorporar un negocio de conveniencia (Local de comida rápida), el cual se establecerá en el primer piso, mientras que las oficinas serán reubicadas en el segundo piso del establecimiento. Se espera recuperar la inversión inicial para el periodo de 1-2 años de funcionamiento, y en adición incrementar en más de un 30% las ganancias del servicentro a diferencia de cuando no se contaba con el negocio de conveniencia.”

Es importante destacar que la anterior proyección es realizada a partir del rendimiento actual del servicentro, lo cual podría variar en el tiempo dependiendo netamente de las condiciones que se presenten.

Conclusión

El análisis presentado tenía como objetivo generar un completo estudio de mercado junto a un plan de negocios que permitiera incrementar el bienestar de la empresa, debido a que desde comienzos de su administración surgieron situaciones como el estallido social y la crisis sanitaria que afectaron de forma negativa su rendimiento, por lo que se busca con urgencia encontrar opciones que permitan proyectar el negocio y sacar el máximo provecho posible. Se obtuvieron las siguientes conclusiones a partir de este análisis:

- El estudio de mercado fue elaborado minuciosamente, logrando obtener la mayor cantidad de características y atributos del servicentro, permitiendo a la empresa prepararse de la mejor forma ante eventuales situaciones que en un futuro puedan ocurrir.
- Permitted al concesionario evidenciar el progreso que se ha llevado a cabo desde el momento que se adjudicó la administración de la estación de servicio hasta el día de hoy. Esto fue muy recibido por la administración, ya que son los resultados del esfuerzo que se ha hecho a pesar de los inconvenientes y acontecimientos que golpearon de manera negativa a la bencinera.
- Estuvieron las herramientas y recursos para generar proyecciones a futuro, permitiendo elaborar estimaciones de los principales productos que comercializa la estación de servicio, logrando identificar un evidente crecimiento para esta.
- Se elaboraron ciertas oportunidades que podían ser aprovechadas por la administración y así incrementar el bienestar de la empresa. Posteriormente se desarrolló esta oportunidad, generando una primera aproximación con un plan de negocios para ser implementado a futuro.

A modo de conclusión general; el estudio permitió al concesionario darse cuenta del crecimiento que ha tenido el servicentro con el tiempo, entregando la seguridad de expandirse a otros mercados con el objetivo de obtener mayores utilidades. Posteriormente, se le entregaron oportunidades identificadas que podían ser aprovechadas, presentándole un plan de negocios de esta, la cual fue recibida de gran forma y que finalmente será implementada en la bencinera a la brevedad.

Por otro lado, el trabajo presentado permitió al estudiante memorista entender a profundidad en el negocio que participa, ya que aún no se le había presentado la oportunidad de analizar todas las variables que forman parte de este negocio. Gracias a esto, ahora existe un mayor compromiso y disposición por parte del autor en potenciar aún más el servicentro.

Referencias

- S.A., E. C. (2020). *Sobre Empresas Copec*. Empresas COPEC. <https://www.empresascopec.cl/sobre-empresas-copec/>
- Copec. (2016, Julio 6). Grandes Marcas. <https://grandesmarcas.cl/hall-of-fame/copec/>
- de Scac., G. D. R. S. E. (2021, Septiembre 2). *Precio de los combustibles y la necesidad de acelerar una reactivación económica con transformación socioecológica*. Diario Universidad de Chile. <https://radio.uchile.cl/2021/09/02/precio-de-los-combustibles-y-la-necesidad-de-acelerar-una-reactivacion-economica-con-transformacion-socioecologica/>
- Chile afronta 35 semanas consecutivas de alzas en el precio del combustible. (2021). Anadolu Agency. <https://www.aa.com.tr/es/econom%C3%ADa/chile-afronta-35-semanas-consecutivas-de-alzas-en-el-precio-del-combustible/2324233>
- Energía, N. C. I. S.-. (2021). *MEPCO - Comisión Nacional de Energía*. Comisión Nacional de Energía. <https://www.cne.cl/tarificacion/hidrocarburos/mecanismo-de-estabilizacion-de-precios-de-los-combustibles-mepco/>
- David Nogales 19 oct 2021 00:14 PM Tiempo de lectura: 2 minutos. (2021, October 20). *El precio de las bencinas no para de subir y llega a nuevos récords: el litro más caro está en el extremo sur de Chile*. La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/el-precio-de-las-bencinas-no-para-de-subir-y-llega-a-nuevos-records-el-litro-mas-carro-esta-en-el-extremo-sur-de-chile/7VJIR5ZW2FCIZKNW47KJNQP5E/>
- S.A., E. C. (2021). *Copec anuncia meta de carbono neutralidad al 2030*. Empresas Copec S.A. <https://www.empresascopec.cl/noticia/copec-anuncia-meta-de-carbono-neutralidad-al-2030/>
- Concepción, D. (2021, July 7). *Se espera cambiar cerca de 3 mil estufas a leña en el Gran Concepción*. Diario Concepción. <https://www.diarioconcepcion.cl/ciudad/2021/07/07/se-espera-cambiar-cerca-de-3-mil-estufas-a-lena-en-el-gran-concepcion.html>

S.A., E. C. (2021b). *Innovación. Empresas Copec S.A.*
<https://www.empresascopec.cl/innovacion/>

Electromovilidad: Copec Voltex y Wallbox sellan alianza para traer a Chile nuevas tecnologías en cargadores. (2021, May 10). *Revista Electricidad.*
<https://www.revistaei.cl/2021/05/10/electromovilidad-copec-voltex-y-wallbox-sellan-alianza-para-traer-a-chile-nuevas-tecnologias-en-cargadores/>

Developed: Cristian Cartes Arce, Grupo editorial Editec spa. (2021, May 24). *Transición energética: La ruta de Copec Voltex para aportar a la movilidad sustentable en Chile - Negocios e Industrias.* ElectroMov.
<https://www.electromov.cl/2021/05/24/transicion-energetica-la-ruta-de-copec-voltex-para-aportar-a-la-movilidad-sustentable-en-chile/>

Acevedo O., F. (2021, November 2). *Copec anuncia que repartirá dividendos por US\$ 700 millones.* *Diario Financiero.* <https://www.df.cl/noticias/mercados/bolsa-monedas/copec-anuncia-que-repartira-dividendos-por-us-700-millones/2021-10-01/082033.html>

J. (2021, November 3). *Transbank: Esencia de la Resolución del TDLC y los recursos ante la Suprema.* CeCo. <https://centrocompetencia.com/transbank-consulta-resolucion-tdlc-recursos-suprema/>

Vera, V., V. (2021, November 2). *Walmart, Copec y FASA se enfrentan en la Corte Suprema con Transbank por nuevas tarifas.* *Diario Financiero.*
<https://www.df.cl/noticias/mercados/banca-fintech/walmart-copec-y-fasa-se-enfrentan-en-la-corte-suprema-con-transbank-por/2021-10-05/200211.html>

Concepción, D. (2021b, November 18). *Asociación de consumidores demanda a Copec por desajustes en los surtidores.* *Diario Concepción.*
<https://www.diarioconcepcion.cl/pais/2021/11/18/asociacion-de-consumidores-demanda-a-copec-por-desajustes-en-los-surtidores.html>

Empresas Copec. (2019, Diciembre) *Memoria Anual 2018.*
<https://www.empresascopec.cl/wp-content/uploads/2019/12/Memoria-Anual-2018.pdf>

Empresas Copec. (2020, Abril) Memoria Anual 2019.

<https://www.empresascopec.cl/wp-content/uploads/2019/12/Memoria-Anual-EC-2019.pdf>

Empresas Copec. (2021, Abril) Memoria Anual 2020.

<https://www.empresascopec.cl/wp-content/uploads/2021/04/Memoria-Empresas-Copec-2020.pdf>

Sii | Servicio de Impuestos Internos. (2022). Servicio de Impuestos Internos.
https://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2022.htm

Concepción, D. (2018, September 22). *Valor del suelo en Concepción se ha duplicado en los últimos diez años*. Diario Concepción. <https://www.diarioconcepcion.cl/economia-y-negocios/2018/09/22/valor-del-suelo-en-concepcion-se-ha-duplicado-en-los-ultimos-diez-anos.html>

Montes, R. (2022, June 9). *La inflación anual alcanza en Chile el 11,5%, su mayor nivel en 28 años*. El País Chile. <https://elpais.com/chile/2022-06-09/la-inflacion-anual-alcanza-en-chile-el-115-su-mayor-nivel-en-28-anos.html>

Churchill, N.C. y Lewis, V.L. (2002). The five stages of small business growth. Harvard Business Review. Massachusetts. (p.35-75).

Principios de Marketing, Segunda Edición, de Randall Geoffrey, Segunda edición, Thomson Editores Sapin, 2003, Pág. 120.

Córdoba, M. (2011). Formulación y evaluación de proyectos. Ecoe Ediciones.

Instituto Latinoamericano De Planificación Económica Y Social. (ILPES) (1994). Guía para la presentación de proyectos. México: Siglo Veintiuno Editores.

Porter, M (1982). Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Mexico, D.F Compañía Editorial S.A de C.V.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons

David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

Mayorga, D (2014). El análisis VRIO y la Ventaja Competitiva. <https://1library.co/document/q0pr17lz-analisis-vrio-ventaja-competitiva-marketing-estrategico-up-pdf.html>

Porter, M. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press

Rus, E. “Proyección de Ventas.” *Economipedia*, 5 June 2020, economipedia.com/definiciones/proyeccion-de-ventas.html#:~:text=Una%20proyecci%C3%B3n%20de%20ventas%20es. Accessed 2020.

Parra, F. *Estadística Y Machine Learning Con R*. *Bookdown.org*, 25 Jan. 2019, bookdown.org/content/2274/portada.html.

Varela R. (2001) Innovacion Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Prentice Hall

Gumpert, D. (2003) How To Really Create a Successful Business Plan, cuarta edición (Needham, MA: Lauson Publishing Co., 2003), página 10.

Sapag Chan, N. (2008). Preparación y evaluación de Proyectos. Quinta Edición. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.

Van Horne, J. y Wachawicz, J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. Decimotercera Edición. México: Pearson Educación

Anexos

Anexo A: Estimación de volumen de litros vendidos Gasolina 93

Periodo	Estimación de volumen de litros vendidos combustible 93
jun-22	167108,5
jul-22	169085
ago-22	171061,5
sept-22	173038
oct-22	175014,5
nov-22	176991
dic-22	178967,5
ene-23	180944
feb-23	182920,5
mar-23	184897
abr-23	186873,5
may-23	188850
jun-23	190826,5
jul-23	192803
ago-23	194779,5
sept-23	196756
oct-23	198732,5
nov-23	200709
dic-23	202685,5
ene-24	204662
feb-24	206638,5
mar-24	208615
abr-24	210591,5
may-24	212568
jun-24	214544,5

Anexo B: Estimación de volumen de litros vendidos Gasolina 95

Periodo	Estimación de volumen de litros vendidos combustible 95
jun-22	74772,38
jul-22	75369,56
ago-22	75966,74
sept-22	76563,92
oct-22	77161,1
nov-22	77758,28
dic-22	78355,46
ene-23	78952,64
feb-23	79549,82
mar-23	80147
abr-23	80744,18
may-23	81341,36
jun-23	81938,54
jul-23	82535,72
ago-23	83132,9
sept-23	83730,08
oct-23	84327,26
nov-23	84924,44
dic-23	85521,62
ene-24	86118,8
feb-24	86715,98
mar-24	87313,16
abr-24	87910,34
may-24	88507,52
jun-24	89104,7

Anexo C: Estimación de volumen de litros vendidos Gasolina 97

Periodo	Estimación de volumen de litros vendidos combustible 95
jun-22	11172,12
jul-22	11336,34
ago-22	11500,56
sept-22	11664,78
oct-22	11829
nov-22	11993,22
dic-22	12157,44
ene-23	12321,66
feb-23	12485,88
mar-23	12650,1
abr-23	12814,32
may-23	12978,54
jun-23	13142,76
jul-23	13306,98
ago-23	13471,2
sept-23	13635,42
oct-23	13799,64
nov-23	13963,86
dic-23	14128,08
ene-24	14292,3
feb-24	14456,52
mar-24	14620,74
abr-24	14784,96
may-24	14949,18
jun-24	15113,4

Anexo D: Estimación de volumen de litros vendidos Diesel

Periodo	Estimación de volumen de litros vendidos combustible Diesel
jun-22	121049,76
jul-22	121875,12
ago-22	122700,48
sept-22	123525,84
oct-22	124351,2
nov-22	125176,56
dic-22	126001,92
ene-23	126827,28
feb-23	127652,64
mar-23	128478
abr-23	129303,36
may-23	130128,72
jun-23	130954,08
jul-23	131779,44
ago-23	132604,8
sept-23	133430,16
oct-23	134255,52
nov-23	135080,88
dic-23	135906,24
ene-24	136731,6
feb-24	137556,96
mar-24	138382,32
abr-24	139207,68
may-24	140033,04
jun-24	140858,4

Anexo E: Estimación de volumen de litros vendidos GLP

Periodo	Estimación de volumen de litros vendidos combustible GLP
jun-22	106607,0431
jul-22	106611,9222
ago-22	106616,8013
sept-22	106621,6804
oct-22	106626,5595
nov-22	106631,4386
dic-22	106636,3177
ene-23	106641,1968
feb-23	106646,0759
mar-23	106650,955
abr-23	106655,8341
may-23	106660,7132
jun-23	106665,5923
jul-23	106670,4714
ago-23	106675,3505
sept-23	106680,2296
oct-23	106685,1087
nov-23	106689,9878
dic-23	106694,8669
ene-24	106699,746
feb-24	106704,6251
mar-24	106709,5042
abr-24	106714,3833
may-24	106719,2624
jun-24	106724,1415

Anexo F: Estimación de volumen de litros vendidos Kerosene

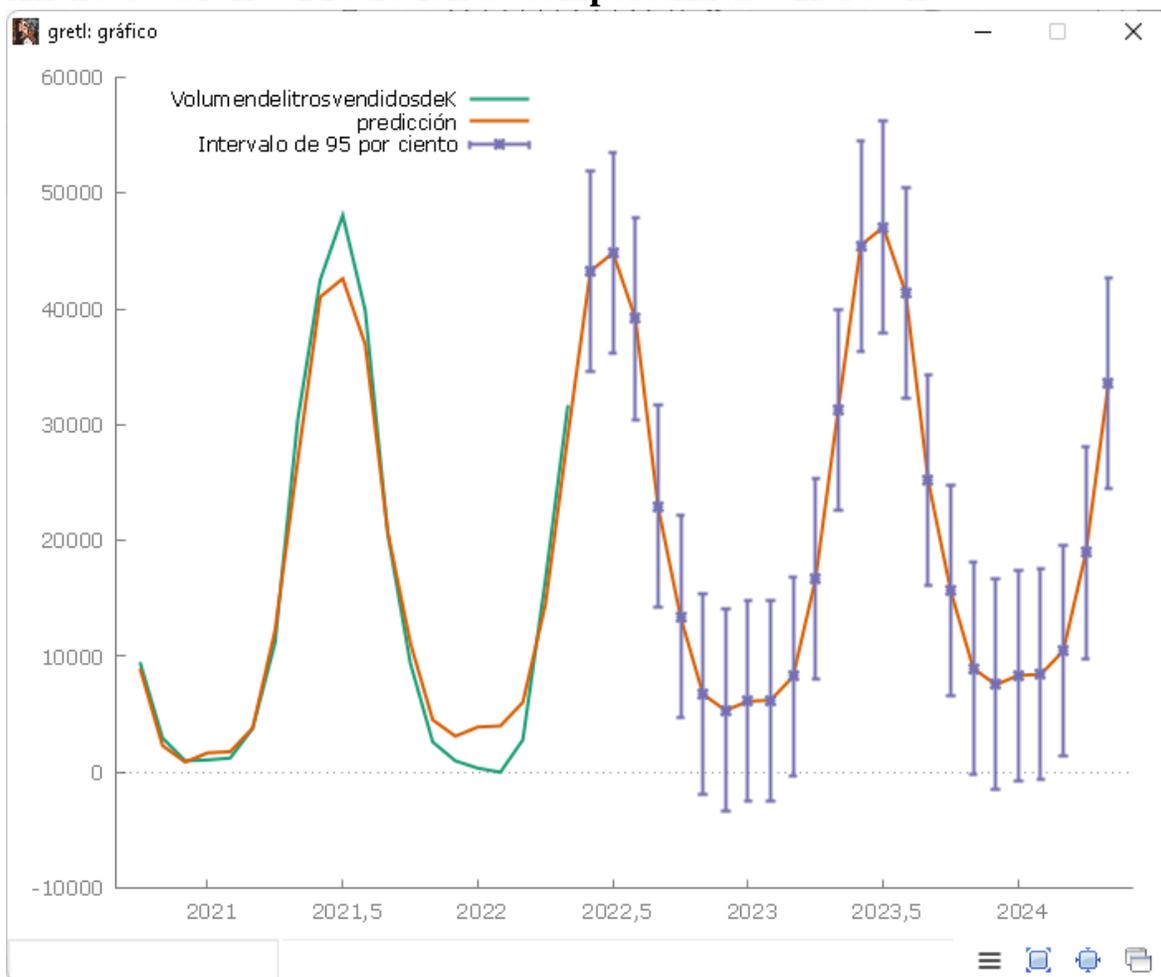
gretl: predicciones

Para intervalos de confianza 95%, $t(28, .0,025) = 2,048$

Volumen del litrosv~	predicción	Desv. Típica	Intervalo de confianza :
2022:06	43257,8	4259,05	34533,5 - 51982,1
2022:07	44848,0	4259,05	36123,8 - 53572,3
2022:08	39164,5	4259,05	30440,2 - 47888,8
2022:09	22940,9	4259,05	14216,6 - 31665,1
2022:10	13422,0	4259,05	4697,78 - 22146,3
2022:11	6751,88	4259,05	-1972,39 - 15476,2
2022:12	5341,60	4259,05	-3382,67 - 14065,9
2023:01	6134,52	4220,85	-2511,50 - 14780,5
2023:02	6227,73	4220,85	-2418,30 - 14873,8
2023:03	8271,41	4220,85	-374,610 - 16917,4
2023:04	16727,3	4220,85	8081,29 - 25373,3
2023:05	31310,6	4220,85	22664,6 - 39956,6
2023:06	45483,5	4445,12	36378,1 - 54588,9
2023:07	47073,7	4445,12	37968,3 - 56179,2
2023:08	41390,2	4445,12	32284,8 - 50495,6
2023:09	25166,6	4445,12	16061,2 - 34272,0
2023:10	15647,8	4445,12	6542,34 - 24753,2
2023:11	8977,60	4445,12	-127,822 - 18083,0
2023:12	7567,31	4445,12	-1538,11 - 16672,7
2024:01	8360,24	4445,12	-745,182 - 17465,7
2024:02	8453,44	4445,12	-651,978 - 17558,9
2024:03	10497,1	4445,12	1391,71 - 19602,6
2024:04	18953,0	4445,12	9847,61 - 28058,4
2024:05	33536,3	4445,12	24430,9 - 42641,8

Se observa la predicción de kerosene respectivamente para cada uno de los periodos (2022-2024).

Anexo G: Grafico Predicción de comportamiento Kerosene



En el eje Y podemos observar el volumen de litros vendidos de kerosene, mientras que en el eje X es el periodo, incluyendo los futuros meses.

Anexo H: Tabla Excel calculo sueldo trabajadores local de conveniencia

COSTO MENSUAL DE MANO DE OBRA COPEC		
REMUNERACIONES	HABERES	Detalle de las Remuneraciones
Sueldo base	\$ 400.000	Sueldo Min. ofrecimiento copec noviembre 2019 Estallido Soc
Gratificación	\$ 109.778	25% de Sueldo Base (Base + Hrs Extra)
Horas extras	\$ 31.111	Se considerarán 10 horas/mes (feriados)
	\$ 8.000	recargo 30% dia domingo, maximo 2 dias
Seguro accidentes	\$ 18.661	3,45 % *(sueldo base + horas extras + gratificación)
Seguro cesantía	\$ 12.981	2,4 % *(sueldo base + horas extras + gratificación)
Seguro de Invalidez y Sobre	\$ 10.061	1,86% *(sueldo base + horas extras + gratificación)
Seguro COVID 19	\$ 7.900	
Bono fiesta patrias y navidad	\$ 4.167	Bono de Navidad y Fiestas Patrias
Seguro Salud Copec	\$ 12.107	Seguro Salud Copec (Prima mensual)
Uniformes	\$ 16.810	Incluye 2 pantalones, 3 camisas, 1 chaqueta, 1 parka, 1 gorro, 2 pares de zapatos y 1 traje de agua, 1 primera capa polera y pantalon.
Total remuneración	\$ 631.575	

REMUNERACIONES	INTRINSECO	Detalle de las Remuneraciones
INDEMNIZACION POR AÑOS DE SERVICIOS		
Indemnización	\$ 42.481	1/12*(sueldo base + gratificación)
Total indemnización	\$ 42.481	

REMUNERACIONES	INTRINSECO	Detalle de las Remuneraciones
VACACIONES PROPORCIONALES O REEMPLAZO PERIODO DE VACACIONES		
Vacaciones	\$ 32.019	1/12*(sueldo base + horas extras + gratificación)/30*21
Total vacaciones	\$ 32.019	

RESUMEN	
Total remuneración	\$ 631.575
Total indemnización	\$ 42.481
Total vacaciones	\$ 32.019
Total	\$ 706.075

TRABAJADORES LOCAL	1
\$ 706.075	
VALOR A TRASPASAR AL EERR MENSUAL	

Anexo I: Simulador Depósito a plazo

Simulador Depósito a Plazo

Simula las características de la inversión.

1 Ingreso de Datos 2 Resultado

Monto a invertir	45.000.000
Plazo deseado	364 días
Moneda	PESOS
Tasa Período	8,8573
Intereses	3.985.785
Monto Final	48.985.785
Fecha de Vencimiento	09/06/2023

Nueva simulación

Conoce más detalles de tu inversión [aquí](#)
Revisa el [Detalle de Plazos y Tasas Vigentes](#)

Anexo J: Calculo Costo de Oportunidad

DEPOSITO A PLAZO 5 AÑOS			
AÑO	INVERSION	INTERES	TOTAL
1	135.000.000	7.971.570	142.971.570
2	142.971.570	8.442.281	151.413.851
3	151.413.851	8.940.786	160.354.637
4	160.354.637	9.468.727	169.823.364
5	169.823.364	10.027.843	179.851.207
TOTALES	135.000.000	44.851.207	179.851.207

C.O.	0,332231165
------	-------------

**UNIVERSIDAD DE CONCEPCION – FACULTAD DE INGENIERIA
RESUMEN DE MEMORIA DE TITULO**

Departamento de Ingeniería		Industrial	
Título		Estudio de mercado y plan de negocios correspondiente al servicentro Copec S.A Aníbal Pinto 1835	
Nombre Memorista		Martín Elías Grandón Letelier	
Modalidad		Presencial/Online	
Concepto		Investigación	
Calificación		Profesor(es) Patrocinante	
Fecha		Alejandro Andalaft	
03/11/22		Ingeniero Supervisor	
		Institución	
		Sergio Ormeño	
		COPEC S.A	
Comisión (Nombre y Firma)			
Resumen			
<p>Proyecto de memoria de título en la cual se realiza un estudio de mercado completo del servicentro COPEC S.A Aníbal Pinto 1835, administrado por Sociedad Comercial Grandon e Hijo Ltda., el cual tiene como objetivo identificar oportunidades y nichos que puedan ser explotados y permitan incrementar los beneficios de la empresa familiar. La oportunidad identificada es desarrollada, analizando su viabilidad y rentabilidad a través de un detallado plan de negocios.</p>			