



Disponible
en Video-caso

Caso 11

Administración



Come Rico

Un buen servicio a precios convenientes no es suficiente

Ahiter está preocupado, pues su negocio cumple un año y no le ha dado ganancias. En julio de 2012 abrió sus dependencias al público el local de comida rápida Come Rico en avenida San Pablo, comuna de Pudahuel, en Santiago. Durante el primer mes de funcionamiento el negocio reportó utilidades, lo que resultó sorprendente para sus dueños, dado que ellos esperaban que las ganancias se produjeran de manera más lenta. A pesar de este auspicioso inicio, los meses siguientes mostraron un estancamiento en las ventas, situación que se sigue produciendo hasta junio de 2013. Aún cuando se encuentra en una concurrida avenida, el negocio no ha sido adecuadamente promocionado y no se ha invertido en publicidad, lo que se explica por la falta de comunicación entre los socios y por las diferencias de perfil entre ambos. Mientras Ahiter pretende arriesgar e invertir para atraer a los clientes, su socio es más bien temeroso y no se atreve.

“En relación a la publicidad, el local no se ha promocionado ni ha identificado a sus clientes de forma particular para captar sus necesidades. Sólo cuentan con un letrero luminoso de 1x1 m., poco útil para atraer clientes”.

La comida rápida: una idea de negocio

Ahiter, empresario de 50 años, vive en Maipú y destaca por su facilidad para los negocios. Su experiencia laboral se concentra en el área comercial. Dentro de su trayectoria profesional se incluye un negocio propio de distribución de frutas y verduras en comunas del sector oriente.

En la actualidad se desempeña en el área comercial de un reconocido banco, cargo que lo obliga a pasar buena parte del día en terreno, dividiendo su tiempo entre trámites y reuniones, por lo que come regularmente en locales de comida rápida. Esa situación le sirvió como fuente de inspiración para pensar en instalar un negocio de ese tipo. Decidido, comenzó a realizar las gestiones correspondientes para materializar su proyecto.

Es así como Ahiter, por medio de una sociedad limitada y con un socio, invirtieron dos millones de pesos en un local de comida rápida en la comuna de Pudahuel. Con ese capital, los socios pagaron el primer mes de arriendo, contrataron personal (un cocinero y una cajera) y compraron las máquinas necesarias para funcionar. También recibieron apoyo de amigos, los cuales facilitaron algunos elementos como un refrigerador y un televisor.

Consumidores de comida rápida en avenida San Pablo

Antes de concretar su negocio, Ahiter realizó un estudio de mercado para identificar las ventajas y desventajas del lugar en donde se instalaría. Dentro de sus observaciones pudo apuntar la existencia de un paradero de microbuses frente al local y de dos colegios en las proximidades, lo que en cierta medida aseguraba un flujo constante de personas. Sin embargo, Ahiter y su socio no esperaban que el paradero de Transantiago, considerado inicialmente como una ventaja, fuera trasladado apenas un mes después de haberse instalado

con el local, jugando en contra del negocio ya que el flujo de personas había sido considerado como un nicho de potenciales clientes. Esta modificación puso al negocio en un escenario diferente, pues la afluencia de público sería bastante menor a lo que se había pensado en un inicio.

Otros locales de comida rápida: la competencia

Por otra parte, en lo que concierne a la competencia, se detectó la presencia de cuatro locales del tipo “carritos” de comida rápida en la misma cuadra, que ofrecen los mismos productos a un precio relativamente similar. Debido a lo anterior, se apostó por tener bajos costos y diferenciarse al ofrecer un lugar agradable y cómodo, ya que el local cuenta con un amplio comedor y estacionamientos para sus clientes.

Desde un inicio se consideró que la diferenciación con los demás locales de comida rápida del sector sería el principal potencial que tendría el negocio, lo que sumado al esfuerzo constante por mantener bajos precios, podría posicionar a Come Rico como un local cómodo, agradable y limpio, en el que se podía pasar un rato agradable.

El funcionamiento del local

En lo referente a la inversión, los socios tenían presupuestado un plazo de cuatro meses para que el negocio se estabilizara. Esa espera no fue necesaria, ya que el negocio comenzó a rendir desde el primer mes. El dinero obtenido alcanzó para cubrir los gastos del local, pero no así para el reporte de ganancias, las cuales se han visto esquivas durante el año que lleva de funcionamiento. Esta situación preocupa a los socios, ya que todo su esfuerzo aún no da resultados.

En relación a la publicidad, el local aún no se ha promocionado ni ha identificado a sus clientes de forma particular para captar sus necesidades. Sólo cuentan con un letrero luminoso de 1x1 mts., poco útil para atraer clientes. Ahíter manifiesta entusiasmo y energía para encontrar soluciones que aumenten la clientela, pero su socio se muestra temeroso y con poca iniciativa para atreverse con nuevas ideas que generen más ganancias.

Utilidades de Come Rico (julio de 2012 a junio de 2013)

Meses	Ingresos	Egresos	Utilidades
Julio	1020465	837580	182885
Agosto	880578	805346	75232
Septiembre	896703	850453	46250
Octubre	885679	864583	21096
Noviembre	845006	858543	-13537
Diciembre	856791	867908	-11117
Enero	816956	811346	5610
Febrero	804789	823447	-18658
Marzo	796564	815489	-18925
Abril	837709	804788	32921
Mayo	835031	810087	24944
Junio	831246	825662	5584
Totales	10307517	9975232	332285

Actualmente, Come Rico se encuentra en una encrucijada, pues las ventas no repuntan a pesar de que el local ofrece un servicio de buena calidad, limpio y a precios muy similares a otros locales del sector, que son “carritos” donde los clientes no tienen la posibilidad de sentarse, sino que solo pueden comprar y comer de pie. En otras palabras, Come Rico no ha logrado atraer a un volumen de clientes que esté en relación con el sector y con el servicio que ofrece.

Gastos por ítem del local Come Rico

Meses	Insumos	Recursos humanos	Instalaciones	Publicidad	Total
Julio	205045	452004	105678	74853	837580
Agosto	205374	452004	101305	46663	805346
Septiembre	245783	452004	125674	26992	850453
Octubre	277981	452004	113540	21058	864583
Noviembre	291342	452004	112343	2854	858543
Diciembre	283401	452004	129320	3183	867908
Enero	249652	452004	104508	5182	811346
Febrero	230671	452004	109736	31036	823447
Marzo	225760	452004	111340	26385	815489
Abril	239801	452004	112093	890	804788
Mayo	228910	452004	124934	4239	810087
Junio	224467	452004	140423	8768	825662
Totales	2908187	5424048	1390894	252103	9975232