



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE
RESTAURANTES DELICIAS DE COLOMBIA, DE LA HUERTA A SU PLATO**

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

YESID FERNEY LÓPEZ GARCÍA

**PROFESOR GUÍA:
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
EDUARDO ARIOL CONTRERAS VILLABLANCA**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE RESTAURANTES DELICIAS DE COLOMBIA, DE LA HUERTA A SU PLATO

El plan de negocios de la cadena de restaurantes Delicias de Colombia, tiene como propósito determinar la viabilidad económica de instalar dicha cadena en Chile, con la temática de restaurantes huerta, posibilitando un espacio en el que la familia puede interactuar con la huerta del restaurante conociendo parte de los alimentos que consumirán en sus platos, a la vez que conocen de la gastronomía y cultura colombiana.

Entre los componentes claves que articulan el plan de negocios esta la identificación del mercado gastronómico chileno, en lo relacionado con los restaurantes temáticos y la tendencia del turismo gastronómico, enfocado a vivir experiencias culinarias externas a nivel local.

Se plantea la implementación inicial de tres sucursales ubicadas en la región metropolitana, acondicionadas con una arquitectura que refleje la cultura colombiana y acorde con la localidad donde se implantarán, sacando provecho de las características de entorno, comerciales y arquitectónicas de estas.

Aprovechando la creciente diversidad gastronómica, se pretende brindar una experiencia única y gratificante para el cliente, siendo la satisfacción un pilar fundamental del negocio, sondeado continuamente de manera que pueda haber una mejora constante que permita diferenciar los restaurantes propios respecto la competencia, al mismo tiempo que se convierte en referente de buen servicio y espacio rico para compartir con familiares y amigos de gratos momentos con nuevas experiencias, tanto para chilenos principalmente y por adhesión para turistas y residentes colombianos en Chile, todo ello apoyado por elementos de marketing.

El concepto de huerta pretende enfocar el negocio en el concepto de empresas B, con foco en la línea de generación de impacto positivo tanto económico como socio-ambiental para los stakeholders del negocio, desde la estructuración apropiada del plan de estratégico, de recursos humanos, comercial, operacional y financiero.

Finalmente se definen dos flujos de caja, uno puro (solo aportes de inversionistas) y otro financiado (aportes de inversionistas y bancario), ambos analizados en un horizonte de evaluación de 5 años. En función de las ventas proyectadas en este plan de negocios, se concluye que el proyecto denominado puro es viable con VPN de CLP \$ 3.259 MM, una TIR atractiva de 19,70 % y una tasa de descuento del 8,13%, lo cual demanda un aporte de inversionistas por CLP \$ 656 MM. Para el caso del proyecto financiado se estima un VPN de CLP \$ 2.751 MM, una TIR de 21,20% y una tasa de descuento del 9,20 %, requiriendo un aporte de inversionistas de CLP \$ 426 MM y un crédito de CLP \$ 230 MM. En ambos análisis, la recuperación de la inversión se da en el cuarto año y el IVAN es 4,92 y 6,20 para el proyecto puro y el financiado respectivamente.

DEDICATORIA

A mi madre Gloria Emilsen García Marín, mujer que con su ejemplo forjó como el hierro en mi pensamiento la más grande idea, “todo cuanto se quiere y se desea con el alma, con esfuerzo y dedicación se alcanza”.

AGRADECIMIENTOS

Debo comenzar agradeciendo a Dios por guiar cada paso que doy y por enviar a la tierra el más precioso ser que me trajo a la vida, destacando el invaluable acompañamiento y apoyo que ha dado a cada proceso de la mía, quien sin importar circunstancias, ni distancias, ha buscado siempre el modo preciso para hacerme saber que está firme como roble a mi lado.

También agradezco a mi padre, quien me infundió la idea de hacer cada cosa con pasión entregando lo mejor de mí; a mi abuela, por darme en herencia el coraje para poner a todos mis propósitos; a mi hermano, porque que es un maravilloso ser que me da inspiración y motivación para cada meta proyectada. Gracias debo también a Luis Enrique, por estar pendiente de la musa más amada y por su apoyo en la materialización de lo que un instante fue solo un sueño.

Mil gracias a las empresas que me han forjado profesionalmente, Constructora Serving S.A. y Conaltura S.A., también para mi gran mentor Juan Fernando Flórez por el ejemplo y consejos regalados, a Julián C. Villa por su acogimiento en Chile, a mi amigo del alma Víctor Salazar por su firme amistad y a Juan Correa por su fraternidad.

Son muchas personas las que hacen posible el alcance de la meta que hoy se refleja en esta tesis, por tal razón no es posible citarlos a todos en esta página, sin embargo y de antemano, muchas gracias a todos los familiares y amigos que estuvieron siempre pendientes.

Finalmente agradezco al cuerpo docente del MBA por compartir sus conocimientos y experiencias, al grupo administrativo por su diligencia en este proceso y a la soberana nación Chilena que me acogió, permitiéndome dar término a la aventura que decidí emprender en algún momento desde Rionegro, oriente antioqueño tierra linda de montañeros, donde por dicha nací y crecí y hoy tiene a su disposición un nuevo hijo de Bello, quien ahora tiene un grado ampliando el espectro del “Ingeniero”.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	ASPECTOS GENERALES	1
2.1.	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	1
2.2.	OBJETIVOS	2
2.2.1.	OBJETIVO GENERAL	2
2.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
2.3.	ALCANCE DEL TRABAJO	2
2.4.	MARCO CONCEPTUAL.....	3
2.5.	METODOLOGÍA	4
3.	ANTECEDENTES.....	5
3.1.	ANTECEDENTES DE LOS RESTAURANTES HUERTA	5
3.2.	ANTECEDENTES DE LOS RESTAURANTES TEMÁTICOS EN CHILE Y ENTRES RELACIONADOS.....	6
3.3.	ANTECEDENTES DE EMPRESAS B.....	7
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	8
4.1.	ENTORNO EXTERNO	8
4.1.1.	ANÁLISIS PESTEL.....	8
a.	ENTORNO POLÍTICO.....	8
b.	ENTORNO ECONÓMICO	11
c.	ENTORNO SOCIOCULTURAL.....	14
d.	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	16
e.	ENTORNO ECOLÓGICO.....	18
f.	ENTORNO LEGAL Y REQUERIMIENTOS LEGALES PARA LA APERTURA DE RESTAURANTES EN CHILE	19
4.1.2.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	21
a.	AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES	25
b.	RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES	26
c.	AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	26
d.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	26
e.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	27
4.1.3.	RECAPITULACIÓN DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	27
4.1.4.	MATRIZ EFAS.....	29
4.2.	ENTORNO INTERNO	29
4.2.1.	VENTAJA COMPETITIVA	29
4.2.2.	ANÁLISIS VRIO.....	30
4.2.3.	RECURSOS	30
4.2.4.	CADENA DE VALOR.....	31
4.2.5.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	33
4.2.6.	MATRIZ IFAS	34
4.3.	ANÁLISIS FODA – SFAS	35
5.	PLAN ESTRATÉGICO.....	37
5.1.	MODELO DE NEGOCIOS	37
5.2.	VISIÓN	37
5.3.	MISIÓN	38
5.4.	VALORES Y PILARES GUÍA.....	38

5.5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	38
5.6.	ESTRATEGIA DE NEGOCIO	39
5.7.	PLAN DE COMUNICACIÓN	39
5.8.	PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL	39
6.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	39
6.1.	MODELO SPAN OF CONTROL	39
6.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.3.	DEFINICIÓN DE PERFILES.....	42
6.4.	PLAN DE RECLUTAMIENTO.....	42
7.	PLAN DE MARKETING	43
7.1.	ESTUDIO DE MERCADO	43
7.2.	LOS COMPETIDORES	45
7.3.	OBJETIVOS	47
7.3.1.	OBJETIVO DE CORTO PLAZO	47
7.3.2.	OBJETIVO DE MEDIANO PLAZO.....	47
7.4.	SEGMENTACIÓN	47
7.5.	PROPUESTA DE VALOR	49
7.6.	DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO	50
7.7.	ESTRATEGIA COMPETITIVA	50
7.8.	TAMAÑO DEL MERCADO	50
7.9.	MARKETING MIX.....	51
7.9.1.	PRODUCTO	51
7.9.2.	PRECIO.....	55
7.9.3.	PLAZA	56
7.9.4.	PROMOCIÓN	58
7.10.	PLAN DE VENTAS.....	59
7.11.	PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL	62
8.	PLAN DE OPERACIONES	62
8.1.	DISEÑO DEL LAYOUT.....	62
8.2.	SUCURSALES.....	65
8.3.	PROVEEDORES.....	66
8.4.	COCINA SUSTENTABLE ORIENTACIÓN A EMPRESA B	67
9.	PLAN FINANCIERO	69
9.1.	ANÁLISIS FINANCIERO	69
9.1.1.	INGRESOS.....	69
9.1.2.	COSTOS	70
a.	Materias primas y margen de utilidad.....	70
b.	Arriendos de locales.....	70
c.	Costo nóminas	71
d.	Costo de servicios.....	71
e.	Costos asociados al plan de marketing.....	71
f.	Inversión y depreciación de activos	72
9.1.3.	CAPITAL DE TRABAJO	72
9.1.4.	FINANCIAMIENTO	72
9.1.5.	FLUJO DE CAJA	73
9.2.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	75
9.2.1.	TASA DE DESCUENTO.....	75

a.	Proyecto sin financiamiento	75
b.	Proyecto con financiamiento	76
9.2.2.	CRITERIOS DE DECISIÓN	77
9.2.3.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	78
9.2.4.	ANÁLISIS DE ESCENARIOS	81
10.	ANÁLISIS DE RIESGOS	82
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS		87
ANEXO A.	PROGRAMACIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	87
ANEXO B.	BRIEF CUALITATIVO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	88
ANEXO C.	BRIEF CUANTITATIVO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	92
ANEXO D.	TABLAS DE CÁLCULO DEL MODELO SPAN OF CONTROL	101
ANEXO E.	PERFILES LABORALES	105
ANEXO F.	PROGRAMACIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING	114
ANEXO G.	CÁLCULOS DEL DISEÑO DE INSTALACIONES.....	115
ANEXO H.	PROGRAMACIÓN DE APERTURA DE SUCURSALES	117
ANEXO I.	CÁLCULO DE SALARIOS	118
ANEXO J.	NÓMINA MENSUAL	119
ANEXO K.	INVERSIÓN Y DEPRECIACIÓN.....	120
ANEXO L.	CAPITAL DE TRABAJO.....	122

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquematación de ubicación geográfica de Chile y de su región metropolitana.....	10
Ilustración 2. Distribución exportaciones de Chile.....	12
Ilustración 3. Destinos de las exportaciones Chilenas.....	12
Ilustración 4. PIB per cápita de Chile 2013-2014.....	13
Ilustración 5. Tasas de crecimiento poblacional natural, inmigrante y total.....	14
Ilustración 6. Concentración de riqueza en Santiago.....	15
Ilustración 7. Promedio 2002-2012 de inversión en I+D como porcentaje del PIB de algunos países latinoamericanos y del mundo.....	16
Ilustración 8. Patentes presentadas ante la WIPO por millón de habitantes.....	17
Ilustración 9. Conexiones móviles por tecnología en Chile.....	17
Ilustración 10. Conexiones fijas a internet en Chile.....	18
Ilustración 11. Emisiones promedio anuales de CO ₂ en Latinoamérica entre 2005 y 2015.....	18
Ilustración 12. Aporte al PIB de la industria de restaurantes y hotelera 2009-2015.....	22
Ilustración 13. Serie de cantidad de establecimientos de expendio de comidas y bebidas en Chile (2004-2013).....	22
Ilustración 14. Serie de Ingresos por ventas de establecimientos de expendio de comidas y bebidas (2003-2013).....	23
Ilustración 15. Serie histórica de tasa de crecimiento de ingresos de la industria de negocios de expendio de comidas y bebidas 2005-2013.....	23
Ilustración 16. Margen de utilidad del sector de negocios de expendio de bebidas y comidas versus tasa de colocación del Banco Central de Chile.....	24
Ilustración 17. Número de negocios de expendio de alimentos y bebidas en Santiago por comuna 2015.....	24
Ilustración 18. Cantidad de locales de expendio de comidas y bebida por tipo de negocio en Santiago al 2016.....	25
Ilustración 19. Síntesis del análisis de la industria.....	28
Ilustración 20. Estructura organizacional global.....	41
Ilustración 21. Estructura organizacional por sucursal.....	41
Ilustración 22. Plan de reclutamiento cadena de restaurantes Delicias de Colombia.....	42
Ilustración 23. Conformación frecuente de los hogares.....	43
Ilustración 24. Personas o grupos con los que las personas frecuentan comer en restaurantes.....	44
Ilustración 25. Motivos por los que las personas frecuentan restaurantes con el núcleo familiar.....	44
Ilustración 26. Motivos por los que las personas frecuentan restaurantes con amigos.....	44
Ilustración 27. Frecuencia de visita de las personas a restaurantes.....	45
Ilustración 28. Restaurantes frecuentados por las personas.....	45
Ilustración 29. Rango de edad de encuestados.....	48
Ilustración 30. Rango de ingresos mensuales (en CLP) de encuestados.....	48
Ilustración 31. Nivel de escolaridad de encuestados.....	48
Ilustración 32. Preferencias de ubicación de sucursales.....	48
Ilustración 33. Propuesta de valor.....	49

Ilustración 34. Valoración de importancia por conocer la comida colombiana.....	51
Ilustración 35. Valoración de importancia de poder interactuar con el huerto y conocer parte de los alimentos que estarán en el plato.	51
Ilustración 36. Valoración de importancia del expendio de bebidas alcohólicas.....	55
Ilustración 37. Valoración de importancia de tener juegos de mesa mientras se espera la comida.	55
Ilustración 38. Disposición a pagar por cada menú en un restaurante.	55
Ilustración 39. Ubicación frecuente de los restaurantes visitados por los encuestados.	56
Ilustración 40. Valoración de importancia del desplazamiento hacia el restaurante.	56
Ilustración 41. Valoración de importancia del diseño de las instalaciones.	58
Ilustración 42. Medios de información frecuentes de nuevas ofertas gastronómicas. ...	58
Ilustración 43. Calificación de proximidad entre zonas.....	63
Ilustración 44. Diagrama de relaciones.	64
Ilustración 45. Distribución inicial genérica basada en el diagrama de relaciones sin considerar limitaciones de espacio.....	64
Ilustración 46. Distribución final ajustada a restricciones de espacio de un local prototipo.	64
Ilustración 47. Proceso de compras.	66
Ilustración 48. Ciclo y pilares de la cocina sustentable, enfoque en empresa B.....	68
Ilustración 49. VPN y TIR proyecto sin financiamiento evaluando la sensibilidad del porcentaje de ocupación.	79
Ilustración 50. VPN y TIR proyecto con financiamiento evaluando la sensibilidad del porcentaje de ocupación.	79
Ilustración 51. VPN y TIR proyecto sin financiamiento evaluando la sensibilidad del precio de los productos.	80
Ilustración 52. VPN y TIR proyecto con financiamiento evaluando la sensibilidad del precio de los productos.	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Calificación de inseguridad pública en Latinoamérica.....	9
Tabla 2. Regiones de Chile.....	10
Tabla 3. Distribución socioeconómica de Chile.....	15
Tabla 4. Matriz de factores externos (EFAS).	29
Tabla 5. Cadena de valor Delicias de Colombia.	32
Tabla 6. Matriz de factores estratégicos internos (IFAS), parte a.	34
Tabla 7. Matriz de factores estratégicos internos (IFAS), parte b.	35
Tabla 8. Matriz resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS) - Matriz FODA.	36
Tabla 9. Representación del modelo de negocios mediante el Lienzo Canvas.	37
Tabla 10. Número de empleados por capacidad de control.....	40
Tabla 11. Competidores de la cadena de restaurantes Delicias de Colombia.....	46
Tabla 12. Tamaño del mercado según segmento objetivo.	50
Tabla 13. Descripción de producto, bandeja paisa.	52
Tabla 14. Descripción de producto, arroz atollado valluno.	52
Tabla 15. Descripción de producto, ajiaco santafereño.	52
Tabla 16. Descripción de producto, mute santandereano.....	53
Tabla 17. Descripción de producto, lechona tolimense.....	53
Tabla 18. Descripción de producto, patacones con hogao y guacamole.	53
Tabla 19. Descripción de producto, arepas con mantequilla y queso.	54
Tabla 20. Descripción de producto, picada montañera.....	54
Tabla 21. Resumen características de la competencia.....	60
Tabla 22. Características de ventas de Delicias de Colombia.	60
Tabla 23. Ventas promedio por sucursal en el primer año de operación.	61
Tabla 24. Proyección de ventas del primer año, escenario conservador.	61
Tabla 25. Proyección de ventas consolidadas en el horizonte de 5 años por las 3 sucursales en el escenario conservador.	62
Tabla 26. Convención de relaciones entre áreas de sucursales.....	63
Tabla 27. Lista de proveedores por grupo de insumo.	67
Tabla 28. Ingresos proyectados, horizonte de 5 años.	70
Tabla 29. Costo arriendo mensual de locales.	71
Tabla 30. Inversión inicial y depreciación.	72
Tabla 31. Plan de pagos del crédito, Banco de Chile.	73
Tabla 32. Flujo de caja puro (FCP).	74
Tabla 33. Flujo de caja con financiamiento (FCF).....	75
Tabla 34. CAPM del proyecto sin financiamiento.....	76
Tabla 35. CAPM del proyecto con financiamiento.	77
Tabla 36. Análisis de sensibilidad variando el porcentaje de ocupación.....	78
Tabla 37. Análisis de sensibilidad variando el precio de los productos.....	80
Tabla 38. Análisis de escenarios.	82

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las proyecciones de población chilena del censo del Instituto Nacional de Estadística (INE) 2002, con los datos al 2015 de la OCDE y de las Naciones Unidas, actualmente Chile tiene alrededor de 18 millones de habitantes, de los cuales, de acuerdo con el CASEN 2013 y otros estudios nacionales, aproximadamente el 2,3% de la población chilena es inmigrante conformada mayoritariamente de países vecinos, entre los que se destaca la creciente población colombiana, quien recientemente se ubicó como la segunda colonia inmigrante más grande en el país, alrededor de 50.000 habitantes, por encima de la Argentina.

Actualmente en Chile se ha venido presentando una importante expansión de las zonas de restaurantes en la región metropolitana de Santiago principalmente, ampliación de la oferta gastronómica tanto con concepto nacional como internacional, reflejado de acuerdo con el INE, en un crecimiento promedio de ingresos de la industria del 17% con algunos factores que demandan evaluación como la fluctuación de ingreso y salida de negocios por periodo económico, lo que se amplía en el desarrollo del plan.

Analizando la información conjunta del aumento de demanda por servicios gastronómicos, la creciente población inmigrante, la tendencia progresiva por el concepto de restaurantes temáticos que brindan la posibilidad de conocer un poco de diferentes culturas internacionales en un ámbito local y adicionalmente se suma la ausencia de una cadena de restaurantes de comida colombiana, surge la idea de desarrollar el plan de negocios para la materialización de la empresa “Delicias de Colombia”, con el fin de dar a conocer la gastronomía de Colombia inmersa en la temática de restaurantes huerta, con la convicción de integrar a la familia y generar un punto de encuentro de amigos, partes del segmento objetivo, en un espacio interactivo donde los clientes pueden ver en la huerta de cada sucursal algunos de los alimentos que degustarán en sus platos, proponiendo una experiencia nueva con un servicio diferenciador.

2. ASPECTOS GENERALES

2.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El concepto de restaurante huerta es la integración en un solo espacio de un área para la cultivo de algunos de los alimentos que se consumen en el restaurante en sus variados platos; esta área se integra con el área de comidas, lo que brinda la oportunidad a los clientes de ver los alimentos que van a consumir, dentro de un ambiente interactivo controlado.

Inicialmente la proyección es instalar tres restaurantes en la provincia de Santiago distribuidos en tres comunas, las cuales según la Asociación de Investigadores de Mercado de Chile (AIM)¹ tienen concentración de población en estratos socioeconómicos sobre el nivel C3 lo que está en línea con el segmento seleccionado

¹ Información acerca de AIM, <<http://www.aimchile.cl/>>

descrito posteriormente en el plan de marketing, dichas comunas son Ñuñoa, Las Condes y Providencia; en la primera el emplazamiento se plantea en su plaza central o alrededores, en la segunda a lo largo del Bulevar parque Arauco y en la tercera se precisa en el barrio Bellavista. El foco de ubicación en estas tres localidades es principalmente por el alto flujo de personas que tienen y su posicionamiento como centros de desarrollo para el sector de comidas.

Para validar estos principales sitios de ubicación se requiere del apoyo de la investigación de mercado, con el fin de concretar las plazas iniciales y seleccionar el segmento objetivo de acuerdo con el beneficio ofrecido y percibido, ya que como premisa el enfoque del negocio, se busca generar un espacio para compartir en con amigos o en familia, con la creación de un sitio que inste la integración, que deje una idea cultural y una experiencia de sensaciones de las vivencias y sabores de Colombia desde la comodidad local.

2.2. OBJETIVOS

2.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar y estructurar un plan de negocios para implementar una cadena de restaurantes huerta en Santiago, creando un espacio de integración amistoso y familiar, interactivo con su concepto, centrado en la comida típica colombiana propiciando un ambiente de divulgación e integración cultural.

2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y definir mediante un estudio de mercado el segmento atractivo hacia el cual trabajar para generar un posicionamiento.
- Diseñar el layout óptimo del restaurante que permita al cliente observar el concepto huerto-cocina-zona de comidas típicas colombianas.
- Definir una estrategia en el tiempo de incorporación de restaurantes que constituirán la cadena.
- Desarrollar los planes funcionales de marketing y operaciones.
- Identificar y construir lista de proveedores de insumos estratégicos y materias primas esenciales para los restaurantes.
- Determinar la conveniencia del negocio mediante la realización del análisis económico financiero determinando la inversión, el capital de trabajo, el flujo de caja, el periodo de evaluación del proyecto y los parámetros de rentabilidad VPN y TIR.
- Realizar un análisis de sensibilidad para estudiar el impacto de las variables económico financieras críticas sobre los parámetros de rentabilidad de proyecto.

2.3. ALCANCE DEL TRABAJO

- Lograr el diseño del layout que evidencie la integración huerto-cocina y zona de comidas de manera que el cliente pueda tener acercamiento a la huerta para vivir nuevas experiencias.

- Generar la base estructural de la cadena de restaurantes huerta para ejecutarla en el mediano plazo en Chile, comenzando inicialmente por el área metropolitana, vislumbrando hacerla extensiva posteriormente a las demás regiones del país y a Colombia en el largo plazo.
- Armar una base de proveedores para el abastecimiento de materias primas que viabilicen la instalación de una cadena gastronómica colombiana.

Las preguntas claves que deben responderse con el desarrollo del presente trabajo de tesis son:

- ¿Cuál es el segmento objetivo al que se enfocará la cadena de restaurantes?
- ¿Cuál es la propuesta de valor ofrecida que potencia poder posicionarse en el mercado chileno?
- ¿Cuál es la oportunidad de negocio que permite o motiva desarrollar la cadena de restaurantes?
- ¿Hay tamaño de mercado suficiente para llevar a cabo la instalación de la cadena de restaurantes de acuerdo con el precio definido de los platos?
- ¿Es viable financieramente instalar en Santiago de Chile una cadena de restaurantes de comida colombiana con el concepto huerta?
- ¿Es posible ofrecer una carta gastronómica colombiana constante durante todo el año o debe hacerse estacional de acuerdo con las diferencias climáticas del país?
- ¿Hay suficientes proveedores con los que se pueden generar alianzas para satisfacer la demanda de alimentos de los restaurantes?
- ¿Es atractiva la temática de restaurantes huerta combinada con la base de comida colombiana en Chile?

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Partiendo del concepto que da origen al plan de negocios, se tiene la fundamentación histórica de la conformación de algunos de los restaurantes huerta más antiguos de Europa (Els Casals y Bedua)² los cuales motivan el presente desarrollo. En la búsqueda de lograr generar un impacto social y ambiental, aprovechando la temática, parte del concepto se soporta en el creciente Movimiento global B, indagando acerca de la certificación y los lineamientos a seguir con el fin de darle este enfoque al negocio.

Para poder conocer cómo opera un restaurante y el tipo preciso de enfoque a tomar, el texto guía de Administración de comedor y bar escrito por María del Carmen Morfín Herrera (Morfín Herrera, 2012) es un buen sustento, aprovechando la experiencia que plasma esta docente mexicana en su texto. Complementariamente, Thomas Wheelen y David Hunger (Wheelen & Hunger, 2013) brindan la estructura y soporte conceptual para realizar el análisis de entorno del negocio, tomando de su libro Administración estratégica y política de negocios, métodos prácticos como el análisis de las fuerzas de Michael Porter que ayudan a concretar el análisis FODA en conjunto con otras herramientas que son materia prima para poder construir el plan estratégico.

² Historias del origen de los restaurantes huerta Beuda y Els Casals, <<http://www.bedua.es/esp/historia.html#>>, <<http://elscasals.cat/es/restaurante/>>

Para la visualización clara del modelo de negocios, la herramienta a utilizar es el lienzo Canvas definido por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2011) en su pauta Generación de Modelos de Negocio, detallando cada paso hasta la concepción del mismo.

Seguidamente, la metodología Span of Control adaptada de Work Structuring Limited fundada por Schumacher permiten definir la estructura organizacional óptima en conjunto con las bases entregadas por el texto Organización de empresas de Franklin Fincowsky y Enrique Benjamín (Franklin Fincowsky, 2009) para la creación de los perfiles laborales y el desarrollo completo del plan de recursos humanos.

Como punto clave en el plan de negocios se tiene la definición del segmento objetivo, la declaración de posicionamiento del negocio y el marketing mix, para ello parte del fundamento teórico se encuentra albergado en el libro Marketing estratégico escrito por Roger Best (Best, 2007).

La planeación sistémica de la distribución del espacio en las que se define la operación del negocio, tiene su fundamento en el compendio escrito por los teóricos Richard Chase y Robert Jacobs titulado Administración de operaciones (Chase & Jacobs, 2014), producción y cadena de suministro en su sección de diseño de instalaciones.

Otro capítulo relevante es el análisis financiero, donde se determina la viabilidad monetaria de ejecutar el proyecto mediante el cálculo de elementos claves como el VPN y la TIR, es así como la obra escrita por los docentes Eduardo Contreras y Christian Diez titulada Diseño y evaluación de proyectos un enfoque integrado (Contreras & Diez, 2015), da soporte conceptual para el desarrollo del plan financiero que los contiene.

Para la esquematización de implementación de los planes funcionales se utiliza la carta Gantt por la facilidad para la visualización y control de las actividades del proyecto.

2.5. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el desarrollo de la tesis y poder generar finalmente el plan de negocios, se define el siguiente plan metodológico:

a. Análisis del entorno gastronómico chileno y análisis interno.

Se explora la bibliografía y estadísticas existentes (INE, DEPA, CIREN, ProChile, FEGACH, los ministerios nacionales, tesis disponibles y demás), que permiten realizar un análisis PESTEL para el examen del entorno social y seguidamente se hace el análisis de las cinco fuerzas de Porter para la evaluación de la industria. Se realiza el análisis interno definiendo la ventaja competitiva del negocio, se determina su VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización) y se estructura la cadena de valor, lo que en conjunto posibilita realizar un análisis FODA con base en la matriz SFAS (Strategic Factors Analysis Summary), acotando previamente los factores claves de éxito.

b. Definición y elaboración del plan estratégico.

Se define como punto de partida parte de la formulación estratégica (misión, visión y objetivos) de la empresa. Con base en la información obtenida del análisis previo y al estructuración clara de la matriz FODA se crea el camino para la definición de la estrategia, el plan de ejecución y control. Se implementa el lienzo Canvas para describir claramente el modelo de negocios mostrando la propuesta de valor a entregar como restaurante huerta de comida típica colombiana.

c. Definición y elaboración del plan de recursos humanos (RR.HH.).

Se utiliza el modelo Span of Control con el fin de optimizar el recurso humano a emplear y poder diseñar una estructura organizacional precisa, con una definición clara de perfiles de los colaboradores y el plan de reclutamiento adecuado.

d. Definición y elaboración del plan de marketing.

Como parte del estudio de mercado, se realiza un brief cuantitativo con entrevistas a profundidad de expertos y nativos, como base para elaborar las encuestas del estudio cuantitativo, con el fin de conocer la población y concretar el segmento objetivo predefinido, seleccionarlo certeramente y posicionar la cadena en este; esto da lugar al desarrollo del marketing MIX para concretar el producto, precio, plaza y promoción adecuados.

e. Definición y elaboración del plan operacional.

Basado en el análisis PESTEL y FODA, que permiten identificar algunos factores críticos de éxito, se debe definir claramente la fuente y logística de abastecimiento de materias primas, se realiza el diseño del layout (por relaciones de flujo) que integre de manera óptima la huerta, la cocina y la zona de comidas. También se define la logística de operación de los tres restaurantes inicialmente contemplados.

f. Definición y elaboración del plan financiero.

Se realizarán las proyecciones de flujos de caja, determinando la inversión inicial, el capital de trabajo requerido, el horizonte de evaluación del proyecto, la evaluación de rentabilidad (VPN y TIR) y se ejecuta el análisis de sensibilidad y de escenarios con las variables críticas.

3. ANTECEDENTES

3.1. ANTECEDENTES DE LOS RESTAURANTES HUERTA

En la actualidad los restaurantes temáticos han tomado gran fuerza en el mundo, dado que muchas personas quieren conocer la diversidad cultural de diferentes países o recrear en su país sensaciones vividas en algún lugar diferente de su entorno local.

Entre la diversidad temática de restaurantes están los restaurantes huerta, los cuales se remontan hacia el siglo XV donde en algunos lugares de España, aprovechando temporalidades climáticas y grandes extensiones de tierra, algunas familias sacaban provecho de sus cultivos instalando restaurantes para atender a viajeros que circulaban por sus zonas a quienes les vendían platos típicos de sus comarcas³.

Un atractivo de la temática es la interacción que brinda a los clientes el huerto, permitiendo conocer el proceso de plantación y cosecha, creando un ambiente propicio de integración amistosa y familiar, llamativo al pretender materializarlo en la urbe donde en muchas ocasiones no se tiene acercamiento a estos procesos. Otro enfoque que en ocasiones se da a los restaurantes huerta es la simple siembra de yerbas aromáticas o especias, ajustado a espacios más reducidos con fines más arquitectónicos que de consumo interno.

En general la temática ha tomado fuerza alentada por la tendencia mundial de alimentación saludable y sustentabilidad asociada al concepto de alimentos orgánicos. Aunque los restaurantes huerta estrictamente no hacen alusión a restaurantes vegetarianos o a producción de alimentos 100% orgánicos, dado que parte de la producción se puede producir in situ dentro de un ambiente controlado, hace atractivo el concepto asociado a reducción de pesticidas y productos químicos para el cuidado de las siembras. Los platos ofertados por los restaurantes también consideran el consumo de carnes y el complemento con alimentos producidos fuera de la huerta propia por restricciones de espacio, adicionalmente tienen venta de licores, en gran medida de vinos como acompañamiento.

3.2. ANTECEDENTES DE LOS RESTAURANTES TEMÁTICOS EN CHILE Y ENTES RELACIONADOS

En Chile, actualmente con los continuos intercambios culturales, la inmigración de personas principalmente de diversos países de la región sudamericana, entre otros países del mundo, han traído consigo un enriquecimiento gastronómico, convirtiéndose en algo cotidiano ver una amplia oferta y variedad de restaurantes, resaltando la comida china, europea y, actualmente la peruana.

Se han adelantado diversos planes de negocios relacionados con la industria de restaurantes, aplicados tanto en Chile como en el extranjero⁴, tesis analizando la industria gastronómica local⁵, entre otros estudios que sirven como fundamento para el diseño y estructuración del plan de negocios de una cadena gastronómica con el concepto de restaurantes huerta, con base en la rica culinaria colombiana a la vez que se enseña un poco de la cultura del país asociado.

³ Vid nota 2.

⁴ Tesis de Francisco Almonacid Bernal, "Plan de negocios para implementar una cadena de restaurantes para niños, una nueva experiencia del cliente en Bogotá"; Tesis de Maritza Andrea López Valencia, "Plan de negocio de Restaurante Gourmet"; entre otros.

⁵ Tesis de Felipe Martín López, "Identidad cultural gastronómica patrimonial chilena ¿es viable generar un modelo de negocio de restaurant en base a ésta?"; Tesis de Diego Arana Ponce, Marisol Mallea Navarrete, Ángelo Valenzuela Espinace, "Análisis de la industria gastronómica de Santiago de Chile"; entre otros.

Adicionalmente en Santiago de Chile se encuentran algunas tiendas y restaurantes con el concepto vegano y orgánico (el Huerto, Quinoa, Emporio nacional, Orgänisk, entre otros), estos están enfocados hacia la alimentación vegetariana estrictamente, por lo que se abre la puerta para ofrecer un producto diferenciador respecto de los ejemplos mencionados. Complementariamente hay un creciente número de restaurantes en la ciudad con diversas temáticas, donde se ha intentado potenciar la gastronomía chilena con instituciones como la Federación Gastronómica Chilena (FEGACH), la cual trata de congrega los diferentes entes gastronómicos para potenciar la cultura local; ajeno a esto ha habido una gran expansión de circuitos gastronómicos con ofertas disímiles a la chilena, estas plazas se localizan principalmente en los bulevares parque Arauco y plaza Ñuñoa, los barrios Lastarria y Bellavista, en el mall Costanera Center, el mirador del alto las Condes y el sector Borde Río.

En dichos circuitos se ha generado una gran expansión de temáticas orientadas principalmente a la comida china, peruana, italiana, y japonesa de acuerdo con Zomato, firma encargada de censar continuamente los restaurantes de diferentes lugares del mundo y quien está presente en Chile recientemente facilitando información actualizada de los comedores locales.

Por lo tanto la oferta gastronómica de restaurantes huerta en el presente es mínima localmente, y además de acuerdo con el censo de restaurantes de Zomato del 2014, solo hay presencia de 35 restaurantes independientes de comida colombiana en todo Santiago⁶.

3.3. ANTECEDENTES DE EMPRESAS B

Las empresas B son un movimiento mundial de más de 1700 empresas, con presencia en más de 50 países e integrado por múltiples industrias con un objetivo en común, generar beneficios para todas las partes interesadas y no solo para los accionistas⁷, donde la misión del sistema B se centra en construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales.

En Latinoamérica actualmente, Argentina, Chile, Colombia, México, Paraguay, Uruguay e incluyendo a Brasil, tienen declarada la conformación de los estatutos para poder conseguir la certificación de empresa B. En el comienzo de un proyecto no se puede conseguir dicha certificación ya que requiere mínimamente de 12 meses de operación y una evaluación previa del comité certificador, para este caso se puede optar por el certificado de “empresa B pendiente”, para ello se deben tener algunos meses de operación que permitan al comité evaluador solicitar información de ejecución del negocio.

En el comienzo de operación se debe velar porque el del plan de negocios este claramente definido, teniendo en consideración la generación de impacto ambiental y

⁶ Censo de restaurantes en Santiago, <<http://papeldigital.info/lt/2014/08/04/01/paginas/018.pdf>>.

⁷ Declaración de independencia de empresas B, <<http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/declaracion-de-interdependencia>>.

social, con un manejo responsable de la cadena de producción, de sus trabajadores, la comunidad y los proveedores, sobre la línea de transparencia en gobernanza. Esto permite tener un levantamiento claro por parte del grupo certificador B, quien ante el diagnóstico da las directrices para poder continuar enfocados en la obtención del sello B.

Buscar certificarse como empresa B se fundamenta en el fortalecimiento de un movimiento mundial enfocado en la mejora continua del negocio, lo que estimula la atracción de inversionistas que demandan rentabilidad en empresas de alto impacto social y ambiental, a la vez, permite atraer talentosos colaboradores que se identifican con la filosofía, lo que potencia la consecución de un buen posicionamiento al interiorizar claramente la estrategia en toda la organización, todo esto se ve reforzado con el acceso a asesorías continuas que brinda el ente certificador.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1. ENTORNO EXTERNO

4.1.1. ANÁLISIS PESTEL

Para crear un panorama de cómo se encuentra el entorno social en el cual estará inmersa la cadena de restaurantes Delicias de Colombia, se realiza un análisis PESTEL profundizando en los aspectos que abrevia la sigla, fuerzas del entorno Políticas, Económicas, Socioculturales, Tecnológicas, Ecológicas-Ambientales y Legales, en este último se hace un acercamiento a los aspectos legales que deben tenerse en consideración a la hora de conseguir los permisos de operación de la empresa.

a. ENTORNO POLÍTICO

Definido en su constitución política, Chile se fundamenta en un sistema político republicano y democrático, cuyo gobierno es de carácter presidencial. Su estado se divide en tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, similar a la configuración política colombiana.

Como eventos relevantes de la política local está el golpe de estado que se vivió entre 1973 y la junta militar que gobernó hasta 1989 cuando se recupera el gobierno democrático por elección popular, en ese tiempo hubo momentos críticos para el país, represiones, presos políticos, exiliados y un sin número de eventos atroces que marcaron la nación, los cuales han tratado de resarcirse pero continúan latentes en la historia del país.

Posterior a la represión política, Chile logra consolidarse e ir adquiriendo fuerza política a nivel latinoamericano, hasta posicionarse como una de las naciones más seguras de

la región, de acuerdo con la clasificación efectuada por Forensic & Litigation Consulting (F&L)⁸, como se muestra en la **Tabla 1**.

Tabla 1. Calificación de inseguridad pública en Latinoamérica.

País	Nivel de peligro	Tendencia
Venezuela	5	●
Honduras	5	●
Guatemala	5	●
Haití	5	●
México	5	●
El Salvador	4	●
Brasil	4	●
Colombia	4	●
Bolivia	4	●
Nicaragua	4	●
Argentina	3	●
Paraguay	3	●
Perú	3	●
Republica Dominicana	3	●
Ecuador	3	●
Panamá	3	●
Uruguay	2	●
Chile	2	●
Costa Rica	2	●

Fuente: Adaptación de “Regional Security Index Latin American Countries 2014”, Forensic & Litigation Consulting (F&L).

De acuerdo con F&L, Chile es además un país de seguridad estable, indicado por el punto verde de la tabla (verde es estable sin cambios, amarillo es estable con posibles cambios y rojo es inestable) y la clasificación de 2 es buena (donde 1 es un país seguro y 5 un país muy peligroso). De manera que el país se ha convertido en un líder regional, debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios.

Chile se divide político-administrativamente en 15 regiones, dentro de las cuales hay 54 provincias y a su vez estas se subdividen en comunas que totalizan 346⁹. Dentro de las 15 regiones esta la región metropolitana de Santiago, esta cuenta con 6 provincias, entre las que se destaca Santiago como centro urbano y es donde se ubicarán los 3 restaurantes iniciales de la cadena.

En la **Ilustración 1** se esquematiza la localización geográfica de Chile en el continente americano, se detallan las 15 regiones del país especificadas en la **Tabla 2**, además se muestran las provincias de la región metropolitana.

⁸ Informe de inseguridad pública en América latina 2014, <<http://www.fticonsulting.com/~media/Files/us-files/insights/reports/2014-latin-america-security-index.pdf>>

⁹ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, <http://siit2.bcn.cl/siit/nuestropais/div_pol-adm.htm>.

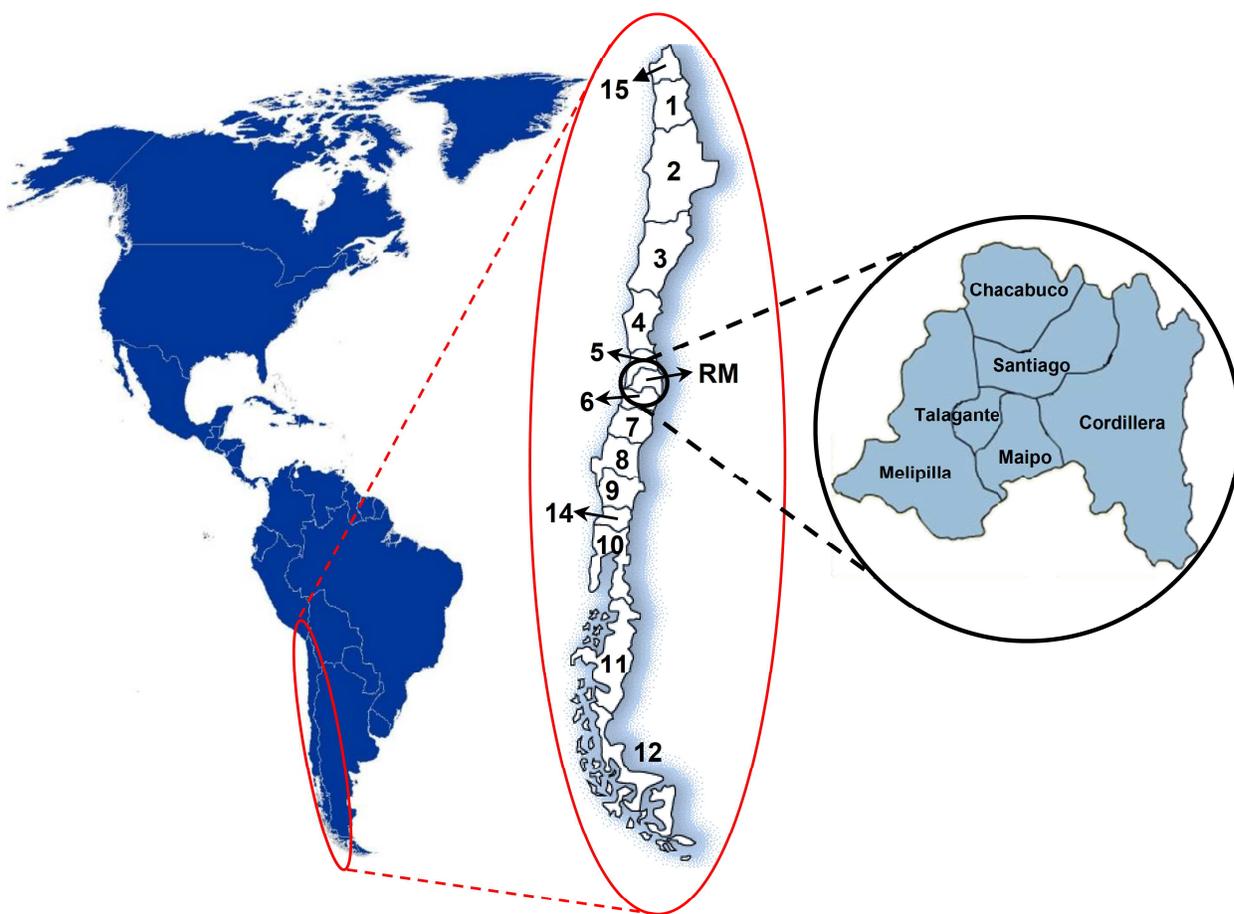


Ilustración 1. Esquematación de ubicación geográfica de Chile y de su región metropolitana

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos la Subsecretaría de desarrollo regional y administrativa de Chile.

Tabla 2. Regiones de Chile

N° región	Región	N° región	Región
1	Tarapacá	9	de la Araucanía
2	Antofagasta	10	de Los Lagos
3	Atacama	11	de Aysén
4	Coquimbo	12	de Magallanes y Antártica Chilena
5	Valparaíso	14	de Los Ríos
6	Libertador B. O'Higgins	15	Arica Parinacota
7	del Maule	RM	Metropolitana de Santiago
8	del Biobío		

Fuente: Subsecretaría de desarrollo regional y administrativa de Chile.

La distribución y conformación del poder en Chile se estructura por el poder ejecutivo el cual es liderado por el presidente de la república por períodos de 4 años, sin derecho a reelección inmediata; el poder legislativo reside en el Congreso Nacional, y su sede está en Valparaíso. Tiene atribuciones fiscalizadoras y colegisladoras, y es bicameral, con un senado constituido por 38 senadores y una Cámara de Diputados con 120

integrantes. El Poder Judicial es un órgano independiente y autónomo que tiene la responsabilidad de la administración de justicia. El tribunal superior de este poder, es la Corte Suprema.

Un ente importante a destacar relacionado con el gobierno, y directamente con el Ministerio de Hacienda, es la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), institución autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, la cual tiene como objetivos principales velar por la transparencia de los mercados que supervisa, mediante la oportuna y amplia difusión de la información pública que mantiene y colabora en el conocimiento y educación de inversionistas, asegurados y público en general. Todos ellos, elementos esenciales para el desarrollo y correcto funcionamiento de dichos mercados¹⁰.

Tanto el presidente, los miembros del congreso y los diputados son electos por voto popular; los intendentes de cada región y los gobernadores de las provincias son designados por el presidente de turno (Ministerio de Interior, 1992). Los alcaldes y concejos municipales son electos también por voto popular (Ministerio del Interior, 2006).

En lo que respecta a los grupos e ideologías políticas del país, actualmente hay pocos partidos políticos agrupados principalmente en el partido demócrata cristiano, el partido radical socialdemócrata, el partido por la democracia y el partido socialista de Chile; se rescata que los periodos presidenciales liderados luego de la junta militar, fueron liderados por la coalición conservadora hasta 2010 cuando toma el poder el partido oficialista de Sebastián Piñera, en la actualidad, el gobierno de Michelle Bachelet retoma con el partido conservador, gobierno que se ha visto opacado por múltiples eventos negativos como el caso Caval, el caso Penta, problemas de colusión y la reforma laboral y estudiantil que han disminuido su popularidad, alimentado con diferentes eventos económicos adversos destacados posteriormente en el análisis del entorno económico.

b. ENTORNO ECONÓMICO

Actualmente Chile es una economía poco diversificada, su producto interno bruto depende principalmente del cobre (crudo, mineral, y refinado), representando el 50.5% de las exportaciones que realiza con destino principal a China, esto se aprecia claramente en la **Ilustración 2** e **Ilustración 3**.

¹⁰ Declarado por la SVS, <<http://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-propertyvalue-18501.html>>.



Ilustración 2. Distribución exportaciones de Chile.

Fuente: Observatorio de Complejidad Económica (OEC).



Ilustración 3. Destinos de las exportaciones Chilenas.

Fuente: Observatorio de Complejidad Económica (OEC).

En total las exportaciones en 2013 fueron de US\$ 79.4B lo que posiciona al país como la economía exportadora número 42 en el mundo y la 67 en cuanto a la complejidad económica. Sus importaciones fueron de US\$ 77.9B, lo que le permite tener una balanza comercial positiva¹¹.

En la **Ilustración 4**, se aprecia la variación del PIB per cápita de Chile para los años 2013 y 2014, el cual creció un 7,71 %, posicionándose en segundo lugar respecto a las demás economías de Latinoamérica, superada solamente por Uruguay¹².

¹¹ Datos de la OEC, <<http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/chl/>>.

¹² Datos obtenidos del Banco Mundial, <<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>>.

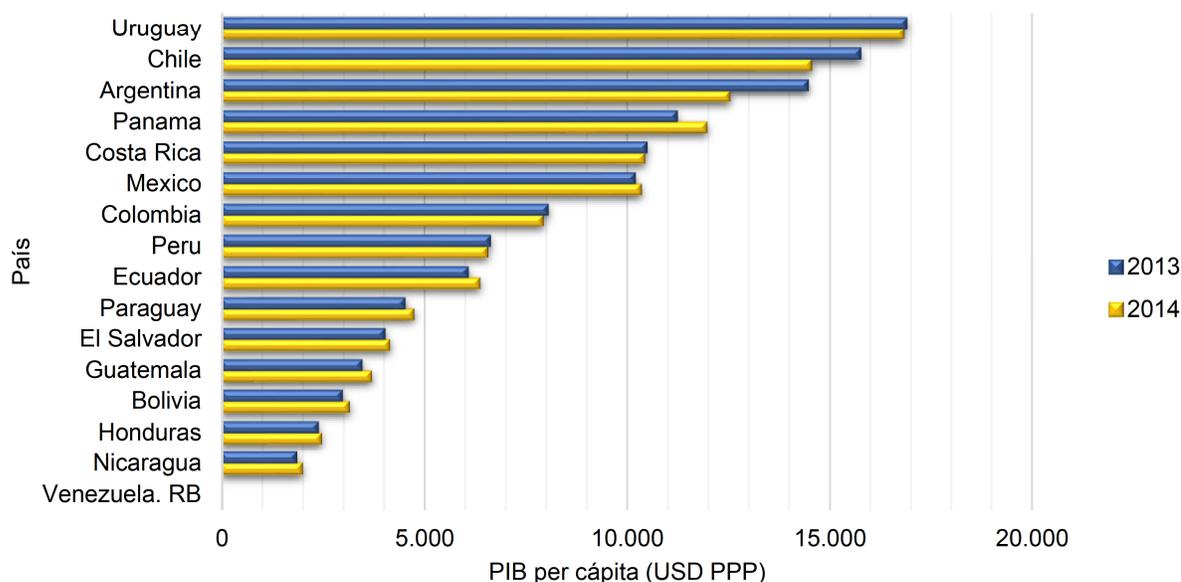


Ilustración 4. PIB per cápita de Chile 2013-2014

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos Banco Mundial¹³.

Debido a la actual desaceleración económica China y el estrecho vínculo comercial con Chile, la economía local se ha visto impactada principalmente por la caída del precio del cobre, con lo que ha disminuido su expectativa de crecimiento, estimándose alrededor del 2.5%¹⁴.

La inflación se encuentra por encima del 4% de manera estable; en línea con el crecimiento del país, el consumo de la población ha disminuido pero el mercado laboral permanece estable con una tasa de desempleo entre el 6% y 7% según el Banco Central.

El tipo de cambio respecto al dólar estadounidense se ha visto impactado también por la situación en China y por las expectativas de aumento de las tasas de interés de la reserva federal de EE.UU., devaluación que ha superado precios históricos sobre los CLP \$700, fenómeno que se ha extendido en la mayoría de las economías en desarrollo del mundo.

En otro ámbito que guarda relación con la balanza comercial, es el clima del país; Chile debido a su extensión territorial, tiene gran variedad climática, esto debido al considerable cambio que en el sentido de los paralelos posee el país, ya que se extiende entre los 17° 30' y los 56° 30' de latitud sur en Sudamérica y hasta los 90° de latitud sur, considerando el Territorio Chileno Antártico, abarcando los dominios climáticos desértico tropical, subtropical, templado y polar¹⁵. Tal variedad climática se complementa con la estacionalidad climática y la variación de probabilidades de lluvia, este conjunto de eventos dificultan el desarrollo agrícola de muchos alimentos que se

¹³ Ibid.

¹⁴ Macroeconomía y perspectivas, septiembre de 2015, Banco Central de Chile.

¹⁵ Compendio estadístico 2006, Instituto nacional de estadística (INE).

dan en la zona tropical sobre la línea ecuatorial, obligando a la importación de los mismos, punto a considerar en la gestión de proveedores de la cadena de restaurantes.

c. ENTORNO SOCIOCULTURAL

Chile es un país con gran desarrollo a nivel latinoamericano impulsado por el auge minero que vivió en los últimos años. Este buen tiempo trajo consigo un considerable progreso económico el cual se vio reflejado en el estilo de vida de la sociedad, creando un estilo consumista. Actualmente el salario mínimo es de CLP \$257.500 (USD \$375 aproximadamente) para el 2016 de acuerdo con la dirección chilena del trabajo, este salario se hace insuficiente para la población en función de la cultura creaba por el crecimiento macroeconómico, lo que la motiva a sobre endeudarse, alcanzando una razón ingreso/deuda alrededor del 75%¹⁶.

Por otro lado, en línea con la tendencia de un país en vías de desarrollo, se ha comenzado a vivir el descenso en la tasa de crecimiento poblacional natural dado que hay un menor número de nacimientos y más defunciones, como se representa en la **Ilustración 5**, donde además se muestra que la población inmigrante aumento durante el periodo del auge minero de 2012, pero ha ido decreciendo conservando la tendencia proyectada al 2020.

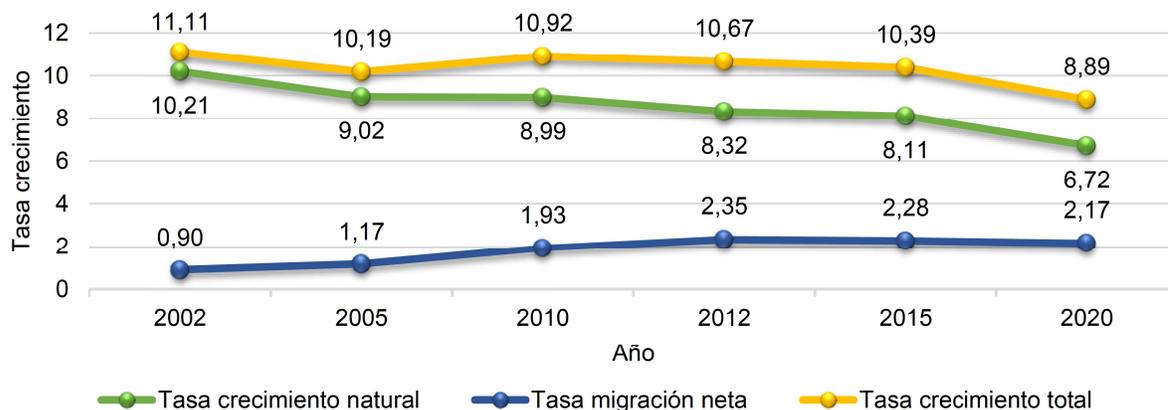


Ilustración 5. Tasas de crecimiento poblacional natural, inmigrante y total.

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos el INE¹⁷.

Continuado con las estadísticas del INE¹⁸, el total de población chilena estimada al 2015 es de 18.006.407 habitantes, de los cuales el 50.5% son hombres y el restante 49.5% son mujeres. A la vez se estima que del total poblacional, 7.314.176 personas viven en la región metropolitana.

En cuanto a la distribución socioeconómica, mostrada en la **Tabla 3**, Chile es mayoritariamente clase D, es decir clase pobre. En el caso de Santiago, las clases C3 y

¹⁶ Informe social #1, 2014, Idea País.

¹⁷ Proyecciones de población 2014, INE.

¹⁸ Ibid.

C2 con un total del 45% de la población, son las más representativas luego de la D, estas son lo que se considera como clases de media a media baja.

Tabla 3. Distribución socioeconómica de Chile.

Grupo socioeconómico	ABC1	C2	C3	D	E
Gran Santiago	10%	20%	25%	35%	10%
Total país 2012	5%	12%	19%	41%	22%

Fuente: Asociación Investigadores de Mercado, AIM¹⁹.

Como macro descripción, se tiene que los ABC1 corresponden a la clase socioeconómica de más altos ingresos en el país y las personas que pertenecen al grupo E, están asociados a la población que ronda la línea de extrema pobreza.

En lo que respecta a Santiago, la concentración de riqueza se aprecia en la **Ilustración 6**, donde el color más oscuro representa a los grupos ABC1, concentrados hacia los sectores de Providencia, Las Condes, Lo Barnechea y Vitacura, aunque en los últimos años han emigrado a comunas periféricas tradicionalmente de grupos más modestos, como Colina y Huechuraba.

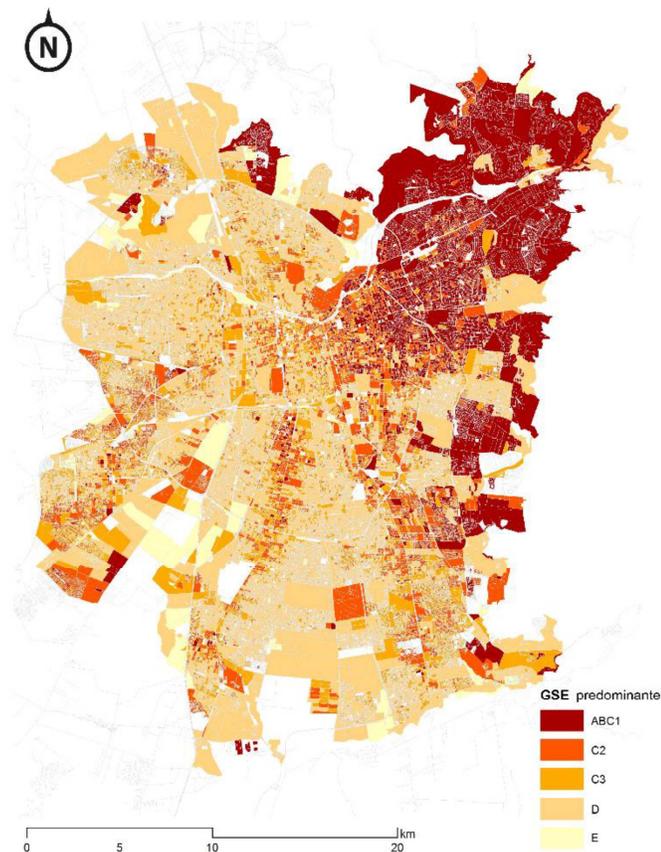


Ilustración 6. Concentración de riqueza en Santiago.

Fuente: COES y CIT²⁰.

¹⁹ Metodología de clasificación de niveles socioeconómicos de la AIM.

d. ENTORNO TECNOLÓGICO

De acuerdo con el Índice de Innovación Global (GII por sus siglas en inglés), Chile se encuentra en la posición 42 a nivel mundial de 141 países evaluados, lo que evidencia la baja inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) como porcentaje del PIB del país, lo que es común denominador de los países latinoamericanos en comparación con los países de altos ingresos y Asia. Como se observa en la **Ilustración 7**, en general hay rezago en la región en comparación con la inversión que realizan los países desarrollados en I+D, donde Chile aporta el 0.4% del PIB para dicho fin mientras que los países ricos aportan el 2.4% en promedio.

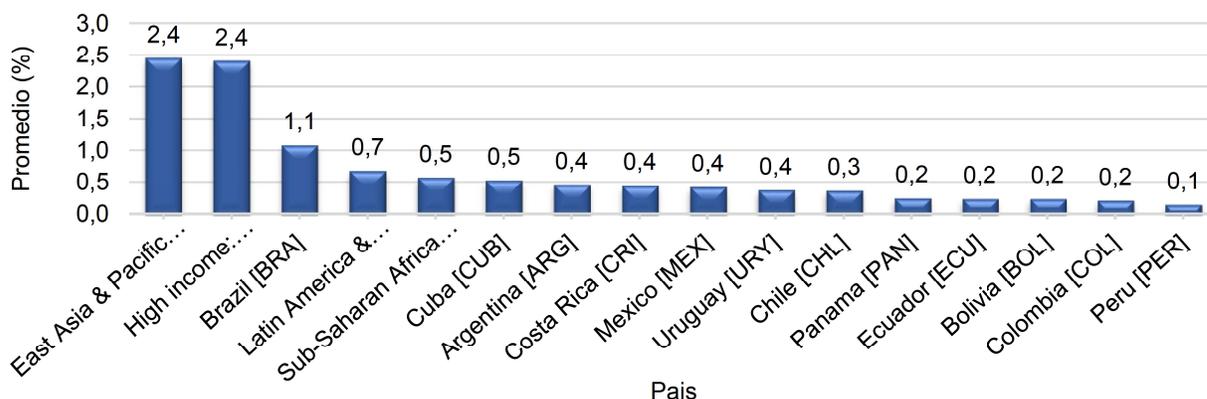


Ilustración 7. Promedio 2002-2012 de inversión en I+D como porcentaje del PIB de algunos países latinoamericanos y del mundo.

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos el Banco Mundial²¹.

La baja inversión en I+D también se refleja en la ausencia de solicitud de patentes en comparación con países asiáticos en desarrollo, quienes destinan más presupuesto a la investigación; para el caso latinoamericano, Chile es el país que más patentes por millón de habitantes presenta ante la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (WIPO, por sus siglas en inglés), como se observa en la **Ilustración 8**, para un total de 25, pero está por debajo de países de características de desarrollo económicas similares, como la República de Corea.

²⁰ Estimación del número de hogares según GSE en las principales ciudades de Chile y de la población flotante en el gran Santiago, 2012, Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES) y Centro de Inteligencia Territorial (CIT)

²¹ Indicadores de desarrollo, <<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>>.

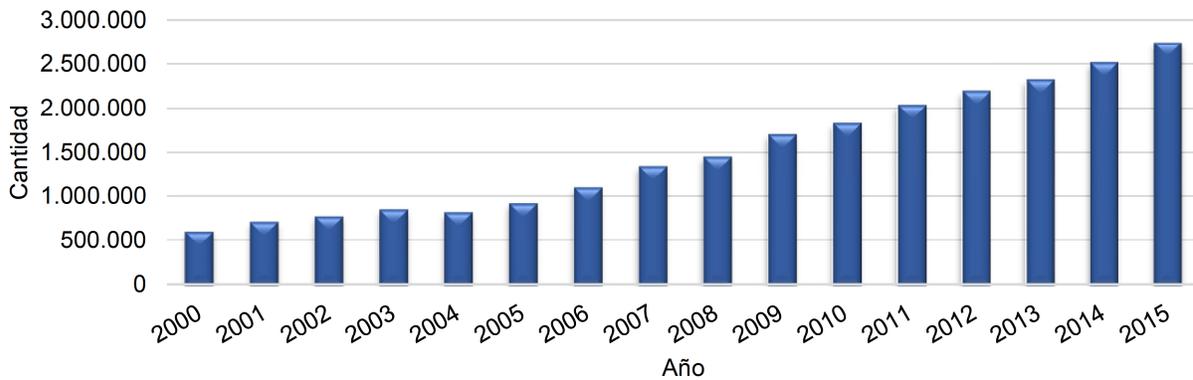


Ilustración 10. Conexiones fijas a internet en Chile.

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos la Subsecretaría de Telecomunicaciones, Gobierno de Chile.

Esta conectividad posiciona a Chile como uno de los países con mejor conexión a internet en Latinoamérica, que de acuerdo con estadísticas de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), es el segundo país con mayor conectividad después de Uruguay²⁴.

e. ENTORNO ECOLÓGICO

En la actualidad Chile ocupa el quinto lugar a nivel latinoamericano en cuanto a mayores emisiones de CO₂, como se aprecia en la **Ilustración 11**, esto es particularmente crítico en la región metropolitana dada su conformación geográfica la cual evita que los gases salgan de la ciudad, favoreciendo la acumulación y creación del efecto invernadero, esto impulsa el desarrollo de medidas ambientales restrictivas por parte del gobierno, llamadas estado de emergencia ambiental, esto restringe algunas actividades cotidianas como hacer actividades físicas al aire libre o la movilización de determinados vehículos según su número de matrícula.

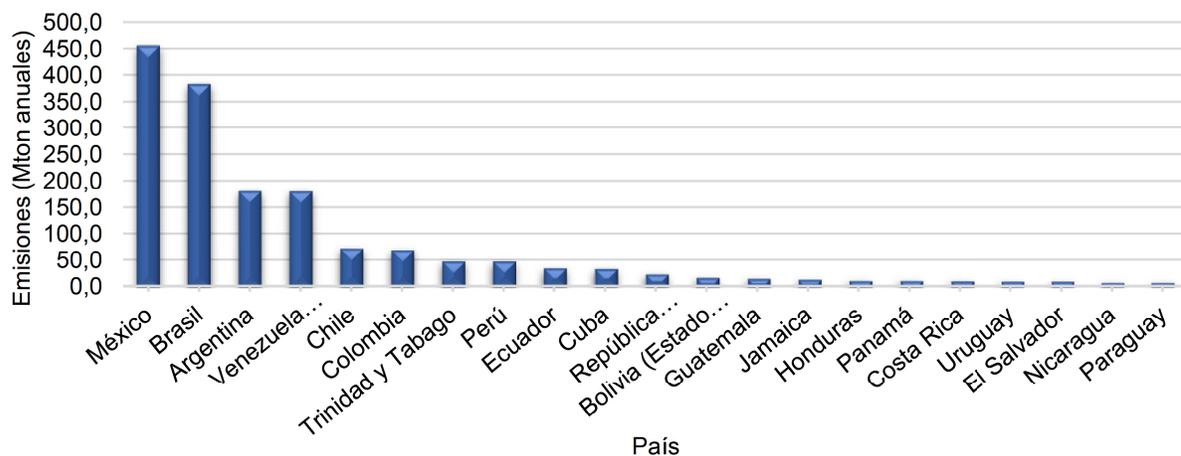


Ilustración 11. Emisiones promedio anuales de CO₂ en Latinoamérica entre 2005 y 2015.

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos el Banco Mundial.

²⁴ CEPALSTAT, <http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/estadisticasIndicadores.asp?idioma=e>.

Para ayudar a la mitigación el aumento de emisiones de CO₂ y la concentración de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en Chile, se adelantan políticas públicas relacionadas, bajo este marco se elaboró un plan de adaptación al cambio climático desde el gobierno nacional, con un plan de implementación de 2015 a 2019²⁵.

Otro aspecto ecológico-ambiental relevante es que Chile se ha caracterizado a nivel mundial por su sello fitosanitario, representado por la ausencia de enfermedades que afecten su agricultura y silvicultura, esto impulsado también por las características geográficas que lo han blindado en cierta medida, su desierto en el norte, la cordillera de los andes al oriente, el océano pacifico al occidente y la Antártida por el sur. La extensión de su territorio le permite tener una variada diversidad de climas y microclimas, protegidos por las mencionadas barreras naturales, las cuales ha sabido aprovechar para conservar la sanidad de sus cultivos, impulsado también con inversión y estrictos controles fronterizos para evitar el ingreso y contagio con enfermedades que afecten la producción local.

Chile a su vez esta adherido a la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (IPPC, por sus siglas en inglés), la cual es una secretaría administrada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), que busca definir estándares para conservar la producción agrícola y evitar la propagación de pestes y enfermedades de los alimentos.

En el país, los principales entes gubernamentales encargados de velar por la conservación ecológica-ambiental, por la preservación de recursos naturales y por una sana y competente producción agrícola y ganadera son el Ministerio del Medio Ambiente (MMA) y el Ministerio de Agricultura (MA), este último con su Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) es el encargado de realizar la certificación de establecimientos que demandan buenas practicas fitosanitarias, además es encargado de las inspecciones de productos que puedan contener enfermedades en puntos fronterizos, puertos y aeropuertos, garantizando la protección nacional.

f. ENTORNO LEGAL Y REQUERIMIENTOS LEGALES PARA LA APERTURA DE RESTAURANTES EN CHILE

En la actualidad, el texto constitucional chileno sobre el cual se dictan todas sus leyes es la constitución política de 1980, elaborada bajo el régimen militar de Augusto Pinochet, ante el cual el gobierno en curso de Michelle Bachelet adelanta un proceso constituyente para la elaboración de una nueva constitución nacional.

De la mano con este cambio proyectado, ya se han adelantado algunos cambios de ley en el actual gobierno, como la reforma tributaria, la reforma educacional y se avanza con la reforma laboral; estos cambios han sido polémicos pero se han instaurado.

En cuanto a las leyes regulatoria de la sana competencia, existe la ley 20169 de 2007 para regular aquellas conductas que impidan la operación sana de los diferentes mercados e industrias, evitando la conformación de monopolios o actos de colusión y

²⁵ Plan nacional de adaptación al cambio climático, 2014, Gobierno de Chile.

demás que intenten reducir la competencia o manipular precios para afectar a los consumidores, tal y como se ha visto ahora el ejercicio de ley con los actos de colusión de varias empresas nacionales (papeleras, farmacias, entre otras).

Ahora, el marco legal para la apertura y puesta en marcha de un nuevo restaurante en Chile es extenso, por ende se detalla a continuación el procedimiento²⁶ y el órgano legal involucrado:

a. Definición de sociedad.

De acuerdo con la cantidad de socios, disposición de capital y grado vinculación de responsabilidad que se desea crear en la empresa, se define la razón social de la misma de acuerdo como dicta el código de comercio de Chile.

b. Inscripción de sociedad.

Posterior a la definición de la razón social definida como persona jurídica, se procede con la escritura de constitución de sociedad ante notario y luego se realiza la legalización y extracto de la escritura, este también se hace en notaria; seguidamente dicha escritura se inscribe en el registro de comercio y este extracto se hace público mediante el diario oficial.

c. Iniciación de actividades ante el servicio de impuestos internos.

Cuando ya se dio nombre al negocio, se hacen las especificaciones del giro, lo que dispone el código tributario bajo el que se tributa, para el caso del presente plan de negocios, el código asociado a restaurantes es el 552010²⁷. Adicionalmente se hace el diligenciamiento del formulario 4415 de iniciación de actividades ante Sistema de Impuestos Internos (SII) o a través de internet. Consecutivamente se programa y se hace una visita por parte del SII para validación del domicilio asociado.

d. Certificado de informaciones previas de la municipalidad:

Ante la Dirección de Obras Municipales (DOM) correspondiente se solicita el Certificado de Informaciones Previas en el cual se especifican los antecedentes de zonificación del predio (como uso de suelo, exigencias de construcción y utilidad).

e. Solicitud de autorización sanitaria ante la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de salud de Chile:

Cuando ya se define la implantación del local, se acude al SEREMI de salud correspondiente para solicitar su aval de operación mediante el formulario de solicitud de autorización sanitaria para local de "Elaboración y Expendio de Alimentos", exigiendo consigo anexar plano de la planta física y sus instalaciones sanitarias; plano de los sistemas de eliminación de calor, olor, vapor y sistema de almacenamiento frío;

²⁶ Adaptado del Portal de restaurantes de Chile (Porech), <<http://www.porech.cl/irestante.php>>.

²⁷ Según el servicio de impuestos internos (SII), <<http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm#9>>.

plano del sistema de eliminación de desechos; certificado o comprobante de agua potable y alcantarillado público y finalmente el certificado de zonificación.

Obtenida la autorización de la SEREMI de Salud, se solicita la patente de operación ante la municipalidad respectiva.

f. Timbrado de documentos tributarios en el SII:

Se solicita en el SII el formulario 3230, luego de diligenciado se entrega en conjunto con el material que se desea timbrar (boletas, facturas, etc.).

g. Registros de la marca

Esta no es una actividad requerida para operar, pero es necesaria si se desea proteger la marca del negocio, para el caso la de la cadena de restaurantes Delicias de Colombia, el proceso de registro de marca se realiza ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI). Dado que se plantea desarrollar un sitio web para el restaurante, la inscripción del dominio web (.cl) se realiza a través del Centro de información de Redes (NIC por sus siglas en inglés) de la Universidad de Chile.

En general la legislación Chilena está definida para la implementación de negocios que venden alimentos y bebidas, donde los entes controladores en resumen son: la municipalidad correspondiente a la implantación del negocio, los entes notariales, las DOM, la SEREMI de salud, el SII, el INAPI y la NIC de la Universidad de Chile.

4.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

La industria gastronómica en Chile es amplia, ésta en conjunto con la industria hotelera y comercio representan el 10,47% del PIB nacional. Para el cierre del año 2015, el PIB asociado al sector restaurantes y hotelero fue de CLP \$ 2.895 billones²⁸, que de acuerdo a lo observado en la **Ilustración 12**, la tendencia del sector ha sido creciente, pasando de un PIB de aproximadamente CLP \$ 300 billones el primer trimestre de 2009, a CLP \$ 750 billones para el último trimestre de 2015, evidenciando un incremento de más del doble en los últimos siete años.

²⁸ PIB nominal de Chile por clase de actividad económica, Banco Central, <http://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Excel/CCNN/trimestrales/xls/PIB_nominal_por_actividad.xls>.

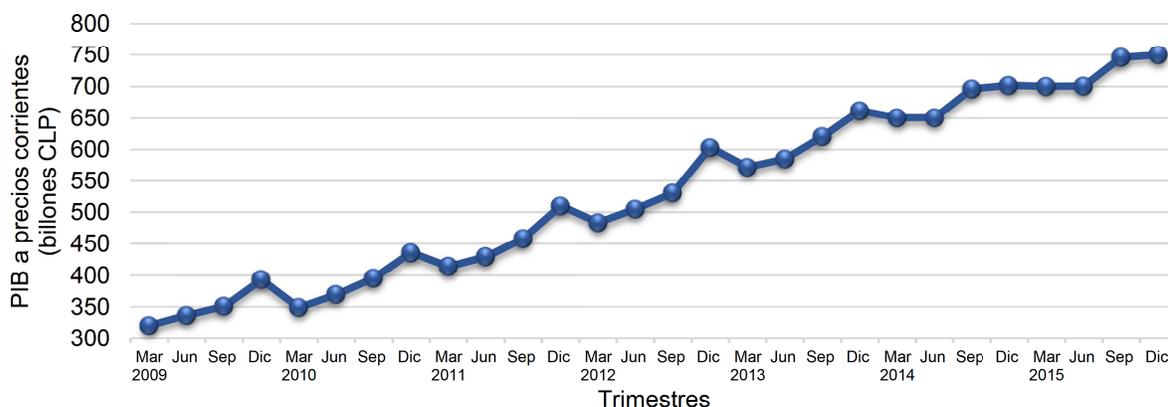


Ilustración 12. Aporte al PIB de la industria de restaurantes y hotelera 2009-2015.

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos el Banco Central.

Las buenas cifras macroeconómicas de los últimos años, la inclusión del país en la OCDE y su de seguridad, lo convierten en un atractivo para la población de algunos países vecinos, esto ha sido una de las condiciones que ha incentivado la inmigración, trayendo consigo una ampliación de la industria de establecimientos de comidas y bebidas, tanto en volumen como en variedades culturales y sensoriales. Como se ve en la **Ilustración 13**, entre 2004 y 2010 se tenía un promedio de 8.447 negocios en el país, en 2011 la oferta aumentó en 4.074 unidades y para el 2012 incrementó nuevamente en 1.087 unidades acumulando para el entonces 13.764 locales expendedores de comidas y bebidas. Dicha cifra disminuyó radicalmente en 2012, hasta recobrar el promedio de establecimientos de 2004-2010, cercano a 9.792 reduciéndose en 3.972 unidades.

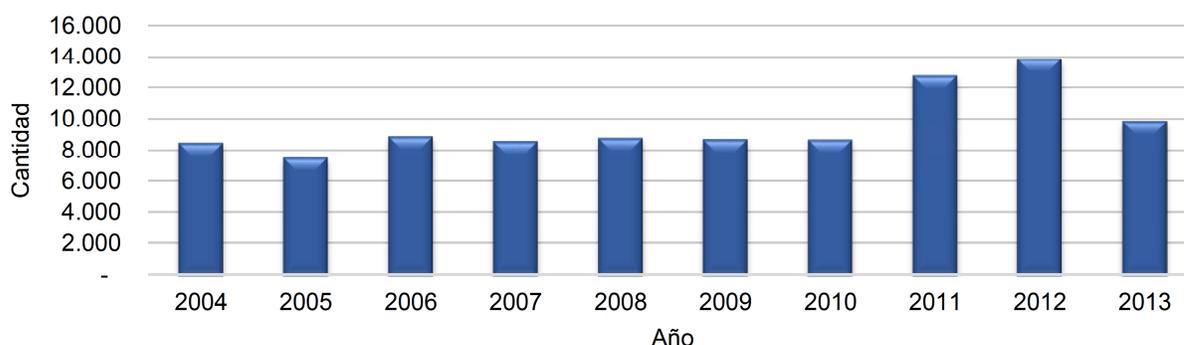


Ilustración 13. Serie de cantidad de establecimientos de expendio de comidas y bebidas en Chile (2004-2013).

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos el INE.

Aunque se aprecia oscilación en el número de negocios en el último quinquenio, los ingresos de la industria han crecido sostenidamente en el tiempo, como se aprecia en la **Ilustración 14**, a 2013 la cifra rondaba los CLP \$ 4.000 billones, lo que es alentador para el negocio desde que se cuente con un producto diferenciador, que sea atractivo y entregue valor al consumidor, logrando atrapar un espacio en la mente de este.

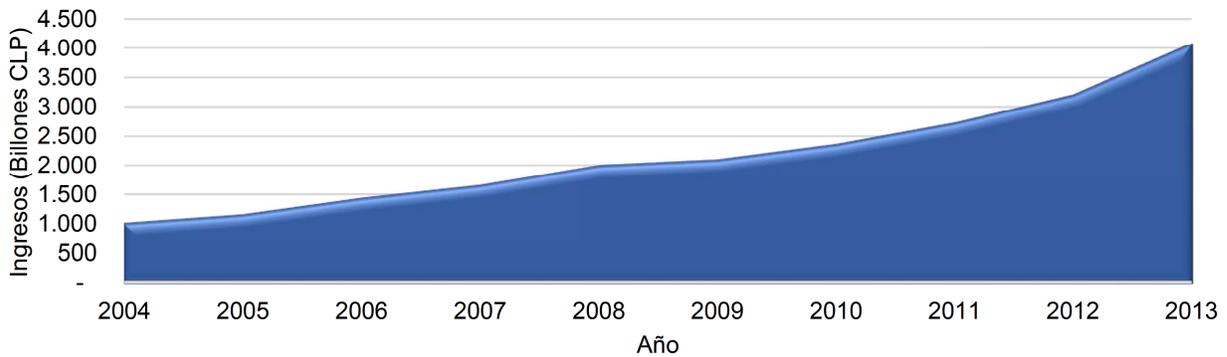


Ilustración 14. Serie de Ingresos por ventas de establecimientos de expendio de comidas y bebidas (2003-2013).

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos el INE.

Con base en los ingresos por ventas del sector negocios de expendio de comidas y bebidas, en donde está contenida la industria de restaurantes, se determina el crecimiento de este como se ve en la **Ilustración 15**, evidenciando una alza promedio sostenida en el tiempo del 17,0%, con una desaceleración para el 2009 por el posible impacto de la crisis Subprime a nivel mundial; posterior a esta, el crecimiento se recupera y continúa alrededor del porcentaje indicado.

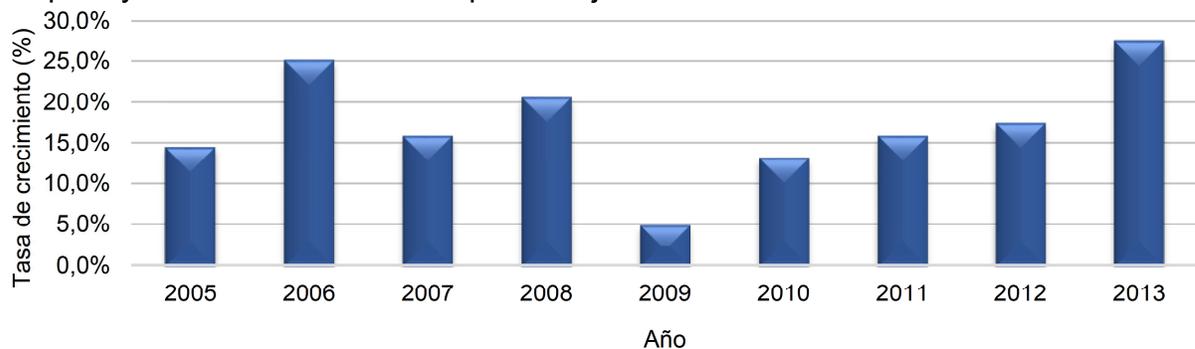


Ilustración 15. Serie histórica de tasa de crecimiento de ingresos de la industria de negocios de expendio de comidas y bebidas 2005-2013.

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos INE.

De acuerdo con los datos enseñados en la **Ilustración 16**, el margen de utilidad que entrega la industria no ha sido tan llamativo si se compara con la tasa mínima de captación del Banco Central chileno, donde en varios años está la ha superado. Para 2009 y 2010 la historia cambia un poco, pero para el auge minero y la bonanza del país en 2011 y 2012 los ingresos del sector de ventas de comidas fueron buenos pero conforme crecían los ingresos, el incremento descontrolado de establecimientos para dichos años también se potenció y diluyó la rentabilidad opacando la industria. Finalmente para el 2013 dado el gran cierre de establecimientos de comidas, paralelo con el incremento de ingresos del sector, evidencian el incremento del margen de utilidad entregado por el mismo, fortaleciendo la idea de inversión en este al entregar un margen cercano al 7,5%.

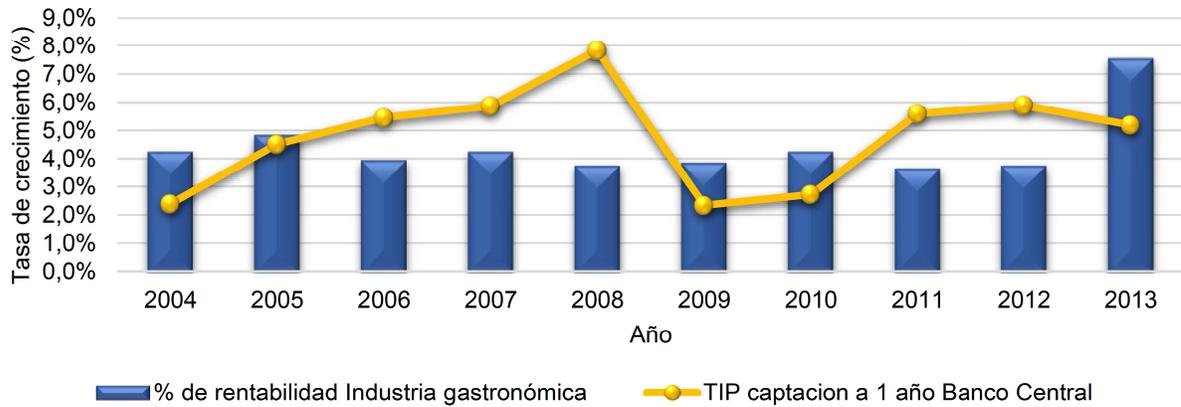


Ilustración 16. Margen de utilidad del sector de negocios de expendio de bebidas y comidas versus tasa de colocación del Banco Central de Chile.

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos INE.

Para el caso particular de Santiago, considerando las principales comunas de la provincia y las aledañas, se tiene que en la actualidad hay aproximadamente 8.901 negocios, y como se presenta en la **Ilustración 17**, la mayor concentración de la industria está en Santiago Centro, Providencia, las Condes y Ñuñoa representando el 51% del total, de estas cuatro, las tres últimas representan el 27%.

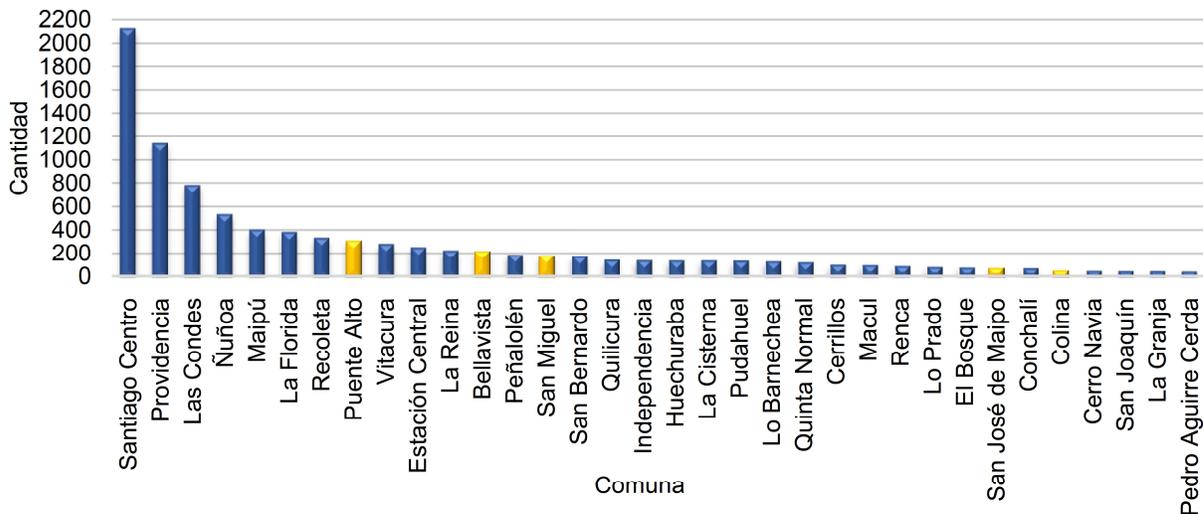


Ilustración 17. Número de negocios de expendio de alimentos y bebidas en Santiago por comuna 2015.

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos Zomato.

Dentro del segmento analizado de negocios de expendio de comidas y bebidas, en la **Ilustración 18** se muestran todas sus subcategorías, donde lo concerniente a la industria de restaurantes abarca negocios de comidas de paso, restaurantes casuales, cafés, patios de comida, restaurantes de lujo, sandwicherías y clubes lo que comprende un total de 7.206 negocios evidenciando nuevamente la amplitud del mercado.

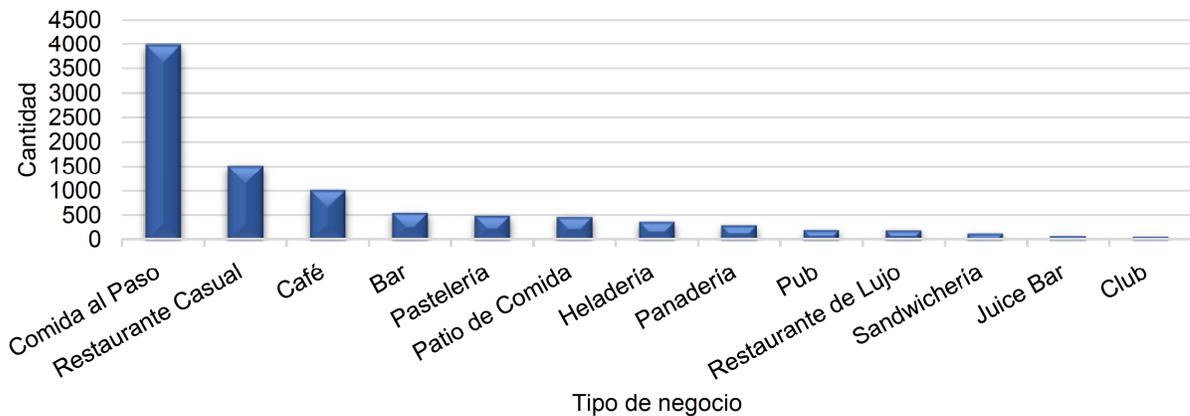


Ilustración 18. Cantidad de locales de expendio de comidas y bebida por tipo de negocio en Santiago al 2016.

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos Zomato.

Actualmente en Santiago hay diferentes portales y grupos que tratan de asociar a los restaurantes, algunas como el FEGACH tratan de conservar e impulsar la gastronomía nacional, promover certificaciones y destacar eventos; otras como PORECH, Restorando, Zomato entre otras, permiten gestionar reservas a través de internet, dan pautas para la conformación de restaurantes y brindan información y noticias del medio. A su vez, estas y otras redes como Tripadvisor permiten calificar experiencias e informan a los clientes de experiencias pasadas, articulando un estudio de satisfacción, lo que potencia tener consumidores bien informados.

Se considera que la cadena de restaurantes Delicias de Colombia estará acotada dentro de los restaurantes casuales y de lujo en símil a la definición de restaurantes de menú y a la carta, de primera, de tipo medio y de lujo en línea con lo definido por la experta María del Carmen Morfín (Morfín Herrera, 2012).

a. AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES

Como se aprecia en la información evaluada, la industria gastronómica está muy fragmentada, tanto en actores como en líneas de operación de manera que el ingreso de nuevos participantes es alto debido a que hay bajas barreras de entrada actualmente, se infiere que esto se debe a los siguientes puntos:

- Hay baja diferenciación de los productos ofertados.
- Los requerimientos de capital para colocar en marcha un negocio básico son bajos ya que no es necesario tener equipos especializados, esta razón es la que opaca la rentabilidad de la industria aun cuando hay negocios intensivos en capital.
- Los costos de cambio son bajos o se ignoran, lo que se puede ver reflejado en la alta deserción de negocios entre 2012 y 2013 presentada en la **Ilustración 13**.
- Baja oferta de locales estratégicos para operación por gran demanda.
- Hay facilidad de acceso a proveedores.
- Las políticas gubernamentales no son restrictivas, por ejemplo respecto a la densidad de operación por m².

b. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES

Entre los restaurantes casuales y de lujo la competencia es más estrecha que si se considera toda la industria, esta acotación para la región de Santiago es de 1.664 restaurantes aproximadamente, considerando lo dicho anteriormente, en Santiago hay aproximadamente 7,3 MM de habitantes, lo que permite inferir que hay 1 restaurante por cada 2.418 personas de los estratos ABC1, C2 y C3, esto permite inferir que:

- La industria está altamente fragmentada.
- La tasa de crecimiento en cifras de ingresos es atractiva rondando el 17%.
- Hay diversidad de rivales por el ingreso de otras culturas y por las temáticas dadas por algunos competidores a sus restaurantes, pero por el volumen de integrantes los productos se pueden commoditizar en ocasiones dando poca diferenciación a los productos entregados.
- Al disminuir el volumen de competidores y a la vez aumentar los ingresos del sector puede representar mayor capacidad de ocupación de los establecimientos.
- Las barreras de salida se pueden considerar bajas si el local es arrendado o altas para establecimientos con locales propios, frecuentándose más el alquiler evidenciado en la disminución de negocios después de 2012 según se muestra en la **Ilustración 13**.

Con base en lo expuesto se define que la rivalidad entre competidores es baja pero se requiere trabajar en la diferenciación para poder tomar ventaja en la industria para evitar caer en el alto porcentaje de cierres impulsado por la laxitud en regulación del mercado.

c. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

Dado que la industria está muy fragmentada y la oferta de nuevas experiencias es amplia, la posibilidad de obtener un producto y servicio ajustado a las necesidades es alta, por lo tanto trabajar en características diferenciadoras que entreguen un mayor valor al consumidor es fundamental para no caer en el común y ser sustituido por la vasta competencia.

d. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Para determinar el poder negociador de los clientes en este caso se tienen en consideración los siguientes aspectos:

- Cada cliente adquiere un reducido número de productos y demanda servicios específicos, por tanto la demanda en volumen es baja.
- La posibilidad de que un cliente tenga una integración hacia atrás para sustituir su demanda por un bien o servicio es baja, ya que requiere comprar insumos para suplir la necesidad básica de alimentarse, pero así deja de un lado la experiencia de disfrutar un servicio.
- El cliente-comprador puede cambiar de proveedor que le ofrece el producto-servicio fácilmente ya que el costo de cambio es bajo, este es un factor clave.

- El producto demandado exige de parte del comprador calidad y una buena experiencia en el servicio, armonía en la relación costo/beneficio.

Dado lo anterior, se determina que el poder negociador del comprador es alto y de acuerdo con las características que demande de cada producto, precisa su elección en su umbral de precios.

e. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En lo que respecta al poder de negociación de los proveedores, se evalúa con base en lo siguiente:

- Hay múltiples proveedores que pueden suministrar las materias primas adecuados a la estacionalidad del país.
- La elección de un proveedor alternativo no representa altos costos de cambio para la cadena de restaurantes dado que no hay exclusividad.
- Se pueden conseguir productos sustitutos con otro proveedor.
- El proveedor no tiene facilidad de integración hacia adelante que ponga en riesgo la operación del negocio.
- Hay demanda de los productos del proveedor de acuerdo con la estacionalidad, por tanto los clientes son importantes para el proveedor.

Por lo anterior se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo para la mayoría de los productos.

4.1.3. RECAPITULACIÓN DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

De acuerdo con la información previa analizada en el análisis del entorno externo, se tienen las siguientes consideraciones:

- Chile es una economía segura y estable que atrae inversionistas para hacer negocios en el país.
- Se tiene un alto PIB per cápita alto comparativamente respecto a las demás economías latinoamericanas, lo que se refleja en un aumento de consumo y demanda de servicios alimenticios fuera del hogar.
- Hay un segmento amplio de población con alto poder adquisitivo (55% superior al GSE C3) concentrado en sectores claramente definidos geográficamente (Providencia, Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura y parte de Ñuñoa).
- Hay alta conectividad tecnológica (mayor al 95%) lo que ha impulsado el desarrollo de clientes más informados respecto de los servicios gastronómicos y posibilita un canal para la promoción digital de negocios (marketing digital).
- La sociedad cada vez está más y mejor informada, exigente, que requiere productos y servicios de calidad que satisfagan sus expectativas, que le generen valor y le permitan vivir nuevas experiencias localmente.
- Hay una industria de restaurantes de lujo por explotar y además existe una línea de restaurantes casuales en desarrollo, entre las cuales puede ubicarse la cadena de restaurantes en estudio.

- Los ingresos de la industria son alentadores y crecientes (crecimiento medio del 17%), aunque deben considerarse con cautela debido al comportamiento actual de los mercados latinos y a la disminución de expectativas de crecimiento.
- Debe haber cautela con la propuesta a ofrecer, para evitar caer en el cuantioso número de empresas desertoras del mercado considerando su laxitud de ingreso y poder alcanzar posicionarse en el mercado.

Considerando lo anterior y en cuanto al comportamiento macro y micro económico que ha tenido la industria de hoteles y restaurantes, y según el comportamiento de los actores del mercado a la luz de las cinco fuerzas de Porter, se presenta en la **Ilustración 19** la síntesis de dicho análisis resaltando el potencial de crecimiento del sector, la relevancia de este para la economía del país, a la vez que se muestra la calificación de los diferentes actores que interactúan en el mercado, todo ello con el fin de concluir respecto al atractivo de dicha industria y dar sustento para los análisis posteriores.

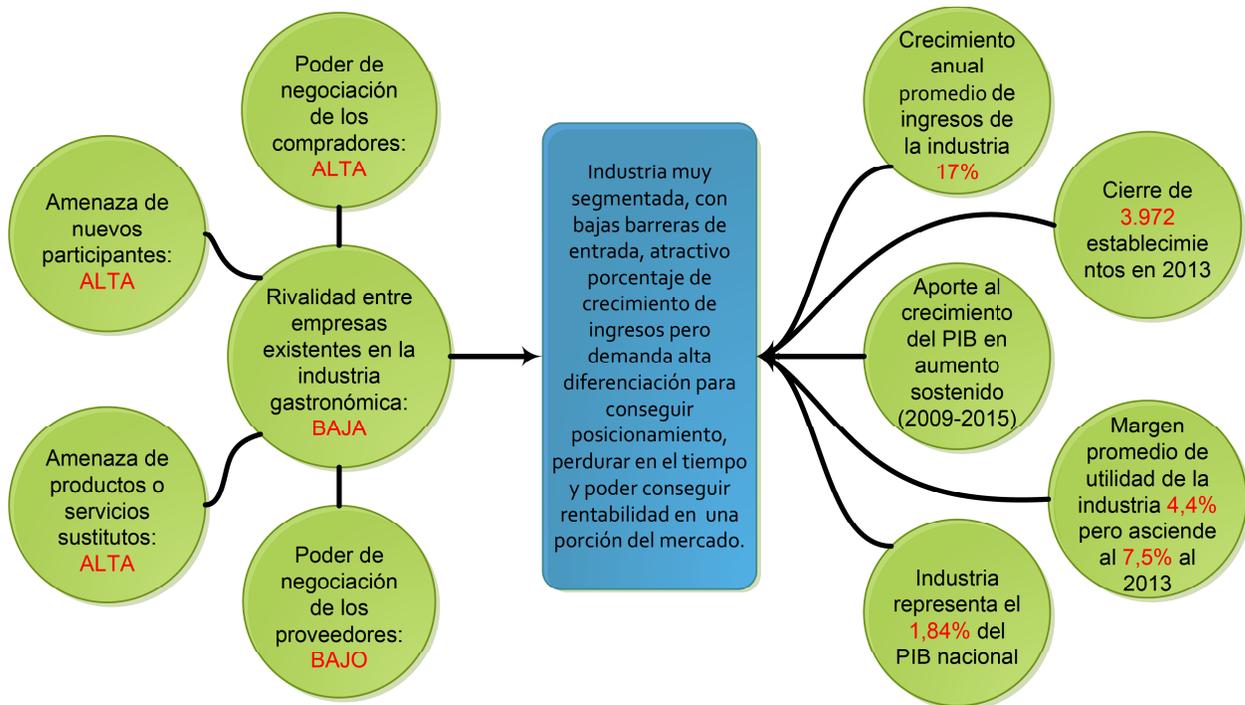


Ilustración 19. Síntesis del análisis de la industria.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. MATRIZ EFAS

Con base en el capítulo anterior, se realiza la matriz de factores estratégicos externos (EFAS por sus siglas en inglés), el cual resume las Oportunidades y Amenazas del exterior que envuelven la organización, esta se enseña en la **Tabla 4**.

Tabla 4. Matriz de factores externos (EFAS).

Factores estratégicos externos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Oportunidades				
O1 Mercado con alta tasa de crecimiento en ingresos	0,08	5,00	0,40	Es como se pretende abordar
O2 Alto PIB per cápita que incentiva la demanda de servicios y consumo	0,06	5,00	0,30	Es como se pretende abordar
O3 Consumidores más informados que demandan nuevas experiencias locales	0,14	5,00	0,70	Muy importante satisfacer necesidades, dar valor
O4 Ausencia de una cadena de restaurantes de comida colombiana	0,17	5,00	0,85	Atacar segmento poco provisto
O5 Reducción del número de competidores	0,05	5,00	0,25	Atender esto para no caer en lo mismo
Amenazas				
A1 Abundancia de productos sustitutos	0,14	5,00	0,70	Trabajar por ofrecer servicio diferenciador
A2 Poder negociador de los clientes	0,05	5,00	0,25	Ofrecer precio razonable al servicio ofrecido
A3 Bajas barreras de entrada que posibilitan la incursión de nuevos actores	0,06	3,00	0,18	Incentivar el fortalecimiento de FEGACH
A4 Surgimiento de nuevos actores con la misma oferta gastronómica	0,14	5,00	0,70	Trabajar por ofrecer servicio diferenciador
A5 Escasos locales de área grande y los existentes son de costoso canon de arrendamiento.	0,11	5,00	0,55	Se requiere búsqueda de locales en zona urbana a menor costo por m2
Calificación total	1,00		4,88	

Fuente: Elaboración propia.

4.2. ENTORNO INTERNO

4.2.1. VENTAJA COMPETITIVA

De acuerdo con las oportunidades definidas por el entorno externo se define la ventaja competitiva que ofrecerá la Cadena de restaurantes Delicias de Colombia a la luz de la cual se desarrolla el análisis interno que posibilita su materialización, dicha ventaja será

entregar un servicio diferenciador al cliente, donde por medio de la ambientación de un espacio físico, la calidad humana y actitud de servicio de los colaboradores que allí operarán, este pueda sentir que es la razón principal del negocio, a la vez que se ofrece parte de la diversidad gastronómica colombiana en el concepto huerto que vincula al cliente desde la materia prima hasta el plato degustado, satisfaciendo su deseo de vivir una oferta gastronómica y experiencias novedosas.

4.2.2. ANÁLISIS VRIO

Con base en la herramienta desarrollada por el académico Jay Barney, se utiliza el análisis VRIO para evaluar la sostenibilidad de la ventaja competitiva del negocio en el tiempo, con el fin de poder enseñar a los inversionistas interesados en invertir en la materialización del proyecto; se procede con la evaluación:

- Valor: respondiendo a la pregunta ¿proporcionará valor al cliente y una ventaja competitiva?, efectivamente sacia una demanda de búsqueda de experiencias nuevas y genera un espacio para compartir en familia apoyado en un ambiente cultural diferente (concepto huerto – gastronomía colombiana) atendiendo una necesidad detectada en la investigación de mercado.
- Rareza: respondiendo a la pregunta ¿contarán con ella otros competidores?, el concepto integrado que plantea el plan de negocios, de acuerdo con la investigación realizada no se ofrece por otro actor en el mercado chileno, lo que potencia la oportunidad de mercado.
- Imitable: respondiendo a la pregunta ¿sería costoso para otros imitarla?, si es costoso ya que se cuenta con la ventaja de la comprensión de la cultura y los sabores ofrecidos nativamente en Colombia y al ser pioneros en el territorio chileno, se concentran fuerzas para crear una cadena de construcción del conocimiento compleja de igualar, motivación de la cultura organizacional.
- Organización: respondiendo a la pregunta ¿estará la empresa organizada para explotar el recurso?, el estructurar el plan de negocio y evaluar las variables sensibles, se fortalece la organización sosteniendo el enfoque en servicio y conformación de empresa B que permitirá operar de manera óptima.

4.2.3. RECURSOS

- **RECURSOS TANGIBLES**

La organización en cuanto a recursos tangibles o físicos, para cumplir el objetivo de brindar un servicio diferenciador, requiere de ubicación estratégica de los locales, esto se amplía posteriormente en el plan de marketing, resaltando acá que su localización será en la zona urbana de Santiago, aprovechando la importancia que esto representa para los clientes en conjunto con la demanda de facilidad de acceso.

En estos recursos también se contará con el mobiliario respectivo que garantice la continuidad en la prestación del servicio, se considera la literatura y el concepto experto donde se armoniza el área de servicios con área de cocina lo que se amplía en el plan operacional. Se adquirirán los muebles convenientes y se hará la adaptación de la huerta. El detalle de los recursos físicos se presenta en el Anexo K con su valoración para el análisis financiero.

La materialización de estos bienes contribuye a la estructuración del escenario para el logro de la ventaja competitiva símil en las 3 sucursales iniciales, buscando homogenizar el concepto y mantenerlo.

- **RECURSOS HUMANOS**

Es esencial la satisfacción de cada uno de los colaboradores de la organización, por lo tanto el dimensionamiento justo de la plantilla de personal se detalla en el modelo Span of Control del capítulo 6.1, esto tiene en consideración el interés por prestar un servicio diferenciador y el foco en responsabilidad social, para poder alcanzar los objetivos estratégicos, además la asignación salarial se define de acuerdo con el mercado para evitar que esto sea un punto de desmotivación.

Se plantea gestionar capacitaciones periódicas a fin de mantener un personal activo e interesado en el aprendizaje continuo, tanto en servicio como en formación técnica en lo referente a las tendencias de atención al público y productos complementarios a la gastronomía ofrecida. Es esencial el desarrollo y creación del espíritu de trabajo en equipo por lo que se concentra atención en esto.

- **RECURSO INTANGIBLES**

Se cuenta con el know-how de la cultura colombiana, el cual se extiende a los colaboradores, para ello parte de la planta será de nativos colombianos que promulguen la cultura a todos los miembros del equipo de trabajo.

Se proyecta el contrato de software contable, de inventarios y de registro de pedidos, el cual posibilita tomar estos en tiempo real desde los dispositivos móviles de los colaboradores, lo que contribuye a la toma ágil de pedidos en línea con el buen servicio.

Dentro de los recursos intangibles esta la asociación con los activos organizacionales, lo que comprende estimular el compromiso de los colaboradores por vivir la cultura organizacional, por tanto se debe extender el plan estratégico a todo nivel de la organización con el fin de que se cree en el corto plazo una buena imagen y reputación de marca, como reflejo del bienestar vivido al interior de la organización, en aras de conseguir incansablemente la certificación B y sostenerla en el tiempo.

4.2.4. CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor se realiza con base en el modelo presentado por Michael Porter (Wheelen & Hunger, 2013, pág. 159) en el que se caracterizan e

identifican las actividades primarias y de apoyo relacionadas que desarrollará la compañía para crear valor a los stakeholders, el detalle se enseña en la **Tabla 5**.

Tabla 5. Cadena de valor Delicias de Colombia.

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa				
	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación. • Área de operaciones, recursos humanos, finanzas y contabilidad. • Comunicación del plan estratégico. • Cocina sustentable. • Cultivar el huerto. 				
	Gestión de recursos humanos				
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de reclutamiento. • Capacitaciones con proveedores, especialistas y RR.HH. • Plan carrera. • Plan de egreso. 				
	Desarrollo tecnológico				
<ul style="list-style-type: none"> • Software de caja, manejo de inventarios, contable y de pedidos. • E-marketing. 					
Adquisiciones					
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de compras. • Elaboración de requisiciones. • Base de datos de proveedores. 					
Logística de entrada		Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir pedidos contra orden de compra. • Almacenar materias primas (método PEPS). • Extraer productos de la huerta. 		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar platos de acuerdo al menú. • Sondear consumo de clientes. 	Entrega plato al cliente, de la cocina a la mesa.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicitar en carteles. • Creación y actualización constante de sitio web, blog y redes sociales. • Publicidad en portales gastronómicos. • Velar por el servicio, producto y concepto unificado de sucursales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar colaboradores. • Ofrecer un servicio ágil.
Actividades primarias					

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las actividades de apoyo, es necesario mantener una buena relación con los inversionistas o prestamistas para poder dar continuidad a la operación. Comunicar el plan estratégico se hace fundamental para poder tener alineada la organización, lo que se complementa con la cocina sustentable en la búsqueda del sello B.

Lo anterior requiere de personal específico que se identifique con la estrategia de la empresa, por tanto se hace muy importante el reclutamiento del personal y a conservación del conocimiento al interior de la organización, por lo que el planes de reclutamiento, carrera y de egreso se convierten en actividades de apoyo relevantes en la cadena.

El e-marketing se hace relevante en una sociedad informada y digitalizada como fuente esencial y de apoyo para la comunicación y divulgación del negocio.

El orden al momento de pedir es necesario para aminorar desperdicios y malos entendidos por fallas comunicacionales, por lo que el plan de compras y la realización de requisiciones son fundamentales para apoyar desarrollo correcto de las actividades primarias del negocio.

En las actividades primarias al momento de almacenar se destaca la utilización del método PEPS ampliado en el plan de operaciones, este se lleva a cabo con el fin de aminorar las pérdidas por perecibilidad. Además es importante la definición clara de menús para hacer preparaciones precisas de entregando platos a satisfacción del cliente con el menor desperdicio.

En cuanto al servicio, es esencial la capacitación del personal, tanto en servicio como en productos y operación del huerto pudiendo así cumplir con la premisa, el cliente como razón de ser. También es estrictamente importante la divulgación continua de la estrategia organizacional para mantener la alineación hacia donde se quiere llegar.

4.2.5. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Mediante el análisis del entorno externo y la información obtenida de la investigación de mercado, se pueden identificar los factores claves para el desarrollo del plan de negocios, a continuación se describen estos:

- Alimentos idénticos a los originales: debido a las condiciones climáticas y geográficas de Chile no se cuenta con la misma variedad de productos cultivados en Colombia, por lo tanto es necesario considerar en la selección de los platos a ofrecer que los ingredientes sean similares entre ambas naciones y, en caso de requerir algún insumo específico atípico localmente, se debe identificar el sustituto que permita mantener la identidad del producto, esta elección se detalla en la elaboración del menú.
- Estacionalidad de los productos: dada la estacionalidad climática local, todos los productos agrícolas no se producen continuamente durante el año, por tanto al igual que la identidad de productos cosechados en ambos países, los platos seleccionados para el menú deben tener en consideración el acceso a materias de posible abastecimiento continuo y gestionar proveedores estratégicos que garanticen dicha necesidad, esto requiere tratamiento en el plan de operaciones.
- Ubicación de sucursales: Los puntos seleccionados para la operación de la cadena de restaurantes están en zonas de alto flujo de personas, por lo tanto los espacios amplios requeridos son escasos y de alto costo, esto requiere evaluar la sensibilidad en reducción de capacidad de operación en el análisis financiero ya que para los consumidores la variable desplazamiento es de gran importancia, por lo que pensar la ubicación en locales amplios a las afueras de la ciudad es irrelevante.
- Personal con actitud de servicio: este factor hace alusión a la posibilidad de conseguir mano de obra calificada, lo que requiere tratamiento en el plan de recursos humanos, para dar garantía de que el personal que se contrate cumpla con

los objetivos que se detallan en el plan estratégico, por ende es necesario realizar el reclutamiento directamente y considerar en el análisis financiero el costo de este importante punto ya que es necesario gestar la continuidad del personal para crear y mantener una cultura organizacional difícil de imitar.

- Precio de los productos: definir asertivamente el precio de los productos que se vende es clave de éxito, dado que aunque la disposición a pagar es alta en búsqueda del beneficio ofrecido, no se puede tener un desborde respecto a la competencia por la alta presencia de productos sustitutos.
- Marketing digital: es importante hacer presencia en las redes sociales y en los portales relacionados, además definir como se proyectará la imagen de la cadena a los clientes, dado que tiene gran importancia la comunicación e información por internet para los potenciales consumidores, según lo indica la investigación de mercado, en conjunto con la relevancia de la validación de comentarios y promoción por el mismo medio, por tanto es un factor relevante a tratar en el plan de marketing.

4.2.6. MATRIZ IFAS

Con base en el análisis interno de la organización, se realiza el análisis de factores estratégicos internos (IFAS por sus siglas en inglés), el cual resume las fortalezas y debilidades previstas de la empresa para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno externo según lo enseñado anteriormente en el análisis del entorno externo y resumido en la matriz EFAS del numeral 4.1.3, la matriz IFAS se enseña en do partes, en la **Tabla 6** y la **Tabla 7**.

Tabla 6. Matriz de factores estratégicos internos (IFAS), parte a.

Factores estratégicos internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Fortalezas				
F1 Propuesta temática diferente a lo que actualmente se tienen en el medio, llamativa para el cliente	0,13	5,00	0,65	De acuerdo con lo enseñado por investigación de mercado
F2 Búsqueda de certificación en empresa B, relevante para potenciales clientes	0,11	5,00	0,55	Trabajo arduo para su obtención en el mediano plazo
F3 Oferta gastronómica diferente muestra de cultura internacional	0,09	5,00	0,45	Factor relevante para los clientes
F4 Generación de un layout que propicia un espacio de compartir para el cliente	0,08	5,00	0,40	Buscar satisfacer necesidad demandada
F5 Énfasis en cliente como foco del negocio para brindarle un servicio diferenciador	0,09	5,00	0,45	Satisfacer cliente para lograr posicionamiento deseado

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Matriz de factores estratégicos internos (IFAS), parte b.

Factores estratégicos internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios	
Debilidades					
D1	Identidad de sabores de los productos ofrecidos que no suplan deseo del cliente	0,15	5,00	0,75	Productos iniciales con poca diferencia, necesaria ampliación de carta
D2	Alquilar locales estratégicos a costo justo que permita rentabilizar el negocio	0,10	5,00	0,50	Garantizar facilidad de acceso
D3	Desconocimiento de la marca y de la oferta gastronómica	0,08	5,00	0,40	Trabajar estratégicamente para alcanzar posicionamiento deseado
D4	No tener integración vertical hacia atrás que permita abastecimiento pleno de materias primas	0,06	5,00	0,30	Es prácticamente otro negocio, requiere conocimiento dado su sello fitosanitario
D5	Incertidumbre concretar equipo de trabajo estable, duradero en el tiempo que sostenga y ayude a cultivar la cultura organizacional	0,11	5,00	0,55	Mano de obra intermitente en la industria, demanda estructuración de plan de RR.HH. claro
Calificación total		1,00		5,00	

Fuente: Elaboración propia.

4.3. ANÁLISIS FODA – SFAS

La construcción de la matriz FODA se fundamenta en la matriz resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS, por sus siglas en inglés) la cual se compone de las matrices EFAS e IFAS de factores estratégico externos e internos respectivamente desarrolladas y enseñadas en los capítulos 4.1.3 y 4.2.6. De acuerdo a la valoración de importancia y calificación asignada a cada factor, el conjunto de SFAS da origen a la matriz FODA que se aprecian en la **Tabla 8**, allí las letras F, O, D y A que acompañan cada factor se asocian a una Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza respectivamente asociado a las matrices de origen; la columna duración representa el periodo de alcance considerado para cada factor.

Tabla 8. Matriz resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS) - Matriz FODA.

Factores estratégicos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Duración			Comentarios
				Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
O3 Consumidores más informados que demandan nuevas experiencias locales.	0,10	5,00	0,50	X			Muy importante satisfacer necesidades, dar valor.
O4 Ausencia de una cadena de restaurantes de comida colombiana.	0,10	5,00	0,50	X			Atacar segmento poco provisto.
A1 Abundancia de productos sustitutos.	0,10	5,00	0,50	X			Trabajar por ofrecer servicio diferenciador.
A4 Surgimiento de nuevos actores con la misma oferta gastronómica.	0,10	5,00	0,50		X		Trabajar por ofrecer servicio diferenciador.
A5 Escasos locales de área grande y los existentes son de costoso canon de arrendamiento.	0,10	5,00	0,50	X			Se requiere búsqueda de locales en zona urbana a menor costo por m ² .
F1 Propuesta temática diferente a lo que actualmente se tienen en el medio, llamativa para el cliente.	0,10	5,00	0,50	X			De acuerdo con lo enseñado por investigación de mercado.
F2 Búsqueda de certificación en empresa B, relevante para potenciales clientes.	0,10	5,00	0,50		X		Trabajo arduo para su obtención en el mediano plazo.
D1 Identidad de sabores de los productos ofrecidos que no suplan deseo del cliente.	0,10	5,00	0,50	X			Productos iniciales con poca diferencia, necesaria ampliación de carta.
D2 Alquilar locales estratégicos a costo justo que permita rentabilizar el negocio.	0,10	5,00	0,50	X			Garantizar facilidad de acceso.
D5 Incertidumbre concretar equipo de trabajo estable, duradero en el tiempo que sostenga y ayude a cultivar la cultura organizacional.	0,10	5,00	0,50		X		Mano de obra intermitente en la industria, demanda estructuración de plan de RR.HH. claro.
Calificación total		1,00	5,00				

Fuente: Elaboración propia.

5. PLAN ESTRATÉGICO

5.1. MODELO DE NEGOCIOS

Tabla 9. Representación del modelo de negocios mediante el Lienzo Canvas²⁹.

Asociaciones clave (AsC)	Actividades clave (AC)	Propuesta de valor (PV)	Relaciones con clientes (RCI)	Segmentos de mercado (SM)
<ul style="list-style-type: none"> • Importadores y vendedores de verduras. • Vendedores de productos cárnicos. • Proveedores de licores y bebidas. • Inmobiliarias. • Proveedores de software. • Vendedores de muebles de cocina. • Vendedores de dotación área de servicios. • Ingeniero agrónomo. • Colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación y preparación de alimentos. • Mantenimiento de la huerta. • Capacitación de personal para garantizar servicio. 	<p>Ofrecer un espacio ambientado con la cultura colombiana y el concepto de huerta, habilitado para disfrutar platos típicos colombianos similares al sabor original, considerando adaptaciones de producto local, brindando conjuntamente un servicio ejemplar.</p>	<p>Relación de cordialidad, resaltando su valor para la organización, buscando su satisfacción previo a la visita con la facilidad de reserva, durante la visita con el trato amable y posterior a la visita la satisfacción de la experiencia vivida.</p>	<p>Personas de grupo socioeconómico C3, C2 y ABC1, entre 25 y 55 años, con ingresos mensuales superiores a CLP \$ 675.000 que demandan lugares para compartir con familiares o amigos, en busca de nuevas experiencias culturales y gastronómicas, localizadas geográficamente en las comunas de Providencia, Ñuñoa y las Condes.</p>
	<p>Recursos Clave (RC)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal. • Locales. • Huerta. • Muebles y dotación de servicio. • Muebles y dotación de cocina. • Marketing. • Capacitación. • Gestión de inversionistas. 		<p>Canales (C)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes. • Blogs de internet (Zomato, TripAdvisor). • Correos electrónicos. • Redes sociales. • Carteles publicitarios. 	
<p>Estructura de costos (EC)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas (más representativo verduras y productos cárnicos). • Salarios y prestaciones. • Arriendos y servicios. • Mantenimiento del huerto 		<p>Fuentes de ingresos (FI)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Platos. • Bebidas. 		

Fuente: Elaboración propia.

5.2. VISIÓN

Delicias de Colombia trabaja comprometidamente sobre las vías de responsabilidad social y ambiental, para ser en 2020 empresa B certificada, a la vez que se posiciona

²⁹ Generación de modelos de negocios, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

como la cadena líder en Chile de restaurantes de comida colombiana dentro del concepto de restaurantes huerto, integrando cada miembro de la organización.

5.3. MISIÓN

Generar un medio para la realización personal y profesional de los colaboradores, reflejando ello en un servicio de calidad para nuestros clientes, en un espacio creado para el disfrute amistoso, amoroso y familiar que divulga la cultura colombiana dentro de un entorno vegetal y cultural. Potenciar el compartir y la integración, reflejado en la satisfacción de los clientes, fundamentado esto sobre los pilares y valores calve de la organización, responsabilidad social y ambiental, el trabajo en equipo, la honestidad y el servicio.

5.4. VALORES Y PILARES GUÍA

Los valores empresariales que definen la cadena de restaurantes Delicias de Colombia son:

- Actitud de servicio: velar porque el cliente se sienta acogido y estar dispuesto a apoyar a superiores y pares para que as tareas se hagan a satisfacción.
- Honestidad: Actuar sensatamente ofreciendo un trato decoroso a los demás en la búsqueda del logro de la misión.
- Trabajo en equipo: preocuparse por el logro conjunto de metas sin sobreponer los intereses personales, que puedan tender a opacar el trabajo de los demás.
- Responsabilidad ambiental: tomar conciencia de la conservación que demanda el medio en el que nos desarrollamos y vivimos, extendiendo este valor al interior y exterior de la organización.
- Responsabilidad social: buscar dejar siempre un aporte positivo a la sociedad futura, esto con el reflejo siempre positivo de la cultura organizacional y el aprovechamiento de un espacio para compartir y conocer nuevas experiencias.

5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Posicionarse en el mercado Chileno como la cadena líder de restaurantes de comida colombiana con el concepto huerta en el horizonte de 5 años.
- Conseguir la certificación de empresa B al término del 2020, por mantener un trabajo constante en responsabilidad social y ambiental como foco de la misión.
- Brindar una experiencia satisfactoria para el cliente al entregar un servicio diferenciador, reflejado en su calificación de satisfacción en las redes sociales.
- Ofrecer una propuesta de valor distinta, con el concepto huerta y la inmersión en la cultura colombiana, valorado ello en encuestas de satisfacción.
- Ofrecer un espacio de integración para el compartir familiar y el disfrute amistoso de nuevas experiencias gastronómicas valorado con encuestas cortas permanentes.

5.6. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

De acuerdo con las estrategias genéricas planteadas por Michael E. Porter y en línea con las características planteadas para la cadena de restaurantes, la estrategia del negocio es de diferenciación (Wheelen & Hunger, 2013, pág. 201), la cual abarca la intención de atender a un objetivo amplio de mercado (habitantes de las comunas seleccionadas), en línea con la propuesta de valor detallada en el plan de marketing.

5.7. PLAN DE COMUNICACIÓN

Liderado por el área de recursos humanos; inicialmente la sensibilización se desarrolla a nivel gerencial, ya que es fundamental que los líderes tengan clara la hoja de ruta del negocio, posteriormente se hace el escalonamiento a los administradores de las sucursales quienes tendrán la misión de proyectar el plan en cada nivel restante, esta tarea estará apoyada en material digital aprovechando las tecnologías de la información y los vínculos que se tendrán con los proveedores de software y publicistas, de tal forma que la estrategia no quede plasmada en papeles y medios sino que realmente se viva en toda la empresa. Este plan está en línea con el programa de implementación, detallándose en el Anexo A.

5.8. PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

Para poner en marcha el plan estratégico es necesario desarrollar un programa que propenda por la identificación de la estrategia a todo nivel de la organización, que se viva y se proyecte. Para tal objetivo se presenta la programación de barras gruesas (Gantt) en el Anexo A, donde se tiene como punto de partida el año 2017, buscando permear toda la organización. Posteriormente se proyecta efectuar sensibilizaciones periódicas las cuales tendrán seguimiento mensual, con la convicción de que la empresa se encamine firmemente en la misión.

La evaluación y control se hace con base en la programación señalada, planteando un plan llamada “los 30 días” que busca la sensibilización y el seguimiento, identificando que la empresa en pleno sabe hacia dónde se dirige. Las reuniones efectuadas en lo que se considera como plan de los 90 días, son con el objetivo de poder hacer seguimiento trimestralmente a la apreciación que se tiene en los medios de la empresa, para poder tomar acciones correctivas permanentes, que permitan materializar la visión.

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1. MODELO SPAN OF CONTROL

Con el objetivo de estructurar la cadena de mando y determinar el número de supervisados que puede tener cada líder de acuerdo al poder delegado, se emplea el modelo Span of Control, el resumen se enseña en la **Tabla 10** y el detalle de los cálculos se presenta en el Anexo D.

Tabla 10. Número de empleados por capacidad de control.

Número de empleados de la cadena de restaurantes						
Cargo u oficio	Sucursal			Total	Capacidad de control (intervalo de personas)	
	Barrio Bellavista	Plaza Ñuñoa	Bulevar Parque Arauco			
Gerentes general	1			1	-	
Gerente de operaciones	1			1	5	8
Gerente financiero	1			1	-	
Gerente de RR.HH.	1			1	-	
Administradores	2	2	2	6	7	10
Líderes auxiliares de servicio	2	2	2	6	7	10
Auxiliares de servicio	15	15	15	45	-	
Chef	2	2	2	6	7	10
Auxiliares de cocina	6	6	6	18	-	
Auxiliar de lavado	2	2	2	6	-	
Auxiliar de bodega y aseo	1	1	1	3	-	
Cajero	2	2	2	6	-	
Encargado de barra	1	1	1	3	-	
Auxiliar de barra	2	2	2	6	-	
Total personal de la cadena	38	38	38	109		

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo se consideraron las siguientes relaciones:

- Gerente de operaciones y administradores.
- Administradores y líderes de auxiliares de servicios.
- Líderes de auxiliares de servicios y auxiliares de servicios.
- Chef y auxiliares de cocina.

De acuerdo con las hipótesis que define el modelo Span of Control, se debe trabajar arduamente en motivar el trabajo en equipo, además en necesario velar por la consolidación de los colaboradores (todos los integrantes de la cadena) para mitigar la hipótesis de aplicación a equipos consolidado o que llevan tiempo trabajando, con el fin garantizar la operación óptima del modelo, lo que alimenta una de las razones para tener un gerente de recursos que se encargue de divulgar y materializar la estrategia a todo nivel en la organización.

La capacidad de control de la **Tabla 10** hace alusión al intervalo de personas que puede controlar cada líder según el vínculo evaluado, evidenciando que de acuerdo a la cantidad de personal seleccionado se tiene holgura de operación, potenciando la prestación de un buen servicio.

6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con las definiciones de estructuras organizacionales, para la cadena de restaurantes la que más se alinea con la estrategia es la estructura funcional (Wheelen & Hunger, 2013, págs. 160, 161), entre las razones relevantes para la decisión se tiene que la empresa se enfoca en una industria, es de tamaño medio y su oferta de productos es definida y poco diversificada, la estructura definida se muestra seguidamente en la **Ilustración 20**.

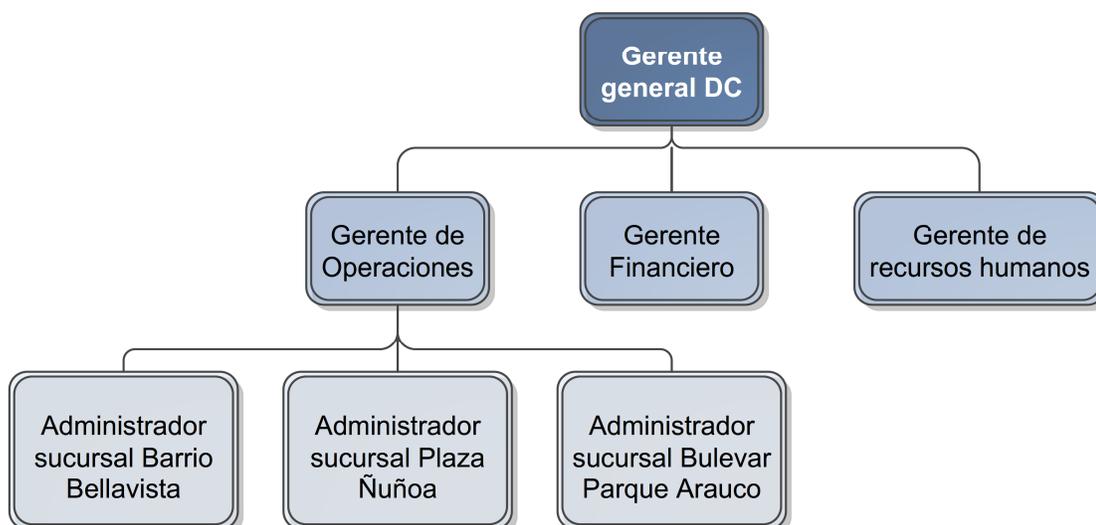


Ilustración 20. Estructura organizacional global.

Fuente: Elaboración propia.

Al interior de cada Sucursal también se tiene un organigrama, validado con el análisis Span of Control, esta estructura se enseña en la **Ilustración 21** y es igual para cada sede.

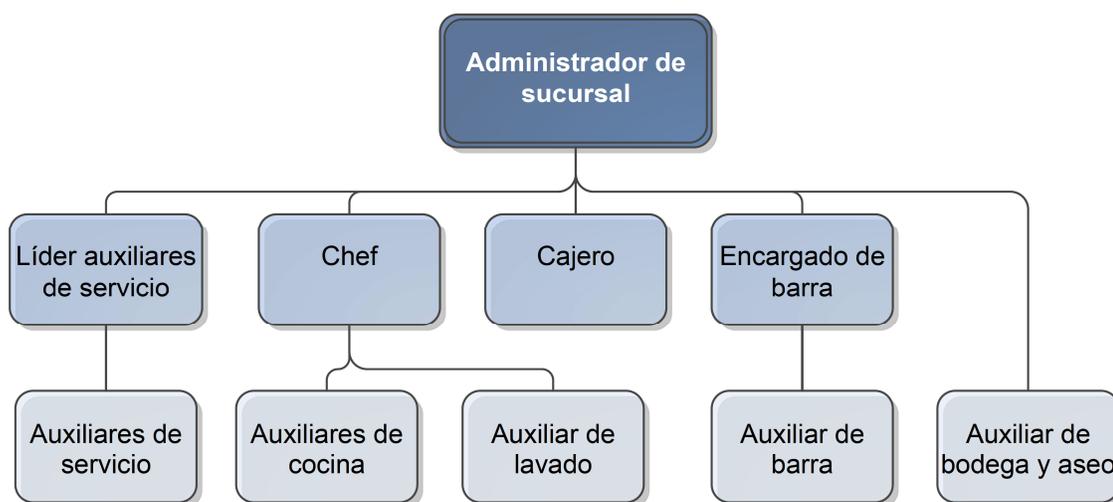


Ilustración 21. Estructura organizacional por sucursal.

Fuente: Elaboración propia.

La estructura contempla que los administradores de todas las sucursales le reportan al gerente de operaciones, principalmente en la búsqueda de la estandarización de procesos, para que el cliente al visitar cualquier sede identifique las mismas características, pretendiendo también que la estrategia organizacional permee fácilmente todos los niveles de la organización al no generar cargos que reporten a múltiples áreas, lo que facilita el trabajo del gerente de RR.HH. y la alineación de objetivos.

6.3. DEFINICIÓN DE PERFILES

En línea con las estructuras organizacionales definidas a nivel gerencial y administrativo de cada sucursal, se definen los perfiles para cada puesto instituido, esto con base en el texto de Organización de Empresas de Enrique Franklin (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 252 a 254). Los perfiles se detallan en el Anexo E con el fin de aminorar la aleatoriedad de funciones, precisando el marco de líneas de comunicación, relaciones de autoridad y requisitos personales para lograr la operación exitosa del plan estratégico y del negocio.

6.4. PLAN DE RECLUTAMIENTO

Al tener definida la dotación de personal necesaria, se determina que el reclutamiento se hace directamente por la empresa, en la **Ilustración 22** se muestra el esquema de operación para el reclutamiento de candidatos.

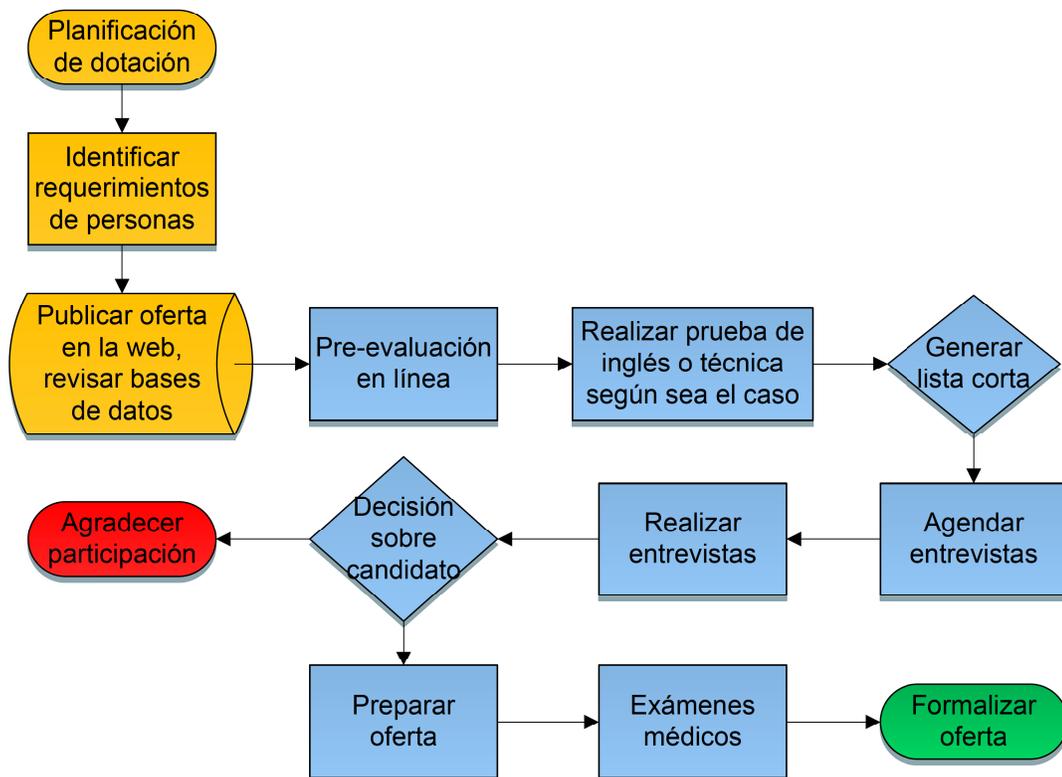


Ilustración 22. Plan de reclutamiento cadena de restaurantes Delicias de Colombia.
Fuente: Adaptación de “proceso de reclutamiento y selección”³⁰.

³⁰ Sebastián Conde. Proceso de reclutamiento y selección, curso de Comportamiento organizacional, DII, Universidad de Chile, 2015.

7. PLAN DE MARKETING

7.1. ESTUDIO DE MERCADO

El desarrollo del estudio de mercado se lleva a cabo en varias etapas, inicialmente se realiza el Brief cualitativo con entrevistas a profundidad el cual se encuentra en el Anexo B, este es la base para la elaboración del estudio cuantitativo donde se llevan a cabo encuestas, las cuales se practican de manera virtual y personalmente, el detalle del procedimiento y metodología abordada para la selección de la muestra, en conjunto con la encuesta ejecutada se enseñan en el Brief cuantitativo presentado en el Anexo C.

Inicialmente la intención que surge es desarrollar un estudio probabilístico pero por limitantes presupuestarias, como recurso necesario en este caso para poder efectuar el número de entrevistas de una muestra representativa, en el universo considerado como la población de la provincia de Santiago, este se reduce al número detallado en el Anexo C que permite inferir datos y desarrollar el plan de negocios pero sin la posibilidad de extrapolar características estadísticas a la población total, así que los datos se utilizan de manera cualitativa.

En definitiva y de acuerdo como se puede ver en el mismo Anexo C, la muestra calculada y efectivamente encuestada es de 89 personas, tomadas de un universo de 7.247.115 habitantes asociados a 2.196.095 hogares, lo que al ser superior a 100.000 individuos la convierte en infinita, se precisa un nivel de confianza del 90%, una heterogeneidad máxima del 50% y un error determinado del 8,7%.

Con base en lo anterior y en la información recogida con el trabajo operativo, se obtienen los siguientes resultados como panorama general, lo que se precisa en las decisiones del marketing mix y el planteamiento consecutivo del plan de marketing.

El estudio permite identificar que es reducido el número de personas que viven solas o con amigos, se resalta en la **Ilustración 23** que el 45% de los núcleos se estructuran principalmente por la pareja y un 38% de las personas viven con sus padres e hijos, destacándose la conformación de hogares matriarcales.

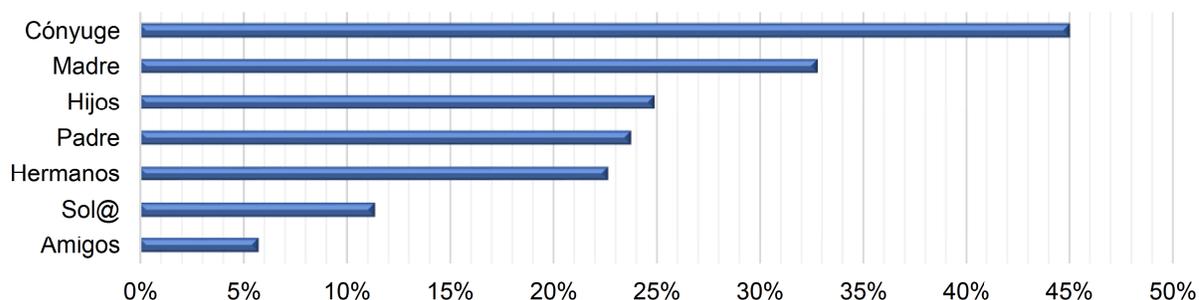


Ilustración 23. Conformación frecuente de los hogares.

Fuente: Elaboración propia.

En línea con lo anterior, resalta que las ocasiones de consumo se generan principalmente con el núcleo familiar y con los amigos, representando el 82% de las frecuencias de consumo como muestra la **Ilustración 24**, información relevante para la segmentación.

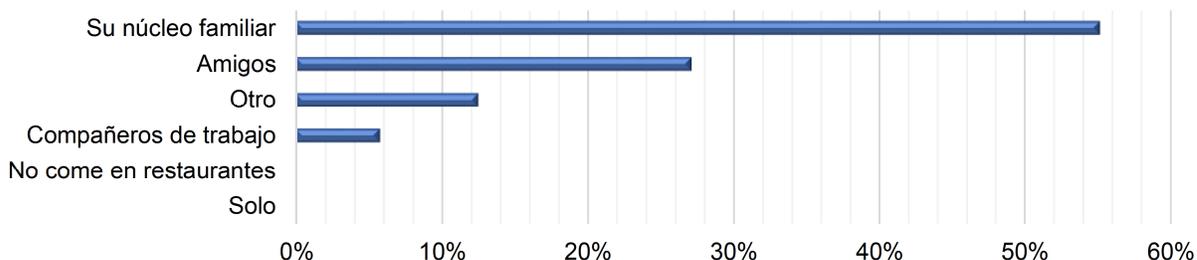


Ilustración 24. Personas o grupos con los que las personas frecuentan comer en restaurantes.

Fuente: Elaboración propia.

Dado que la propuesta de valor busca satisfacer el deseo de compartir un espacio afectivo y habilitar un lugar para disfrutar y degustar de nuevas experiencias, la **Ilustración 25** e **Ilustración 26** están en comunión con el hecho, evidenciando que los principales motivos por los que asisten los consumidores más representativos a los restaurantes es la búsqueda de un espacio ameno para compartir y explorar algo nuevo, donde en promedio el 50% de las personas desean compartir en familia o con amigos y/o un 45% de la muestra desean disfrutar de nuevas experiencias.

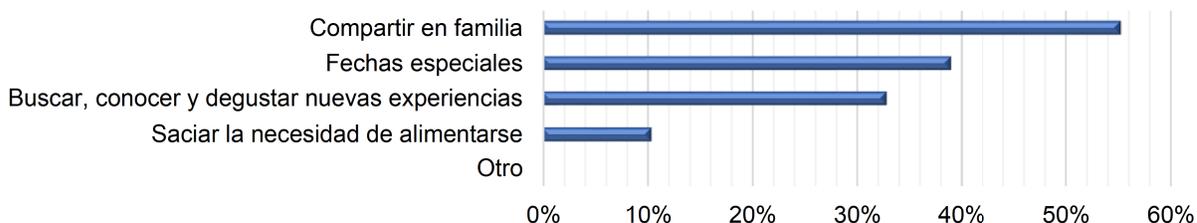


Ilustración 25. Motivos por los que las personas frecuentan restaurantes con el núcleo familiar.

Fuente: Elaboración propia.

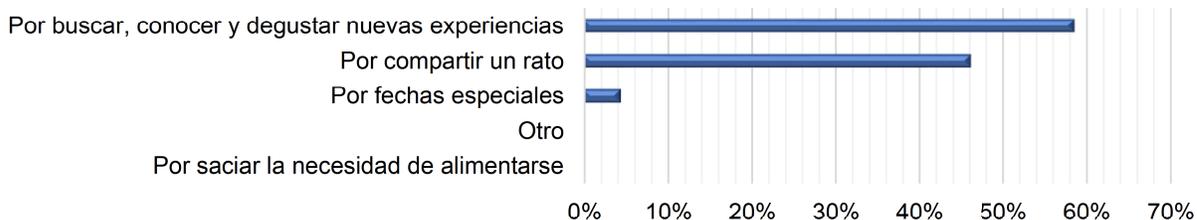


Ilustración 26. Motivos por los que las personas frecuentan restaurantes con amigos.

Fuente: Elaboración propia.

Otro dato relevante es la frecuencia de consumo de las personas precisada en la **Ilustración 27**, la cual puede considerarse alta con un 27% para 3 veces al mes, un

37% más de 4 veces al mes y un 19 % frecuentan mínimo 2 veces al mes un restaurante.

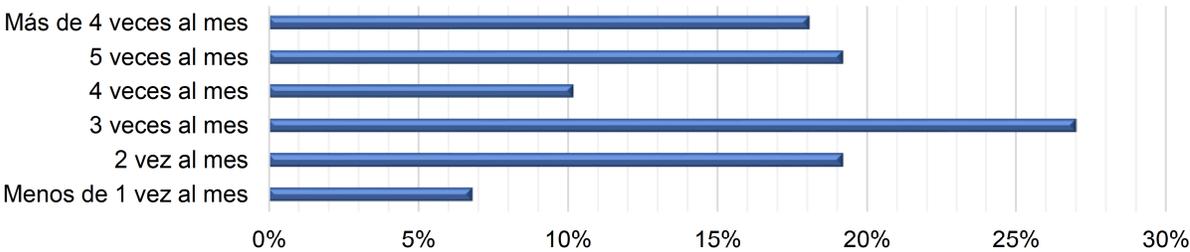


Ilustración 27. Frecuencia de visita de las personas a restaurantes.

Fuente: Elaboración propia.

Coherentemente con la búsqueda de nuevas experiencias, lo que potencia el desarrollo de la propuesta de valor del plan de negocios, se tiene que los potenciales clientes frecuentan principalmente restaurantes de comida internacional, donde la muestra encuestada indica que de sus frecuencias de consumo el 44% se enfocan en estas ofertas.

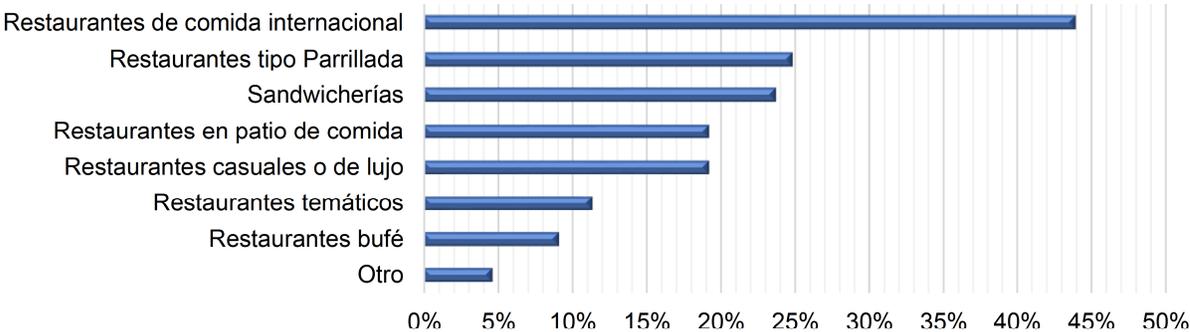


Ilustración 28. Restaurantes frecuentados por las personas.

Fuente: Elaboración propia.

7.2. LOS COMPETIDORES

En cuanto a los principales competidores, de acuerdo con el ranking que presenta TripAdvisor y Zomato para 2015 y 2016 correspondientemente a restaurantes de oferta gastronómica internacional y que desarrollan alguna temática casual o de lujo, se destacan los restaurantes detallados en la **Tabla 11**, donde se resaltan sus características y el posicionamiento (conocido por) logrado en las personas, además se detalla el tipo de comida ofertada, su localización por comuna, el valor de su consumo promedio por persona; se resalta que todos cuentan solamente con una sucursal en todo Santiago.

Tabla 11. Competidores de la cadena de restaurantes Delicias de Colombia.

Restaurante	Características	Oferta gastronómica	Tipo de restaurante	Ubicación (Comuna)	Consumo promedio (CLP/persona)	# Sucursales
Sarita Colonia	Decoración temática en parte alusiva a la cultura peruana y otros elementos detallistas ornamentales con variado menú. Conocido por "Comida peruana travesti"	Cocina peruana	Casual	Recoleta	\$ 18.500	1
Las Vacas Gordas	Decoración tradicional sin concepto característico. Conocido por "Carnes y ambiente familiar"	Cocina italiana y carnes	Casual	Las Condes	\$ 16.000	1
El Camino	Decoración temática al estilo del viejo oeste americano, texano. Conocido por: "Preparaciones en carnes estilo americanas"	Cocina americana, carnes y parrillas	Casual	Providencia	\$ 14.000	1
Azotea Matilde	Arquitectura contemporánea ajustada para una azotea, con amplia divisa. Conocido por: "Vista panorámica a la ciudad"	Cocina contemporánea	De lujo	Providencia	\$ 19.500	1
Baco	Decoración sobria sin temática característica. Conocido por: "Variedad de copas de vino"	Cocina francesa	De lujo	Providencia	\$ 21.000	1
Jewel Of India	Decoración temática alusiva a la cultura india, detallista, en línea con la comida. Conocido por: "Particular decoración y variedad en platos hindúes"	Cocina India	De lujo	Providencia	\$ 20.000	1

Fuente: Elaboración propia, fuente de datos Zomato Chile.

Para rescatar de la competencia, se tiene que las personas valoran mucho la adecuación del espacio, alusivo a alguna temática, donde la mayoría de sus comentarios precisan algún detalle de ello o de la comida ofrecida cuando ofrece experiencias diferentes a la gastronomía local, donde la disposición a pagar deja de ser un factor poco relevante y se destaca el beneficio ofrecido, el cual busca el cliente para

saciar el deseo de obtener algo nuevo, aprovechando el foco de localización en zonas de nivel socioeconómico superior o igual al C3.

De acuerdo como se expuso en el análisis de la industria, el crecimiento de ingresos en el sector es atractivo, rondando a 2013 el 17% anual, donde además se conoce por consulta con expertos y tesis consultadas de ofertas gastronómicas desarrolladas en Santiago que la cantidad de clientes promedio para restaurantes de este tipo oscila entre 190 y 260 personas diarias de acuerdo con la capacidad instalada, lo que es relevante para la estimación de ventas que se desea alcanzar.

7.3. OBJETIVOS

7.3.1. OBJETIVO DE CORTO PLAZO

- Dar a conocer la cadena de restaurantes Delicias de Colombia en la provincia de Santiago.
- Lograr más de 115 ventas diarias, de consumo promedio CLP \$ 15.000, en los primeros 12 meses de operación.

7.3.2. OBJETIVO DE MEDIANO PLAZO

- Alcanzar y mantener una tasa de crecimiento de ingresos anual promedio del 14 %.
- Posicionar la cadena de restaurantes Delicias de Colombia como la principal oferta gastronómica Colombiana de Santiago de Chile.
- Generar más de 210 ventas diarias, de consumo promedio CLP \$ 15.000, a partir del cuarto año de operación.

7.4. SEGMENTACIÓN

Dada la complejidad para poder caracterizar socioeconómicamente una persona de manera directa en Chile, se utilizan variables de segmentación demográficas (en este caso rango de edad, de ingresos y nivel de educación) que permiten generar el marco de referencia alrededor de una clase social, para la definir posteriormente el emplazamiento de las sucursales iniciales, con la ayuda conjunta de las variables de segmentación geográficas y la declaración de posicionamiento adecuada, además se utilizan variables conductuales de las gráficas mostradas anteriormente, como ocasiones de consumo y tipo de restaurantes frecuentados.

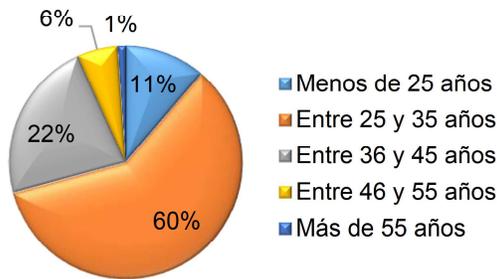


Ilustración 29. Rango de edad de encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

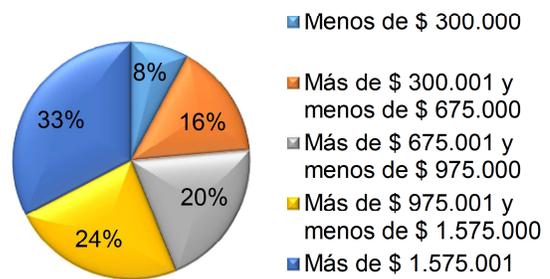


Ilustración 30. Rango de ingresos mensuales (en CLP) de encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

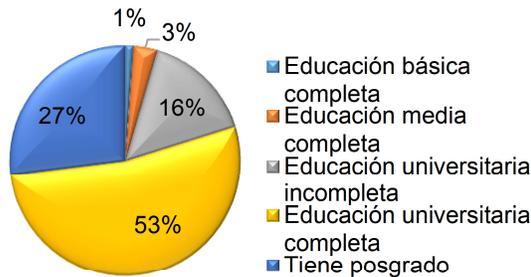


Ilustración 31. Nivel de escolaridad de encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

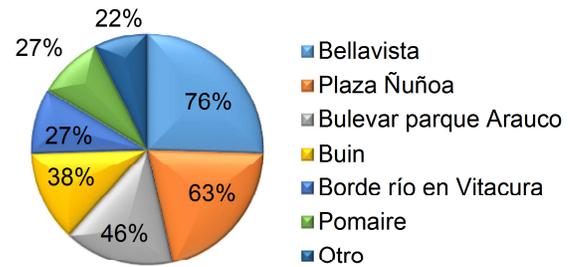


Ilustración 32. Preferencias de ubicación de sucursales.

Fuente: Elaboración propia.

En la **Ilustración 29** de la población encuestada se encuentra que el 90% tienen entre 25 y 55 años de edad, a su vez, en la **Ilustración 30** se ve que el 76% cuentan con ingresos superiores a CLP \$ 675.000 y al mismo tiempo en la **Ilustración 31** se aprecia que el 80% terminaron como mínimo la formación universitaria, lo que de acuerdo con la AIM, esto se asocia a personas de un grupo socioeconómico entre C3 y ABC1. Otro dato relevante que ayuda a definir la segmentación geográfica es la preferencia de ubicación de las sucursales, de acuerdo con la **Ilustración 32**, se concretan como lugares de emplazamiento de las sucursales el sector de Bellavista en la comuna de Providencia, la plaza Ñuñoa en la comuna de Ñuñoa y el bulevar parque Arauco en la comuna de las Condes.

Por lo tanto, con la información precedente se define que la base de segmentación es el beneficio buscado por el cliente, lo que en línea con las variables de segmentación demográficas, conductuales y geográficas seleccionadas, se concreta que el segmento está definido por personas de grupo socioeconómico C3, C2 y ABC1, entre 25 y 55 años, con ingresos mensuales superiores a CLP \$ 675.000 que demandan lugares para poder compartir con familiares o amigos, en busca de nuevas experiencias culturales y gastronómicas, localizadas geográficamente en las comunas de Providencia, Ñuñoa y las Condes.

7.5. PROPUESTA DE VALOR

Para la identificación de la propuesta de valor del negocio se resaltan sus elementos estructurales, la novedad, el diseño y el desempeño ofrecidos que posteriormente se articulan para declararla como se indica en la **Ilustración 33**, apoyado en la metodología definida por Alexander e Yves para modelos de negocios (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 22 a 25).

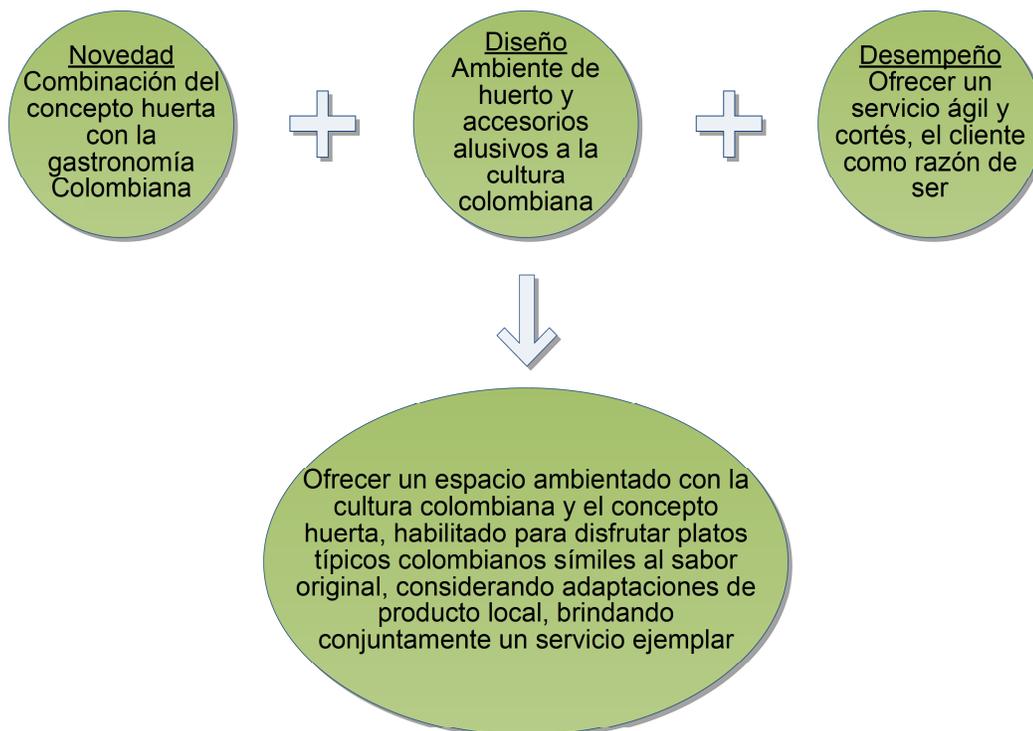


Ilustración 33. Propuesta de valor.

Fuente: Elaboración propia.

- **Novedad:** el foco es la integración de la gastronomía colombiana con la temática de restaurante huerta; hasta el momento en Santiago hay pequeños restaurantes que ofrecen platos colombianos con reducidos menús, a la vez hay restaurantes con el concepto vegano en similitud a la propuesta huerta pero es un concepto opuesto ya que no venden productos con contenido cárnico y las pequeñas plantaciones al interior de su local son de plantas aromáticas.

Todos estos son restaurantes independientes ajenos a alguna cadena de restaurantes, por lo tanto la propuesta novedosa es la integración de la huerta y la comida colombiana, recreando sabores similares a los legítimos colombianos con adaptaciones de algunos alimentos locales y el suministro de productos importados con algunos proveedores.

- **Diseño:** la conjugación de la huerta y parte del mobiliario con el valor de la cultura colombiana, pretenden saciar la demanda del cliente de conocer nuevas

experiencias, sabores, arquitectura, apariencia y hasta aromas en un espacio acogedor que incita el compartir amistoso y familiar.

- Desempeño: el cliente como razón de ser es parte intrínseca y fundamental del valor declarado como actitud de servicio de la organización, por lo que la mira está en aprovechar el espacio y el diseño concienzudo de la cadena, para saciar la creciente demanda de un servicio cortés y ágil, que propicie el ambiente cálido para satisfacer las diferentes ocasiones de consumo de los visitantes.

7.6. DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO

Con base en el segmento seleccionado y la propuesta de valor que pretende entregar la cadena de restaurantes, la declaración de posicionamiento es a siguiente:

Para personas de estrato C3, C2 y ABC1 entre 25 y 55 años que buscan nuevas ofertas gastronómicas y espacios para compartir en familia y amigos, Delicias de Colombia **es** la cadena de restaurantes huerta **que** propicia un ambiente integrado huerto-cocina con la rica gastronomía colombiana **porque** cuenta con chefs colombianos y espacios apropiadamente diseñados.

7.7. ESTRATEGIA COMPETITIVA

De acuerdo con las estrategias genéricas definidas por Michael Porter y como se declaró en el plan estratégico, la empresa enfocará su estrategia competitiva en la diferenciación, esto con el fin de alcanzar los objetivos de marketing al centrarse en ofrecer un servicio a un segmento amplio de mercado, ganando espacio en su mente, desarrollando para esto el plan de marketing que acá se detalla.

7.8. TAMAÑO DEL MERCADO

Con base en el análisis adelantado, el estudio de mercado, la segmentación ejecutada, el mercado objetivo definido y el posicionamiento declarado, se procede con el análisis del tamaño de mercado en que participará la cadena de restaurantes, se acota para las tres localidades de emplazamiento de las sucursales, Providencia, Las Condes y Ñuñoa de acuerdo como se muestra en la **Tabla 12**.

Tabla 12. Tamaño del mercado según segmento objetivo.

Comuna	Población por rango de edad perteneciente a estratos C3, C2 y ABC1 proyectada a 2017						Seg-mento	Tasa de crecimiento promedio próximos 5 años
	Menor a 25 años	Entre 25 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Entre 46 y 55 años	Mayor a 55 años	Total Comuna		
Las Condes	80.014	49.573	35.449	41.525	75.874	282.435	126.547	0,50%
Ñuñoa	57.910	38.150	29.600	32.470	70.386	228.516	100.220	1,86%
Providencia	32.601	29.485	15.969	19.168	48.544	145.767	64.622	0,99%
Total	170.525	117.208	81.018	93.163	194.804	656.718	291.389	

Fuente: elaboración propia, fuente de datos INE y AvanzaChile.

De acuerdo con el segmento de edades, grupo socioeconómico y ubicación, se competirá en un mercado de 291.389 potenciales clientes lo que representa en total un 43,69% de la población total de dichas municipalidades, la cual tiene una tasa estimada de crecimiento promedio del 1,1% diferencial para cada comuna. La materialización del plan de marketing tiene como foco crear un posicionamiento en el mayor porcentaje de dicha población para alcanzar los objetivos declarados.

7.9. MARKETING MIX

7.9.1. PRODUCTO

El menú de productos ofrecidos se centra en la comida típica colombiana, aprovechando la diversidad gastronómica del país, se eligen algunos platos representativos de viable adaptación a los productos locales o asequibles en el mercado chileno, lo que posibilita que tengan similitud al sabor original y que en cada preparación se incluyan elementos básicos de la huerta de producción propia. Así se tienen en consideración los siguientes aspectos del estudio de mercado:

En la **Ilustración 34** se aprecia que el 52% de la población encuestada valora la importancia de conocer la comida colombiana, a la vez que en las encuestas realizadas las personalmente precisan relevante la inclusión de la bandeja paisa y de plátanos en un menú como asociación a algo típico colombiano, lo que se considera adelante en la presentación del menú.

A la vez, en la **Ilustración 35**, con un 71% los encuestados valoran de importante a muy importante la posibilidad de interactuar con el huerto y conocer parte de los alimentos que degusta en sus platos, lo que valora la temática que se desarrollará paralelamente con la oferta gastronómica. En el plan de operaciones se detallan los alimentos que se cultivaran en el huerto.

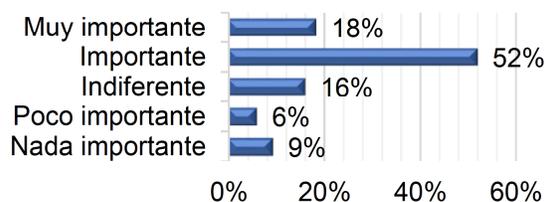


Ilustración 34. Valoración de importancia por conocer la comida colombiana.

Fuente: Elaboración propia.

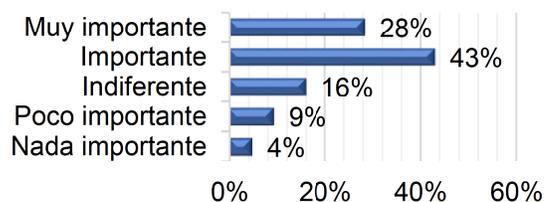


Ilustración 35. Valoración de importancia de poder interactuar con el huerto y conocer parte de los alimentos que estarán en el plato.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo señalado anteriormente, se hace el diseño del menú de la cadena de restaurantes Delicias de Colombia, definiendo los principales platos que se ofrecerán inicialmente, de la **Tabla 13** a la **Tabla 20** se describen dichos productos, precisando el respectivo nombre, la región de procedencia o que representa y se asocia una imagen alusiva.

Tabla 13. Descripción de producto, bandeja paisa.

Producto:	Bandeja Paisa
Región o zona del producto:	Antioquia
Descripción	Presentación
<p>Gustoso menú compuesto de frijoles (porotos), arroz, carne molida, chorizo, morcilla (prieta), chicharrón (tocino), huevo frito, tajada de maduro, ensalada, aguacate (palta), arepa y hogao (verduras finamente cortadas salteadas en aceite) servido en bandejas de barro al mejor estilo de la abuela, permitiendo recrear las vivencias de arrieros, campesinos y la familia típica paisa que gusta comer en abundancia.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Descripción de producto, arroz atollado valluno.

Producto:	Arroz atollado valluno
Región o zona del producto:	Valle del Cauca
Descripción	Presentación
<p>Recreando la época de colonización, surge el atollado valluno, rica combinación de carnes, cerdo, res (vacuno) y pollo, con pastas y arroz blanco, preparado todo cuidadosamente con combinación de pimientos, ajo y los secretos de la casa, servido en plato de barro. Intención, introducir al cliente en un recorrido vallecaucano con deleite de sabores.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Descripción de producto, ajiaco santafereño.

Producto:	Ajiaco Santaferreño
Región o zona del producto:	Bogotá
Descripción	Presentación
<p>Deleite de sabores aborígenes que se mezclan con la colonización, se identifican a través de un mix de papas, pollo, y mazorca en su tiempo de cosecha, bañado todo en crema de leche al mejor sabor santafereño, acompañado de aguacate, arepa y las hojas secretas; se sirve en la típica chocha (plato hondo de barro) permitiendo un viaje al interior de Colombia.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Descripción de producto, mute santandereano.

Producto:	Mute santandereano
Región o zona del producto:	Santander
Descripción	Presentación
Exquisita combinación de carnes, granos y verduras, en las que resaltan la costilla de res, carne de cerdo, callo (guata callo), maíz blanco desgranado (choclo), papa, ahuyama (zapallo camote), garbanzos, frijoles y las hierbas y aliños de la casa, que en conjunto permiten degustar en un succulento caldo las memorias santandereanas desde la comodidad local. Servido típicamente en chocha y acompañado del infaltable aguacate.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Descripción de producto, lechona tolimense.

Producto:	Lechona tolimense
Región o zona del producto:	Tolima
Descripción	Presentación
Evocando el siglo XVI cuando los colonizadores trajeron consigo esta receta a Colombia. El cliente disfrutara de un sabroso trozo de cerdo al horno, relleno de arroz con finas verduras y trozos de carne; plato con el que se transportará a territorios pijao (Tolima y pueblos aledaños) para compartir parte de su cultura.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Descripción de producto, patacones con hogao y guacamole.

Producto:	Patacones con hogao y guacamole
Región o zona del producto:	Caribe
Descripción	Presentación
El inigualable sabor costeño (región caribeña colombiana), se degusta con la deliciosa entrada de trozos de plátano frito, acompañados del delicioso guacamole y hogao de la casa para hacer un viaje en familia y/o con amigos a esta región colombiana.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Descripción de producto, arepas con mantequilla y queso.

Producto:	Arepas con mantequilla y queso
Región o zona del producto:	Antioquia
Descripción	Presentación
<p>Las que no pueden faltar, deliciosas arepas (base harina de maíz) rellenas de queso con mantequilla, ideales para acompañar buenos momentos, con una deliciosa tasa de chocolate o solas, haciendo un viaje típicamente a la tierra paisa (Antioquia).</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Descripción de producto, picada montañera.

Producto:	Picada montañera
Región o zona del producto:	Todo el país
Descripción	Presentación
<p>Si compartir se quiere, una picada típica montañera (gentilicio antioqueño) le conviene, esta permite degustar un conjunto de sabores con carne de cerdo, res, chorizo, morcilla, papa, patacones y la infaltable arepa.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Cada plato se podrá acompañar de jugos naturales de frutal locales o de bebidas nacionales e importadas. El establecimiento adicionalmente tendrá expendio de bebidas alcohólicas aprovechando la importancia para una parte del segmento encuestado, donde el 43% califican de importante a muy importante, la venta de estas en el establecimiento, como se ve en la **Ilustración 36**.

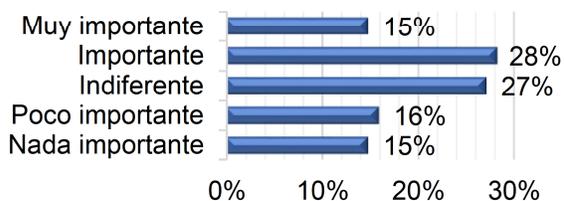


Ilustración 36. Valoración de importancia del expendio de bebidas alcohólicas.

Fuente: Elaboración propia.

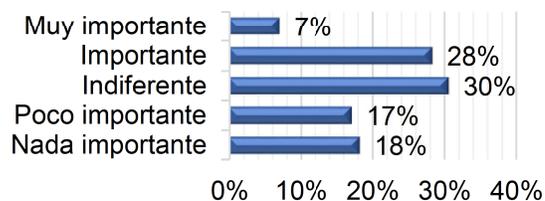


Ilustración 37. Valoración de importancia de tener juegos de mesa mientras se espera la comida.

Fuente: Elaboración propia.

Un valor adicional entregado, alternativo a los productos y en pro de contribuir a la creación de un ambiente de compartir, es el acceso a juegos de mesa mientras se espera la comida, ya que como se muestra en la **Ilustración 37**, el 35% de los encuestados lo valoran sobre importante. Lo anterior se conjuga además con la habilitación del espacio y el concepto huerta, en el que aprovechando el sembrado en el local se enseñan las características de los alimentos que este dispone, con un desarrollo histórico cultural de dichas especies, compaginado estrechamente con la premisa institucional, el “cliente como razón de ser”.

7.9.2. PRECIO

De acuerdo con lo obtenido en el estudio de mercado, se puede ver en la **Ilustración 38** que para el 66% de encuestados la disposición a pagar oscila entre CLP \$ 10.000 y CLP \$ 20.000 por cada menú en un restaurante. Al mismo tiempo, de acuerdo con el estudio de los competidores detallado anteriormente en la **Tabla 11**, el consumo promedio por persona está entre CLP \$ 14.000 y CLP \$ 21.000, para el segmento de restaurantes casuales y de lujo en el cual se competirá, ya que es este donde se encuentran los principales restaurantes temáticos de acuerdo con la calificación de Zomato y TripAdvisor.

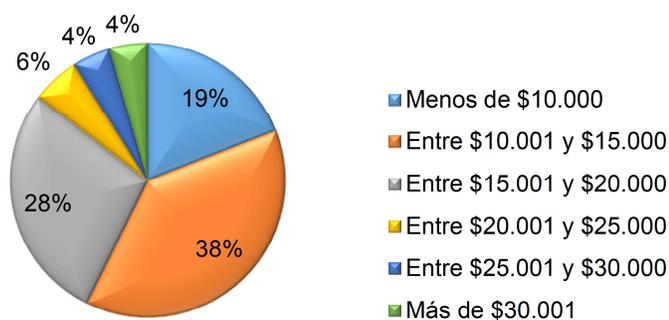


Ilustración 38. Disposición a pagar por cada menú en un restaurante.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, teniendo en cuenta los costos que tendrá la cadena de restaurantes Delicias de Colombia para su apertura y operación mensual, considerando que la base de segmentación es el beneficio buscado y valorando el margen de utilidad mínimo esperado por plato según la opinión de expertos entrevistados y los análisis de

precios unitarios (APU) construidos, se concreta que el consumo promedio por cliente será de CLP \$15.000, esto permite cumplir con los compromisos adquiridos con todos los stakeholders de la cadena. Aunque la disposición a pagar no es el foco de la definición del precio, el valor promedio definido por plato permite generar un consumo cercano al nivel bajo de precios respecto a la competencia, aprovechando esto como un plus para alcanzar el posicionamiento en el mercado de fragmentado de bajas barreras, en aras de la consecución de los objetivos de marketing y satisfaciendo los intervalos esperados por clientes.

7.9.3. PLAZA

Como base para la selección de las localidades se tiene la indicación de preferencia de la muestra encuestada, la cual según se muestra en la **Ilustración 32** de la segmentación, hay mayor preferencia por el barrio Bellavista, la plaza Ñuñoa y el bulevar parque Arauco, lo que está en línea con la información rescatada de las entrevistas a profundidad y de la **Ilustración 39**, donde ambas fuentes de información coincide en que el restaurante debe estar dentro de la zona urbana por comodidad para el desplazamiento y a la vez debe estar fuera de los centros comerciales, ya que algunas personas manifiestan que así se propicia un ambiente más acogedor.

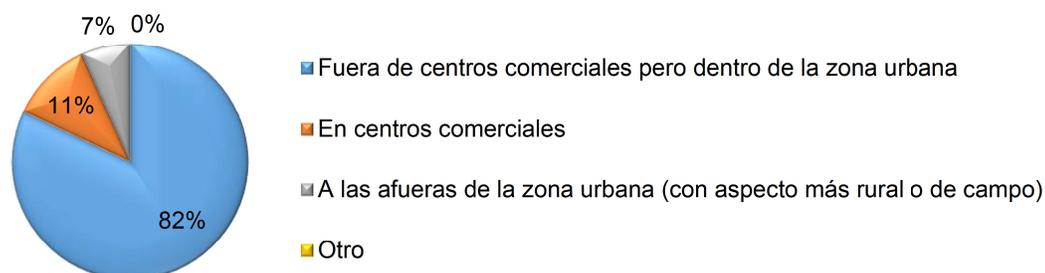


Ilustración 39. Ubicación frecuente de los restaurantes visitados por los encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Reafirmando lo anterior, de la **Ilustración 40** se resalta la importancia del desplazamiento para las personas, reafirmando la ubicación en la zona urbana con facilidad de locomoción para la llegada al lugar.

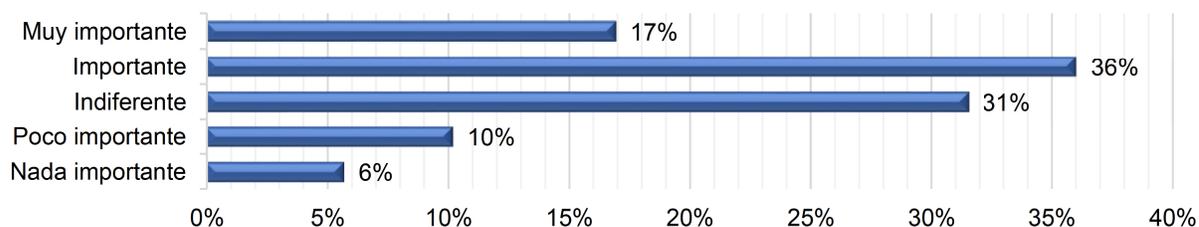


Ilustración 40. Valoración de importancia del desplazamiento hacia el restaurante.

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto relevante para la selección del lugar de emplazamiento de las sucursales, es la densidad de grupos socioeconómicos de nivel alto en dichas zonas, ya que en promedio sobre el 90% de la población allí ubicada pertenece a un GSE superior al C3 lo que calza con el segmento definido.

De acuerdo con lo anterior, se describen los tres lugares en los que se localizarán los restaurantes y el polígono tentativo de ubicación, para el cual se definen los intervalos de precios de arrendamiento que se presentaran en el análisis financiero. Concretar un lugar específico no es apropiado en la inmediatez debido al tiempo de presentación del plan y la materialización del mismo; como características generales, se define que cada restaurante tendrá un área aproximada de 240 m² lo que se debe ajustar a la oferta disponible de locales. Se procede con la descripción de las plazas:

- Barrio Bellavista: es un sector comercial ubicado en la comuna de Providencia, la cual se caracteriza en general por tener un alto volumen de población flotante debido al fuerte impulso que la municipalidad le da a la gestión de eventos y a la conservación de parques y lugares característicos. Por dichas razones hay variada cantidad de restaurantes con abundantes ofertas gastronómicas, ofrecidas a los alrededores de sus múltiples focos de entretención, como el cerro San Cristóbal, la casa de Pablo Neruda (la Chascona), parque Bustamante y el centro comercial más emblemático de la ciudad, el Costanera Center.
- Plaza Ñuñoa: se ubica en la comuna de Ñuñoa, en ella hay un largo corredor comercial sobre la avenida Irarrázaval donde se destaca el Caracol Ñuñoa Centro; alejado de este hay otros centros comerciales como el Portal Ñuñoa y el Strip Center Irarrázaval. La comuna potencia las actividades culturales y a su vez alberga un lugar emblemático en la región metropolitana, el estadio Nacional, punto en el que se llevan a cabo diferentes eventos de envergadura, diferentes de los deportivos. Sin duda, uno de los puntos que más congrega personas con ocasión de consumo de alimentos es la plaza principal y sus alrededores en un radio aproximado de 400 m. Este conjunto de elementos y la estratificación mayoritaria superior al nivel C3 compaginan con el segmento a atender.
- Bulevar parque Arauco: se ubica en una de las comunas que socioeconómicamente alberga masas de muy alto poder adquisitivo, Las Condes, en ella hay alta concentración de edificios, hoteles y restaurantes. En esta a su vez hay gran variedad de centros comerciales como el parque Arauco y Alto las Condes, lo que impulsa que dentro de ellos y a sus alrededores se desarrollen corredores gastronómicos, como es el caso del bulevar selecto para el emplazamiento de una sucursal, aprovechando así la alta demanda de quienes allí habitan y visitan en busca de nuevas experiencias gastronómicas.

Las tres ubicaciones seleccionadas ya descritas tiene en común la facilidad de acceso y disposición de zonas de parqueadero regulado, lo que contrasta con el requerimiento demandado; además, dada la selección de las selectas plazas, se contempla en el diseño y se realiza la respectiva apropiación presupuestal, para satisfacer las exigencias de los potenciales clientes respecto a la calificación de importancia que dan al diseño de las instalaciones, donde el 79% de los encuestados lo consideran de importante a muy importante, como se muestra en la **Ilustración 41**.

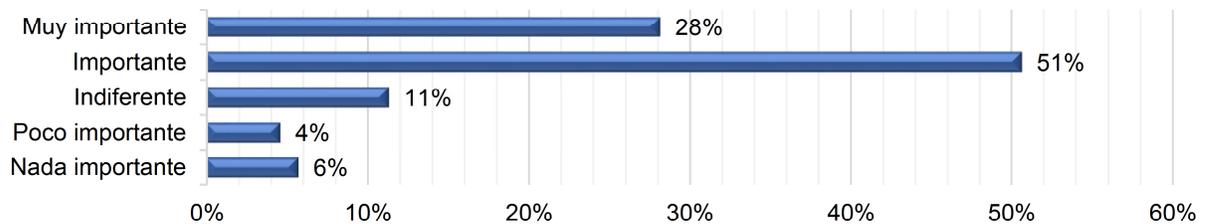


Ilustración 41. Valoración de importancia del diseño de las instalaciones.

Fuente: Elaboración propia.

7.9.4. PROMOCIÓN

Con base en lo identificado en la investigación de mercado, y la segmentación enmarcada en una fusión poblacional calificada como millennials y el creciente segmento del poder gris³¹, se tiene que esta demanda contenido digital y están familiarizada con los dispositivos electrónicos y el internet y de acuerdo con la **Ilustración 42**, de los encuestados, el 52% manifiestan que se enteran e informan de las nuevas propuestas gastronómicas a través de blogs o páginas web, a la vez toda la muestra indica que los otros dos medios representativos del cual toman información es del correo electrónico o por carteles publicitarios.

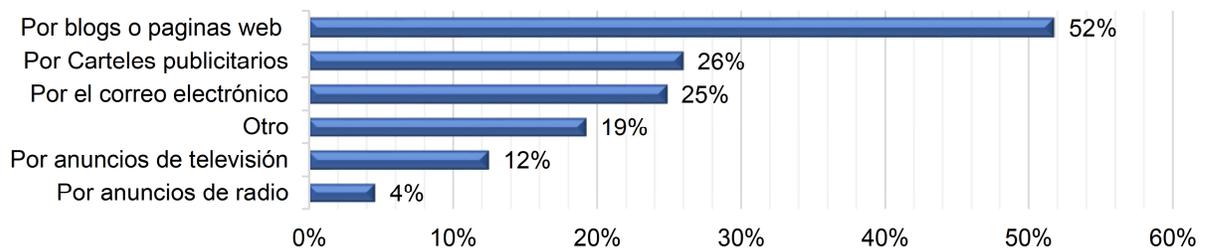


Ilustración 42. Medios de información frecuentes de nuevas ofertas gastronómicas.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto el foco de promoción estará en el marketing digital el cual se desarrollará de la siguiente manera:

- **Creación página web:** Se plantea desarrollar un sitio web con contenidos llamativos para los potenciales clientes, donde podrán acceder a información del restaurante, historia de los platos ofrecidos en el menú, historia del restaurante y ambientación de su concepto. Adicionalmente allí poden hacer reservas con el fin de propiciar un servicio más personalizado al momento de llegar a la sucursal de preferencia. Se hará énfasis en el concepto de empresa B, buscando sensibilizar a su vez al cliente con la responsabilidad social y ambiental con que se vincula estrechamente la estrategia del negocio.
- **Creación de blog y perfil en redes sociales:** con el ánimo de crear un espacio de discusión cercano, se creará el blog de Delicias de Colombia y el perfil de Facebook, en el cual las personas ayudan a crear el sitio, promoviendo con inbound marketing

³¹ Definición de “Grey power logistics” en Logistics trend radar 2014, DHL Customer Solutions & Innovation.

el interés por los platos ofrecidos y la presentación de nuevas ofertas gastronómicas; se busca promover el vínculo con el cliente y despertar su interés por la comida colombiana con su toque huerto, buscando a la vez el incentivo por la interacción de los stakeholders como acto natural en el medio, que relaten el bienestar de trabajar en la cadena evidenciando la responsabilidad social de del negocio y a la vez comentando las buenas prácticas ambientales ejecutadas en el restaurante, mostrando el compromiso organizacional.

La creación del perfil de Instagram pretenderá mostrar diferentes presentaciones de platos, que motiven a las personas a degustarlos, a la vez que se muestran los espacios del restaurante incitando a conocerlos y disfrutar de estos, todo ello acompañado de un agente publicitario.

- Suscripción a portales gastronómicos: se define que se hará la suscripción Zomato y TripAdvisor, ya que son portales que promueven el boca a boca, con elevado volumen de visitas y comentarios, concurrencia por las personas para dar calificaciones a los platos y sitios frecuentados, donde valoran desde el servicio hasta el acceso al lugar, lo que permite desarrollar intimidad con el cliente y obtener calificaciones que permiten dar orientación al servicio brindado y a al posicionamiento que se desea alcanzar.
- Carteles publicitarios: se hará la contratación de publicaciones en carteles previo a la apertura para comenzar a mostrar la imagen a las personas, posteriormente se harán publicaciones mensualmente para potenciar el conocimiento de marca por dicho medio.
- Boca a boca: algo que valoran los clientes es la recomendación de sus pares y personas cercanas, tal como lo manifestaron las personas encuestadas. Por lo tanto, se enfatizará en la premisa del cliente como razón de ser y se promoverá la discusión del bienestar social que genera la organización a su interior, haciendo ver su cara de compromiso ambiental, concienciando a los trabajadores acerca de brindar un servicio diferenciador, donde el cliente se sienta satisfecho en su estancia en el lugar, con el fin de que la experiencia sea plena y se incentive en si el boca a boca para su círculo social.

Los costos asociados al plan de marketing se detallan en el numeral 9.1.2 del análisis financiero del plan de negocios.

7.10. PLAN DE VENTAS

Partiendo del estudio de competencia directa realizado en el numeral 7.2, se sabe que el flujo de personas de restaurantes similares está en el intervalo de 190 a 260 personas promedio por día y que el consumo promedio por cada cliente está entre CLP \$ 14.000 y CLP \$21.000; además se conocen los horarios de atención, la cantidad promedio de mesas disponibles y la duración promedio de estancia de las personas; se resalta que varios restaurantes tiene como descanso los lunes, lo anterior se resume en la **Tabla 21**. Dado que las características de los restaurantes comparados son similares a la

propuesta de Delicias de Colombia, al presentar una oferta gastronómica internacional y al tener una temática definida acorde (americana, italiana, peruana, entre otras) se tienen en consideración dichos datos para el estimativo del plan de ventas de la cadena.

Tabla 21. Resumen características de la competencia.

Horario de atención frecuente	Mesas promedio disponibles	Conformación promedio de mesas (# personas)	Mesas promedio atendidas por garzón	Tiempo promedio de estancia (horas)	Intervalo de clientes promedio diarios (# personas)	Consumo promedio por persona (CLP)
<ul style="list-style-type: none"> • Martes a sábado de 12:00 a 00:00 h • Domingos de 12:00 a 17:00 h 	25 a 32	2 a 6	6 a 7	1,5 a 2,5	190 a 260	\$14.000 a \$21.000

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, se definen las características de operación ligadas al plan de ventas de la cadena de restaurantes Delicias de Colombia, como se muestra en la **Tabla 22.**

Tabla 22. Características de ventas de Delicias de Colombia.

Horario de atención frecuente	Mesas disponibles	Conformación promedio de mesas (# personas)	Mesas promedio atendidas por garzón	Tiempo promedio de estancia (horas)	Intervalo de clientes esperado (# personas)	Consumo promedio por persona (CLP)
Martes a domingo de 12:00 a 00:00 h	32	2	4	2,5	210	\$ 15.000

Fuente: Elaboración propia.

Comparativamente respecto a los niveles de servicio del mercado, para lograr diferenciación, cuando se esté operando al punto deseado se deben tener ocho garzones por turno, lo que está sobre el promedio de los competidores evaluados para garantizar una experiencia única (atendiendo cuatro mesas en promedio), cada sucursal tendrá una capacidad disponible de 32 mesas las cuales se pueden organizar para atender grupos de más de dos personas y considerando la máxima estancia promedio definida.

Se considera que el nivel de clientes promedio a atender por día es de 210, en línea con los niveles del mercado, partiendo de estos datos se hace el análisis de sensibilidad variando la capacidad de ocupación, donde profesionales de experiencia entrevistados relacionados con el medio, indican que mientras se da a conocer el negocio el nivel de ocupación oscila entre 50% y 65% en el primer año de operación, el

cual va incrementando gradualmente en el horizonte de tiempo, de esta manera los valores definidos para los escenarios que se enseñaran posteriormente en el análisis financiero se muestran en la **Tabla 23**, precisando las ventas e ingresos promedio diarios esperados por cada sucursal en su primer año de operación.

Tabla 23. Ventas promedio por sucursal en el primer año de operación.

Escenario	% de ocupación promedio primer año	Clientes promedio diarios	Consumo promedio por persona (CLP)	Ingreso diario promedio por sucursal (CLP)
1 Pesimista	42,0%	89	\$ 15.000	\$ 1.335.000
2 Conservador	55,0%	116	\$ 15.000	\$ 1.740.000
3 Optimista	72,0%	150	\$ 15.000	\$ 2.250.000

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el nivel de ocupación promedio definidos, se toma como valor conservador un porcentaje cercano al límite inferior del intervalo de ocupación típico en la industria (55% en este caso), del cual incrementado en un 30% da como resultado 72% de ocupación máximo, rondando el límite superior expresado por los expertos para el primer año, de esta manera, para definir el límite inferior de la banda de ocupación del primer año del restaurante, se disminuye el escenario conservador en un 30% para obtener un escenario pesimista del 42% de ocupación, de este modo se tendrían ingresos diarios promedio para el primer año de \$1.335.000, \$1.740.000 y \$2.250.000 para el escenario pesimista, conservador y optimista respectivamente.

Por lo tanto y ante el análisis concienzudo para el desarrollo del plan de marketing, el escenario adoptado para la proyección de costos del proyecto es el conservador, desestimando el escenario pesimista dado que los ingresos de la industria son crecientes y hay inversión en marketing con proyección a alcanzar los objetivos cortoplacistas definidos, lo que demanda control de ellos y evaluación de la efectividad de este para redefinirlos en caso de ser preciso, el detalle de la proyección de ingresos del primer año se detalla en la **Tabla 24**.

Tabla 24. Proyección de ventas del primer año, escenario conservador.

Año	% de ocupación	Tasa de crecimiento	Ingresos promedio diario (CLP)	Ingresos promedio mensuales (CLP)	Ingresos promedio anuales (CLP)
1	55,0%	0,0%	\$ 1.740.000	\$ 45.240.000	\$ 542.880.000

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo como base de un escenario conservador con promedio de ocupación de 116 personas por día (55% de la ocupación proyectada futura), se define que dicha ocupación en el horizonte de evaluación de 5 años va incrementando en promedio un 14,0% anual, conservadoramente inferior al crecimiento de ingresos de la industria mencionado del 17%, esto hasta consolidar la ocupación completa proyectada de 210 personas diarias, el detalle de los cálculos se muestra en la **Tabla 25**.

Adicionalmente, para la proyección de los costos de los años futuros, aunque el análisis del entorno externo evidenció un gran crecimiento del país en la última década, es claro que en los últimos años se ha desacelerado la economía, con lo que han disminuido la oferta de restaurantes y al tiempo las expectativas de crecimiento del PIB nacional (hasta el 2,5% según el Banco Central), por lo tanto, para la proyección de costos al igual que el valor del precio de los productos se tomará conservadoramente el pronóstico de crecimiento del PIB, que aunque es inferior al IPC, se define este dado que si crecen tanto costos como ingresos con el mismo porcentaje, se refleja mayor beneficio en los ingresos, por tanto se toma un valor menor.

Tabla 25. Proyección de ventas consolidadas en el horizonte de 5 años por las 3 sucursales en el escenario conservador.

Año	% de ocupación	Ingresos promedio diario por sucursal (CLP)	Ingresos promedio mensuales por sucursal (CLP)	Ingresos promedio anuales por sucursal (CLP)	Ingresos promedio anuales de la cadena (CLP)
1	55,0%	\$ 1.740.000	\$ 45.240.000	\$ 542.880.000	\$ 542.880.000
2	64,0%	\$ 2.060.250	\$ 53.566.500	\$ 642.798.000	\$ 642.798.000
3	75,0%	\$ 2.489.981	\$ 64.739.513	\$ 776.874.150	\$ 1.917.600.750
4	88,0%	\$ 2.988.371	\$ 77.697.659	\$ 932.371.903	\$ 2.283.051.201
5	100,0%	\$ 3.477.011	\$ 90.402.276	\$ 1.084.827.309	\$ 2.717.234.117

Fuente: Elaboración propia.

De este consolidado, se puede observar para el escenario conservador que el primer año se tendrían ventas cercanas a los CLP \$ 542 millones y al término del quinto año serían de \$ 2.717 millones, lo que puede resultar atractivo a los inversionistas y generar respaldo para las entidades financieras.

7.11. PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

Para llevar a cabo el plan de marketing, se define la programación detallada en el Anexo F, en la cual se indica que se desarrollará una reunión de control periódica mensual para determinar la efectividad de los instrumentos de marketing que se emplearán, en búsqueda del posicionamiento de la cadena; con base en los resultados se sondea periódicamente la continuidad de cada elemento.

Adicionalmente se plantea que el diseño de los elementos publicitarios se gestiona dos meses antes del lanzamiento de la cadena, con el fin de mostrar la imagen de manera previa buscando ambientar a las personas con el nuevo concepto, intentando generar un impacto positivo que viabilice la consecución de los objetivos de corto plazo definidos, con implicancia directa sobre los de largo plazo.

8. PLAN DE OPERACIONES

8.1. DISEÑO DEL LAYOUT

Para el diseño del layout tipo, de cada sucursal de la cadena de restaurantes, se utiliza el método de planeación sistemática de la relación (SLP) (Chase & Jacobs, 2014), para

ello se tienen en consideración las zonas y dependencias típicas que componen un restaurante y se hace el diseño con base en la relación de dependencias, estas se enseñan en la **Ilustración 43**, considerando que el área típica del local será de 240 m² (la cual se ajustará al área del local arrendado), con esta base se definen las áreas de cada dependencia indicadas en la misma ilustración, donde se conserva una relación del 60% del total del área para servicios y 40% para producción³², en caso de que el local sea de mayor área se hace proporcionalmente la distribución entre el área de servicios y de cocina.

N°	Área (m ²)	Descripción
1	6	Baños clientes
2	6	Baños colaboradores
3	8	Barra de bebidas
4	2	Caja
5	9	Zona de lavado
6	9	Cuarto de aseo y equipos
7	12	Cuarto frío y bodega cocina
8	14	Huerta
9	6	Oficina administración
10	61	Zona de Cocina
11	98	Zona de servicios
12	9	Zona descanso colaboradores

Ilustración 43. Calificación de proximidad entre zonas.

Fuente: Elaboración propia.

La calificación de proximidad entre las diferentes áreas se realiza con base en la convención definida en la **Tabla 26**, de acuerdo con el SLP se asigna un valor alfanumérico a cada relación como se muestra en la **Ilustración 43**, en el Anexo F se enseñan los cálculos de todas las relaciones y el gráfico de estas, de donde se obtiene un diseño óptimo de relación entre áreas, minimizando su separación.

Tabla 26. Convención de relaciones entre áreas de sucursales.

Valor	Cercanía	Código de línea	Ponderación numérica
A	Absolutamente necesaria	=====	4
E	Especialmente importante	=====	3
I	Importante	=====	2
O	Cercanía común y corriente OK	-----	1
U	Sin importancia	-----	0
X	No deseable	~~~~~	-1

Fuente: Elaboración propia.

Se determina que la configuración óptima de las áreas del restaurante que puede extenderse a cualquiera de las sucursales, independientemente de las restricciones de espacio, es la enseñada en la **Ilustración 45** determinada con base en el diagrama de relaciones de la **Ilustración 44**.

³² Cálculo de aforo y clientela, Business Chef, <<http://www.cocinasindustriales.com/como-calculiar-el-aforo-y-flujo-de-clientela>>.

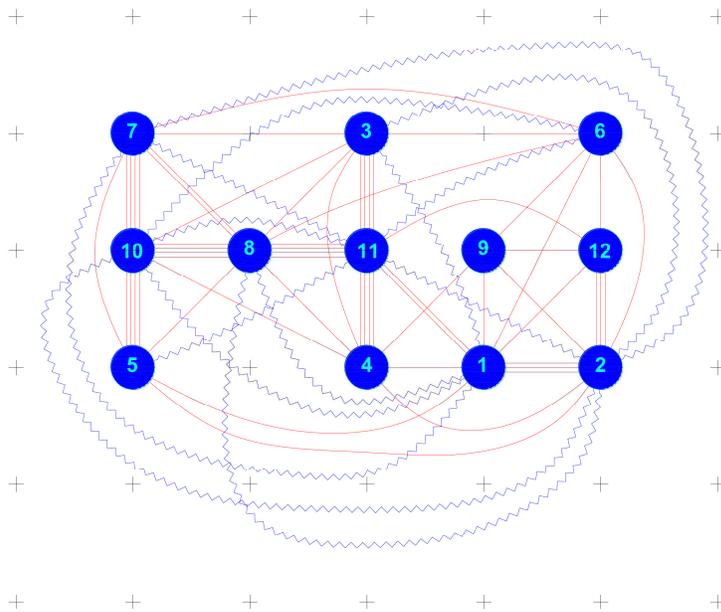


Ilustración 44. Diagrama de relaciones.
Fuente: Elaboración propia.

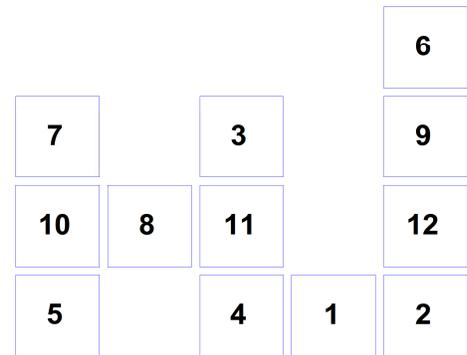


Ilustración 45. Distribución inicial genérica basada en el diagrama de relaciones sin considerar limitaciones de espacio.
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente en la **Ilustración 46** se enseña la distribución ajustada para un local prototipo, con un área mínima requerida de 240 m² que posibilita ubicar 32 mesas, lo que comulga con el plan de ventas y permite tener un área cómoda aproximada de 1,5 m² por cliente³³. En el caso de variación del área del local, la distribución se realiza entre el área de servicios y de cocina conservando la relación 60-40.

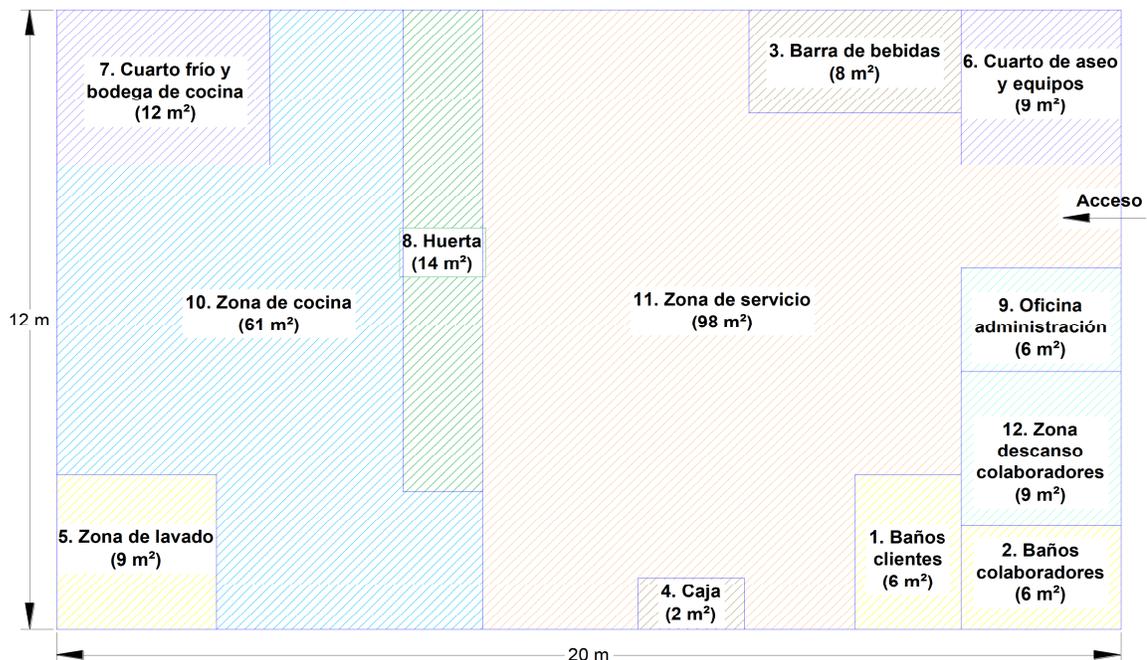


Ilustración 46. Distribución final ajustada a restricciones de espacio de un local prototipo.
Fuente: Elaboración propia.

³³ Vid, nota 32.

En el diseño del layout se tienen en consideración las restricciones de aislamiento de los servicios sanitarios de la zona de comidas, la proximidad requerida del huerto a la zona de cocina y a la zona de servicios, tanto para la toma de materias primas para los platos como para el acercamiento con los clientes respectivamente. La configuración inicial del huerto está a cargo del agrónomo quien tiene la misión de tenerlo en funcionamiento y capacitar a los chefs y cocineros en cuanto a la operación y extracción adecuada de los alimentos. En el huerto se sembrarán alimentos locales (tomates, zanahoria, cebolla, pimientos y porotos) dadas las restricciones fitosanitarias y climáticas de Chile para la siembra de especies nativas Colombia y por la facilidad de cuidado y cultivo en un espacio reducido controlado.

En el diseño adicionalmente se considera un área de descanso para los colaboradores, en donde pueden tomar sus alimentos en su periodo de descanso, con el fin que se sientan incluidos desde la concepción propia del diseño, en pro del buen servicio, la materialización de la estrategia del negocio y la creación de cultura organizacional.

8.2. SUCURSALES

Se proyecta que la apertura de las sucursales se hará de manera gradual, donde se procederá primero con la apertura de la sede ubicada en la comuna de Providencia, esta operará sola durante los dos primeros años, para hacerle seguimiento y evaluar su comportamiento, esperando obtener los resultados proyectados en el plan de ventas y los objetivos definidos para el corto plazo en el plan de marketing. Consiguiendo los resultados esperados, se da apertura a las siguientes dos sucursales en la comuna Las Condes y Ñuñoa. El programa de apertura de las tiendas se detalla en el Anexo H.

Como se definió en el plan de marketing, las sucursales operarán de martes a domingo de las 12:00 h hasta las 00:00 h del siguiente día, considerando el día lunes para compensaciones del personal y mantenimientos requeridos de los establecimientos, equipos y demás. En ejercicio siempre deben haber ocho auxiliares de servicio, un líder, un administrador, un encargado de barra, un cajero, un chef, tres auxiliares de cocina y un auxiliar de lavado, para cumplir con los objetivos declarados en los planes funcionales previos.

El proceso de compras es igual para todas las sucursales de la cadena de restaurantes, este se define en la **Ilustración 47**, partiendo de la generación de requisiciones del personal administrativo de segundo nivel (Líder auxiliares de servicios, encargado de barra y chef) hasta terminar en el almacenaje de los productos por parte del auxiliar de bodega con el sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir), con el objetivo de aminorar los desperdicios por vencimiento de materias primas.

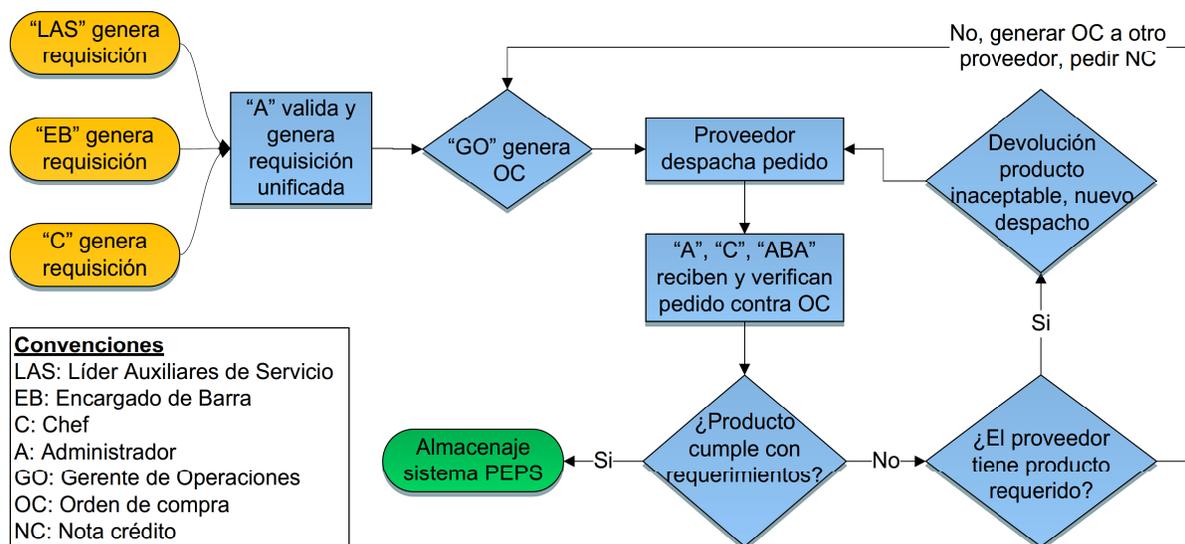


Ilustración 47. Proceso de compras.

Fuente: Elaboración propia.

El gerente de operaciones es quien determina a que proveedor le genera la orden de compra, dicha orden, de acuerdo con la gestión de proveedores, envían los insumos directamente a la sucursal correspondiente. Las requisiciones del Chef se realizarán semanalmente con el fin de tener bajos niveles de inventarios, evitar la obsolescencia y brindar productos frescos. Las requisiciones de servicios, papelería, barra y demás se harán quincenalmente.

Siempre las recepciones de pedidos se harán con el auxiliar de bodega, el chef según corresponda y con el administrador, para el caso en que algo no cumpla con las especificaciones, se solicita el cambio o si es preciso se exige la nota crédito al proveedor con falta y la generación de una nueva orden de compra al gerente de operaciones. De todos los pedidos se guarda registro y calificación del proveedor para enriquecer la base de datos de proveedores, de tal manera que permita decantar los ineficientes, potenciar los buenos o explorar nuevos en caso de requerirse.

8.3. PROVEEDORES

Para el abastecimiento de las materias primas de la cadena, se consideran como sensibles tres grupos de proveedores principalmente, ya que de no contar con estos se pierde la esencia de los platos y por tanto se puede detener la operación, estos son: el primero es de hortalizas (verduras y legumbres) y frutas; el segundo es de semillas para el huerto y el tercero es de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), de esta manera en la **Tabla 27** se presentan los nombres de los proveedores por cada grupo.

Tabla 27. Lista de proveedores por grupo de insumo.

Hortalizas y frutas	Semillas	Bebidas
Agrícola El Canelo Ltda.	Semillas A. Music Ltda.	Cavalieri Y Compañía Ltda.
Agrosiap Ltda.	Semillas del mundo	José Andrés Muñoz Maúlen
Fullmercado Express	Semillas Generación 2000 Ltda.	Zerene Hermanos Y Compañía Ltda.
Gazafrut	Semillas libres	
Pablo Atilio Beltrán Fernández	Semillas orgánicas	

Fuente: Elaboración propia.

Los anteriores proveedores listados entregan los pedidos en la dirección especificada por la empresa de acuerdo con la orden de compra generada, inicialmente no admiten pagos a 30 días por lo que el pago debe ser de contado pero con la consolidación del negocio el periodo de pago puede ampliarse según acercamientos previos.

8.4. COCINA SUSTENTABLE ORIENTACIÓN A EMPRESA B

A nivel mundial se ha incrementado la preocupación por el desperdicio de alimentos y por la conservación ambiental. Debido a esto algunas empresas, entre ellas Unilever, se ha dado a la tarea de estudiar la cocina sustentable. La mencionada, ha desarrollado algunas cartillas en pro de la creación de conciencia social para la conservación ambiental y buenas prácticas en el manejo de alimentos, es por esto que en la operación de la cadena de restaurantes Delicias de Colombia se adoptan los pilares de la cocina sustentable definidos por Unilever Food Solutions, con mira hacia la futura obtención del sello de empresa B.

Los pilares referidos anteriormente se enseñan en la **Ilustración 48**, agregando al pilar de recepción y almacenes, la extracción del huerto por el concepto definido de la cadena, ya que conjuntamente de estas dos fuentes se toman las materias primas para la preparación de los platos en el pilar 3.

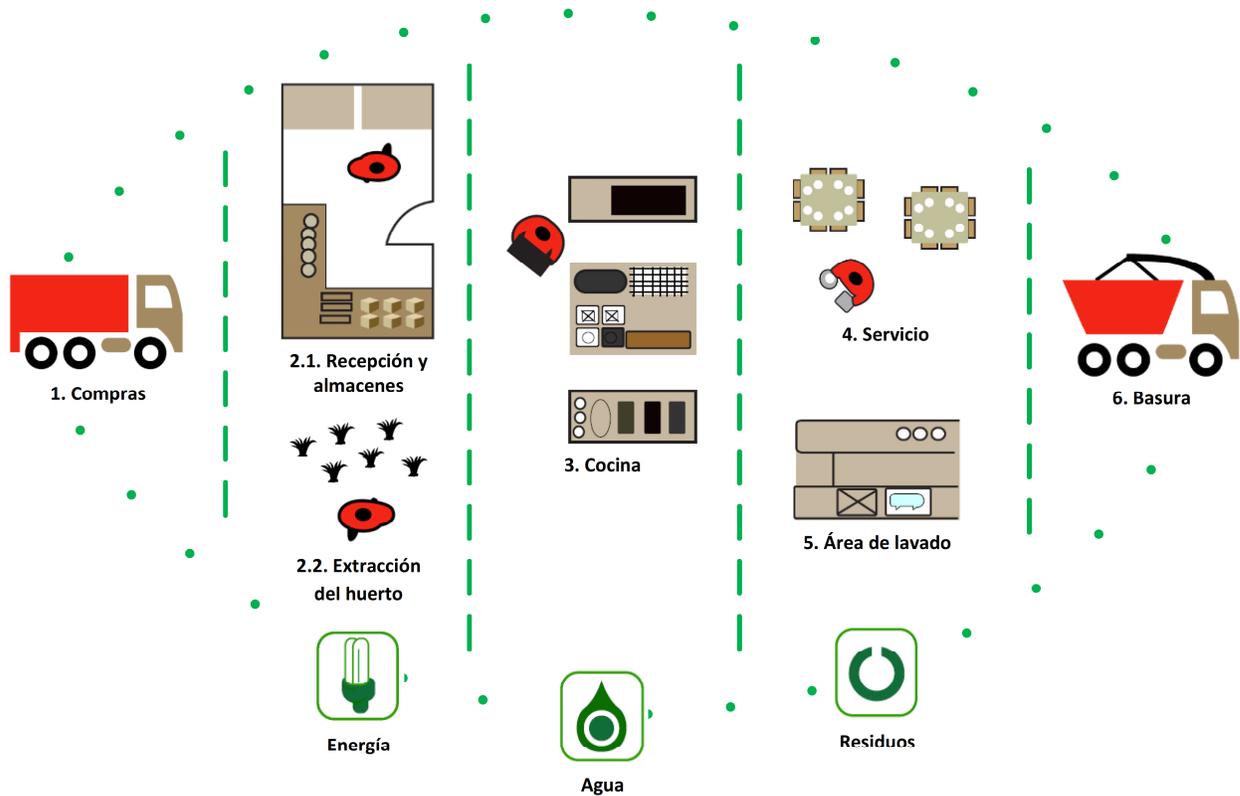


Ilustración 48. Ciclo y pilares de la cocina sustentable, enfoque en empresa B.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de “Guía para tener una cocina sustentable”³⁴.

La descripción de operación de cada pilar aplicado a Delicias de Colombia se detalla a continuación:

- **Compras:** requiere definir el procedimiento de compras, considerando la cadena de origen de las requisiciones hasta la entrega del producto como se describe en la **Ilustración 47** del capítulo 8.2. En cuanto a las compras de insumos de aseo, se deben implementar productos biodegradables que aminore el impacto del medio ambiente. Se debe además comenzar la construcción de una base de datos desde el primer día de operación, para determinar los tiempos de mayor venta con el fin de que el inventario se ajuste más a la realidad y se aminoren los desperdicios.
- **Recepción y almacenes:** el almacenamiento se hace inmediatamente llegan los productos, con la guía del chef se marcan los productos con el sistema PEPS para aminorar el desperdicio por caducidad, las neveras se deben graduar apropiadamente con el fin de conservar bien los alimentos pero disminuyendo el consumo energético por sobre enfriamiento.
- **Extracción del huerto:** La extracción de productos del huerto se hace con base en la orientación del ingeniero agrónomo que lo supervisa semanalmente; se implementa sistema de riego eficiente para aminorar el consumo de agua.

³⁴ Unilever Food Solutions, Guía para tener una cocina sustentable, <http://www.unileverfoodsolutions.com.mx/vida-sustentable/Cocina_Sustentable.c_download_1?download=1>.

- Cocina: demanda planeación de menús los cuales ya están estructurados, aportando eficiencia en la preparación, tanto para la planeación de pedidos como para las dosificaciones requeridas por plato. Se debe implementar la utilización de una máquina de empaque de alto vacío con el fin de mejorar la conserva de los alimentos y el control de dosificaciones aminorando las mermas.
- Servicio: los colaboradores de servicio como parte fundamental de la cadena, se preocupan por brindar una atención ejemplar a la vez que contribuyen con el sondeo de la optimización de las porciones, evidenciando las sobras más frecuentes y cantidades aproximadas, con el fin de refinar la carta y ofrecer cantidades que aminoren los desechos, en línea con el reajuste de precios futuro, ofreciendo calidad y no cantidad.
- Área de lavado: es necesario implementar la utilización de un triturador de alimentos para aminorar el volumen de los desechos, además se requiere la implementación de la trampa de grasas con el fin de reducir la contaminación del agua entregada al colector, facilitando su limpieza posterior.
- Basura: se debe hacer separación de basuras, esto se motiva con la adquisición basureros de colores marcados con la descripción de los residuos a depositar en cada uno, lo anterior complementado con la sensibilización periódica del personal, para que tome conciencia de la importancia de contribuir en la conservación del medio ambiente y el enfoque de la organización. Además se debe hacer revisión periódica de los botes para chequear que no contengan materias primas como reflejo de mermas por perecibilidad.

Finalmente el objetivo de controlar los pilares de la cocina sustentable y fundamentar la operación de la misma en estos, vela por aminorar del consumo energético y de agua, además por la reducción de los residuos generados y por la correcta disposición de estos, en busca de generar impacto positivo ambiental.

9. PLAN FINANCIERO

Para efectos de claridad, todos los valores monetarios expresados en el análisis financiero se encuentran en moneda local, pesos chilenos (CLP), salvo algunas excepciones que se encuentran en UF las cuales se especifican claramente.

9.1. ANÁLISIS FINANCIERO

9.1.1. INGRESOS

El horizonte de tiempo definido para la evaluación del proyecto es de 5 años, considerando que en promedio en la última década de acuerdo como se mostró en el análisis de la industria, los ingresos promedio de esta han crecido 17 % anualmente, por tanto y de acuerdo con el horario de operación definido de martes a domingo, se consideran 3 escenarios, uno conservador partiendo con la ocupación inicial del 55%

por sucursal, otro pesimista con una ocupación inicial del 42 % y un escenario optimista con una ocupación inicial del 72 %. Para el escenario conservador se considera que la ocupación crece un 14 % en promedio al año por debajo del promedio de la industria, hasta alcanzar en el quinto año la ocupación deseada de 210 clientes diarios por sucursal, se presentan en la **Tabla 28** los ingresos esperados para la cadena de restaurantes Delicias de Colombia. Se proyecta además que los precios crecerán un 2,5 % anual en función de la proyección de crecimiento del PIB nacional como se precisó en el plan de ventas.

Tabla 28. Ingresos proyectados, horizonte de 5 años.

Año	Ingresos promedio anuales, escenario pesimista (CLP)	Ingresos promedio anuales, escenario conservador (CLP)	Ingresos promedio anuales, escenario optimista (CLP)
1	\$ 416.520.000	\$ 542.880.000	\$ 702.000.000
2	\$ 503.685.000	\$ 642.798.000	\$ 844.272.000
3	\$ 1.484.911.350	\$ 1.917.600.750	\$ 2.487.964.050
4	\$ 1.789.146.084	\$ 2.283.051.201	\$ 2.832.394.646
5	\$ 2.159.322.929	\$ 2.717.234.117	\$ 3.213.155.172

Fuente: Elaboración propia.

9.1.2. COSTOS

Todos los costos que se presentan en este capítulo consideran un incremento anual del 2,5 % en función de las expectativas de crecimiento de la producción del país.

a. Materias primas y margen de utilidad

De acuerdo con el análisis de precios unitarios (APU) realizado para los platos que se ofrecerán, se determina que las materias primas cuestan entre un 24 % y 30 % de los ingresos generados, considerando para todos los cálculos el valor más desfavorable del 30 %, dentro de dicha estructura de costos se considera un margen bruto del 50 % del precio de venta.

b. Arriendos de locales

De acuerdo con las localidades declaradas para la ubicación de las sucursales, se tiene el valor promedio de arriendo por m², se considera para el cálculo un local ideal de 240 m² necesario para el emplazamiento de la estructura deseada; como es de esperarse y según se muestra en la **Tabla 29**, la zona más costosa es el bulevar del parque Arauco con 1,30 UF/m², seguida por el barrio Bellavista con 1,28 UF/m² y el sector más económico es la plaza Ñuñoa con 1,19 UF/m².

Tabla 29. Costo arriendo mensual de locales.

Lugar	Área (m ²)	Mensual		
		Valor (UF/m ²)	Valor UF (CLP)	Valor total (CLP)
Barrio Bellavista	240	1,28	\$ 25.907	\$ 7.958.569
Plaza Ñuñoa	240	1,19	\$ 25.907	\$ 7.398.982
Bulevar parque Arauco	240	1,30	\$ 25.907	\$ 8.082.922
				\$ 23.440.473

Fuente: Elaboración propia.

El valor total enseñado de CLP \$ 23 millones se presenta con la intención de orden de magnitud, ya que este se incrementa en el horizonte de tiempo, siendo superior al momento de la apertura de las sucursales de Las Condes y Ñuñoa en el tercer año.

c. Costo nóminas

El detalle del cálculo de salarios se enseña en el Anexo I, como consideraciones para los flujos de caja realizados, se tiene que los dos primeros años de operación la sucursal barrio Bellavista contará directivamente con el gerente de operaciones y el gerente general, para el tercer año cuando entran en operación las dos sucursales restantes, se expande la nómina directiva contratando el gerente de finanzas y el de RR.HH.

En cuanto a la parte de colaboradores, el primer año de operación se contrata el 50%, el año siguiente se incrementa en proporción al crecimiento esperado y el tercer año el personal está completo, garantizando la operación deseada del negocio. Con esta información, el primer año de operación la nómina se estima en CLP \$ 253 MM, al tercer año cuando operan las 3 sucursales asciende a CLP \$ 777 MM y al horizonte de 5 años se prevé una nómina que ronda los CLP \$ 900 MM, evidenciando ser uno de los ítems más representativos en el flujo de caja; dentro de la nómina se incluye al ingeniero agrónomo encargado de mantener los huertos, el detalle de la nómina aproximada mensual de enseña en el Anexo J.

d. Costo de servicios

De acuerdo con la información recolectada en campo, el costo promedio de los servicios con la operación completa, considerando electricidad, agua, gas, telefonía e internet y servicio de monitoreo y alarma, es de CLP \$ 2,8 millones, para la ocupación inicial del 55% y su incremento gradual, se estima que el primer año de operación el costo de los servicios estará alrededor de los CLP \$ 21 MM, al tercer año cuando están en operación las 3 sucursales asciende a CLP \$ 76 MM y al término del 5 año ronda los CLP \$ 102 MM en la operación plena de las 3 sucursales.

e. Costos asociados al plan de marketing

De acuerdo con las consideraciones del plan de marketing y las cotizaciones de mercado, el costo correspondiente asociado a publicaciones en carteles es de CLP \$ 750.000 mensuales por sucursal y la actualización de los portales web es de CLP \$ 250.000 mensuales, lo que representa una inversión anual inicial de CLP \$ 12 millones;

en operación de las 3 sucursales al tercer año es de CLP \$ 22 millones y al quinto año se estima en CLP \$ 23 millones. La inversión en el diseño de la imagen corporativa, los portales web y demás consideraciones estimadas en el plan de marketing se aprecian el costo como costo hundido.

f. Inversión y depreciación de activos

El detalle de las inversiones en activos y su correspondiente depreciación se presenta en el Anexo K. Se tiene que el primer año, para la operación de la primera sucursal se debe invertir en activos CLP \$ 116 millones y para el tercer año CLP \$ 232 millones para poder poner en funcionamiento las otras 2 sucursales.

La regulación chilena según el SII³⁵, permite depreciar los activos de manera acelerada, acogiendo en el proyecto a esta posibilidad, todos los activos se alcanzan a depreciar al término del quinto año como se detalla en el Anexo K y se obtienen los montos de depreciación especificados en la **Tabla 30** para su correspondiente año.

Tabla 30. Inversión inicial y depreciación.

Horizonte de depreciación acelerado (CLP/año)				
1	2	3	4	5
46.097.833	35.573.833	127.547.406	70.547.017	69.103.459

Fuente: Elaboración propia.

9.1.3. CAPITAL DE TRABAJO

Para el cálculo del capital de trabajo se emplea el método de proyección de flujos mensuales (Contreras & Diez, 2015, pág. 287) el cual se detalla en el Anexo L, con dicha proyección se determina que la operación de la primera sucursal requiere CLP \$ 150 millones y para la puesta en marcha de las sucursales restantes se requiere en el tercer año un capital de trabajo adicional de CLP \$ 183 millones que garanticen el funcionamiento del negocio. Para ambos actos de apertura, el punto más crítico de demanda de capital se da en el cuarto y quinto mes respectivamente del tercer año de operación, a partir de este periodo comienza a disminuir la dependencia de capital de los accionistas, hasta considerar su recuperación al final del periodo de evaluación.

El cálculo anterior se contrasta con el método del periodo de desfase (Contreras & Diez, 2015, pág. 286), el cual arroja valores inferiores, por tanto, conservadoramente se mantiene para los flujos de caja el total de CLP \$ 333 millones obtenido por el método de proyección de flujos.

9.1.4. FINANCIAMIENTO

En una primera instancia, se considera que el financiamiento del proyecto se da con aporte de inversionistas, dado que se requiere inversión de capital en varios periodos consecutivos como se muestra en la **Tabla 32** correspondiente al flujo de fondos puro (sin financiamiento bancario), se plantea una segunda propuesta de negocios con un

³⁵ Tabla de depreciación de activos, <http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm>.

flujo de fondos mixto, entre aporte de capitales de inversionistas y financiamiento bancario.

El crédito se simula con el banco de Chile al ofrecer una mejor tasa de interés (11,88 % anual) comparativamente respecto al banco Itaú (16,92 % anual), para igual periodo de evaluación de 24 meses. En la **Tabla 31** se presenta el plan de pago del crédito de CLP \$ 230 millones con cuota fija.

Tabla 31. Plan de pagos del crédito, Banco de Chile.

Monto préstamo (CLP)	(230.000.000)			
Tasa anual del crédito	11,88%			
Plazo crédito (años)	2			
N° de cuota	Amortización (CLP)	Intereses (CLP)	Cuota (CLP)	Saldo (CLP)
1	108.552.011	27.324.000	135.876.011	(121.447.989)
2	121.447.989	14.428.021	135.876.011	-
Total	230.000.000	41.752.021	271.752.021	-

Fuente: Elaboración propia.

Se considera que en el flujo de caja financiado, el crédito se gestiona y obtiene para el tercer año de operación con el objetivo de cubrir la inversión en activos fijos, requeridos para la apertura de las dos nuevas sucursales; el capital de trabajo para esta operación se cubre con aporte de capital de los inversionistas.

9.1.5. FLUJO DE CAJA

Se presentan dos flujos de caja, un flujo de fondos puro presentado en la **Tabla 32** con aportes de capital únicamente de inversionistas y un flujo de fondos financiado, mostrado en la **Tabla 33**, en el cual el aporte de dinero para creación del negocio tiene parte de inversionistas y otra financiada con un crédito bancario.

Esta labor se hace dado que la secuencia planteada para la apertura de las tiendas demanda gran inversión en dos periodos de tiempo diferentes, una es al año cero para la apertura de una primer tienda en la que es complejo conseguir un crédito a nombre propio para operar, razón por la cual se buscan aportes de inversionistas; la otra inversión se da al tercer año para abrir las dos nuevas sucursales, dado que para este año ya se tienen resultados operacionales positivos, se puede gestionar parte del capital requerido con una entidad financiera, la cual prestaría para la adquisición de activos y la parte restante se gestiona con los inversionistas.

Solicitar de nuevo toda el capital a los inversionistas cuando aún no se perciben ganancias es poco atractivo, por tanto al gestionar el crédito, buscando trabajar apalancadamente, se aminora la carga de los inversionistas, se mejora la TIR del proyecto y a la vez la tasa exigida por el costo del patrimonio, de esta manera se presentan los dos flujos de caja a continuación.

Tabla 32. Flujo de caja puro (FCP).

Ítem	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	-	542.880.000	642.798.000	1.917.600.750	2.283.051.201	2.717.234.117
Costos de materias primas	-	(162.864.000)	(192.839.400)	(575.280.225)	(684.915.360)	(815.170.235)
Costos de arriendos	-	(95.502.828)	(97.890.398)	(295.525.759)	(302.913.903)	(310.486.750)
Costos de servicios públicos	-	(21.469.626)	(26.001.824)	(76.603.812)	(90.262.102)	(102.717.645)
Salarios	-	(253.420.737)	(279.674.198)	(777.313.129)	(838.598.536)	(902.462.393)
Gastos administrativos y aseo	-	(2.334.332)	(2.827.105)	(8.328.915)	(9.813.943)	(11.168.199)
Gastos de marketing	-	(12.000.000)	(12.300.000)	(22.063.125)	(22.614.703)	(23.180.071)
Depreciación	-	(46.097.833)	(35.573.833)	(127.547.406)	(70.547.017)	(69.103.459)
Resultado Operacional	-	(50.809.355)	(4.308.758)	34.938.379	263.385.636	482.945.365
Ganancia/Pérdida de capital	-	-	-	-	-	-
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-
Intereses	-	-	-	-	-	-
Pérdida de ejercicio anterior	-	-	(50.809.355)	(55.118.114)	(20.179.735)	-
Resultado no operacional	-	-	(50.809.355)	(55.118.114)	(20.179.735)	-
Utilidades antes de impuestos	-	(50.809.355)	(55.118.114)	(20.179.735)	243.205.901	482.945.365
Impuesto a la renta de primera categoría (25%)	-	-	-	-	(60.801.475)	(120.736.341)
Utilidad después de impuestos	-	(50.809.355)	(55.118.114)	(20.179.735)	182.404.426	362.209.024
Depreciación	-	46.097.833	35.573.833	127.547.406	70.547.017	69.103.459
Pérdida del ejercicio anterior	-	-	50.809.355	55.118.114	20.179.735	-
Ganancia/Pérdida de capital	-	-	-	-	-	-
Flujo operacional	-	(4.711.522)	31.265.075	162.485.784	273.131.178	431.312.483
Inversión fija	(116.558.500)	-	(232.311.048)	-	-	-
valor residual de los activos	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	(150.000.082)	-	(183.976.153)	-	-	-
Recuperación del capital de trabajo	-	-	-	-	-	333.976.235
Prestamos	-	-	-	-	-	-
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
Flujo de capitales	(266.558.582)	-	(416.287.201)	-	-	333.976.235
Flujo de caja privado	(266.558.582)	(4.711.522)	(385.022.126)	162.485.784	273.131.178	765.288.718
VPN	3.259.781.371					
TIR	19,70%					
Pay-Back (años)	4,30					
IVAN	4,92					
Tasa de Descuento	8,13%					
Valor residual del proyecto	3.013.961.535					

Nota: todos los valores están en pesos chilenos (CLP), en caso contrario se precisa la unidad

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Flujo de caja con financiamiento (FCF).

Ítem	(Parte a)					
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	-	542.880.000	642.798.000	1.917.600.750	2.283.051.201	2.717.234.117
Costos de materias primas	-	(162.864.000)	(192.839.400)	(575.280.225)	(684.915.360)	(815.170.235)
Costos de arriendos	-	(95.502.828)	(97.890.398)	(295.525.759)	(302.913.903)	(310.486.750)
Costos de servicios públicos	-	(21.469.626)	(26.001.824)	(76.603.812)	(90.262.102)	(102.717.645)
Salarios	-	(253.420.737)	(279.674.198)	(777.313.129)	(838.598.536)	(902.462.393)
Gastos administrativos y aseo	-	(2.334.332)	(2.827.105)	(8.328.915)	(9.813.943)	(11.168.199)
Gastos de marketing	-	(12.000.000)	(12.300.000)	(22.063.125)	(22.614.703)	(23.180.071)
Depreciación	-	(46.097.833)	(35.573.833)	(127.547.406)	(70.547.017)	(69.103.459)
Resultado Operacional	-	(50.809.355)	(4.308.758)	34.938.379	263.385.636	482.945.365
Ganancia/Pérdida de capital	-	-	-	-	-	-
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-
Intereses	-	-	-	(27.324.000)	(14.428.021)	-
Pérdida de ejercicio anterior	-	-	(50.809.355)	(55.118.114)	(17.503.735)	-
Resultado no operacional	-	-	(50.809.355)	(82.442.114)	(61.931.756)	-
Utilidades antes de impuestos	-	(50.809.355)	(55.118.114)	(47.503.735)	201.453.880	482.945.365
Impuesto a la renta de primera categoría (25%)	-	-	-	-	(50.363.470)	(120.736.341)
Utilidad después de impuestos	-	(50.809.355)	(55.118.114)	(47.503.735)	151.090.410	362.209.024
Depreciación	-	46.097.833	35.573.833	127.547.406	70.547.017	69.103.459
Pérdida del ejercicio anterior	-	-	50.809.355	55.118.114	47.503.735	-
Ganancia/Pérdida de capital	-	-	-	-	-	-
Flujo operacional	-	(4.711.522)	31.265.075	135.161.784	269.141.162	431.312.483
Inversión fija	(116.558.500)	-	(232.311.048)	-	-	-
valor residual de los activos	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	(150.000.082)	-	(183.976.153)	-	-	-
Recuperación del capital de trabajo	-	-	-	-	-	333.976.235
Prestamos	-	-	230.000.000	-	-	-
Amortizaciones	-	-	-	(108.552.011)	(121.447.989)	-
Flujo de capitales	(266.558.582)	-	(186.287.201)	(108.552.011)	(121.447.989)	333.976.235
Flujo de caja privado	(266.558.582)	(4.711.522)	(155.022.126)	26.609.774	147.693.173	765.288.718
VPN	2.751.741.073					
TIR	21,20%					
Pay-Back (años)	4,40					
IVAN	6,20					
Tasa de Descuento	9,20%					
Valor residual del proyecto	2.535.468.660					

Nota: todos los valores están en pesos chilenos (CLP), en caso contrario se precisa la unidad

Fuente: Elaboración propia.

9.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

9.2.1. TASA DE DESCUENTO

Para el cálculo de la tasa de descuento se utiliza el modelo de valoración de activos financieros, CAPM (Sánchez Segura, 2010) por sus siglas en inglés, se consideran dos escenarios, uno para un proyecto sin financiamiento y otro apalancado financieramente como se analiza posteriormente.

a. Proyecto sin financiamiento

El patrimonio estimado considerando todos los aportes de capital de los inversionistas es de CLP \$ 682 millones, partiendo de esto se presenta el cálculo de la tasa de descuento en la **Tabla 34**, para esta valoración se toma la tasa de impuestos de

primera categoría definida por el SII, la tasa libre de riesgo es la de instrumentos de deuda seguros, en este caso la ofrecida en los bonos del tesoro de EE.UU. a diez años conservadoramente. El premio por riesgo (MRP), considerado como la tasa de retorno por encima del mercado en país desarrollado, se asocia comparativamente con los bonos del tesoro de estados unidos. El riesgo país (credit spread) es relativamente bajo por la buena calificación de Chile internacionalmente.

El beta no apalancado en este caso, tomado para la industria de restaurantes en países emergentes es bajo específicamente en Chile, dado que la razón de deuda en este caso es cero al no tener financiamiento, el beta propio calculado es igual al obtenido de la fuente bibliográfica. Con dichos valores, la tasa de descuento exigida por los inversionistas es baja, motivada por la buena calificación de riesgo de Chile y la baja tasa que paga el instrumento seguro, así el valor obtenido en este caso es de 8,13%.

Tabla 34. CAPM del proyecto sin financiamiento.

Ítem	Símbolo	Valor
Tasa de impuestos	t_i	25,00%
Tasa libre de riesgo ³⁶	Rf_{USD}	1,63%
Prima de riesgo mercado ³⁷	MRP	4,54%
Prima de riesgo país ³⁸	CS_i	1,77%
Razón de deuda de la empresa	D/E	0,00%
$\beta_{No\ apalancado}$ ³⁹	β	1,11
$\beta_{No\ apalancado\ propio}$	$\beta_{propio} = \beta \left(1 + \frac{D}{E} (1-t_i) \right)$	1,11
Tasa de descuento	$Ra = Rf_{USD} + CS_i + MRP * \beta_{propio}$	8,13%

Fuente: Elaboración propia.

b. Proyecto con financiamiento

En este caso la razón de deuda de la compañía cambia, teniendo una estructura financiera compuesta por el 66 % (CLP \$ 453 millones) de patrimonio y unas obligaciones financieras que representan el 34 % (CLP \$ 230 millones). Dado esto, las consideraciones anteriormente descritas en el cálculo de la tasa de descuento sin apalancamiento son iguales, a excepción del beta, ya que este aumenta al tener apalancamiento variar la razón de deuda, de modo que el beta para la industria de restaurantes general de países emergentes es 1,24 y el propio afectado por la correspondiente razón de deuda es de 1,71.

³⁶ Tasas bonos del tesoro de EE.UU. Bloomberg, <<http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>>.

³⁷ Risk Premium EE.UU. Damodaran, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html>.

³⁸ Credit Spread Chile. Damodaran: <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls>>.

³⁹ Beta mercados emergentes en la industria de restaurantes. Damodaran, <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/totalbetaemerg.xls>>.

De esta manera al tener un beta más exigente que a su vez incrementa el premio por riesgo del inversionista, se tiene un incremento respecto a la tasa exigida sin apalancamiento del 1,07 %, ascendiendo a 9,20 % como se precisa en la **Tabla 35**.

Tabla 35. CAPM del proyecto con financiamiento.

Ítem	Símbolo	Valor
Tasa de impuestos	t_i	25,00%
Tasa libre de riesgo	Rf_{USD}	1,63%
Prima de riesgo mercado	MRP	4,54%
Prima de riesgo país	CS_i	1,77%
Razón de deuda de la empresa	D/E	50,79%
$\beta_{Apalancado}$ ⁴⁰	β	1,24
$\beta_{Apalancado\ propio}$	$\beta_{propio} = \beta \left(1 + \frac{D}{E} (1-t_i) \right)$	1,71
Tasa de descuento	$Ra = Rf_{USD} + CS_i + MRP * \beta_{propio}$	9,20%

Fuente: Elaboración propia.

9.2.2. CRITERIOS DE DECISIÓN

Los criterios de decisión considerados en el análisis son el VPN, la TIR y el pay-back. Adicionalmente se calcula el IVAN como indicador clave para el inversionista en el caso que deba elegir entre proyectos excluyentes de su cartera de inversión, en este caso, elegir realizar toda la inversión con capital propio o apalancarse con un crédito.

De este modo y evaluando los flujos de caja presentados con y sin financiamiento en la **Tabla 32** y **Tabla 33** respectivamente, se tiene que ambos proyectos generan un VPN positivo, en el proyecto puro es de CLP \$ 3.013 millones y en el financiado es de CLP \$2.751 millones, esta diferencia se debe a que la volatilidad del mercado local asociada al coeficiente beta es más alta para el proyecto apalancado, por lo tanto la tasa de descuento exigida por los accionistas crece de manera que el VPN se reduce en CLP \$262 millones. Ambos VPN son altos dado que aunque el periodo de evaluación del proyecto se da en un horizonte de 5 años, pero se considera que este no caduca allí, por lo tanto se estima que el valor residual de cada proyecto por el método de convergencia (Contreras & Diez, 2015, pág. 295), razón que incrementa sustancialmente los valores aumentando el atractivo del proyecto, la elección de este método es principalmente por la consideración de que los activos demandan mantenimiento, por lo tanto la depreciación no se valora como incremento de riqueza.

Las TIR obtenida, para el FCP es de 19,70 % y para el FCF es de 21,20 %, ambas son atractivas representando la máxima tasa de descuento que soporta cada proyecto, evidenciando que la ejecución de cada uno es viable dado que la tasa exigida por los inversionistas son del 8,13 % para el FCP y 9,20 % para el FCF.

En lo que respecta al pay-back, la recuperación de la inversión en el FCP se da al tercer mes del cuarto año; para el FCF la recuperación se da al quinto mes del cuarto

⁴⁰ Ibid.

año, en ambos casos es antes del término del horizonte de evaluación del proyecto por lo que se viabiliza la ejecución de los proyectos, en este caso la recuperación en el proyecto financiado se dilata dos meses más por el cumplimiento de las obligaciones financieras.

En cuanto al indicador IVAN, se evidencia que el proyecto con financiamiento genera mayor riqueza a los inversionistas por peso invertido, por lo tanto se hace más atractivo al superar en 1,28 unidades el proyecto puro que tiene un IVAN de 4,92, mientras que el FCF evidencia un IVAN de 6,20.

9.2.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad se considera que las variables más representativas son las relacionadas con la obtención de los ingresos, por lo tanto se hace variación tanto a la ocupación de las sucursales como al valor del consumo promedio de los clientes, esta última como reflejo de un alza o disminución de los precios de los productos ofrecidos.

En la **Tabla 36** se presenta la simulación con la variación del porcentaje de ocupación inicial de las sucursales en función de la cual está la proyección de clientes futuros, en el caso habitual de análisis del proyecto como se ha indicado anteriormente, la ocupación inicial del primer año ronda el 55 % de la ocupación deseada, esta se hace variar en una franja de ± 30 %, es decir en el intervalo del 42 % al 72 % para poder apreciar la sensibilidad de la variable ocupación tanto en el proyecto puro como en el financiado.

Tabla 36. Análisis de sensibilidad variando el porcentaje de ocupación.

Tipo de flujo	Sin financiamiento (FCP)			Con financiamiento (FCF)		
	42%	55%	72%	42%	55%	72%
Ocupación inicial						
VPN (CLP)	(4.867.506.786)	3.259.781.371	6.268.165.921	(4.837.329.389)	2.751.741.073	5.310.326.718
TIR	-9,29%	19,70%	80,40%	-12,56%	21,20%	89,92%
Pay-Back (años)	0,00	4,30	2,60	0,00	4,40	2,30
IVAN	-3,58	4,92	13,08	-5,36	6,20	17,36
Tasa de Descuento	8,13%	8,13%	8,13%	9,23%	9,20%	9,32%
Valor residual del proyecto (CLP)	(4.150.824.153)	3.013.961.535	5.180.419.618	(4.086.132.688)	2.535.468.660	4.278.312.194

Fuente: Elaboración propia.

Gráficamente, en la **Ilustración 49** se identifica que con una ocupación inicial inferior al 49 % el VPN del proyecto pasa a ser negativo con la correspondiente TIR, la recuperación de la inversión inicial no se logra y en lugar de generarse riqueza al inversionista hay detrimento patrimonial.

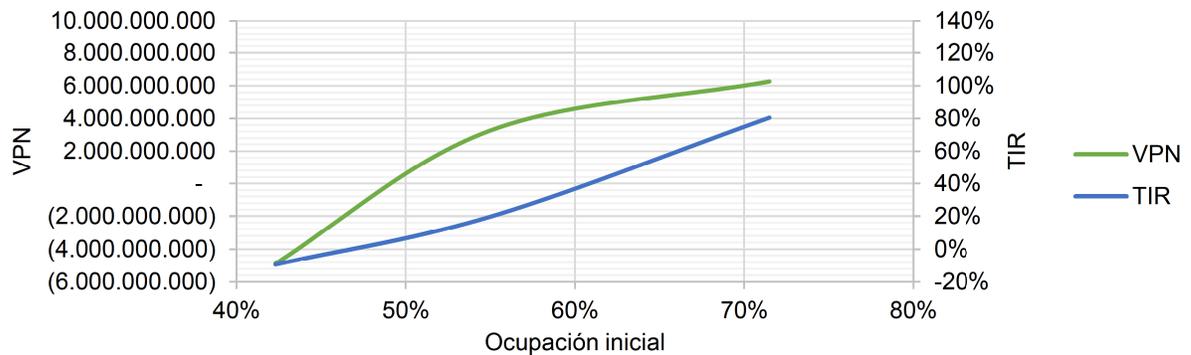


Ilustración 49. VPN y TIR proyecto sin financiamiento evaluando la sensibilidad del porcentaje de ocupación.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del proyecto apalancado, en la **Ilustración 50** se aprecia una tenue diferencia respecto al proyecto puro, donde el VPN comienza a tomar valores negativos en una ocupación inicial cercana al 50 %, a lo que le corresponde la TIR negativa, la imposibilidad de recuperar la inversión y la pérdida patrimonial.

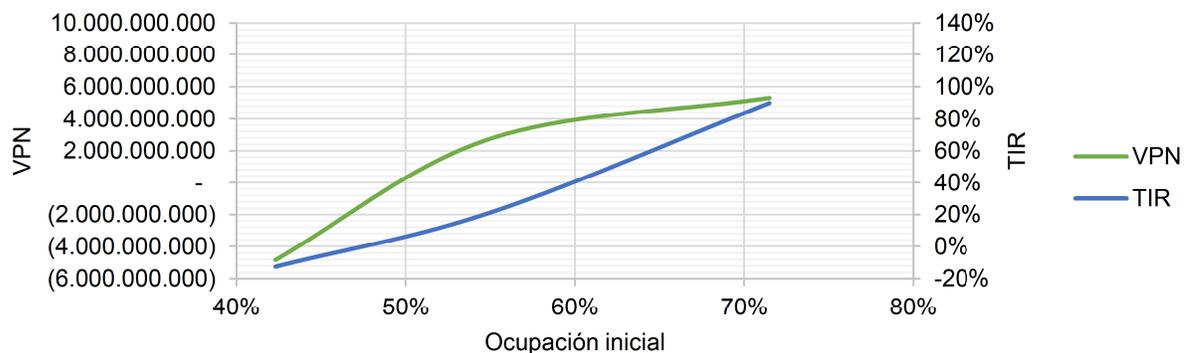


Ilustración 50. VPN y TIR proyecto con financiamiento evaluando la sensibilidad del porcentaje de ocupación.

Fuente: Elaboración propia.

Ambas gráficas conservan relación en que si la ocupación inicial es del 55 %, los recursos contratados operaran en su punto óptimo, mientras que si la ocupación es menor habrán recursos ociosos a lo que corresponde una caída acelerada del VPN; caso contrario ocurre si la ocupación inicial es superior, ya que con el mismo recurso se atendería una mayor clientela pero seguramente sin el nivel de servicio deseado, factor de riesgo que no precisan las simulaciones y que impactaría negativamente en el futuro.

En la **Tabla 37** se presentan los valores del análisis de sensibilidad de la variable consumo promedio de los clientes, al igual que en el análisis anterior, se mueve la rango de $\pm 30\%$ como reflejo de un alza o disminución de los precios de los productos, oscilando entre CLP \$ 11.500 y CLP \$ 19.500 respectivamente.

Tabla 37. Análisis de sensibilidad variando el precio de los productos.

Tipo de flujo	Sin financiamiento (FCP)			Con financiamiento (FCF)		
Consumo	11.500	15.000	19.500	11.500	15.000	19.500
VPN (CLP)	(4.025.996.933)	3.259.781.371	6.323.441.703	(4.084.710.544)	2.751.741.073	5.333.678.576
TIR	-8,08%	19,70%	67,42%	-11,19%	21,20%	75,37%
Pay-Back (años)	0,00	4,30	3,00	0,00	4,40	2,60
IVAN	-3,13	4,92	13,34	-4,79	6,20	17,63
Tasa de Descuento	8,13%	8,13%	8,13%	9,23%	9,20%	9,32%
Valor residual del proyecto (CLP)	(3.397.884.064)	3.013.961.535	5.388.038.517	(3.422.431.553)	2.535.468.660	4.449.776.773

Fuente: Elaboración propia.

En la **Ilustración 51** se identifica que si el consumo promedio por cliente es inferior a CLP \$ 13.000 el VPN del proyecto puro pasa a ser negativo perdiendo significado la TIR, imposibilitando la recuperación de la inversión y convirtiendo en inviable el proyecto.

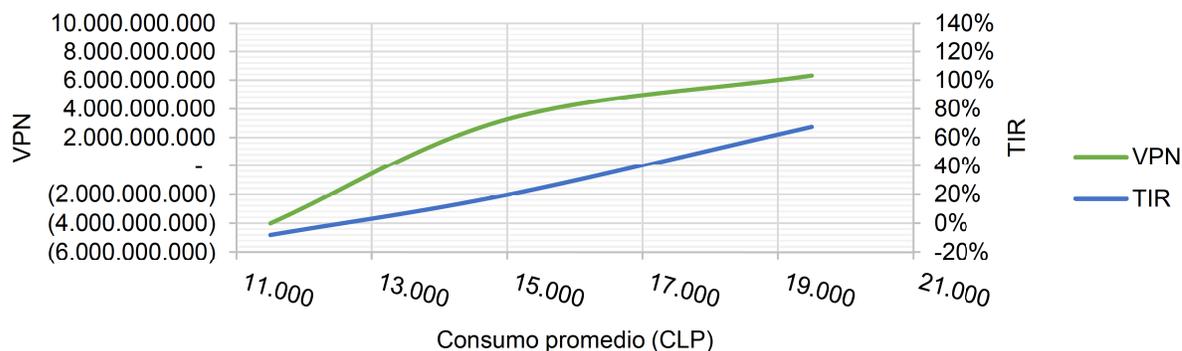


Ilustración 51. VPN y TIR proyecto sin financiamiento evaluando la sensibilidad del precio de los productos.

Fuente: Elaboración propia.

En la **Ilustración 52**, a diferencia del proyecto puro, cuando se solicita financiamiento se requiere de un consumo promedio mayor por cliente para suplir las obligaciones financieras, así, si el valor es inferior a CLP \$ 13.500 aproximadamente, el VPN pasa a ser negativo.

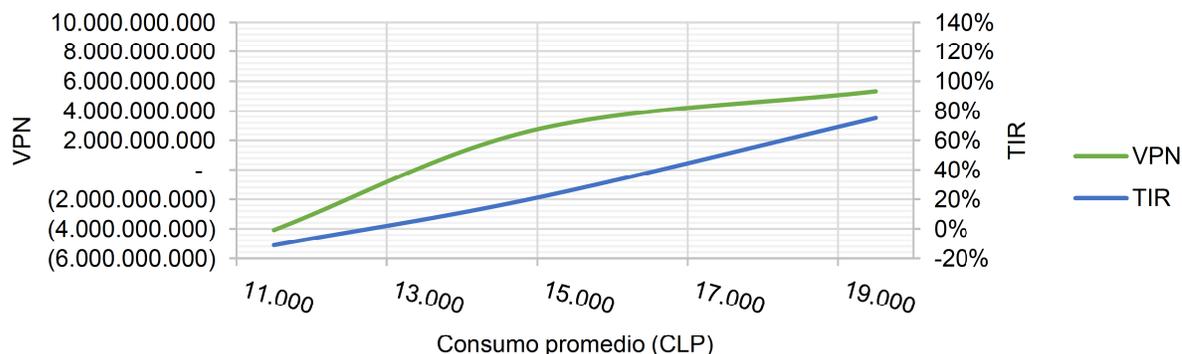


Ilustración 52. VPN y TIR proyecto con financiamiento evaluando la sensibilidad del precio de los productos.

Fuente: Elaboración propia.

Comparativamente se aprecia que el proyecto con financiamiento tiene rezago en el crecimiento del VPN respecto al proyecto puro, dado que la tasa de descuento exigida por el inversionista es menor, pero el comportamiento ante el cambio en las variables es similar.

9.2.4. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Para el análisis de escenarios se definen tres variables clave, el consumo promedio de los clientes como reflejo de variaciones en los precios, el porcentaje de ocupación y los días de operación mensuales de cada sucursal. Por lo tanto se definen tres escenarios, uno conservador que es bajo el cual se realiza todo el análisis descrito en el plan de negocios, este cual considera un consumo promedio de CLP \$ 15.000 por cliente, una ocupación inicial del 55% y una operación de martes a domingo. Otro escenario es el pesimista que considera un consumo promedio de CLP \$ 11.500 por cliente, una ocupación inicial del 42 % y una operación de martes a domingo. Finalmente, el escenario optimista considera un consumo promedio por cliente de CLP \$ 19.500, una ocupación inicial del 72 % y una operación de lunes a domingo.

El análisis se hace tanto para el plan de negocios puro como para el financiado, el resumen de los cálculos y las variables consideradas se presentan en la **Tabla 38**, donde se ve que para el FCP el VPN optimista cuadruplica el escenario conservador de VPN de CLP \$ 3.259 millones y la TIR se desborda sobre el 150 %, mientras que en el caso pesimista la pérdida sería cuantiosa con un VPN negativo. El análisis para el FCF es similar al proyecto puro, con la diferencia que el inversionista al exigir mayor tasa de descuento los VPN son menores pero el IVAN es notoriamente mayor dado que se tienen mayores ingresos comparativamente respecto al aporte de capital inicialmente aportado.

Las variaciones en la tasa de descuento exigida por los inversionistas que se aprecian en el análisis del proyecto apalancado, se deben a que la deuda está ligada al resultado operacional del negocio y la eficiencia en la utilización de recursos, así en el caso de disminución de la ocupación inicial, se requiere más deuda para financiar el por déficit por las pérdidas desencadenadas; en el caso de aumento de ocupación se requiere mayor deuda para financiar la sobreproducción, donde se vela por mantener una relación de deuda del 55 % respecto a la segunda inversión requerida para la apertura de las dos sucursales en el año 3.

Tabla 38. Análisis de escenarios.

Tipo de flujo	Sin financiamiento (FCP)			Con financiamiento (FCF)		
	Pesimista	Conservador	Optimista	Pesimista	Conservador	Optimista
Consumo	11.500	15.000	19.500	11.500	15.000	19.500
Ocupación inicial	42%	55%	72%	42%	55%	72%
Días de trabajo al mes	26	26	30	26	26	30
VPN (CLP)	(13.099.072.544)	3.259.781.371	12.902.676.805	(12.207.627.096)	2.751.741.073	10.987.561.135
TIR	-18,06%	19,70%	158,88%	-22,39%	21,20%	172,13%
Pay-Back (años)	0,00	4,30	0,80	0,00	4,40	0,80
IVAN	-6,52	4,92	25,76	-8,96	6,20	34,39
Tasa de Descuento	8,13%	8,13%	8,13%	9,17%	9,20%	9,32%
Valor residual del proyecto (CLP)	(11.552.419.607)	3.013.961.535	10.351.640.778	(10.628.619.460)	2.535.468.660	8.549.027.730

Fuente: Elaboración propia.

10. ANÁLISIS DE RIESGOS

Para poder mantener la continuidad del negocio y luego de estructurar todo el plan, es necesario resaltar los principales riesgos asociados a este y su posible mitigación, como se indican a continuación:

- **Colaboradores:** Poder consolidar un equipo de trabajo es fundamental para alcanzar los objetivos trazados en el plan de negocios; por lo tanto es indispensable crear una cultura organizacional, lo cual se logra haciendo efectivos a nivel interno los planes estratégicos y de RR.HH., donde al interior de la organización se requiere hablar mismo lenguaje en todos los niveles, lo cual parte efectivamente desde la parte directiva hasta llegar a la operativa, conformando un ciclo integrador que se refleja en todos los asociados del negocio, como clientes, proveedores y demás. Para su monitoreo es indispensable la materialización de las reuniones periódicas descritas en el plan estratégico cuya programación se detalla en el Anexo A.
- **Clientes:** Velar porque las condiciones de los establecimientos sean seguras permanentemente, controlando el aseo de las instalaciones para que los clientes se sientan a gusto. Se debe controlar la correcta ejecución del plan de marketing cuidando el impacto apropiado de la publicidad proyectada y la continua interacción con los portales web. Es necesaria la ejecución de las encuestas de satisfacción para la toma oportuna de decisiones que orienten el negocio hacia las preferencias del consumidor, posibilitando tener la clientela planeada y los niveles de satisfacción deseados, en línea con el concepto del negocio, la cocina sustentable y el enfoque en empresa B.
- **Proveedores:** Es necesario estar permanentemente sondeando el mercado para identificar proveedores estratégicos de las principales materias primas, identificando aquellos que se alinean con la estrategia del negocio, buscando garantizar el suministro apropiado de los productos en aras de sostener la continuidad del negocio sin problemas de desabastecimiento, esto se controla exigiendo las pólizas necesarias que comprometen a los proveedores con la organización. Adicionalmente se gestan negociaciones de precios justos rentables para ambas

partes y periodos de pago apropiados que permitan mantener un buen flujo de caja de las mismas.

- **Riesgos ambientales:** En este punto se hace referencia principalmente a la complejidad sísmica del país; aunque la construcción de inmuebles en Chile tiene altas consideraciones de diseño sismo-resistente dado su reconocimiento país de alta sismicidad, es necesario valorar el aseguramiento de los activos con los que contará el negocio, previendo un eventual suceso catastrófico, a la vez que se hace el aseguramiento por pérdidas o hurto.
- **Disponibilidad de locales comerciales:** La demanda de locales comerciales amplios en zonas concurridas de la ciudad es alta (zonas de emplazamiento de los restaurantes), por lo tanto su disponibilidad es escasa, dado que los locales proyectados para el negocio son alquilados y considerando los altos cánones de arrendamiento, es preciso firmar contratos claros, negociando los valores actuales buscando la garantía de concesión del inmueble por un periodo amplio de tiempo a precio justo, mínimamente en el horizonte de evaluación del proyecto donde se alcancen a gestar los flujos proyectados.
- **Identidad de sabores:** como se menciona en el desarrollo del pan de negocios, el lograr hacer platos con el sabor similar al original es fundamental para mantener el concepto, por lo tanto y para garantizar ello, se hace necesaria la contratación de chefs especializados con el sazón colombiano para que lleven a cabo la elaboración de los mismos, de manera que el cliente se deleite en cada visita; lo anterior va de la mano con la gestión estratégica de proveedores que garanticen el abastecimiento continuo proyectado.
- **Ausencia de capital inversionista:** Para conseguir materializar el plan descrito es indispensable el aporte de capitales inversionistas, donde son estos quienes dan el sustento inicial para poder comenzar el proyecto y quienes respaldan la financiación con entidades bancarias en el horizonte de tiempo, esto último para el caso particular del flujo de fondos financiado. Sin capitales no hay proyecto, por lo tanto, de la buena venta del proyecto depende la atracción del recurso monetario necesario inicial, lo cual se compensa o busca retribuirse ofreciendo el retorno apropiado de acuerdo con los análisis previamente descritos.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El plan de negocios desarrollado evidencia un mercado gastronómico creciente y altamente fragmentado debido a sus bajas barreras de entrada, por lo tanto, para conseguir posicionarse en este debe ofrecerse una propuesta de valor diferenciadora por la cual los potenciales clientes están dispuestos a pagar, desde que el valor ofrecido y finalmente entregado les satisfaga su demanda de nuevas experiencias, considerando que cada vez están mejor informados y por lo tanto su umbral de exigencia es mayor. Así aparece Delicias de Colombia con una propuesta nueva y la

oferta de un servicio diferenciador, el cual se potencia con la ausencia de una cadena de restaurantes de comida colombiana que adicionalmente incluye el concepto huerta.

El enfoque de empresa B toma cada vez más fuerza en el mercado Chileno y en el mundo, por lo que darle este enfoque a la empresa potencia el interés de inversionistas tanto nacionales como extranjeros, quienes aparte de hacer negocios están comprometidos socio-ambientalmente con el entorno. Por tanto este plus genera un mayor atractivo en un momento álgido en que la economía está un poco desacelerada.

Es esencial trabajar en el cultivo de la cultura organizacional, buscando la integración profunda en el negocio de cada uno de los colaboradores relacionados, para poder crear así una fortaleza organizacional fuerte que aumente la dificultad de imitación de la propuesta, vedando el posicionamiento de cadenas similares que pretendan ofrecer un producto sustituto.

La demanda por locales estratégicos para el emplazamiento de nuevos negocios es alta, particularmente en las zonas seleccionadas, por lo tanto es necesario anticiparse a este evento contemplando el emplazamiento en otras zonas que precisan evaluación y adicionalmente se debe ajustar la distribución de espacio a las características del local contratado al momento de la ejecución del plan, reevaluando la capacidad de la zona de servicios y el porcentaje de ocupación que se lograría en ese momento. Por lo anterior, es necesario velar por mantenerse dentro de los límites indicados en la sensibilización de la ocupación inicial, apoyándose fuertemente en los elementos de marketing declarados y definidos para el segmento seleccionado.

Es importante en el ejercicio del plan lograr acuerdos comerciales con los proveedores, consiguiendo que el pago de las materias primas sea a crédito, ya que esto aliviana la carga financiera y permite aminorar el ciclo de caja, trabajando apalancadamente con el capital de trabajo de ellos, lo que los vincula y compromete más con la organización, aminora la necesidad de capital propio y se conjuga con la búsqueda conjunta de intereses.

En lo referente al análisis financiero de la propuesta, de los dos flujos de caja realizados, uno puro (solo aportes de inversionistas) y otro financiado (aportes de inversionistas y bancario), al analizar ambos comparativamente en un horizonte de evaluación de 5 años y en función de las ventas proyectadas, se concluye que el proyecto denominado puro es viable con VPN de CLP \$ 3.259 MM, una TIR atractiva de 19,70 % y una tasa de descuento del 8,13%, lo cual demanda un aporte de inversionistas por CLP \$ 656 MM. Para el caso del proyecto financiado se estima un VPN de CLP \$ 2.751 MM, una TIR de 21,20% y una tasa de descuento del 9,20 %, requiriendo un aporte de inversionistas de CLP \$ 426 MM y un crédito de CLP \$ 230 MM. En ambos análisis, la recuperación de la inversión se da en el cuarto año y el IVAN es 4,92 y 6,20 para el proyecto puro y el financiado respectivamente.

Con base en lo anterior y aunque las dos alternativas planteadas con y sin financiamiento dan buenos resultados según los criterios de evaluación VPN y TIR, es más conveniente llevar a cabo la propuesta apalancada dado que aminora la demanda

intensa de capital propio de los accionistas aun cuando el VPN de esta sea menor; a la vez, de acuerdo con el IVAN, se evidencia que esta genera mayor riqueza por peso invertido. Por otro lado, independientemente de la elección del tipo de proyecto, la expectativa de recuperación de inversión es a un mediano plazo ya que según el análisis se logra hasta el cuarto año, por tanto no son apropiados para inversionistas con demanda de rentabilidad inmediata.

Adicionalmente, del análisis de sensibilidad se identifica tanto para el análisis puro como para el financiado, que el porcentaje de ocupación inicial de los restaurantes debe estar aproximadamente sobre el 50 % de la demanda total estimada y el consumo promedio por cliente debe superar mínimamente los CLP \$ 13.500, con el objetivo de poder garantizar un VPN positivo y la mínima tasa de descuento exigida por los inversionistas.

Finalmente, es fundamental trabajar constantemente en el desarrollo y adaptación de nuevos platos, dándole variedad a la carta y procurando mantener activo el interés de los potenciales clientes, de manera que periódicamente encuentren novedades que los cautiven; lo descrito se debe complementar con la capacitación permanente del personal y la sensibilización de la estrategia organizacional para poder mantener siempre viva la premisa “el cliente como razón de ser” conjuntamente con el compromiso de sello B.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Asociacion de Investigadores de Mercado, A. (2013). *Metodología de clasificación de niveles socioeconomicos*. Santiago de Chile.
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (Cuarta ed.). Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Chase, R., & Jacobs, R. (2014). *Administracion de operaciones, producción y cadena de suministro* (Décimotercera ed.). México D.F., México: Punta Santa Fe.
- Chile, B. C. (2015). *Informe de política monetaria, septiembre de 2015*. Santiago de Chile.
- Chile, U. d. (8 de 11 de 2015). *Universidad de Chile*. Obtenido de Universidad de Chile sitio web: <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/simbolos/7910/escudo>
- Consulting, F. &. (1 de 12 de 2015). *Forensic & Litigation Consulting*. Obtenido de F&L Consulting web site: <http://www.fticonsulting.com/~media/Files/us-files/insights/reports/2014-latin-america-security-index.pdf>
- Contreras, E., & Diez, C. (2015). *Diseño y evaluación de proyectos, un enfoque integrado*. Santiago de Chile, Chile: JC Sáez Editor.
- Económica, O. d. (19 de 11 de 2015). *The Observatory of Economic Complexity*. Obtenido de OEC web site: <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/chl/>

- FEDETUR, F. (1 de Marzo de 2014). *Federación de empresas de turismo de Chile*. Obtenido de Sitio web FEDETUR: <http://www.fedetur.org/barometros/brt14/edit03.html>
- Fernández Nogales, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado* (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC.
- Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Innovacion para el desarrollo agrario, I. L., Gobierno de Chile, S. d., & ODEPA, O. (2012). *Actualización del catastro de la agroindustria hortofrutícola chilena*. Santiago de Chile.
- Instituto nacional de estadística, I. (8 de 12 de 2015). *Instituto nacional de estadísticas de Chile*. Obtenido de INE sitio web: http://www.ine.cl/canales/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2006/compendio2006.pdf
- Ministerio de Interior. (5 de Noviembre de 1992). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <http://bcn.cl/1ux2p>
- Ministerio del Interior. (9 de Mayo de 2006). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <http://bcn.cl/1v397>
- Morfín Herrera, M. d. (2012). *Administración de comedor y bar*. México: Trillas.
- Mundial, B. (19 de 11 de 2015). *The World Bank Group*. Obtenido de The World Bank web site: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
- ODEPA, O., & CIREN, C. (2010). *Catastro frutícola, región metropolitana*. Santiago de Chile.
- Oficina de estudios y políticas agrarias, G. d., & INE, I. n. (2010). *Información Hortícola, publicación especial 2008-2009*. Santiago de Chile.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Sánchez Segura, J. (2010). La tasa de descuento en países emergentes, aplicación al caso Colombiano. *Revista EAN*(69), 120-135.
- seguros, S. d. (6 de 12 de 2015). *Superintendencia de valores y seguros*. Obtenido de SVS web site: <http://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-propertyvalue-18501.html>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios* (Decimotercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Zomato. (12 de 11 de 2015). *Zomato*. Obtenido de Zomato web site: <http://papeldigital.info/lt/2014/08/04/01/paginas/018.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Programación para implementación del plan estratégico

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Gantt chart
1	Plan estratégico cadena de restaurantes Delicias de Colombia	1045,5 días	lun 02/01/17	lun 04/01/21	[Gantt bar from 02/01/17 to 04/01/21]
2	Divulgación y ambientación del plan	11 días	lun 02/01/17	lun 16/01/17	[Gantt bar from 02/01/17 to 16/01/17]
3	Seguimiento conocimiento de la estrategia (reunión de los 30 días)	1034,2 días	mar 17/01/17	lun 04/01/21	[Gantt bar from 17/01/17 to 04/01/21]
53	Seguimiento orientación a empresa B (Reunión de los 90 días)	1034,5 días	mar 17/01/17	lun 04/01/21	[Gantt bar from 17/01/17 to 04/01/21]
71	Evaluación de posicionamiento (Reunión de los 90 días)	1034,5 días	mar 17/01/17	lun 04/01/21	[Gantt bar from 17/01/17 to 04/01/21]

Tarea	[Blue bar]	Tarea inactiva	[White bar]	Informe de resumen manual	[Blue bar]	Hito externo
División	[Dotted line]	Hito inactivo	[Diamond]	Resumen manual	[Black bar]	Fecha límite
Hito	[Diamond]	Resumen inactivo	[Grey bar]	solo el comienzo	[Blue bar]	Progreso
Resumen	[Black bar]	Tarea manual	[Blue bar]	solo fin	[Blue bar]	Progreso manual
Resumen del proyecto	[Grey bar]	solo duración	[Blue bar]	Tareas externas	[Grey bar]	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo B. Brief cualitativo de investigación de mercados

BRIEF CUALITATIVO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. TITULO PROYECTO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE RESTAURANTES DELICIAS DE COLOMBIA, DE LA HUERTA A SU PLATO

2. ANTECEDENTES

En la actualidad los restaurantes temáticos han tomado gran fuerza en el mundo, donde muchas personas quieren conocer la diversidad cultural de diferentes países o recrear en su país sensaciones vividas en algún lugar del mundo.

Entre la diversidad temática de restaurantes están los restaurantes huerta, los cuales se remontan hacia el siglo XV donde en algunos lugares de España, aprovechando temporalidades climáticas y grandes extensiones de tierra, algunas familias sacaban provecho de sus cultivos instalando restaurantes para atender a viajeros que circulaban por sus zonas y les vendían platos típicos de sus comarcas, donde integraban el huerto con sus casas que era el restaurante.

En Chile, actualmente con los continuos intercambios culturales, la inmigración de personas principalmente de diversos países de la región sudamericana, entre otros países del mundo, han traído consigo un enriquecimiento gastronómico, convirtiéndose en algo usual ver amplia oferta y variedad de restaurantes de comida china, europea y actualmente peruana, entre otras.

En Santiago de Chile se encuentran algunas tiendas y restaurantes con el concepto orgánico y saludable, estos están enfocados hacia la alimentación vegetariana estrictamente, por lo que se abre la puerta para ofrecer un producto diferenciador respecto de los ejemplos ya instaurados en la ciudad.

Hay un creciente número de restaurantes en Chile con diversas temáticas, donde se ha intentado potenciar la gastronomía Chilena con instituciones como la federación gastronómica chilena (FEGACH), la cual trata de congregar los diferentes entes gastronómicos para potenciar la cultura local. Sin embargo ha habido una gran expansión de circuitos gastronómicos con ofertas gastronómicas diferentes a la chilena, estas plazas se localizan principalmente en el bulevar parque Arauco, barrio Lastarria, barrio Bellavista, Costanera Center, bulevar plaza Ñuñoa, Mirador del Alto y Borde Río.

En dichos circuitos se ha generado una gran expansión de temáticas orientadas a la comida china, peruana, italiana, y japonesa de acuerdo con Zomato, firma encargada de censar continuamente los restaurantes de diferentes lugares del mundo y quien está presente en Chile recientemente facilitando información actualizada de los restaurantes locales.

Por lo tanto la oferta gastronómica de restaurantes huerta es mínima a nivel local, y adicionalmente de acuerdo con el censo de restaurantes de Zomato del 2014, solo hay presencia de 35 restaurantes independientes de comida colombiana en Santiago.

En línea con la ambientación creada por los antecedentes, se requiere conocer el interés de la población chilena, incluyendo nacionales, población inmigrante y extranjeros que visitan el país, acerca de la idea que tienen respecto a los restaurantes huerta, la comida colombiana y el ambiente general que pretende crear la cadena de restaurantes Delicias de Colombia. Para poder conseguir recrear este panorama se requiere efectuar un estudio de investigación de mercados, como sondeo preliminar se efectúan entrevistas a profundidad comprendidas en este trabajo, lo cual se amplía posteriormente con encuestas en una muestra poblacional calculada estadísticamente, de manera que al integrar estos elementos se pueda proceder con la toma de decisiones precisas para la implementación de los restaurantes.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Identificar cual es la percepción del mercado respecto de los restaurantes huerta y la integración de este con la comida colombiana, conociendo que tan atractivo es el concepto para los potenciales clientes destacando su disposición a pagar o beneficio buscado, la ubicación de preferencia e interés por el nuevo concepto de restaurantes en el mercado Chileno.

3.2. Objetivos específicos

Introducción

- ¿Cuáles son los conceptos de restaurantes de mayor tendencia en el mundo actualmente?
- ¿En promedio cuanta es la apropiación presupuestal de las personas a nivel mundial para consumo en restaurantes en una escala monetaria y de tiempo comparable entre países?
- ¿Cuáles son las principales campañas mundiales para promover el consumo en restaurantes?

Familiaridad con el concepto de restaurantes huerta y la comida Colombiana

- ¿Ha visitado alguna vez un restaurante huerta?, ¿Sí o no, y por qué?
 - Si la respuesta es negativa: ¿le gustaría conocer el concepto?, ¿Sí o no, y por qué?
 - Si la respuesta es positiva: ¿le gusta el concepto?, ¿Sí o no, y por qué?
- ¿Ha degustado de la gastronomía colombiana?, ¿Sí o no, y por qué?
 - Si la respuesta es negativa: ¿le interesaría conocer de esta?, ¿Sí o no, y por qué?
 - Si la respuesta es positiva: ¿Cómo le parece esta gastronomía?
- Si ha visitado restaurantes huerta, ¿dónde vivió la experiencia?, ¿puede ampliar información respecto de los detalles que recuerda del restaurante?
- ¿Con que asocia el concepto de huerta?
- ¿Encuentra relación entre el concepto huerta y la familia?
- ¿Con que asocia la marca Colombia?
 - Si la respuesta se relaciona con el narcotráfico, ¿Cómo se imagina un restaurante que ofrece comida colombiana (sus instalaciones, el ambiente, el personal)?
- ¿Qué nivel de interés surge en usted de ir a comer en un restaurante de comida colombiana?

El mercado de gastronómico temático

- ¿Cuál cree que es la principal oferta gastronómica que se ofrece en el país?
 - Si en primer lugar coloca a Chile, ¿Cuál es la principal oferta de comida extranjera?
- ¿Cuál es su opinión de los restaurantes temáticos?, ¿Cómo considera que es el comportamiento de estos en Chile?, ¿está creciendo, permanece estable o se ha reducido?
- ¿En qué lugares de la ciudad considera que hay más concentración de restaurantes? ¿hay más restaurantes de comida chilena o internacional?
- ¿Qué tipo de restaurante puede sustituir uno de comida colombiana?, ¿Cuál puede sustituir un restaurante tipo huerta?
- ¿Cuáles restaurantes considera más importantes a nivel nacional?, ¿Cuáles a nivel internacional?

Elementos a tener en cuenta para el diseño del restaurante huerta de comida colombiana

- ¿Qué servicios considera que debe ofrecer un restaurante huerta?, ¿Qué espera encontrar en este restaurante?
- ¿Qué espera encontrar en un restaurante de comida colombiana?
- Arquitectónicamente, ¿Qué espera ver en un restaurante que fusiona la huerta con la comida colombiana?
- ¿Qué tipos de actividades esperaría poder realizar en el restaurante?
- ¿le gustan los juegos de mesa?, ¿Sí o no, y por qué?
 - Si la respuesta es afirmativa, mientras espera la comida en el restaurante ¿le gustaría tener este tipo de entretenimientos?, ¿Cuáles son los juegos que más le atraen?
- ¿El grupo familiar tiene enfoque matriarcal o patriarcal?

Disposición de compra y estrategias de venta

- ¿Cuál sería la principal motivación para ir al restaurante?
- ¿Quién es el que impulsa la decisión de visitar un restaurante en el hogar?, ¿Quién controla el presupuesto familiar?
- ¿Con qué frecuencia salen a comer a restaurantes?
- ¿Cuáles son las ocasiones de consumo que lo motivan a ir a un restaurante?
- ¿Cómo busca información acerca de los restaurantes que visita?, si consulta blogs, plataformas u otros para obtener referencias, ¿Cuáles son los más frecuentes?
- ¿Encuentra atractiva la fusión del restaurante huerta con la comida colombiana?, ¿Qué tanto?, ¿Cuál es el interés despertado?
- ¿Considera que la propuesta ofrecida es diferente a las demás ofertas gastronómicas?, ¿Sí o no, y por qué?
- ¿Estaría dispuesto a visitar la propuesta ofrecida?

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Población Objetivo

La población objetivo se enmarca principalmente en los grupos que harán parte de los segmentos de interés que posteriormente serán el foco en las encuestas de mercado que se desarrollarán. El segmento a entrevistar se compone por individuos que conforman un grupo familiar activo con el cual residen y que adicionalmente tienen disposición a pagar por servicios gastronómicos, de modo que esto puede enmarcarse en cualquier nivel socioeconómico ya que

de acuerdo con la Asociación de Investigadores de Mercado de Chile (AIM), hay personas en niveles socioeconómicos E y D con ingresos medio-altos que podrían acceder a los servicios, sin embargo el foco del negocio está sobre el nivel C3 compuesto por un porcentaje mayor de personas que han realizado estudios profesionales. También se entrevistará a un experto en el área, actualmente administrador de algún restaurante en la ciudad de Santiago de Chile.

4.2. Método de Recolección

Entrevistas en profundidad realizadas personalmente.

4.3. Diseño Muestral

En línea con la declaración de la población objetivo y dado que se tiene la acotación del segmento que se quiere conocer, complementariamente teniendo en consideración el concepto de un experto en el área gastronómica y de cadenas de restaurantes, se define que en total se entrevistará a tres personas que integran un grupo familiar y al experto ya descrito.

5. ENTREGABLES

Se entrega un informe con la encuesta prototipo para la investigación cuantitativa con la que se amplía el panorama respecto a la idea que tienen las personas (en representación de una familia) de la temática de los restaurantes huerta, las apreciaciones generadas respecto de la ubicación y tipo de alimentación ofrecida, además se profundizará un poco respecto de la terminología afín necesaria para elaborar las encuestas del posterior muestreo estadístico que se llevará a cabo para profundizar en el conocimiento del segmento objetivo.

6. PAGO

Este es un desarrollo investigativo personal que tendrá como remuneración la nota obtenida en la tesis para optar por el título de Magister en gestión y dirección de empresas.

7. ANEXOS

Con el consentimiento de los entrevistados, se anexan sus datos de contacto.

Catalina González

Administradora Restaurante Azotea Matilde
Celular: +56 9 9327 7988

Daniela Lippi Ananías

Administradora pública
Celular: +56 9 9127 2894

Matías Álvarez

Cocinero
Estudiante Administración gastronómica
Celular: +56 9 9917 9391

Anexo C. Brief cuantitativo de investigación de mercado

BRIEF CUANTITATIVO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. TITULO PROYECTO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE RESTAURANTES DELICIAS DE COLOMBIA, DE LA HUERTA A SU PLATO

2. ANTECEDENTES

En la actualidad los restaurantes temáticos han tomado gran fuerza en el mundo, donde muchas personas quieren conocer la diversidad cultural de diferentes países o recrear en su país sensaciones vividas en algún lugar del mundo.

Entre la diversidad temática de restaurantes están los restaurantes huerta, los cuales se remontan hacia el siglo XV donde en algunos lugares de España, aprovechando temporalidades climáticas y grandes extensiones de tierra, algunas familias sacaban provecho de sus cultivos instalando restaurantes para atender a viajeros que circulaban por sus zonas y les vendían platos típicos de sus comarcas, donde integraban el huerto con sus casas que era el restaurante.

En Chile, actualmente con los continuos intercambios culturales, la inmigración de personas principalmente de diversos países de la región sudamericana, entre otros países del mundo, han traído consigo un enriquecimiento gastronómico, convirtiéndose en algo usual ver amplia oferta y variedad de restaurantes de comida china, europea y actualmente peruana, entre otras.

En Santiago de Chile se encuentran algunas tiendas y restaurantes con el concepto orgánico y saludable, estos están enfocados hacia la alimentación vegetariana estrictamente, por lo que se abre la puerta para ofrecer un producto diferenciador respecto de los ejemplos ya instaurados en la ciudad.

Hay un creciente número de restaurantes en Chile con diversas temáticas, donde se ha intentado potenciar la gastronomía Chilena con instituciones como la federación gastronómica chilena (FEGACH), la cual trata de congregar los diferentes entes gastronómicos para potenciar la cultura local. Sin embargo ha habido una gran expansión de circuitos gastronómicos con ofertas gastronómicas diferentes a la chilena, estas plazas se localizan principalmente en el bulevar parque Arauco, barrio Lastarria, barrio Bellavista, Costanera Center, bulevar plaza Ñuñoa, Mirador del Alto y Borde Río.

En dichos circuitos se ha generado una gran expansión de temáticas orientadas a la comida china, peruana, italiana, y japonesa de acuerdo con Zomato, firma encargada de censar continuamente los restaurantes de diferentes lugares del mundo y quien está presente en Chile recientemente facilitando información actualizada de los restaurantes locales.

Por lo tanto la oferta gastronómica de restaurantes huerta es mínima a nivel local, y adicionalmente de acuerdo con el censo de restaurantes de Zomato del 2014, solo hay presencia de 35 restaurantes independientes de comida colombiana en Santiago.

En línea con la ambientación creada por los antecedentes, se requiere conocer el interés de la población chilena, incluyendo nacionales, población inmigrante y extranjeros que visitan el país, acerca de la idea que tienen respecto a los restaurantes huerta, la comida colombiana y el ambiente general que pretende crear la cadena de restaurantes Delicias de Colombia. Para poder conseguir recrear dicho panorama se requiere efectuar un estudio de investigación de mercados.

Como sondeo preliminar se efectuaron entrevistas a profundidad consiguiendo un acercamiento previo con el segmento objetivo, esto pretende ampliarse con encuestas en una muestra poblacional calculada estadísticamente, esta actividad se desarrolla y se detalla en este trabajo cuantitativo, esta información integrada al estudio cualitativo previamente realizado recrean un paisaje de datos a analizar, con el fin de tomar decisiones ajustadas a la realidad para la implementación de los restaurantes.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Identificar cual es la percepción del mercado respecto de los restaurantes huerta y la integración de este con la comida colombiana, conociendo que tan atractivo es el concepto para los potenciales clientes destacando su disposición a pagar o beneficio buscado, la ubicación de preferencia e interés por el nuevo concepto de restaurantes en el mercado Chileno.

3.2. Objetivos específicos

CADENA DE RESTAURANTES DELICIAS DE COLOMBIA, DE LA HUERTA A SU PLATO

Con el objetivo de conocer su familiaridad con la temática de restaurantes huerta y la frecuencia en que come en restaurantes se desarrolla la siguiente encuesta:

* Required

1. ¿Con quién(es) vive? Entiéndase este como su núcleo familiar directo. *

Check all that apply.

- Madre
- Padre
- Hermanos
- Cónyuge (entiéndase espos@, polol@, novi@)
- Hijos
- Amigos
- Sol@

2. ¿Con quién(es) acostumbra salir a comer a restaurantes más frecuentemente? *

Mark only one oval.

- Su núcleo familiar *Skip to question 3.*
- Amigos *Skip to question 4.*
- Compañeros de trabajo *Skip to question 5.*
- Solo *Skip to question 6.*
- No come en restaurantes *Skip to question 10.*
- Other: *Skip to question 6.*

3. ¿Cuál es el principal motivo por el que acostumbra ir a restaurantes con su núcleo familiar?

Check all that apply.

- Por fechas especiales
- Por saciar la necesidad de alimentarse
- Por buscar, conocer y degustar nuevas experiencias
- Por compartir en familia
- Other:

Skip to question 7.

4. ¿Cuál es el principal motivo por el que acostumbra ir a restaurantes con sus amigos? *

Check all that apply.

- Por fechas especiales
- Por saciar la necesidad de alimentarse
- Por buscar, conocer y degustar nuevas experiencias
- Por compartir un rato
- Other:

Skip to question 7.

5. ¿Cuál es el principal motivo por el que acostumbra ir a restaurantes con sus compañeros de trabajo? *

Check all that apply.

- Por fechas especiales
- Por saciar la necesidad de alimentarse
- Por buscar, conocer y degustar nuevas experiencias
- Por compartir un rato o discutir un tema laboral
- Other:

Skip to question 7.

6. ¿Cuál es el principal motivo por el que acostumbra ir a restaurantes solo o con otro acompañante diferente a los grupos listados? *

Check all that apply.

- Por fechas especiales
- Por saciar la necesidad de alimentarse
- Por buscar, conocer y degustar nuevas experiencias
- Para conocer nuevas personas
- Other:

Skip to question 7.

7. ¿Con que frecuencia lo hace? *

Mark only one oval.

- Menos de 1 vez al mes
- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- 3 veces al mes
- 4 veces al mes
- Más de 4 veces al mes

8. ¿Que tipo de restaurantes visita normalmente cuando sale a comer? *

Check all that apply.

- Restaurantes bufé
- Restaurantes de comida internacional
- Restaurantes casuales o de lujo
- Restaurantes en patio de comida
- Sandwicherías
- Restaurantes temáticos (Recrean alguna idea, ejemplo: un acuario, superheroes, restaurante giratorio, etc.)
- Restaurantes tipo Parrillada
- Other:

9. ¿Los restaurantes que más frecuenta donde se encuentran? *

Mark only one oval.

- En centros comerciales
- Fuera de centros comerciales pero dentro de la zona urbana
- A las afueras de la zona urbana (con aspecto mas rural o de campo)
- Other:

Skip to question 10.

10. **¿Cuál es su disposición a pagar por cada menú en un restaurante? ***

Mark only one oval.

- Menos de \$10.000
- Entre \$10.000 y \$15.000
- Entre \$15.001 y \$20.000
- Entre \$20.001 y \$25.000
- Entre \$25.001 y \$30.000
- Más de \$30.000

11. **¿Conoce el concepto de restaurantes huerta? ***

Mark only one oval.

- Si
- No

12. **¿Con cuales de las siguientes opciones asocia el concepto de restaurante huerta? ***

Check all that apply.

- Un restaurante en una granja
- Un restaurante con plantas
- Un restaurante con animales
- Un restaurante para la integración familiar
- Un restaurante a las afueras de la ciudad, en el campo
- Un restaurante en el que hay plantas y vegetales con los que se prepara mi plato
- Un restaurante para enseñar a los hijos de algunos alimentos

13. **¿Le gusta la comida Colombiana? ***

Mark only one oval.

- Si
- No
- No conoce la gastronomía colombiana

14. **En una escala de 1 a 7, donde 1 es poco probable y 7 es muy probable, ¿qué tan probable es que visite un restaurante que fusione el concepto de restaurante huerta con la comida colombiana? ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco probable	<input type="radio"/>	Muy probable						

15. ¿Qué importancia tienen las siguientes opciones y aspectos para visitar un restaurante huerta de comida colombiana? *

Mark only one oval per row.

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Conocer la comida colombiana	<input type="radio"/>				
Conocer la cultura colombiana	<input type="radio"/>				
Escuchar música colombiana en su estancia en el restaurante	<input type="radio"/>				
Interactuar con el huerto, conocer parte de los alimentos que estarán en su plato	<input type="radio"/>				
Que haya expendio de bebidas alcohólicas	<input type="radio"/>				
Compartir un ambiente familiar	<input type="radio"/>				
Tener juegos de mesa mientras espera los platos	<input type="radio"/>				
Diseño de las instalaciones	<input type="radio"/>				
Que el restaurante este comprometido con la responsabilidad social	<input type="radio"/>				
Que el restaurante este comprometido con la responsabilidad ambiental	<input type="radio"/>				
El desplazamiento	<input type="radio"/>				
El costo	<input type="radio"/>				
Que hayan juegos infantiles	<input type="radio"/>				

16. ¿En cuáles de las siguientes sectores visitaría más posiblemente un restaurante huerta de comida colombiana? *

Check all that apply.

- Bellavista
- Bulevar parque arauco
- Plaza Nuñoa
- Borde río en Vitacura
- Pomaire
- Buin
- Other: _____

17. ¿Quién toma la decisión para salir a comer a un restaurante? *

Mark only one oval.

- La madre
- El padre
- Los hijos
- El cónyugue (entiéndase espos@, polol@, novi@)
- Los amigos
- Los compañeros del trabajo
- Usted
- Other:

18. ¿Cómo se entera e informa frecuentemente de las nuevas ofertas gastronómicas? *

Check all that apply.

- Por el correo electrónico
- Por blogs o paginas web (por ejemplo, Restorando, Zomato, Tripadvisor, Porech, etc.)
- Por anuncios de televisión
- Por anuncios de radio
- Por Carteles publicitarios
- Other:

Preguntas de clasificación, últimas 4 preguntas

Estas preguntas finales son solo con fines de clasificación

19. ¿Cuál es su sexo? *

Mark only one oval.

- Femenino
- Masculino

20. ¿Qué edad tiene? *

Mark only one oval.

- Menos de 25 años
- Entre 25 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 55 años

21. ¿Cuál es su rango aproximado de ingresos mensuales? (en pesos chilenos) *

Mark only one oval.

- Menos de \$ 300.000
- Más de \$ 300.000 y menos de \$ 675.000
- Más de \$ 675.000 y menos de \$ 975.000
- Más de \$ 975.000 y menos de \$ 1.575.000
- Más de \$ 1.575.000

22. ¿Cuál es su grado de escolaridad? *

Mark only one oval.

- Educación básica completa
- Educación media completa
- Educación universitaria incompleta
- Educación universitaria completa
- Tiene posgrado

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Población Objetivo

La población objetivo inicialmente se enmarca principalmente en la población Chilena que habita la región de Santiago, ya que es allí donde se emplazarán los primeros restaurantes de la cadena, esta población comprende básicamente las familias que tiene disposición a pagar por el servicio ofertado y que buscan la vivencia de nuevas experiencias, por tanto comprende familias de cualquier nivel socioeconómico dispuesto y posibilitado para consumir.

4.2. Método de Recolección

Encuestas gestionadas por internet a través del entorno de Google Forms las cuales se envían masivamente por la red. También se realizan encuestas de contacto directo con las personas en sitios específicos relacionados con la población objetivo.

4.3. Diseño Muestral

Se considera una muestra probabilística, para dicho caso se procede a calcular el tamaño muestral para una población infinita fundamentado en el texto Investigación y técnicas de mercado de Ángel Fernández Nogales (Fernández Nogales, 2004):

Se procede con la definición de la ecuación utilizada para el cálculo de la muestra poblacional, ya que a 2015 el universo muestral es aproximadamente de 7.247.115 habitantes que conforman 2.196.095 hogares de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística de Chile (INE), al tener una población mayor a 100.000 individuos se considera infinita y se procede con la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2}$$

Donde:

n: Muestra poblacional

Z_{α} : Coeficiente determinado en función del nivel de confianza, para el caso un nivel aceptable escogido del 90% determina un valor de 1.645.

p: Dispersión de la población, se considera el valor que maximiza el tamaño muestral, igual al 50%.

q = 1 – p: De este modo se tiene que es igual a 50%.

d: Error aceptable, para el caso se considera del 8.7%, el valor aceptable está en el intervalo de 5% a 10% para considerar un estudio confiable.

De acuerdo con los parámetros definidos, se tiene que el tamaño muestral es:

$$n = \frac{1.645^2 * 0.5 * 0.5}{0.087^2} = 89$$

Así, n = 89 individuos que representan el universo poblacional, los cuales indican la cantidad de personas a encuestar.

5. ENTREGABLES

Resultados de las encuestas realizadas con gráficas representativas.

6. PAGO

Este es un desarrollo investigativo personal que tendrá como remuneración la nota obtenida en la tesis para optar por el título de Magister en gestión y dirección de empresas.

7. ANEXOS

Se presentan en el documento del plan de negocios los resultados correspondientes al análisis de la información obtenida con las encuestas.

Anexo D. Tablas de cálculo del modelo Span of Control

Índice del Gerente de operaciones, Cadena de restaurantes Delicias de Colombia						
Elemento	Puntos asignados					Calificación
Similitud de las funciones que le reportan	Idénticas	Muy similares	Similares	Diferentes	Totalmente distintas	3
	1	2	3 x	4	5	
Complejidad o madurez del sistema y tecnología de trabajo	Simple y bien definida	Rutina, algunas decisiones	Alguna complejidad, requiere experiencia	Compleja, larga experiencia	Altamente compleja, muchas indefiniciones	6
	2	4	6 x	8	10	
Competencias de sus supervisados	Altamente competentes, auto dirigidos	Competentes, requieren dirección y control ocasionalmente	Requieren alguna dirección y control	Requieren frecuentemente dirección y control	Requieren constantemente dirección y control	6
	3	6 x	9	12	15	
Comunicaciones y coordinación	Mínima comunicación y coordinación	limitada comunicación y coordinación	Moderada comunicación y coordinación	Mucha comunicación y coordinación	Extensa comunicación y coordinación	8
	2	4	6	8 x	10	
Planificación	Mínima planificación requerida	Limitada planificación requerida	Moderada planificación requerida	Considerable planificación requerida	Extraordinaria planificación requerida	6
	2	4	6 x	8	10	
Cultura local	Baja necesidad de jerarquía (empoderada)	Alguna necesidad de jerarquía	Moderada necesidad de jerarquía	Considerable necesidad de jerarquía	Alta necesidad de jerarquía (Autocrática)	3
	1	2	3 x	4	5	
						32

Span of control Gerente de operaciones		
Índice del líder de grupo	Tamaño del grupo	Selección de grupo al que aplica
> 40	4 - 5	
37 - 39	4 - 6	
34 - 36	4 - 7	
31 - 33	5 - 8	X
28 - 30	6 - 9	
25 - 27	7 - 10	
22 - 24	8 - 11	
18 - 22	12 - 20	
< 18	Equipo auto-dirigido	

Índice de los Administradores, Cadena de restaurantes Delicias de Colombia						
Elemento	Puntos asignados					Calificación
Similitud de las funciones que le reportan	Idénticas	Muy similares	Similares	Diferentes	Totalmente distintas	5
	1	2	3	4	5	
Complejidad o madurez del sistema y tecnología de trabajo	Simple y bien definida	Rutina, algunas decisiones	Alguna complejidad, requiere experiencia	Compleja, larga experiencia	Altamente compleja, muchas indefiniciones	2
	2	4	6	8	10	
Competencias de sus supervisados	Altamente competentes, auto dirigidos	Competentes, requieren dirección y control ocasionalmente	Requieren alguna dirección y control	Requieren frecuentemente dirección y control	Requieren constantemente dirección y control	6
	3	6	9	12	15	
Comunicaciones y coordinación	Mínima comunicación y coordinación	limitada comunicación y coordinación	Moderada comunicación y coordinación	Mucha comunicación y coordinación	Extensa comunicación y coordinación	4
	2	4	6	8	10	
Planificación	Mínima planificación requerida	Limitada planificación requerida	Moderada planificación requerida	Considerable planificación requerida	Extraordinaria planificación requerida	6
	2	4	6	8	10	
Cultura local	Baja necesidad de jerarquía (empoderada)	Alguna necesidad de jerarquía	Moderada necesidad de jerarquía	Considerable necesidad de jerarquía	Alta necesidad de jerarquía (Autocrática)	3
	1	2	3	4	5	
						26

Span of control administradores		
Índice del líder de grupo	Tamaño del grupo	Selección de grupo al que aplica
> 40	4 - 5	
37 - 39	4 - 6	
34 - 36	4 - 7	
31 - 33	5 - 8	
28 - 30	6 - 9	
25 - 27	7 - 10	X
22 - 24	8 - 11	
18 - 22	12 - 20	
< 18	Equipo auto-dirigido	

Índice del Líder de auxiliares de servicio, Cadena de restaurantes Delicias de Colombia						
Elemento	Puntos asignados					Calificación
Similitud de las funciones que le reportan	Idénticas	Muy similares	Similares	Diferentes	Totalmente distintas	2
	1	2 x	3	4	5	
Complejidad o madurez del sistema y tecnología de trabajo	Simple y bien definida	Rutina, algunas decisiones	Alguna complejidad, requiere experiencia	Compleja, larga experiencia	Altamente compleja, muchas indefiniciones	2
	2 x	4	6	8	10	
Competencias de sus supervisados	Altamente competentes, auto dirigidos	Competentes, requieren dirección y control ocasionalmente	Requieren alguna dirección y control	Requieren frecuentemente dirección y control	Requieren constantemente dirección y control	9
	3	6	9 x	12	15	
Comunicaciones y coordinación	Mínima comunicación y coordinación	Limitada comunicación y coordinación	Moderada comunicación y coordinación	Mucha comunicación y coordinación	Extensa comunicación y coordinación	4
	2	4 x	6	8	10	
Planificación	Mínima planificación requerida	Limitada planificación requerida	Moderada planificación requerida	Considerable planificación requerida	Extraordinaria planificación requerida	6
	2	4	6 x	8	10	
Cultura local	Baja necesidad de jerarquía (empoderada)	Alguna necesidad de jerarquía	Moderada necesidad de jerarquía	Considerable necesidad de jerarquía	Alta necesidad de jerarquía (Autocrática)	3
	1	2	3 x	4	5	
						26

Span of control Líder de auxiliares de servicio		
Índice del líder de grupo	Tamaño del grupo	Selección de grupo al que aplica
> 40	4 - 5	
37 - 39	4 - 6	
34 - 36	4 - 7	
31 - 33	5 - 8	
28 - 30	6 - 9	
25 - 27	7 - 10	X
22 - 24	8 - 11	
18 - 22	12 - 20	
< 18	Equipo auto-dirigido	

Índice del Chef, Cadena de restaurantes Delicias de Colombia						
Elemento	Puntos asignados					Calificación
Similitud de las funciones que le reportan	Idénticas	Muy similares	Similares	Diferentes	Totalmente distintas	3
	1	2	3 x	4	5	
Complejidad o madurez del sistema y tecnología de trabajo	Simple y bien definida	Rutina, algunas decisiones	Alguna complejidad, requiere experiencia	Compleja, larga experiencia	Altamente compleja, muchas indefiniciones	2
	2 x	4	6	8	10	
Competencias de sus supervisados	Altamente competentes, auto dirigidos	Competentes, requieren dirección y control ocasionalmente	Requieren alguna dirección y control	Requieren frecuentemente dirección y control	Requieren constantemente dirección y control	6
	3	6 x	9	12	15	
Comunicaciones y coordinación	Mínima comunicación y coordinación	limitada comunicación y coordinación	Moderada comunicación y coordinación	Mucha comunicación y coordinación	Extensa comunicación y coordinación	8
	2	4	6	8 x	10	
Planificación	Mínima planificación requerida	Limitada planificación requerida	Moderada planificación requerida	Considerable planificación requerida	Extraordinaria planificación requerida	6
	2	4	6 x	8	10	
Cultura local	Baja necesidad de jerarquía (empoderada)	Alguna necesidad de jerarquía	Moderada necesidad de jerarquía	Considerable necesidad de jerarquía	Alta necesidad de jerarquía (Autocrática)	2
	1	2 x	3	4	5	
						27

Span of control Chef		
Índice del líder de grupo	Tamaño del grupo	Selección de grupo al que aplica
> 40	4 - 5	
37 - 39	4 - 6	
34 - 36	4 - 7	
31 - 33	5 - 8	
28 - 30	6 - 9	
25 - 27	7 - 10	X
22 - 24	8 - 11	
18 - 22	12 - 20	
< 18	Equipo auto-dirigido	

Anexo E. Perfiles laborales

Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Gerente general
Ubicación administrativa:	Gerencia general
Clasificación del puesto:	Directivo
Código del puesto:	G1-01
Fecha de creación:	14/05/2016
Función básica	
<p>Integrar y encaminar todas las áreas de la compañía en la materialización de la visión velando por el cumplimiento de la misión y la proyección del plan estratégico de la compañía, a la vez que identifica la oportunidad de negocio para la apertura de nuevas sucursales que compensen a los inversionistas y satisfagan las necesidades demandada por todos los stakeholders vinculados a la organización.</p>	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar la apertura de nuevas sucursales que amplíen el horizonte del negocio rentablemente. • Evaluar y determinar la rentabilidad y beneficio generado por las sucursales existentes. • Velar por la comunicación efectiva de la estrategia organizacional en miras al alcance de la visión y la vivencia y creación de la cultura organizacional. • Transmitir claramente el mensaje del plan estratégico de la compañía a cada gerencia. Dirigir y controlar las distintas áreas que le reportan. 	
Relaciones de autoridad	
Líder al que reporta:	Inversionistas
Colaboradores supervisados:	Gerentes de área
Requisitos mínimos y competencias	
Formación académica:	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Profesional universitario • Maestría o posgrado
Profesiones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería civil • Ingeniería civil industrial • Ingeniería comercial
Maestría o posgrado:	MBA
Experiencia laboral:	2 años en cargos afines
Experiencia específica:	1 año en cargos directivos
Conocimientos (ingles):	Nivel medio/avanzado
Conocimientos ofimáticos:	MS Excel, MS Word, MS Power Point
Otros conocimientos:	-
Competencias genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio • Trabajo en equipo • Honestidad • Orientación a resultados • Adaptabilidad al cambio • Responsabilidad y confiabilidad • Integridad • Tecnologías de la información
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de Decisiones • Planificación y organización • Orientación al cliente • Solución de problemas • Comunicación • Recursividad

Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente de operaciones
Ubicación administrativa:	Gerencia de operaciones
Clasificación del puesto:	Directivo
Código del puesto:	G2-01
Fecha de creación:	14/05/2016
Función básica	
Velar por la correcta operación de las sucursales de la compañía, garantizando el punto de reodren adecuado de las materias primas en cada sucursal, administrando de manera óptima el presupuesto de la gerencia de operaciones realizando las negociaciones adecuadas para conformar la mejor cartera de proveedores para la empresa. A la vez tiene el rol de canal entre la administración de las sucursales y la gerencia general.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan, sus actividades y el presupuesto de la Gerencia de Operaciones, con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas asignados. • Comunicar el plan estratégico de la compañía al área administrativa de cada sucursal. • Gestionar contratos con proveedores estratégicos. • Supervisar correcto cumplimiento de contratos. • Calcular los lead time aproximados de los proveedores extranjeros para garantizar continuidad del negocio. • Estructurar la base de datos de proveedores locales que puedan tener productos sustitutos a los de los proveedores importadores. • Gestionar la generación mínima de inventarios. 	
Relaciones de autoridad	
Líder al que reporta:	Gerente general
Colaboradores supervisados:	Administradores de sucursales
Requisitos mínimos y competencias	
Formación académica:	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Profesional universitario
Profesiones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería civil • Ingeniería civil industrial • Ingeniería comercial
Maestría o posgrado:	<ul style="list-style-type: none"> • MBA • Maestría en gestión de operaciones
Experiencia laboral:	2 años en cargos afines
Experiencia específica:	1 año en cargos directivos
Conocimientos (ingles):	Nivel medio
Conocimientos ofimáticos:	MS Excel, MS Word, MS Power Point
Otros conocimientos:	-
Competencias genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio • Trabajo en equipo • Honestidad • Orientación a resultados • Adaptabilidad al cambio • Responsabilidad y confiabilidad • Integridad • Tecnologías de la información
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de Decisiones • Planificación y organización • Orientación al cliente • Solución de problemas • Comunicación • Recursividad
Identificación del puesto	

Nombre del puesto:	Gerente financiero
Ubicación administrativa:	Gerencia de financiera y contable
Clasificación del puesto:	Directivo
Código del puesto:	G2-02
Fecha de creación:	14/05/2016
Función básica	
Velar por el apropiado manejo financiero de la compañía, garantizando el adecuado flujo de caja para la operación del negocio, además de confeccionar los respectivos estados financieros de la compañía. Cuidar de que todas las operaciones estén en línea con la estrategia organizacional.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan, sus actividades el presupuesto de la compañía, con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas asignados. • Garantizar la generación de valor para los inversionistas. • Cumplir con el plan estratégico del negocio realizando la asignación eficiente de recursos para el desarrollo de las actividades que materialicen y mantengan el plan. • Responder por la elaboración oportuna de los estados financieros. • Garantizar el manejo justo del flujo de caja. • Estructurar base de datos y contactos con fuentes de financiamiento para el caso de requerirse. • Realizar desembolsos oportunamente de salarios y pago a proveedores. 	
Relaciones de autoridad	
Líder al que reporta:	Gerente general
Colaboradores supervisados:	Trabajo en equipo con la línea
Requisitos mínimos y competencias	
Formación académica:	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Profesional universitario
Profesiones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería civil • Ingeniería civil industrial • Ingeniería comercial
Maestría o posgrado:	<ul style="list-style-type: none"> • MBA • Maestría en finanzas • Maestría en contabilidad
Experiencia laboral:	2 años en cargos afines
Experiencia específica:	1 año en cargos directivos
Conocimientos (ingles):	Nivel medio
Conocimientos ofimáticos:	MS Excel, MS Word, MS Power Point
Otros conocimientos:	Conocimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
Competencias genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio • Trabajo en equipo • Honestidad • Orientación a resultados • Adaptabilidad al cambio • Responsabilidad y confiabilidad • Integridad • Tecnologías de la información
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de Decisiones • Planificación y organización • Orientación al cliente • Solución de problemas • Comunicación • Recursividad
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Gerente de recursos humanos (RR.HH.)

Ubicación administrativa:	Gerencia de recursos humanos (RR.HH.)
Clasificación del puesto:	Directivo
Código del puesto:	G2-03
Fecha de creación:	14/05/2016
Función básica	
Velar por la divulgación de la estrategia de la compañía, garantizando la creación de una cultura organizacional orientada al servicio, desde la selección del personal hasta la asignación salarial justa para cada cargo, de acuerdo con la industria garantizando una mínima deserción laboral y unas condiciones gratas de trabajo en todo nivel.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan de recursos humanos. • Garantizar la divulgación y vivencia del plan estratégico en toda la empresa haciendo efectivo el plan de comunicación. • Garantizar el reclutamiento de personal idóneo para cada cargo que viabilice el alcance de la visión y la creación de la cultura organizacional. • Lograr la aprobación del presupuesto justo para el logro de los objetivos. • Desarrollar el plan de trabajo seguro y mitigación de riesgos en el trabajo (implementando políticas de cero accidentes). • Gestionar capacitaciones para el personal que motiven la actitud de servicio con foco en la satisfacción del cliente. • Desarrollar el plan carrera y de egreso de la cadena de restaurantes. 	
Relaciones de autoridad	
Líder al que reporta:	Gerente general
Colaboradores supervisados:	Trabajo en equipo con la línea
Requisitos mínimos y competencias	
Formación académica:	Bachiller, Profesional universitario
Profesiones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería civil • Ingeniería civil industrial • Ingeniería comercial • Psicólogo
Maestría o posgrado:	<ul style="list-style-type: none"> • MBA, Maestría en gestión de operaciones o Maestría en recursos humanos
Experiencia laboral:	2 años en cargos afines
Experiencia específica:	1 año en cargos directivos
Conocimientos (ingles):	Nivel medio
Conocimientos ofimáticos:	MS Excel, MS Word, MS Power Point
Competencias genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio • Trabajo en equipo • Honestidad • Orientación a resultados • Gestión del cambio • Responsabilidad y confiabilidad • Integridad • Tecnologías de la información
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de Decisiones • Planificación y organización • Orientación al cliente • Solución de problemas • Alta poder de comunicación • Conocimiento del negocio y leyes laborales • Recursividad
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Administrador de sucursal

Ubicación administrativa:	Gerencia de operaciones
Clasificación del puesto:	Administrativo
Código del puesto:	A1-01
Fecha de creación:	14/05/2016
Función básica	
Velar por la correcta operación de la sucursal, realizar las requisiciones oportunas al área de operaciones para abastecimiento oportuno de inventarios, garantizando la continuidad del negocio brindando todo el tiempo un servicio diferenciador con foco en la satisfacción del cliente.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar la correcta operación de la sucursal. • Realizar las requisiciones oportunas al área de operaciones que garanticen la continuidad del servicio y niveles de inventario precisos. • Comunicar el plan estratégico de la compañía a las jefaturas de la sucursal y auxiliares de servicio. • Supervisar correcto abastecimiento de productos y calificar proveedores. • Garantizar operativamente la prestación de un excelente servicio. • Velar por el correcto funcionamiento del huerto, que se mantenga el concepto. 	
Relaciones de autoridad	
Líder al que reporta:	Gerente de operaciones
Colaboradores supervisados:	<ul style="list-style-type: none"> • Líder de auxiliares de servicio • Chef • Cajero • Encargado de barra • Auxiliar de bodega y aseo
Requisitos mínimos y competencias	
Formación académica:	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller, profesional universitario
Profesiones:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería comercial • Administración • Administración de servicios gastronómicos • Ingeniería civil industrial • Ingeniería civil
Maestría o posgrado:	Según profesión, se requiere MBA
Experiencia laboral:	2 años en cargos afines
Experiencia específica:	1 año en cargos de dirección
Conocimientos (ingles):	Nivel medio
Conocimientos ofimáticos:	MS Excel, MS Word, MS Power Point
Competencias genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio • Trabajo en equipo • Honestidad • Orientación a resultados • Adaptabilidad al cambio • Responsabilidad y confiabilidad • Integridad • Tecnologías de la información
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de Decisiones • Planificación y organización • Orientación al cliente • Solución de problemas • Comunicación • Compromiso • Recursividad
Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Líder auxiliares de servicio
Ubicación administrativa:	Gerencia de operaciones

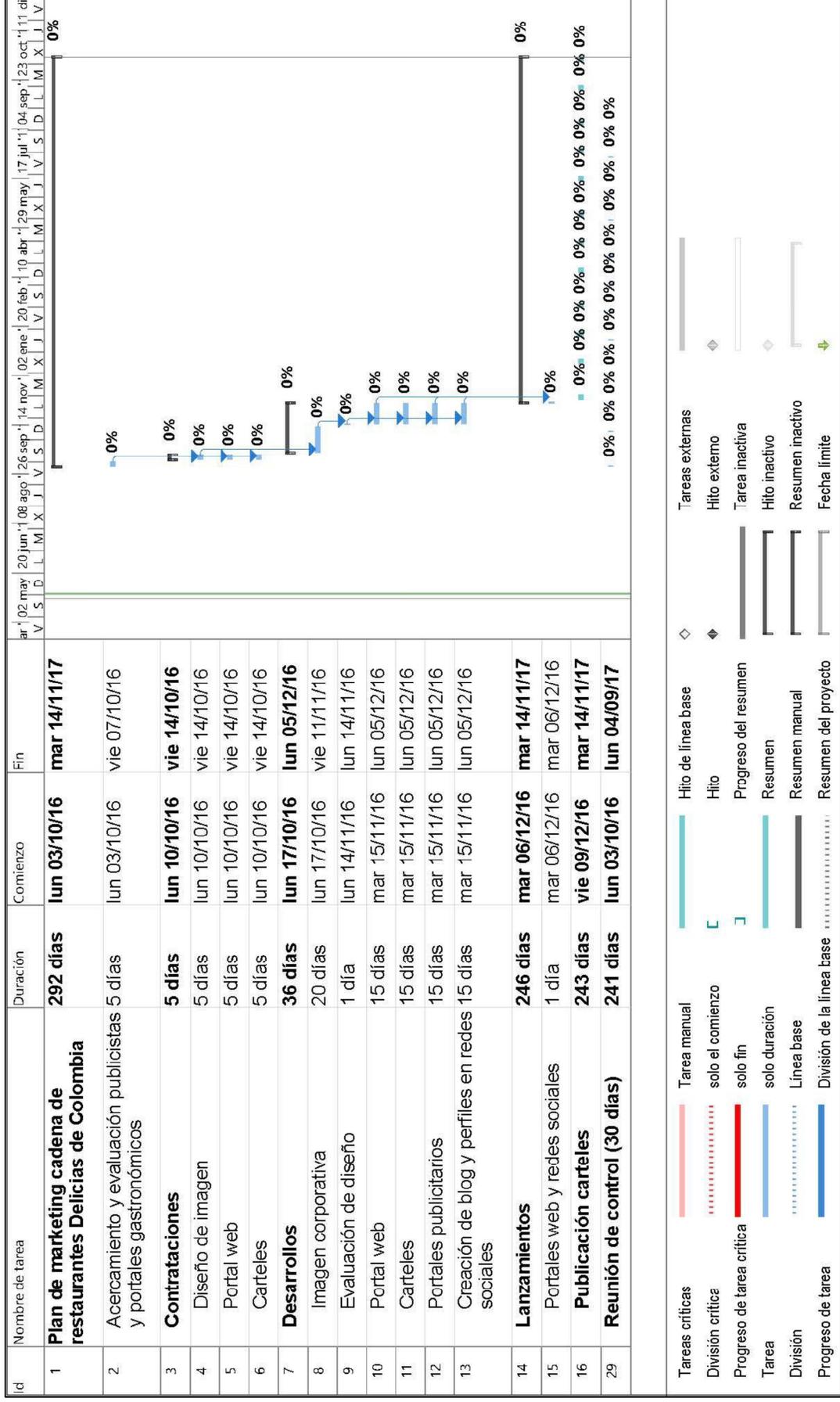
Clasificación del puesto:	Operativo
Código del puesto:	O1-01
Fecha de creación:	14/05/2016
Función básica	
Velar por brindar un servicio diferenciador con el cliente como razón de ser, administrando el recurso humano para ello con la asignación de turnos precisos y definición de protocolos adecuados.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar la prestación del servicio en la sucursal por parte de los auxiliares de servicio. • Garantizar la operación velando por mantener las herramientas necesarias para la prestación del servicio adecuado. • Definir los protocolos de prestación de un servicio diferenciador en comunicación con la administración. • Comunicar el plan estratégico de la compañía a los auxiliares de servicio. • Velar por la motivación del equipo preocupándose de generar sinergias de trabajo, vivir la cultura organizacional y mantenerlo en el tiempo. 	
Relaciones de autoridad	
Líder al que reporta:	Administrador
Colaboradores supervisados:	Auxiliares de servicio
Requisitos mínimos y competencias	
Formación académica:	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Técnico
Profesiones:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en administración de empresas • Técnico en hotelería y turismo
Maestría o posgrado:	-
Experiencia laboral:	2 años en cargos afines
Experiencia específica:	-
Conocimientos (ingles):	Nivel medio
Conocimientos ofimáticos:	-
Otros conocimientos:	-
Competencias genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio • Trabajo en equipo • Honestidad • Adaptabilidad al cambio • Responsabilidad y confiabilidad • Integridad • Tecnologías de la información
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planificación y organización • Orientación al cliente • Comunicación • Compromiso • Recursividad

Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Chef
Ubicación administrativa:	Gerencia de operaciones
Clasificación del puesto:	Operativo
Código del puesto:	O1-02
Fecha de creación:	14/05/2016
Función básica	
Velar por la producción oportuna de los platos, con calidad y tiempos adecuados para la prestación del servicio deseada, preocupándose por la identidad de los sabores con la legítima comida colombiana. Además es responsable del adecuado mantenimiento de la cocina y las áreas vinculadas.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar la operación del servicio de comida con calidad. • Preparar comida colombiana. • Garantizar la operación preocupándose requerir a la administración oportunamente las materias primas. • Operar el huerto para garantizar la extracción de productos de allí. • Mantener la cocina en operación optima bajo condiciones de sanidad y salubridad. • Hacer recomendaciones permanentes para la mejora continua de los platos. • Definir los protocolos de operación de sus colaboradores. • Comunicar el plan estratégico de la compañía a sus colaboradores. • Velar por la motivación del equipo preocupándose de generar sinergias de trabajo, vivir la cultura organizacional y mantenerlo en el tiempo. 	
Relaciones de autoridad	
Líder al que reporta:	Administrador
Colaboradores supervisados:	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliares de cocina • Auxiliar de lavado
Requisitos mínimos y competencias	
Formación académica:	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Técnico • Profesional Universitario
Profesiones:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en gastronomía • Administrador de servicios gastronómicos • Gastronomía internacional • Gastronomía
Maestría o posgrado:	-
Experiencia laboral:	2 años en cargos afines
Experiencia específica:	-
Conocimientos (ingles):	Nivel medio
Conocimientos ofimáticos:	-
Otros conocimientos:	-
Competencias genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio • Trabajo en equipo • Honestidad • Adaptabilidad al cambio • Responsabilidad y confiabilidad • Integridad • Pasión por la cocina
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planificación y organización • Orientación al cliente • Comunicación • Compromiso • Recursividad • Innovación
Identificación del puesto	

Nombre del puesto:	Encargado de barra
Ubicación administrativa:	Gerencia de operaciones
Clasificación del puesto:	Operativo
Código del puesto:	O1-03
Fecha de creación:	14/05/2016
Función básica	
Velar por servir bebidas a los clientes, con calidad y tiempos adecuados para la prestación del servicio deseada, preocupándose de la adecuada mantención de la barra y su inventario.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar la operación del servicio de bebidas con calidad. • Garantizar la operación preocupándose requerir a la administración oportunamente las materias primas. • Mantener la barra en operación óptima bajo condiciones de sanidad y salubridad. • Hacer recomendaciones permanentes para la mejora continua de las bebidas. • Definir los protocolos de operación de sus colaboradores. • Comunicar el plan estratégico de la compañía a sus colaboradores. • Velar por la motivación del equipo preocupándose de generar sinergias de trabajo, vivir la cultura organizacional y mantenerlo en el tiempo. 	
Relaciones de autoridad	
Líder al que reporta:	Administrador
Colaboradores supervisados:	Auxiliares de barra
Requisitos mínimos y competencias	
Formación académica:	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Técnico
Profesiones:	Bar-tender u homólogo
Maestría o posgrado:	-
Experiencia laboral:	2 años en cargos afines
Experiencia específica:	-
Conocimientos (ingles):	Nivel medio
Conocimientos ofimáticos:	-
Otros conocimientos:	-
Competencias genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio • Trabajo en equipo • Honestidad • Adaptabilidad al cambio • Responsabilidad y confiabilidad • Integridad • Pasión por la cocina
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planificación y organización • Orientación al cliente • Comunicación • Compromiso • Recursividad • Innovación

Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Auxiliar de servicios
Ubicación administrativa:	Gerencia de operaciones
Clasificación del puesto:	Operativo
Código del puesto:	O2-01
Fecha de creación:	14/05/2016
Función básica	
Brindar un servicio de calidad identificando al cliente como la razón de ser de la empresa, viviendo permanentemente al cultura organizacional	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio de calidad y ágil. • Apropiar el plan estratégico de la compañía. • Ayudar a mantener el huerto y las instalaciones de la sucursal en excelentes condiciones. • Hacer recomendaciones permanentes para la mejora continua del servicio. • Vivir el plan estratégico de la compañía. • Velar por la motivación del equipo preocupándose de generar sinergias de trabajo, vivir la cultura organizacional y mantenerlo en el tiempo. 	
Relaciones de autoridad	
Líder al que reporta:	Líder de auxiliares de servicio
Colaboradores supervisados:	-
Requisitos mínimos y competencias	
Formación académica:	Bachiller
Profesiones:	-
Maestría o posgrado:	-
Experiencia laboral:	2 años en cargos afines
Experiencia específica:	-
Conocimientos (ingles):	Nivel medio
Conocimientos ofimáticos:	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de ingreso de comandas • Operación de dispositivos móviles
Otros conocimientos:	-
Competencias genéricas:	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio • Trabajo en equipo • Honestidad • Adaptabilidad al cambio • Responsabilidad y confiabilidad • Integridad • Tecnologías de la información
Competencias específicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Comunicación • Compromiso • Recursividad

Anexo F. Programación para implementación del plan de marketing



Fuente:

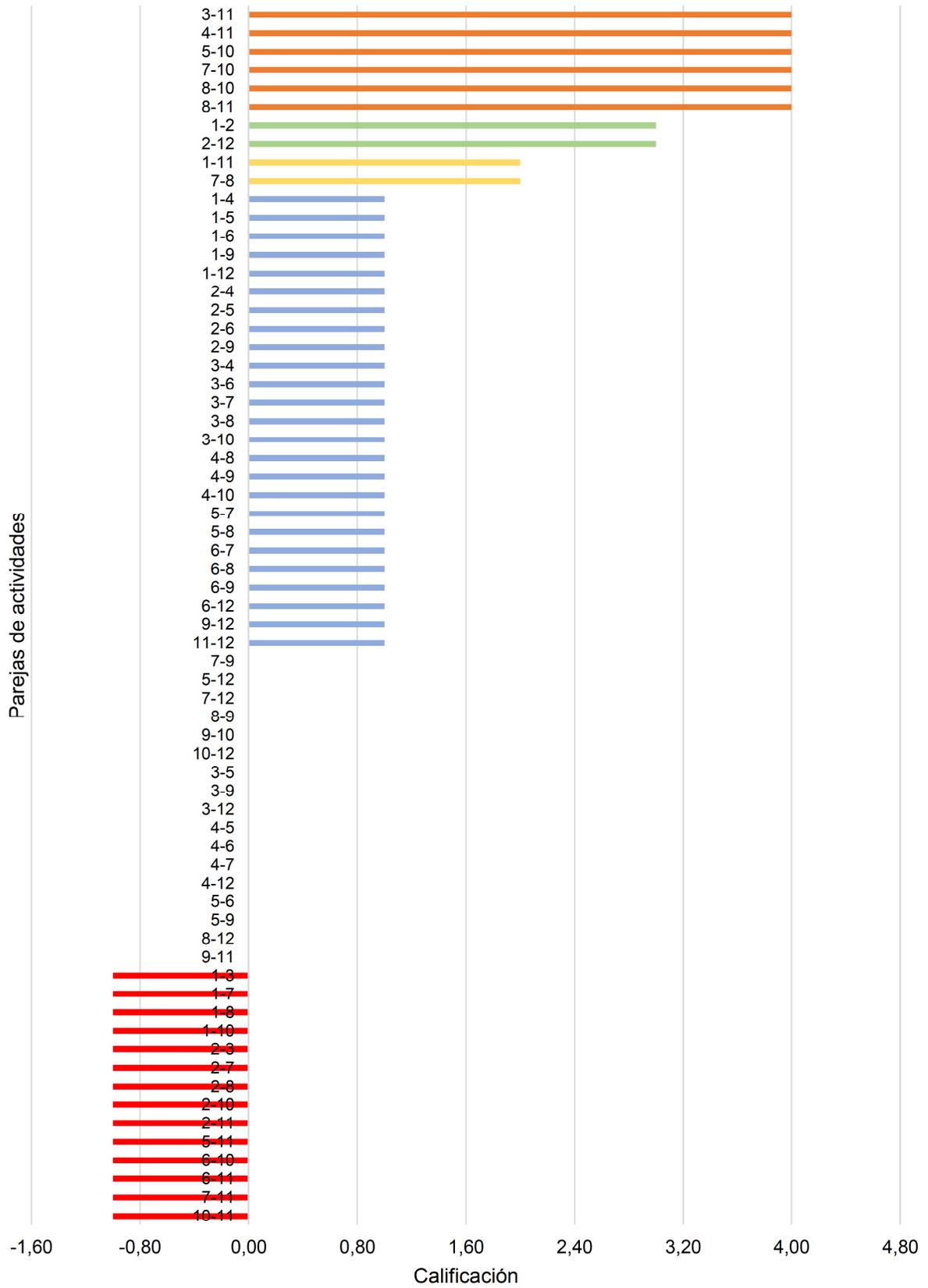
Elaboración

propia.

Anexo G. Cálculos del diseño de instalaciones

Calificación de proximidad									
Pares	Calificación	Relación	Distancia	Z	Pares	Calificación	Relación	Distancia	Z
(i-j)		(a _{ij})	(d _{ij})	(=a _{ij} *d _{ij})	(i-j)		(a _{ij})	(d _{ij})	(=a _{ij} *d _{ij})
3-11	A	4	1	4	9-12	O	1	1	1
4-11	A	4	1	4	11-12	O	1	2	2
5-10	A	4	1	4	7-9	U	0	4	0
7-10	A	4	1	4	5-12	U	0	5	0
8-10	A	4	1	4	7-12	U	0	5	0
8-11	A	4	1	4	8-9	U	0	2	0
1-2	E	3	1	3	9-10	U	0	3	0
2-12	E	3	1	3	10-12	U	0	4	0
1-11	I	2	2	4	3-5	U	0	4	0
7-8	I	2	2	4	3-9	U	0	2	0
1-4	O	1	1	1	3-12	U	0	3	0
1-5	O	1	3	3	4-5	U	0	2	0
1-6	O	1	3	3	4-6	U	0	4	0
1-9	O	1	1	1	4-7	U	0	4	0
1-12	O	1	2	2	4-12	U	0	3	0
2-4	O	1	2	2	5-6	U	0	6	0
2-5	O	1	4	4	5-9	U	0	4	0
2-6	O	1	2	2	8-12	U	0	3	0
2-9	O	1	2	2	9-11	U	0	1	0
3-4	O	1	2	2	1-3	X	-1	3	-3
3-6	O	1	2	2	1-7	X	-1	5	-5
3-7	O	1	2	2	1-8	X	-1	3	-3
3-8	O	1	2	2	1-10	X	-1	4	-4
3-10	O	1	2	2	2-3	X	-1	4	-4
4-8	O	1	2	2	2-7	X	-1	6	-6
4-9	O	1	2	2	2-8	X	-1	4	-4
4-10	O	1	3	3	2-10	X	-1	5	-5
5-7	O	1	2	2	2-11	X	-1	3	-3
5-8	O	1	2	2	5-11	X	-1	3	-3
6-7	O	1	4	4	6-10	X	-1	5	-5
6-8	O	1	4	4	6-11	X	-1	3	-3
6-9	O	1	2	2	7-11	X	-1	3	-3
6-12	O	1	1	1	10-11	X	-1	2	-2
Intervalo							0,80	Zmin	40

Gráfica de calificación de proximidad



Anexo H. Programación de apertura de sucursales

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	11 diciembre 23/11/14 03:47:07	01 agosto 11/08/14 03:47:07	21 marzo 11/03/14 03:47:07	11 noviembre 11/11/13 03:25:09	01 julio 07/07/13 03:27:08	21 febrero 11/02/13 03:29:04	11 octubre 11/10/12 03:29:04	21 junio 11/06/12 03:29:04	11 septiembre 11/09/12 03:29:04
1	Plan de operaciones cadena de restaurantes Delicias de Colombia	1825 días	dom 01/01/17	vie 31/12/21									0%
2	Operación sucursal barrio Bellavista	1825 días	dom 01/01/17	vie 31/12/21									0%
3	Operación sucursal plaza Nírfóa	1095 días	mar 01/01/19	vie 31/12/21									0%
4	Operación sucursal bulevar parque Arauco	1095 días	mar 01/01/19	vie 31/12/21									0%

Tareas críticas		Tarea manual		Hito de línea base		Tareas externas	
División crítica		solo el comienzo		Hito		Hito externo	
Progreso de tarea crítica		solo fin		Progreso del resumen		Tarea inactiva	
Tarea		solo duración		Resumen		Hito inactivo	
División		Línea base		Resumen manual		Resumen inactivo	
Progreso de tarea		División de la línea base		Resumen del proyecto		Fecha límite	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo I. Cálculo de salarios

Colaborador	Haber es imponible s		Haber es no imponible s			Aporte s patronale s				Total neto (CLP)
	Renta (CLP)	Asignación familiar (CLP)	Movilización (CLP)	Colación (CLP)	Total bruto (CLP)	ACHS (CLP)	SIS (CLP)	SC (CLP)		
Gerentes general	2.200.000	-	200.000	200.000	2.600.000	20.052	17.876	66.000	2.703.928	
Gerente de operaciones	1.800.000	-	200.000	100.000	2.100.000	20.052	17.876	54.000	2.191.928	
Gerente financiero	1.400.000	-	200.000	100.000	1.700.000	18.060	16.100	42.000	1.776.160	
Gerente de RR.HH.	1.100.000	-	200.000	100.000	1.400.000	14.190	12.650	33.000	1.459.840	
Administrador	1.000.000	-	50.000	50.000	1.100.000	12.900	11.500	30.000	1.154.400	
Líder auxiliares de servicio	500.000	1.992	25.000	25.000	551.992	6.450	5.750	15.000	579.192	
Auxiliar de servicio	250.000	10.269	25.000	25.000	310.269	3.225	2.875	7.500	323.869	
Chef	1.100.000	-	100.000	50.000	1.250.000	14.190	12.650	33.000	1.309.840	
Auxiliar de cocina	250.000	10.269	25.000	25.000	310.269	3.225	2.875	7.500	323.869	
Auxiliar de lavado	250.000	10.269	25.000	25.000	310.269	3.225	2.875	7.500	323.869	
Auxiliar de bodega y aseo	250.000	10.269	25.000	25.000	310.269	3.225	2.875	7.500	323.869	
Cajero	250.000	10.269	25.000	25.000	310.269	3.225	2.875	7.500	323.869	
Encargado de barra	400.000	1.992	50.000	50.000	501.992	5.160	4.600	12.000	523.752	
Auxiliar de barra	250.000	10.269	25.000	25.000	310.269	3.225	2.875	7.500	323.869	
Agrónomo	1.200.000	-	-	-	1.200.000	15.480	13.800	36.000	1.265.280	
Total	12.200.000	65.598	1.175.000	825.000	14.265.598	145.884	130.051	366.000	14.907.533	
Aporte patronal a la ACHS	1,290%		Valor UF (CLP)	25.907						
Aporte patronal al SIS	1,150%		Periodo	may-16						
Aporte patronal al SC	3,000%									

Fuente: Elaboración propia.

Anexo J. Nómina mensual

Colaborador por sucursal	Salario neto individual (CLP)	Colaboradores por sucursal	Costo por sucursal (CLP)	Costo total 3 sucursales (CLP)
Administrador	1.154.400	3,00	3.463.200	10.389.600
Líder auxiliares de servicio	579.192	3,00	1.737.576	5.212.728
Auxiliar de servicio	323.869	14,00	4.534.166	13.602.498
Chef	1.309.840	3,00	3.929.520	11.788.560
Auxiliar de cocina	323.869	6,00	1.943.214	5.829.642
Auxiliar de lavado	323.869	3,00	971.607	2.914.821
Auxiliar de bodega y aseo	323.869	1,00	323.869	971.607
Cajero	323.869	2,00	647.738	1.943.214
Encargado de barra	523.752	2,00	1.047.504	3.142.512
Auxiliar de barra	323.869	2,00	647.738	1.943.214
Ingeniero agrónomo	1.265.280	0,17	215.098	645.293
Subtotal neto colaboradores de sucursales			19.461.230	58.383.689
Gerentes general	2.703.928	0,33	901.309	2.703.928
Gerente de operaciones	2.191.928	0,33	730.643	2.191.928
Gerente financiero	1.776.160	0,33	592.053	1.776.160
Gerente de RR.HH.	1.459.840	0,33	486.613	1.459.840
Subtotal neto directivos			2.710.618	8.131.855
Costo neto de salarios			22.171.848	66.515.544

Fuente: Elaboración propia.

Anexo K. Inversión y depreciación

		(Parte a)								
Equipo cocina	Unidad	Cantidad	Vr. Unit. (CLP)	Vr. Total (CLP)	Años de depreciación	Horizonte de depreciación acelerado (CLP/año)				
						1	2	3	4	5
Anafe 8 platos	un	1	498.000	498.000	3	166.000	166.000	166.000		
Balanza electrónica 30 kg	un	1	13.900	13.900	3	4.633	4.633	4.633		
Congelador 100 l	un	2	109.000	218.000	3	72.667	72.667	72.667		
Congelador 300 l	un	2	339.000	678.000	3	226.000	226.000	226.000		
Refrigerador 1000 l	un	1	869.000	869.000	3	289.667	289.667	289.667		
Campana extractora	un	1	269.900	269.900	3	89.967	89.967	89.967		
Contenedor de basura 120 l	un	6	19.900	119.400	3	39.800	39.800	39.800		
Contenedor de basura 1100 l	un	1	239.000	239.000	3	79.667	79.667	79.667		
Estantería de acero 120x150x50	un	2	139.900	279.800	3	93.267	93.267	93.267		
Estantería almacenaje	un	3	120.000	360.000	3	120.000	120.000	120.000		
Extractor de aire industrial	un	2	49.900	99.800	3	33.267	33.267	33.267		
Horno a gas	un	1	219.900	219.900	3	73.300	73.300	73.300		
Lava fondo 2 depósitos 1 cámara	un	1	184.000	184.000	3	61.333	61.333	61.333		
Lava fondo 1 deposito	un	2	99.000	198.000	3	66.000	66.000	66.000		
Mesón metálico refrigerado	un	1	489.900	489.900	3	163.300	163.300	163.300		
Mesón metálico con corredera	un	1	349.000	349.000	3	116.333	116.333	116.333		
Microondas	un	1	50.000	50.000	3	16.667	16.667	16.667		
Cafetera	un	1	1.119.000	1.119.000	3	373.000	373.000	373.000		
Dotación de cocina (ollas, utensilios, equipos menores)	un	1	6.000.000	6.000.000	3	2.000.000	2.000.000	2.000.000		
Muebles, equipos y enseres										
Caja registradora	un	1	119.000	119.000	2	59.500	59.500			
Locker x 9	un	1	105.900	105.900	3	35.300	35.300	35.300		
Silla salón	un	74	35.000	2.590.000	1	2.590.000				
Mesa salón	un	37	22.000	814.000	1	814.000				
Computador de escritorio	un	2	250.000	500.000	2	250.000	250.000			
Impresoras facturas	un	3	35.000	105.000	2	52.500	52.500			
Impresora	un	1	50.000	50.000	2	25.000	25.000			
Computador portátil	un	2	300.000	600.000	2	300.000	300.000			
Escritorios	un	3	40.000	120.000	1	120.000				
Compra vajilla	un	1	4.000.000	4.000.000	1	4.000.000				
Compra utensilios y utensilios	un	1	3.000.000	3.000.000	1	3.000.000				

(Parte b)										
Equipo cocina	Unidad	Cantidad	Vr. Unit. (CLP)	Vr. Total (CLP)	Años de depreciación	Horizonte de depreciación acelerado (CLP/año)				
						1	2	3	4	5
Adecuaciones										
Adecuación barra	m2	8	250.000	2.000.000	3	666.667	666.667	666.667		
Adecuación del huerto	m2	14	300.000	4.200.000	3	1.400.000	1.400.000	1.400.000		
Ambientación zona oficina	m2	30	150.000	4.500.000	3	1.500.000	1.500.000	1.500.000		
Ambientación zona de servicio	m2	106	400.000	42.400.000	3	14.133.333	14.133.333	14.133.333		
Adecuación de cocina	m2	82	350.000	28.700.000	3	9.566.667	9.566.667	9.566.667		
Activos intangibles y costos hundidos										
Diseño de imagen	un	1	5.000.000	5.000.000	3	1.666.667	1.666.667	1.666.667		
Diseño portal web y blog	un	1	1.000.000	1.000.000	3	333.333	333.333	333.333		
Software Contable, servicio e inventario	un	1	3.500.000	3.500.000	3	1.166.667	1.166.667	1.166.667		
Creación de la empresa, solicitud permisos y patentes	un	1	1.000.000	1.000.000	3	333.333	333.333	333.333		

	Horizonte de depreciación acelerado (CLP/año)				
	2	3	4	5	2
Total depreciación por 1 sucursal	46.097.833	35.573.833	34.886.833	-	-
Total depreciación por las 3 sucursales	46.097.833	35.573.833	127.547.406	70.547.017	69.103.459

Fuente: Elaboración propia

Anexo L. Capital de trabajo

Ítem	Capital de trabajo para la operación de la primera sucursal											
	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Menús vendidos	2.808	2.860	2.912	2.964	2.990	3.016	3.042	3.068	3.094	3.120	3.146	3.172
Ingresos (c/IVA)	-	42.120.000	42.900.000	43.680.000	44.460.000	44.850.000	45.240.000	45.630.000	46.020.000	46.410.000	46.800.000	47.190.000
Arrendos (c/IVA)	7.958.569	7.958.569	7.958.569	7.958.569	7.958.569	7.958.569	7.958.569	7.958.569	7.958.569	7.958.569	7.958.569	7.958.569
Marketing (promoción)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Salarios	21.118.395	21.118.395	21.118.395	21.118.395	21.118.395	21.118.395	21.118.395	21.118.395	21.118.395	21.118.395	21.118.395	21.118.395
Costos fijos	30.076.964	30.076.964	30.076.964	30.076.964	30.076.964	30.076.964	30.076.964	30.076.964	30.076.964	30.076.964	30.076.964	30.076.964
Materias primas (c/IVA) a crédito	12.636.000	12.870.000	13.104.000	13.338.000	13.455.000	13.572.000	13.689.000	13.806.000	13.923.000	14.040.000	14.157.000	14.274.000
Paperería y aseo (c/IVA)	180.000	182.520	185.075	187.666	190.294	192.958	195.659	198.398	201.176	203.992	206.848	209.744
Servicios públicos (c/IVA)	1.655.520	1.678.697	1.702.199	1.726.030	1.750.194	1.774.697	1.799.543	1.824.736	1.850.283	1.876.187	1.902.453	1.929.088
Costos variables	14.471.521	14.731.218	14.991.275	15.251.697	15.395.489	15.539.655	15.684.203	15.829.135	15.974.459	16.120.180	16.266.302	16.412.832
Costos totales	44.548.484	44.808.182	45.068.239	45.328.660	45.472.452	45.616.619	45.761.66	45.906.099	46.051.423	46.197.143	46.343.266	46.489.796
Impuestos												
Pago Provisional Mensual (PPM)	-	353.950	360.504	367.059	373.613	376.891	380.68	383.445	386.723	390.000	393.277	396.555
IVA ventas	-	6.725.042	6.849.580	6.974.118	7.098.655	7.160.924	7.223.93	7.285.462	7.347.731	7.410.000	7.472.269	7.534.538
IVA+PPM mensual	-	7.078.992	7.210.084	7.341.176	7.472.269	7.537.815	7.603.361	7.668.908	7.734.454	7.800.000	7.865.546	7.931.092
IVA compras crédito	-	2.017.513	2.054.874	2.092.235	2.129.597	2.148.277	2.166.958	2.185.639	2.204.319	2.223.000	2.241.681	2.260.361
IVA inversión	22.146.115											
Crédito IVA inversión		5.061.479	5.155.210	5.248.941	5.342.672	5.337.812	-	-	-	-	-	-
Crédito IVA	-	7.078.992	7.210.084	7.341.176	7.472.269	7.486.090	7.603.361	7.668.908	7.734.454	7.800.000	7.865.546	7.931.092
Pago mensual	-	-	-	-	-	4.051.725	5.436.403	5.483.269	5.530.134	5.577.000	5.623.866	5.670.731
Ingresos - Egresos	(44.548.484)	(2.688.182)	(2.168.239)	(1.648.660)	(1.012.452)	(4.818.344)	(5.957.570)	(5.759.368)	(5.561.557)	(5.364.143)	(5.167.131)	(4.970.527)
Ingresos - Egresos acumulados	(44.548.484)	(47.236.666)	(49.404.904)	(51.053.565)	(52.066.017)	(56.884.361)	(62.841.931)	(68.601.299)	(74.162.856)	(79.527.000)	(84.694.131)	(89.664.659)
Min (Ing - Egr Acum)	(150.000.082)											

Fuente: Elaboración propia.

Ítem	Capital de trabajo para la operación de sucursales 2 y 3											
	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Menús vendidos	5.616	5.720	5.824	5.928	5.980	6.032	6.084	6.136	6.188	6.240	6.292	6.344
Ingresos (c/IVA)	-	88.504.650	90.143.625	91.782.600	93.421.575	94.241.063	95.060.550	95.880.038	96.699.525	97.519.013	98.338.500	99.157.988
Arrendos (c/IVA)	16.265.675	16.265.675	16.265.675	16.265.675	16.265.675	16.265.675	16.265.675	16.265.675	16.265.675	16.265.675	16.265.675	16.265.675
Marketing (promoción)	787.969	787.969	787.969	787.969	787.969	787.969	787.969	787.969	787.969	787.969	787.969	787.969
Salarios	40.887.256	40.887.256	40.887.256	40.887.256	40.887.256	40.887.256	40.887.256	40.887.256	40.887.256	40.887.256	40.887.256	40.887.256
Costos fijos	57.940.900	57.940.900	57.940.900	57.940.900	57.940.900	57.940.900	57.940.900	57.940.900	57.940.900	57.940.900	57.940.900	57.940.900
Materias primas (c/IVA) a crédito	26.551.395	27.043.088	27.534.780	28.026.473	28.272.319	28.518.165	28.764.011	29.009.858	29.255.704	29.501.550	29.747.396	29.993.243
Paperería y aseo (c/IVA)	378.225	383.520	388.889	394.334	399.855	405.453	411.129	416.885	422.721	428.639	434.640	440.725
Servicios públicos (c/IVA)	3.478.661	3.527.363	3.576.746	3.626.820	3.677.596	3.729.082	3.781.289	3.834.227	3.887.906	3.942.337	3.997.530	4.053.495
Costos variables	30.408.282	30.953.971	31.500.416	32.047.627	32.349.770	32.652.700	32.956.643	33.260.970	33.566.332	33.872.527	34.179.567	34.487.463
Costos totales	88.349.182	88.894.871	89.441.316	89.988.527	90.290.670	90.593.600	90.897.330	91.201.870	91.507.232	91.813.427	92.120.467	92.428.364
Impuestos												
Pago Provisional Mensual (PPM)	-	743.737	757.509	771.282	785.055	791.942	798.828	805.715	812.601	819.488	826.374	833.260
IVA ventas	-	14.130.995	14.392.680	14.654.365	14.916.050	15.046.892	15.177.773	15.308.577	15.439.420	15.570.263	15.701.105	15.831.948
IVA+PPM mensual	-	14.874.731	15.150.189	15.425.647	15.701.105	15.838.834	15.976.563	16.114.292	16.252.021	16.389.750	16.527.479	16.665.208
IVA compras crédito	-	4.239.298	4.317.804	4.396.309	4.474.815	4.514.068	4.553.320	4.592.573	4.631.826	4.671.079	4.710.332	4.749.584
IVA inversión	44.139.099											
Crédito IVA inversión		10.635.433	10.832.385	11.029.338	11.226.290	415.653	-	-	-	-	-	-
Crédito IVA	-	14.874.731	15.150.189	15.425.647	15.701.105	4.929.721	4.553.320	4.592.573	4.631.826	4.671.079	4.710.332	4.749.584
Pago mensual	-	-	-	-	-	10.909.113	11.423.243	11.521.719	11.620.195	11.718.671	11.817.147	11.915.624
Ingresos - Egresos	(88.349.182)	(390.221)	702.309	1.794.073	3.130.905	(7.261.651)	(7.260.023)	(6.843.551)	(6.427.902)	(6.013.086)	(5.599.114)	(5.186.000)
Ingresos - Egresos acumulados	(88.349.182)	(88.739.403)	(88.037.094)	(86.243.021)	(83.112.116)	(90.373.767)	(97.633.789)	(104.477.341)	(110.905.243)	(116.918.329)	(122.517.443)	(127.703.443)
Min (Ing - Egr Acum)	(183.976.153)											

Fuente: Elaboración propia.