



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CADENA DE RESTAURANTES DE
EXPERIENCIA ALIMENTARIA SALUDABLE BASADA EN LA TROFOLOGÍA**

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

JAVIER IGNACIO RUIZ COSIGNANI

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
CIRO GIRALDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CADENA DE RESTAURANTES DE EXPERIENCIA ALIMENTARIA SALUDABLE BASADA EN LA TROFOLOGÍA

El objetivo de este trabajo es la elaboración de un plan de negocio para un restaurante con una oferta de experiencia alimentaria saludable basada en la trofología; disciplina que consiste en la combinación correcta de los alimentos de acuerdo con los grupos alimenticios a los que pertenecen. El nombre del restaurante será “Yin Yang Food” y tendrá un local comercial con capacidad para 60 personas ubicado en la comuna de Las Condes, Santiago de Chile. La justificación de este proyecto viene de la identificación de una oferta concebida no del todo correcta en relación a la alimentación saludable, rubro en el que aproximadamente el 80% de las personas se encuentra insatisfecho. Además, el segmento objetivo identificado en este estudio, genera una demanda potencial de M\$ 3.906 CLP (US M\$ 6) con una tendencia al alza promedio de 10,47% anual.

La metodología utilizada en el desarrollo de este plan de negocio constó de tres fases; diagnóstico, definición estratégica y factibilidad económica. En el diagnóstico se analizó el mercado, la industria, la caracterización de los clientes y el macro entorno del negocio. La definición estratégica definió el modelo de negocio y las estrategias de marketing, operaciones y organizacional. La factibilidad económica estimó la inversión inicial, los ingresos, los costos, los flujos, la viabilidad económica propiamente tal, la sensibilidad y riesgos del negocio.

Los resultados obtenidos fueron un plan de negocio que reúne los lineamientos más importantes con respecto al restaurante, la caracterización del segmento objetivo y una aproximación razonable del escenario financiero de la empresa, la sensibilidad y riesgos del emprendimiento.

Del diagnóstico se identifica que la industria de restaurantes de gastronomía saludable tiene un tamaño de M\$ 83.725 CLP (US M\$ 128,8), que el 69,7% de las personas percibe un beneficio en la alimentación sana, que el 60,4% se sirve un solo plato más bebestible, que el 68,5% es innovador con respecto a la combinación de sus alimentos y que la ubicación más propicia para un local es en Las Condes. De la fase de definición estratégica se obtiene una estimación de; ingresos anuales de M\$ 277,8 CLP (US \$ 427.417), costos variables de M\$ 92,2 CLP (US \$ 141.823) y costos fijos de M\$ 185,7 CLP (US \$ 285.623). De la factibilidad económica se obtiene una inversión inicial de M\$ 87,8 CLP (US \$ 135.053), un VAN de M\$ 22,8 CLP (US \$ 35.054), una TIR de 13,49% y un PRC de 5 años, todo lo anterior considerando un costo de capital de 9,12%. El análisis de sensibilidad entrega que el proyecto tiene mayor susceptibilidad a variaciones en el precio y en el flujo diario de clientes. Variaciones de 1% en el precio cambian el VAN en 40,82% y la TIR en 12,93%. Así mismo, variaciones de 1% en el flujo diario de clientes cambian el VAN en 29,61% y la TIR en 9,35%. Para mantener estas variables en los valores esperados se contemplan un pricing pro activo y un análisis constante de los clientes. Los riesgos principales identificados son; no conseguir el ingreso proyectado por persona y no conseguir el flujo diario de clientes. Se desprende de este último análisis que el ingreso se debe asegurar en un mínimo de \$9.048 CLP (US \$ 13,92) y que el flujo diario debe asegurarse en al menos 93 personas.

Considerando los aspectos ya mencionados, se concluye que el negocio es factible desde las dimensiones técnica, económica y estratégica.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis seres queridos, sin su comprensión y apoyo incondicional esto nunca hubiese sido posible. Gracias por regalarme su amor, gracias por regalarme su tiempo, las dos dimensiones máspreciadas de la humanidad, que son justamente lo que se necesita para lograr el éxito en un desafío como el MBA. Una vez dije hace mucho, gracias por creer en mí cuando ni yo mismo lo hacía. Ahora comprendo y les agradezco por esa fe que tienen en mi persona y les juro que seguiré representando ese ideal invaluable para cada uno de ustedes.

Javier Ignacio Ruiz Cosignani

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a toda mi familia y amigos, por apoyarme en todas las locuras que se me han ocurrido hasta ahora. Sin ese apoyo incondicional, las cosas definitivamente hubiesen sido diferentes. Quiero agradecer también a los profesores y a todo el staff del programa por portarse tan bien conmigo y mi generación, sé que fuimos bien complicados pero al final todo salió muy bien. Finalmente me gustaría agradecer a mis compañeros del MBA por las grandes personas que son y hacer de este episodio de mi vida algo memorable.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS	2
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	2
2.2. PREGUNTAS CLAVE.....	2
2.3. FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO	3
2.4. OBJETIVO GENERAL.....	3
2.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2.6. RESULTADOS ESPERADOS.....	4
2.7. RESULTADOS OBTENIDOS.....	4
2.8. ESTRATEGIA.....	4
2.9. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR.....	5
2.10. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR.....	6
3. MARCO CONCEPTUAL.....	7
4. FASE DE DIAGNÓSTICO	8
4.1. IDENTIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE SUPUESTOS	8
4.2. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA.....	8
4.2.1. TAMAÑO.....	9
4.2.2. MÉTODO DE CÁLCULO DEL TAMAÑO DEL MERCADO.....	10
4.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	10
4.3.1. OFERTA DE LA COMPETENCIA	11
4.3.2. INSTALACIONES DE LA COMPETENCIA	11
4.3.3. BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA EN LA INDUSTRIA.....	12
4.4. CARACTERIZACIÓN DE LOS POTENCIALES CLIENTES	13
4.5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	14
4.5.1. ÁMBITO POLÍTICO Y LEGAL	14
4.5.2. ÁMBITO ECONÓMICO	14
4.5.3. ÁMBITO SOCIAL.....	15
4.5.4. ÁMBITO TECNOLÓGICO.....	16
4.6. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DESVENTAJAS Y AMENAZAS	17
4.7. CONCLUSIONES DE LA FASE DE DIAGNÓSTICO.....	17
5. FASE DE DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	19

5.1.	MODELO DE NEGOCIO	19
5.1.1.	MODELO DE NEGOCIO CANVAS	21
5.1.2.	GENERACIÓN DE LOS INGRESOS.....	22
5.1.3.	ESTRUCTURA DE COSTOS	22
5.2.	ESTRATEGIA DE MARKETING	23
5.2.1.	PROPUESTA DE VALOR Y LA TROFOLOGÍA	23
5.2.2.	DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO	26
5.2.3.	MISIÓN DE LA EMPRESA.....	26
5.2.4.	VISIÓN DE LA EMPRESA	27
5.2.5.	VALORES PRINCIPALES DE LA EMPRESA	27
5.3.	MIX DE MARKETING	28
5.3.1.	PRODUCTO Y SERVICIO	29
5.3.2.	PRECIO.....	32
5.3.3.	DISTRIBUCIÓN	32
5.3.4.	PERSONAS.....	33
5.3.5.	EVIDENCIA FÍSICA.....	35
5.3.6.	PROCESOS	36
5.3.7.	PROMOCIÓN	41
5.4.	ESTRATEGIA OPERACIONAL.....	42
5.4.1.	CADENA DE SUMINISTROS	42
5.4.2.	DISEÑO DE LAS INSTALACIONES	42
5.4.3.	ITINERARIO OPERATIVO.....	46
5.5.	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	46
5.5.1.	CULTURA ORGANIZACIONAL	46
5.5.2.	PERFILES Y FUNCIONES DE LOS CARGOS.....	46
5.5.3.	ORGANIGRAMA.....	47
6.	FASE DE EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA	48
6.1.	INVERSIÓN INICIAL	48
6.2.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	48
6.3.	ESTIMACIÓN DE INGRESOS	48
6.4.	ESTIMACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	49
6.5.	CÁLCULO DE LA DEPRECIACION Y VALOR RESIDUAL	51
6.6.	EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL NEGOCIO	52

6.7.	ESTADOS CONSOLIDADOS PROYECTADOS	53
6.8.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	53
6.9.	ANÁLISIS DE RIESGOS	54
7.	CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES FINALES	56
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	60
9.	ANEXOS Y APÉNDICES.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1: Segmentos de mercado.....	9
Tabla 4.2: Análisis FODA.....	17
Tabla 5.1: Estimación de Costos Variables.....	22
Tabla 5.2: Estimación de Costos Fijos.....	22
Tabla 5.3: Estructura de Costos de Marketing en Función de los Ingresos por Ventas.....	23
Tabla 6.1: Estructura de Ingresos por Ventas.....	48
Tabla 6.2: Localización y Estimación de Costos de Arriendo.....	49
Tabla 6.3: Estimación de Costos en Sueldos.....	50
Tabla 6.4: Estimación de Costos de Servicios Básicos.....	50
Tabla 6.5: Estimación del Costo de Capital sin Financiamiento.....	52
Tabla 6.6: Indicadores de Factibilidad del Negocio (VAN, TIR y PRC).....	52
Tabla 6.7: Resumen de Sensibilidades Promedio.....	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Modelo de Negocio Canvas	63
Anexo B: Costos Fijos Anuales.....	63
Anexo C: Tiempo Promedio de Servicio de Cliente	64
Anexo D: Estimación de Flujos Mensuales para el Primer Año	65
Anexo E: Evidencia Física (Diseño de la Carta de Menú).....	66
Anexo F: Evidencia Física (Vestimenta del Personal).....	70
Anexo G: Perfiles y Funciones de Cargo	78
Anexo H: Estructura de Menú.....	88
Anexo I: Diseño de las Instalaciones.....	97
Anexo J: Inversiones	97
Anexo K: Estimación de Costo por Gramo de los Insumos	98
Anexo L: Investigación de Localización	101
Anexo M: Forma de Cálculo de los Resultados de la Empresa.....	102
Anexo N: Estimación de Flujos Anuales del Negocio	103
Anexo O: Análisis de Sensibilidad.....	104
Anexo P: Investigación de Mercado.....	107
Anexo Q: Listado de Bocadillos.....	116
Anexo R: Estimación de Precio por Gramo	116
Anexo S: Depreciaciones Anuales	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1: Cuadro de Combinación de Alimentos	25
Figura 5.2: Las 7 P del Marketing de Servicios	28
Figura 5.3: Concepto 1 de la Decoración de Murallas del Comedor	29
Figura 5.4: Concepto 2 de la Decoración de Murallas del Comedor	30
Figura 5.5: Ilustración de una Preparación: Chop Suey de Pollo.....	31
Figura 5.6: Mapa de Relaciones entre Cargos.....	35
Figura 5.7: Diseño Tentativo de un Individual.....	36
Figura 5.8: Diagrama General de Procesos	37
Figura 5.9: Proceso de Aprovisionamiento (Insumos No Perecibles).....	38
Figura 5.10: Proceso de Aprovisionamiento (Insumos Perecibles).....	38
Figura 5.11: Proceso de Preparación de Mesas y Comedor	39
Figura 5.12: Proceso de Atención a los Clientes	40
Figura 5.13: Proceso de Facturación al Cliente	40
Figura 5.14: Proceso de Cierre de la Jornada	41
Figura 5.15: Marca Oficial de Yin Yang Food.....	41
Figura 5.16: Combinación de Color de la Empresa	42
Figura 5.17: Bosquejo de la Zona Comedor y Caja	43
Figura 5.18: Bosquejo de la Zona de Caja.....	43
Figura 5.19: Bosquejo de la Zona de los Baños de Clientes	44
Figura 5.20: Bosquejo de la Zona de Cocina.....	44
Figura 5.21: Bosquejo de la Zona de Camarines y Baños del Personal	45
Figura 5.22: Bosquejo de la Zona de Oficina de la Administración	45
Figura 5.23: Organigrama de la Empresa.....	47
Figura 6.1: Distribución Porcentual de Costos Fijos y Variables	51
Figura 9.1: Tenida Formal Hombre.....	71
Figura 9.2: Tenida Semi Formal Hombre.....	72
Figura 9.3: Tenida Formal Mujer	73
Figura 9.4: Tenida Semi Formal Mujer	73
Figura 9.5: Uniforme Jefe de Cocina y Comedor Hombre.....	74
Figura 9.6: Uniforme Jefe de Cocina y Comedor Mujer.....	74
Figura 9.7: Uniforme Asesor Hombre.....	75
Figura 9.8: Uniforme Asesor Mujer	75
Figura 9.9: Uniforme Cocina Parte Superior Hombre.....	76
Figura 9.10: Uniforme Cocina Parte Inferior Hombre	76
Figura 9.11: Uniforme Cocina Parte Superior Mujer	77
Figura 9.12: Uniforme Cocina Parte Inferior Mujer.....	77

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es desarrollar un plan de negocio para la creación de un restaurante de comida basada en la trofología, cuyo nombre será “Yin Yang Food”. El propósito principal de la empresa es ofrecer una experiencia de alimentación nutritiva y agradable, distinta a la oferta común actual en el mercado. En base a los resultados de este trabajo, la estrategia genérica más adecuada de ventaja competitiva será de foco en el beneficio para los clientes.

La cadena de restaurantes propuesta se diferenciará, principalmente, a través de dos aspectos: el primero es la elaboración de preparaciones culinarias basadas en la trofología; una disciplina que consiste en combinar adecuadamente los alimentos para que sean nutritivos y el segundo es una asesoría en torno a la combinación de los alimentos previa a la selección del menú que educará al cliente y le brindará una experiencia integral de salud en torno a su comida.

La justificación de este emprendimiento radica en cuatro puntos clave: el primero es el creciente acceso de las personas a una mejor educación (Centro de Estudios MINEDUC, Abril 2013), lo que posibilita que tengan mejor conocimiento de la naturaleza de su alimentación y entiendan la importancia que ésta tiene en su calidad y expectativas de vida (Centro de Estudios MINEDUC, Junio 2013). El segundo punto es la creciente necesidad de las personas de una alimentación que se diga saludable pero cuyo mensaje de calidad y salud sea, fundamentalmente, confiable¹. De acuerdo con un estudio de Adimark y Nestlé, el 63% de los chilenos está tratando de bajar o mantener su peso corporal. Adicional a esto, según un estudio de Nielsen, aproximadamente el 75% de las personas está buscando alimentarse sanamente, acentuándose este porcentaje en las generaciones más jóvenes². El tercer punto es la transformación del perfil epidemiológico del ciudadano chileno³ que, con el tiempo y efecto de la modernización, ha ido empeorando, acrecentándose la presencia de la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) (GFK Adimark & Nestlé, Julio 2011). Como respuesta a lo anterior, el cuarto punto son los esfuerzos de las autoridades gubernamentales chilenas por fomentar la alimentación sana y crear conciencia de cambio en los hábitos alimenticios, impulsando medidas como la emblemática Ley 20.606 (Antecedentes Internacionales y Nacionales de la Promoción de Salud en Chile: Lecciones Aprendidas y Proyecciones Futuras, Marzo 2009).

Los factores anteriores, sumados al hecho de que el consumidor chileno está insatisfecho con la oferta actual de productos que se ajusten a un estilo de vida saludable y que se fabriquen con ingredientes naturales dejan ver la oportunidad de negocio que busca incursionar este emprendimiento (Nielsen, Agosto 2016).

¹ Fuente: Alimentos Funcionales y de Espectador, Revista Énfasis Alimentación Online.

² Fuente: Estilos de Vida Generacionales, Nielsen.

³ Fuente: Encuesta Nacional de la Salud, Euromonitor, Diario La Tercera.

2. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS

Esta sección tiene como propósito exponer los aspectos generales que componen este trabajo de tesis, tales como la descripción de la organización que se pretende establecer, preguntas clave que el trabajo deben responder, los factores clave para que el negocio tenga éxito, los objetivos que busca este trabajo tanto particulares como específicos, los resultados que se esperaba obtener y los que se obtuvieron y la estrategia que aplicará el negocio.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

“Yin Yang Food” será una cadena de restaurantes, ubicada en Santiago de Chile, dedicada a la comercialización de servicios de restaurante con foco en la experiencia de alimentación saludable, diferente del resto, promocionando el concepto de trofología a través de preparaciones listas para servirse en los mismos locales y que contarán con el apoyo de un asesor documentado en el concepto de trofología, ideología sobre la cual se basará la propuesta de valor del negocio. El asesor será el encargado de guiar a los clientes a seleccionar su menú.

Se vislumbra una organización que seguirá los lineamientos del Sistema B⁴, responsable tanto social como económicamente y con una cultura basada en la excelencia, la confianza y fundamentalmente la innovación. La versatilidad para hacer de forma diferente y buscar formas distintas para hacer las cosas será un sello distintivo de las personas que integren la organización, puesto que es necesario un plantel así para promover el concepto de la trofología, que es algo nuevo en la sociedad chilena actual.

2.2. PREGUNTAS CLAVE

El trabajo que se va a elaborar pretende responder a cabalidad las siguientes interrogantes fundamentales para el emprendimiento sugerido:

1. ¿Es viable, técnica y económicamente, la apertura de un restaurante enfocado en la experiencia alimentaria saludable basada en el concepto de la trofología?
2. ¿Bajo qué condiciones es este emprendimiento viable y qué se debe cumplir para que se den dichas condiciones?

⁴ <http://www.sistemab.org/>

2.3. FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

La categoría en la que competirá la empresa será la de servicios de restaurant y basará gran parte de su éxito en el sello distintivo de la experiencia de asesoría alimentaria saludable y también en la elaboración de productos adecuados para el segmento de mercado objetivo. En general, los principales factores clave que contribuirán al éxito de la organización son los siguientes:

1. La creación de una experiencia alimentaria saludable en torno a la elección del plato a través de una asesoría al cliente.
2. La elaboración de platos atractivos, sabrosos e innovadores en su composición.
3. Diseño de los locales que potenciará la inmersión del cliente en el ambiente y que este mismo adquiera conocimiento del concepto en el que se basen los restaurantes.
4. Ubicación estratégica de los locales en lugares con alta concentración de personas pertenecientes al segmento objetivo.

2.4. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de este trabajo consiste en elaborar, de manera profesional, correcta y estratégica, un plan de negocio para la apertura de un restaurante de comida saludable basada en la trofología, para continuar con una eventual implementación del mismo y emprender con la creación del negocio sugerido. Se pretende que con este mismo plan de negocio se pueda medir de manera fidedigna la factibilidad del emprendimiento de abrir la cadena de restaurantes de comida basada en la trofología, con una propuesta de valor de una experiencia saludable para las personas. Se espera, en caso que exista factibilidad, poder utilizar este plan de negocio como una base sólida para llevar a cabo la materialización de la empresa.

2.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que componen el objetivo principal de este trabajo son los siguientes:

1. Establecer y diferenciar a “Yin Yang Food” como una cadena de restaurantes de experiencia alimentaria saludable, con una propuesta de consciencia nutricional espiritual y científica.
2. Comunicar de manera clara y entendible la propuesta de valor de la empresa consistente en la oferta de una experiencia alimentaria saludable, materializada a través de preparaciones nutritivas para las personas y una asesoría personal con respecto a la combinación de los alimentos de dichas preparaciones.
3. Llevar a cabo un análisis de la industria de restaurantes de comida saludable y de las tendencias de los consumidores de dichos negocios.
4. Establecer una ubicación estratégica para la base inicial en un lugar con alto tránsito de personas del segmento objetivo
5. Penetrar el mercado objetivo en Chile y lograr un crecimiento sostenido en el número de locales nuevos inaugurados en el mercado nacional.

6. Defender a la cadena de la competencia ya establecida en el mercado, por medio de la diferenciación de los productos y de sus beneficios inherentes.

2.6. RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados que se espera obtener con la elaboración de este trabajo son los siguientes:

1. Elaboración de un plan de negocio que contemple, de forma acabada, todas las dimensiones de lo que significa abrir la cadena de restaurantes “Yin Yang Food”.
2. Identificación acabada del segmento objetivo de este negocio.
3. Magnitud y características de la demanda del segmento objetivo.
4. Elaboración de una estructura financiera que permita un pronóstico fidedigno de la salud financiera de la empresa.

2.7. RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos de este trabajo fueron los siguientes:

1. Un plan de negocio que contempla la mayoría de las dimensiones de lo que significaría iniciar el emprendimiento de “Yin Yang Food”.
2. Un segmento objetivo bien definido y con alto potencial de crecimiento (Tabla 4.1).
3. Conocimiento de la demanda generada por el segmento objetivo y su potencial de crecimiento.
4. Información financiera que permite apreciar que el negocio es rentable y las condiciones que deben asegurarse para que lo sea (Anexo N y Anexo O).

2.8. ESTRATEGIA

Uno de los conceptos clave de la estrategia del negocio propuesto es la diferenciación. El elemento que marcará la diferencia entre este restaurante y otros estará materializado en una relación que se construirá entre el cliente y un asesor, en la que se abordará el tema central de la combinación adecuada de alimentos para que el cliente logre una digestión efectiva y eficiente de lo que habrá consumido. Reforzando esta relación, se presentará al cliente el concepto de trofología en todo el entorno, a través de medios audiovisuales y también por medio de un menú con sugerencias que ilustrarán la aplicación de la disciplina.

2.9. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR

El tema principal a abordar en este trabajo es la apertura de una cadena de restaurantes de experiencia alimentaria saludable basada en la trofología. De lo anterior surge inmediatamente la pregunta ¿qué se debe conocer para lograr elaborar un plan de negocio que sea una base sólida y confiable para la apertura de esta cadena? Dentro de las dimensiones que se identifican para responder la pregunta anterior, se encuentran las más importantes:

1. Conocer si existe la oportunidad de negocio para este emprendimiento. Se estima detectar esto en forma oferta mal concebida y/o demanda insatisfecha. Tener una base sólida que justifique el emprendimiento.
2. Conocer el tamaño del segmento objetivo que pretende servir la empresa y si dicho segmento es lo suficientemente grande –en términos de ingresos por ventas potenciales– como para hacer rentable el negocio.
3. Ser muy preciso en la comunicación de la propuesta de valor del negocio y su estrategia de posicionamiento en la industria.
4. Conocer la industria en la que va a operar el negocio y los competidores más fuertes.
5. Tener claridad del entorno externo e interno de la empresa y sus principales fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas.
6. Estimar con certeza los ingresos y los costos que tendría la empresa en su operación.
7. Identificar la estructura que procure que la operación de la empresa sea la óptima.
8. Identificar un plan organizacional que sea capaz de instaurar en las personas la cultura necesaria para que el negocio opere como se espera.
9. Estimar de forma precisa los estados financieros que tendría el negocio.

Ahondando en los conceptos que soportan el negocio sugerido se tiene el tema de la trofología, una disciplina que consiste en la correcta combinación de los alimentos para lograr un estado de salud óptimo, tanto a nivel físico como espiritual. El principio tiene sus bases en el Tao y relaciona a todos los alimentos con el concepto del yin yang, es decir los aspectos del equilibrio dinámico del universo. Se trata a los alimentos como la manifestación material de la energía que se debe combinar de forma armoniosa para que nutra a nuestro cuerpo material (Reid, Mayo 2014).

El concepto en el que se sustenta la oferta de la cadena de restaurantes es innovador en su naturaleza, rompe con los esquemas clásicos de la combinación de los alimentos por lo que uno de los desafíos inmediatos de este plan de negocio será proponer una estrategia de marketing que tenga la potencia para convencer a los potenciales clientes de que la oferta de experiencia alimentaria de “Yin Yang Food” es “la única opción de verdadera salud alimentaria”.

2.10. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

El alcance del tema a abordar será el estudio de la factibilidad de abrir una cadena de restaurantes de experiencia alimentaria saludable basada en la trofología. La factibilidad anterior se descompone en el estudio de viabilidad técnica (tecnología, productos, sistemas de producción), comercial (análisis de mercado, comercialización de productos), económica (inversiones, presupuestos, fuentes de financiación) y humana (estructura, organización, formación) del negocio. El estudio de viabilidad señalado anteriormente, se traduce en la elaboración del plan y estrategia de marketing, operaciones, personas y finanzas.

3. MARCO CONCEPTUAL

Las directrices ingenieriles que se utilizarán en el desarrollo de este trabajo serán; los conceptos abordados a lo largo de todo el programa de Magister en Gestión y Dirección de Empresas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, conceptos canónicos para el desarrollo de un plan de negocio, investigación de mercados (Kinnear & Taylor, 1999) y evaluación de proyectos (Sapag, Septiembre 2007) siendo esta lista meramente enunciativa:

1. Estudiar el mercado que atiende la industria de los restaurantes de comida saludable en Santiago de Chile.
2. Estudiar a la industria de restaurantes de comida saludable en Santiago de Chile.
3. Estudiar las características de los potenciales clientes.
4. Analizar el entorno en el que se desempeñará el negocio.
5. Definir la estrategia comercial del negocio.
6. Definir la estrategia operacional del negocio.
7. Definir la estrategia organizacional del negocio.
8. Realizar una evaluación técnico-económica del negocio.

4. FASE DE DIAGNÓSTICO

La primera fase de la metodología de este trabajo es la fase de diagnóstico. Esta etapa tiene como objetivo realizar todos los análisis necesarios (contexto, mercado, industria, etc.) para contar con una base de información y conocimiento que permita llegar a las conclusiones esenciales para la confección de la estrategia comercial del negocio. Entre los tópicos que esta fase pretende abordar se encuentran; la identificación y validación de los supuestos hechos en el planteamiento del trabajo de tesis, un análisis del mercado y de la industria, una investigación con respecto a la competencia que se tendrá, la caracterización de los clientes del negocio, un análisis del contexto político, económico, social y tecnológico y la elaboración de una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.1. IDENTIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE SUPUESTOS

El trabajo se basará en supuestos que se validarán utilizando diferentes fuentes tales como; la opinión de expertos en la materia, estudios de entidades de reputación consolidada, investigaciones independientes a potenciales clientes, entre otras fuentes que pudieran ser de utilidad a esta fase de diagnóstico.

Algunos de los supuestos que se han utilizado para comenzar la investigación son, entre otros:

1. La industria de servicios de restaurante de comida saludable no ha desarrollado una oferta totalmente acabada en lo que respecta a la salud.
2. Existe un grupo de personas –clientes potenciales de este emprendimiento– cuyas preferencias e identificación de valor no han sido atendidas debidamente por la industria.
3. Existe una tendencia creciente de las personas en lo que respecta a las costumbres de vida sana, entre ellas particularmente, los hábitos de alimentación saludable.

4.2. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA

Se analizó el mercado en base a los supuestos, considerando los siguientes aspectos; su caracterización; total, potencial, objetivo, demografía, geografía, tamaño, potencial de crecimiento, entre otros rasgos.

Para caracterizar el mercado se utilizó principalmente información disponible en Internet de instituciones reconocidas y confiables tales como el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), la Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA), El Mercurio Online (EMOL), la aplicación social de búsqueda y evaluación de restaurantes Zomato⁵, un estudio de mercado personalizado, entre otras.

⁵ www.zomato.com

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (Naciones Unidas, 2009), la industria relacionada con el tema a abordar es un subconjunto de los servicios de comidas y bebidas y corresponde a la gastronomía saludable – específicamente para este trabajo– con localización en la ciudad de Santiago de Chile. Con respecto a la oferta de esta industria, se tiene una cantidad de 302 restaurantes especializados en gastronomía saludable “*Healthy Food*” (Zomato, 2016) en Santiago de Chile. La tendencia es al alza y su tamaño, en términos de ingresos por ventas, se estima en \$ 83.725.178.555 CLP (US \$ 128.807.907) (INE, Mayo 2008) (INE, Agosto 2012).⁶

Para identificar la demanda de dicho segmento objetivo se tomó información estadística de la proyección de la población de Santiago para el año 2015 y se moduló dicha cifra con los resultados de la investigación de mercado realizada. Se elaboró dicha investigación de mercado de acuerdo con los descriptores del segmento objetivo y se aplicó a un universo que reúne dichas características para lograr una muestra representativa y conocer las necesidades más imperantes de los clientes potenciales de la empresa. La información recopilada de dicha investigación sirvió para valorizar las tres dimensiones más importantes del mercado a nivel de demanda; total, potencial y objetivo.

En base a los resultados obtenidos y en conjunto con información estadística del INE, la demanda anual del segmento objetivo, en términos de ingresos por ventas, se estima en \$ 3.906.358.726 CLP (US \$ 6.009.783) para el año 2016 con una tasa de crecimiento promedio de 10,47% anual⁷.

4.2.1. TAMAÑO

A continuación se presentan las características numéricas del tamaño de los tres segmentos de mercado relacionados con el negocio:

	Segmento Total	Segmento Potencial	Segmento Objetivo
Personas	277,798	83,339	34,266
Millones de CLP / Mes	\$2,639	\$792	\$326
Millones de CLP / Año	\$31,669	\$9,501	\$3,906

Tabla 4.1: Segmentos de mercado

De acuerdo con (Zomato, 2016) la industria de restaurantes de comida saludable en Santiago de Chile se compone de 302 locales físicos. En términos del total de restaurantes registrado por esta misma aplicación el tamaño de esta industria corresponde, aproximadamente, al 3,5% del total de

⁶ http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/ivss/series_estadisticas.php

⁷ http://www.ine.cl/docs/default-source/econ/servicios/ivss/base-promedio-2006/resultados/series_historicas_desde_enero_2006_a_diciembre_2014.xls?sfvrsn=9

restaurantes en Santiago (8.731 a Agosto 2016)⁸. Se puede apreciar que, a la fecha, todavía es una industria pequeña en comparación con la industria clásica de restaurantes.

En base a los datos estadísticos de la encuesta estructural de servicios de INE⁹, EMOL Restaurantes¹⁰ y Zomato se estima el tamaño de la industria de gastronomía saludable en \$ 83.725.178.555 CLP (US \$ 128.807.907).

4.2.2. MÉTODO DE CÁLCULO DEL TAMAÑO DEL MERCADO

Para determinar el tamaño del mercado se utilizó como fuente la proyección demográfica del INE para el año 2015 en la ciudad de Santiago de Chile. Se tomó la cantidad de personas en Santiago con el rango completo de edad (15 a 60 años o más) y se aplicó, como primer criterio, el grupo socioeconómico ABC1+C2 además de una corrección considerando un desempleo estructural de 5% de la población. Este primer grupo configura el segmento total. Al segmento total de este análisis se extrajo el 5% que tiene una alimentación sana de acuerdo con el Estudio Nacional de Consumo Alimentario 2011 (MINEDUC, 2011). El conjunto resultante representa el segmento potencial. Al segmento potencial se le aplicaron criterios centrados en 1) la cantidad de personas que se sirven un solo plato con o sin bebestible en sus instancias alimentarias y 2) la cantidad de personas que es innovadora y flexible con respecto a la combinación de los alimentos. El subconjunto resultante representa el segmento objetivo. Finalmente, se tomó la información del INE con respecto al gasto mensual promedio en servicio de restaurante de una familia promedio de 4 personas.

4.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se realizó un estudio de la competencia, identificando diversas propuestas de valor y los mecanismos con los que dichas satisfacen la necesidad del mercado. Se tomó una selección de 5 restaurantes de comida saludable calificados con rating más de 4 en una escala de 1 a 5 de la aplicación de restaurantes Zomato. Las empresas seleccionadas fueron Quinoa¹¹ (Vitacura), Holm¹² (Providencia), El Huerto¹³ (Providencia), Aldea Nativa¹⁴ (Providencia) y El Naturista¹⁵ (Las Condes).

⁸ <http://www.zomato.com/santiago>

⁹

http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/ivss/series_estadisticas_estructural_servicio.php

¹⁰ <http://restaurantes.emol.com/ubicacion/>

¹¹ <http://quinoarestaurante.cl/>

¹² <https://www.zomato.com/santiago/holm-providencia>

¹³ <https://www.elhuerto.cl/>

¹⁴ <http://www.aldeanativa.cl/>

¹⁵ <http://elnaturista.wixsite.com/restaurant>

4.3.1. OFERTA DE LA COMPETENCIA

Quinoa Restaurante tiene una oferta integral, estratificada en desayuno, almuerzo, té/café, cena y despacho a domicilio, con un precio promedio por persona de 12.500 pesos chilenos. Tiene cartas de acuerdo al momento del día en que se esté sirviendo y la forma de sus preparaciones, y de acuerdo a la realimentación de la clientela debe mejorar la descripción de los ingredientes de sus preparaciones en las cartas. Una particularidad de este competidor es que apalancan su negocio con la venta de libros de cocina vegetariana.

Restaurante Holm tiene una oferta bastante transversal con foco en la comida saludable, ofrece desayunos, órdenes para llevar, servicio de bar, mesas al aire libre, wifi y televisión de deportes. El precio promedio por persona es 6.000 pesos chilenos, una opción mucho más agresiva que Quinoa Restaurante.

Restaurante El Huerto tiene una oferta centrada en los platos de fondo particularizada por preparaciones saludables con especialidad en los postres. Ofrece comida para llevar, servicio de bar, mesas en el exterior y wifi. El precio promedio por persona es de 11.000 pesos chilenos.

El restaurante Aldea Nativa tiene una oferta también transversal, ofrece desayuno, almuerzo, te/café y cena. También ofrece una opción de comida para llevar sin embargo no tiene servicio de despacho a domicilio. Su oferta se enfoca en una propuesta estilo menú del día y apalanca su negocio con una pequeña sección de venta de productos alimenticios envasados. Su precio promedio por persona se encuentra en torno a los 7.500 pesos chilenos.

Restaurante El Naturista posee también una oferta transversal para todo momento del día además de las opciones de comida para llevar y servicio de despacho a domicilio. Su propuesta de valor se concentra en el concepto de preparaciones saludables y el precio promedio por persona se sitúa en los 10.000 pesos chilenos.

4.3.2. INSTALACIONES DE LA COMPETENCIA

Las instalaciones de Quinoa Restaurante se sitúan en la comuna de Vitacura, en la dirección Luis Pasteur 5393, este competidor posee solo un local comercial y su horario de atención es de 8:00 a 23:00 horas los días lunes a viernes, de 9:00 a 17:00 horas los sábados y cerrado los domingos.

Holm está ubicado en la comuna de Providencia, en Padre Mariano 125, posee un solo local físico y su horario de atención es de 8:00 a 22:00 horas los días lunes a viernes y de 10:00 a 16:00 horas los días sábados y domingos.

Las instalaciones de El Huerto se ubican en la comuna de Providencia, en la dirección Orrego Luco 054. Posee solo un local comercial y su horario de atención es de 8:30 a 0:30 horas los días lunes a miércoles, de 8:30 a 1:00 horas los días jueves a viernes, de 10:30 a 1:00 horas los días sábado y de 12:30 a 16:30 los días domingo.

Las instalaciones de Aldea Nativa se sitúan en la comuna de Providencia, en la dirección Avenida Tobalaba 1799. El restaurante cuenta también con un solo establecimiento comercial cuya apertura a la clientela es de 9:00 a 20:00 horas de lunes a viernes y de 10:00 a 16:00 horas los días sábado y domingo.

Para el caso de El Naturista, el negocio cuenta con tres establecimientos comerciales, uno ubicado en la comuna de Las Condes con dirección Edificio Matta, Rosario Norte 532, Local 101 y dos ubicados en la comuna de Santiago Centro con direcciones Moneda 846 y Paseo Huérfanos 1046 - 1048. El horario de atención a los clientes del local de Las Condes es de 8:00 a 16:00 horas solo los días lunes a viernes y para los locales de Santiago Centro de 8:00 a 21:00 horas de lunes a viernes y de 9:00 a 16:00 horas los días sábado.

4.3.3. BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA EN LA INDUSTRIA

Con respecto a las barreras de entrada y salida de la industria, una de los principales aspectos a considerar, es la localización. Primero condiciona el volumen de clientes que el restaurante captaría durante la operación y segundo, de acuerdo con las investigaciones realizadas, el arriendo promedio supondrá un costo significativo en la estructura de costos del negocio. El panorama se torna más adverso y riesgoso si se considerara la opción de la compra de un local, dado que esto último supondría un aumento considerable en el nivel de inversión del proyecto y un incremento sustancial en la dificultad para salir de la industria en caso de tener que optar por dicho curso de acción.

Un segundo aspecto que se ha identificado como fundamental para este tópico es la cadena de suministros. La cadena de suministros representa “per se” una alta barrera de entrada a la industria, porque la diferencia entre el éxito y el fracaso dependerá en gran medida de la relación comercial que se logre establecer con los proveedores y más aún, de la planificación, gestión y control de la cadena de logística en general. El desempeño y la oferta del negocio estarán sujetos a la rapidez y disponibilidad con que se procuren las materias primas y la calidad de los productos de las compras realizadas repercutirá en la calidad de las preparaciones que se realicen.

Un tercer aspecto relacionado con las dificultades de ingreso a la industria corresponde al nivel de inversión en general que es necesario para asegurar la puesta en marcha de un local comercial. Los conceptos que impactan de forma más significativa en la magnitud de la inversión son; la inversión en el acondicionamiento del local comercial (tiene dependencia de la localización) que se estima en aproximadamente \$ 55.000.000 CLP (US \$ 84.616) para el caso de un local ubicado en la comuna de Las Condes (Santiago de Chile), la compra de las máquinas, equipos, muebles y útiles estimados en aproximadamente \$ 17.784.480 CLP (US \$ 27.361), y finalmente la compra de la patente de alcoholes (también depende de la ubicación) por un estimado de \$ 15.000.000 CLP (US \$ 23.077). Los montos mencionados suponen también una barrera alta para la salida de los competidores, dadas las gestiones y trámites que serían necesarios para liquidar y recuperar todo el dinero.

Como cuarto punto a considerar se encuentra la consecución de una masa crítica de clientes para que el negocio sea rentable. El aseguramiento de un mínimo de flujo estable de clientes es una

materia importante a considerar como una barrera de entrada en la industria de restaurantes dado que será la rotación de las mesas un factor que determinará el éxito o fracaso de la empresa. Se estima, por la ubicación seleccionada, que un flujo de 32 clientes, en promedio, por día serían suficientes para asegurar una rentabilidad adecuada.

4.4. CARACTERIZACIÓN DE LOS POTENCIALES CLIENTES

Se realizó una investigación de mercado en base a la propuesta de valor y los supuestos establecidos (Anexo P), analizando sus resultados y concluyendo respecto de la caracterización de los clientes del negocio.

Los resultados de la investigación de mercado revelan los siguientes alcances en relación al perfil del cliente:

1. El 55,1% de las personas percibe un beneficio en el hecho de alimentarse de forma saludable y el 14,6% percibe un alto beneficio en este mismo hecho. En total conforma el 69,7% de las personas.
2. El segmento objetivo tiene una distribución demográfica muy diversificada, sin embargo se concentra mayoritariamente en las comunas de Santiago Centro (11,2%), La Florida (7,9%), Ñuñoa (6,7%), Las Condes (5,1%), Providencia (4,5%) y Maipú (4,5%).
3. El 60,4% se caracteriza por el hábito de comer un solo plato o un solo plato más un bebestible durante una jornada alimentaria.
4. El 40,3% de las personas es poco conservadora, gusta de platos nuevos y combinaciones alimentarias que a otros les parecen novedosas. El 28,2% es innovador con respecto a las combinaciones que forma sus alimentos.
5. El 59,7% de las personas pagaría lo mismo por un plato saludable versus uno no saludable y el 29% pagaría un precio mayor por un plato saludable versus uno no saludable.

Del mismo examen se desprende que el 87,5% de las personas está insatisfecho con la oferta actual de la industria de servicios de restaurantes de comida saludable.

4.5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En materia del macro entorno se aplicó la herramienta de análisis PEST¹⁶ para identificar y apreciar los aspectos más importantes relacionados con los supuestos establecidos y también tener un panorama claro de cómo los ámbitos externos a la operación de la empresa podrían influir o condicionar la prosperidad en el negocio.

4.5.1. ÁMBITO POLÍTICO Y LEGAL

Con respecto al ámbito político y legal, Chile cuenta con conductos formales bien definidos para la apertura y administración de una empresa.

De forma sintetizada los hitos para poner en marcha el negocio, en general, son los siguientes:

1. Selección de la figura legal.
2. Redacción de la escritura de constitución de la sociedad.
3. Legalización y extracto de la escritura.
4. Inscripción de la sociedad en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces.
5. Protocolización ante notario.
6. Publicación en el diario oficial.

El costo de estos trámites es aproximadamente \$ 350.000 pesos chilenos y el plazo de materialización es de aproximadamente 8 días.

Específicamente, para obtener el giro de restaurante y además de expendio de bebidas alcohólicas, se debe gestionar la obtención de patente de restaurante y expendio de bebidas alcohólicas con la municipalidad de la comuna en la que se abrirán locales del negocio. De acuerdo al análisis realizado en base al segmento objetivo se determinó que las comunas más favorables para instalar bases del negocio son Las Condes, Maipú, La Florida, Ñuñoa y Providencia.

4.5.2. ÁMBITO ECONÓMICO

Si bien es cierto que Chile sigue siendo considerado como una de las economías más estables de la región latinoamericana, el escenario ha cambiado de una ruta sostenida de crecimiento a una desaceleración económica durante los últimos años. No obstante, el PIB¹⁷ per cápita, ajustado a la paridad de poder adquisitivo (PPA¹⁸), el indicador económico más relevante para el consumo en el país tiene una estimación de crecimiento de US\$ 26.837 para 2017 de acuerdo con el FMI¹⁹.

¹⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis

¹⁷ https://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto

¹⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Paridad_de_poder_adquisitivo

¹⁹ <https://www.imf.org>

Durante el último trimestre de 2016, el INE determinó una tasa de desempleo de 6,1% y se estima un desempleo no mayor al 6,3% durante 2017, esta cifra ubica a Chile dentro de los 60 países con menor desempleo en el mundo.

Sin embargo de lo anterior, en Chile la distribución de riqueza tiene un nivel de concentración alto y de la segmentación en deciles de ingresos per cápita, se infiere que el segmento objetivo del negocio es el más resistente a las vicisitudes económicas del país (Ministerio de Desarrollo Social, 2015). Este factor, asegura cierta estabilidad en el nivel y la recurrencia de consumo que tendría la empresa por partes de sus clientes.

De los tópicos anteriores se obtiene que, producto del segmento objetivo del negocio, este último tendría cierto grado de resiliencia frente a condiciones económicas adversas en el país. Así mismo, se estima que un escenario económico más próspero potenciaría aún más el consumo del servicio del restaurante.

4.5.3. ÁMBITO SOCIAL

En relación a la educación de la sociedad, de acuerdo con el estudio “Situación del Mercado Laboral en Chile: Últimos Avances y Desafíos” (MINTRAB, 2015), actualmente el 79% de las personas tiene acceso a la educación superior. El creciente acceso de las personas a una mejor instrucción académica (Centro de Estudios MINEDUC, Abril 2013), posibilita que tengan un mejor conocimiento de la naturaleza de su alimentación y entiendan la importancia que ésta tiene en su calidad y expectativas de vida (Centro de Estudios MINEDUC, Junio 2013).

Durante los últimos años, las tendencias alimentarias en Chile han tomado un rumbo hacia una dieta saludable. De acuerdo con un estudio de Adimark y Nestlé, el 63% de los chilenos está tratando de bajar o mantener su peso corporal. Adicional a esto, según un estudio de Nielsen, aproximadamente el 75% de las personas está buscando alimentarse sanamente, acentuándose este porcentaje en las generaciones más jóvenes²⁰. En el mismo contexto, se presenta una necesidad creciente en las personas de una alimentación que se diga saludable pero cuyo mensaje de calidad y salud sea, fundamentalmente, confiable²¹.

Los ciudadanos de Santiago, son los que menos comen en sus hogares. Lo anterior se explica por los desplazamientos que deben hacer para llegar a sus lugares de trabajo. Este hecho deja ver una tendencia a acudir a restaurantes para alimentarse durante las jornadas laborales.

Con el tiempo y efecto de la modernización, el perfil epidemiológico del ciudadano chileno²², ha ido empeorando, acrecentándose la presencia de la obesidad y las enfermedades crónicas no

²⁰ Fuente: Estilos de Vida Generacionales, Nielsen.

²¹ Fuente: Alimentos Funcionales y de Espectador, Revista Énfasis Alimentación Online.

²² Fuente: Encuesta Nacional de la Salud, Euromonitor, Diario La Tercera.

transmisibles (ECNT) (GFK Adimark & Nestlé, Julio 2011). Como respuesta a lo anterior, las autoridades gubernamentales chilenas han realizado esfuerzos de por fomentar la alimentación sana y crear conciencia de cambio en los hábitos alimenticios, impulsando medidas como la emblemática Ley 20.606 (Antecedentes Internacionales y Nacionales de la Promoción de Salud en Chile: Lecciones Aprendidas y Proyecciones Futuras, Marzo 2009) y programas socioeducativos tales como “Elige Vivir Sano” y el “Programa de innovación en Alimentos más Saludables”.

4.5.4. ÁMBITO TENCOLÓGICO

Desde el advenimiento de Internet y la digitalización, la sociedad Chilena ha mostrado un ritmo de adopción medianamente rápido, tal es la situación que de acuerdo al sitio “Internet World Stats”, el porcentaje de penetración de Internet en la sociedad chilena era de 79,9% al año 2016²³. Se puede decir entonces que en el país existe efectivamente un grado alto de cultura tecnológica apalancada por la utilización, cada vez más común, de una amplia gama de medios y dispositivos “inteligentes” entre los que se encuentran los “smartphones”, “smartwatches”, “smartbands”, “Smart TV”, “tablets”, etc.

El uso cotidiano de Internet en la población implica un acceso creciente a más y mejor información con respecto a la alimentación y a los efectos que tienen los hábitos alimentarios en la salud de las personas.

Por el lado de la empresa, la tecnología ha permitido materializar mejoras sustanciales en los procesos productivos y de servicio, aumentar la eficiencia organizacional de forma transversal y acceder -hoy por hoy- a la llamada “Big Data”²⁴ que está permitiendo a las firmas operar de una forma nunca antes vista en relación al comportamiento y necesidades de sus clientes. La misma tecnología ha hecho que el alcance publicitario sea mucho más amplio y efectivo, incluso pudiendo llegar a ser hasta personalizado a costos razonables.

El gobierno chileno también ha adoptado la tecnología como vehículo de mejora y modernidad. Esto se ve plasmado en que todos los ministerios e instituciones gubernamentales tienen presencia digital en Internet a través de sus páginas web y cada una de estas entidades tiene una amplia gama de procedimientos completamente disponibles de manera digital sin necesidad de que la gente acuda de forma presencial para resolver el trámite. Dentro de estos mismos beneficios y avances, para el ámbito empresarial se encuentra las facilidades para crear una empresa en un día²⁵ y la facturación electrónica por vía de proveedores privados tales como Acepta²⁶ o Paperless²⁷.

²³ Fuente: <http://www.internetworldstats.com/sa/cl.htm>

²⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Big_data

²⁵ <http://www.empresasenundia.cl/>

²⁶ <https://www.acepta.com/>

²⁷ <http://www.paperlessla.com/paperless/home/cl/>

4.6. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DESVENTAJAS Y AMENAZAS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Producto sano - Concepto crea conciencia, educa - Alto beneficio versus otros productos (similares y no) - Hace sinergia con otros conceptos y actividades afines 	<ul style="list-style-type: none"> - Primero con el concepto - Creciente tendencia de las personas a vivir de forma saludable - Ayuda a las personas a vivir de forma sana - Puede ser apalancado por otros conceptos/productos/servicios instaurados con mayor firmeza en el mercado - Educación y conocimiento son cada vez más accesible por ende el segmento objetivo es creciente - Creciente tendencia de las personas a cambiar sus hábitos y formas de vivir - Cubrir una necesidad que no estaba cubierta antes por la oferta actual
DESVENTAJAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Concepto nuevo - Concepto difícil de explicar y entender - Comer sano es más difícil que comer chatarra - Comer sano es más caro que comer chatarra - Segmento de mercado acotado - Industria de la alimentación tiene competidores grandes 	<ul style="list-style-type: none"> - Preferencia de la gente por comida chatarra - Fuerte marketing de las marcas de comida rápida - Resistencia al cambio - Desconocimiento de las personas - Se deben cambiar paradigmas fuertemente arraigados en algunos individuos

Tabla 4.2: Análisis FODA

4.7. CONCLUSIONES DE LA FASE DE DIAGNÓSTICO

La fase de diagnóstico, previamente desarrollada, esclarece en gran medida el panorama que se tiene para con el desarrollo del negocio propuesto y propone variados alcances en relación a los supuestos realizados.

En primer lugar se fortalece la hipótesis de que la industria de servicios de restaurante de alimentación saludable no tiene una oferta acabada. Esto a través de la noción del tamaño de la industria de servicios de restaurante de alimentación saludable que constituye apenas el 3,5% del total de la industria de restaurantes en general y tiene un tamaño aproximado de \$ 83.725.178.555 CLP (US \$ 128.807.907).

En segundo lugar se valida la existencia de un segmento de objetivo, compuesto por 34.266 personas, con hábitos alimenticios de preferir solo un plato y un bebestible durante sus comidas, innovadores en relación a las combinaciones de sus alimentos y cuya demanda anual, en términos de ingresos por ventas, es aproximadamente \$ 3.906.358.726 CLP (US \$ 6.009.783) para el año 2016 con una tasa de crecimiento promedio de 10,47% anual.

En tercer lugar, se aprecian cuatro factores importantes que representan barreras de entrada y/o salida de la industria; primero la decisión de una localización estratégica, segundo la planificación, gestión y control de una cadena de logística, tercero el nivel de inversión necesaria que totaliza un aproximado de \$ 87.784.480 CLP (US \$ 135.053) y cuarto la consecución de un flujo mínimo de clientes diarios.

Como cuarto punto, en relación a la caracterización de los clientes del negocio, se deduce que el 60,4% de las personas del mercado potencial tiene la costumbre de servirse un solo plato con o sin bebestible durante sus jornadas alimentarias, el 68,5% es innovador para con la combinación de los alimentos en sus comidas y se ubican principalmente en las comunas de Santiago, La Florida, Ñuñoa, Las Condes, Providencia y Maipú.

Del análisis del macro-entorno se puede concluir que, desde el ámbito político y legal existen estructuras y procedimientos definidos que impulsan la creación expedita de una empresa por lo que apoyan la iniciativa de este trabajo. Desde el ámbito económico, si bien es cierto el escenario de bajo crecimiento, se da cuenta de que el segmento objetivo es resistente a condiciones adversas de la economía y por consiguiente también lo es la propensión al consumo del servicio de este negocio. Desde el ámbito social existe una oportunidad para desarrollar el concepto de la experiencia alimentaria saludable basada en la trofología, que alrededor del 75% de las personas busca alimentarse sanamente y que además el mercado potencial tiene auspiciosas expectativas de crecimiento. Desde el ámbito de la tecnología se aprecia que la época facilita sobremanera la difusión de la información y colabora con la calidad de la misma. Lo anterior representa un escenario auspicioso para difundir el concepto de la trofología y la propuesta de valor del negocio, facilitando desafíos como la novedad y desconocimiento del concepto y el nuevo negocio.

5. FASE DE DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

La fase de definición estratégica se enfoca en la obtención de definiciones del negocio, que se basen en los distintos escenarios; deseables, probables y posibles. Aborda la descripción detallada del modelo de negocio de la organización, un resumen de este último a través del modelo de negocio Canvas²⁸, el detalle de la generación de los ingresos y estructura de costos, la estrategia y mix de marketing y las estrategias operacional y organizacional.

5.1. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio de la empresa se centrará en la oferta de preparaciones saludables acompañadas de una asesoría al cliente en base a los conceptos de la trofología. Este servicio de restaurante buscará diferenciarse a través de un objetivo preciso pero desafiante al mismo tiempo; generar una experiencia de alimentación que busca convencer a los clientes que las combinaciones de alimentos en sus preparaciones son benignas para su salud y bienestar. La experiencia alimentaria saludable estará presente en todos los ámbitos del negocio. Antes que todo en la marca, el logo oficial del Yin Yang Food será el símbolo del Yin Yang adornado en su diseño por platos y cubiertos (Figura 5.15). Segundo, en la presentación exterior del local comercial en cuyo frontis se construirá el letrero del negocio basado en el logo mencionado. Al ingresar la clientela por el frontis, un asesor acudirá a su cercanía, saludará cordialmente y dará la bienvenida a Yin Yang Food. El asesor preguntará cuántos comensales son y les procurará un lugar adecuado dentro del comedor. Una vez ubicados todos los clientes el asesor procederá a explicar qué es Yin Yang Food y cuál es su oferta con el siguiente discurso (en caso de ser cliente reiterado preguntará antes si le puede comentar respecto a lo que ofrecemos o si no es necesario):

“Bueno, sean todos muy bienvenidos a Yin Yang Food este un restaurante de experiencia alimentaria saludable basada en la trofología. La trofología es una disciplina que consiste en combinar los alimentos de tal forma que resulten en plato saludable para ustedes y esto se logra eligiendo grupos alimenticios que sean compatibles entre sí. Les facilito nuestra carta de menú donde van a poder ver los distintos alimentos en sus respectivos grupos alimenticios y sus compatibilidades, también van a encontrar nuestros menús previamente diseñados en base a la trofología”

A continuación el asesor facilita la carta de menú a cada persona y atiende las consultas y/o solicitudes que los comensales fueran a manifestar. El rol del asesor se separa fundamentalmente en dos partes, la primera es comunicar efectivamente nuestra propuesta de valor y la segunda es guiar a los clientes en sus decisiones del menú que consumirán.

Posterior a esto el asesor ofrecerá tomar las órdenes o en caso de esperar sugerir algún bebestible en función de la comida que el cliente pretenda consumir. Este punto será una de las primeras

²⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

aproximaciones prácticas de la trofología con los clientes puesto que el asesor recomendará no consumir bebidas con azúcares complejos y artificiales dado que la gran mayoría de éstas no combinan con los grupos alimenticios que comúnmente componen las comidas elaboradas en el restaurante y no contribuyen con un proceso de digestión sano. Sí recomendará bebidas sin azúcares artificiales y sobre todo cervezas y vinos, cuya composición armoniza muy bien con comidas a base de carbohidratos, en el caso de las cervezas, y comidas a base de proteína, en el caso de los vinos. Otras bebidas que el asesor reforzará serán las bebidas calientes, como té o infusiones que armonizan muy bien con casi todo tipo de combinaciones alimenticias. Cabe destacar que recomendará el uso de edulcorantes a base de sucralosa²⁹ o stevia³⁰ para endulzar, dado que añadirles azúcar normal perjudicaría el proceso digestivo deseado. Para el caso de bocadillos antes de los platos principales, el asesor enseñará a los clientes que lo más recomendable para una buena digestión del menú es no optar por dichos, sin embargo, en caso de que ellos lo requieran se ofrecerán tres tipos de bocadillos para esperar los platos principales. La primera opción serán bocadillos a base de verduras y el asesor explicará a los clientes que al ser a base de vegetales combinan muy bien con cualquier elección que fuera a hacer un comensal con respecto a la composición de su plato principal. La segunda opción serán bocadillos en base a pan y el asesor recomendará consumir estos bocadillos solo en caso de que el plato que fuera a elegir el cliente, también fuera en base a carbohidratos. Por último, la tercera opción, serán bocadillos a base de proteínas, como pequeñas brochetas de carnes o jamones. Para este último caso, el asesor recomendará consumirlos solo en caso que el plato principal que fuera a elegir el cliente también esté basado en proteínas. En el Anexo Q se muestra el detalle de los bocadillos planificados para cada una de las opciones descritas con anterioridad.

En caso de haber tomado las órdenes de los bebestibles y/o bocadillos, el asesor pedirá permiso y dejará a los comensales para llevar la orden a la cocina donde se harán las preparaciones iniciales. Esperará a intervalos de 15 minutos, chequeando que estén listos los bocadillos, o responderá ante el llamado de algún cliente, de una de sus mesas asignadas, para atender cualquier duda o necesidad que pudiera surgir. Si la comanda de bocadillos estuviese lista, el asesor llevará con rapidez los alimentos a la mesa respectiva, siempre preguntando si todo marcha bien y si puede ayudar a alguno de los clientes en algo, cuidando de no presionar la orden si nota que los clientes no han decidido aún pero atendiendo a cualquier requerimiento de esta índole. Si durante este tiempo el asesor es requerido para tomar un pedido principal, lo hará, procurando siempre guiar a los comensales con respecto a combinaciones armoniosas de lo que les gustaría consumir en dicho momento, poniendo foco en los principios de la trofología.

Una vez tomada la comanda principal el asesor nuevamente pedirá permiso, se retirará a comunicar el pedido a la cocina y esperará a intervalos de 25 minutos chequeando si el pedido está listo o si alguno de sus clientes tiene algún requerimiento. En el caso de que los clientes, de alguna mesa bajo su responsabilidad, den señal explícita de haber terminado y soliciten la cuenta, el asesor estará atento por si debe acercarse a dicha mesa y preguntar primero si la comida fue de su agrado. El

²⁹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Sucralosa>

³⁰ https://es.wikipedia.org/wiki/Stevia_rebaudiana

asesor pondrá especial atención a las respuestas y observaciones de los comensales, las anotará, para luego hacérselas llegar a la administración, quien usará esta información como realimentación para mejorar la operación y el negocio en general. Después de esto, el asesor pedirá permiso, se dirigirá a la caja para obtener la cuenta de la mesa y regresa para entregarla a los clientes. Una vez realizado el pago de cada uno de los comensales el asesor dará las gracias y los agradecerá por su visita a Yin Yang Food y los invitará a que regresen cuando gusten.

5.1.1. MODELO DE NEGOCIO CANVAS

El modelo de negocio mencionado anteriormente se sintetizó utilizando la herramienta de Modelo de Negocio Canvas (Anexo A). Los aspectos más importantes encontrados fueron los siguientes:

1. El valor principal que le ofreceremos a los clientes será el de una experiencia alimentaria saludable basada en un concepto llamado trofología. Les enseñaremos en qué consiste la disciplina y a cómo combinar los alimentos de acuerdo con los lineamientos de esta filosofía y que así consigan una alimentación genuinamente sana.
2. Nos ocuparemos de establecer relaciones con nuestros clientes basadas en la confianza, el espíritu de servicio y la vida sana.
3. La preventa y posventa serán factores fundamentales para la consecución de un servicio de excelencia, la preventa en el sentido de la asesoría que se entregará a los clientes y la posventa en relación a cualquier instancia de guía posterior a la orden de las preparaciones.
4. Nuestros clientes están dispuestos a pagar por una atención de calidad, por un servicio basado en la confianza y la excelencia y por sobre todo por una promesa legítima de alimentación saludable.
5. Ofreceremos a nuestros clientes una experiencia de alimentación saludable a través de una atención y asesoría específicas para cada uno de ellos, eliminando la incertidumbre que existe de si una preparación es realmente sana o no. Esto último se llevará a cabo a través de la asesoría que tiene por objetivo principal, educar y guiar al cliente para que este sepa qué alimentos puede combinar, cuáles no y las razones correspondientes.
6. Nuestros locales representan un activo fundamental en relación al éxito del negocio, esto debido a que la localización determina en gran parte el flujo de clientes que tendrá cada local. Así mismo, los maestros de cocina y los asesores son también dos recursos clave para el éxito del negocio por cuanto ellos dos serán los encargados de transmitir en gran parte el concepto de la trofología, a través de las preparaciones y a través de la venta consultiva.
7. Crearemos más valor para nuestros clientes a través de la enseñanza y la explicación constante y exhaustiva del concepto y cómo éste se materializa en una preparación culinaria. Además, generaremos contenido audiovisual para publicarlo a través de Internet, específicamente en redes sociales y en nuestro sitio web. Como complemento de lo anterior, nos ocuparemos de ambientar nuestros restaurantes de modo que el diseño, tanto exterior como interior y todos sus implementos, entregue información sobre el concepto y apoye la consideración del paradigma.
8. Nuestros socios clave serán los productores y distribuidores de alimentos e insumos para restaurantes. Por ello estableceremos acuerdos con ellos, enfocados en la eficiencia

logística y en la calidad de servicio de ellos para con nosotros y de nosotros para con nuestros clientes.

9. Los costos más significativos serán el arriendo de los locales comerciales, los gastos de los servicios de distribución de insumos y las remuneraciones de los colaboradores.

5.1.2. GENERACIÓN DE LOS INGRESOS

La generación de los ingresos del negocio estará dada por la venta de las preparaciones a cada cliente. De acuerdo con los análisis realizados se estima que el ingreso promedio por preparación será de \$ 9.276 CLP (US \$ 14,27) El local comercial tendrá una capacidad máxima para 60 personas con una distribución de diez mesas para cuatro y dos personas respectivamente. Se estima un promedio de 96 personas como flujo diario del restaurante. Lo anterior entrega como resultado un promedio anual de ingresos por ventas de \$ 277.821.314 CLP (US \$ 427.417).

5.1.3. ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos del negocio estará dada por los costos variables que se compondrán específicamente de los insumos necesarios para generar la oferta del restaurante, es decir el menú. De la estructura de menú diseñada (Anexo H) se obtiene un costo promedio por servicio de \$ 3.078 CLP (US \$ 4,74). Lo anterior considera un plato y un bebestible. En base a este costo promedio se estima que los costos variables del restaurante serán los siguientes:

Costos Promedio por Ventas por Día	\$295,465
Costos Promedio por Ventas por Mes	\$7,682,091
Costos Promedio por Ventas por Año	\$92,185,089

Tabla 5.1: Estimación de Costos Variables

El segundo componente de la estructura de costos del restaurante serán los costos fijos, conformados por la nómina de pago de los trabajadores, los gastos de arriendo del local comercial, los gastos en marketing y los gastos en los servicios básicos (Anexo B). El total anual estimado se obtuvo de la siguiente estructura:

Estimación de Costos Fijos	
Costos de Arriendo	\$32,257,111
Costos de Remuneraciones	\$133,500,000
Costos de Marketing	\$1,898,042
Costos de Servicios Básicos	\$18,000,000
Costos Fijos Totales por Año	\$185,655,153

Tabla 5.2: Estimación de Costos Fijos

Con respecto a la Tabla 5.2, es importante destacar que los costos de marketing fueron calculados como el promedio de los valores anuales de 5 años dado que el criterio de gastos por este concepto consideró un gasto mayor los primeros años que decrece conforme avanza el tiempo (Tabla 5.3).

Estructura de los Costos de Marketing en Función de los Ingresos por Ventas				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.00%	0.80%	0.60%	0.40%	0.40%

Tabla 5.3: Estructura de Costos de Marketing en Función de los Ingresos por Ventas

5.2. ESTRATEGIA DE MARKETING

La estrategia de marketing se centrará en el objetivo principal de posicionar al restaurante dentro de la industria como un negocio con una oferta integralmente saludable con un sello de excelencia y diferenciación destacando siempre la combinación correcta de los macronutrientes en los alimentos. Todos los esfuerzos de marketing estarán concentrados en reforzar lo anterior además de cambiar la costumbre común de una comida de 3 o más etapas por la de 1 sola etapa y así instaurar la disciplina de la trofología.

5.2.1. PROPUESTA DE VALOR Y LA TROFOLOGÍA

La promesa de valor de la cadena de restaurantes Yin Yang Food será la oferta de una experiencia alimentaria saludable. Esta experiencia se logrará mediante dos fuentes: la primera fuente será la elaboración de platos de comida cuya combinación de alimentos esté basada en la ciencia de la trofología. Esta última característica será la primera componente del valor añadido de los productos ofrecidos por la cadena de restaurantes. La segunda fuente será la asesoría que se le dará a cada cliente cuando visite el restaurante, el asesor encargado de esta función será quien guíe al cliente en relación a la selección de un menú que sea de su agrado y que además cumpla con ser saludable de acuerdo a los lineamientos de la trofología. El asesor explicará el concepto clave de la trofología al cliente y recomendará combinaciones alimentarias en función del tipo de menú que el cliente desee consumir. El concepto clave de la promesa de valor será convencer al cliente de que lo que va a consumir tiene un trasfondo mucho más profundo que el concepto mundano de comer y que tiene como finalidad la trascendencia espiritual de los hábitos que desarrolle conjunto con la asesoría que se le dará.

La trofología es el sustento sobre el que se basa la propuesta de valor del negocio. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española³¹, la trofología es el “tratado o ciencia de la nutrición”. Dentro de esta definición se engloban una serie de recomendaciones alimentarias y nutricionales que se basan en la combinación y acidez de los alimentos. Se enfoca principalmente en la acción

³¹ <http://www.rae.es/>

de nutrir, es decir “aumentar la sustancia del cuerpo animal o vegetal por medio del alimento, reparando las partes que se van perdiendo en virtud de las acciones catabólicas”. La trofología afirma estudiar los géneros de los alimentos para saber en qué orden comer las distintas ingestiones diarias, cómo mezclarlas, cómo combinarlas, y cuáles de sus características se pueden utilizar como factores de medicina natural. Es el equivalente occidental del equilibrio Yin Yang del Tao³² en los alimentos y tiene relación con el equilibrio ácido-básico o “pH” de las combinaciones de éstos.

Se cita de (Reid, Mayo 2014):

“Todos sabemos que, si añadimos una medida de ácido a una medida igual de álcali, la solución resultante es tan neutra como el agua corriente. Está científicamente comprobado por la medicina occidental que para iniciar la buena digestión de cualquier proteína animal concentrada, el estómago debe secretar pepsina. Pero también está demostrado que la pepsina solo puede actuar en un medio sumamente ácido, que debe mantenerse durante varias horas hasta la completa digestión de las proteínas. Otro hecho igualmente comprobado por la ciencia es que, cuando masticamos un pedazo de pan, de patata o de cualquier otro hidrato de carbono/fécula, las glándulas salivales segregan de inmediato ptialina y otros jugos alcalinos. Después de tragada, la fécula alcalinizada necesita hallar en el estómago un medio alcalino para acabar de ser digerida por completo. Todo el mundo puede comprender lo que ocurre, pues, cuando se ingieren simultáneamente féculas y proteínas.”

El extracto anterior da cuenta del fundamento científico que tiene una de las directrices de la trofología, que consiste en no mezclar carbohidratos con proteínas porque, a nivel bioquímico, necesitan procesos digestivos totalmente diferentes y opuestos para metabolizarse. La propuesta de valor de Yin Yang Food pretende enseñar a los clientes ésta y otras directrices que explica la trofología.

³² <https://es.wikipedia.org/wiki/Tao>

El siguiente es un cuadro que grafica todas las relaciones positivas y negativas de las combinaciones de los alimentos según sus grupos alimenticios y características:

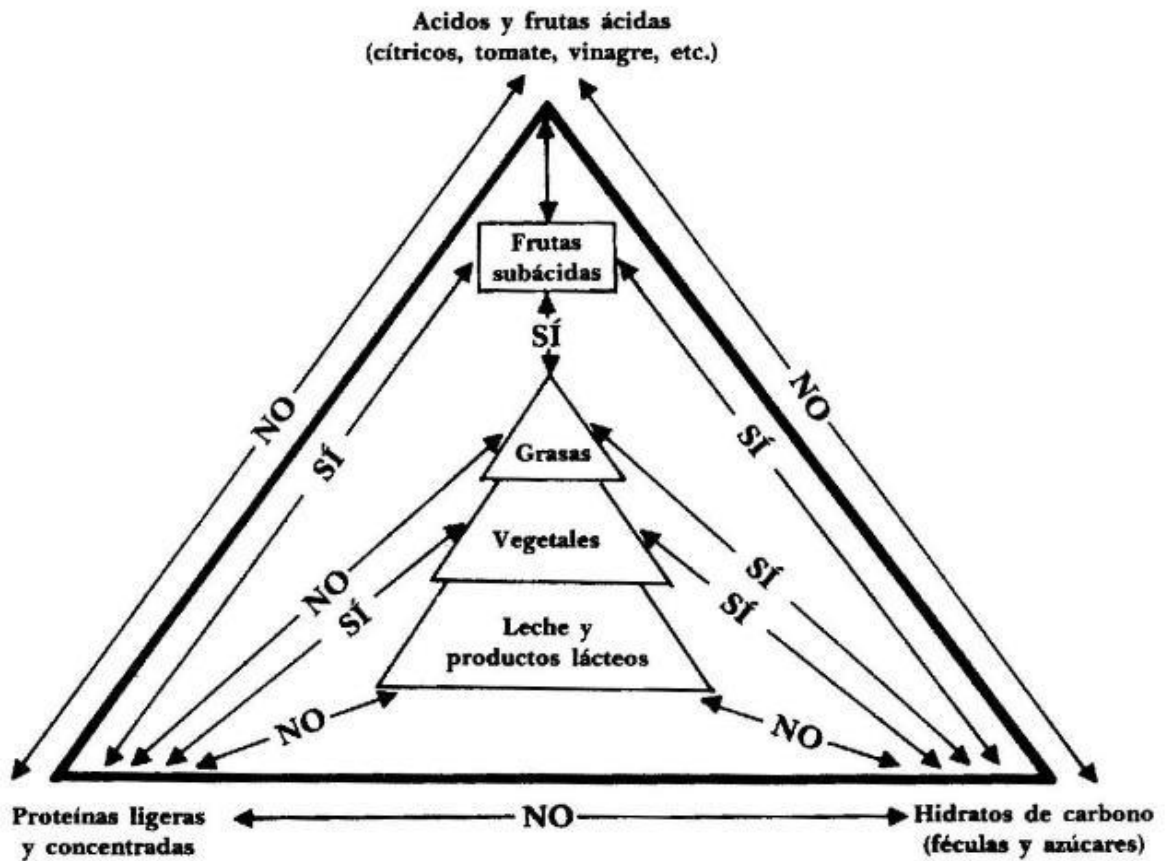


Figura 5.1: Cuadro de Combinación de Alimentos

Profundizando en el cuadro anterior, se tienen las siguientes categorizaciones de los alimentos:

1. Proteínas: aquellos alimentos que contienen al menos un 15 por ciento de materia proteínica. Proteínas concentradas: carne, pescado, aves, huevos, leche, queso. Proteínas ligeras: frutos secos, judías, guisantes, derivados de la soja, aguacates, cereales integrales.
2. Hidratos de carbono: aquellos alimentos que contienen al menos un 20 por ciento de féculas y/o azúcares. Féculas: cacahuetes, plátanos, patatas, todos los productos a base de pasta, arroz, pan, tartas y pasteles, cereales refinados, etc. Azúcares: azúcar integral, moreno y de caña en bruto, fructosa, miel, jarabe de arce, frutas pasas dulces (pasas, dátiles, higos, ciruelas).

3. Grasas: aceite de origen animal o vegetal. De origen animal: mantequilla, nata, manteca, sebo, carnes grasosas. De origen vegetal: aceite de oliva, de soja, de girasol, de sésamo, de maíz, de cártamo, todos los aceites de frutos secos.
4. Vegetales: lechuga, apio, col, coliflor, espinaca, brotes de soja, pepino, espárragos, cebolla, berenjena, nabo, berro, puerro, calabacín, judías verdes, pimientos verdes, rábano, zanahoria, alcachofa, aceituna, etc. Excepciones: las patatas se cuentan como fécula; los tomates se cuentan como fruta ácida.
5. Frutas: Frutas ácidas: naranja, pomelo, lima, limón, fresas, arándanos, piña, tomate. Frutas sub-ácidas: manzana, pera, melocotón, cereza, uva, albaricoque, nectarina, ciruela, etc. Melones: sandía, melón (en todas sus variedades), papaya, etc. Excepciones: los plátanos se cuentan como fécula; los higos secos, dátiles, pasas y ciruelas secas se cuentan como azúcares.

Fuente: (Reid, Mayo 2014)

Estas categorizaciones serán parte de integral de la capacitación que recibirán los asesores en relación a la consultoría que darán a los clientes de la empresa.

5.2.2. DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO

La declaración de posicionamiento del servicio será la siguiente:

“Para personas de 15 años o más, de nivel social, económico y cultural medio-alto y alto, innovadoras tanto con su estructura alimentaria como con la combinación de los productos que componen sus comidas, que comen un solo plato principal con o sin bebestible, que perciben un alto beneficio en una alimentación sana en sus vidas, que están dispuestos a pagar lo mismo o incluso más por dicha alimentación saludable y buscan preparaciones que les entreguen confianza en su mensaje de salud, Yin Yang Food es el restaurante que ofrece preparaciones cuya combinación de macronutrientes es la correcta y a través de una disciplina llamada Trofología asegura que dichas combinaciones son realmente nutritivas.”

5.2.3. MISIÓN DE LA EMPRESA

“Ser una cadena de restaurantes reconocida en Chile, en base a nuestra excelencia en la prestación de servicios de restaurante y el foco en una experiencia alimentaria saludable, a través de nuestros pilares principales; visión, innovación, versatilidad, consciencia y responsabilidad.”

5.2.4. VISIÓN DE LA EMPRESA

“Ser la cadena de restaurantes más reconocida de Sudamérica que cambie la forma en que las personas entienden la alimentación saludable a través de la promoción del concepto de la Trofología.”

5.2.5. VALORES PRINCIPALES DE LA EMPRESA

Los valores principales de la empresa serán los siguientes:

1. **Visión:** en el sentido de que las personas que trabajen en el restaurante deben hacer las cosas con altura de miras, considerando no solo el presente y corto plazo sino también el futuro y el largo plazo.
2. **Proactividad:** se refiere a que cada colaborador tome el control activo de sus actividades y desarrolle acciones para generar mejoras.
3. **Responsabilidad:** está relacionada a la capacidad de los colaboradores de procurar el desarrollo exitoso de cualquier actividad del negocio.
4. **Honestidad:** dice relación con la comunicación que habrá entre todas las personas que trabajen en el negocio, para así cimentar la confianza entre los integrantes del equipo.
5. **Perseverancia:** se refiere a la habilidad de cada colaborador para insistir en un curso de acción a pesar de haber experimentado fracasos anteriores, hasta alcanzar el éxito.
6. **Disciplina:** está vinculada al rigor con que se realizarán todas las actividades en la empresa.
7. **Organización:** se refiere a la habilidad de los colaboradores de formar vínculos operativos tales que permitan al equipo completo desempeñarse como un todo en vez de la suma de muchas partes.
8. **Generosidad:** en el sentido de que todas las personas en la organización tengan un espíritu de cooperación por un bien mayor, que muchas veces va más allá de los intereses individuales.
9. **Consciencia:** se refiere a la habilidad que les permite a los colaboradores desempeñar sus actividades y desarrollar cualquier acción con pleno conocimiento de qué se está haciendo, cómo se está haciendo y quién o quiénes lo están haciendo.
10. **Ambición:** en relación a que todas las personas tengan la energía de llegar cada día más lejos, de crecer y prosperar.

Este mismo conjunto de valores será uno de los lineamientos mediante los cuales la organización buscará a sus colaboradores y evaluará sus perfiles personales.

5.3. MIX DE MARKETING

Esta sección tiene como objetivo definir y describir a cabalidad todas las dimensiones de la oferta del restaurante, a nivel de producto (servicio), precio, distribución, personas, evidencia física, procesos y promoción. La Figura 5.2 ilustra la estructura utilizada como mix de marketing de un servicio:

The 7 Ps of Services Marketing



Figura 5.2: Las 7 P del Marketing de Servicios

5.3.1. PRODUCTO Y SERVICIO

El servicio consiste en generar una experiencia para el cliente en relación con su alimentación y que éste identifique en dicha experiencia el beneficio de una alimentación saludable. Para lograr lo anterior, y conseguir la diferenciación buscada, se trabajará sobre tres conceptos fundamentales; entorno, producto y atención al cliente.

El primer concepto, el entorno, tendrá el rol de promover la propuesta de valor de Yin Yang Food tanto en el dominio visual como en el dominio auditivo. El objetivo principal de la disposición y decoración del entorno –sobre todo, ingreso, comedor y baños de clientes– será comunicar los mensajes de armonía y equilibrio, pues estos dos conceptos están estrechamente relacionados con los lineamientos de la trofología. Visualmente el entorno se acondicionará con colores y un escenario que promuevan los mensajes mencionados con anterioridad, estos serán similares a las tonalidades de la madera y los verdes. En las murallas del comedor se decorará con papel foto mural un escenario de bosques y arroyos que transporte al cliente a una dimensión más calma. A continuación las Figura 5.3 y Figura 5.4 ilustran el concepto que se aplicará en el comedor:



Figura 5.3: Concepto 1 de la Decoración de Murallas del Comedor



Figura 5.4: Concepto 2 de la Decoración de Murallas del Comedor

Auditivamente se utilizarán melodías que contribuyan con el mismo mensaje que la decoración transmitirá. Principalmente sonidos ambientales de la naturaleza o música que promueva la calma, cuidando que tengan la energía necesaria para no llevar a los clientes a un estado de relajación profunda, lo cual no es objetivo del entorno.

El segundo concepto del servicio, el producto tendrá la misión de entregar la prueba física y tangible de la experiencia, es decir el alimento. El producto será diseñado aplicando los lineamientos de la trofología para conseguir una alimentación saludable. El plato de comida tendrá dos fuentes de elaboración. La primera fuente será desde el requerimiento del cliente para con los ingredientes disponibles en la carta de menú, este plato podrá ser frío o caliente dependiendo de lo que pida el comensal (por ejemplo una ensalada en el caso de un plato frío o una carne con acompañamiento en el caso de un plato caliente). La segunda fuente será desde el requerimiento del cliente para con la oferta de platos, cuyas mezclas y combinaciones están previamente elaboradas en base a la trofología, disponibles en la carta de menú. En primera instancia estos platos son solo calientes pero no se descarta una segunda instancia de diseño de menú que incluya platos

fríos. La presentación de los platos tendrá la misión de apoyar el mensaje audiovisual del entorno con un mensaje que comunique vitalidad. Debido a esto, todas las preparaciones se construirán poniendo foco en los colores, principalmente en el verde que es el color asociado por excelencia a la vida. Los colores vivos y brillantes tendrán un rol protagónico en el plato para conseguir el mensaje deseado. No obstante lo anterior, se pondrá especial atención a conseguir una presentación de las mezclas y combinaciones que transmita armonía conjunto a su recipiente propiamente tal. A continuación la Figura 5.5 ilustra el concepto:



Figura 5.5: Ilustración de una Preparación: Chop Suey de Pollo

En relación a los componentes accesorios del plato principal, en relación a la cubertería se utilizarán los cubiertos occidentales normales, metálicos fabricados de acero inoxidable. Los platos serán amplios, de geometría cuadrada, fabricados de losa y color blanco. Los vasos serán de vidrio y tendrán dos medidas principales, 300cc y 500cc para bebestibles fríos. Para bebestibles calientes se utilizarán tazas fabricadas en losa de color blanco y medidas de 250cc.

Finalmente, el tercer componente dice relación con a la atención al cliente y es quizás el más importante de las tres partes definidas para el servicio que se pretende orquestar. La atención al cliente estará dada, principalmente, por el asesor. Él será el responsable de lograr tres objetivos

definidos. Primero, procurará que la atención al cliente cumpla con todos los estándares definidos por la organización y así se cumpla con las expectativas que el cliente pudiera tener de la atención. Segundo, se encargará de explicar y enseñar todos los conceptos de la trofología que estén relacionados con las peticiones de los clientes, dando asesoría y guía a estos mismos para que de esta manera se instauren efectivamente los lineamientos sobre los cuales se les ofrece a los clientes la promesa de alimentación sana. Tercero, a través de la asesoría brindada a los clientes, con conocimiento en la materia, generará confianza de nuestros clientes para con el restaurante; certeza en que las preparaciones trofológicas les ofrecen una verdadera alimentación saludable y convicción en que el restaurante les ofrece una experiencia vinculada con dicha certeza.

5.3.2. PRECIO

En relación a la captura de valor, el restaurante contará con un menú de sugerencias que el cliente podrá ordenar si no decide ordenar un plato a su gusto. Indistinto de lo anterior, el precio promedio de la oferta se estima en \$ 9.276 CLP (US \$ 14,27) por persona y esta estructura de precio contempla un plato de fondo y un bebestible para acompañar.

Con respecto a la estimación del precio promedio, se diseñó un menú preliminar y se estructuró en base al costo por gramo de cada ingrediente utilizado en cada uno de los platos que lo componen. Cada uno de estos platos lleva un mark-up independiente y así se obtiene su precio. El promedio de todos estos precios es el resultado expuesto anteriormente. En el Anexo H se puede apreciar la oferta preliminar con la que contará la empresa.

Además de lo anterior, con respecto a la opción de que el cliente elija los ingredientes que conformen su plato, se tomó toda la lista de ingredientes preliminares y se calculó el precio por gramo con el mark-up promedio de la estructura prediseñada, así en el (Anexo R) se muestra la estructura de precio por gramo de ingrediente sobre el cual se ofrecerá la opción de que el cliente construya su plato.

5.3.3. DISTRIBUCIÓN

En relación a la distribución de los productos y el servicio propiamente tal se llevará a cabo dentro de cada local comercial. Los actores principales de la distribución serán los asesores quienes atenderán las comandas de los clientes, las notificarán a la cocina y finalmente las entregarán a cada comensal.

De acuerdo a la investigación de localización (Anexo L), se determinó que las comunas más favorables para instalar bases del negocio son Las Condes, Maipú, La Florida, Ñuñoa y Providencia. Por motivos de concentración de personas del segmento objetivo, estimadas en 4849, se tomó la decisión de que el primer local comercial estará ubicado en la comuna de Las Condes, Santiago de Chile.

Con respecto a la propuesta de valor, ésta se transmitirá a través de Internet, en la página web del restaurante con contenido multimedia y en redes sociales como Zomato y Trip Advisor. En relación al costo de la página web se ha considerado un presupuesto de aproximadamente \$ 11.980 CLP (US \$ 18,43) mensuales, los cuales están considerados como parte de los costos fijos de la empresa.

En relación a los insumos, para elementos no perecibles como arroces o pastas, se mantendrá un inventario igual a tres días de producción. Para insumos que permitan ser congelados se los mantendrá en los congeladores con un nivel de inventario igual a 15 días de producción.

5.3.4. PERSONAS

El personal del restaurante será un motor fundamental en la comunicación de la propuesta de valor del negocio a los clientes. Primero a través de la asesoría al cliente y segundo a través del resto del servicio, tal como lo son las preparaciones del restaurante y la operación en general. Las habilidades comunicacionales serán uno de los fuertes de toda la fuerza laboral de la organización por cuanto el concepto es nuevo y está poco instaurado en el diario pensar de la gente, esto impone un desafío más alto de lo normal en materia de dar a conocer la propuesta de valor.

Además de esto, una habilidad crucial será la de los maestros de cocina en relación a la consecución de las preparaciones basadas en la trofología. Más allá de un tema técnico el desafío se traduce en un tema de filosofía de trabajo.

A raíz de lo anterior, la consigna de reclutamiento del personal será:

“Buscamos personas que aman la alimentación saludable y que buscan transmitir esa pasión y estilo de vida al resto de las personas.”

La interacción social de los clientes con los colaboradores será principalmente a través de los asesores y el jefe de cocina y comedor. De forma secundaria, los clientes tendrán interacción con el jefe del restaurante en caso de escalamientos, felicitaciones u observaciones en general. También tendrán interacción secundaria con el cajero para efectos de pagos directos en caja. La interacción de los demás colaboradores de la empresa con los clientes estará mediada por los cargos previamente mencionados.

En relación a los roles de los colaboradores, los asesores tendrán el rol de atender los requerimientos de los clientes, guiar sus solicitudes en base a los conceptos de la trofología (mezcla o combinación adecuadas de los alimentos) y explicar esta última a los clientes. El jefe de cocina y comedor tendrá el rol de gestionar y apoyar al equipo de cocina y al equipo de comedor (asesores). Por el lado de la cocina procurará que los insumos estén disponibles diariamente y que las labores y tareas dentro de la cocina estén bien asignadas y distribuidas entre maestros de cocina y ayudantes, manteniendo el orden y la eficiencia en la operación del sector cocina. Por el lado del comedor procurará que los asesores tengan todas las herramientas para atender a los clientes, se asegurará de que las mesas y tareas del comedor estén debidamente distribuidas entre asesores para conseguir una atención eficiente y de calidad. Por último, será el jefe de cocina y comedor quien llevará

control de las operaciones pasadas para, en conjunto con el jefe del restaurante, tomar acciones de mejora continua.

El rol del jefe del restaurante será el de gestionar y apoyar al equipo completo en el local, se ocupará de que todos los colaboradores tengan las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de forma exitosa. Elaborará y gestionará la estrategia comercial del restaurante en base al modelo de negocio y propuesta de valor descritos en este trabajo. En base a estos mismos lineamientos velará porque el local cuente con el personal idóneo para el éxito tanto de la operación como del servicio propiamente tal. Este cargo será el escalamiento de más alto nivel en el organigrama del restaurante, tanto para clientes internos como externos.

El rol de los maestros de cocina y ayudantes será el de materializar las preparaciones que soliciten los asesores en nombre de los clientes. Estos tres grupos de profesionales tendrán una interacción muy seguida y con el apoyo del jefe de cocina y comedor se debe conseguir que el equipo funcione de forma coordinada y colaborativa para lograr la excelencia en el servicio. El rol de los maestros de cocina incluirá también la dirección de los ayudantes en pos de la correcta operación de la cocina y a su vez, el rol de los ayudantes se relacionará con los maestros de cocina a través del apoyo a estos últimos. Por otro lado, el rol del cajero será el de procurar que los pagos de los clientes se registren de forma correcta. Su interacción más frecuente será con los asesores, quienes se relacionarán con este cargo a través de la información de los pedidos y los pagos. El cajero también se relacionará con el jefe de restaurante a través de la rendición de cuentas al final de cada periodo.

El cargo de auxiliar de aseo tendrá relación y dependencia directa del jefe de cocina y comedor, pues será este último quien establecerá los lineamientos del programa de aseo del local. De forma secundaria el auxiliar de aseo tendrá interacción con el jefe de restaurante pero siempre en coordinación con el jefe de cocina y comedor. El rol consistirá en procurar que el aseo del restaurante se ejecute en conformidad con el programa diseñado por el jefe de cocina y comedor.

El rol de asistente administrativo será el de apoyar al jefe de restaurante en todas las materias que éste estime conveniente dentro de un marco de prudencia y criterio. Su dependencia será directa el jefe de restaurante y su relacionamiento será con éste mismo y a la vez con el cargo de contable. El contable a su vez estará dependerá también del jefe de restaurante y su relación será directa.

El siguiente diagrama ilustra la estructura de interacciones que se tendrá en el restaurante:

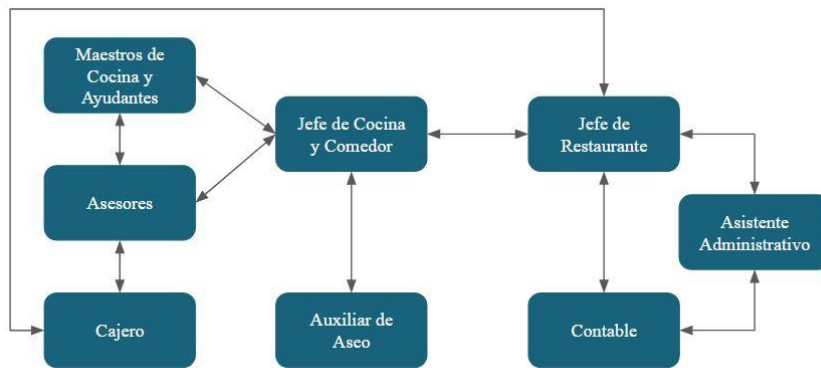


Figura 5.6: Mapa de Relaciones entre Cargos

En lo que respecta a entrenamiento e inducción, todas las personas que pasen a formar parte de la organización recibirán capacitación en relación a la trofología y al modelo de negocio del restaurante, de modo que se impregnen de la filosofía de trabajo de la organización, la misma que habrá que transmitir al cliente, sobre todo los asesores y los maestros de cocina.

Los tópicos principales de la inducción serán:

1. Modelo del negocio.
2. Propuesta de valor.
3. Qué es la trofología.
4. Principales directrices de la trofología; combinación de las comidas.

5.3.5. EVIDENCIA FÍSICA

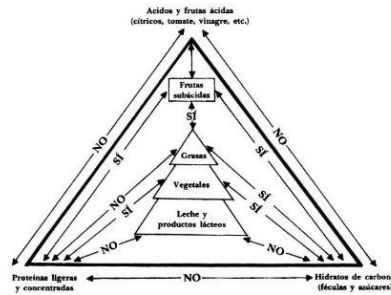
La evidencia física será un factor importante en el éxito del negocio pues será el punto de partida a través del cual se instaurará la propuesta de valor en la mente de los clientes. Desde las instalaciones con foco en el concepto de un entorno que promueva armonía y equilibrio hasta la simbología en general tendrán el rol de apoyar la comunicación de la propuesta de valor.

En materia de simbología, en particular se mencionarán dos elementos, el primero será el diseño del menú y el segundo será la vestimenta del personal.

En relación al diseño del menú, se ha puesto énfasis en las descripciones de los platos y el contenido escrito al que el cliente tendrá acceso. En el Anexo E se puede apreciar los factores comentados con anterioridad.

Como apoyo secundario, se presenta el diseño tentativo de un individual del restaurante. Éste tendrá la función de contribuir con la base de conocimiento que el cliente se vaya formando. Estarán incluidos el cuadro de combinaciones correctas de acuerdo con la trofología, el logo de la empresa y mensajes cortos relacionados con las directrices de la disciplina.

*Sabías que:
Los carbohidratos son un grupo alimenticio incompatible con las proteínas, por ende es recomendado consumirlos por separado en una dieta sana.*



*Sabías que:
El plátano apesar de ser un fruto es considerado un carbohidrato.*

Figura 5.7: Diseño Tentativo de un Individual

Con respecto a la vestimenta de los colaboradores, ésta dependerá de los cargos. Este tópico se profundiza en el Anexo F.

5.3.6. PROCESOS

Los procesos más importantes identificados en la operación del negocio se separarán en tres familias; el aprovisionamiento del restaurante, el servicio a los clientes y el cierre de la jornada.

En general el esquema será el siguiente:

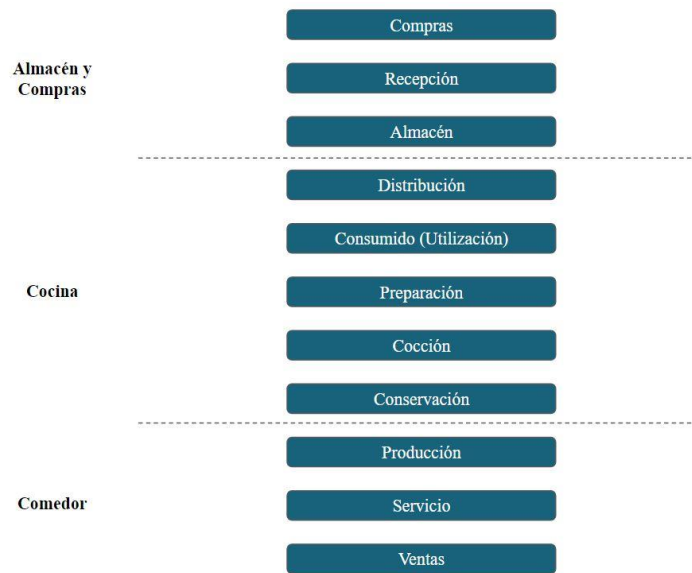


Figura 5.8: Diagrama General de Procesos

Aprovisionamiento del Restaurante

En relación al aprovisionamiento del restaurante el encargado principal será el jefe de restaurante y el encargado secundario será el jefe de cocina y comedor. Existirán dos categorías para los insumos; perecibles y no perecibles. Para el caso de los insumos no perecibles, cada 15 días se realizarán las compras a proveedores pero el jefe de cocina y comedor tendrá la responsabilidad de revisar y mantener el control de inventario en periodos de 7 días sin discriminar productos. Para el caso de los insumos perecibles (en general verduras frescas), las compras de dichos elementos serán tratadas de forma distinta y los pedidos se harán de un día para otro, procurando mantener los productos en un ambiente de conservación adecuada a su naturaleza. Para garantizar el éxito en el proceso anterior, se establecerán asociaciones estratégicas con proveedores para asegurar el reparto oportuno de dichos insumos y a su vez se estructurará un lote óptimo de compra diaria de tal modo que el proveedor tenga dicho paquete listo para el despacho diario según un esquema acordado. En primera instancia, se ha seleccionado el proveedor La Vega Reparto³³.

A continuación los siguientes diagramas ilustran los procesos que se seguirán:

³³ <http://lavegareparto.cl>

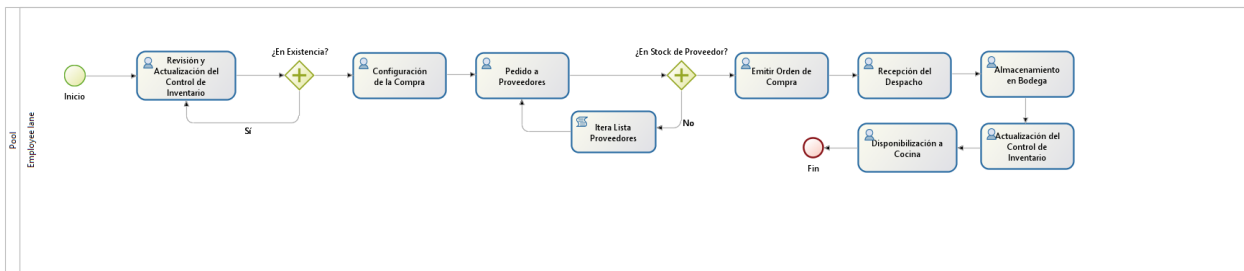


Figura 5.9: Proceso de Aprovisionamiento (Insumos No Perecibles)

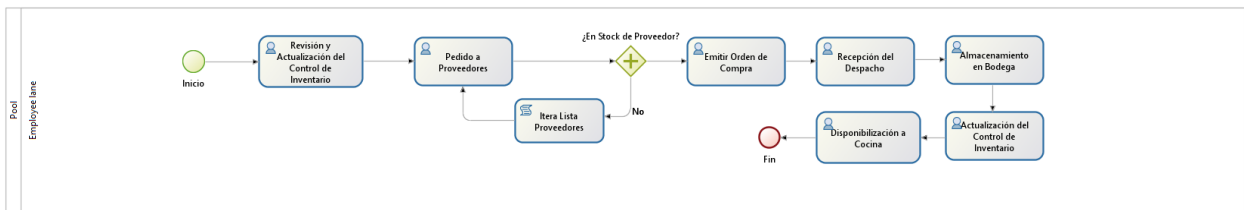


Figura 5.10: Proceso de Aprovisionamiento (Insumos Perecibles)

Servicio a los Clientes

La segunda cadena de procedimientos contempla el servicio al cliente, para esto se vislumbran operaciones previas al servicio tales como preparación del comedor, la forma de servir los platos, el tipo de servicio a la mesa, el transporte de las preparaciones a la sala de comedor y la atención directa a los clientes. Para la preparación del comedor, previo a cada ciclo productivo, se hará un repaso de los materiales para el montaje de mesas. Para lo anterior, el equipo de asesores contará con un listado de materiales a los que previamente se hará chequeo y con los que se realizará el montaje propiamente tal. En caso de faltar algún material, el asesor deberá solicitar al asistente administrativo el material faltante de bodega.

El listado de materiales con que se contará será el siguiente:

1. Individuales
2. Cubiertos
3. Servilletero
4. Alcuza
5. Servilletas de tela

En materia de la atención a los clientes, el inicio del proceso será el ingreso del cliente al local comercial, un asesor deberá estar atento a este evento para acercarse al cliente, darle una bienvenida cordial al restaurante y preguntarle si lo puede ayudar ubicándolo en alguna mesa según sea el tamaño del grupo del cliente. Si el cliente se retracta, el asesor lo despedirá cordialmente manifestando el interés del restaurante por tenerlo de vuelta. Si el cliente decide atenderse en el restaurante, el asesor ubicará al grupo en un lugar que sea del agrado de este último. A continuación consultará si se trata de clientes nuevos o reiterativos con el fin de explicar la oferta del negocio.

Pasado este hito, el asesor entregará la carta de menú y permanecerá atento a consultas. Si los clientes manifestaran dudas, el asesor las responderá hasta quedar los comensales ilustrados. Si no existiesen consultas, el asesor procederá a tomar la orden o en su defecto sugerir algo para beber. Si se diera el caso en que uno o más clientes solicitaran bocadillos, el asesor explicará por qué no son recomendables de acuerdo a la trofología, pero aun así sugerirá de acuerdo a las opciones disponibles según lo que fuera a ordenar cada persona. Una vez llevado a cabo este paso el asesor pedirá permiso a los comensales y se retirará para posteriormente hacer el pedido formal a la cocina. Por esta misma vía el asesor recibirá los platos de acuerdo a la petición realizada y entregará a los clientes.

Como proceso final, ante cualquier señal del cliente de haber terminado, el asesor atenderá a la mesa y consultará si es necesaria la cuenta. De ser necesaria pedirá permiso y les comunicará a los clientes que la traerá en seguida. El asesor se dirigirá a la caja donde solicitará la generación de la cuenta para la mesa en cuestión y posteriormente entregará la cuenta al grupo de comensales. Esto podrá ser a través de pago en efectivo, cheque o mediante un POS móvil de Transbank habilitado con el sistema Redcompra³⁴.

A continuación se presentan los diagramas de flujo para ilustrar cada uno de los procesos descritos con anterioridad:

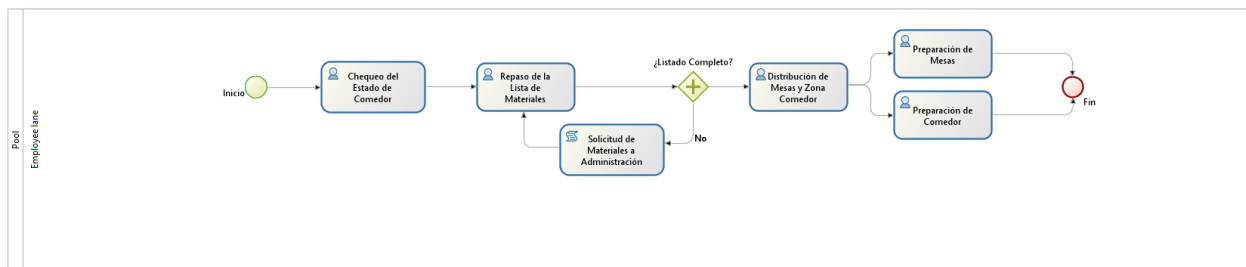


Figura 5.11: Proceso de Preparación de Mesas y Comedor

³⁴ <https://es.wikipedia.org/wiki/Transbank>

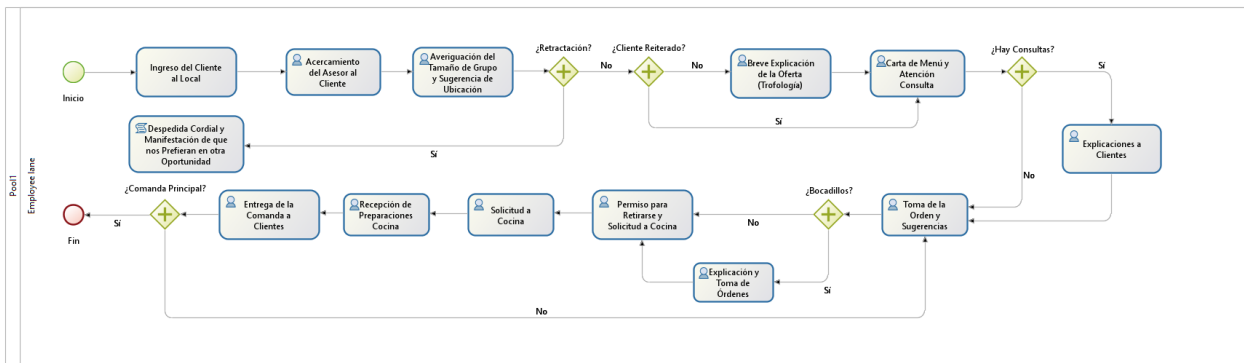


Figura 5.12: Proceso de Atención a los Clientes

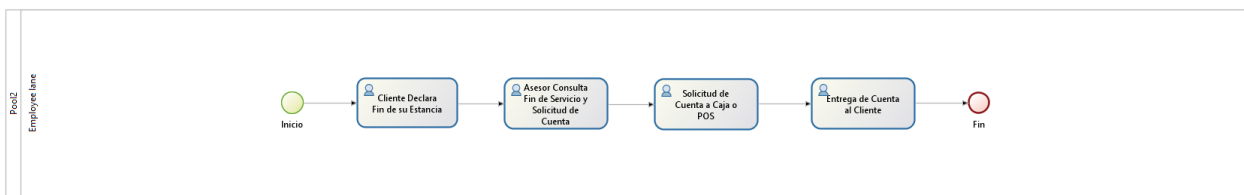


Figura 5.13: Proceso de Facturación al Cliente

Cierre de la Jornada

El cierre de la jornada será el último proceso que tomará parte en el día productivo del restaurante. Consistirá principalmente en el cierre o cuadratura del inventario al día tomando en cuenta la recepción, almacenamiento y distribución en bodega de los insumos perecibles del próximo día, el registro de las ventas e ingresos vía corte final de la caja, la preparación del fondo de caja para el próximo día y la contabilidad en general.

Al final del día el jefe de cocina y comedor realizará una actualización final del inventario considerando los productos que han ingresado en el pedido diario de insumos perecibles. Posterior a esto, el cajero junto con el jefe de restaurante realizará el corte final de caja. Ambos roles generarán información que el contable registrará en el libro diario del restaurante. En base al comportamiento de las ventas del día el jefe de restaurante asignará el fondo de caja para el día siguiente.

A su vez, el auxiliar de aseo realizará las labores de limpieza de cocina y baños.

A continuación el siguiente diagrama ilustra el proceso:

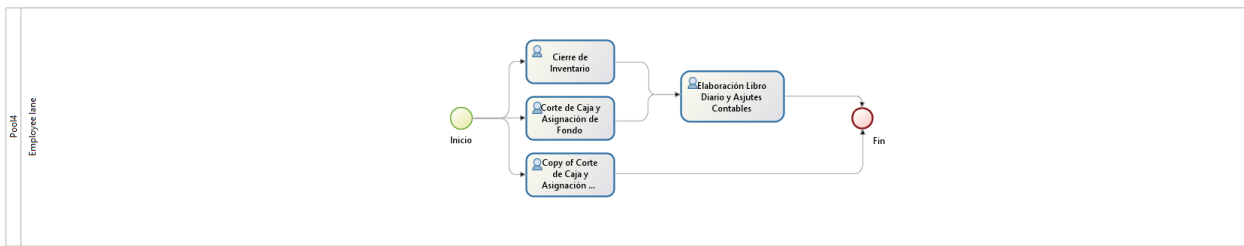


Figura 5.14: Proceso de Cierre de la Jornada

5.3.7. PROMOCIÓN

En relación con la promoción del servicio y la propuesta de valor, el mix promocional estará constituido de publicidad general en primera instancia y marketing directo en una segunda instancia. La publicidad general será principalmente digital, se elaborarán folletos digitales con un mensaje cuyo objetivo será comunicar la existencia de un nuevo restaurante cuya propuesta de valor es una experiencia alimentaria saludable basada en la trofología. Los folletos contendrán fotografías del frontis del local, la sala de comedor, algunas preparaciones y conceptos clave de la trofología. Se difundirán a través de las redes sociales, como Facebook, Twitter, Zomato y Trip Advisor con una frecuencia de tres días.

La segunda vía de promoción, será el marketing directo tendrá como objetivo llegar de forma más precisa al segmento objetivo del negocio. Para ellos se utilizará, en primera instancia, la base de la investigación de mercado realizada y se enviará vía e-mail el folleto digital con una invitación a conocer el local y probarlo. Posterior a esto, se realizará una investigación con respecto a la red social de las personas en la base para expandir el marketing directo y posiblemente crear un programa de referencias con descuentos, para impulsar la difusión de la propuesta de valor.

Ambos gastos se estimaron en aproximadamente \$ 1.898.042 CLP (US \$ 2.920) anuales.

La marca oficial de Yin Yang Food será la siguiente:



Figura 5.15: Marca Oficial de Yin Yang Food

A su vez la paleta de color corporativo de la empresa tendrá la siguiente combinación de colores:

- Rojo: 24
- Verde: 99

- Azul: 123

La siguiente imagen ilustra en mayor detalle el color objetivo:

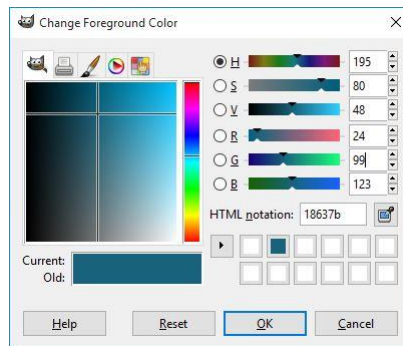


Figura 5.16: Combinación de Color de la Empresa

5.4. ESTRATEGIA OPERACIONAL

La estrategia operacional se centra en un gran objetivo; procurar una operación excelente en términos de eficiencia, eficacia y calidad de servicio cuidando los gastos en que se incurrirá para lograr dichos objetivos. El plan para lograr el objetivo operacional consiste en un diseño interior concebido para agilizar el flujo de personas, el transporte de los alimentos y la comunicación entre las distintas áreas del restaurante. Además en procedimientos para ubicar y poner a disposición todos los materiales cerca de sus respectivos usuarios. Existen también procedimientos para la operación de la cocina de tal modo que la elaboración de los platos ocupe la menor cantidad de recursos posible sin perder la calidad. En síntesis el enfoque es fuerte en la eficiencia de la utilización de los recursos, con énfasis en el análisis, el diagnóstico, la planificación y posterior control y re-estructuración.

5.4.1. CADENA DE SUMINISTROS

Se pretende establecer alianzas estratégicas con los proveedores de tal forma que la cadena de suministros sea ágil y conocida por cada una de las partes que la conformen. Se estructurará un procedimiento que será de conocimiento de cada proveedor en el que se detallará los tiempos, insumos y condiciones en general de la entrega. La jefatura de cocina y comedor será la encargada de gestionar la recepción e ingreso de los insumos a la cocina para elaborar las preparaciones. El mismo jefe de cocina y comedor entregará el acuse de recibo y notificará al asistente administrativo para contabilizar la entrega y generar el pago a fin de mes.

5.4.2. DISEÑO DE LAS INSTALACIONES

El diseño de las instalaciones imaginado para el local comercial tendrá un perímetro de 150 metros cuadrados. En una disposición preliminar de 20,2 metros de largo por 7,4 metros de ancho. Las

zonas principales del local comercial serán el comedor con diez mesas para cuatro y dos personas respectivamente, la caja, la cocina con bodega y despensa, dos sectores de baños para clientes y personal y una oficina para la administración (Anexo I). En la Tabla 6.2 pueden apreciarse las distribuciones de metros cuadrados por zona.

La puerta principal dará acceso inmediato al comedor del local. La distribución de las mesas será de tal forma que se dará prioridad a la ubicación de grupos de 4 o más personas y ya más al interior del comedor se ubicarán a las duplas en las mesas más pequeñas.

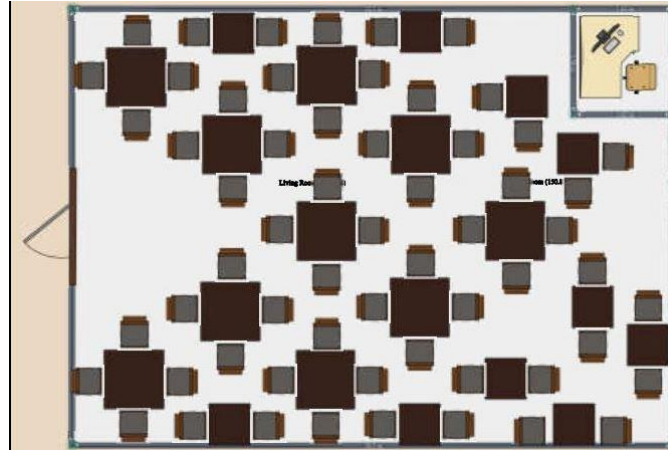


Figura 5.17: Bosquejo de la Zona Comedor y Caja

Dentro de la zona del comedor, en una de las esquinas de la estancia se encontrará la zona de caja. Esta zona se ubicará en el sector que tenga menos mesas y tendrá unas dimensiones de 4 metros cuadrados. Estará implementada con un escritorio, una silla de oficina y herramientas de trabajo tales como un computador, una máquina registradora, una lámpara de luz oscura y papelería.



Figura 5.18: Bosquejo de la Zona de Caja

Cercana a la caja se ubicará una ventanilla con un mesón por donde los asesores tendrán acceso rápido a las preparaciones listas. La zona de comedor tendrá una puerta al final de acceso a la zona de baños.

Los baños, de hombres y mujeres, estarán diseñados con paredes de cerámica de tonalidades blancas, beige y café. El piso será de baldosas color blanco. Contarán con un lavamanos, un espejo

grande en la pared del lavamanos, un WC. Ambos baños contarán un con secador de manos eléctrico.



Figura 5.19: Bosquejo de la Zona de los Baños de Clientes

La cocina estará diseñada de manera simple y con propósito de eficiencia. La iluminación será abundante, los pisos de baldosa antideslizante color blanco. Las murallas serán de cerámicos color blanco. Se contará con todo el equipamiento señalado en el Anexo J y se pondrá énfasis en que todas las herramientas y mobiliario sean de acero inoxidable y/o materiales que fomenten la higiene.



Figura 5.20: Bosquejo de la Zona de Cocina

Los baños de personal serán simples, implementados de la misma forma que los de clientes pero sin foco en la estética. Las paredes serán de cerámicos color beige al igual que el piso y contarán con casilleros asignados a cada uno de los colaboradores.



Figura 5.21: Bosquejo de la Zona de Camarines y Baños del Personal

En relación a la oficina de administración, ésta tendrá piso flotante alfombrado. Las murallas estarán cubiertas con papel mural de color café claro. Se tendrá un escritorio con cajonera un computador e impresora para desempeñar las labores administrativas.



Figura 5.22: Bosquejo de la Zona de Oficina de la Administración

5.4.3. ITINERARIO OPERATIVO

El itinerario operativo de la empresa comenzará a las 06:00 horas. Se programará una rutina de compra de insumos perecibles basado en una estimación de consumo de las distintas preparaciones del menú (Anexo H). Se presupuesta una llegada de los insumo en una hora. En paralelo con este lead time³⁵, los maestros de cocina y ayudantes prepararán la cocina para su funcionamiento mientras que los asesores prepararán las mesas en el comedor. El horario de apertura a clientes será a las 09:00 horas y los ciclos productivos se espera orbiten en torno a las tres instancias alimentarias principales del día, es decir, desayuno, almuerzo y cena. La ventana de atención durante la mañana tendrá una duración de tres horas para terminar a las 12:00 horas y así comenzar a preparar la operación para la ventana de medio día y tarde. Dicha ventana iniciará a las 13:00 horas y tendrá una duración de tres horas, para terminar a las 16:00 horas. La tercera ventana tendrá inicio a las 17:00 horas y tendrá una duración de 4 horas para finalizar a las 21:00 horas.

5.5. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia organizacional se centra en la construcción y reforzamiento de los valores de la empresa. El objetivo es tener un equipo altamente calificado, con enfoque en la excelencia, el logro de objetivos y orientación al cliente. Para lograr este objetivo, el personal se capacitará a nivel técnico en el concepto de la trofología y también a nivel de habilidades profesionales. Las metas son transversales y comunes para todos los colaboradores, con el objeto de lograr unidad y una única dirección de todas las labores, el éxito del restaurante. Existirán desde reconocimientos mensuales a los mejores colaboradores, bonos por logro de meta de ventas trimestral, premios de capacitación entre otros.

5.5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de la organización estará cimentada sobre la confianza y el trabajo en equipo. Se pondrá énfasis en las habilidades comunicacionales y de trabajo en equipo, así como también en la filosofía alimenticia con la cual todos los colaboradores deben estar familiarizados.

5.5.2. PERFILES Y FUNCIONES DE LOS CARGOS

En el Anexo G se detallan todos los cargos que formarán parte de la organización y sus respectivos perfiles profesionales.

³⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Lead_time

5.5.3. ORGANIGRAMA

El organigrama de la empresa será el siguiente:

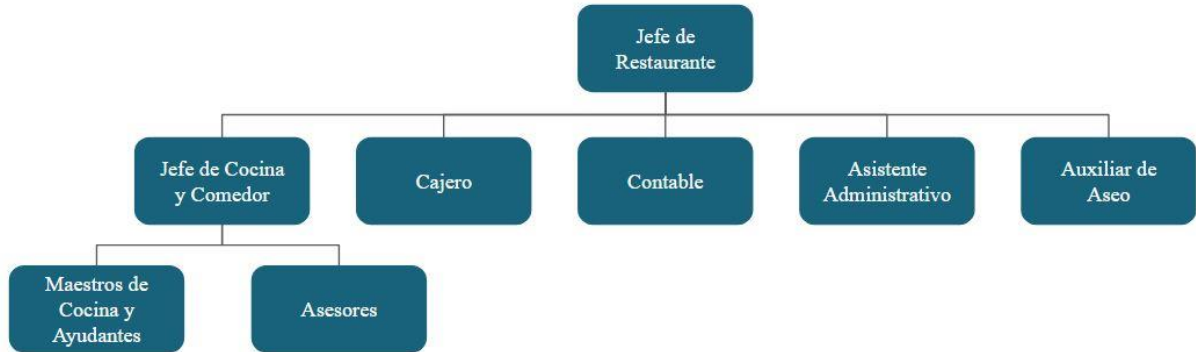


Figura 5.23: Organigrama de la Empresa

6. FASE DE EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA

6.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial estará compuesta por tres elementos fundamentales. Primero un monto destinado al acondicionamiento del local comercial. Segundo, se tendrá un desembolso por concepto de activos no corrientes que procuran la operación de la empresa. Además de esto se contempla la compra de una patente de alcoholes de la Municipalidad de Las Condes. El Anexo J detalla los montos asociados a cada concepto y el total de la inversión inicial del negocio.

6.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para conseguir el capital necesario para iniciar el negocio se tomará una alternativa de financiamiento del 100% con un plazo de pago de 5 años con instituciones bancarias. La estructura de pagos será mensual con una tasa de 0,64% y por 60 periodos.

6.3. ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Para estimar los ingresos de la empresa se formuló un modelo basado en el ciclo productivo del restaurante. El ciclo productivo se definió en base al tiempo promedio de servicio por cliente de 145 minutos (Anexo C) obteniéndose así 3 ciclos productivos por día de operación. Con el supuesto de un flujo promedio de clientes por ciclo productivo de 32 personas, se obtuvo que el promedio de público sería de 96 personas diariamente. De lo anterior, con un promedio de ingreso por cliente de \$ 9.276 CLP (US \$ 14,27), se obtuvo la siguiente estructura de ingresos:

Ingresos Promedio por Ventas por Día	\$890,453
Ingresos Promedio por Ventas por Mes	\$23,151,776
Ingresos Promedio por Ventas por Año	\$277,821,314

Tabla 6.1: Estructura de Ingresos por Ventas

No obstante lo anterior, para la evaluación económica del primero año se hizo el supuesto de partir con el 33% de los ingresos promedio estimados en la tabla anterior, para de esta forma considerar los primeros meses más débiles una vez iniciadas las operaciones de la empresa. (Anexo D)

A partir del segundo año, se tomó como ingreso anual promedio el monto indicado en la Tabla 6.1 y, para los años siguientes, se incrementó en 10,47% año a año como se estimó el crecimiento de la industria.

6.4. ESTIMACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES

La estimación de los costos, fijos y variables, se hizo en base a la asesoría experta. En un restaurante, para determinar los costos variables, lo primero que se debe hacer es generar la estructura de menú que se va a ofrecer a los clientes, contabilizando las porciones que se necesitarán para elaborar cada uno de los platos. La unidad mínima de medición que se escogió fue el gramo y para determinar el costo por gramo de cada insumo se elaboró la tabla del

Anexo K. Con dicha estimación se elaboró la estructura de menú del negocio (Anexo H) y se estimó un costo promedio por servicio (un plato más bebestible) por cliente de \$ 3.078 pesos. En base a la estimación anterior se obtuvieron los costos fijos señalados en la Tabla 5.2.

Para el caso de los costos fijos, se separaron en cuatro grupos que englobaron el arriendo del local comercial, las remuneraciones del personal, los costos de marketing y los servicios básicos

Antes de estimar los costos de arriendo se utilizaron los resultados de la investigación de localización (Anexo L) y se construyeron muestras de arriendos para las localizaciones más probables en las que se determinó el costo promedio por metro cuadrado (Tabla 6.2). Se escogió la comuna de Las Condes como la mejor localización y en base a las estimaciones de área en la Tabla 6.2 se determinó el costo promedio por concepto de arriendo, mensual y anual.

Localización	Las Condes
Costo promedio por metro cuadrado	\$17,948
Espacio por comensal (m2)	1.2 m ²
Capacidad máxima (Personas)	60
Superficie requerida (comedor)	80 m ²
Superficie requerida (cocina c/bodega y despensa)	48 m ²
Superficie requerida (caja)	4 m ²
Superficie requerida (baños)	12 m ²
Superficie requerida (admin.)	6 m ²
Total Superficie Requerida	150 m ²
Costo promedio de arriendo mensual	\$2,692,266
Costo promedio de arriendo anual	\$32,307,193

Tabla 6.2: Localización y Estimación de Costos de Arriendo

Con respecto a la estimación de los costos del personal de la empresa, se investigaron las remuneraciones de mercado en promedio que reciben las personas por los cargos requeridos. A dichos promedios se les aplicó un margen de seguridad que cumple la misión de asegurar una

remuneración sobre el promedio de mercado y así generar –por el ámbito de lo económico– un alto grado de satisfacción. Los costos estimados se aprecian en la Tabla 6.3

Estimación de gastos en Sueldos			
Cargo	Salario Bruto Mensual	Plazas	Salario Bruto Anual
Jefe de Restaurante	\$2,000,000	1	\$24,000,000
Jefe de Cocina y Comedor	\$1,625,000	1	\$19,500,000
Maestro de Cocina	\$750,000	3	\$27,000,000
Ayudante de Cocina	\$500,000	2	\$12,000,000
Asesor	\$500,000	4	\$24,000,000
Contable	\$1,000,000	1	\$12,000,000
Cajero	\$437,500	1	\$5,250,000
Auxiliar de aseo	\$375,000	1	\$4,500,000
Asistente Administrativo	\$437,500	1	\$5,250,000
Total Nómina	\$11,125,000	15	\$133,500,000

Tabla 6.3: Estimación de Costos en Sueldos

Para los costos de marketing se utilizó el criterio de que dependieran de los ingresos por ventas, tal como señala la Tabla 5.3 aumentando el gasto en el principio del negocio para darle más impulso y disminuyéndolo en periodos más tardíos.

Con respecto a los costos de servicios comunes, se tomaron en consideración el suministro de energía eléctrica, agua potable, gas, internet, telefonía y televisión. A continuación la Tabla 6.4 muestra los supuestos hechos:

Estimación de Costos de Servicios Básicos	
Energía Eléctrica	\$498,030
Agua Potable	\$400,000
Gas	\$540,000
Internet, Telefonía y Televisión	\$49,990
Dominio y Web	\$11,980
Total Costos de Servicios Básicos por Mes	\$1,500,000
Total Costos de Servicios Básicos por Año	\$18,000,000

Tabla 6.4: Estimación de Costos de Servicios Básicos

Finalmente, se obtuvo una distribución de los costos como muestra la Figura 6.1

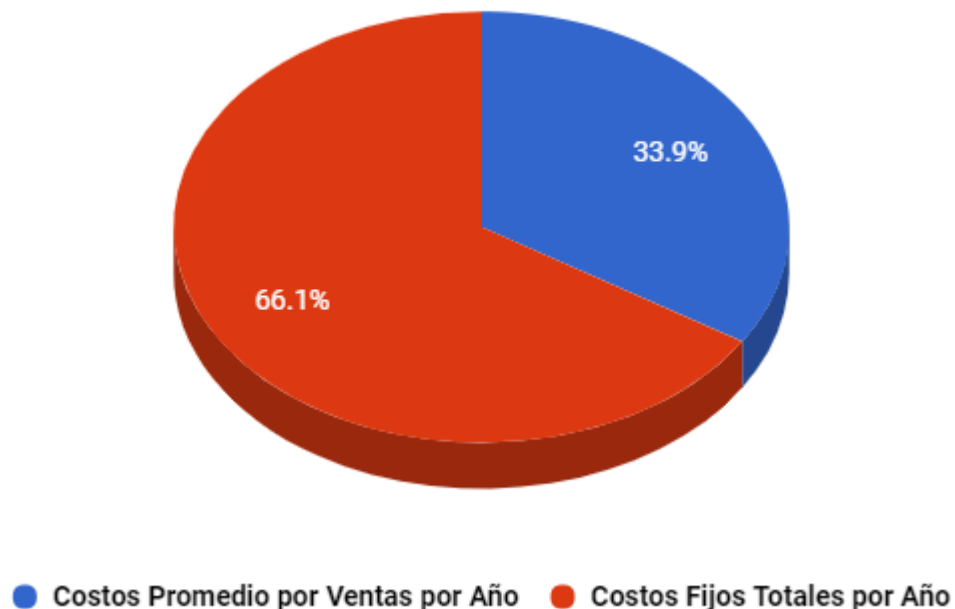


Figura 6.1: Distribución Porcentual de Costos Fijos y Variables

6.5. CÁLCULO DE LA DEPRECIACION Y VALOR RESIDUAL

En base a las inversiones requeridas para el proyecto (Anexo J) se consultó la página web del servicio de impuestos internos de Chile³⁶, se obtuvo los años de depreciación correspondientes a cada activo del negocio y se calculó su depreciación anual. Lo anterior puede apreciarse en el Anexo S.

A partir del año quinto en adelante se realizó la sumatoria de los valores totales de los activos para determinar el valor residual. El monto de valor residual obtenido fue de \$ 7.382.369 CLP (US \$ 11.353)

³⁶ www.sii.cl

6.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL NEGOCIO

Para la evaluación económica del negocio se consideró un horizonte de tiempo de cinco años. Para obtener la tasa de descuento sin financiamiento se utilizó CAPM³⁷ con los parámetros que exhibe la Tabla 6.5 y se obtuvo un 9,12% anual. Lo anterior sitúa al negocio como un proyecto de riesgo medio.

Estimación del Costo de Capital sin Financiamiento	
Costo del Capital Libre de Riesgo	3.52%
Beta	0.8
Prima por Riesgo	7.00%
Costo del Capital sin Financiamiento	9.12%

Tabla 6.5: Estimación del Costo de Capital sin Financiamiento

El costo del capital libre de riesgo se obtuvo de los bonos del Banco Central de Chile a un plazo de cinco años. El beta fue una estimación en base a la información de Damodaran³⁸ respecto de la industria de servicios de restaurante en EEUU y para la prima por riesgo se hizo el supuesto razonable de 7% anual.

La forma en que se calcularon los resultados de la empresa fue según muestra el Anexo M y los flujos proyectados anuales se muestran en el Anexo N. De los flujos de efectivo resultante de cada año se obtienen los siguientes indicadores de factibilidad del proyecto:

Indicadores de Factibilidad	
Valor Actualizado Neto	\$22,784,928
Tasa Interna de Retorno	13.49%
Periodo Recuperación del Capital	5

Tabla 6.6: Indicadores de Factibilidad del Negocio (VAN, TIR y PRC)

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Tabla 6.6 el emprendimiento es viable en las condiciones base proyectadas y la tasa de riesgo máxima está por sobre el riesgo obtenido a través de CAPM (Tabla 6.5) por lo que, en ese este sentido, podría exigírsele más al proyecto.

³⁷ <http://www.investopedia.com/terms/c/capm.asp>

³⁸ <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

6.7. ESTADOS CONSOLIDADOS PROYECTADOS

En el Anexo N se muestran los estados de resultados para un horizonte de tiempo de cinco años. Se puede apreciar que el negocio genera flujos de efectivo positivos en todos los periodos de operación, salvo en el primer año que se tomó el supuesto de que el negocio partiría solamente con un 33% del promedio de ingresos por ventas estimados (Anexo D). Este factor se incrementa en un mes a mes hasta alcanzar, en el mes 12, el promedio estimado de ingresos por ventas (Tabla 6.1). Salvo el primer año, los ingresos por ventas crecen, anualmente, en 10,47% de acuerdo a la estimación de la tasa de crecimiento promedio de la industria.

6.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad se escogieron las siguientes variables como focos de interés:

1. Precio
2. Flujo de Clientes por Día
3. Tasa de Crecimiento de la Industria
4. Costos Fijos
5. Costos Variables

Para todos los ejercicios se supuso una variación, de cada una de las variables anteriores, en un rango de -5% a +5% de su proyectado original en condiciones base (Anexo O).

Del primer análisis de sensibilidad con respecto al precio promedio, se puede apreciar que por cada 1% de variación en esta variable, el VAN del proyecto varía en promedio un 40,82% y la TIR varía en promedio un 12,93%.

Para el caso de la sensibilidad con respecto al flujo promedio de clientes por día, se aprecia que por cada 1% de variación, el VAN varía en promedio un 29,61% y la TIR varía en promedio un 9,35%.

Con respecto a la sensibilidad en relación a la tasa promedio de crecimiento de la industria, se tiene que por cada 1% de variación en dicha variable el VAN varía en promedio un 8,02% y la TIR varía en promedio un 2,44%.

En relación a la sensibilidad a los costos, fijos y variables, para el caso de una variación de 1% en los costos fijos se tiene una variación promedio de 25,32% en el VAN y 8,19% en la TIR. Para el caso de una variación de 1% en los costos variables se tiene una variación promedio de 11,21% para el VAN y 3,63% para la TIR.

Se concluye entonces de este análisis que la máxima sensibilidad de este negocio es con respecto al precio que se le podrá cobrar al cliente y por consiguiente el foco de atención estará en el marketing mix de forma que se pueda maximizar la captura del valor percibido por el cliente, apalancado esto por un alto beneficio generado. Si bien es cierto que la segunda variable de interés es la tasa de crecimiento de la industria es poco administrable versus la optimización de costos fijos

que es la tercera variable de sensibilidad más importante. Para este tercer punto se pondrá énfasis en la determinación precisa de cada costo asociado.

A continuación se muestra una tabla que resume las sensibilidades promedio a las distintas variables estudiadas:

Concepto	Variación	Impacto VAN	Impacto TIR
Precio	1%	40.82%	12.93%
Flujo de Clientes por Día	1%	29.61%	9.35%
Tasa de Crecimiento de la Industria	1%	8.02%	2.44%
Costos Fijos	1%	25.32%	8.19%
Costos Variables	1%	11.21%	3.63%

Tabla 6.7: Resumen de Sensibilidades Promedio

6.9. ANÁLISIS DE RIESGOS

En base a los resultados obtenidos del análisis de sensibilidad se aprecia que deben cumplirse ciertas condiciones mínimas para que el proyecto no genere pérdidas, es decir que el VAN del proyecto sea al menos 0. Dentro de estas condiciones se encuentran las siguientes premisas, identificándose los siguientes riesgos:

1. Riesgo de Ingreso por Persona; el ingreso promedio por persona debe ser de al menos \$ 9.048 CLP (US \$ 13,92).
2. Riesgo de Flujo; el flujo promedio diario de personas del restaurante debe ser de al menos 93.
3. Riesgo de Tasa de Crecimiento; la tasa promedio de crecimiento de la industria debe ser al menos un 9,14%
4. Riesgo de Costos Fijos; los costos fijos anuales no deben rebasar un máximo de \$ 186.441.046 CLP (US \$ 286.832).
5. Riesgo de Costos Variables; los costos variables anuales no deben exceder un máximo de \$ 92.185.089 CLP (US \$ 141.823)
6. Riesgo de Imitación; se incluye un sexto riesgo que contempla la imitación por parte de terceros, ya sea de parte o del negocio completo.

De no cumplirse la consecución de un ingreso promedio mínimo de \$ 9.048 CLP (US \$ 13,92) las medidas propuestas contemplan un análisis más profundo de la oferta del restaurante así como también una gestión activa sobre los esfuerzos de marketing, ambos con el objeto de fortalecer la marca del restaurante y así poder generar el beneficio prometido a los clientes.

En relación al flujo promedio de personas diario, en caso de no conseguir el mínimo estimado, se contemplan medidas como la implementación de un plan de referencias que implicara descuentos para referente y referenciado. Descuentos por fidelidad basados en la recurrencia del cliente como la futura implementación de membresía y gestión de la efectividad en la publicidad enfocada al conocimiento de la marca por parte del segmento objetivo.

En relación a la tasa de crecimiento estimada, si bien es cierto que un valor menor a 9,14% representa un riesgo, el escenario en esta situación sería complejo y la forma de sobrellevarla sería un plan de reingeniería para readecuar los gastos en relación a los ingresos percibidos producto de la tasa en cuestión. La reingeniería en este caso implicaría posiblemente una reducción de la capacidad del restaurante reduciendo así costos fijos y variables.

Con respecto a los riesgos de costos, siendo los más determinísticos de todos se espera contar con una revisión periódica y permanente de los costos de la empresa, con el objetivo de optimizarlos al máximo posible teniendo siempre en cuenta la calidad necesaria para materializar la propuesta de valor del negocio.

7. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES FINALES

Como síntesis final de este trabajo se pueden hacer los siguientes alcances:

El objetivo principal de este trabajo es la elaboración de un plan de negocio para un restaurante que base su oferta en una experiencia alimentaria saludable basada en la trofología; disciplina que consiste en la combinación correcta de los alimentos de acuerdo con los grupos alimenticios a los que pertenecen. El nombre del restaurante será “Yin Yang Food”, tendrá un local comercial con capacidad máxima de 60 personas ubicado en la comuna de Las Condes en la ciudad de Santiago de Chile.

El segmento objetivo que servirá este negocio será de personas de 15 años o más, de nivel social, económico y cultural medio-alto y alto, innovadoras tanto con su estructura alimentaria como con la combinación de los productos que componen sus comidas, que comen un solo plato principal con o sin bebestible, que perciben un alto beneficio en una alimentación sana en sus vidas, que están dispuestos a pagar lo mismo o incluso más por dicha alimentación saludable y buscan preparaciones que les entreguen confianza en su mensaje de salud.

El plan de negocio se desarrolla con una metodología de tres etapas; diagnóstico, definición estratégica y evaluación económica.

En la fase de diagnóstico se obtiene las siguientes premisas:

- La industria de restaurantes especializados en gastronomía saludable se compone de 302 empresas con un tamaño, en términos de ingresos por ventas, de \$ 83.725.178.555 CLP (US \$ 128.807.907).
- La demanda estimada del segmento objetivo de \$ 3.906.358.726 CLP (US \$ 6.009.783) con una tasa de crecimiento de crecimiento promedio de 10,47% anual.
- Se aprecian cuatro factores importantes que representan barreras de entrada y/o salida de la industria; primero la decisión de una localización estratégica, segundo la planificación, gestión y control de una cadena de logística, tercero el nivel de inversión necesaria que totaliza un aproximado de \$ 87.784.480 CLP (US \$ 135.053) y cuarto la consecución de un flujo mínimo de clientes diarios.
- Con respecto a la caracterización de los clientes se deduce que 55,1% percibe un beneficio en el hecho de alimentarse de forma saludable y el 14,6% percibe un alto beneficio con respecto a lo mismo. Tienen una demografía diversificada, sin embargo el 11,2% se ubica en Santiago Centro, el 7,9% en La Florida, el 6,7% en Ñuñoa, el 5,1% en Las Condes, el 4,5% en Providencia y otro 4,5% en Maipú. El 60,45 de las personas se sirve un solo plato más una bebida en sus comidas. El 40,3% de las personas es poco conservadora, gusta de platos nuevos y combinaciones alimentarias que a otros les parecen novedosas y el 28,2% es innovador con respecto a las combinaciones que forman sus alimentos.
- Desde el ámbito político y legal existen estructuras y procedimientos definidos que impulsan la creación expedita de una empresa por lo que apoyan la iniciativa de este trabajo.

- Desde el ámbito económico, si bien es cierto el escenario de bajo crecimiento, se da cuenta de que el segmento objetivo es resistente a condiciones adversas de la economía y por consiguiente también lo es la propensión al consumo del servicio de este negocio.
- Desde el ámbito social existe una oportunidad para desarrollar el concepto de la experiencia alimentaria saludable basada en la trofología, que alrededor del 75% de las personas busca alimentarse sanamente y que además el mercado potencial tiene auspiciosas expectativas de crecimiento.
- Desde el ámbito de la tecnología se aprecia que la época facilita sobremanera la difusión de la información y colabora con la calidad de la misma. Lo anterior representa un escenario auspicioso para difundir el concepto de la trofología y la propuesta de valor del negocio, facilitando desafíos como la novedad y desconocimiento del concepto y el nuevo negocio.

De la fase de definición estratégica se obtienen las siguientes directrices:

- La estructura de un modelo de negocio basado en una experiencia de alimentación saludable, que busca diferenciarse a través de la oferta de preparaciones saludables acompañadas de una asesoría al cliente en base a los conceptos de la trofología.
- En relación a la estructura de ingresos y costos, los ingresos anuales se estiman en un promedio de \$ 277.821.314 CLP (US \$ 427.417), los costos variables estimados se estiman en \$ 92.185.089 CLP (US \$ 141.823) y los principales costos fijos estimados son; el arriendo del local comercial, las remuneraciones del personal, los gastos en marketing y los servicios básicos. Todos ellos totalizan un monto de \$ 185.655.153 CLP (US \$ 285.623).
- A nivel de la estrategia de marketing se vislumbra el desafío de posicionar al restaurante como un negocio con una oferta integralmente saludable con un sello de excelencia y diferenciación destacando siempre la combinación correcta de los macronutrientes en los alimentos. Todos los esfuerzos de marketing tendrán el objetivo de crear la experiencia, desde el entorno –como el frontis del negocio y el comedor –la utilería – como mesas, individuales y cubiertos – la imagen virtual –como página web y publicidad en internet – las preparaciones y la atención del personal.
- En relación al mix de marketing, el servicio pone atención en tres componentes fundamentales; el entorno del cliente, el producto y la atención al cliente. El primer componente tiene el rol de promover la propuesta de valor del negocio a nivel audiovisual. El segundo componente cumple la misión de entregar la prueba física y tangible de la experiencia convertida en el alimento. El tercer componente es responsable de lograr tres objetivos; primero, procurar que la atención al cliente cumpla con todos los estándares definidos por la organización, segundo, explicar y enseñar todos los conceptos de la trofología al cliente y tercero, generar confianza. El precio promedio del servicio de un comensal se estima en \$ 9.276 CLP (US \$ 14,27). La distribución de los productos y del servicio propiamente tal se llevará a cabo en cada local comercial y de la investigación de mercado se deduce que la mejor ubicación para la primera base a instalar es la comuna de Las Condes en la ciudad de Santiago de Chile. Con respecto a la propuesta de valor, ésta se transmitirá a través de Internet, en la página web del restaurante y en redes sociales como Zomato y Trip Advisor. Por este concepto se estima un costo mensual de \$ 11.980 CLP (US \$ 18,43). En relación a las personas, se concluye que las habilidades más importantes

en la mayoría del personal son la innovación y la agilidad de aprendizaje. En relación a la estructura de procesos del negocio se identifican los siguientes; compras, recepción, almacenamiento, distribución, utilización, preparación, cocción, conservación, producción, servicio y ventas.

De la fase de evaluación de factibilidad económica del proyecto se concluye lo siguiente;

- Primeramente, que el negocio es factible. La inversión inicial se compone de un monto destinado al acondicionamiento del local comercial, la compra de los activos no corrientes y la compra de una patente de alcoholes de la Municipalidad de Las Condes. Todo lo anterior se estima en un monto de \$ 87.784.480 CLP (US \$ 135.053).
- Los principales indicadores de viabilidad económica del proyecto son un VAN que entrega \$ 22.784.928 CLP (US \$ 35.054) una TIR de 13,49% y un PRC de 5 años, todo lo anterior con una costo de capital de 9,12% estimado mediante CAPM.

Se realiza un análisis de sensibilidad a las siguientes variables:

- Precio
- Flujo de Clientes por Día
- Tasa de Crecimiento de la Industria
- Costos Fijos
- Costos Variables

De lo anterior se obtiene que las variables que afectan el desempeño del proyecto en mayor cuantía son el precio y el flujo diario de clientes, el primero impacta el VAN en un 40,82% y la TIR en un 12,93% por cada 1% de variación y el segundo impacta el VAN en un 29,61% y la TIR en un 9,35% por cada 1% de variación. Para asegurar que las variables anteriores se mantengan en valores convenientes se contempla un pricing pro activo y un monitoreo constante de las experiencias de los clientes.

Se realiza un análisis de riesgos identificando los siguientes:

- No conseguir el ingreso promedio proyectado por persona.
- No conseguir el flujo promedio diario.
- Tasa de crecimiento menor a la estimada.
- Costos fijos mayores a los estimados.
- Costos variables mayores a los estimados.

Se concluye de este análisis que; el ingreso mínimo por persona debe ser al menos de \$ 9.048 CLP (US \$ 13,92), el flujo promedio diario de clientes debe ser al menos 93 personas, la tasa de crecimiento de la industria debe ser al menos un 9,14%, los costos fijos deben mantenerse como máximo en \$ 186.441.046 CLP (US \$ 286.832) y los costos variables deben mantenerse como máximo en \$ 92.185.089 CLP (US \$ 141.823).

Como último punto es conveniente mencionar que las implicaciones personales que tiene este proyecto son altas en relación a la demanda de tiempo de la persona en el rol de dueño del negocio. Se necesita una dedicación, en la práctica, exclusiva y un nivel de perseverancia y organización muy altas para lograr el éxito en el rubro de los restaurantes.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Admimark. (2007). *Mapa Socioeconómico de Chile*.
- Antecedentes Internacionales y Nacionales de la Promoción de Salud en Chile: Lecciones Aprendidas y Proyecciones Futuras. (Marzo 2009). *Revista Chilena de Nutrición Vol. 36 N° 1*, 32-45.
- Arana, D., Mallea, M., & Valenzuela, Á. (2013). *Análisis de la Industria Gastronómica de Santiago de Chile*. Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- Avalos, A. (2014). *Plan de Negocios para Restuarante Delivery en el Sector Norponiente de la Región Metropolitana*.
- Centro de Estudios MINEDUC. (Abril 2013). *Sistemas Universitarios Modernos: Diversidad y Calidad Institucional*. Serie Evidencias Año 2 N° 16.
- Centro de Estudios MINEDUC. (Junio 2013). *Chile en el Panorama Educativo Internacional OCDE: Avances y Desafíos*. Serie Evidencias Año 2 N° 18.
- Crovetto, M., & Vio del R., F. (2009). Antecedentes Internacionales y Nacionales de la Promoción de Salud en Chile: Lecciones Aprendidas y Proyecciones Futuras. *Revista Chilena de Nutrición, Vol 36*.
- Departamento de Planificación Dirección Regional de Turismo Región del Bío Bío. (2003). *Guía Práctica para la Habilitación de un Establecimiento que Presta el Servicio de Alimentación*.
- Durán, R., & Valenzuela, A. (2010). La Experiencia japonesa con los Alimentos Fushu ¿Los Verdaderos Alimentos Funcionales? *Revista Chilena de Nutrición, Vol 37*, 224-233.
- ENTEL; Asociación de Investigadores de Mercado. (2012). *Actualización Grupos Socioeconómicos*.
- Finch, B. (2010). *How to Write a Business Plan Third Edition*. KoganPage.
- Fundación Chile; GFK; Elige Vivir Sano; Fundación de la Familia. (2012). *Chile Saludable, Volumen 1. Área Alimentos y Biotecnología de Fundación Chile*.
- Fundación Chile; GFK; Elige Vivir Sano; Fundación de la Familia. (2013). *Chile Saludable, Volumen 2. Área Alimentos y Biotecnología de Fundación Chile*.
- GFK Adimark & Nestlé. (Julio 2011). *Obesidad: Creencias, Actitudes y Hábitos de los Chilenos*.
- GFK Adimark. (2015). *Los Chilenos y la Alimentación*.
- INE. (2012). *Síntesis de Resultados VII Encuesta de Presupuestos Familiares*.

- INE. (Agosto 2012). *Comercio y Servicios Informe Anual 2010*. Instituto Nacional de Estadísticas Chile.
- INE. (Mayo 2008). *Comercio y Servicios Informe Anual 2006*. Instituto Nacional de Estadísticas Chile.
- Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (1999). *Investigación de Mercados Un Enfoque Apliado*. Mc Graw Hill.
- Lutz, M. (2013). Desafíos en Investigación, Desarrollo e Innovación en Alimentos y Nutrición. *Revista Chilena de Nutrición, Vol 40*, 404-407.
- Mendoza, V., Pinheiro, A., & Amigo, H. (2007). Evolución de la Situación Alimentaria en Chile. *Revista Chilena de Nutrición, Vol 34*.
- MINEDUC. (2011). *Encuesta Nacional de Consumo Alimentario*. Universidad de Chile.
- MINEDUC. (2013). *Serie Evidencias: Chile en el Panorama Educativo Internacional OCDE: Avances y Desafíos*. Centro de Estudios MINEDUC.
- MINEDUC. (2013). *Serie Evidencias: Sistemas Universitarios Modernos: Diversidad y Calidad Institucional*. Centro de Estudios MINEDUC.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2015). *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional*. Santiago: Subsecretaría de Evaluación Social.
- MINSAL. (2006). *II Encuesta de Calidad de Vida y Salud*. Subsecretaría de Salud Pública.
- MINTEL. (2015). *Tendencias Globales Alimentación y Bebidas 2016*.
- MINTRAB. (2015). *Situación del Mercado Laboral en Chile: Avances y Desafíos*. SENCE.
- Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas*. Naciones Unidas.
- Nielsen. (Agosto 2016). *5 Insights que Necesitas Saber sobre Latinoamérica*.
- Quiroz, R., Correa, M., & Barra, R. (2010). Alimentos: Una Vía de Exposición a Contaminantes Orgánicos para la Población Chilena. *Revista Chilena de Nutrición, Vol 37*, 493-496.
- Reid, D. (Mayo 2014). *El Tao de la Salud, el Sexo y la Larga Vida*. Urano Vintage.
- Sahlman, W. (1997). *How to Write a Great Business Plan*. Harvard Business Review.
- Sapag, N. (Septiembre 2007). *Preparación y Evaluación de Proyectos Quinta Edición*. Mc Graw Hill.
- Valenzuela, A. (2011). ¿Por Qué Comemos lo que Comemos? *Revista Chilena de Nutrición, Vol 38*, 198-209.

Valenzuela, L. (2013). *Plan de Negocios para la Apertura de una Cadena de Restaurantes de Rápida Saludable y De Licuados/Jugos Naturales: "Nutri-Grill"*.

Zomato. (Agosto de 2016). Obtenido de Zomato: <http://www.zomato.com>

9. ANEXOS Y APÉNDICES

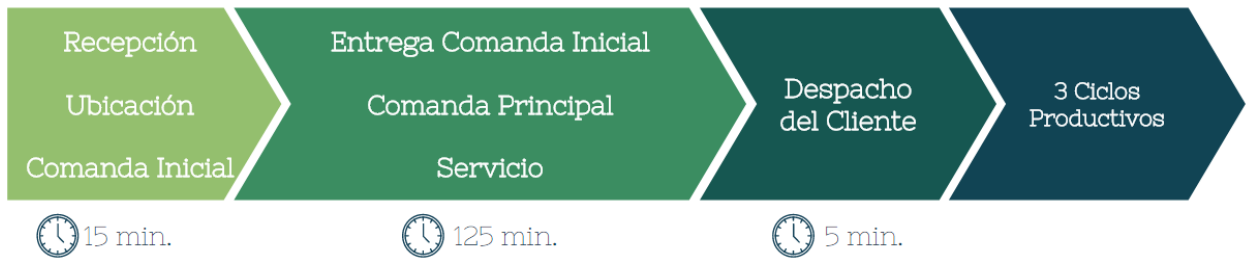
Anexo A: Modelo de Negocio Canvas

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
Nuestro socios clave serán los productores y distribuidores de alimentos e insumos para restaurantes.	<p>Crearemos más valor para nuestros clientes a través de la enseñanza y la explicación constante y exhaustiva del concepto y cómo éste se materializa en una preparación culinaria. Además, generaremos contenido audiovisual para publicarlo a través de Internet, específicamente en redes sociales y en nuestro sitio web.</p> <p>Como complemento de lo anterior, nos ocuparemos de ambientar nuestros restaurantes de modo que el diseño, tanto exterior como interior y todos sus implementos, entregue información sobre el concepto y apoye la consideración del paradigma.</p> <p>Key Resources</p> <p>Nuestros locales representan un activo fundamental en relación al éxito del negocio, esto debido a que la localización determina en gran parte el flujo de clientes que tendrá cada local. Los maestros de cocina y los asesores son también dos recursos clave para el éxito del negocio por cuanto ellos dos serán los encargados de transmitir en gran parte el concepto de la Trofología, a través de las preparaciones y a través de la venta consultiva. Los tres recursos anteriores no es encuentran dentro de los activos de la empresa y por lo tanto los buscaremos, el primero en el mercado inmobiliario por medio de una investigación de localización basada en el estudio de mercado realizado. Los dos segundos los buscaremos en el mercado laboral a través de entrevistas diseñadas para encontrar los perfiles indicados para el éxito del negocio. Posteriormente se aplicarán capacitaciones para reforzar los conocimientos que no se posean y así asegurar el éxito de la empresa.</p>	Ofreceremos a nuestros clientes una experiencia de alimentación saludable a través de una atención y asesoría específicas para cada uno de ellos, eliminando la incertidumbre que existe de si una preparación es realmente sana o no. Esto último se llevará a cabo a través de la asesoría que tiene por objetivo principal, educar y guiar al cliente para que este sepa qué alimentos puede combinar, cuáles no y las razones correspondientes.	<p>Nos ocuparemos de establecer relaciones con nuestros clientes basadas en la confianza, el espíritu de servicio y la vida sana.</p> <p>Channels</p> <p>La vía de comunicación del valor será, por excelencia, Internet y específicamente las redes sociales tales como Facebook, Twitter, Trip Advisor y Zomato entre otros.</p> <p>Nuestros clientes accederán al servicio en el local comercial a través de una petición que le harán a un asesor. Este asesor comunicará la petición a la cocina y posteriormente, una vez listas las preparaciones, el asesor hará las entregas a los comensales.</p> <p>La preventa y posventa serán factores fundamentales para la consecución de un servicio de excelencia, a preventa en el sentido de la asesoría que se entregará a los clientes y la posventa en relación a cualquier instancia de asesoría posterior a la compra de las preparaciones.</p>	<p>Hombres y mujeres desde 15 años de edad en adelante, de nivel social, económico y cultural medio-alto y alto, son innovadores tanto con su estructura alimentaria como con la combinación de los productos que componen sus comidas, es habitual que coman un solo plato principal con o sin bebestible, les es importante y perciben un alto beneficio en una alimentación sana en sus vidas. Por último, están dispuestos a pagar lo mismo o incluso más por dicha alimentación saludable versus opciones no saludables.</p> <p>El valor principal que les ofreceremos a los clientes será el de una experiencia alimentaria saludable basada en un concepto llamado Trofología. Les enseñaremos en qué consiste la disciplina y a cómo combinar los alimentos de acuerdo con estos lineamientos y que así consigan una alimentación genuinamente sana.</p>
Cost Structure			Revenue Streams	
Los costos más significativos serán el arriendo de los locales comerciales, los gastos de los servicios de distribución de insumos y las remuneraciones de los colaboradores.			Nuestros clientes están dispuestos a pagar por una atención de calidad, por un servicio basado en la confianza y la excelencia y por sobre todo por una promesa legítima de alimentación saludable. El pago por el servicio podrá materializarse por medio de efectivo, transferencia bancaria, cheque o cualquier medio electrónico de pago vigente.	

Anexo B: Costos Fijos Anuales

Estimación de Costos Fijos	
Costos de Arriendo	\$32,257,111
Costos de Remuneraciones	\$133,500,000
Costos de Marketing	\$1,898,042
Costos de Servicios Básicos	\$18,000,000
Costos Fijos Totales por Año	\$185,655,153

Anexo C: Tiempo Promedio de Servicio de Cliente



Anexo D: Estimación de Flujos Mensuales para el Primer Año

Estabilización	Mes 0	33.00%	39.10%	45.19%	51.28%	57.37%	63.46%	69.55%	75.64%	81.73%	87.82%	93.91%	100.00%
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos por Ventas	\$7,640,086	\$9,051,187	\$10,461,130	\$11,871,073	\$13,281,016	\$14,690,960	\$16,100,903	\$17,510,846	\$18,920,789	\$20,330,732	\$21,740,675	\$23,150,619	
Costo de Ventas	-\$2,335,090	-\$3,003,313	-\$3,471,153	-\$3,938,992	-\$4,406,831	-\$4,874,671	-\$5,342,510	-\$5,810,349	-\$6,278,189	-\$6,746,028	-\$7,213,867	-\$7,681,707	
Costos de Arrendo	-\$2,688,093	-\$2,688,093	-\$2,688,093	-\$2,688,093	-\$2,688,093	-\$2,688,093	-\$2,688,093	-\$2,688,093	-\$2,688,093	-\$2,688,093	-\$2,688,093	-\$2,688,093	
Costos de Remuneraciones	-\$11,125,000	-\$11,125,000	-\$11,125,000	-\$11,125,000	-\$11,125,000	-\$11,125,000	-\$11,125,000	-\$11,125,000	-\$11,125,000	-\$11,125,000	-\$11,125,000	-\$11,125,000	
Costos de Marketing	-\$76,401	-\$90,512	-\$104,611	-\$118,711	-\$132,810	-\$146,910	-\$161,009	-\$175,108	-\$189,208	-\$203,307	-\$217,407	-\$231,506	
Costos de Servicios Básicos	-\$1,500,000	-\$1,500,000	-\$1,500,000	-\$1,500,000	-\$1,500,000	-\$1,500,000	-\$1,500,000	-\$1,500,000	-\$1,500,000	-\$1,500,000	-\$1,500,000	-\$1,500,000	
EBITDA	-\$5,376,185	-\$9,355,731	-\$8,427,727	-\$7,499,722	-\$6,571,718	-\$5,643,713	-\$4,715,709	-\$3,787,704	-\$2,859,700	-\$1,931,696	-\$1,003,691	-\$75,687	
Depreciación		-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	
Intereses													
Resultado no Operacional	0	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	-\$239,520	
Resultado Antes de Impuestos	-\$5,376,185	-\$9,595,251	-\$8,667,246	-\$7,739,242	-\$6,811,237	-\$5,883,233	-\$4,955,229	-\$4,027,224	-\$3,099,220	-\$2,171,215	-\$1,243,211	-\$315,207	
Impuestos (27%)													
Resultado Después de Impuestos	-\$5,376,185	-\$10,284,497	-\$8,667,246	-\$7,739,242	-\$6,811,237	-\$5,883,233	-\$4,955,229	-\$4,027,224	-\$3,099,220	-\$2,171,215	-\$1,243,211	-\$315,207	
Depreciación													
Inversión en Activo no Corriente		\$239,520	\$239,520	\$239,520	\$239,520	\$239,520	\$239,520	\$239,520	\$239,520	\$239,520	\$239,520	\$239,520	
Inversión Acondicionamiento de Local													
Inversión en Patente de Alcoholes													
Valor Residual													
Recuperación de Capital de Trabajo													
Financiamiento													
Amortización													
Flujo de Efectivo	-\$93,160,665	-\$9,355,731	-\$8,427,727	-\$7,499,722	-\$6,571,718	-\$5,643,713	-\$4,715,709	-\$3,787,704	-\$2,859,700	-\$1,931,696	-\$1,003,691	-\$75,687	

Anexo E: Evidencia Física (Diseño de la Carta de Menú)

Yin Yang Food Restaurante

En Yin Yang Food ponemos a tu disposición los más exquisitos ingredientes para que con la ayuda de nuestros asesores armes el plato más rico y saludable que sea de tu agrado.

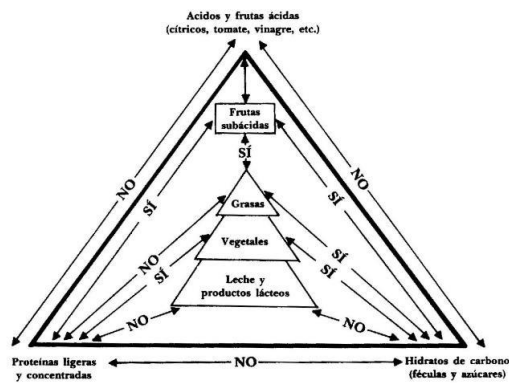
Listado de Ingredientes:

Macronutriente	Ingrediente	Precio por Gramo
<i>Vegetales</i>	<i>Lechuga</i>	<i>\$3.93</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Tomate</i>	<i>\$1.85</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Repollo</i>	<i>\$3.67</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Pepino</i>	<i>\$2.64</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Apio</i>	<i>\$4.20</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Brote de Soya</i>	<i>\$5.28</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Brócoli</i>	<i>\$2.59</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Zapallo</i>	<i>\$2.64</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Pimiento</i>	<i>\$1.32</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Rabanito</i>	<i>\$5.81</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Espinaca</i>	<i>\$4.75</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Cebolla</i>	<i>\$1.32</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Cebollín</i>	<i>\$0.04</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Berenjena</i>	<i>\$3.88</i>
<i>Carbohidratos</i>	<i>Champiñón</i>	<i>\$10.56</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Alcachofa</i>	<i>\$2.64</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Choclo</i>	<i>\$2.64</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Habas</i>	<i>\$8.97</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Espárrago</i>	<i>\$10.56</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Berro</i>	<i>\$2.38</i>
<i>Vegetales</i>	<i>Ajo</i>	<i>\$2.64</i>
<i>Proteína</i>	<i>Vacuno</i>	<i>\$15.84</i>
<i>Proteína</i>	<i>Cerdo</i>	<i>\$7.12</i>
<i>Proteína</i>	<i>Pescado</i>	<i>\$10.56</i>

<i>Proteína</i>	<i>Pollo</i>	\$6.86
<i>Carbohidratos</i>	<i>Porotos</i>	\$7.39
<i>Carbohidratos</i>	<i>Porotos Negros</i>	\$7.92
<i>Carbohidratos</i>	<i>Lentejas</i>	\$7.39
<i>Carbohidratos</i>	<i>Papas</i>	\$1.32
<i>Carbohidratos</i>	<i>Arroz</i>	\$1.32
<i>Carbohidratos</i>	<i>Pasta Fresca</i>	\$9.50
<i>Carbohidratos</i>	<i>Poroto Verde</i>	\$2.64
<i>Grasas</i>	<i>Palta</i>	\$7.13
<i>Vegetales</i>	<i>Zanahoria</i>	\$1.32
<i>Vegetales</i>	<i>Zapallo Italiano</i>	\$5.28
<i>Aderezos</i>	<i>Sal</i>	\$3.14
<i>Aderezos</i>	<i>Pimienta</i>	\$3.96
<i>Vegetales</i>	<i>Perejil</i>	\$0.53
<i>Aderezos</i>	<i>Limón</i>	\$2.11
<i>Vegetales</i>	<i>Jengibre</i>	\$0.63
<i>Vegetales</i>	<i>Ciboulette</i>	\$0.13
<i>Vegetales</i>	<i>Betarraga</i>	\$2.59
<i>Vegetales</i>	<i>Albahaca</i>	\$2.59
<i>Grasas</i>	<i>Aceitunas</i>	\$12.67
<i>Vegetales</i>	<i>Coliflor</i>	\$2.59
<i>Aderezos</i>	<i>Salsa de Soya</i>	\$7.92
<i>Carbohidratos</i>	<i>Harina</i>	\$3.43
<i>Grasas</i>	<i>Queso</i>	\$14.68
<i>Grasas</i>	<i>Crema Vegetal</i>	\$6.60
<i>Aderezos</i>	<i>Perejil</i>	\$1.32
<i>Aderezos</i>	<i>Cilantro</i>	\$1.32
<i>Vegetales</i>	<i>Puerro</i>	\$0.79
<i>Carbohidratos</i>	<i>Levadura</i>	\$3.43
<i>Grasas</i>	<i>Aceite</i>	\$7.92
<i>Grasas</i>	<i>Nueces</i>	\$26.40
<i>Carbohidratos</i>	<i>Cuscús</i>	\$10.56

Lo más importante está en la combinación adecuada de los macronutrientes de los alimentos. En caso que tengas dudas pregúntale a uno de nuestros asesores.

Relaciones Trofológicas



Si prefieres, tenemos las siguientes alternativas que podemos ofrecerte, en las que ya nos hemos preocupado que la mezcla de los alimentos resulte en un plato saludable para ti

Chop Suey de Pollo

Descripción: Delicioso salteado de verduras en salsa de soya, con trocitos de pechuga de pollo con un toque de ajo.

Ingredientes: Pechuga de pollo, diente de dragón, coliflor, champiñón, zanahoria, pimiento, zapallo italiano, brócoli, un toque de ajo y salsa de soya.

Chop Suey de Vacuno

Descripción: Delicioso salteado de verduras en salsa de soya, con trocitos de carne de vacuno con un toque de ajo.

Ingredientes: lomo de vacuno, diente de dragón, coliflor, champiñón, zanahoria, pimiento, zapallo italiano, brócoli, un toque de ajo y salsa de soya.

Chop Suey de Pescado

Descripción: Delicioso salteado de verduras en salsa de soya, con trocitos de pescado con un toque de ajo.

Ingredientes: reineta, diente de dragón, coliflor, champiñón, zanahoria, pimiento, zapallo italiano, brócoli, un toque de ajo y salsa de soya.

Chop Suey de Cerdo

Descripción: Delicioso salteado de verduras en salsa de soya, con trocitos de pulpa de cerdo con un toque de ajo.

Ingredientes: pulpa de cerdo, diente de dragón, coliflor, champiñón, zanahoria, pimiento, zapallo italiano, brócoli, un toque de ajo y salsa de soya.

“Los Botecitos” (Versión Vacuno)

Descripción: Deliciosas mitades de zapallo italiano (3) rellenas con carne de vacuno, cebolla y un toque de ajo.

Ingredientes: zapallo italiano, lomo de vacuno, cebolla y ajo.

“Los Botecitos” (Versión Champiñones)

Descripción: Deliciosas mitades de zapallo italiano (3) rellenas con champiñones, cebollas, queso vegano y un toque de ajo.

Ingredientes: zapallo italiano, champiñones, cebolla, queso vegano y ajo.

Papas Asadas con Espinacas a la Crema Vegetal y Champiñones.

Descripción: Deliciosas papas asadas acompañadas de espinacas a la crema vegetal con champiñones salteados, todo con un toque de ajo y perejil.

Ingredientes: papas, espinacas, crema vegetal, ajo, champiñones, perejil.

Gnocchi con Salsa de Champiñones y Tomate

Descripción: deliciosos gnocchi con sala de champiñones, tomate y cebolla. Todo con un toque de ajo y cilantro.

Ingredientes: gnocchi, champiñones, tomates, cebolla, ajo y cilantro.

Empanadas Rellenas con Verduras Salteadas

Descripción: deliciosas empanadas horneadas, rellenas con salteado de verduras en salsa de soya.

Ingredientes: masa en base a harina de garbanzo, espinaca, puerro, zanahoria, pimiento, cebolla, ajo y salsa de soya.

Pizza

Descripción: deliciosa pizza de masa a la piedra, rellena con tomate, pimiento, cebolla, champiñón y aceitunas.

Ingredientes: harina de trigo o harina de garbanzo, aceite de oliva, tomate, pimiento, cebolla, champiñón, aceituna.

Salpicón de Cuscús y Verduras

*Descripción: Delicioso salteado de verduras en salsa de soya, acompañado de cuscús.
Ingredientes: champiñón, zanahoria, pimiento, ajo, tomate, palta, choclo, apio, nuez y cuscús.*

Corte de Pollo con Ensalada

*Descripción: delicioso corte de carne de pollo acompañado de ensalada de lechuga, apio, pimiento, cebolla y brócoli.
Ingredientes: pechuga de pollo, lechuga, apio, pimiento, cebolla, brócoli y ajo.*

Corte de Vacuno con Ensalada

*Descripción: delicioso corte de carne de vacuno acompañado de ensalada de lechuga, apio, pimiento, cebolla y brócoli.
Ingredientes: lomo de vacuno, lechuga, apio, pimiento, cebolla, brócoli y ajo.*

Corte de Pescado con Ensalada

*Descripción: delicioso corte de carne de pescado acompañado de ensalada de lechuga, apio, pimiento, cebolla y brócoli.
Ingredientes: filete de reineta, lechuga, apio, pimiento, cebolla, brócoli y ajo.*

Corte de Cerdo con Ensalada

*Descripción: delicioso corte de carne de cerdo acompañado de ensalada de lechuga, apio, pimiento, cebolla y brócoli.
Ingredientes: pulpa de cerdo, lechuga, apio, pimiento, cebolla, brócoli y ajo.*

Anexo F: Evidencia Física (Vestimenta del Personal)

Jefe de Restaurante, Contable y Asistente Administrativo

Para los cargos de jefe de restaurante, contable y asistente administrativo, no habrá uniforme propiamente tal, pero sí se establecerá la convención del uso de una tenida que podrá ser formal o semi-formal, todas las prendas de tonalidades sobrias, entendiéndose esto por colores tales como negro, café, verde, beige, azul, gris, marengo, rojo, en versiones claras u opacas.

Para hombres:

- Formal:
 - Parte superior: camisa, vestón, abrigo de lanilla, o similares.
 - Parte inferior: pantalón de tela.
 - Calzado: zapatos formales.
- Semi formal:
 - Parte superior: camisa, chaqueta de tela, softshell, chaleco, o similares.
 - Parte inferior: pantalón de tela o jean semi formales
 - Calzado: zapatos sport.

A continuación las siguientes imágenes ilustran los dos conceptos:



Figura 9.1: Tenida Formal Hombre



Figura 9.2: Tenida Semi Formal Hombre

Para mujeres:

- Formal:
 - Parte superior: camisa, blazer, abrigo de lanilla, o similares.
 - Parte inferior: pantalón de tela, falda de tela.
 - Calzado: zapatos formales.
- Semi formal:
 - Parte superior: camisa, blusa, blazer, softshell, chatea de tela, vestido, o similares.
 - Parte inferior: pantalón de tela, jean semi formales, falda, calza de tela mono color, o similares.
 - Calzado: zapatos sport, botines, botas, sandalias semi formales, etc.

A continuación las siguientes imágenes ilustran los conceptos:



Figura 9.3: Tenida Formal Mujer



Figura 9.4: Tenida Semi Formal Mujer

Jefe de Cocina y Comedor

Para el cargo de jefe de cocina y comedor, la tenida será semi formal con la siguiente estructura tanto para hombres como para mujeres:

- Parte superior: camisa de color corporativo, gilet color negro (verano) con el logo del restaurante bordado en la zona del bolsillo superior derecho, chaleco delgado color negro (invierno) con el logo del restaurante bordado en la zona del bolsillo superior derecho.
- Parte inferior: pantalón de tela color negro.
- Calzado: zapatos formales.

A continuación las siguientes imágenes ilustran los conceptos:



Figura 9.5: Uniforme Jefe de Cocina y Comedor Hombre



Figura 9.6: Uniforme Jefe de Cocina y Comedor Mujer

Asesor

Para los cargos de asesor, la tenida será semi formal con la siguiente estructura tanto para hombres como para mujeres:

- Parte superior: camisa de color corporativo y delantal color negro de largo hasta las rodillas con el logo del restaurante bordado en la zona del bolsillo superior derecho.
- Parte inferior: pantalón de tela color negro.
- Calzado: zapatos formales.

A continuación las siguientes imágenes ilustran el concepto:



Figura 9.7: Uniforme Asesor Hombre



Figura 9.8: Uniforme Asesor Mujer

Maestro de Cocina y Ayudante de Cocina

Para los maestros y ayudantes de cocina el uniforme consistirá en chaqueta de cocinero, con logo de la empresa bordado en la zona del bolsillo superior derecho, pantalones de cocinero y zapatos. Lo anterior tanto para hombres como mujeres y todas las piezas serán de color negro.

Las siguientes imágenes ilustran el concepto:



Figura 9.9: Uniforme Cocina Parte Superior Hombre



Figura 9.10: Uniforme Cocina Parte Inferior Hombre



Figura 9.11: Uniforme Cocina Parte Superior Mujer



Figura 9.12: Uniforme Cocina Parte Inferior Mujer

Cajero y Auxiliar de Aseo

Para el cargo de cajero y auxiliar de aseo, la tenida será la siguiente:

- Parte superior: polera de piqué con logo de la empresa bordado en la zona del bolsillo superior derecho, softshell color negro o similares.
- Parte inferior: jean semi formales color negro o pantalones similares.
- Calzado: zapatos sport color negro, zapatos de goma antideslizante color negro (auxiliar de aseo).

Anexo G: Perfiles y Funciones de Cargo

Jefe de Restaurante

Principales responsabilidades asociadas al cargo:

- Responsable por la operación integral del local comercial.
- Gestión del equipo completo del restaurante.
- Responsable de las contrataciones; entrevistas y selección.
- Responsable de las desvinculaciones.
- Gestión de las remuneraciones.
- Planificar la estrategia comercial y operacional.
- Diseño, gestión y mejoramiento de los procesos del restaurante.
- Responsable del cumplimiento de las metas del negocio.
- Gestionar los presupuestos de la empresa.
- Negociación con proveedores de nivel escalamiento.

Perfil del cargo:

- Sexo:
 - Hombre.
 - Mujer.
- Nacionalidad:
 - Chilena.
 - Extranjera.
- Formación académica base:
 - Ingeniería Industrial
 - Ingeniería Civil Industrial
 - Ingeniería Comercial
 - Ingeniería en Alimentos
 - Disciplinas similares.
- Formación académica complementaria:

- Diplomado en Administración de Empresas.
- Diplomado en Administración de Restaurantes u Hoteles.
- Estudios similares.
- Conocimientos:
 - Administración de restaurantes u hoteles.
 - Administración de empresas.
 - Diseño y gestión de KPI.
 - Uso de herramientas ERP y CRM.
 - Uso avanzado de software de ofimática.
 - Elaboración de presentaciones efectivas.
 - Técnicas de negociación.
- Experiencia:
 - Al menos 5 años en rubro de administración de empresas de servicios gastronómicos u hotelería.
 - Al menos 3 años liderando equipos de trabajo orientados al logro de objetivos.
 - Negociación con clientes internos y externos.
 - Negociación con proveedores.
- Habilidades:
 - Liderazgo estratégico.
 - Capacidad de planificación y organización.
 - Contribución a resultados y proactividad.
 - Visión estratégica o de negocio.
 - Orientación a clientes.
 - Negociación
 - Alta tolerancia al trabajo bajo presión.
 - Innovador.
 - Agilidad de aprendizaje.

Jefe de Cocina y Comedor

Principales responsabilidades asociadas al cargo:

- Responsable de la operación de los sectores cocina y comedor.
- Responsable de procurar el suministro oportuno de insumos para la cocina.
- Gestión del equipo de cocina y comedor.
- Apoyo a las contrataciones de maestros de cocina, ayudantes de cocina y asesores.
- Apoyo a la planificación de la estrategia operacional.
- Responsable del cumplimiento de las metas de los sectores cocina y comedor.
- Diseño, gestión y mejoramiento de los procesos de desarrollo de productos y servicios de alimentos y bebidas.
- Negociación con proveedores.

Perfil del cargo:

- Sexo:
 - Hombre.
 - Mujer.
- Nacionalidad:
 - Chilena.
 - Extranjera.
- Formación académica base:
 - Ingeniería Industrial
 - Ingeniería en Administración de Empresas
 - Ingeniería Comercial
 - Ingeniería en Alimentos
 - Administrador de Hotelería y Servicios.
 - Administrador Gastronómico.
 - Técnico en Gastronomía (es excluyente que tenga estudios complementarios).
 - Disciplinas similares.
- Formación académica complementaria:
 - Diplomado en Administración de Empresas.
 - Diplomado en Administración Hotelera y Servicios.
 - Diplomado en Administración de Restaurantes.
 - Diplomado en Negociación y Ventas.
 - Estudios similares.
- Conocimientos:
 - Administración de restaurantes u hoteles.
 - Diseño de menú y oferta gastronómica.
 - Control de inventarios.
 - Gestión de proveedores.
 - Técnicas de negociación.
 - Nociones de nutrición taoista (deseable).
 - Manejo y mantención básica de equipamiento de cocina de restaurante.
- Experiencia:
 - Al menos 5 años en rubro de administración de empresas de servicios gastronómicos u hotelería.
 - Al menos 3 años liderando equipos de gastrónomos y garzones.
 - Negociación con proveedores.
- Habilidades:
 - Liderazgo de equipos.
 - Capacidad de planificación y organización.
 - Contribución a resultados y proactividad.
 - Alta tolerancia al trabajo bajo presión.
 - Metódico.
 - Innovador.
 - Agilidad de aprendizaje.

Maestro de Cocina

Principales responsabilidades asociadas al cargo:

- Responsable de la operación de su sección asignada en el sector cocina.
- Apoyo en la elaboración de oferta gastronómica de acuerdo a su sección en la cocina.
- Asignación de labores a su ayudante designado.

Perfil del cargo:

- Sexo:
 - Hombre.
 - Mujer.
- Nacionalidad:
 - Chilena.
 - Extranjera.
- Formación académica base:
 - Técnico de Nivel Superior en Gastronomía Internacional.
 - Técnico en Gastronomía.
 - Disciplinas similares.
- Formación académica complementaria:
 - Cursos de gastronomía internacional.
- Conocimientos:
 - Diseño de menú y oferta gastronómica.
 - Control de inventarios.
 - Nociones de nutrición taoista (deseable).
 - Manejo y mantención básica de equipamiento de cocina de restaurante.
- Experiencia:
 - Al menos 1 años de experiencia comprobable como cocinero hoteles o restaurantes.
 - Al menos 3 años de experiencia como ayudante de cocina en restaurantes.
- Habilidades:
 - Liderazgo uno a uno.
 - Capacidad de planificación y organización.
 - Contribución a resultados y proactividad.
 - Alta tolerancia al trabajo bajo presión.
 - Metódico.
 - Innovador.
 - Agilidad de aprendizaje.

Ayudante de Cocina

Principales responsabilidades asociadas al cargo:

- Apoyo integral a las labores del maestro de cocina.

Perfil del cargo:

- Sexo:
 - Hombre.
 - Mujer.
- Nacionalidad:
 - Chilena.
 - Extranjera.
- Formación académica base:
 - Técnico en Gastronomía.
 - Disciplinas similares.
- Formación académica complementaria:
 - Cursos de gastronomía internacional (deseable).
- Conocimientos:
 - Nociones de nutrición taoista (deseable).
 - Nociones del manejo y mantención básica de equipamiento de cocina de restaurante.
- Experiencia:
 - Al menos 1 años de experiencia como ayudante de cocina en restaurantes (deseable).
- Habilidades:
 - Auto liderazgo.
 - Capacidad de planificación y organización.
 - Contribución a resultados y proactividad.
 - Tolerancia al trabajo bajo presión.
 - Metódico.
 - Innovador (deseable).
 - Agilidad de aprendizaje (deseable).

Asesor

Principales responsabilidades asociadas al cargo:

- Atender los requerimientos de los clientes en tiempo y forma.
- Asesorar a los clientes con respecto a la elección de su plato.
- Implementar y mantener en perfecto estado la sección del comedor que le ha sido asignada.
- Mantener una buena apariencia en todo momento.
- Llevar la comandas a cocina y retirar las preparaciones para entregarlas a los clientes.

- Procurar las comandas a caja.

Perfil del cargo:

- Sexo:
 - Hombre.
 - Mujer.
- Nacionalidad:
 - Chilena.
 - Extranjera.
- Formación académica base:
 - Educación Media Completa (Graduado).
 - Cursos de Mesero
 - Técnico en Gastronomía (deseable).
- Formación académica complementaria:
 - Cursos en dirección de servicios de restaurante (deseable)
 - Cursos de gastronomía internacional (deseable).
- Conocimientos:
 - Atención a clientes.
 - Técnicas de comunicación en el servicio.
 - Bebidas y licores en general.
 - Técnicas para servir bebidas, licores, bajativos, digestivos y vino.
 - Preparación de comedores de restaurantes.
 - Sistemas de toma de órdenes.
 - Nociones de negociación.
 - Nociones de nutrición taoista (deseable).
 - Normas de etiqueta a la mesa y en el salón.
- Experiencia:
 - Al menos 1 años de experiencia como mesero en restaurantes.
- Habilidades:
 - Auto liderazgo.
 - Organizado.
 - Proactividad.
 - Tolerancia al trabajo bajo presión.
 - Administración de la frustración.
 - Autodidacta.
 - Capacidad de improvisación.
 - Agilidad de aprendizaje (deseable).

Contable

Principales responsabilidades asociadas al cargo:

- Responsable de la generación de los registros contables de la empresa, dígase, libro diario, libro mayor, estados de resultados, balances generales y estados del flujo de efectivo.
- Diseño, gestión y mejoramiento de los procesos y procedimientos contables del restaurante.
- Apoyo y asesoría contable al jefe de restaurante.

Perfil del cargo:

- Sexo:
 - Hombre.
 - Mujer.
- Nacionalidad:
 - Chilena.
 - Extranjera.
- Formación académica base:
 - Contabilidad General.
 - Contabilidad y Auditoría.
 - Técnico en Contabilidad.
 - Ingeniería Industrial.
 - Ingeniería en Finanzas.
 - Disciplinas similares.
- Formación académica complementaria:
 - Cursos de contabilidad hotelera y restaurantes.
- Conocimientos:
 - Norma IFRS.
 - Contabilidad de restaurantes.
 - Manejo de sistemas ERP módulos de contabilidad.
 - Manejo de software de ofimática nivel usuario.
 - Contabilidad de inventarios.
 - Contabilidad de flujos de efectivos.
 - Elaboración de estados de resultados.
 - Generación de informes contables.
 - Legislación tributaria (deseable).
- Experiencia:
 - Al menos 3 años de experiencia.
 - Al menos 2 años de experiencia como contable de restaurantes.
- Habilidades:
 - Auto liderazgo.
 - Organizado.

- Metódico.
- Proactividad.
- Tolerancia al trabajo bajo presión.

Cajero

Principales responsabilidades asociadas al cargo:

- Responsable del funcionamiento óptimo de la sección de caja del restaurante.
- Procesar el pago directo de un comensal en la caja del restaurante.
- Atender con calidad a los comensales en el área de registro y cobro asegurando su satisfacción con el servicio recibido.
- Mencionar la especialidad del restaurante.
- Operar la caja registradora.
- Llevar el control de las comandas o notas de consumo.
- Elaborar facturas en caso de que algún cliente lo requiera.
- Realizar los cortes parciales y finales de la caja.
- Mantener en excelente presentación su área de trabajo y su persona.

Perfil del cargo:

- Sexo:
 - Hombre.
 - Mujer.
- Nacionalidad:
 - Chilena.
 - Extranjera.
- Formación académica base:
 - Educación Media Completa (Graduado).
 - Cursos de cajero de restaurantes.
- Formación académica complementaria:
 - Cursos de servicios de hotelería y restaurantes.
- Conocimientos:
 - Operación de herramientas de caja; caja registradora, lámpara de luz oscura, papeletas, caja fuerte, etc.
 - Procedimientos de registro y diferentes formas de pago.
 - Procedimientos de cortes de caja.
 - Nociones de contabilidad (deseable).
- Experiencia:
 - Al menos 3 años de experiencia como cajero.
 - Al menos 1 año de experiencia como cajero de restaurantes.
- Habilidades:
 - Auto liderazgo.

- Organizado.
- Metódico.
- Proactividad.
- Tolerancia al trabajo bajo presión.
- Honestidad.
- Alto sentido de la lealtad.

Auxiliar de Aseo

Principales responsabilidades asociadas al cargo:

- Aseo y limpieza del restaurante.
- Aseo de salas generales, muebles, accesorios y baños.
- Monitoreo del estado de los elementos y herramientas de aseo del local.
- Apoyo a las solicitudes de insumos para aseo y limpieza.

Perfil del cargo:

- Sexo:
 - Hombre.
 - Mujer.
- Nacionalidad:
 - Chilena.
 - Extranjera.
- Formación académica base:
 - Educación Media Completa (Deseable).
- Experiencia:
 - Al menos 1 año de experiencia en rubro de aseo y limpieza.
- Habilidades:
 - Ordenado.
 - Proactividad.
 - Honestidad.
 - Hacendoso.
 - Responsabilidad.

Asistente Administrativo

Principales responsabilidades asociadas al cargo:

- Apoyo integral al jefe de restaurante.
- Confección de informes, cartas y documentos en general.
- Mantenimiento y actualización de la base de personal.
- Gestionar órdenes de compra para proveedores.
- Apoyo en la administración de contratos.

- Gestión de reclamos, notas de crédito y facturas retenidas.
- Creación y actualización de proveedores en el sistema ERP.
- Generar y gestionar nómina de pago del personal.
- Realizar cotizaciones.
-

Perfil del cargo:

- Sexo:
 - Hombre.
 - Mujer.
- Nacionalidad:
 - Chilena.
 - Extranjera.
- Formación académica base:
 - Técnico en Administración de Empresas.
 - Relaciones Públicas.
 - Secretariado Ejecutivo.
 - Disciplinas similares.
- Formación académica complementaria:
 - Cursos de administración (deseable).
 - Cursos de contabilidad (deseable).
 - Cursos de marketing (deseable).
- Conocimientos:
 - Nivel intermedio en software de ofimática.
 - Software ERP, CRM y BPM (deseable).
 -
- Experiencia:
 - No se requiere experiencia.
 - Al menos 1 año de experiencia como asistente administrativo (deseable).
- Habilidades:
 - Auto liderazgo.
 - Organizado.
 - Proactividad.
 - Responsabilidad.

Anexo H: Estructura de Menú

Chop Suey de Pollo			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Pollo		0.3000	\$780
Brote de Soya		0.0250	\$50
Coliflor		0.2500	\$245
Champiñón		0.1000	\$400
Zanahoria		0.3100	\$155
Pimiento		0.1000	\$50
Zapallo Italiano		0.0300	\$60
Brócoli		0.2500	\$245
Ajo		0.0300	\$30
Salsa de Soya		0.1000	\$300
Costo Total			\$2,315
Mark-up Individual			175.00%
Precio s/IVA			\$6,366
Precio c/IVA			\$7,576

Chop Suey de Vacuno			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Vacuno		0.3000	\$1,800
Brote de Soya		0.0250	\$50
Coliflor		0.2500	\$245
Champiñón		0.1000	\$400
Zanahoria		0.3100	\$155
Pimiento		0.1000	\$50
Zapallo Italiano		0.0300	\$60
Brócoli		0.2500	\$245
Ajo		0.0300	\$30
Salsa de Soya		0.1000	\$300
Costo Total			\$3,335
Mark-up Individual			101.57%
Precio s/IVA			\$6,722
Precio c/IVA			\$8,000

Chop Suey de Pescado			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Pescado		0.3000	\$1,200
Brote de Soya		0.0250	\$50
Coliflor		0.2500	\$245
Champiñón		0.1000	\$400
Zanahoria		0.3100	\$155
Pimiento		0.1000	\$50
Zapallo Italiano		0.0300	\$60
Brócoli		0.2500	\$245
Ajo		0.0300	\$30
Salsa de Soya		0.1000	\$300
Costo Total			\$2,735
Mark-up Individual			145.80%
Precio s/IVA			\$6,723
Precio c/IVA			\$8,000

Chop Suey de Cerdo			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Cerdo		0.3000	\$809
Brote de Soya		0.0250	\$50
Coliflor		0.2500	\$245
Champiñón		0.1000	\$400
Zanahoria		0.3100	\$155
Pimiento		0.1000	\$50
Zapallo Italiano		0.0300	\$60
Brócoli		0.2500	\$245
Ajo		0.0300	\$30
Salsa de Soya		0.1000	\$300
Costo Total			\$2,344
Mark-up Individual			170.00%
Precio s/IVA			\$6,330
Precio c/IVA			\$7,533

Los Botecitos de Vacuno (Zapallo Italiano Relleno) 3 unidades			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Zapallo Italiano		0.2145	\$429
Ajo		0.1500	\$150
Cebolla		0.2505	\$125
Vacuno		0.1875	\$1,125
Costo Total			\$1,829
Mark-up Individual			198.60%
Precio s/IVA			\$5,462
Precio c/IVA			\$6,500

Los Botecitos de Champiñon (Zapallo Italiano Relleno) 3 unidades			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Zapallo Italiano		0.21450	\$429
Ajo		0.15000	\$150
Cebolla		0.25050	\$125
Champiñón		0.18750	\$750
Queso		0.18750	\$1,043
Costo Total			\$2,497
Mark-up Individual			118.78%
Precio s/IVA			\$5,462
Precio c/IVA			\$6,500

Papas Asadas con Espinacas a la Crema Vegetal y Champiñones			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Papas		0.5000	\$250
Espinaca		0.3000	\$540
Crema Vegetal		0.1000	\$250
Ajo		0.1000	\$100
Champiñón		0.1250	\$500
Perejil		0.0025	\$1
Costo Total			\$1,641
Mark-up Individual			309.80%
Precio s/IVA			\$6,723
Precio c/IVA			\$8,000

Gnocchi con Salsa de Champiñones y Tomate			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Pasta Fresca		0.4000	\$1,440
Champiñón		0.2500	\$1,000
Ajo		0.0500	\$50
Cebolla		0.2500	\$125
Cilantro		0.0025	\$1
Tomate		0.2000	\$140
Costo Total			\$2,756
Mark-up Individual			130.00%
Precio s/IVA			\$6,339
Precio c/IVA			\$7,544

Empanada Rellena con Verduras Salteadas			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Espinaca		0.05	\$90
Puerro		0.05	\$15
Zanahoria		0.05	\$25
Pimiento		0.05	\$25
Cebolla		0.05	\$25
Ajo		0.025	\$25
Harina		0.3	\$390
Salsa de Soya		0.1	\$300
Costo Total			\$895
Mark-up Individual			69.00%
Precio s/IVA			\$1,513
Precio c/IVA			\$1,800

Pizza			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Harina		0.2000	\$260
Levadura		0.0100	\$13
Aceite		0.2500	\$750
Tomate		0.5000	\$350
Pimiento		0.3330	\$167
Cebolla		0.1660	\$83
Champiñón		0.1000	\$400
Aceitunas		0.0500	\$240
Costo Total			\$2,263
Mark-up Individual			180.00%
Precio s/IVA			\$6,335
Precio c/IVA			\$7,539

Salpicón de Cuscus y Verduras			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Champiñón		0.1000	\$400
Zanahoria		0.3100	\$155
Pimiento		0.1000	\$50
Ajo		0.1000	\$100
Tomate		0.5000	\$350
Palta		0.5000	\$1,350
Choclo		0.1000	\$100
Apio		0.1000	\$159
Nueces		0.0100	100
Cuscus		0.1250	500
Costo Total			\$3,264
Mark-up Individual			100.00%
Precio s/IVA			\$6,528
Precio c/IVA			\$7,768

Corte de Pollo con Ensalada			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Pollo		0.5000	\$1,300
Lechuga		0.1250	\$186
Apio		0.1250	\$199
Pimiento		0.1250	\$63
Cebolla		0.1250	\$63
Brócoli		0.1250	\$123
Ajo		0.1250	\$125
Costo Total			\$2,058
Mark-up Individual			227.00%
Precio s/IVA			\$6,728
Precio c/IVA			\$8,006

Corte de Vacuno con Ensalada			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Vacuno		0.5000	\$3,000
Lechuga		0.1250	\$186
Apio		0.1250	\$199
Pimiento		0.1250	\$63
Cebolla		0.1250	\$63
Brócoli		0.1250	\$123
Ajo		0.1250	\$125
Costo Total			\$3,758
Mark-up Individual			124.00%
Precio s/IVA			\$8,417
Precio c/IVA			\$10,016

Corte de Pescado con Ensalada			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Pescado		0.5000	\$2,000
Lechuga		0.1250	\$186
Apio		0.1250	\$199
Pimiento		0.1250	\$63
Cebolla		0.1250	\$63
Brócoli		0.1250	\$123
Ajo		0.1250	\$125
Costo Total			\$2,758
Mark-up Individual			190.00%
Precio s/IVA			\$7,997
Precio c/IVA			\$9,516

Corte de Cerdo con Ensalada			
	Mensual	Cantidad (Kg.)	Costo Unitario
Cerdo		0.5000	\$1,349
Lechuga		0.1250	\$186
Apio		0.1250	\$199
Pimiento		0.1250	\$63
Cebolla		0.1250	\$63
Brócoli		0.1250	\$123
Ajo		0.1250	\$125
Costo Total			\$2,107
Mark-up Individual			220.00%
Precio s/IVA			\$6,741
Precio c/IVA			\$8,022

Anexo I: Diseño de las Instalaciones



Anexo J: Inversiones

Inversiones	
Concepto	Monto
10 x mesa para cuatro personas + 10 x 4 x silla	\$1,500,000
10 x mesa para cuatro personas + 10 x 2 x silla	\$1,150,000
60 x tenedores, cuchillos dentados, cuchillos para untar, cuchillos para pescado, cucharas, cuchara de postre, cuchara de te, tenedor de postre	\$288,000
30 x tenedores, cuchillos dentados, cuchillos para untar, cuchillos para pescado, cucharas, cuchara de postre, cuchara de te, tenedor de postre	\$144,000
20 x manteles	\$500,000
15 x juego de vajilla (6 Platos bases, 6 Platos sopa, 6 Platos ensalada, 6 Tazas de té, 6 Platillos de té, 6 Tazas de café, 6 Platillos de café, 1 Cremera, 1 Tetera, 1 Azucarero)	\$1,575,000
20 x alcuza	\$200,000
3 x set de cuchillos	\$105,000
20 x servilletero	\$120,000
2 x horno gas tres pisos	\$4,220,000
200 x ampolletas led	\$220,000
4x TV	\$1,000,000
4x Soporte TV	\$60,000

1x Router	\$100,000
5x Access Point	\$175,000
1 x congelador 600 lts	\$300,000
1 x refrigerador 2 puertas 1300 lts	\$1,200,000
aire acondicionado y calefacción	\$1,999,980
transportador palets 3000 Kg	\$280,000
maq. registradora	\$120,000
3 x mesones acero inox. 180*85*60	\$450,000
2xESTANTE ACERO INOX. RANURADO 1200x500x1600 MM	\$360,000
computador	\$300,000
1xCOCINA 8 PLATOS + 2HORNOS + CHURRASQUERA GLP MAIGAS MG	\$1,185,000
1 x extractor de jugo	\$100,000
75 x vasos 500cc aprox.	\$75,000
25 x mug cerv.600cc	\$57,500
Total Activo No Corriente	\$17,784,480
Acondicionamiento de Local	\$55,000,000
Patente de Alcoholes	\$15,000,000
Total de Inversiones	\$87,784,480

Anexo K: Estimación de Costo por Gramo de los Insumos

Estimación de Costo por Gramo de los Insumos						
Macronutriente	Concepto	\$/Kg	Unid./Kg	Kg./Unid.	\$/Unid.	Kg/Mes
Vegetales	Lechuga	\$1,490	2	0.500	\$745	\$10
Vegetales	Tomate	\$700	5	0.200	\$140	\$10
Vegetales	Repollo	\$1,390	1	1.000	\$1,390	\$10
Vegetales	Pepino	\$1,000	4	0.250	\$250	\$10
Vegetales	Apio	\$1,590	1	1.000	\$1,590	\$10
Vegetales	Brote de Soya	\$2,000	500	0.002	\$4	\$10

Vegetales	Brócoli	\$980	1	1.000	\$980	\$10
Vegetales	Zapallo	\$1,000	1	1.000	\$1,000	\$10
Vegetales	Pimiento	\$500	3	0.333	\$167	\$10
Vegetales	Rabanito	\$2,200	100	0.010	\$22	\$10
Vegetales	Espinaca	\$1,800	1	1.000	\$1,800	\$10
Vegetales	Cebolla	\$500	3	0.333	\$167	\$10
Vegetales	Cebollín	\$15	10	0.100	\$2	\$10
Vegetales	Berenjena	\$1,470	3	0.333	\$490	\$10
Carbohidratos	Champiñón	\$4,000	50	0.020	\$80	\$10
Vegetales	Alcachofa	\$1,000	3	0.333	\$333	\$10
Vegetales	Choclo	\$1,000	3	0.333	\$333	\$10
Vegetales	Habas	\$3,398	500	0.002	\$7	\$10
Vegetales	Espárrago	\$4,000	20	0.050	\$200	\$10
Vegetales	Berro	\$900	100	0.010	\$9	\$10
Vegetales	Ajo	\$1,000	5	0.200	\$200	\$10
Proteína	Vacuno	\$6,000	3	0.333	\$2,000	\$28
Proteína	Cerdo	\$2,698	3	0.333	\$899	\$18
Proteína	Pescado	\$4,000	3	0.333	\$1,333	\$5
Proteína	Pollo	\$2,600	3	0.333	\$867	\$18
Carbohidratos	Porotos	\$2,800	500	0.002	\$6	\$10
Carbohidratos	Porotos Negros	\$3,000	500	0.002	\$6	\$10
Carbohidratos	Lentejas	\$2,800	500	0.002	\$6	\$10
Carbohidratos	Papas	\$500	5	0.200	\$100	\$10
Carbohidratos	Arroz	\$500	1,000	0.001	\$1	\$10
Carbohidratos	Pasta Fresca	\$3,600	1	1.000	\$3,600	\$10
Carbohidratos	Poroto Verde	\$1,000	20	0.050	\$50	\$10
Grasas	Palta	\$2,700	3	0.333	\$900	\$10
Vegetales	Zanahoria	\$500	8	0.125	\$63	\$10
Vegetales	Zapallo Italiano	\$2,000	7	0.143	\$286	\$10
Aderezos	Sal	\$1,190	10,000	0.000	\$0	\$10

Aderezos	Pimienta	\$1,500	10,000	0.000	\$0	\$10
Vegetales	Perejil	\$200	100	0.010	\$2	\$10
Aderezos	Limón	\$800	3	0.333	\$267	\$10
Vegetales	Jengibre	\$240	50	0.020	\$5	\$10
Vegetales	Ciboulette	\$50	100	0.010	\$1	\$10
Vegetales	Betarraga	\$980	3	0.333	\$327	\$10
Vegetales	Albahaca	\$980	1	1.000	\$980	\$10
Grasas	Aceitunas	\$4,800	30	0.033	\$160	\$10
Vegetales	Coliflor	980	1	1.000	\$980	\$10
Aderezos	Salsa de Soya	3000	1	1.000	\$3,000	\$10
Carbohidratos	Harina	1300	1	1.000	\$1,300	\$10
Grasas	Queso	5560	1	1.000	\$5,560	\$10
Grasas	Crema Vegetal	2500	1	1.000	\$2,500	\$10
Aderezos	Perejil	500	1	1.000	\$500	\$10
Aderezos	Cilantro	500	1	1.000	\$500	\$10
Vegetales	Puerro	300	1	1.000	\$300	\$10
Carbohidratos	Levadura	1300	1	1.000	\$1,300	\$10
Grasas	Aceite	3000	1	1.000	\$3,000	\$10
Grasas	Nueces	10000	5000	0.000	\$2	5
Carbohidratos	Cuscús	4000	10000	0.000	\$0	5

Anexo L: Investigación de Localización

Provincia	Capital	Comuna	Habitantes	%	Hab. 2015	5% Alim. Sana	% de ABC1	% de C2	ABC1+C2 c/ Alim. Sana	Ranking	Población del Segmento Objetivo
		Fuente:		Fuente: INE		Fuente: ENCA 2011	Fuente: Adimark Mapa Socioeconómico de Chile				
		https://es.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%B3n_Metropolitana_de_Santiago									
Santiago	Santiago	16 Cerrillos	79,195	1.20%	87,620	4,381			0		0
		17 Cerro Navia	128,090	1.94%	141,716	7,086			0		0
		18 Conchalí	121,118	1.83%	134,003	6,700			0		0
		19 El Bosque	162,671	2.46%	179,976	8,999			0		0
		20 Estación Central	119,292	1.80%	131,982	6,599	5.70%	19.20%	1,643		642
		21 Huechuraba	87,667	1.33%	96,993	4,850	9.80%	11.00%	1,009		394
		22 Independencia	73,874	1.12%	81,733	4,087	6.20%	22.40%	1,169		457
		23 La Cisterna	80,910	1.22%	89,517	4,476	8.70%	23.80%	1,455		568
		24 La Granja	121,214	1.83%	134,109	6,705			0		0
		25 La Florida	363,903	5.50%	402,615	20,131	11.70%	25.00%	7,388	3	2,886
		26 La Pintana	209,485	3.17%	231,770	11,589	0.50%	5.00%	637		249
		27 La Reina	91,927	1.39%	101,706	5,085	40.60%	26.50%	3,412		1,333
		28 Las Condes	282,972	4.28%	313,075	15,654	48.60%	30.70%	12,413	1	4,849
		29 Lo Barnechea	97,230	1.47%	107,573	5,379	43.20%	14.30%	3,093		1,208
		30 Lo Espejo	99,527	1.51%	110,115	5,506			0		0
		31 Lo Prado	104,316	1.58%	115,413	5,771			0		0
		32 Macul	111,436	1.69%	123,291	6,165	11.90%	26.00%	2,336		913
		33 Maipú	525,229	7.94%	581,103	29,055	7.50%	27.20%	10,082	2	3,938
		34 Ñuñoa	195,410	2.96%	216,198	10,810	28.70%	35.10%	6,897	4	2,694
		35 Pedro Aguirre Cerda	104,018	1.57%	115,084	5,754			0		0
		36 Peñalolén	237,862	3.60%	263,166	13,158	11.10%	14.00%	3,303		1,290
		37 Providencia	120,874	1.83%	133,733	6,687	35.90%	38.30%	4,961	5	1,938
		38 Pudahuel	225,509	3.41%	249,499	12,475	2.80%	14.50%	2,158		843
		39 Quilicura	203,946	3.08%	225,642	11,282	4.50%	19.90%	2,753		1,075
		40 Quinta Normal	101,737	1.54%	112,560	5,628			0		0
		41 Recoleta	152,985	2.31%	169,260	8,463			0		0
		42 Renca	142,136	2.15%	157,257	7,863			0		0
		43 San Miguel	90,846	1.37%	100,510	5,026	16.10%	26.20%	2,126		830
		44 San Joaquín	94,255	1.43%	104,282	5,214			0		0
		45 San Ramón	85,195	1.29%	94,258	4,713			0		0
		46 Santiago	200,792	3.04%	222,152	11,108	9.70%	31.70%	4,599		1,796
		47 Vitacura	84,195	1.27%	93,152	4,658	58.60%	28.50%	4,057		1,585

Anexo M: Forma de Cálculo de los Resultados de la Empresa

Año
(+) Ingresos por Ventas
(-) Costo de Ventas
(-) Costos de Arriendo
(-) Costos de Remuneraciones
(-) Costos de Marketing
(-) Costos de Servicios Básicos
(=) Resultado Operacional
(-) Depreciación
(-) Intereses
(=) Resultado no Operacional
(+/-) Resultado Operacional
(+/-) Resultado no Operacional)
(=) Resultado Antes de Impuestos
(-) Impuestos (27%)
(=) Resultado Después de Impuestos
(+) Depreciación
(-) Inversiones
(+) Valor Residual
(+) Recuperación de Capital de Trabajo
(+) Financiamiento
(-) Amortización
(=) Flujo de Efectivo

Anexo N: Estimación de Flujos Anuales del Negocio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$184,750,016	\$306,909,205	\$339,042,599	\$374,540,359	\$413,754,734
Gastos	-\$5,376,185	\$246,907,311	\$278,397,473	\$277,976,455	\$277,440,361	\$277,597,219
EBITDA	-\$5,376,185	-\$62,157,295	\$28,511,732	\$61,066,144	\$97,099,998	\$136,157,516
Depreciación			-\$2,874,236	-\$2,874,236	-\$2,874,236	-\$1,779,403
Resultado Operacional	-\$5,376,185	-\$62,157,295	\$25,637,496	\$58,191,907	\$94,225,762	\$134,378,113
Impuestos	\$0	\$0	-\$6,922,124	-\$15,711,815	-\$25,440,956	-\$36,282,091
Flujo de Caja	-\$5,376,185	-\$62,157,295	\$21,589,608	\$45,354,329	\$71,659,042	\$99,875,425
Inversión	\$87,784,480	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor Residual						\$7,382,369
Flujo de Caja Libre	\$93,160,665	-\$62,157,295	\$21,589,608	\$45,354,329	\$71,659,042	\$107,257,794
VAN	\$22,784,928					
TIR	13.49%					
PRC	5					

Anexo O: Análisis de Sensibilidad

Sensibilidad con Respecto al Precio					
Variación Precio	Precio	VAN	Variación VAN	TIR	Variación TIR
5%	\$9,739	\$69,291,551	204.11%	22.20%	64.65%
4%	\$9,647	\$59,990,226	163.29%	20.48%	51.85%
3%	\$9,554	\$50,688,902	122.47%	18.74%	39.00%
2%	\$9,461	\$41,387,577	81.64%	17.00%	26.07%
1%	\$9,368	\$32,086,253	40.82%	15.25%	13.08%
0%	\$9,276	\$22,784,928	0%	13.49%	0%
-1%	\$9,183	\$13,483,604	-40.82%	11.71%	-13.17%
-2%	\$9,090	\$4,182,279	-81.64%	9.92%	-26.43%
-3%	\$8,997	-\$5,119,045	-122.47%	8.12%	-39.79%
-4%	\$8,905	-\$14,420,370	-163.29%	6.30%	-53.26%
-5%	\$8,812	-\$23,721,694	-204.11%	4.47%	-66.86%

Sensibilidad con Respecto al Flujo de Clientes por Día					
Variación Flujo	Flujo	VAN	Variación VAN	TIR	Variación TIR
5%	\$101	\$56,519,052	148.05%	19.79%	46.74%
4%	\$100	\$49,772,227	118.44%	18.54%	37.49%
3%	\$99	\$43,025,402	88.83%	17.29%	28.20%
2%	\$98	\$36,278,578	59.22%	16.03%	18.86%
1%	\$97	\$29,531,753	29.61%	14.76%	9.46%
0%	\$96	\$22,784,928	0%	13.49%	0%
-1%	\$95	\$16,038,103	-29.61%	12.20%	-9.52%
-2%	\$94	\$9,291,279	-59.22%	10.91%	-19.11%
-3%	\$93	\$2,544,454	-88.83%	9.61%	-28.76%
-4%	\$92	-\$4,202,371	-118.44%	8.30%	-38.49%
-5%	\$91	-\$10,949,196	-148.05%	6.97%	-48.29%

Sensibilidad con Respecto a la Tasa de Crecimiento de la Industria					
Variación Crecimiento	Crecimiento	VAN	Variación VAN	TIR	Variación TIR
5%	10.99%	\$31,923,909	40.11%	15.13%	12.19%
4%	10.89%	\$30,089,140	32.06%	14.80%	9.78%
3%	10.78%	\$28,257,863	24.02%	14.48%	7.35%
2%	10.68%	\$26,430,072	16.00%	14.15%	4.91%
1%	10.57%	\$24,605,762	7.99%	13.82%	2.46%
0%	10.47%	\$22,784,928	0%	13.49%	0%
-1%	10.37%	\$20,967,566	-7.98%	13.15%	-2.48%
-2%	10.26%	\$19,153,670	-15.94%	12.82%	-4.97%
-3%	10.16%	\$17,343,235	-23.88%	12.48%	-7.47%
-4%	10.05%	\$15,536,257	-31.81%	12.14%	-9.98%
-5%	9.95%	\$13,732,731	-39.73%	11.80%	-12.51%

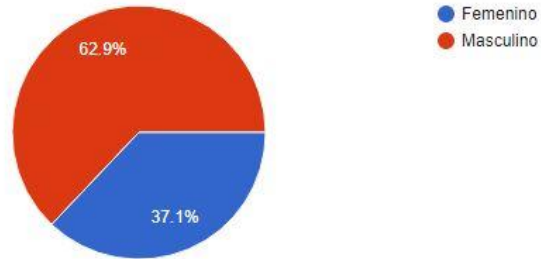
Sensibilidad con Respecto a los Costos Fijos					
Variación Costos Fijos	Costos Fijos	VAN	Variación VAN	TIR	Variación TIR
5%	\$194,937,910	-\$6,059,335	-126.59%	7.96%	-40.97%
4%	\$193,081,359	-\$290,482	-101.27%	9.06%	-32.83%
3%	\$191,224,807	\$5,478,371	-75.96%	10.16%	-24.67%
2%	\$189,368,256	\$11,247,223	-50.64%	11.26%	-16.48%
1%	\$187,511,704	\$17,016,076	-25.32%	12.37%	-8.25%
0%	\$185,655,153	\$22,784,928	0%	13.49%	0%
-1%	\$183,798,601	\$28,553,781	25.32%	14.60%	8.29%
-2%	\$181,942,050	\$34,322,633	50.64%	15.73%	16.61%
-3%	\$180,085,498	\$40,091,486	75.96%	16.85%	24.96%
-4%	\$178,228,947	\$45,860,338	101.27%	17.98%	33.36%
-5%	\$176,372,395	\$51,629,191	126.59%	19.12%	41.79%

Sensibilidad con Respecto a los Costos Variables					
Variación Costos Variables	Costos Variables	VAN	Variación VAN	TIR	Variación TIR
5%	\$96,794,343	\$10,012,430	-56.06%	11.04%	-18.17%
4%	\$95,872,492	\$12,566,929	-44.85%	11.53%	-14.53%
3%	\$94,950,642	\$15,121,429	-33.63%	12.02%	-10.90%
2%	\$94,028,791	\$17,675,929	-22.42%	12.51%	-7.26%
1%	\$93,106,940	\$20,230,428	-11.21%	13.00%	-3.63%
0%	\$92,185,089	\$22,784,928	0%	13.49%	0%
-1%	\$91,263,238	\$25,339,428	11.21%	13.98%	3.63%
-2%	\$90,341,387	\$27,893,928	22.42%	14.46%	7.26%
-3%	\$89,419,536	\$30,448,427	33.63%	14.95%	10.89%
-4%	\$92,185,089	\$51,335,863	125.31%	15.44%	14.52%
-5%	\$87,575,834	\$35,557,427	56.06%	15.93%	18.15%

Anexo P: Investigación de Mercado

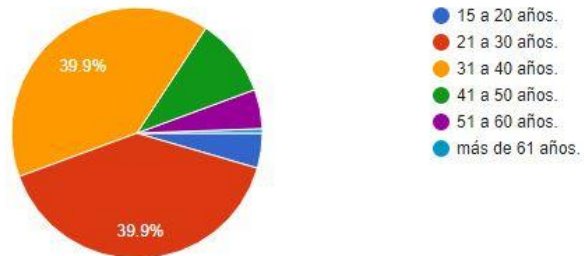
¿Cuál es tu sexo?

178 respuestas



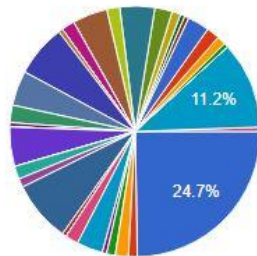
¿Entre qué rango de edades te encuentras?

178 respuestas



¿En qué comuna vives?

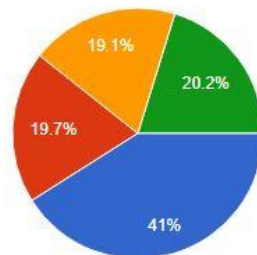
178 respuestas



- Vivo fuera de Santiago
 - Cerrillos
 - Cerro Navia
 - Conchalí
 - El Bosque
 - Estación Central
 - Huechuraba
 - Independencia
- ▲ 1/5 ▼

¿Cuántas veces haces deporte a la semana?

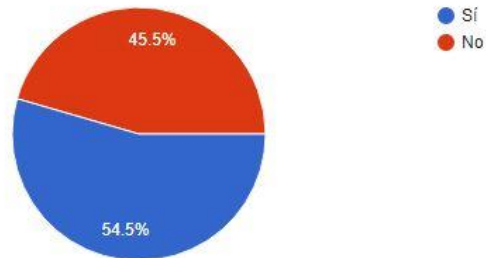
178 respuestas



- No hago deporte a la semana.
- Hago deporte un día a la semana.
- Hago deporte dos días a la semana.
- Hago deporte tres o más días a la semana.

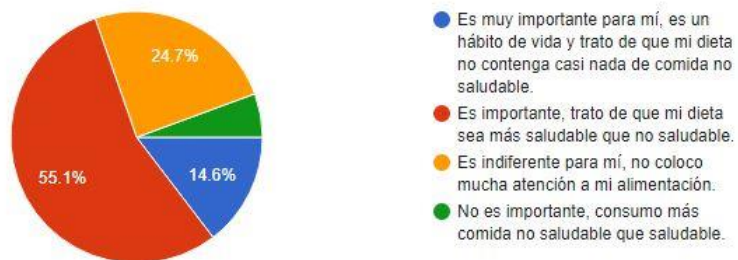
¿Alguna vez has hecho alguna dieta?

178 respuestas



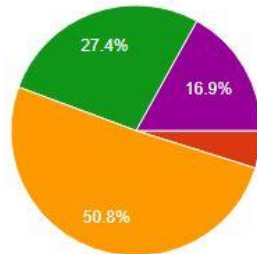
¿Cuán importante es para ti alimentarse de forma saludable?

178 respuestas



¿Cuántas veces comes al día?

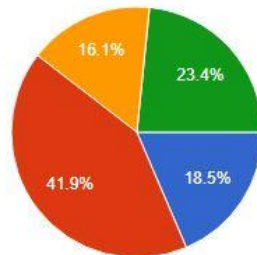
124 respuestas



- 1 vez al día, solo almuerzo.
- 2 veces al día, desayuno y almuerzo.
- 3 veces al día, desayuno, almuerzo y once/cena.
- 4 veces al día.
- Más de 4 veces al día.

¿Con qué esquema te identificas más, respecto de la cantidad de platos que componen tus comidas diarias?

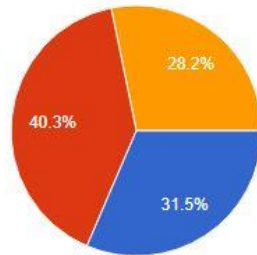
124 respuestas



- Solo un plato.
- Solo un plato + bebida (jugo, gaseosa, té, café, etc).
- Plato de fondo y postre + bebida (jugo, gaseosa, té, café, etc).
- Ensalada o sopa, plato de fondo, postre + bebida (jugo, gaseosa, té, café, etc).
- Más de 4 platos.

Con respecto a la relación rico-saludable ¿Cuán conservador/a consideras que eres con la combinación de los alimentos en tus comidas diarias?

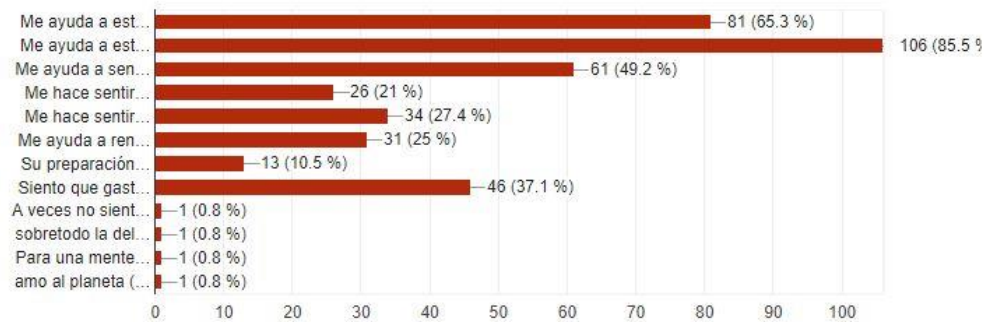
124 respuestas



- Soy tradicionalista, no me gusta experimentar con otras mezclas o sabores, que los que ya conozco.
- Soy poco conservador/a, me gustan los platos nuevos y de vez en cuando hago combinaciones, en mis alimentos, que a otros les parecen...
- Soy para nada conservador/a, muy a menudo ando buscando nuevas formas de combinar mis alimentos en una comida rica y saludable.

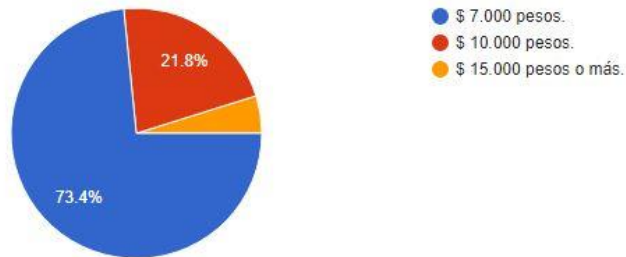
Selecciona uno o más beneficios que identificas con la alimentación saludable.

124 respuestas



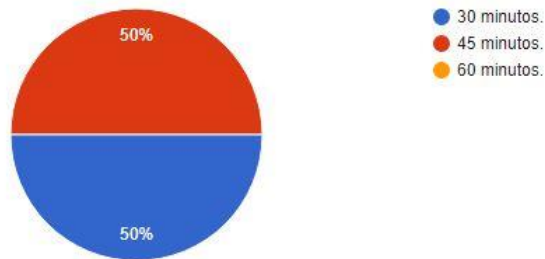
Aproximadamente ¿Cual es el gasto promedio que realizas para tu alimentación durante el día?

124 respuestas



Sin considerar un servicio de comida rápida, ¿Cuánto tiempo te parecería esperar por tu plato para estar satisfecho/a con el tiempo de servicio?

4 respuestas



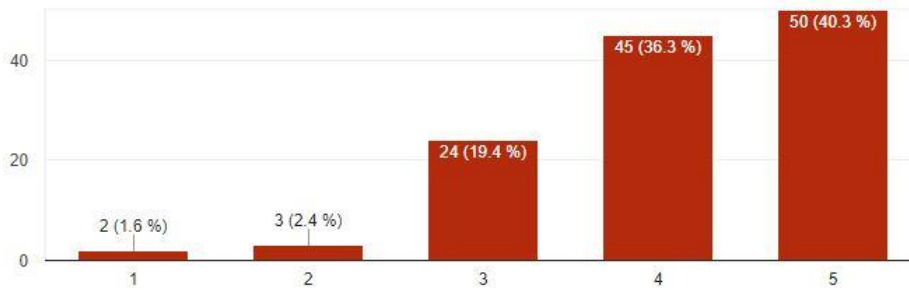
Considerando los beneficios que tiene para ti una alimentación saludable
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un plato saludable frente a uno no saludable?

124 respuestas



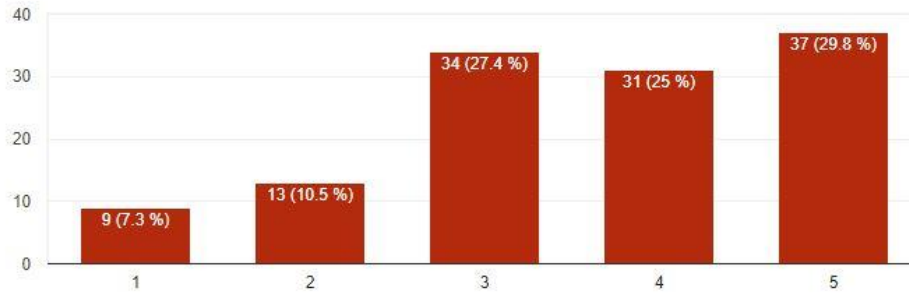
Considerando un plato saludable ¿Cuán importante es para ti el sabor del plato para preferirlo frente a un plato no saludable?

124 respuestas



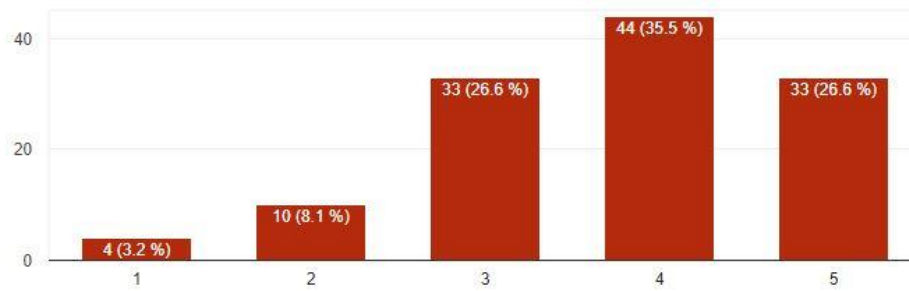
Considerando un plato saludable ¿Cuán importante es para ti el aspecto del plato para preferirlo frente a un plato no saludable?

124 respuestas



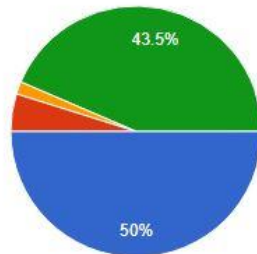
Considerando un plato saludable ¿Cuán importante es para ti el precio del plato para preferirlo frente a un plato no saludable?

124 respuestas



¿Prefieres algunos días de la semana para comer saludable?

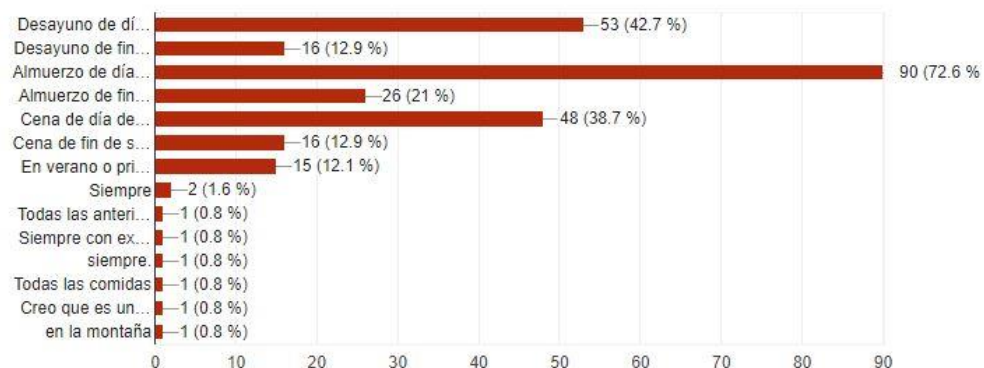
124 respuestas



- Sí, trato de comer saludable de Lunes a Viernes, con algunas excepciones.
- Sí, trato de comer saludable Sábado y Domingo, con algunas excepciones.
- Solo lo hago en verano o antes de este, para lucir bien en vacaciones.
- No, trato de comer saludable todos los días de la semana, con algunas excepciones.

¿En qué ocasiones comprarías o preferirías un plato saludable en vez de uno no saludable?

124 respuestas



Anexo Q: Listado de Bocadillos

Concepto	Descripción
Palitos de Verduras	Palitos de apio, zanahoria, pimiento morrón amarillo, rojo y verde
Panecillos	Panecillos de harina de trigo
Mini Brochetas de Carne	Mini brochetas de carne de vacuno, cerdo o pollo

Anexo R: Estimación de Precio por Gramo

Estimación del Precio por Gramo de los Ingredientes		
Macronutriente	Concepto	Precio por Gramo
Vegetales	Lechuga	\$3.93
Vegetales	Tomate	\$1.85
Vegetales	Repollo	\$3.67
Vegetales	Pepino	\$2.64
Vegetales	Apio	\$4.20
Vegetales	Brote de Soya	\$5.28
Vegetales	Brócoli	\$2.59
Vegetales	Zapallo	\$2.64
Vegetales	Pimiento	\$1.32
Vegetales	Rabanito	\$5.81
Vegetales	Espinaca	\$4.75
Vegetales	Cebolla	\$1.32
Vegetales	Cebollín	\$0.04
Vegetales	Berenjena	\$3.88
Carbohidratos	Champiñón	\$10.56
Vegetales	Alcachofa	\$2.64
Vegetales	Choclo	\$2.64
Vegetales	Habas	\$8.97
Vegetales	Espárrago	\$10.56
Vegetales	Berro	\$2.38

Vegetales	Ajo	\$2.64
Proteína	Vacuno	\$15.84
Proteína	Cerdo	\$7.12
Proteína	Pescado	\$10.56
Proteína	Pollo	\$6.86
Carbohidratos	Porotos	\$7.39
Carbohidratos	Porotos Negros	\$7.92
Carbohidratos	Lentejas	\$7.39
Carbohidratos	Papas	\$1.32
Carbohidratos	Arroz	\$1.32
Carbohidratos	Pasta Fresca	\$9.50
Carbohidratos	Poroto Verde	\$2.64
Grasas	Palta	\$7.13
Vegetales	Zanahoria	\$1.32
Vegetales	Zapallo Italiano	\$5.28
Aderezos	Sal	\$3.14
Aderezos	Pimienta	\$3.96
Vegetales	Perejil	\$0.53
Aderezos	Limón	\$2.11
Vegetales	Jengibre	\$0.63
Vegetales	Ciboulette	\$0.13
Vegetales	Betarraga	\$2.59
Vegetales	Albahaca	\$2.59
Grasas	Aceitunas	\$12.67
Vegetales	Coliflor	\$2.59
Aderezos	Salsa de Soya	\$7.92
Carbohidratos	Harina	\$3.43
Grasas	Queso	\$14.68
Grasas	Crema Vegetal	\$6.60
Aderezos	Perejil	\$1.32
Aderezos	Cilantro	\$1.32

Vegetales	Puerro	\$0.79
Carbohidratos	Levadura	\$3.43
Grasas	Aceite	\$7.92
Grasas	Nueces	\$26.40
Carbohidratos	Cuscús	\$10.56

Anexo S: Depreciaciones Anuales

Años de Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
7	\$214,286	\$214,286	\$214,286	\$214,286	\$214,286	\$214,286	\$214,286	\$214,286	\$0	\$0
7	\$164,286	\$164,286	\$164,286	\$164,286	\$164,286	\$164,286	\$164,286	\$164,286	\$0	\$0
3	\$96,000	\$96,000	\$96,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3	\$48,000	\$48,000	\$48,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3	\$525,000	\$525,000	\$525,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3	\$66,667	\$66,667	\$66,667	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
9	\$468,889	\$468,889	\$468,889	\$468,889	\$468,889	\$468,889	\$468,889	\$468,889	\$468,889	\$0
3	\$73,333	\$73,333	\$73,333	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
6	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$0	\$0	\$0	\$0
6	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$0	\$0	\$0	\$0
6	\$16,667	\$16,667	\$16,667	\$16,667	\$16,667	\$16,667	\$0	\$0	\$0	\$0
6	\$29,167	\$29,167	\$29,167	\$29,167	\$29,167	\$29,167	\$0	\$0	\$0	\$0
9	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$0
9	\$133,333	\$133,333	\$133,333	\$133,333	\$133,333	\$133,333	\$133,333	\$133,333	\$133,333	\$0
10	\$199,998	\$199,998	\$199,998	\$199,998	\$199,998	\$199,998	\$199,998	\$199,998	\$199,998	\$199,998
9	\$31,111	\$31,111	\$31,111	\$31,111	\$31,111	\$31,111	\$31,111	\$31,111	\$31,111	\$0
9	\$13,333	\$13,333	\$13,333	\$13,333	\$13,333	\$13,333	\$13,333	\$13,333	\$13,333	\$0
9	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$0
9	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$0

5	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
9	\$131,667	\$131,667	\$131,667	\$131,667	\$131,667	\$131,667	\$131,667	\$131,667	\$131,667	\$0
6	\$16,667	\$16,667	\$16,667	\$16,667	\$16,667	\$16,667	\$0	\$0	\$0	\$0
3	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3	\$19,167	\$19,167	\$19,167	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Depreciación	\$2,874,236	\$2,874,236	\$2,874,236	\$1,779,403	\$1,779,403	\$1,719,403	\$1,480,236	\$1,101,665	\$1,101,665	\$199,998