

“MERCADO GOURMET”

Parte 2

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL
GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Patricio Donoso L.
Profesor Guía: Claudio Dufeu S.**

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	4
1. Oportunidad de Negocio.....	5
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	6
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	7
4. Plan de Marketing.....	9
5. Plan de Operaciones	11
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	13
5.2. Flujo de Operaciones.....	14
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación.....	15
5.4. Dotación.....	16
6. Equipo del Proyecto.....	20
6.1. Equipo Gestor.....	20
6.2. Estructura Organizacional	20
6.3. Incentivos y Compensaciones.....	20
7. Plan Financiero.....	21
▪ Estimación de Ingresos	21
▪ Plan de Inversiones	21
▪ Proyecciones de Flujo de Efectivo	22
▪ Cálculo de Tasa de Descuento	23
▪ Evaluación Financiera del Proyecto	24
▪ Valor Residual	24
▪ Balance Proyectado.....	25
▪ Capital de Trabajo	25
▪ Fuentes de Financiamiento	25
▪ Ratios Financieros Clave.....	26
8. Riesgos Críticos.....	27
9. Propuesta Inversionista	28
10. Conclusiones	29
11. Bibliografía y Fuentes	30
12. Anexos.....	31
12.1. Anexo N°1– Estimación de Ingresos	31
12.2. Anexo N°2 – Estado de Resultados	32
12.3. Anexo N°3 – Proyecciones de Flujo de Efectivo	33
12.4. Anexo N°4 – Cálculo de Tasa de Descuento	34
12.5. Anexo N°5 – Evaluación Financiera del Proyecto	35
12.6. Anexo N°6 – Balance Proyectado	36
12.7. Anexo N°7– Tabla de Amortización Deuda por Préstamo.	37

Resumen Ejecutivo

En base al creciente interés y fuerte tendencia en compartir momentos especiales, vivir nuevas experiencias, disfrutar sabores diferentes y degustar platos gastronómicos, es que nace Mercado Gourmet con el objetivo de entregar en un espacio ubicado en Santiago de Chile, un lugar único que disponga de comodidades, accesos y ofertas gastronómicas basados en espacios culinarios internacionales de gran nivel tomando referencias de las principales ciudades del planeta.

Si bien en cierto, existen lugares turísticos de tradición en la Región Metropolitana, no cumplen con los requisitos de espacio culinario que se quiere dar a conocer bajo el concepto de Mercado Gourmet, es decir, agrupar en un lugar especial, una diversidad de ofertas gastronómicas, que destaquen otros aspectos de agregación de valor como diseño audaz de infraestructura, tendencia en las preferencias de público nacionales y extranjeros.

El modelo de ingresos de Mercado Gourmet se basa en arrendatarios y locatarios de los cuales se obtendrán Ingresos Fijos (Arriendo de metros cuadrados en Unidades de fomentos) e Ingresos Variables (Porcentaje de los ingresos netos mensuales).

La inversión asciende a UF 148.372, del cual el 50 % equivalente a UF 74.186 se estima será cubierto por recursos de deuda con bancos.

1. Oportunidad de Negocio

En la actualidad, los mercados gastronómicos tradicionales son sinónimos de identidad cultural para aquellos visitantes nacionales y extranjeros que buscan conocer las costumbres, los sabores y las diversidades culinarias propias de un determinado lugar.

Oportunidades:

En Chile, específicamente en Santiago, el lugar tradicional gastronómico más conocido es el Mercado Central, el cual comercializa productos enfocados en preparaciones con frutos del mar, sin embargo y en comparación con otros mercados extranjeros, por ejemplo, con el Mercado San Miguel de Madrid, la diferencia de atributos se aprecia con notoriedad como el aspecto físico, diseño, distribución, arquitectura, oferta gastronómica entre otros.

La consolidación del sector gastronómico (Nuevas tendencias, cambios en los hábitos de consumo) derivado principalmente por el aumento de la actividad económica del país.

En consecuencia, con lo anterior, nace Mercado Gourmet como un nuevo referente de gastronomía, cultura, destacando el diseño de sus puestos, arquitectura elegante, conectividad como principales atributos.

El foco de la oferta de Mercado Gourmet es conceptualmente lo chileno como esencia, pensado en destacar los valores, cocina e idiosincrasia del país.

Característica: 25 locales aproximadamente con diferentes ofertas de productos y especialidades de artes culinarias.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte I del Plan de Negocios.

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

Industria: El foco de Mercado Gourmet se encuentra en los circuitos gastronómicos formalizados, la cual considera calles o inmuebles que integran comida, música, espectáculos como punto de encuentro para disponer y disfrutar de una oferta culinaria.

Del análisis de PESTEL se destaca la estabilidad política, competitividad y desarrollo de la economía, el aumento de visitantes extranjeros al país, las nuevas tendencias en torno a estilos de vida y gastos de consumos, la generación de nuevas leyes (Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje; Cobro de estacionamiento), el acceso a tecnología de información.

Del análisis de Porter se desprende principalmente, el poder de negociación de los clientes “anclas”, la importante inversión en recursos requerida por este tipo de proyecto (barrera de entrada a nuevos competidores), fortalezas de la propuesta de valor respecto a sustitutos (Centros comerciales con espacios gastronómicos).

Respecto a los competidores, actualmente se identifican tres centros gastronómicos formales en Santiago; “Patio Bellavista”, “Boulevard Plaza Ñuñoa” y “Borde Río” los cuales entregan determinadas ofertas culinarias, servicios, tendencias y entretenimientos de acuerdo al sector físico del cual se ubican respectivamente.

La segmentación de Clientes se agrupará en dos tipos de perfiles: “Empresas” y “Clientes consumidores”.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte I del Plan de Negocios.

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

Modelo de Negocios: Como parte del plan de Mercado Gourmet es fundamental posicionarse como socio estratégico con clientes y locatarios, por la cual se gestionarán importantes alianzas comerciales con organismos relacionados con turismo nacional (SERNATUR, Municipalidades, Turistik entre otros), para incentivar el flujo público y el aumento de ingresos.

Enfasis en la propuesta de valor de Mercado Gourmet hacia los clientes de ofrecer en un espacio físico, un diseño arquitectónico sofisticado y vanguardista, emplazado además en un lugar de gran atractivo turístico en Santiago, con una gran conectividad, marcando la diferencia de la actual oferta existente (competidores).

Para los ingresos, la estructura de flujos se establece de acuerdo a componentes fijos como arriendo (Unidad de fomento/metro cuadrado) y componentes variables (Porcentaje de ingresos netos mensuales del locatario).

Descripción de la Empresa: Mercado Gourmet se constituirá como una sociedad por acciones dedicada al desarrollo de proyectos inmobiliarios sustentables.

Se espera ser un referente en la industria y consolidar el modelo de negocios para posteriormente exportarlo internacionalmente.

Estrategia de Crecimiento o Escalamiento: Se establece desarrollar Mercado Gourmet en Santiago, considerando la necesidad de entregar un producto de exclusividad como parte de la propuesta de valor.

Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad: Se consideran distintas actividades de crecimiento sustentable y de responsabilidad social como la Certificación Leed para edificaciones sustentables; ser parte del programa de Fomento al Emprendimiento Nacional para incentivar nuevos proyectos de pequeños empresarios y en materia de diversidad e inclusión, que al menos el 5% del total de su fuerza laboral deberá mantener alguna condición de discapacidad.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte I del Plan de Negocios.

4. Plan de Marketing

Se establecen tres etapas en relación al avance constructivo del proyecto (**Proyecto en Blanco**, enfocada en dar a conocer la existencia de Mercado Gourmet; **Proyecto en Verde** con avances visibles de edificación y finalmente **Apertura y Marcha Blanca** orientada a potenciar las visitas de personas y/o nuevos clientes). En las dos primeras etapas se pronostica cerrar contratos por un 70 % de la capacidad instalada (40 % y 30 % de arriendos respectivamente.)

Estrategia de producto: Se priorizan características físicas, diseños innovadores, sector de ubicación, accesibilidad, conectividad y otros aspectos relevantes como servicios de calidad, experiencias únicas como parte de la propuesta de valor de Mercado Gourmet.

Estrategia de precio: Mantener los precios en un 10 % por debajo que los existentes circuitos gastronómicos establecidos, como atractivo de inversión para la llegada de nuevos restaurantes y tiendas.

Se establece un precio de arriendo por metro cuadrado de UF 1,5 y un 2% en la comisión sobre los ingresos netos mensuales del locatario.

Como **política en descuentos**, se establece en relación con las etapas avance constructivo del proyecto para las condiciones de arriendo del metro cuadrado (En la etapa de Proyecto en Blanco con un 10% de rebaja con un precio de UF 1,35; En la etapa de Proyecto en Verde se aplicará hasta un 5 % quedando en UF 1,425.)

Proyección de crecimiento: Mercado Gourmet cuenta con una superficie de 1.400 metros cuadrados de capacidad instalada.

Se estima tener un porcentaje de ocupación de Mercado del 95 % a partir del año 2 de operación comercial, mientras que el ingreso variable producto de las comisiones de ingresos de los locatarios se proyecta con un incremento del 4 %.

Como estrategia de distribución, Mercado Gourmet tendrá el propósito de generar una directa relación con los locatarios, buscando crear un pilar estratégico de correlación como importante aliado en la cadena de valor hacia los clientes finales.

Se estructura un plan presupuestario de marketing enfocado en dar a conocer la existencia los atributos, servicios y las características exclusivas de Mercado Gourmet. Se pretende obtener la mayor cantidad de contratos en su primera etapa (Año 1), además de asegurar y fidelizar la cantidad de visitas en base campañas de promoción.

Se dispone de una fuerza de venta estratégica con la administración de cuentas claves. Participación en medios de comunicación, plataformas digitales y redes sociales para potenciar la marca, fidelizar clientes y promocionar a Mercado Gourmet. Adicionalmente, y durante el paso de los años, se mantendrá el 1 % de los ingresos de Mercado Gourmet como Gasto de Marketing.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte I del Plan de Negocios.

5. Plan de Operaciones

Para describir los procesos claves y de apoyo de las operaciones de la compañía se han utilizado todos los elementos considerados en la cadena de valor.

- **Infraestructura de la Empresa:** Se requerirá respaldo financiero para sostener la inversión en la etapa inicial del proyecto. Para lo anterior, se realizará una planificación adecuada de las necesidades de recursos, definiendo de acuerdo a hitos los fondos requeridos.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Como se podrá apreciar en la descripción de la dotación de personal, las actividades de la empresa no son intensivas en el uso de recursos humanos, no obstante, lo anterior, habrá procedimientos de reclutamiento bien estructurados, con políticas claras de remuneraciones e incentivos y se realizarán capacitaciones de forma constante al personal de la compañía.
- **Desarrollo de Tecnología:** Permanentemente se realizarán investigaciones de mercado, que persigan analizar las necesidades de los consumidores, su comportamiento e iniciativas nuevas que se puedan implementar.
- **Aprovisionamiento:** Considerando que existen una serie de procesos que serán externalizados (aseo, seguridad y mantenimiento) existirá un procedimiento que regulará las contrataciones, la evaluación de los proveedores y normas en general que regulen la relación comercial.
- **Logística:** No es una actividad prioritaria en la empresa, por cuanto no se considera realizar el transporte ni almacenamiento de productos de la compañía.
- **Operaciones:** Las operaciones principales serán supervisar que el mercado tenga un normal funcionamiento diario, controlar los servicios externos contratados y ejecutar todas las labores administrativas que conlleva el emprender una actividad comercial (pago de impuestos, pago de remuneraciones, pago de obligaciones laborales, pago de seguros, etc.)

- **Comercial / Marketing:** Estas son unas de las actividades principales y del mercado. Se contempla realizar campañas publicitarias, eventos comunicacionales, gestionar una fuerza de venta, etc.
- **Servicio Postventa:** Las actividades de postventa estarán reguladas por procedimientos que establezcan mecanismos claros para atender reclamos, sugerencias y otro tipo de solicitudes. Estas actividades son consideradas prioritarias dentro del mapa de proceso, ya que son las que permiten mejorar el desarrollo del servicio que ofrece el mercado.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El sitio e infraestructura donde estará emplazado el Mercado serán de propiedad de la compañía. Se ha decidido lo anterior, con la finalidad de hacer parte del retorno de la inversión a la plusvalía que potencialmente podría generar la propiedad con el transcurso de los años. Además de lo anterior, el hecho que la empresa sea propietaria del sitio le permite mayor control y flexibilidad en caso de que quiera realizar modificaciones a la edificación (no requiere solicitar autorizaciones del propietario).

Los servicios básicos tales como aseo, seguridad y mantención serán externalizados y cobrados dentro de los gastos comunes a los arrendatarios. De esta forma, la empresa no destinará recursos monetarios ni mayores esfuerzos de administración para proveer estos servicios. Lo anterior, permitirá además a la compañía no tener una estructura de personal compleja y de esta forma no se abultarán los costos fijos de la misma.

Se contará con una persona que maneje de manera profunda el área comercial y de marketing. Esta deberá estar bien capacitada para definir y estructurar las actividades comerciales y publicitarias necesarias, independiente que se contemplen contratar servicios externos para elaborar algunas campañas o tareas específicas.

5.2. Flujo de Operaciones

Para definir los procesos de cara al cliente, una vez que las operaciones se encuentren en régimen se utilizará el flujograma que se muestra a continuación:

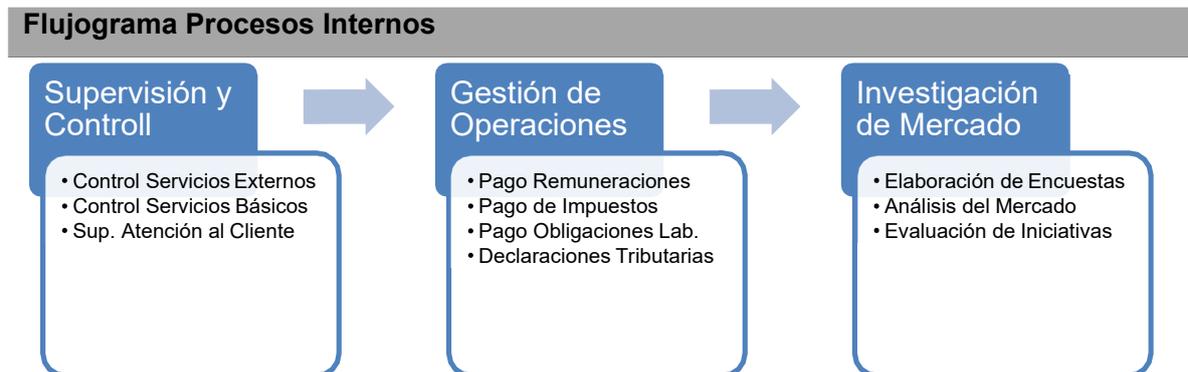
Imagen N°1 – Flujograma Procesos de Cara al Cliente



Fuente: Elaboración propia

En tanto que, para definir los procesos internos, se utilizará el flujograma que se muestra a continuación:

Imagen N°2 – Flujograma Procesos Internos



Fuente: Elaboración propia

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Para poder dar inicio a las operaciones de la empresa, primero se deben concretar una serie de actividades previas que se describen a continuación:

- **Adquisición de la Propiedad:** El primer paso es realizar una oferta por la propiedad que ha sido determinada como la ideal por su ubicación. De ser aceptada la oferta, se debe elaborar la escritura de compraventa e inscribir en el respectivo Conservador de Bienes Raíces. Para el anterior proceso se contempla un periodo de 45 días.
- **Elaboración de Proyecto Definitivo:** Con la propiedad adquirida se debe terminar de afinar y definir el proyecto. Para este proceso se contempla un periodo de 30 días.
- **Permiso de Edificación:** Con el proyecto definitivo se puede presentar ante la dirección de obras municipal y solicitar el permiso de edificación. Para esta actividad se considera un periodo de tiempo de 30 días.
- **Instalación de Faenas e Inicio de las Obras:** Con el permiso de edificación se pueden comenzar la instalación de las faenas y dar inicio a las obras de construcción.
- **Obra Gruesa:** Se ha presupuestado que la edificación de la obra gruesa de un proyecto de estas características podría ser de alrededor de 220 días.
- **Terminaciones:** Para llevar a cabo las terminaciones y culminar los detalles finos del mercado se ha considerado un plazo de 45 días.
- **Recepción Final y Patente Comercial:** Con todo el proceso anterior listo, se procederá a solicitar la recepción final de la edificación y a solicitar la patente comercial. El proceso anterior podría demorar alrededor de 60 días.

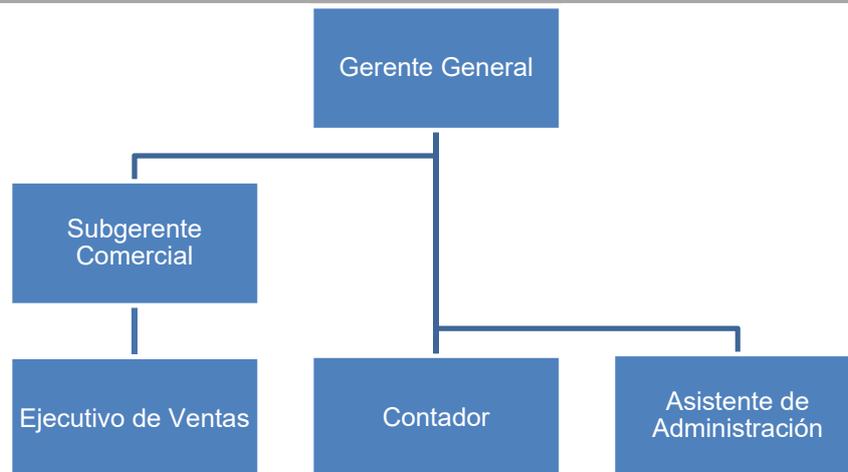
5.4. Dotación.

5.4.1. Dotación Fase Inicial del Proyecto

- Organigrama Operativo Fase Inicial del Proyecto

Imagen N°3 – Organigrama Operativo Fase Inicial del Proyecto

Organigrama Operativo Fase Inicial del Proyecto



- Objetivos por Cargo para la Fase Inicial del Proyecto
 - a) Gerente General: Administrar y coordinar el correcto uso de los recursos de la empresa dentro de los planes y políticas establecidas, para cumplir con los planes de negocios fijados. Fiscalizar los sistemas y procedimientos que permiten un óptimo desarrollo y control de las actividades administrativas, operativas, de planificación y financieras.
 - b) Subgerente Comercial: Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico de la compañía, coordinar el plan de trabajo con los vendedores, medir y evaluar el desempeño de la fuerza de venta y de las iniciativas comerciales iniciadas para aumentar o mantener las ventas.
 - c) Ejecutivo de Ventas: Ejecutivo de Ventas: Aumentar y mantener la ocupación de la capacidad instalada del mercado por medio de la visita para venta directa a

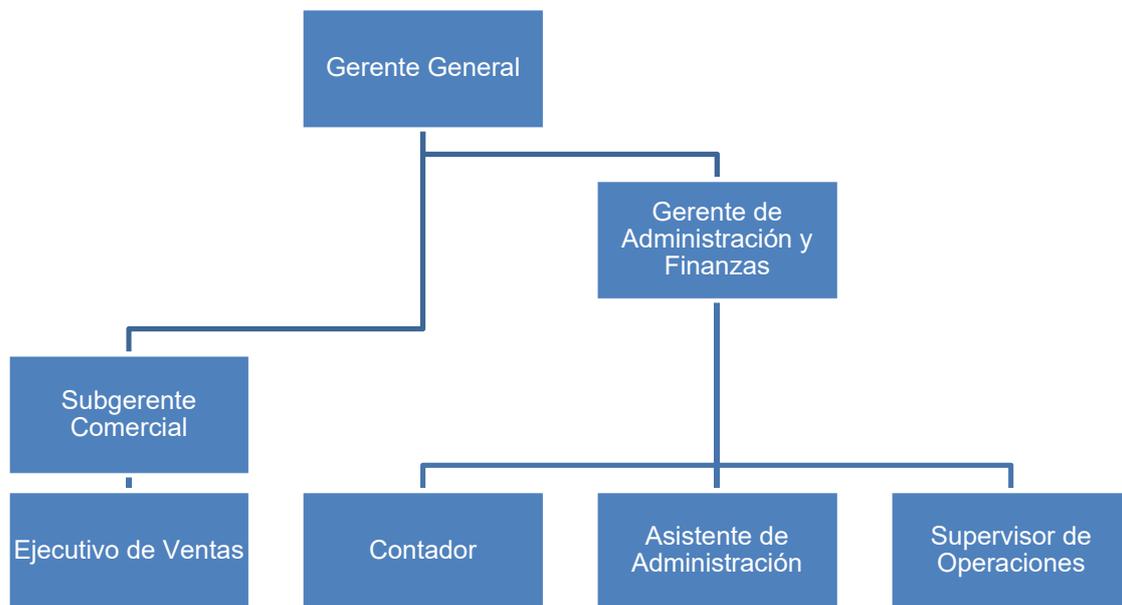
clientes potenciales y realizando servicios de postventa (seguimiento, solución de problemas, etc.)

- d) Contador: Coordinar y supervisar la correcta aplicación de los registros contables, Elaborar y revisar los estados financieros y garantizar que el registro de operaciones cumple con los principios contables generalmente aceptados, reglamentos y leyes vigentes.
- e) Asistente de Administrativo: Apoyar en labores administrativas al resto de los cargos y unidades de la empresa.

- Organigrama Operativo Definitivo:

Imagen N°4 – Organigrama Operativo Definitivo

Organigrama Operativo Definitivo del Proyecto



- Objetivos por Cargo para la Fase Inicial del Proyecto
 - f) Gerente General: Gerente General: Administrar y coordinar el correcto uso de los recursos de la empresa y sus filiales dentro de los planes y políticas establecidas, para cumplir con los planes de negocios fijados. Fiscalizar los sistemas y procedimientos que permiten un óptimo desarrollo y control de las actividades administrativas, operativas, de planificación y financieras.
 - g) Gerente de Administración y Finanzas: Administrar la obtención y uso de los recursos financieros de la empresa dentro de los planes y políticas establecidas, crear los sistemas y procedimientos que permiten un óptimo desarrollo y control de las actividades, administrativas y financieras de ellas.

- h) Subgerente Comercial: Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico de la compañía, coordinar el plan de trabajo con los vendedores, medir y evaluar el desempeño de la fuerza de venta y de las iniciativas comerciales iniciadas para aumentar o mantener las ventas.

- i) Ejecutivo de Ventas: Aumentar y mantener la ocupación de la capacidad instalada del mercado por medio de la visita para venta directa a clientes potenciales y realizando servicios de postventa (seguimiento, solución de problemas, etc.)

- j) Contador: Coordinar y supervisar la correcta aplicación de los registros contables, Elaborar y revisar los estados financieros y garantizar que el registro de operaciones cumple con los principios contables generalmente aceptados, reglamentos y leyes vigentes.

- k) Asistente de Administrativo: Apoyar en labores administrativas al resto de los cargos y unidades de la empresa.

- l) Supervisor de Operaciones: Coordinar, asistir y controlar la correcta ejecución de los servicios contratados por la administración de la compañía y asegurar que las condiciones pactadas por políticas y contrato se cumplan.

6. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo Gestor

Parte del equipo gestor del proyecto cuenta con experiencias financiando el desarrollo de proyectos inmobiliarios. Uno de los socios, en los últimos años ha sido parte de un grupo de inversión familiar que ha llevado a cabo la adquisición de varias propiedades industriales y comerciales con la finalidad de rentarlas para la concepción de distintos tipos de proyectos.

Ambos integrantes del equipo gestor cuentan con estudios de pregrado y postgrado relacionados a la administración de negocios y hasta la fecha han desarrollado una destacada carrera profesional. Su capacidad emprendedora, además, los ha impulsado a lograr con éxito el desarrollo de proyectos de forma dependiente e independiente de sus empleadores.

El rol que ocuparán los socios del equipo gestor será como parte integrante del directorio, participando como directores ejecutivos en la función administrativas del proyecto.

6.2. Estructura Organizacional

La empresa tendrá una estructura organizacional simple, encabezada por un directorio del cual el equipo gestor formará parte. En el punto 5.4. “Dotación” se definió la estructura organizacional que tendrá la compañía en la fase inicial del proyecto y en una vez que este se encuentre en plena operación.

6.3. Incentivos y Compensaciones

El equipo gestor recibirá como compensación por los servicios prestados en la concepción del proyecto y la posterior administración del mismo recibirá una comisión fija de 1% (GAV). Además, una comisión variable de 20% sobre TIR del 10%, calculada sobre dividendos y valor terminal. La gerencia general de la empresa será incentivada con participación accionaria en base al cumplimiento de metas establecidas por el directorio.

7. Plan Financiero

- Estimación de Ingresos

En la siguiente tabla se señalan los ingresos proyectados a percibir durante los diez próximos años:

Tabla N° 1– Estimación de Ingresos

Año	Ingresos Anuales en UF
Año 1	23.714
Año 2	44.964
Año 3	45.805
Año 4	46.680
Año 5	47.589
Año 6	48.535
Año 7	57.499
Año 8	58.522
Año 9	59.586
Año 10	60.693

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo N°1 se adjunta planilla con el detalle asociado a las distintas fuentes de generación.

- Plan de Inversiones

En la siguiente tabla se detalla y cuantifica el plan de inversión inicial que requiere el proyecto:

Tabla N°2 – Plan de Inversión

Partida	Costo en UF
Terreno 2.500 m2	91.200
Obras Previas	772
Obra Gruesa	30.000
Terminaciones	10.00
Equipamiento	14.000
Otras Partidas	1.000
Caja Inicial	1.400
Total	148.372

Fuente: Elaboración propia.

- **Proyecciones de Estados de Resultados**

En la siguiente tabla se señala el resultado después de impuesto proyectados a percibir durante los diez próximos años:

Tabla N° 3 – Estado de Resultados

Año	Resultado Después de Impuesto (UF)
Año 1	6.445
Año 2	23.035
Año 3	23.846
Año 4	24.690
Año 5	25.530
Año 6	26.407
Año 7	33.030
Año 8	33.986
Año 9	34.983
Año 10	36.023

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo N°2 se adjunta planilla con el detalle considerando todas las partidas del estado de resultados.

- **Proyecciones de Flujo de Efectivo**

En la siguiente tabla se señala el flujo de efectivo proyectado a percibir durante los diez próximos años:

Año	Efect-ivo al final del año (UF)
Año 1	1.892
Año 2	27.511
Año 3	39.308
Año 4	51.392
Año 5	63.510
Año 6	75.963
Año 7	94.472
Año 8	111.626
Año 9	129.151
Año 10	147.057

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo N°3 se adjunta planilla con el detalle considerando todas las partidas del estado de flujo de efectivo.

- **Cálculo de Tasa de Descuento**

En la siguiente tabla se señalan los conceptos utilizados para calcular la tasa de descuento a aplicar en el proyecto:

Tabla N° 5 – Cálculo de Tasa de Descuento

Concepto	Valor Asignado
Tasa libre de riesgo (Rf)	4,55%
Retorno Anual de Mercado (E (Rm))	16,10%
Beta Industria	0,99
CR / Riesgo País Chile	2,94%
Costo de Capital	18,9%
Premio por Start up	7,98%
Tasa de Descuento Ajustada	26,88%

Concepto	Valor Asignado
Deuda (D)	UF 74.186
Patrimonio (E)	UF 74.186
Tasa Impositiva (Tc)	27,00%
Tasa Deuda (Rd)	4,80%
Tasa Accionista	26,88%
Wacc	15,19%

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo N°4 se adjunta planilla con el detalle considerando la ecuación para realizar el respectivo cálculo.

- Evaluación Financiera del Proyecto

En la siguiente tabla se señala el flujo de efectivo proyectado a percibir durante los diez próximos años:

Tabla Nº 6 – Evaluación Financiera del Proyecto

Partida	UF
Flujo Neto Año 0	-83.543
Flujo Neto Año 1	5.295
Flujo Neto Año 2	21.326
Flujo Neto Año 3	21.551
Flujo Neto Año 4	21.782
Flujo Neto Año 5	21.754
Flujo Neto Año 6	22.013
Flujo Neto Año 7	27.986
Flujo Neto Año 8	28.257
Flujo Neto Año 9	28.534
Flujo Neto Año 10	351.190
Tasa de Descuento	15,19%
Valor Actual Neto	96.649
TIR	27,2%

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo Nº5 se adjunta planilla con el detalle considerando todas las partidas de la evaluación financiera.

- Valor Residual

Este tipo de proyecto se trata de un negocio cuyos flujos pueden ser proyectados a perpetuidad, siempre y cuando sean incorporados gastos en reposición que permitan mantener de forma adecuada la infraestructura. Por lo anterior, el valor residual del proyecto fue calculado considerando el valor presente de los flujos futuros proyectados a perpetuidad y descontados a la tasa de descuento calculada.

- Balance Proyectado

En la siguiente tabla se señala entrega la estructura del balance proyectado durante los diez próximos años:

Tabla N° 8 – Balance Proyectado

Año	Total Activo	Total Pasivo	Patrimonio
Año 1	156.821	68.233	80.631
Año 2	144.172	61.993	101.733
Año 3	182.080	55.455	118.668
Año 4	192.764	48.602	136.205
Año 5	203.706	41.421	154.328
Año 6	214.927	33.895	173.075
Año 7	232.148	26.007	198.184
Año 8	247.958	17.741	222.260
Año 9	264.083	9.079	247.047
Año 10	280.533	-	272.576

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo N°6 se adjunta planilla con el detalle considerando todo el detalle de cuentas.

- Capital de Trabajo

Como capital de trabajo se ha determinado el equivalente a 9.357 lo cual incluyen 1.400 unidades de fomento, el equivalente a aproximadamente tres meses de la planilla de remuneraciones de la empresa y la diferencia corresponde a gastos de marketing y un estimado para cubrir obligaciones para los proveedores del proyecto.

- Fuentes de Financiamiento

Como fuente de financiamiento el equipo gestor junto a otros inversionistas, a través de sociedades de inversión realizarán el aporte equivalente al 50% del capital inicial requerido por el proyecto. El resto de los fondos (50%) se levantará mediante deuda con alguna de las instituciones bancarias existentes en plaza.

- Ratios Financieros Clave

En la siguiente tabla se señalan los principales ratios financieros del proyecto:

Tabla Nº 9 – Ratios Financieros Claves

Año	Margen Utilidad Operacional	Margen de Utilidad	ROA	ROE
Año 1	0,54	0,45	0,09	0,15
Año 2	0,77	0,51	0,24	0,23
Año 3	0,78	0,53	0,20	0,20
Año 4	0,78	0,53	0,19	0,18
Año 5	0,78	0,53	0,18	0,17
Año 6	0,78	0,53	0,18	0,15
Año 7	0,81	0,54	0,20	0,17
Año 8	0,82	0,55	0,19	0,15
Año 9	0,82	0,55	0,18	0,14
Año 10	0,82	0,56	0,18	0,13
Prom.	0,77	0,52	0,18	0,17

8. Riesgos Críticos

A continuación, se describen los principales riesgos que se relacionan con el éxito del proyecto y se explican los planes de mitigación asociados a cada uno de ellos.

- **Disminución en la Actividad Económica del País:** Se ha identificado este concepto como uno de los riesgos asociados al proyecto. Una baja en el crecimiento económico del país podría como consecuencia contraer el gasto de las personas y paralizar la concepción de proyectos gastronómicos. Ambas cosas tendrían como consecuencia un aumento en la tasa de desocupación del mercado o una baja en las comisiones de venta proyectadas.

Para contrarrestar periodos de baja en los flujos proyectados, la compañía ha instaurado la política de distribuir sólo el 30% de sus utilidades acumuladas, reservando el resto de los fondos para épocas transitorias en que los resultados pudieran no sean exactamente como se proyectaron. Además de lo anterior, se debe tener presente que la empresa no está financiando con deuda directa el proyecto por lo que cuenta con la totalidad de su capacidad de endeudamiento en caso que tuviese que solventar desfases en los flujos producto de cambios en la estimación proyectada de los resultados.

- **Judicialización del Proyecto y/o Paralización por Burocracia Administrativa Gubernamental:** Uno de los grandes riesgos a los cuales está expuesto el proyecto en una fase inicial, es a que la aprobación del proyecto no salga en los términos que ha sido diseñado, se demore más tiempo del proyectado o peor aún, que este sea paralizado por desaprobación de las comunidades del entorno o por las respectivas direcciones municipales.

Para evitar lo anterior, se trabajarán algunos tópicos del proyecto escuchando al entorno del mercado y respondiendo a sus aprensiones respecto al proyecto. A la autoridad municipal se le recalcarán las bondades y atributos del proyecto y los beneficios que podría generar este al entorno y desarrollo de la comuna.

9. Propuesta Inversionista

La propuesta para el inversionista consiste en el detalle que se entrega a continuación:

- **Aumento de Capital:** UF 78.551
- **Aporte Fundadores:** UF 7.418
- **Aporte de Inversionistas:** UF 66.768
- **Uso de Fondos:** Parte de la adquisición del terrero, edificación y capital de trabajo
- **Propiedad para inversionista:** 85%
- **Valorización Pre Money:** UF 4.365
- **Acciones Inversionistas:** 850 acciones.
- **Acciones Fundadores:** 150 acciones.
- **Representación:** 1 de 5 directores.
- **Contrato de Administración:** Se considera un contrato de administración vinculante con los fundadores, correspondiente a una comisión fija de 1% (GAV). Además, una comisión variable de 20% sobre TIR del 10%, calculada sobre dividendos y valor terminal.

10. Conclusiones

Si se revisa en detalle el análisis financiero, Mercado Gourmet es un proyecto que tiene en promedio un margen de utilidad del 52% y un retorno a la inversión (ROE) del 17%. La evaluación financiera arroja como resultado un Valor Actual Neto (VAN) de UF 96.649 y una Tasa Interna de Retorno del 27,2%. Los anteriores resultados, permiten concluir que el proyecto es atractivo desde el punto de vista financiero.

Si bien existen riesgos asociados a la inversión para lograr las tasas de retorno antes señaladas, la dirección de desarrollo del proyecto ha considerado una serie de iniciativas para mitigarlos y reducirlos lo mayor posible.

La propuesta al inversionista considera solicitar un monto de UF 66.768 por un 85% de participación societaria. Lo que a la vez implica una asignación de 850 acciones y la elección de 4 de 5 directores. Se asignó una valorización pre money de UF 4.365, lo que es muy atractivo para el inversionista considerando que los estudios de factibilidad asociados al proyecto se encuentran realizados.

Se ha elaborado un contrato de administración vinculante entre los inversionistas y los fundadores, el cual delega en el equipo de fundadores la administración del mercado. En este documento se establecen comisiones y premios asociados a una buena gestión.

11. Bibliografía y Fuentes

- “Barómetro de Turismo”, SERNATUR, Subsecretaría de Turismo, Gobierno de Chile.
- “Tendencias del Retail en Chile”, Dpto. de Estudios, Cámara de Comercio de Santiago.
- Informe de Zomato, “Restaurantes en Santiago”, Diario La Tercera.
- Estudio de Colliers “Precios de Arriendo en Centros Comerciales, Diario El Mercurio.
- Estudio Cámara Nacional de Comercio, “Gasto en Restaurantes”, Diario El Mercurio.
- Encuesta Chilenidad 2017, Cadem.
- Ingreso de Turistas al país, SERNATUR.
- Sitio web Patio Bellavista, www.patiobellavista.cl
- Sitio web Global Property Solutions, www.gpsproperty.cl
- Sitio web Portalinmobiliario, www.portalinmobiliario.cl
- Olivares, José. Mercado de Capitales y Empresa.
- Porter, Michael. La ventaja competitiva de las Naciones.
- J. Best, Royer. Marketing Estratégico.
- Alles, Martha. Perfil del Puesto por Competencias.
- J. Robert, Michael. Cómo los Capitalistas de riesgo Evalúan las Oportunidades de Riesgo
- Sitio web Bolsa de Santiago, www.bolsadesantiago.com
- Sitio web Banco Central, www.bcentral.cl

12. Anexos

12.1. Anexo N°1– Estimación de Ingresos

Estimación de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Variables Consideradas										
Tasa de Ocupación Proyectada	78%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Cantidad de Visitantes Proyectada	1.040.250	2.628.000	2.628.000	2.628.000	2.628.000	2.628.000	2.628.000	2.628.000	2.628.000	2.628.000
Metros Cuadrados Totales (M2)	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Metrage Arrendado	1.092	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330
Cantidad de Locales Arrend.	19	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Valor de Arriendo Proyectado (UF/M2)	1.387	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	2.000	2.000	2.000	2.000
Comisión de Venta Proyectada 2 %	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Gasto Promedio Neto por Cliente (UF)	0,40	0,40	0,42	0,43	0,45	0,47	0,49	0,51	0,53	0,55
Variación GRN Cliente			2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Ingresos										
Ingresos por Arriendo Local (UF)	14.078	23.940	23.940	23.940	23.940	23.940	31.920	31.920	31.920	31.920
Ingresos por Comisión de Venta (UF)	9.636	21.024	21.865	22.740	23.649	24.595	25.579	26.602	27.666	28.773
Total de Ingresos	23.714	44.964	45.805	46.680	47.589	48.535	57.499	58.522	59.586	60.693

12.2. Anexo N°2 – Estado de Resultados

Estado de Resultados Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos										
Ingresos por Arriendo	14.078	23.940	23.940	23.940	23.940	23.940	31.920	31.920	31.920	31.920
Ingresos por Comisión	9.636	21.024	21.865	22.740	23.649	24.595	25.579	26.602	27.666	28.773
Ingresos Totales	23.714	44.964	45.805	46.680	47.589	48.535	57.499	58.522	59.586	60.693
Costo de Venta	1.865	450	458	467	476	485	575	585	596	607
Margen Bruto	21.849	44.514	45.347	46.213	47.113	48.050	56.924	57.937	58.990	60.086
Sueltos y Beneficios	7.831	7.831	7.831	7.831	7.831	7.831	7.831	7.831	7.831	7.831
Gastos de Administración y Ventas	237	450	458	467	476	485	575	585	596	607
Gastos Operacionales	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148
Depreciación de Activo Fijo	1.400	1.400	1.400	1.400	1.456	1.512	1.568	1.624	1.680	1.736
Resultado Operacional	12.233	34.685	35.510	36.367	37.202	38.074	46.802	47.749	48.735	49.764
Otros Gastos	3.403	3.130	2.844	2.544	2.230	1.900	1.555	1.193	814	416
Otros Ingresos										
Resultado Antes de Impuestos	8.829	31.555	32.666	33.823	34.972	36.173	45.247	46.556	47.921	49.347
Impuesto a la Renta	-2.384	-8.520	-8.820	-9.132	-9.443	-9.767	-12.217	-12.570	-12.939	-13.324
Resultado Despues de Impuestos	6.445	23.035	23.846	24.690	25.530	26.407	33.030	33.986	34.983	36.023

Valores en UF.

12.3. Anexo N°3 – Proyecciones de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cobro a Clientes	23.714	44.964	45.905	46.680	47.589	48.535	57.499	58.522	59.586	60.683
Pagos a Proveedores	-2.250	-1.047	-1.064	-1.081	-1.100	-1.118	-1.296	-1.318	-1.340	-1.362
Pagos a Empleados	-7.831	-7.831	-7.831	-7.831	-7.831	-7.831	-7.831	-7.831	-7.831	-7.831
Pago de Impuestos	-2.384	-8.520	-8.820	-9.132	-9.443	-9.767	-12.217	-12.570	-12.939	-13.324
Flujo de Efectivo de Actividades de Operación	11.249	27.565	28.090	28.635	29.216	29.819	36.153	36.803	37.476	38.176
Compras de Activos Fijos					-280	-280	-280	-280	-280	-280
Venta de Activos Fijos										
Otros Flujos de Efectivo										
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión	0	0	0	0	-280	-280	-280	-280	-280	-280
Pago de Dividendos 30 %	-5.953	-1.834	-6.911	-7.154	-7.407	-7.659	-7.922	-9.009	-10.186	-10.485
Amortización Deuda		-6.239	-6.539	-6.853	-7.181	-7.526	-7.887	-8.266	-8.663	-9.079
Gastos Financieros	-3.403	-3.130	-2.844	-2.544	-2.230	-1.900	-1.555	-1.193	-814	-416
Otención de Préstamos										
Flujo de Efectivo de Actividades de Financiamiento	-9.357	-11.303	-16.293	-16.550	-16.818	-17.085	-17.364	-19.368	-19.672	-19.990
Efectivo a Principio de Año	9.357	11.249	27.511	39.308	51.392	63.510	75.963	94.472	111.626	128.151
Efectivo al Final de Año	1.892	27.511	39.308	51.392	63.510	75.963	94.472	111.626	128.151	147.057

12.4. Anexo N°4 – Cálculo de Tasa de Descuento

Estimación Costo de Capital

Parametro

Rf / Tasa Libre de Riesgo (Bono a 10 años)	4,55%
E (Rm) / Retorno Anual de Mercado	16,10%
CR / Riesgo País Chile	2,94%
B / Beta Industria	0,99

Costo de Capital 18,90%

RP_s / Premio x Start up 7,98%

E (Ri) / Tasa Ajustada 26,88%

Parametros

D/Deuda	74.186
E/Patrimonio	74.186
Tc/Tasa Impositiva	27%
Rd/Tasa de Deuda	4,80%
Re /Tasa Exigida Accionista	26,88%
Wacc	15,19%

E (Ri)= Tasa de rentabilidad exigida
 Rf = Tasa libre de riesgo
 CR = Riesgo país
 E (Rm)= Retorno esperado del mercado
 B = Riesgo sistémico de la industria
 RP_s = Premio por Start up

$$E (Ri) = Rf (E(Rm)-Rf+CR)*B+RP_s$$

$$WACC = (D/D+E)*(1-Tc)* Rd + (E/D+E)*Re$$

12.5. Anexo N°5 – Evaluación Financiera del Proyecto

Evaluación Financiera

UF	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos de Explotación											
Ingresos por Arriendos	14.078	23.940	23.940	23.940	23.940	23.940	23.940	31.920	31.920	31.920	31.920
Ingresos por Comisiones	9.636	21.024	21.865	22.740	23.649	24.585	25.579	26.602	27.666	28.773	29.920
Ingresos de Explotación	23.714	44.964	45.805	46.680	47.589	48.535	49.524	50.551	51.617	52.696	53.792
Costos de Explotación	1.865	450	458	467	476	485	495	505	515	525	535
Remuneraciones y Beneficios	7.831	7.831	7.831	7.831	7.831	7.831	7.831	7.831	7.831	7.831	7.831
Gastos de Administración y Ventas	237	450	458	467	476	485	495	505	515	525	535
Gastos Operacionales	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148
Resultado Operacional	13.633	36.085	36.910	37.767	38.658	39.586	40.551	41.551	42.584	43.651	44.752
Depreciación Activos Existentes		(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)
Depreciación Activos de Reemplazo		(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)	(1.400)
Depreciación Total		(2.800)	(2.800)	(2.800)	(2.800)	(2.800)	(2.800)	(2.800)	(2.800)	(2.800)	(2.800)
Gastos Financieros	(3.403)	(3.130)	(2.844)	(2.544)	(2.230)	(1.900)	(1.555)	(1.193)	(844)	(484)	(124)
Resultado Antes de Impuestos	8.829	31.555	32.666	33.823	35.028	36.286	37.586	38.924	40.300	41.716	43.176
Tasa de Impuestos	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%
Impuestos	(2.394)	(8.520)	(8.820)	(9.132)	(9.463)	(9.817)	(10.194)	(10.594)	(11.017)	(11.466)	(11.939)
Resultado Después de Impuestos	6.445	23.035	23.846	24.690	25.565	26.469	27.392	28.330	29.283	30.250	31.237
Depreciación Total	1.400	1.400	1.400	1.400	1.456	1.512	1.568	1.624	1.680	1.736	1.792
Gastos Financieros	3.403	3.130	2.844	2.544	2.230	1.900	1.555	1.193	814	416	416
Flujo de caja bruto	11.249	27.565	28.090	28.635	29.216	29.819	30.435	31.064	31.704	32.356	33.020
Terreno	(81.200)										
Obras Pevias	(772)										
Obras Gruesa	(30.000)										
Terminaciones	(10.000)										
Equipamiento	(14.000)										
Otras Partidas	(1.000)										
Caja	(1.400)										
Renovación Equipamiento (2%)	(148.372)										
Inversión en capital fijo	74.186										
Préstamo	(5.953)	(6.239)	(6.539)	(6.853)	(7.181)	(7.526)	(7.887)	(8.266)	(8.663)	(9.079)	9.357
Amortización											
Capital de Trabajo											
Valor de Desecho											313.016
Flujo Neto	(83.543)	5.295	21.326	21.551	21.782	21.754	22.013	22.586	23.257	23.534	351.190
Valor Actual											96.649
Tasa											15,19%
TIR											27,12%

12.6. Anexo N°6 – Balance Proyectado

Balance Clasificado Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activos										
Efectivo y Equivalentes	11.249	27.511	39.308	51.392	63.510	75.963	94.472	111.626	129.151	147.057
Otros Activos Corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	11.249	0	39.308	51.392	63.510	75.963	94.472	111.626	129.151	147.057
Propiedades, Plantas y Equipos	146.972	146.972	146.972	146.972	147.252	147.532	147.812	148.092	148.372	148.652
Depreciación Acumulada	1.400	2.800	4.200	5.600	7.056	8.568	10.136	11.760	13.440	15.176
Otros Activos No Corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activos No Corrientes	145.572	144.172	142.772	141.372	140.196	138.964	137.676	136.332	134.932	133.476
Total Activos	156.821	144.172	182.080	192.764	203.706	214.927	232.148	247.958	264.083	280.533
Pasivos										
Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	0									
Deuda Financiera No Corriente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda Largo Plazo	68.233	61.993	55.455	48.602	41.421	33.895	26.007	17.741	9.079	0
Total Pasivos No Corrientes	68.233	61.993	55.455	48.602	41.421	33.895	26.007	17.741	9.079	0
Total Pasivos	68.233	61.993	55.455	48.602	41.421	33.895	26.007	17.741	9.079	0
Patrimonio										
Capital	74.186	74.186	74.186	74.186	74.186	74.186	74.186	74.186	74.186	74.186
Resultado del Ejercicio	6.445	23.035	23.846	24.690	25.530	26.407	33.030	33.986	34.983	36.023
Utilidades Acumuladas	0	4.512	20.636	37.329	54.612	72.483	90.967	114.089	137.878	162.366
Total Patrimonio	80.631	101.733	118.668	136.205	154.328	173.075	198.184	222.260	247.047	272.576

12.7. Anexo Nº7– Tabla de Amortización Deuda por Préstamo.

Tabla Préstamo UF		74.186,00									
Nº Período	Saldo Inicial	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo Final	Ahorro tributario	Costo efectivo de la deuda				
1	74.186,00	9.514,34	3.403	5.953,41	68.232,59	-918,92	2.484,50				
2	68.232,59	9.514,34	3.130	6.239,17	61.993,42	-845,18	2.285,12				
3	61.993,42	9.514,34	2.844	6.538,65	55.454,77	-767,90	2.076,17				
4	55.454,77	9.514,34	2.544	6.852,51	48.602,26	-686,90	1.857,19				
5	48.602,26	9.514,34	2.230	7.181,43	41.420,83	-602,02	1.627,69				
6	41.420,83	9.514,34	1.900	7.526,14	33.894,70	-513,07	1.387,19				
7	33.894,70	9.514,34	1.555	7.887,39	26.007,30	-419,84	1.135,14				
8	26.007,30	9.514,34	1.193	8.265,99	17.741,32	-322,15	870,99				
9	17.741,32	9.514,34	814	8.662,75	9.078,57	-219,76	594,16				
10	9.078,57	9.514,34	416	9.078,57	-0,00	-112,45	304,04				
Totales		95.143,36	20.030,36	74.186,00							