



UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Economía y Negocios
Escuela De Administración

PLAN DE NEGOCIOS:
Empresa de Cáterin
“Sabores Delivery”

Seminario de Título Ingeniería Comercial
Mención Administración

Germán Angellotti Martínez

Rafael Carbone Vidal

Cristian Ventura Valderrama

Profesor Guía

Gustavo Amtmann Darras

Santiago de Chile

Primavera 2010

Agradecemos el apoyo, disposición y tiempo de nuestro profesor guía Gustavo Amtmann, quien fue de gran contribución en el logro de nuestra tesis y en el proceso de aprendizaje que vivimos. A su ayudante Cristian Herrera, a la Universidad de Chile por facilitarnos el material necesario y sus instalaciones, a nuestros amigos por acompañarnos en este proceso y en especial a nuestras familias por el soporte que fueron durante todo este desarrollo.

Cristian, Rafael y Germán

Índice

1.	Introducción	5
2.	Resumen Ejecutivo	6
3.	Creación de la Empresa	8
4.	Posicionamiento Esperado	8
5.	La Empresa	8
5.1	Misión y Visión	8
5.2	Compromiso	9
5.3	Principios	9
5.4	Valores	9
6.	Análisis de Mercado	10
6.1	Problema y su Necesidad	10
6.2	Clientes y Competidores	10
6.3	Análisis del Entorno (PEST)	11
6.4	Análisis Externo (Porter)	15
6.5	Análisis FODA	19
7.	Productos y Servicios	21
7.1	Descripción	21
7.2	Propuesta de valor	22
7.3	Valor Agregado	23
7.4	Sustitutos y Competencia	24
8.	Marketing y Estrategia	26
8.1	Marketing Mix	26
8.2	Cuadro Resumen	28

9.	Operaciones	29
9.1	Flujo de operaciones y plan de adquisiciones	29
9.2	Infraestructura física y capacidad instalada	29
10.	Recursos Humanos	31
10.1	Organigrama	31
10.2	Funciones	31
10.3	Costo	32
11.	Implementación y Control	33
11.1	Implementación	33
11.2	Control	35
11.3	Carta Gantt	36
11.4	Riesgos	36
11.5	Plan de Contingencia	37
12.	Evaluación Económica	39
12.1	Estructura financiera requerida	39
12.2	Identificación de fuentes de financiamiento potenciales	39
12.3	Expectativas de viabilidad económica	40
12.4	Sensibilización	43
13.	Comentarios Finales y Recomendaciones	44
14.	Anexos	46

Introducción

Gracias a los conocimientos otorgados por los años de Universidad, podemos darnos cuenta que conocer y poder identificar las necesidades de los consumidores es fundamental para el éxito o fracaso de los negocios y de vital importancia para surgir con ideas que satisfagan dichas necesidades.

Hoy en día existe un mercado cada vez más informado y más exigente, con gustos y necesidades particulares y variadas. El trabajador siente la necesidad de buscar nuevas alternativas de consumo. Por lo mismo, se puede apreciar un mercado dentro de la industria de la alimentación adecuado para generar proyectos.

La comida es una necesidad básica que debe ser satisfecha, pese a los contratiempos de los consumidores y sus distintas necesidades. Por lo mismo, existen numerosas empresas de comida rápida, restaurantes con menús diarios, o bien empresas que distribuyen alimentos a los hogares. Sin embargo, se ha apreciado la necesidad de volver a las raíces del hogar, un gusto que cada consumidor se da en su tiempo de ocio.

Volver a lo tradicional y buscar alimentos mas allá de que sean sanos, si no que sean como hechos en casa, es que ha surgido la idea de realizar una empresa que pueda satisfacer esta necesidad, si bien no es un producto innovador ya que ha existido desde siempre en la vida de las personas, buscar conectar una necesidad de alimentarse, con productos de estilo casero y un toque gourmet en la comodidad de sus oficinas o lugares de trabajo a diario es que nace la innovación como negocio.

El poder comprender las necesidades presentes en la sociedad y manejar los cambios que se presentan a diario de manera estacional es fundamental para transformar las oportunidades del mercado en valiosos proyectos que generen tanto valor económico a los creadores como a quienes son beneficiados, esto sin lugar a duda, nos da el puntapié inicial para investigar, desarrollar y elaborar este proyecto que a continuación explicaremos e identificar la valiosa oportunidad de negocio que se esconde detrás.

Resumen Ejecutivo

El objetivo de este proyecto es satisfacer una necesidad antes descrita a través del desarrollo de un plan de negocios que detalle los procedimientos para lograr dicho efecto.

La idea principal es contar con una ubicación estratégica para la instalación de las oficinas y el local propiamente tal en donde se elaboran los productos distribuidos directamente a los consumidores finales. Lo que se busca con este proyecto es poder satisfacer la necesidad de alimentarse a diario, pero con un producto distinto, un producto tradicional que simboliza una comida hogareña con un toque gourmet. El merito innovador radica en que llegamos a las oficinas y hogares para los ejecutivos con la búsqueda de una comida rica, sana y variada, en formato casero y fácil de consumir, y también para quienes, en base a un mundo en constante movimiento, no son capaces de preparar sus propios productos en casa, y buscan algo similar, de bajo costo que les solucione el problema de la cocina.

¿Cuál es la clave del éxito? Creemos que la necesidad de almorzar es nuestra clave del éxito dado que en oficinas, a diario concurre numerosos ejecutivos, quienes invierten una parte de sus ingresos en ir a restaurantes, o locales de comida rápida buscando a diario nuevas alternativas y variar en los productos. Es por ellos que creemos la necesidad de formar una empresa que contacte estos ejecutivos y dueños de hogares para realizar convenios, a través de contratos mensuales y/o semanales para satisfacer su necesidad, ofreciendo productos caseros, de menús variados según estación del año y fechas de importancia nacional.

La ventaja competitiva que presentamos es la diferenciación en el servicio de entregar un producto en sus oficinas, hogares o lugares de conveniencia para los clientes, un producto fácil de calentar y servir, lo que se traduce en mejorar la calidad del servicio que se les entrega, y acortar los tiempos que gastan las personas en dirigirse a lugares de almuerzo y esperar para ser atendidos, acá cada uno tendrá listo sus productos para consumir. En resumen el servicio se dirige hacia los clientes y no ellos hacia el servicio y el producto.

Para realizar este plan de negocio, hemos propuesto unos pasos que determinaran la factibilidad y viabilidad económica de desarrollar este tipo de proyectos. Entre ellos se destacan una evaluación del mercado de manera general tanto externo

como interno. Se presentaran planes operacionales, comerciales y la capacidad de recursos humanos que se necesitan para el éxito de un proyecto de este tipo. Finalmente un análisis financiero en donde los resultados confirman la factibilidad de este tipo de emprendimientos es económicamente viable, se puede adelantar un resultado del VAN de \$19.055.050 con una TIR de %30.51 en donde se cuenta con una inversión inicial de alrededor de \$30.000.000 como capital inicial.

Para comprobar todos estos resultados, se ha realizado un análisis de sensibilidad en donde refleja que pese a la variación de algunas variables como costos y demandas, la sensibilización nos da como resultado de un 94% de probabilidad de tener éxito en cuanto a un VAN positivo y que este se sitúe entre los \$30.000.000.

Teniendo todo esto considerado, se puede apreciar que la rentabilidad de un proyecto que pese a los cambios en la demanda y la volatilidad de los precios, existe una fuerte probabilidad de tener éxito y del atractivo de este tipo de emprendimiento con la creación de “Sabores Delivery”.

Creación de la Empresa

Sabores Delibery se deberá constituir en su escritura legal en torno a la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Su giro comercial será de "Comercialización y Distribución de Comidas" o simplemente "Delivery". Dado que este proyecto no contempla a sus autores intelectuales como creadores ni participantes de la sociedad, deberán ser las personas que se interesen en llevar a cabo el negocio quienes establezcan tanto el objeto social, como la cantidad y determinación de sus socios, quienes deberán determinar por su propia potestad quien es el administrador y representante legal. En el anexo 1 se incluye una "Escritura tipo" que se adapta a las necesidades de la sociedad en cuestión y que deberá ser rellenada acorde a las personas que asuman este negocio emprendedor.

En el anexo 2 se puede apreciar un formato de Logo tipo el cual cuenta con unos colores en tonalidades verdes, los cuales representan la vida, una alimentación sana y natural, con un toque de representación limpia y ecológica.

Posicionamiento Esperado

Sabores Delivery, pretende posicionarse como una compañía que distribuye comida casera saludable, variada y con un servicio de calidad, esto con una fuerte y constante gestión de publicidad por parte de los administradores y promoción dentro del público objetivo. Garantizando un producto que mantenga su calidad en el tiempo y sepa adaptarse a los cambios del mercado y las necesidades de los consumidores.

La Empresa

- Presentación: *Sabores Delivery* es una empresa joven e innovadora, dedicada a la fabricación y despacho a domicilio de platos de comida casera lista para servir, a través de la oferta de planes mensuales y semanales para sus clientes.

- Misión: “*Nuestra misión es satisfacer las necesidades alimenticias de los trabajadores de Santiago entregándoles servicio de comida casera en su lugar de trabajo, contribuyendo al mismo tiempo a otorgarles una dieta balanceada y nutritiva*”.

- Visión: Buscamos convertirnos en el mayor proveedor de planes mensuales de comida casera a todas aquellas personas que no tiene el tiempo, las condiciones, las ganas o el conocimiento para cocinar diariamente, entregándoles una alimentación equilibrada y saludable.

- Nuestro compromiso: *Sabores Delivery* se compromete a ofrecer un servicio siempre puntual, de calidad constante y cumpliendo todos los estándares ofrecidos a nuestros clientes. Además de innovar continuamente con el objetivo de mejorar la oferta de productos, de optimizar nuestros procesos, y de adaptarnos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes.

- Nuestros Principios: reflejan nuestro comportamiento diario en el negocio, estos son:

- a. Trabajo en equipo: con respeto y responsabilidad hacia la empresa, clientes y colaboradores
- b. Exigencia de calidad: la exigencia de calidad prevalece como un principio de cumplimiento obligatorio en todas las áreas de nuestro negocio, desde el diseño y la producción de nuestros productos, hasta las labores comerciales y de marketing y la atención al cliente.
- c. Orientación al cliente: a través de mantenernos atentos a sus necesidades cambiantes y expectativas, con el objetivo de mantenerlos satisfechos y a gusto con nuestros servicios.
- d. Ética e Integridad: respecto al trato hacia nuestros empleados y clientes, a la calidad de nuestros productos, a los compromisos asumidos, y a la gestión profesional.

- Nuestros Valores: Los valores de nuestra empresa son una guía para nuestra forma de trabajar y de alcanzar nuestras metas. Entre estos se encuentran: Honestidad, Compromiso, Esfuerzo, Responsabilidad y Transparencia.

Análisis del Mercado

Problema/Necesidad

Actualmente en Santiago de Chile y particularmente en el sector oriente, ha habido un crecimiento evidente de oficinas, lo que implica una mayor cantidad de ejecutivos, los cuales lógicamente tienen que satisfacer sus necesidades alimenticias. Muchos de estos lo hacen en restaurantes tradicionales en que pagan precios no tan económicos, y otros simplemente almuerzan en locales de comida rápida que son más baratos que los anteriores pero que lleva implícito una dieta que a la larga no es saludable. Son estos hechos los que dejan en evidencia el problema o la necesidad de crear una empresa que responda a la creciente demanda y que a la vez sea una alternativa de calidad y más barata que los locales existentes del sector, sumado a la comodidad de que las comidas sean llevadas a los lugares en donde los ejecutivos trabajan.

Clientes y Competidores

Por las características del negocio, se cuenta con un amplio target de clientes lo que significa que se puede ser flexible con el servicio y se tienen muchas oportunidades para desarrollar. El mercado al cual está dirigido *Sabores Delivery* son ejecutivos que trabajan en empresas en el sector oriente de Santiago, particularmente de las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura Poniente. Los clientes principales van a ser trabajadores que buscan la necesidad de comer bien, con amplia gama de productos para escoger y con una calidad de restaurant. Además estos potenciales clientes valoran su tiempo por lo que el servicio de llevarles el almuerzo a sus oficinas es valorado por ellos, ahorrando en tiempo e inclusive dinero. La edad de estos puede fluctuar desde los 25 años hasta los 60 o más. El rango es tan amplio porque al tratarse del rubro de comida y estar enfocados en individuos que trabajan en oficinas en general, este puede ser de todas las edades.

En general, se va a tener competencia de locales y restaurantes que ofrecen un lugar donde se pueden comprar comida sin tener que cocinar. En términos de los competidores directos, el Delivery será competencia directa de cualquier otra

empresa alimenticia de servicios que entrega a domicilio y ofrece una alternativa saludable. Por ejemplo, Santiamén; que es la empresa que ofrece el servicio más parecido en Santiago Centro. Además, se estará en competencia indirecta con la mayoría de las cadenas de comida rápida; por ejemplo, Subway, Dominos, McDonalds, Doggis, etc.

Análisis del Entorno (PEST)

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Político/Legal:

En este aspecto las regulaciones juegan un papel muy importante para el desarrollo de nuestro negocio. En Chile el organismo que regula la sanidad de los alimentos es el Ministerio de Salud, el cual se rige por el reglamento sanitario de los alimentos, que establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos. Esto se aplica a todas las personas naturales o jurídicas, que se relacionen o intervengan en los procesos aludidos anteriormente, así como a los establecimientos, medios de transporte y distribución destinados a dichos fines.¹

Además hay que considerar las normativas generales que se exigen a cualquier empresa que comercialice bienes o servicio, esto es generar contratos de trabajo, en donde se especifique todo lo relacionado al empleado (sueldo, horas, seguros, AFP, etc.). Sumado a esto hay que considerar la parte tributaria y la creación de

¹ http://www.redsalud.gov.cl/portal/url/page/minsalcl/g_proteccion/g_alimentos/reglamento_sanitario_alimentos.html

escrituras legales para la constitución de una sociedad limitada como que la que nosotros creamos.

Existen también proyectos de ley que hablan sobre el derecho de los consumidores de recibir información exacta, estandarizada y comprensible sobre el contenido de los productos alimenticios.

Por otra parte hay que considerar también la estabilidad política que está viviendo nuestro país en este momento, por lo que creemos no existirán eventos que atenten contra la integridad y viabilidad de nuestro negocio.

Económico:

Si bien el país, al igual que el mundo, viene saliendo de una dura recesión económica y un devastador terremoto, el país ha mostrado una gran capacidad para salir de estas contingencias. Y volver a continuar con los potenciales de crecimiento esperados (claro que tomara un tiempo, pero es un escenario muy posible).

Algunos datos duros:

El índice de desempleo² ha tendido a la baja en los últimos meses, llegando a un 8,3% en junio-agosto del presente año. Sumado a ello, el índice del precio al consumidor IPC arroja un alza, sumando un 2,7% en lo que va del año, un alza que se ve explicada por aumentos en el precio final en productos alimenticios y transporte, lo que nos hace pensar que debemos constantemente estar al tanto de la evolución de estos índices dado que el negocio se concentra principalmente en una logística de distribución de nuestros productos, como también en la utilización de frutas, verduras y carnes, que son de consumo diario y productos peresibles por que afectan en cierta medida nuestros costos de producción.

En términos del sector financiero, el gobierno chileno implementó una mayor liberalización de los mercados de capital en 2001. En los últimos 10 años, los chilenos han disfrutado de la introducción de nuevos instrumentos financieros tales como préstamos participativos, los futuros de divisas y las opciones, el factoring, leasing y tarjetas de débito. La introducción de estos nuevos productos ha ido acompañada también de un mayor uso de instrumentos tradicionales tales como préstamos y tarjetas de crédito (Travel Document Systems). De manera que los

² <http://www.ine.cl/home.php>

consumidores tienen un mayor acceso al crédito y una mayor libertad para adquirir bienes. Lo que en resume produce que la economía no se estanque y este bien preparada para enfrentar nuevos y futuros inconvenientes financieros. En base a los análisis de la economía de Chile se concluye que su economía en desarrollo sería ventajosa para el desarrollo de nuestra empresa.

Social:

En medio de cambios en la economía mundial, Chile ha sido uno de los países económicamente más estables en América del Sur durante la última década. Con el segundo más alto IDH (Índice de Desarrollo Humano) en el continente, distinguiéndose Chile en términos de esperanza de vida de la población, la alfabetización, la educación, y niveles de vida (Chile: Social, Economic, and Political Transformation).

Además, las tendencias demográficas en la región darán lugar a un mayor número de consumidores, un mayor poder de compra, y hogares más pequeños, que debería ayudar a impulsar la demanda de procesados, envasados y los alimentos de conveniencia.

Hay que destacar que la búsqueda por alimentos sanos y variados, en conjunto con el público objetivo al cuando nos enfocamos, nos da una ventaja competitiva ante nuestros competidores. Entregándoles un producto de calidad, con precios acordes al mercado, brindado la comodidad de ser servidos en sus propios espacios y con la frescura que distingue nuestros productos, es que queremos ajustarnos a las necesidades del ejecutivo dinámico en un mercado altamente competitivo.

Finalmente la creciente entrada de la mujer al mundo laboral, y la nueva conciencia empresarial de los grupos chilenos ha provocado un cambio en las necesidades de alimentación que estos consumidores demandan, dándonos una buena oportunidad de introducir nuestros servicios.

Tecnológico:

Hasta cierto punto la adopción de la tecnología puede estar vinculada a la influencia cultural y social. La complejidad de la tecnología utilizada en nuestro negocio es relativamente limitada. Sin embargo, aún hay que tenerlo en cuenta a la hora de entrar en un nuevo mercado.

Chile tendrá un alto crecimiento, en relación a la región, de TI durante el período 2008-2012, según Business Monitor International (BMI), gracias a una combinación de aumento de los ingresos, la asequibilidad de crecimiento PC, una demografía favorable.

Esto sólo produce beneficios para una empresa como la nuestra, como el modelo de negocio se basa en la comunicación con los Clientes para satisfacer eficientemente sus necesidades altamente variadas y cambiantes. Un aumento del uso de Internet provoca mayor eficacia de la comunicación con los consumidores y permite a la empresa responder frente a estos cambios constantemente.

De esta forma, el entorno empresarial moderno es esencial para comprender la capacidad del mercado para recibir material de marketing y esto incluye el nivel de adopción de los medios de comunicación, como son: teléfonos móviles, ordenadores, internet, televisión, radio, y el acceso a los sitios de redes sociales.

Debemos destacar que el uso de la tecnología de pagos a través de internet, nos brinda una ventaja dado que empresas cada vez más, están optando por este medio para hacer sus pagos de cuentas, por lo que es importante incorporar esta tecnología en nuestros sistemas de pagos, y asegurar con ello un posible cliente.

Análisis externo a la empresa (Porter)

El modelo de las 5 fuerzas de Porter se basa en un análisis de la competencia industrial o sector específico en el cual se encuentra la empresa en cuestión, para luego poder realizar una evaluación desde un punto estratégico, que permitirá por una parte realizar un diseño de acciones a seguir, pero además nos permitirá concluir que tan atractiva es la industria analizada.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Existen dos factores claves para determinar si existe efectivamente esta amenaza: en primer lugar las barreras de entrada existentes, y en segundo lugar la reacción que los entrantes pueden esperar de las empresas que ya compiten en este mercado. En cuanto a las barreras de entrada tenemos principalmente:

- **Economías de Escala:** Para esta industria no existen grandes requerimientos de economías de escala, dado que en general no se necesitan grandes escalas de producción para una empresa entrante para poder empezar a competir, debido principalmente a la alta cantidad de empresas o de pequeños locales que ofrecen este servicio (establecidos y delivery) y a que en general son altamente focalizados en algún sector específico, lo que se traduce en una escala de producción más acotada. En cuanto a las economías de escalas relativas a otras áreas, como Marketing, Investigación y Servicio se da el mismo fenómeno.
- **Requerimientos de Capital:** Dado que en esta industria de servicios de alimentación existen por una parte los locales establecidos y por otra las empresas que entregan un servicio de delivery similar al pretendido por este proyecto, los requerimientos de capital pueden diferir entre ambos, debido a que si bien en ambos se necesita el capital necesario para producir en un lugar determinado el alimento requerido, en los locales establecidos se necesita además de un espacio físico para el consumo del producto. Pese a esto, los requerimientos de capital no debiesen ser de una gran envergadura para esta industria.
- **Diferenciación de Productos:** En este punto existen algunos matices extras que deben ser analizados. Por una parte ya existe en esta industria una alta

diversidad de productos alimenticios a los que el mercado puede acceder, sobre todo en sectores con una alta concentración de oficinistas y trabajadores, y las empresas que realizan entregas a domicilio también cuentan con una gama bastante amplia de productos para ofrecer, donde algunas deciden por especializarse en alguna línea de alimentos en particular, mientras que otras ofrecen menús más estándar. Sin embargo la diferenciación del producto o servicio final, pese a esta diversidad, no es un punto que se haya explotado de forma importante por lo que no representa una barrera importante para los nuevos entrantes, en donde el grado de fidelización a una marca o empresa si bien existe (personas que recurren frecuentemente a un mismo local o a una misma empresa de delivery), no es un punto trascendental en esta industria aun.

- **Curva de Aprendizaje:** Este concepto se refiere a la caída de los costos unitarios de producción conforme aumenta la "experiencia" de esta empresa en esa industria, o bien a partir del volumen acumulado de producción. En este sentido, los factores claves para esta reducción están en las economías de escala, la curva de aprendizaje, la sustitución de trabajo/capital y la tecnología. Sin embargo esta curva de experiencia como factor importante de la estrategia no se da en todas las industrias, y todo indica que en esta industria en particular no debiese ser un factor determinante o siquiera una barrera de entrada clave, dadas las bajas economías de escala y a que fundamentalmente no conviene a los participantes de este mercado en la curva de aprendizaje como una barrera de entrada, en donde la calidad del servicio parece tomar más fuerza que unos menores costos.
- **Acceso a Canales de Distribución:** Esta podría ser la barrera que represente un mayor obstáculo para quienes deseen entrar en esta industria, esto dado a la cantidad de empresas o locales existentes que podrían tener ya algún tipo de exclusividad con algunos proveedores y además, dada la cantidad y diversidad de empresas, una organización que desea entrar en una industria como la de alimentos, deberá realizar mayores gastos en promociones, descuentos e intensidad en los esfuerzos por ganar un espacio para vender su producto para poder darse a conocer.

Amenaza Sustitutos

Nuestra empresa, está en la industria de los servicios de alimentos caseros, lo que significa que la industria no está reservada a solo las empresas sustitutas directas de nuestra propuesta, sino que también a todas aquellas que brinden alimentos. El sector abarca una amplia gama de negocios desde Subway al Chinese take-out, por lo tanto, se puede considerar que cualquier alimento puede considerarse como un sustituto directo o indirecto a los productos que ofrecemos. Hay costes de cambio relativamente bajo en este sector, ya que un consumidor medio tiene poco dinero invertido y la lealtad en las marcas existentes es baja y pueden pasar fácilmente a diferentes productos sin ningún tipo de repercusión económica. Esto puede ser visto como una oportunidad y una amenaza, porque ya que hay consumidores que pueden estar más dispuestos a intentar un nuevo producto en el mercado y puede ser una amenaza porque los consumidores tienen muchas alternativas a los productos específicos de nuestra elaboración.

Poder de Proveedores

En principio, para la industria en general el poder de los proveedores es medio-bajo, dada la gran cantidad de oferentes que existen de los insumos de tipo alimenticio que utiliza la industria, tales como fruta fresca, carne, verduras frescas, pescado, etc. Sin embargo, para ciertas empresas como la nuestra, por ejemplo en donde un insumo importante por el factor diferenciador que entrega son los envases plásticos en donde se entrega la orden solicitada, ya que estos cuentan con características especiales por su forma, diseño y utilidad (especialmente hechos para ser calentados en microondas). Luego, dado que son pocos los proveedores de estos envases especiales, y a que esa industria está más concentrada que la industria a la que sirve (en este caso, la nuestra industria) sumado a que entrega un producto diferenciado, podemos aseverar que en este sentido, los proveedores tiene un poder mayor.

Poder de Compradores

Dado que el cliente final de esta industria es la persona que desea comprar un almuerzo y recibir en algunos casos un servicio relativo a este producto, con lo que estamos hablando de una gran cantidad de clientes con poca concentración y con bajos volúmenes de compra, podemos hablar de un bajo poder de negociación de

estos. Por la misma razón, no existen en general motivos de peso para que exista una integración vertical hacia atrás por parte de estos. Sin embargo, los costos de cambio son bajos en esta industria, por lo que la posibilidad de contraer contratos con empresas particulares para proveer de almuerzos/comida en forma consistente y periódica supone una buena alternativa para contrarrestar el problema del costo de cambio. Por último, dada la descripción del cliente final se ha señalado anteriormente, otras formas de obtención de poder de negociación quedan descartadas, que en general están ligadas a clientes que utilizan los productos que compran de una industria para nuevamente venderlos a un cliente final, en donde si el producto que compran a esta industria representa una alta proporción de sus costos, entonces su poder de negociación es mayor, dado que buscan comprar a un precio más favorable a una mejor calidad, por lo que su decisión se vuelve más selectiva.

Rivalidad

Existen varios factores a tomar en cuenta para determinar el grado de rivalidad en esta industria: en primer lugar, la competencia es muy numerosa, más allá de que no existan tantas empresas que hagan un servicio de delivery como el que se pretende en este proyecto, ya hemos vistos que los distintos comercios establecidos también forman parte del mercado competitivo, tanto los locales particulares como las cadenas de comida mas grandes (como McDonalds, Subway, Dominó, etc.). En segundo lugar cuando existe un producto o servicio que goza de poca diferenciación, entonces la rivalidad aumenta, lo cual se puede apreciar por ejemplo en la alta rivalidad que existe entre las empresas de comida rápida como McDonalds, Burger King y KFC, donde por muchos años se han dedicado a entregar productos de alta similitud con lo que se habían abocado a una disputa en torno a los precios, por lo que en los últimos años se ha visto un cambio en los productos que ofrecen, entregando mayores posibilidades como ensaladas y postres, así como comida más saludable, tratando así de atacar otros segmentos, que en particular, se acercan más al servicio que pretendemos ofrecer. En tercer lugar tenemos que las barreras de salida son altas, debido a que los activos físicos necesarios para operar en esta industria son bastante específicos, además que la lealtad del cliente es difícil de obtener y es complicada de extrapolar a otro tipo de industria, por lo que pese a que algunas compañías pudiesen estar teniendo bajos o incluso negativos retornos a la inversión.

Conclusión

La industria de alimentación en la ciudad de Santiago es muy competitiva, con una alta rivalidad y bastantes opciones de sustitutos, sin embargo tras el análisis realizado a las cinco fuerzas vemos que efectivamente existe una oportunidad latente, difícil de capturar por lo que significa entrar en este mercado y darse a conocer, pero gracias a la idea de ofrecer un servicio distinto, y con la correcta segmentación, vemos que el poder de los compradores no significara un gran problema, y que las ventajas sobre las otras fuerzas nos dan una buena oportunidad de éxito.

Análisis Interno de la empresa

Fortalezas:

Nuestra compañía, tiene un gran conocimiento en la preparación de alimentos, gracias a la contratación de un chef especializado, por lo que se podrá personalizar las comidas para dar cabida a las preferencias especificadas por el cliente. La compañía es creada por profesionales jóvenes quienes están conscientes de las necesidades de los potenciales consumidores, entregándoles un servicio rápido y eficiente. Y también existe conciencia del potencial que tiene la industria de la alimentación en cualquier lugar y contexto, especialmente en el lugar de trabajo de los ejecutivos.

Debilidades:

Al ser una empresa recién creada, no tendrá el know-how que ya posee el resto de las empresas de reparto a domicilio en la capital. Además, junto con esto aun no hay relaciones con clientes, las cuales puedan asegurarnos cierta demanda, por lo tanto el esfuerzo y recursos que hay que poner para ello es bastante por el hecho de partir de cero.

Análisis Externo

Oportunidades:

Chile cuenta con un número creciente de mujeres en la fuerza laboral. "Hoy en día, en un tercio de todos los hogares en Chile ambos padres trabajan, en comparación con uno de cada cinco hogares en 1990" (Encuesta CASEN 2006). Esto aumenta el número de mujeres que no tienen tiempo para cocinarle a su familia, por ello están

dentro del mercado objetivo los dos tercios de mujeres que trabajan que no tienen asesora del hogar. Además, hay un uso creciente de Internet que nos permitirá tener pedidos de forma más eficiente, logrando una mejor comunicación entre la empresa y nuestros clientes. Y por otro lado, la búsqueda de una mejor alimentación y las constantes campañas que realiza el gobierno por mejorar la calidad de nuestras comidas, presenta una necesidad de búsqueda de comidas más caseras al momento de escoger donde y como satisfacer los almuerzos diariamente en las oficinas. Actualmente hay un boom por lo saludable. Hoy en día las personas están mucho más preocupadas de llevar una vida saludable, aquí la alimentación juega un papel muy importante a la hora de llevar a cabo una dieta balanceada, es por eso que queremos aprovechar esto para satisfacer sus demandas.

Amenazas:

Nuestra empresa, estará expuesto al constante cambio en los precios de los alimentos. Además, como es una empresa nueva dentro de la industria alimenticia será difícil asegurarse de cadenas de suministro fiables, y cualquier problema con los proveedores podría disminuir las ventas. Además, al ser una empresa de reparto de comida diaria utilizará vehículos, por lo que estará expuesto a la volatilidad del precio de los combustibles, donde cualquier incremento en el precio, así como también los problemas de tráfico tendrá un efecto negativo en la producción diaria. Otro aspecto es la amenaza de nuevos competidores, dado que las barreras a la entrada en esta industria son relativamente bajas.

Productos y servicios

Descripción

Sabores Delivery tiene por forma de negocio preparar y elaborar productos de orientación alimenticia que cubran las necesidades de almuerzos diarios y cenas según sean las preferencias de los clientes.

El negocio cuenta con dos orientaciones claves: Por un lado se ofrecerá este servicio a empresas particulares que operan con oficinas en un determinado radio o zona específica de la ciudad. Aquí se apunta a ejecutivos y empleados que buscan una comida rica, sana y variada, en formato casero y fácil de consumir. En tanto nuestra otra arista serán domicilios/personas particulares quienes, en base a un mundo en constante movimiento y con limitaciones de tiempo y espacio, no son capaces de preparar sus propios productos en casa, y buscan algo similar, de bajo costo que les solucione la necesidad básica de alimentarse, pero que buscan una alternativa diferente, rápida y eficaz, pero a la vez desde la comodidad de su hogar. Cabe mencionar que en principio la orientación principal de *Sabores Delivery* será hacia el primer segmento señalado: la empresa, por un tema estratégico que será explicado con mayor detalle conforme se avance en el presente documento.

A continuación se presentan los procesos claves del negocio en forma descriptiva y que será la base operacional para entregar los productos y servicios que se ofrecen.

1) Contratación del Servicio:

El proceso de contratación del servicio comienza cuando el cliente llama o ingresa a la página Web de la empresa, en la sección de “Contrata tu menú”, selecciona el tipo de menú que desea, (Básico, Gourmet, Premium o Light) y el periodo por el cual desea contratarlo, se genera el contrato que será firmado junto a la primera entrega de pedido y se paga, este pago puede ser realizado con tarjetas de crédito directamente en la página Web, mediante transferencia electrónica, depósito bancario o directamente en las oficinas de la empresa.

2) Preparación del pedido:

Este proceso comienza con la compra de insumos, el cual mayoritariamente será despachado por los proveedores, los cuales deben ser cuidadosamente seleccionados y certificados, ya que los ingredientes de nuestros menús son fundamentales en el producto final. Al comienzo de cada día se preparan todos los pedidos diarios y se envasan en contenedores especialmente diseñados para este tipo de productos.

3) Despacho del pedido:

Luego se realiza el despacho de acuerdo a las rutas, que se diseñarán según la conveniencia y en relación a la planificación horaria establecida para el total de entregas del día. En este punto es esperable que un principio la planificación de entregas sea más sencilla, pero conforme aumente la cantidad de clientes y sean más diversificados en cuanto a su locación, esta planificación se volverá algo más compleja, por lo que será necesario apoyar la estructuración de rutas con algún especialista ayudado de una constante retroalimentación que se pretende realizar con los clientes en cuanto a la conformidad del pedido y tiempo de espera entre otros.

Propuesta de valor

El servicio/producto ofrecido debe pretender ser la mejor alternativa de comida casera hecha fuera de casa y despachada a domicilio en cuanto a relación precio-calidad, facilidad en todo el proceso de orden y consumo, accesibilidad y variedad, contando con mecanismos de control de la calidad de nuestros productos y constante renovación de menús. En particular se pretende ofrecer:

- Planes mensuales o semanales: Según sean las necesidades del cliente, en general empresas, se dispondrá de distintos planes en cuanto a su periodicidad. La idea es establecer uno u otro en forma sólida para crear luego contratos anuales y así proyectar una relación de mediano plazo con el cliente.
- Planes o raciones individuales, familiares, o grupales.
- Servicio personalizado en cuanto a la hora, fecha de entrega y menú seleccionado.
- Amplia variedad de platos para la elección de cada cliente.

- Menú surtido y equilibrado para todo el mes el cual contempla todos los componentes necesarios para una dieta saludable. Uno de los factores claves y que a su vez representa una oportunidad de negocio como se ha expuesto anteriormente es lograr cumplir con un servicio que otorgue confianza en el consumidor sobre lo que está consumiendo, por lo que se pretende entregar información detallada sobre cada menú que se ofrezca.
- La entrega de la comida es en envases desechable diseñados especialmente para el microondas, tanto en la forma del envase como en su composición, lo cual evita el lavado de la fuente y nos asegura entregar un alimento a su correcta temperatura, dado el material del que está hecho el envase.

Valor Agregado

Creemos que una de las claves de este negocio propuesto, y que determina el valor agregado que se pretende entregar, es la personalización del servicio de comidas y almuerzos hacia los clientes. En este sentido, en general el mercado relacionado a las personas que trabajan de oficinistas y satisfacen sus necesidades de alimentación en negocios establecidos, reciben una atención estándar y poco personalizada, en donde si bien puede existir cierta variedad en los menús, el cliente suele solicitar en este tipo de locales un mismo tipo de platos cada vez que acude a estos, de manera de "irse a la segura", tanto por la poca disposición de tiempo (en este sentido nos referimos a "horario de almuerzo", ver y analizar el menú y la necesidad de responder rápidamente a un mozo o cajero por problemas de colas o líneas de espera que se producen en estos locales en estos horarios) como también la baja disponibilidad a correr riesgos en cuanto al producto solicitado. Lo anterior se acentúa aún más si incluimos en este tipo de locales, aquellos que corresponden a los denominados restaurantes de comida rápida, en donde la personalización del servicio se reduce aún más.

Ahora bien, si nos centramos en la competencia más directa, es decir otros negocios de comida *delivery* que existan en la zona, el valor agregado indicado se reduce al compararlos con este tipo de competencia, sin embargo la personalización de menús según las necesidades ya expuestas, sumado a la garantía de entregar un servicio puntual y eficiente, dado que el servicio se va a ofrecer en un área limitada y concentrada de clientes, es la propuesta de valor que creemos debiese ser clave para el éxito del negocio.

Sustitutos y Competencia

Como se ha mencionado anteriormente, existe una amplia variedad de sustitutos que son posibles de señalar. Ya que finalmente cualquier tipo de comida no comprendida en nuestros menús podría considerarse como sustituto, consideraremos como sustituto (producto) principal a los sándwiches, pizzas y hamburguesas como los principales. En términos de competencia, podemos señalar los siguientes:

En primer lugar tenemos los locales establecidos en las zonas aledañas a un sector de oficinas en donde se ofrecen menús por día, así como platos de mediana complejidad en su preparación en cuanto al tiempo que requieren de ser cocinados. En este sentido podemos poner como ejemplo un local particular (no cadena de restaurantes), en el que se ofrece un menú de entrada, más plato de fondo, bebida y postre, oferta que varía día a día pero que no se diversifica demasiado en el plazo de un mes, y donde además, si el cliente no gusta de este menú, se ofrecen platos y sándwiches; todo lo anterior ofrecido en un espacio o instalación propia del local donde se entrega el servicio completo. A modo de referencia, en lugares como Providencia y Santiago centro existe una gran cantidad de este tipo de negocios particulares.

Como segunda alternativa tenemos los locales de comida rápida y cadenas de restaurantes. Aquí podemos encontrar una amplia variedad de cadenas, la mayoría de ellas franquicias de marcas extranjeras que se han instalado con éxito en Chile, como McDonald's, KFC, Subway; pero también contamos con cadenas nacionales de bastante renombre como Doggis, Tarragona y Dómino, aunque esta última apunta a entregar un producto más elaborado lo que se traduce en precios más altos. En cuanto a Doggis, esta es la mayor cadena de comida rápida de origen nacional, con 160 locales en todo el país y con más 20 años de trayectoria en el rubro, hace a esta empresa un sustituto importante, sobre todo por el poder que tienen esta y otras empresas de comida rápida de hacer promociones especiales, como por ejemplo una promoción mundialera que lanzó Doggis que le llevó a aumentar sus ventas en un 300%³. En tanto Tarragona lleva cerca de 12 años en el rubro y pese a tener cerca de 35 locales en el país, ha crecido sostenidamente en los últimos años, lo que se refleja en el crecimiento de un 25% que tuvieron para el año recién

³ <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/cadena-de-comida-rapida-chilena-triplico-sus-ventas-gracias-seleccion-de-chile>

pasado⁴. Si bien este tipo de competencia no es directa, si es un punto clave a tener en cuenta por cuanto las preferencias de los consumidores al momento de querer alimentarse en la ciudad, y como mencionamos, la calidad del servicio personalizado y la entrega de un menú saludable, son las características que se pretende entregar en forma especial y que diferencia de este tipo de locales, aunque cabe mencionar que existe una característica en común importante y que se comparte con este tipo de locales al momento de competir: la agilidad del servicio. Un último factor a destacar con respecto a este tipo de locales (tanto recintos particulares como cadenas de comida rápida) es el de la limpieza y presentación del local o lugar físico en donde se presta el servicio. Este factor es muy importante para estos locales y es por estos que invierten importantes recursos en tanto mantener siempre limpios los espacios, como de estar modificando con cierta regularidad la apariencia de estos, como ha realizado por ejemplo McDonald's en el último tiempo en nuestro país, modificando varios de sus locales hacia un aspecto más vanguardista y moderno. En este sentido, hallamos una ventaja importante para nuestro negocio, ya que esta preocupación no se hace necesaria en un servicio de tipo Delivery, sino más bien los esfuerzos deben estar centrados en cuidar el aspecto y presentación de la comida en su empaque.

En tercer y último lugar tenemos los negocios de comida *delivery* propiamente tales, que conforman como totalidad nuestra competencia directa, los cuales si bien en el segmento objetivo de las empresas en más reducida su cantidad, en el segmento de personas particulares encontramos una gran cantidad de negocios, la mayoría especializados en algún tipo de comida, siendo las de mayor proliferación las de Pizza, comida China y comida tipo Sushi. Estas si corresponden a nuestra competencia directa, pero finalmente todas estamos en el rubro de entregas de servicios alimenticios.

⁴ <http://www.ceret.cl/noticias/cadena-de-comida-rapida-tarragona-busca-consolidarse-con-nuevos-locales/>

Marketing y Estrategia

Marketing Mix

Producto/Servicio

La empresa *Sabores Delivery* comercializará platos preparados de comida casera y a domicilio. Los platos serán individuales o familiares. Los cuales se podrán contratar bajo planes mensuales o semanales.

Hay que destacar que esta empresa, además de vender productos, ofrece un servicio, que pretende satisfacer las necesidades alimenticias de las personas que no puedan, o no quieran tener complicaciones con este tema, adquiriendo una solución rápida, eficiente y saludable.

Como es un servicio, este funciona de la siguiente forma:

El sistema funcionara de acuerdo a planes mensuales o semanales, en base a menús semanales, puede ser almuerzo y/o cena. La idea es que sea una dieta equilibrada, y que los clientes puedan elegir un menú para toda la semana según sus gustos y las opciones existentes por día. Se entregara la comida diariamente en un envase desechable, diseñado especialmente para aprovechar el espacio del microondas.

Precio

Nuestros precios tendrán un valor entre los \$2000 y \$6000, por menú, dependiendo de si el contrato es semanal o mensual, si es en formato individual o familiar y de la cantidad de menús por pedido.

Otro aspecto relacionado con el precio de envío es que el despacho ya está incluido dentro del precio.

Promoción

La promoción se realizará a través de volantes en los distintos puntos que se encuentren los potenciales clientes; oficinas, edificios u hogares. En algunos casos se contactará personalmente a los clientes más atractivos,

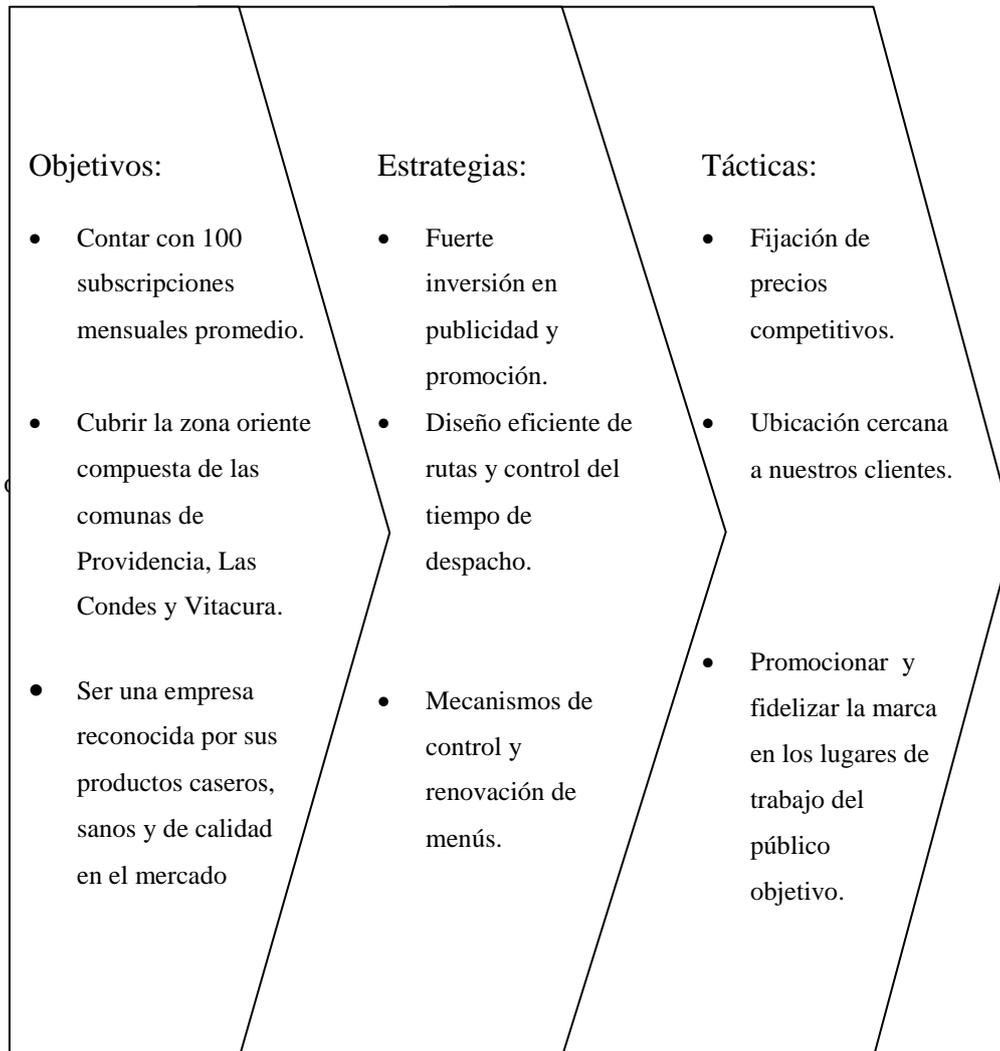
como las empresas y sindicatos, con los cuales se puede lograr contratos masivos y prolongados.

Además existirá la página de internet para informar sobre los menús, platos, precios, despachos, horarios, promociones especiales y todo lo necesario para que los clientes estén bien informados a la hora de tomar una decisión.

Plaza

La distribución de productos se llevará a cabo a través del servicio delivery a los consumidores. Pero este estará limitado a un perímetro en particular. Los platos y menús se despacharán desde el lugar donde se preparan.

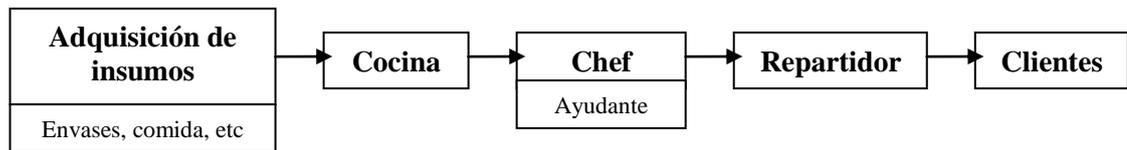
Cuadro resumen del plan de marketing



Operaciones

Flujo de operaciones y plan de adquisiciones

La estructura de operaciones de la empresa se define de la siguiente manera:



Se comprarán primero materias primas para preparar los platos; como por ejemplo frutas, verduras y carnes, además de los envases en donde se entregarán los platos a las empresas, las bolsas para el reparto, servilletas, entre otros. Algunos materiales se comprarán en supermercados mayoristas y no todos los días, como por ejemplo arroz, comida enlatada, sal, aceite, entre otros. Mientras que los ingredientes principales de los platos se comprarán diariamente en la vega central (verduras, etc.). Todo esto va directamente a la cocina en donde el Chef con su ayudante se encargarán de la preparación. Los platos se entregarán al repartidor, el cual los entregará a los clientes.

Como hay contratos ya establecidos con los clientes sabemos cuál es nuestra demanda, por lo que los insumos perecibles que compraremos serán en la medida que se requieran y no se tendrán que almacenar cantidades mayores de ellos. Sin embargo hay alimentos no perecibles como los mencionados antes que no se comprarán todas las semanas (arroz, etc.) y que serán almacenados en estantes, al igual que los envases.

Infraestructura física necesaria y capacidad instalada

Como se mencionó, el lugar en donde operará la empresa será una casa que se arrendará y adaptará para desarrollar todas las funciones detalladas anteriormente. Esta estará ubicada en alguna de las comunas en donde se encuentran nuestros clientes, las cuales son Providencia, Las Condes y Vitacura Poniente. El arriendo será por los años de duración del negocio, el cual está pensado en 5 años (los flujos

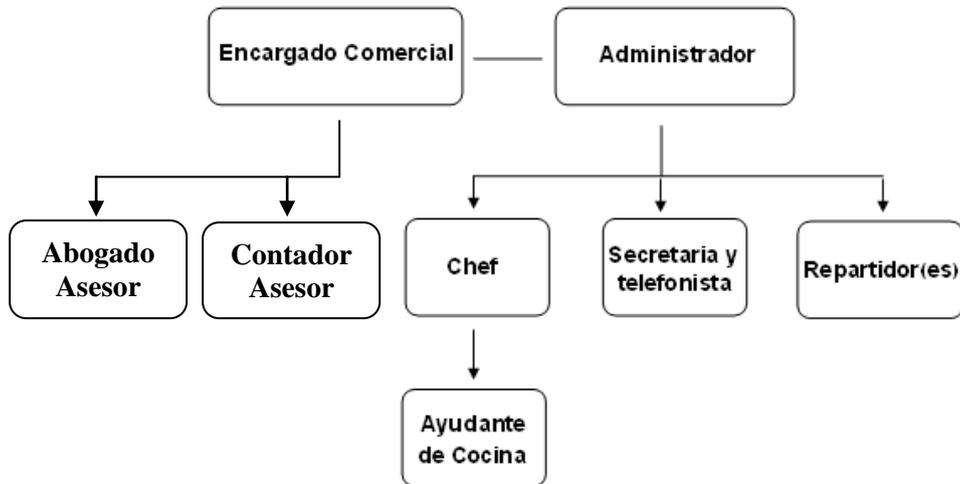
fueron calculados en 5 años, ver anexo). La casa deberá contar lógicamente con una cocina, piezas que se adaptarán a modo de oficina para el encargado comercial, el administrador y la secretaria, además de baños para todo el personal.

Los refrigeradores y hornos serán adquiridos en la inversión inicial, al igual que todos los implementos de cocina, tales como hoyas, cuchillos, etc.

Con todo esto se podrá comenzar a operar para cubrir la demanda inicial de 48 consumidores.

Recursos Humanos

Organigrama



Funciones

- Encargado Comercial y Administrador: en este ítem la labor del administrador es de gestionar la interacción al interior de la empresa, mientras que la del encargado comercial es la interacción de la empresa con los clientes, generar contratos con los clientes y firmar documentos. Además estos dos pueden realizar tareas como las siguientes: las compras y abastecimiento, los contratos y publicidad, la parte financiera y de contabilidad, y los recursos humanos.
- Secretaria y Telefonista: su tarea será contestar las llamadas entrantes, para tomar solicitudes de los clientes, hacer contacto con empresas para la generación de contratos y derivar las llamadas que sean dirigidas al Encargado Comercial y Administrador, además de organizar los documentos que se generen a partir de las distintas operaciones.
- Cocinero (Chef) y Ayudante de Cocina: encargado de la preparación de los alimentos y solicitar los insumos que sean necesarios en el proceso productivo. El ayudante estará bajo el mando del Cocinero según este disponga.

- Despachador: su tarea es repartir las órdenes que deban ser entregadas durante el día. La posibilidad y necesidad de aumentar la cantidad de estos dependerá de la evolución de la demanda. En un comienzo se contratará a un despachador con auto propio, al cual se le dará un bono por conceptos de bencina mantenciones y otros, el cual será de \$180 por kilómetro recorrido. Este trabajará un promedio de 3 horas diarias, las cuales corresponden a las horas de los repartos de la comida, el cual será entre las 12:00 y las 15:00 hrs.
- Abogado y Contador Asesores: son contratados externamente para desarrollar labores específicas necesarias para el funcionamiento, son trabajos puntuales a los cuales se les pagara una asignación por trabajo descontados de gastos administrativos. Son necesidades temporales que se contrataran en base a las necesidades de la temporada. Sus tareas radica en generar contratos, fiscalizar la legalidad de las acciones de la empresa, gestionar los pagos de impuestos, etc. Según sea requerido.

Costos

- Encargado Comercial y Administrador: el sueldo para estos ha sido calculado sobre la base de que los administradores y gerentes serán ingenieros comerciales recién egresados de la Universidad de Chile, por lo que el sueldo promedio de mercado es de \$850.000 líquido, a lo cual hay que considerar bruto de \$1.062.500 por conceptos de imposiciones, precisiones y seguros. Como estos son dos individuos, los sueldos mensuales de la administración ascienden a \$2.125.000.
- Secretaria y Telefonista: a esta se le pagará un sueldo de \$350.000 líquidos imponibles.
- Cocinero (Chef) y Ayudante de Cocina: el Chef recibirá un sueldo de \$500.000 líquidos y el ayudante de \$180.000 líquidos, ambos imponibles.
- Despachador: este tendrá un sueldo base de \$150.000 líquidos con boleta de honorarios, más el bono de \$180 por kilómetro recorrido no imponibles.

Implementación y Control

Implementación

- Procesos:

Se gestiona la presentación de los productos y el servicio a través de Brochure e información vía web. Se procede a realizar un contrato de servicio el cual se puede firmar ya sea en la oficina del cliente, su hogar o algún lugar previamente establecido con el cliente. El pago será por adelantado según contrato, este puede ser documentado o en efectivo.

Los clientes son contactados de manera presencial por los administradores de la empresa, se presentan las opciones y las ventajas de contratar los servicios con la compañía y posterior a ello se generan los contratos en caso de ser aprobados por los clientes. Semanalmente los clientes harán sus pedidos llamando a las oficinas o bien enviando a través de correo electrónico sus opciones para la siguiente semana, de manera tal que el chef puede elaborar pedidos de insumos el último día de la semana para ser adquiridos a primera hora del día lunes según sean necesario.

Diariamente se cocinarán los platos específicos para cada cliente según la lista de opciones que se disponga semanalmente, y luego son embasados de modo individual en los recipientes plásticos dispuestos por la empresa y adquiridos a el proveedor anteriormente señalado, y finalmente son despachados por un repartidor con vehículo propio el cual tendrá una ruta optimizada en cuanto a tiempo y distribución para optimizar el proceso de reparto.

El cliente diariamente recibirá sus platos embasados a una hora fijada con antelación y en base a la optimización dada por los administradores al momento de generar los contratos. Cabe señalar que son productos desechables por lo que no es necesario un retiro de los recipientes.

Se cuenta con un capital inicial de \$30.000.000 aproximadamente con los cuales se planea la realización de las siguientes actividades:

- Acondicionar la propiedad según las exigencias legales y sanitarias del negocio.
- Compra de maquinaria y artículos de cocina.
- Compra de insumos.
- Compra de vehículos acorde con las necesidades de la empresa.
- Gastos en publicidad.
- Pagos de sueldos.

• Personas

Contratación de un Chef profesional con experiencia en el rubro, más un ayudante de cocina. Se necesitara una secretaria telefonista quien recibirá los pedidos telefónicos y agendará reuniones con futuros clientes, la cual debe tener conocimientos básicos computacionales. Además se debe contar con al menos un despachador quien entregará los pedidos.

El contacto con proveedores y compras se realizara directamente por los administradores de la empresa, quienes a su vez llevaran el control de las finanzas y contabilidad de la compañía.

Control

El sistema de despacho será controlado según el tiempo de demora y la planificación de las rutas. Además de la revisión diaria del kilometraje y del consumo de combustible.

El desempeño de la empresa será medido a través de las utilidades mensuales y del crecimiento del número de pedidos.

Se llevará a cabo un control de satisfacción por parte de los consumidores, a quienes se les pedirá una evaluación de los servicios y productos entregados, de esta manera se puede mejorar en las falencias que se valla incurriendo, y a su vez ir implementando nuevos procesos en toda la cadena de la elaboración y entrega de los productos finales. La idea es hacer partícipe a los mismos clientes de comunicarnos las necesidades y deseos que tienen para satisfacer sus diferentes gustos dentro de márgenes acorde a la empresa.

Carta Gantt

Para la implementación del negocio se ordenó las actividades necesarias según sus plazos de tiempo, los cuales se expresan en la siguiente Carta Gantt:

actividades	mes	mes	mes	mes	mes	mes
	1	2	3	4	5	6
Búsqueda y arriendo de lugar	■	■				
Formación de la sociedad		■				
Iniciación de actividades		■				
Registro de marca		■				
Adaptación local			■	■		
Adquisición de artefactos y utensilios			■	■		
Permisos municipales			■	■	■	
Permisos de salud			■	■	■	
Generación de contratos con clientes			■	■	■	
Selección de personal					■	
Iniciación de operaciones						■

Riesgos

Los riesgos que podemos distinguir, se relacionan con las debilidades dada la poca experiencia que presentan los creadores del proyecto y por ende alguna falla que se pueda tener frente a la implementación. Existen también sucesos ajenos, como son posibles eventos como el pasado terremoto que afecto a al país, así como otro problema de índole ambiental que pueda surgir.

Riesgos propios del negocio:

- 1- Podría suceder que no se cuente con los contratos deseados en esta evaluación del plan de negocios.
- 2- Podría suceder que existan accidentes por parte del repartidor que afectarían los despachos y problemas con los clientes.

- 3- Podría suceder que el local no cumpla con el requisito sanitario de alimentos. Decreto Supremo N° 977/96. Por lo que incurriríamos en mayores gastos de inversión.

Riesgos del entorno:

- 4- La demanda no es la esperada.
- 5- Problemas con proveedores.
- 6- Entrada de otros competidores.

Plan de Contingencia

Frente a cada problema es necesario un plan de contingencia propio, para incrementar la confianza y ser efectivos en la respuesta frente al problema.

- 1- Si no se cuenta con los contratos necesarios para ser rentables, se incrementarán las visitas persona a persona (P2P) y se implementarán mejores estrategias de ventas ya sea ajustando las promociones y los planes.
- 2- Ser cuidadosos al momento de contratar repartidores, promoviendo el uso de automóviles para disminuir riesgo de accidentes y exigir seguros personales para el caso de que los haya.
- 3- Tener conocimiento de las leyes sanitarias de Chile para cubrir todo posible problema legal de ante mano de esta índole.
- 4- En caso de que la demanda no sea la esperada, se buscará realizar un nuevo estudio tratando de pedir y contar con la opinión de los clientes y ver las fallas en que se puede incurrir y las cuales pueden mejorar.
- 5- Si se presenta problemas con los proveedores, se tratará de contar con un stock de inventario almacenado en las dependencias para ser usados en caso de que se presenten y así no cortar la cadena de suministros ni el ejercicio del local hasta que se solucione o se busquen nuevos proveedores. Desde ya ver otras opciones en caso de que esto suceda.
- 6- Y por último si llegaran a entrar nuevos competidores, se buscará crear promociones y descuentos con los clientes que existen y fidelizar sus preferencias con la empresa.

Hay que estar consciente de que existen innumerables sucesos o escenarios que podrían afectar el buen funcionamiento del local y el éxito del negocio, los cuales desde ya se irán analizando en la medida que van surgiendo nuevas amenazas y creando planes de contingencia ad-hoc a las necesidades de la compañía.

Estudio Económico y Financiero

Estructura financiera requerida

Para comenzar el proyecto o negocio necesitamos la suma de \$28.833.957, donde el detalle es el siguiente:

Inversiones	
Pie Camioneta	\$ 3.078.000
Publicidad (volantes, pendones, etc)	\$ 72.800
Implementos cocina (hornos, ollas, etc)	\$ 2.979.095
Página internet	\$ 187.720
Capital de trabajo	\$ 22.216.342
Mes de garantía	\$ 300.000
Inversion Inicial	\$ 28.833.957

Identificación de fuentes de financiamiento potenciales

Para poder implementar este negocio requerimos de un capital no menor, el cual asciende a los 30 millones de pesos. Este monto está pensado obtenerse a través de la postulación a un Capital Semilla, crédito Corfo, presentando el proyecto en las fechas estipuladas como microempresa. Corfo es capaz de aportar la totalidad del dinero necesario para llevar a inicio el proyecto de la empresa y tiene la ventaja de que no debe ser devuelto, por lo tanto no fue necesario incluir gastos en el pago de los créditos y su eventual devolución o pagos a inversionistas particulares. Por otro lado, está pensado que los dueños sean los mismos inversionistas dado que el monto de iniciación no es tan elevado.

La inversión inicial realizada será destinada en su mayoría para la infraestructura, la compra del material necesario para echar a andar el proyecto y sus eventuales costos en las pérdidas de los primeros meses. Además se necesita comprar los materiales para desarrollar el producto final propiamente tal, los cuales abarcan utensilios de cocina, artículos para la entrega (recipientes) y los insumos mismos (comida; carne, verduras, etc.)

Por otro parte tendremos otro tipo de gastos, los que dicen relación con la publicidad que se realizará, esta implica los Brochure que dan a conocer la empresa, sus servicios entregados y los precios a los clientes potenciales.

Luego de haber iniciado el negocio, con las utilidades que se obtengan, se financiarán la ampliación del local, y la capacidad de producción diaria según estén los resultados y las gestiones de los encargados de generar nuevos contratos durante el ejercicio de la actividad.

Expectativas de viabilidad económica

Para poder hacer los flujos realizamos una estimación de demanda inicial de 48 usuarios de planes semanales y considerando planes a un precio promedio de \$3.000. Un básico estudio de demanda arroja un crecimiento de un 25% trimestral, en donde se considera que existen meses de baja demanda, periodo considerado en época de vacaciones de verano, en donde se estima que en un escenario negativo esta demanda puede reducirse en un 50% como máximo. Lo que genera un flujo mensual detallado en el anexo 5.

Hay que tomar en cuenta que el cálculo estimado anterior generará pérdidas en un comienzo del proyecto, sin embargo, la demanda estimada generara nuevos convenios con nuevos clientes lo que significara un repunte en los flujos anuales que hacen que el proyecto en un escenario regular el proyecto es consistente y viable.

Para el flujo a 5 años, detallado a continuación, se asume que el número de clientes aumenta en un 10% anual, considerando la ampliación del local, la capacidad de producción y cobertura del despacho.

FLUJO A 5 AÑOS						
				10% anual		
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
menus	\$ -	\$ 45,633,049	\$ 122,742,614	\$ 135,016,875	\$ 148,518,563	\$ 163,370,419
Gastos Operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
menu (comida, envases, etc)	\$ -	\$ 18,202,940	\$ 46,065,499	\$ 50,672,049	\$ 55,739,254	\$ 61,313,180
Combustible	\$ -	\$ 507,300	\$ 571,638	\$ 644,137	\$ 725,829	\$ 817,882
Gastos Repartidores	\$ -	\$ 2,339,314	\$ 2,331,133	\$ 2,322,981	\$ 2,314,857	\$ 2,306,762
gastos de administracion,	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
arriendo local	\$ -	\$ 3,630,000	\$ 3,780,000	\$ 3,280,165	\$ 2,846,424	\$ 2,470,038
sueldos personal	\$ -	\$ 41,291,250	\$ 42,997,500	\$ 37,311,880	\$ 32,378,078	\$ 28,096,679
Gastos Comunes (gas, agua, luz, telefon)	\$ -	\$ 4,284,000	\$ 4,498,200	\$ 3,935,925	\$ 3,443,934	\$ 3,013,443
mantenimiento pagina de internet	\$ -	\$ 78,000	\$ 132,000	\$ 186,154	\$ 262,525	\$ 370,227
Pago Intereses Camioneta	\$ -	\$ 1,157,534	\$ 1,157,534	\$ 1,157,534	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ 2,052,279	\$ 2,052,279	\$ 2,052,279	\$ 2,052,279	\$ 2,052,279
Utilidad antes de Impuesto	\$ -	\$ 22,216,342	\$ 25,226,372	\$ 39,388,005	\$ 55,361,804	\$ 69,179,218
Impuestos (17%)	\$ -	\$ -	\$ 4,288,483	\$ 6,695,961	\$ 9,411,507	\$ 11,760,467
Utilidad Neta	\$ -	\$ 22,216,342	\$ 20,937,889	\$ 32,692,044	\$ 45,950,297	\$ 57,418,751
Amortización Camioneta	\$ -	\$ 2,394,466	\$ 2,394,466	\$ 2,394,466	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ 2,052,279	\$ 2,052,279	\$ 2,052,279	\$ 2,052,279	\$ 2,052,279
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,000,000	\$ -	\$ -
Pie Camioneta	\$ -	\$ 3,078,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
publicidad (volantes, pendones, etc)	\$ -	\$ 72,800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
implementos cocina (hornos, ollas, etc)	\$ -	\$ 2,979,095	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
pagina internet	\$ -	\$ 187,720	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
capital de trabajo	\$ -	\$ 32,315,242	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
mes de garantía	\$ -	\$ 300,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja	\$ 28,833,957	\$ 22,558,528	\$ 16,307,219	\$ 23,653,897	\$ 38,591,070	\$ 47,710,563

El costo promedio de elaborar un menú se calculó en \$1100 cada uno, este cálculo estimado se considera variable dado el constante cambio en los precios de las materias primas, que pueden ser estacionales, por lo tanto se considera este punto para la sensibilización de los flujos más adelante. El costo de cada menú incluye la adquisición y compra a un proveedor⁵ de los envases microondeables, el cual no supera los \$50 por unidad.

Para la página de internet se contrató a un agente externo para la realización de un diseño adecuado a los valores de la empresa y su contenido de información, además se puede estudiar la posibilidad de generar medios de pagos on-line y como canal de venta en el futuro. El valor anual de la página con 5 años de cobertura es de \$9.500⁶.

El ítem de gastos del repartidor, incluye el costo del despacho de los productos al destinatario final. Para el uso de combustibles para el reparto de los productos al destinatario final se calculó en promedio un recorrido de 10 Km diarios, por lo que se considera variable en cuanto a la demanda que se tenga mes a mes y como recorrido diario, para ello se calcula un costo de \$180 por Km recorrido pago que

⁵ Proveedor de envases plasticos desechables para alimentos. www.deandespac.cl

⁶ Según NIC Chile; <http://www.nic.cl/aranceles.html>

se le realizara al encargado del despacho de los alimentos lo que cubre el costo de la gasolina y su eventual depreciación del vehículo, esto dado que se considera la contra contratación de un despachador con vehículo propio para evitar la adquisición de otros vehículos por parte de la empresa y su posterior depreciación. Por otro lado está el uso de un vehículo adquirido para las compras diarias y semanales de la empresa para su funcionamiento, y la elaboración de los productos, con un costo de \$40.000 mensuales con un aumento de un 1% mensual.

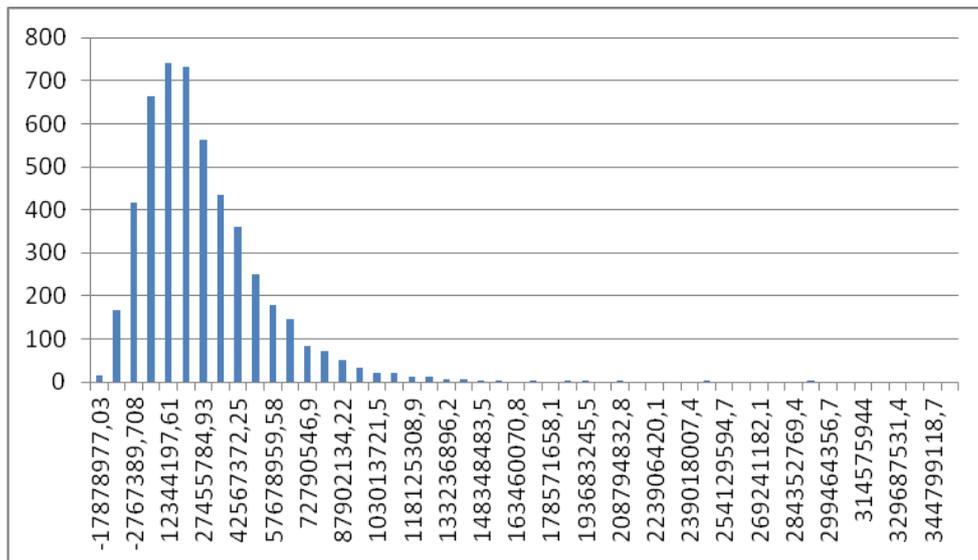
El arriendo del local para la elaboración de los productos y el funcionamiento de la empresa en cuanto a lo administrativo se estima en \$300.000 valor que considera una casa particular, ubicada en Rondizzoni 1670, comuna de Santiago centro, esta ubicación nos da una ubicación estratégica dado el potencial de consumidores presentes en los tribunales de justicia, y la accesibilidad de las autopistas que nos permite una rápida movilización, clave en la logística de distribución de los productos.

Al igual que los sueldos que corresponden al chef, una secretaria, el despachador y un ayudante de cocina., sumado al sueldo de los administradores, éstos ascienden a \$3.412.500.

Sensibilización

A la hora de sensibilizar la demanda asumimos distribución normal, debido a que supusimos un comportamiento racional por parte de los consumidores. A su vez, se consideran como variables el número de pedidos mensuales, el costo de la preparación de cada menú, y el gasto en traslado de dichos productos.

Con la ayuda de un modelo de sensibilización, en este caso el sensibilizador Montecarlo de Parisi, hemos incorporado los valores que son variables. Con estos resultados, se ha podido establecer una tasa de descuento del 18% lo que permite que el VAN del proyecto a 5 años en perpetuidad sea de \$19.055.050. El TIR del proyecto total es de un 30.51%, resultados que se reflejan a continuación:



Por lo que el proyecto es rentable según valor del proyecto en 5 años, lo que se puede reflejar en el valor del TIR.

El sensibilizador Parisi, nos arroja un resultado positivo con una probabilidad de un 94%, con valores en el peor de los casos, de \$17.878.977 de perdidas y de \$359.910.705 en el mejor de los escenarios posibles. Como se demuestra en la siguiente tabla:

Nombre de hoja de resultados	Resultados1
Estadísticas Generales	
Número de variables	13
Número de Iteraciones	5000
Media	30501668.11
Desviación Estandar	26822567.93
Varianza	7.1945E+14
Valor Mínimo	(\$17,878,977.03)
Valor Máximo	\$359,910,705.99
% Negativo	6%

Comentarios Finales y Recomendaciones

La constante necesidad de almorzar a diario fue una de las principales impulsadora de la creación de este proyecto, que en base a la creencia de éxito que pudiese tener, nos llevo a realizar estudios cuantitativos del mercado. Se ha podido medir el impacto que una buena empresa, con dedicación y calidad, puede llegar a tener en los consumidores, haciéndolos participe de las propuestas de valor que la misma compañía llegara a tener.

El estudio arroja que el sector de providencia, las condes y Vitacura, son grandes potenciales dado el nivel de los trabajadores que existen en el sector, y de la competencia que tiene otros objetivos, por lo que resulta más fácil posicionarse y ganar terreno en el transcurso de los anos, situación que nos arroja un crecimiento de alrededor de un 8% mensual, reflejado en un 25% cada 3 meses dada la generación de contratos, y búsqueda de nuevos clientes potenciales.

Debemos dejar en claro que no hemos realizado un vasto estudio de marketing, con toda la investigación que esto amerita, sin embargo, hemos podido identificar algunas de las necesidades de los posibles consumidores de nuestro producto y servicio, entre los que se detallan a continuación:

- El fuerte crecimiento de empresas que operan diariamente en días laborales, especialmente en sectores como providencia, Isidora y la nueva fuente laboral de la torre titanium y la futura torre costanera, son fuentes potenciales de clientes en el mediano plazo. Por lo mismo, muchas empresas en el sector se constituyen en antiguas casas por lo que disponen

de comedores, necesidad básica para que nuestros clientes puedan aprovechar nuestros servicios de almuerzos a las oficinas.

- El promedio de gastos entre los trabajadores que salen a almorzar está entre los \$2.500 y \$6.000 por lo que es fundamental presentar propuestas que estén dentro del alcance de los consumidores y de los gastos de las empresas en concepto colación. Frente a ello se identifica que un valor promedio de \$3.000 por menú, es un valor totalmente absorbido por los trabajadores y los potenciales clientes de la compañía.
- Se requiere de una infraestructura no muy compleja, una oficina para la generación de proyectos nuevos y nuevos contratos, mas una amplia cocina, dado que no se atiende en local, los productos son elaborados y despachados, por lo que el espacio se utiliza mayormente para la confección de los menús, y su almacenamiento diario, mas la bodega de alimentos no perecibles.
- El consumidor final requiere de un espacio habilitado para conceptos de colación, por lo que es fundamental generar conversaciones con clientes, para poder identificar aquellas empresas que tengan este tipo de servicios incorporados.

Estas inferencias han permitido definir la propuesta del proyecto, con lo cual se puede cubrir una necesidad básica que las personas, con una propuesta de valor interesante para los consumidores. Esto nos lleva a definir que los ingresos en un primer año son de alrededor de \$45.000.000 que posteriormente en base a la demanda y crecimiento esperado en un escenario medio a pesimista, aumenta considerablemente a \$120.000.000 por año. Lo que nos permite inferir que es un emprendimiento interesante y con una fuerte solvencia.

Los resultados obtenidos en términos económicos fueron lograr un VAN de \$19.055.050, en conjunto con una TIR de 30.51%, todo esto con una inversión total requerida de \$28.833.957.

La sensibilización en la demanda y los costos de operación y gastos de traslado refleja que existe una alta probabilidad de tener un resultado positivo llegando a un 94% de probabilidad positiva.

Anexos

Anexo 1

Escritura tipo

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA "SABORES DELIVERY LIMITADA"

En Santiago, República de Chile, a _____ de _____ del año _____, comparecen: REPRESENTANTE LEGAL don _____, Chileno, domiciliado en Calle _____, Comuna de _____, Cédula de Identidad y Rol Único Tributario N° _____; SOCIO don _____, Chileno, domiciliado en Calle _____ Comuna de _____, Cédula de Identidad y Rol Único Tributario N° _____; SOCIO... (tantos como sean)

La compareciente mayor de edad, quien acreditó su identidad con su cédula personal respectiva y expone:

PRIMERO: Por el presente instrumento, los comparecientes vienen en constituir entre ellos una sociedad de responsabilidad limitada, la que se regirá por la ley número tres mil novecientos dieciocho y sus modificaciones posteriores, por las disposiciones pertinentes del Código de Comercio y Código Civil y, especialmente, por las estipulaciones del presente estatuto social

SEGUNDO: La razón social de la entidad que se constituye será "SABORES DELIVERY LIMITADA". Además, en sus relaciones con terceros, incluidos Bancos Comerciales, Banco Estado, Banco Central de Chile, Servicio de impuestos Internos y Servicio de Tesorería, y para efectos publicitarios, de fantasía y otros podrá actuar con el nombre de fantasía "SABORES DELIVERY LIMITADA".

TERCERO: El domicilio comercial de la sociedad será _____ – Comuna de _____; sin perjuicio de las agencias y sucursales que puedan establecerse en otros puntos del país o en el extranjero. Por otro lado, la planta productiva estará ubicada en el domicilio _____, Comuna de _____, en donde se elaborará el producto, para su posterior venta en el local de la empresa.

CUARTO: La sociedad tendrá por objeto la elaboración y venta de comida, la cual se venderá en distintas variedades, tipos, y cualquiera otra actividad que los socios acuerden, que diga relación, claro está, con el giro u objeto social referido.

QUINTO: La administración y uso de la razón social corresponderá al socio _____, quien pondrá en nombre de la sociedad y anteponiendo la razón social a su firma, la obligará en todos los actos y negocios jurídicos que celebre por ella. Como tal administración tendrá las más amplias facultades administrativas y dispositivas, pudiendo celebrar toda clase de actos y negocios jurídicos y ejecutar todas las labores necesarias al objeto social, sin limitación alguna. **UNO)** Comprar, vender permutar y, en general, adquirir y enajenar a cualquier título, toda clase de bienes, corporales o incorporeales, raíces o muebles, incluso valores mobiliarios; **DOS)** Celebrar contratos de promesa, otorgar los contratos prometidos y exigir judicial y extrajudicialmente su cumplimiento; **TRES)** Dar y tomar en arrendamiento, administración y concesión, toda clase de bienes corporales o incorporeales, raíces o muebles; **CUATRO)** Dar y recibir dinero y otros bienes en depósito, sea necesario o voluntario y en secuestro; **CINCO)** Celebrar contratos de transporte, de fletamento, de cambio y de correduría; **SEIS)** Celebrar contratos para constituir agentes, comisionistas, distribuidores y concesionarios; establecer agencias, sucursales o establecimientos en cualquier punto del país o del extranjero; **SIETE)** Celebrar contratos de cuenta corriente mercantil, imponerse de su movimiento y aprobar y rechazar sus saldos; **OCHO)** Celebrar contratos de transacción, aún respecto de cosa no disputada, incluso inmuebles, ya sea ésta judicial o extrajudicialmente; **NUEVE)** Celebrar contratos de trabajo, colectivos o individuales, contratar y despedir trabajadores, contratar servicios profesionales o técnicos y ponerles término, otorgar finiquitos, pagar sueldos, salarios, gratificaciones, bonificaciones, conceder anticipos, estipular las remuneraciones, pactar viáticos, traslados y demás condiciones que estime convenientes; **DIEZ)** Celebrar contratos de sociedad de cualquier clase u objeto, sean civiles, comerciales, colectivas, anónimas, en comandita, de responsabilidad limitada o de otras especies; constituir o formar parte de comunidades asociaciones, cuentas en participación, cooperativas, u otras; alterarlas, pedir su disolución o terminación, llevar a cabo una u otra cosa, intervenir en su desarrollo; **ONCE)** Abrir cuentas de ahorro, reajustables o no, a plazo o a la vista, en Bancos comerciales, Banco del Estado de Chile, en instituciones de previsión o cualquier otra de derecho público o derecho privado; depositar y girar en ellas, imponerse de su movimiento, aceptar e impugnar saldos y cerrarla, contratar préstamos en cualquier forma con toda clase de organismos o instituciones de crédito y/o fomento, de derecho público o privado, sociedades civiles o comerciales y, en general, con cualquier persona natural o jurídica; nacional o extranjera; **DOCE)** Representar a la sociedad en los Bancos Comerciales nacionales o extranjeros,

estatales o particulares, con las más amplias facultades que puedan necesitarse; celebrar cualquiera operación bancaria, que contemple a Ley General de Bancos; abrir cuentas corriente bancarias de depósito y/o créditos. **TRECE)** Firmar recibos, finiquitos y cancelaciones, y en general, suscribir, otorgar, firmar, extender, refrendar o modificar toda clase de documentos públicos o privados, pudiendo formular en ellos, todas las declaraciones que estime necesarias o convenientes; **CATORCE)** Inscribir propiedad intelectual, industrial, nombres comerciales, marcas comerciales y modelos industriales, patentar inventos, deducir oposición o solicitar nulidades, y en general, efectuar todas las tramitaciones y actuaciones que sean procedentes en esta materia; **QUINCE)** Entregar y recibir de la Oficina de Correos Aduanas o Empresas Estatales o particulares de transporte terrestre, marítimo o aéreo, toda clase de correspondencia, certificada o no, piezas postales, giros, encomiendas, reembolsos, cargas, mercaderías, u otras, dirigidas o consignadas a la sociedad o expendidas por ésta; **DIESCISEIS)** Concurrir ante toda clase de autoridades, políticas, administrativas, de orden tributario, aduaneras, municipales, judiciales o cualquiera persona de derecho público o privado, instituciones fiscales, semifiscales, de administración autónoma, organismos, servicios y otros, con toda clase de presentaciones, declaraciones, incluso obligatoria, modificarlas o desistirse de ellas; **DIECSISIETE)** Representar a la sociedad en todos los juicios o gestiones judiciales en que ésta tenga interés o pueda llegar a tenerlo, ante cualquier tribunal ordinario, especial, arbitral, administrativo o de cualquier otra clase, así intervenga la sociedad como demandante, demandada, o tercero en cualquier especie.

SEXTO: El capital social es la suma de _____ PESOS, que los socios aportan de la siguiente manera: a) Cada socio aporta la suma de _____ pesos, de forma equitativa. La responsabilidad de los socios queda limitada al ____% de participación, dado que son ____ los socios que componen la sociedad. –

SEPTIMO: Las utilidades y las eventuales pérdidas se distribuirán entre los socios, de acuerdo a su participación.

OCTAVO: El plazo de duración de la sociedad será de _____ y comienza su giro en la fecha de este instrumento, al cabo del cual, se entenderá prorrogada automáticamente por períodos iguales, a menos que uno u otro socio expresare su voluntad de no continuar en ella por un nuevo período. Dicha manifestación deberá efectuarse por medio de escritura pública, la que deberá anotarse al margen de la inscripción de la sociedad en el registro de comercio respectivo con una

anticipación de _____ meses a lo menos al vencimiento de la duración de la sociedad. –

NOVENO: Si durante la vigencia de la sociedad alguno de los socios falleciera, la sociedad continuará con los herederos del socio fallecido, quienes deberán actuar por medio de un mandatario común, investido de poder suficiente, el cual no tendrá facultades de administrador ni podrá usar la razón social.

DECIMO: No será aplicable a los socios lo establecido en el artículo cuatrocientos cuatro número cuatro del código de comercio.

UNDECIMO: La responsabilidad de los socios se limita al ___% de toda la empresa, equitativamente, dado que son ____ sus socios.

DUODÉCIMO: Los socios comparecientes acuerdan que la sociedad no podrá otorgar cauciones reales ni personales para garantizar obligaciones de terceros extraños a la sociedad.

DECIMOTERCERO: Los socios de común acuerdo podrán convenir retiros mensuales de utilidades. Los retiros se efectuarán de acuerdo a la disponibilidad de caja, y no podrán afectar el normal desenvolvimiento empresarial ni comprometer su estabilidad o el pago de compromisos diferidos que mantenga con terceros

DECIMOCUARTO: La sociedad practicará inventario y balance el día _____ de cada año. Los balances se entenderán aprobados si no fueren objetados por uno u otro socio dentro de los treinta días siguientes desde que fuere puesto en su conocimiento por medio de notificación personal o por cédula en el domicilio particular del socio indicado en este instrumento; la que se practicará por intermedio del contador de la sociedad a más tardar el último día hábil del mes de febrero de cada año, quien deberá tener la documentación, libros, registros, estados e informes a disposición de los socios para su aprobación o rechazo

DECIMOQUINTO: Toda dificultad que se produzca durante la vigencia de la sociedad o durante su liquidación, sea entre los socios, o entre los socios y la sociedad, que se refieran al cumplimiento, resolución, disolución, validez, alcance, interpretación, administración, o de cualquier otra naturaleza, será resuelta cada vez, sin forma de juicio y sin ulterior recurso por un árbitro arbitrador. Éste será designado por las partes, y en tal caso, el árbitro será arbitrador en el procedimiento y árbitro de derecho en el fallo, siempre en única instancia; esta persona corresponde a _____. En todo caso, el árbitro deberá fijar las reglas del procedimiento con entera libertad, incluso en lo concerniente a la notificación de las partes mediante carta certificada, salvo la primera notificación que deberá ser personal o efectuarse en la forma prescrita en el artículo cuarenta y

cuatro del código de Procedimiento Civil. Sin perjuicio de lo anterior, los socios podrán acordar la liquidación de la sociedad por sí mismos, o nombrar a otra persona al efecto.

DÉCIMO SEXTO: se faculta al portador de copia autorizada del presente instrumento, para requerir y firmar todas las anotaciones, inscripciones y subinscripciones que fueren necesarias en los registros respectivos; como para efectuar las publicaciones legales que sean del caso. Esta facultad es desde luego irrevocable y subsistirá aunque sobreviniere la muerte o incapacidad de uno o de todos los comparecientes. **DISPOSICION TRANSITORIA:** El socio _____ queda expresamente facultado para los efectos de obtención de rol único tributario; timbraje de libros contables; timbraje de documentos tributarios, tales como guías de despacho, facturas, boletas, notas de débito, notas de crédito, etcétera; y para la presentación de la declaración de iniciación de actividades; todo ello para la sociedad que se constituye por el presente instrumento. Conforme a minuta remitida vía correo electrónico por el abogado don _____.

Anexo 2

Logo de la empresa



Anexo 3

Detalle de Gastos Sensibilizados

Año 1													
Periodo	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	
Meses	22	20	20	21	21	22	20	19	21	21	22	21	
Días Trabajados	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3150	3150	
Precio	51	48	49	57	57	65	59	87	79	78	46	52	
Demanda	1042.93133	1183.00036	858	1285.03585	1307.34773	1266.06915	1163.16371	1173.93799	1275.59876	1296.97054	1112.91227	1353.98883	
Costo de Menu	165000	150000	150000	157500	157500	165000	150000	142500	157500	157500	165000	157500	
Repartidor	43142.4749	37982.0745	29909.924	36979.0466	41928.3767	42800.028	34838.9927	40266.4505	42083.6929	31800.4903	46096.6554	36485.5526	
Bono Bencina	3339206.17	2904157.38	2937790.68	3570337.28	3583891.31	4258801.29	3511443.44	4987121.06	4985147.27	4920182.5	3186361.19	3448608.98	
Ingresos	1160854.25	1145206.41	840553.661	1529337.14	1561797.39	1797312.31	1361461.2	1951523.62	2119682.56	2127110.59	1125758.87	1482342.24	
Costos													

Año 2													
Aumento Personal = + Capacidad 75%													
marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	enero	febrero
22	20	20	21	21	22	20	19	21	21	22	21	22	21
3150	3150	3150	3150	3150	3150	3150	3150	3150	3150	3300	3300	3150	3150
128	114	139	165	125	172	179	186	195	233	118	110	46	52
1225	925.411092	1280	1158.27151	1264.85082	1210.06558	1428.09269	1133.44041	1090.3373	1290.54585	897.36888	1231.49269	1112.91227	1353.98883
165000	150000	150000	157500	157500	165000	150000	142500	157500	157500	165000	157500	165000	157500
41909.7207	38659.25	36430.2347	29035.6338	41734.0252	30554.8377	34007.2344	37507.2374	38109.8198	38913.4161	46502.7111	42768.9471	46096.6554	36485.5526
8838205.77	7194251.99	8752654.77	10899676.5	8236326.98	11939033.8	11249712.1	11141314.6	12899106.8	15408823.8	8590589.59	7592917.29	3186361.19	3448608.98
3436119.69	2113536.7	3557919.85	4007868.17	3307214.27	4586353.57	5100200.5	4008894	4464881.69	6312950.33	2336038.72	2833521.87	1125758.87	1482342.24

Anexo 4

Desglose Sueldos

Sueldo Personal				
Liquido				
850,000	\$1,062,500	Administrador 1	Reaj. Anual	5%
850,000	\$1,062,500	Administrador 2	Imposiciones	20%
500,000	\$625,000	Chef		
180,000	\$225,000	Ayudante de Cocina		
350,000	\$437,500	Encargada local		
Total	\$3,412,500			

Repartidor Mensual	
Costo Oport	400000
Dias	20
Horas	8
Valor Hora	2500
Valor 3 Horas	7500
	Diarios
Bono	10 km
Valor Km	180
Pago Bono	1800

Anexo 5

Gastos de Administración y Ventas

	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	Año 1	
Ingresos de operación														
menús	\$ 3.339.206	\$ 2.904.157	\$ 2.937.791	\$ 3.570.337	\$ 3.583.891	\$ 4.258.801	\$ 3.511.443	\$ 4.987.121	\$ 4.985.147	\$ 4.920.182	\$ 3.186.361	\$ 3.448.609	\$ 45.633.049	
Gastos Operación														
menu (comida, emesas, etc.)	-\$ 1.160.854	-\$ 1.145.206	-\$ 840.554	-\$ 1.529.337	-\$ 1.561.797	-\$ 1.797.312	-\$ 1.361.461	-\$ 1.951.524	-\$ 2.119.683	-\$ 2.127.111	-\$ 1.125.759	-\$ 1.482.342	-\$ 18.202.940	
Combustible	\$ 40.000	\$ 40.400	\$ 40.804	\$ 41.212	\$ 41.624	\$ 42.040	\$ 42.461	\$ 42.885	\$ 43.314	\$ 43.747	\$ 44.185	\$ 44.627	\$ 507.300	
Gastos Repartidores	\$ 208.142	\$ 187.982	\$ 179.910	\$ 194.479	\$ 199.428	\$ 207.800	\$ 184.839	\$ 182.766	\$ 199.584	\$ 189.300	\$ 211.097	\$ 193.986	\$ 2.339.314	
gastos de administración														
arriendo local	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 315.000	-\$ 315.000	-\$ 3.630.000	
sueldos personal	-\$ 3.412.500	-\$ 3.412.500	-\$ 3.412.500	-\$ 3.412.500	-\$ 3.412.500	-\$ 3.412.500	-\$ 3.412.500	-\$ 3.412.500	-\$ 3.412.500	-\$ 3.412.500	-\$ 3.583.125	-\$ 3.583.125	-\$ 41.291.250	
Gastos Comunes (gas, agua, luz, telefono)	-\$ 357.000	-\$ 357.000	-\$ 357.000	-\$ 357.000	-\$ 357.000	-\$ 357.000	-\$ 357.000	-\$ 357.000	-\$ 357.000	-\$ 357.000	-\$ 357.000	-\$ 357.000	-\$ 4.284.000	
mantenimiento pagina de internet	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 10.000	-\$ 11.000	-\$ 11.000	-\$ 78.000	
Pago Intereses Camioneta	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 1.157.534	
Depreciación	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 2.052.279	
Utilidad antes de Impuesto	-\$ 1.920.490	-\$ 2.359.651	-\$ 2.029.034	-\$ 2.070.293	-\$ 2.083.838	-\$ 1.635.655	-\$ 1.969.702	-\$ 1.085.735	-\$ 1.238.622	-\$ 1.320.865	-\$ 2.195.726	-\$ 2.306.730	-\$ 22.216.342	
Impuestos (17%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidad Neta	-\$ 1.920.490	-\$ 2.359.651	-\$ 2.029.034	-\$ 2.070.293	-\$ 2.083.838	-\$ 1.635.655	-\$ 1.969.702	-\$ 1.085.735	-\$ 1.238.622	-\$ 1.320.865	-\$ 2.195.726	-\$ 2.306.730	-\$ 22.216.342	
Amortización Camioneta	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 2.394.466	
Depreciación	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 2.052.279	
Inversiones														
Pie Camioneta	-\$ 3.078.000												-\$ -	
publicidad (volantes, pendones, etc)	-\$ 72.800												-\$ -	
implementos cocina (homos, ollas, etc)	-\$ 2.979.095												-\$ -	
pagina internet	-\$ 187.720												-\$ -	
salario de garantía	-\$ 300.000												-\$ -	
Flujo de Caja	-\$ 28.833.967	-\$ 1.949.006	-\$ 2.388.167	-\$ 2.057.549	-\$ 2.098.809	-\$ 2.112.354	-\$ 1.664.171	-\$ 1.998.218	-\$ 1.114.251	-\$ 1.267.137	-\$ 1.349.380	-\$ 2.224.241	-\$ 2.335.246	-\$ 22.558.528

	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrerp	Año 2
\$ 8.838.206	\$ 7.194.252	\$ 8.752.655	\$ 10.899.676	\$ 8.236.327	\$ 11.939.034	\$ 11.249.712	\$ 11.141.315	\$ 12.899.107	\$ 15.408.824	\$ 8.590.590	\$ 7.592.917	\$ 122.742.614	\$ -
-\$ 3.436.120	-\$ 2.113.537	-\$ 3.557.920	-\$ 4.007.868	-\$ 3.307.214	-\$ 4.586.354	-\$ 5.100.201	-\$ 4.008.894	-\$ 4.464.882	-\$ 6.312.950	-\$ 2.336.039	-\$ 2.833.522	-\$ 46.065.499	\$ -
\$ 45.073	\$ 45.524	\$ 45.979	\$ 46.439	\$ 46.903	\$ 47.372	\$ 47.846	\$ 48.324	\$ 48.808	\$ 49.296	\$ 49.789	\$ 50.287	\$ 571.638	\$ -
\$ 206.910	\$ 188.659	\$ 186.430	\$ 186.536	\$ 199.234	\$ 195.555	\$ 184.007	\$ 180.007	\$ 195.610	\$ 196.413	\$ 211.503	\$ 200.269	\$ 2.331.133	\$ -
-\$ 315.000	-\$ 315.000	-\$ 315.000	-\$ 315.000	-\$ 315.000	-\$ 315.000	-\$ 315.000	-\$ 315.000	-\$ 315.000	-\$ 315.000	-\$ 315.000	-\$ 315.000	-\$ 315.000	-\$ 3.780.000
-\$ 3.583.125	-\$ 3.583.125	-\$ 3.583.125	-\$ 3.583.125	-\$ 3.583.125	-\$ 3.583.125	-\$ 3.583.125	-\$ 3.583.125	-\$ 3.583.125	-\$ 3.583.125	-\$ 3.583.125	-\$ 3.583.125	-\$ 3.583.125	-\$ 42.997.500
-\$ 374.850	-\$ 374.850	-\$ 374.850	-\$ 374.850	-\$ 374.850	-\$ 374.850	-\$ 374.850	-\$ 374.850	-\$ 374.850	-\$ 374.850	-\$ 374.850	-\$ 374.850	-\$ 374.850	-\$ 4.498.200
\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 132.000
-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 96.461	-\$ 1.157.534
-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 171.023	-\$ 2.052.279
\$ 1.124.609	\$ 785.439	\$ 897.685	\$ 2.595.323	\$ 645.790	\$ 3.066.148	\$ 1.851.905	\$ 2.831.293	\$ 4.149.183	\$ 4.812.123	\$ 1.986.383	\$ 480.491	\$ 25.226.372	\$ -
-\$ 191.184	-\$ 133.525	-\$ 152.606	-\$ 441.205	-\$ 109.784	-\$ 521.245	-\$ 314.824	-\$ 481.320	-\$ 705.361	-\$ 818.061	-\$ 337.685	-\$ 81.684	-\$ 4.288.483	\$ -
\$ 933.426	\$ 651.914	\$ 745.078	\$ 2.154.118	\$ 536.006	\$ 2.544.903	\$ 1.537.081	\$ 2.349.973	\$ 3.443.822	\$ 3.994.062	\$ 1.648.698	\$ 398.808	\$ 20.937.889	\$ -
-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 199.539	-\$ 2.394.466
\$ 171.023	\$ 171.023	\$ 171.023	\$ 171.023	\$ 171.023	\$ 171.023	\$ 171.023	\$ 171.023	\$ 171.023	\$ 171.023	\$ 171.023	\$ 171.023	\$ 171.023	-\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 904.910	\$ 623.399	\$ 716.563	\$ 2.125.603	\$ 507.491	\$ 2.516.387	\$ 1.508.566	\$ 2.321.457	\$ 3.415.306	\$ 3.965.547	\$ 1.620.182	\$ 370.292	\$ 20.595.703	\$ -

Anexo 6

Flujos a 5 años Sensibilizado

FLUJO A 5 AÑOS	10% anual					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de operación	\$ -					
menus	\$ -	\$ 45,633,049	\$ 122,742,614	\$ 135,016,875	\$ 148,518,563	\$ 163,370,419
Gastos Operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
menu (comida, envases, etc)	\$ -	-\$ 18,202,940	-\$ 46,065,499	-\$ 50,672,049	-\$ 55,739,254	-\$ 61,313,180
Combustible	\$ -	\$ 507,300	\$ 571,638	\$ 644,137	\$ 725,829	\$ 817,882
Gastos Repartidores	\$ -	\$ 2,339,314	\$ 2,331,133	\$ 2,322,981	\$ 2,314,857	\$ 2,306,762
gastos de administracion,	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
arriendo local	\$ -	-\$ 3,630,000	-\$ 3,780,000	-\$ 3,280,165	-\$ 2,846,424	-\$ 2,470,038
sueldos personal	\$ -	-\$ 41,291,250	-\$ 42,997,500	-\$ 37,311,880	-\$ 32,378,078	-\$ 28,096,679
Gastos Comunes (gas, agua, luz, telefon)	\$ -	-\$ 4,284,000	-\$ 4,498,200	-\$ 3,935,925	-\$ 3,443,934	-\$ 3,013,443
mantenimiento pagina de internet	\$ -	-\$ 78,000	\$ 132,000	-\$ 186,154	\$ 262,525	-\$ 370,227
Pago Intereses Camioneta	\$ -	-\$ 1,157,534	-\$ 1,157,534	-\$ 1,157,534		
Depreciación	\$ -	-\$ 2,052,279	-\$ 2,052,279	-\$ 2,052,279	-\$ 2,052,279	-\$ 2,052,279
Utilidad antes de Impuesto	\$ -	-\$ 22,216,342	\$ 25,226,372	\$ 39,388,005	\$ 55,361,804	\$ 69,179,218
Impuestos (17%)	\$ -	\$ -	\$ 4,288,483	-\$ 6,695,961	-\$ 9,411,507	-\$ 11,760,467
Utilidad Neta	\$ -	-\$ 22,216,342	\$ 20,937,889	\$ 32,692,044	\$ 45,950,297	\$ 57,418,751
Amortización Camioneta	\$ -	-\$ 2,394,466	-\$ 2,394,466	-\$ 2,394,466		
Depreciación		\$ 2,052,279	\$ 2,052,279	\$ 2,052,279	\$ 2,052,279	\$ 2,052,279
Inversiones				-\$ 2,000,000		
Pie Camioneta	-\$ 3,078,000					
publicidad (volantes, pendones, etc)	-\$ 72,800					
implementos cocina (hornos, ollas, etc)	-\$ 2,979,095					
pagina internet	-\$ 187,720					
capital de trabajo	-\$ 22,216,342					
mes de garantia	-\$ 300,000					
	\$ -					
Flujo de Caja	-\$ 28,833,957	-\$ 22,558,528	\$ 16,307,219	\$ 23,653,897	\$ 38,591,070	\$ 47,710,563
Tasa de Descuento	18%					
Flujos Descontados	-\$ 28,833,957	-\$ 19,128,849	\$ 11,725,627	\$ 14,422,380	\$ 19,952,582	\$ 20,917,266
VAN	\$ 19,055,050					
TIR	30.51%					

Anexo 7

Resultados Sensibilizador Parisi MC

Nombre de hoja de resultados	Resultados1
Estadísticas Generales	
Número de variables	13
Número de Iteraciones	5000
Media	30501668.11
Desviación Estandar	26822567.93
Varianza	7.1945E+14
Valor Mínimo	(\$17,878,977.03)
Valor Máximo	\$359,910,705.99
% Negativo	6%

Grafico

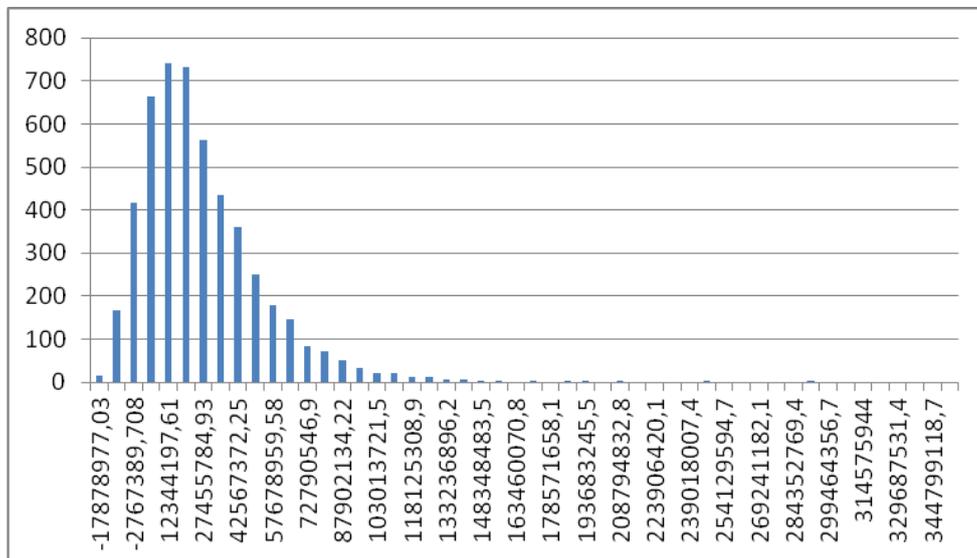


Tabla de Frecuencia

Tabla de Frecuencias	
Clases	Frecuencias
-17878977	15
-10323183.4	167
-2767389.71	416
4788403.95	663
12344197.6	741
19899991.3	733
27455784.9	562
35011578.6	434
42567372.3	360
50123165.9	251
57678959.6	178
65234753.2	145
72790546.9	84
80346340.6	73
87902134.2	52
95457927.9	33
103013722	20
110569515	20
118125309	13
125681103	12
133236896	5
140792690	7
148348484	4
155904277	3
163460071	0
171015864	3
178571658	0
186127452	1
193683245	1
201239039	0
208794833	1
216350626	0
223906420	0
231462214	0
239018007	0
246573801	1
254129595	0
261685388	0
269241182	0
276796976	0
284352769	0
291908563	1
299464357	0
307020150	0
314575944	0
322131738	0
329687531	0
337243325	0
344799119	0
352354912	0

VARIABLES DE ENTRADA

Resumen Variables de Entrada

Variable N° 1 - Normal

Media

Desviación estándar

Variable N° 2 - Normal

Media

Desviación estándar

Variable N° 3 - Normal

Media

Desviación estándar

Variable N° 4 - Normal

Media

Desviación estándar

Variable N° 5 - Normal

Media

Desviación estándar

Variable N° 6 - Normal

Media

Desviación estándar

Variable N° 7 - Normal

Media

Desviación estándar

Variable N° 8 - Normal

Media

Desviación estándar

Variable N° 9 - Normal

Media

Desviación estándar

Variable N° 10 - Normal

Media

Desviación estándar

Variable N° 11 - Normal

Media

Desviación estándar

Variable N° 12 - Normal

Media

Desviación estándar

Variable N° 13 - Normal

Media

Desviación estándar
