



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA CADENA DE RESTAURANTES
RAW FOOD EN SANTIAGO, CHILE**

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

MARIA TERESA AGUIRRE ORTIZ

PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
PABLO ANDRÉS RUSSELL BARRA

SANTIAGO DE CHILE
2013

RESUMEN

El presente Plan de Negocios busca determinar la viabilidad de la Implementación de una Cadena de Restaurantes Raw Food en Santiago de Chile que permita aprovechar las oportunidades que el mercado de alimentos ofrece de acuerdo a las últimas tendencias que apuntan hacia una alimentación saludable que no existe actualmente en el país y que aportará a una alimentación y a una vida saludable y llena de vitalidad.

La aspiración es que los 3 restaurantes con los que se quiere iniciar operaciones y que estarán ubicados en puntos estratégicos en Santiago (Comuna de Santiago, Comuna de Providencia, Comuna Las Condes), entreguen a la población chilena y turistas, una nueva alternativa de alimentación vegana a través del consumo de alimentos vivos y naturales: verduras, frutas, semillas, frutos secos y algas crudas; fundamentando su éxito en el sabor y la creatividad de la elaboración de los platos a través de las texturas, colores y mezclas de ingredientes, sin exponer los alimentos a temperaturas superiores a 40°, lo que les permite mantener sus enzimas y nutrientes.

El Plan de Negocios plantea una metodología completa para el análisis e implementación de la empresa y abordará temas que van desde el análisis del entorno y su influencia en el negocio, requisitos y proceso para la implementación del negocio, análisis de la industria de alimentos y la fuerza que cada uno de los actores ejerce en ella, formulación estratégica que permita determinar las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, estudio de mercado con fuentes primarias y secundarias, definición del plan y estrategia de marketing y las herramientas adecuadas para dar a conocer el negocio y llegar eficazmente al segmento definido, protocolo de atención al cliente, lo que garantizará una experiencia inigualable a los clientes que acudan a los restaurantes de la cadena, plan de operaciones que permita definir los procesos y actividades que se llevarán a cabo en cada uno de los restaurantes de manera eficaz y estandarizada, plan financiero que permita determinar la inversión inicial requerida para la implementación del negocio y su viabilidad financiera; todo lo anterior con el fin de determinar la factibilidad de la propuesta y la estructuración de la misma.

La propuesta planteada en el Plan de Negocios se basa en un contexto en el que se posiciona al cliente como el protagonista y el actor más relevante de la organización, y que junto con la estrategia definida a través de un enfoque de diferenciación, permitan desarrollar una propuesta de valor y el desarrollo exitoso de la empresa a través de una excelente calidad de los alimentos, la atención, el servicio, la ambientación de los restaurantes y la oferta de una experiencia inigualable para los clientes.

Después de realizar todo el análisis financiero se concluye que el proyecto es viable, es rentable y se recomienda realizar la inversión, la cual se recuperará a partir del segundo periodo. El VAN arroja un resultado positivo de \$978.639.699,89, lo que significa que el proyecto generará beneficio real para la empresa más allá del retorno del capital invertido en el proyecto. Además del rendimiento mínimo esperado el proyecto ofrece un rendimiento adicional.

El proyecto arroja una TIR de 92% mostrando que la rentabilidad real del proyecto de inversión será del 92% una vez descontados los flujos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la vida por darme la oportunidad de vivir esta maravillosa experiencia de poder estudiar fuera de mi país.

A mis padres por su apoyo incondicional, su confianza, su amor y por apoyarme en todas mis decisiones.

A mi hermanito por su amor, su confianza, su apoyo y por su complicidad con todos mis sueños y locuras.

A mis familiares y amigos por todo su cariño, comprensión y sus palabras de aliento siempre en el momento oportuno.

A mis amigos y compañeros del MBA con quien tuve la dicha de vivir esta increíble aventura y de los que puede aprender tantas y tantas cosas, por todo el tiempo compartido, los momentos vividos y las experiencias que se quedan grabadas en mi corazón.

A la Universidad, sus administrativos, docentes y todas las personas que aportaron su trabajo, dedicación y amabilidad siempre.

A todas las personas que de una u otra forma contribuyeron con mi trabajo de tesis.

María Teresa Aguirre Ortiz

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS	2
1.1 Objetivo General	2
1.2 Objetivos Específicos	2
1.3 Alcance del Tema a Abordar	2
1.4 Marco Conceptual	3
1.5 Metodología	5
2. ANTECEDENTES	8
2.1 Historia y Antecedentes generales del Raw Food	8
2.2 Descripción del Raw Food	8
2.3 Descripción del Negocio	9
2.4 Oferta Gastronómica	9
3. ANALISIS SITUACION ACTUAL	10
3.1 Análisis Ambiente Social – PEST	10
3.1.1 Entorno Político y Legal	10
3.1.2 Entorno Económico	12
3.1.3 Entorno Sociocultural	13
3.1.4 Entorno Tecnológico	15
3.2 Requisitos para instalar un negocio de restaurantes en Chile	16
3.3 Análisis de la Industria – Análisis del Ambiente de Tareas	17
3.3.1 Amenaza de Nuevos Participantes	17
3.3.2 Rivalidad entre Empresas Existentes	18
3.3.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	18
3.3.4 Poder de Negociación de los Compradores	19
3.3.5 Poder de Negociación de los Proveedores	19
3.3.6 Conclusión Análisis Porter	20
3.4 Identificación de Factores Críticos de Éxito de la Industria Restaurantera	21
3.5 Benchmarking	21
3.6 Oportunidades y Amenazas OA	23
4. PLAN ESTRATEGICO	24
4.1 Formulación de la Estrategia	24

4.1.1	Misión	24
4.1.2	Visión	24
4.2	Definición de la Estrategia Corporativa	25
4.2.1	Recursos y Capacidades	25
4.2.1.1	Recursos Humanos	25
4.2.1.2	Recursos Físicos	26
4.2.1.3	Recursos Organizacionales	27
4.3	Cultura	27
4.4	Reputación	27
4.5	Factores Claves de Éxito de la Cadena de Restaurantes Raw Food	27
4.6	Competencia Distintiva	28
4.7	Modelo VRIO	29
4.8	Ventaja Competitiva	29
4.9	Opciones de Posicionamiento Estratégico Modelo Delta	30
4.10	La “Experiencia” del Cliente	31
4.10.1	Factores que permitirán una “experiencia” satisfactoria de los clientes	32
4.11	Evaluación de Satisfacción del Cliente	33
4.12	Estrategia de Negocios	34
4.13	Modelo de Negocio	35
4.14	Debilidades y Fortalezas DF	35
5.	ESTUDIO DE MERCADO	35
5.1	Fuentes Primarias – Encuesta	36
5.1.1	Cálculo de la Muestra	36
5.1.2	Cuestionario (Ver Anexo N)	36
5.1.3	Resultados (Ver Anexo O)	37
5.2	Fuentes Secundarias - Estudio Chile Saludable 2012	42
6.	PLAN DE MARKETING	43
6.1	Objetivos de Marketing	43
6.2	Estrategia de Mercado	44
6.3	Propuesta de Valor para el Cliente	44
6.4	Segmentación	45
6.4.1	Segmentación Geográfica	45
6.4.2	Segmentación Demográfica	45

6.4.3	Segmentación Psicográfica	45
6.4.4	Segmentación Conductual	45
6.5	Targeting	45
6.6	Posicionamiento	46
6.7	Marketing Mix	46
6.7.1	Promoción	46
6.7.1.1	Boca a Boca	46
6.7.1.2	Online	46
6.7.1.3	Marketing de Guerrilla	48
6.7.1.4	Conocimiento del Cliente	48
6.7.2	Plaza	48
6.7.3	Producto	50
6.7.3.1	Menú Platos y Bebidas	50
6.7.3.2	Tienda productos naturales	51
6.7.4	Precio	52
6.7.4.1	Precio Platos y bebidas	52
6.7.4.2	Precio Productos Naturales	54
6.7.5	Personas	55
6.8	Presupuesto Plan de Marketing	56
6.9	Demanda y Plan de Ventas	56
6.9.1	Escenario 1. Demanda Potencial determinada a través del Estudio Chile Saludable 2012	57
6.9.2	Escenario 2. Estudio de la Competencia – Restaurante El Huerto	58
7.	PLAN DE OPERACIONES	60
7.1	Procesos	60
7.1.1	Proceso de Compras y Abastecimiento	60
7.1.2	Proceso de Cocina	60
7.1.3	Proceso de Servicio	61
7.2	Menú	62
7.3	Equipamiento	63
7.4	Proveedores	64
7.5	Capacidad	66
7.6	Horario de Atención	66

7.7	Personal de Restaurantes	66
7.8	Sistemas de Información	68
7.9	Layout	70
7.10	Protocolo de Servicio al Cliente	72
8.	PLAN FINANCIERO	73
8.1	Materias Primas	73
8.2	Arriendo Locales	74
8.3	Inversión	75
8.4	Presupuesto de Ingresos y Gastos	76
8.5	Flujo proyectado a 5 años	76
8.6	Punto de Equilibrio – Break Even	77
8.7	Tasa de Descuento – Modelo CAPM	79
8.8	VAN y TIR	79
8.9	Análisis de Sensibilidad	80
9.	CONCLUSIONES	82
10.	BIBLIOGRAFIA	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Etapas del Plan de Negocios -----	5
Ilustración 2. Relación Crecimiento PIB - Crecimiento Restaurantes y Hoteles en Chile (representado en CLP) -----	13
Ilustración 3. Ventas Reales de Restaurantes (% variación anual por semestre)-----	20
Ilustración 4. Participación de restaurantes de comida saludable en Santiago (RM) por Comuna -----	22
Ilustración 5. Oportunidades y Amenazas OA -----	24
Ilustración 6. Modelo Delta-----	30
Ilustración 7. Herramientas para lograr relaciones a largo plazo con el cliente -----	31
Ilustración 8. Ciclo de experiencia del cliente -----	32
Ilustración 9. Herramientas de Evaluación de Satisfacción al Cliente-----	34
Ilustración 10. Fortalezas y Debilidades FD -----	35
Ilustración 11. Estudio de Mercado-----	35
Ilustración 12. Frecuencia con la que la población encuestada acostumbra comer en restaurante (% población encuestada) -----	38
Ilustración 13. Cómo se informan las personas de nuevos restaurantes (% población encuestada)-----	39
Ilustración 14. Comunas donde se ubican los restaurantes que más frecuentan las personas (% población encuestada) -----	39
Ilustración 15. Qué tan interesante le parece que hayan restaurantes donde además de comer delicioso le enseñen a preparar platos raw (% población encuestada) -----	40
Ilustración 16. Disposición máxima a pagar por un plato de comida raw (% población encuestada)-----	41
Ilustración 17. Si están o no de acuerdo los encuestados con que se venda licores en los restaurantes Raw Food (% población encuestada)-----	41
Ilustración 18. Perfiles de la población Chilena -----	42
Ilustración 19. Propuesta de Valor -----	44
Ilustración 20. Relación de Marketing Online para la Cadena de Restaurantes -----	47
Ilustración 21. Selección de la ubicación de los restaurantes -----	49
Ilustración 22. Ingredientes y técnicas que se utilizan en la alimentación Raw -----	50
Ilustración 23. Enfoques para determinar el precio de los productos de la Cadena de Restaurantes Raw Food-----	52
Ilustración 24. Proyección de Ventas para los dos Escenarios propuestos (CLP)-----	60
Ilustración 25. Proceso Compras y Abastecimiento -----	60
Ilustración 26. Proceso de Cocina -----	61
Ilustración 27. Proceso de Servicio-----	62
Ilustración 28. Menú Cadena de Restaurantes Raw Food-----	63
Ilustración 29. Equipamiento Cadena de Restaurantes Raw Food -----	64
Ilustración 30. Propuesta Restaurante Las Condes -----	70
Ilustración 31. Propuesta Restaurantes Barrio Lastarria y Providencia -----	71
Ilustración 32. Layout-----	71
Ilustración 33. Break Even Cadena de Restaurantes Raw Food-----	78
Ilustración 34. Contribución a Varianza-----	80
Ilustración 35. Matriz de Correlaciones de Variables -----	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la población por edades-----	14
Tabla 2. Población por comuna y distribución % GSE-----	14
Tabla 3. Análisis de las Fuerzas de la Industria de Porter -----	20
Tabla 4. Mix de Producto Cadena de Restaurantes Raw Food -----	50
Tabla 5. Precios Restaurante Quínoa-----	53
Tabla 6. Fijación precios Menú Cadena de Restaurantes Raw Food -----	54
Tabla 7. Fijación precios productos naturales Cadena de Restaurantes Raw Food -----	55
Tabla 8. Presupuesto de Marketing inicial y anual-----	56
Tabla 9. Determinación Demanda Potencial-----	57
Tabla 10. Determinación de las Ventas Anuales -----	58
Tabla 11. Flujo de clientes diarios Restaurante El Huerto-----	58
Tabla 12. Flujo de clientes mensuales y anuales Restaurante El Huerto-----	59
Tabla 13. Ventas Cadena de Restaurantes Raw Food -----	59
Tabla 14. Determinación de Materias Primas (en CLP) -----	66
Tabla 15. Costo materias primas (en CLP) -----	73
Tabla 16. Costo materias primas por platillo (en CLP) -----	74
Tabla 17. Costo arriendo locales (en CLP) -----	75
Tabla 18. Proyección costo arriendo locales a 5 años (en CLP) -----	75
Tabla 19. Inversión Implementación Cadena de Restaurantes Raw Food (en CLP)-----	75
Tabla 20. Presupuesto proyectado a 5 años Ingresos y Gastos Cadena de Restaurantes Raw Food (en CLP) -----	76
Tabla 21. Flujo económico y financiero proyectado a 5 años (en CLP) -----	77
Tabla 22. Ingresos y Gastos Fijos y Variables -----	78
Tabla 23. Tasa de Descuento-----	79
Tabla 24. Cálculo VAN y TIR -----	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Modelo Cinco Fuerzas de Porter	84
Anexo B. Modelo Delta	84
Anexo C. Producto Interno Bruto PIB (Miles de millones de CLP)	84
Anexo D. Producto Interno Bruto PIB per cápita (US\$)	85
Anexo E. Participación del PIB (en CLP)	85
Anexo F. Aporte al PIB Industria Comercio Restaurantes y Hoteles (en CLP)	85
Anexo G. Población (número de habitantes)	85
Anexo H. Oferta gastronómica comida sana en Santiago	86
Anexo I. Benchmarking	87
Anexo J. Organigrama Casa Matriz Cadena de Restaurantes Raw Food	88
Anexo K. Organigrama Sucursal Cadena de Restaurantes Raw Food	88
Anexo L. Encuesta de Satisfacción al Cliente	89
Anexo M. Modelo Canvas	90
Anexo N. Formulario Encuesta Tesis MBA - Raw Food	91
Anexo O. Resultados Encuesta	93
Anexo P. Matriz de Decisión Ubicación Restaurantes	106
Anexo Q. Calendario de Frutas y Verduras de Chile	107
Anexo R. Acompañamiento de Servicio a los Colaboradores	109
Anexo S. Costo detallado de cada platillo	110
Anexo T. Equipamiento Cadena de Restaurantes Raw Food (en CLP)	115
Anexo U. Depreciación equipos (en CLP)	116
Anexo V. Salarios mensuales (en CLP)	116
Anexo W. Remuneraciones totales anuales (en CLP)	116
Anexo X. Remuneraciones totales proyectadas a 5 años (en CLP)	117
Anexo Y. Tabla de amortización crédito bancario (en CLP)	117
Anexo Z. Cálculo Rm	117
Anexo AA. Modelo Análisis de Sensibilidad	118
Anexo BB. Variables Análisis de Sensibilidad	118

INTRODUCCIÓN

La alimentación viva, crudivegana o Raw Food lejos de ser una moda es una herramienta para acceder a una buena salud, es una forma de comer y de vivir a través del consumo de alimentos vivos y naturales: frutas, vegetales, algas crudas y semillas; los cuales no son sometidos a temperaturas superiores a 40°C para que conserven sus enzimas y nutrientes y sean más fáciles de digerir. Cuando el cuerpo empieza a recibir alimentos vivos elimina toxinas y recibe los nutrientes necesarios para funcionar en equilibrio, este tipo de alimentación genera bienestar, vitalidad y muchos beneficios para la salud.

La creatividad en los alimentos raw es fundamental para la preparación de recetas deliciosas y atractivas; se preparan jugos, batidos, postres, leches vegetales, panes, hamburguesas, pizzas y todo tipo de platos a partir de técnicas como la deshidratación, la germinación y fermentación que permiten descubrir un nuevo universo de texturas y nuevos sabores.

La alimentación raw pone en nuestras manos la utilización eficiente e inteligente de los alimentos para sanar, energizar, vigorizar y vivir felices, dejando claro que la comida raw no solo son vegetales y ensaladas sino que es posible comer sano pero delicioso.

En Chile en la actualidad no hay una oferta de Raw Food, si bien existe una gran variedad de restaurantes vegetarianos, especialmente en Santiago; entre los cuales están: Quínoa, El Huerto y El Naturista; ninguno incorpora el concepto raw, ya que preparan los alimentos a altas temperaturas y sin las técnicas que el crudismo emplea para la preparación de alimentos; el único restaurante que incluye en su carta el concepto raw es La Fraternal que tiene a disposición de los clientes 2 platos de comida crudivegana.

Buenos Aires - Argentina se considera un referente en Latinoamérica en cuanto a crudismo se refiere, se encuentran restaurantes Raw Food como son Buenos Aires Verdes, Arevalito y Kensho, que cada vez son más exitosos.

La comida vegetariana y más aún la comida raw está ganando terreno en el mundo y por lo tanto se considera una ventaja considerarla en este plan de negocios ya que cada día gana más adeptos y Chile merece tener acceso a esta oferta gastronómica.

Por todas estas razones, el Plan de Negocios apunta a la implementación de una Cadena de Restaurantes Raw Food en Santiago de Chile, dirigido no solo a las personas vegetarianas, veganas o crudiveganas, sino a cualquier persona que quiera mejorar sus hábitos alimenticios, su salud o simplemente quiera disfrutar de una nueva alternativa creativa y deliciosa a la hora de comer.

1. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS

1.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios para la implementación de una cadena de restaurantes Raw Food en la ciudad de Santiago de Chile que permita ofrecer una nueva alternativa de alimentación viva saludable, creativa y que ofrezca a los clientes una experiencia única de bienestar en un sitio acogedor con un ambiente familiar, aprovechando las oportunidades que ofrece la industria y la no existencia de este tipo de negocios en el país con la finalidad de obtener rentabilidad y un crecimiento que sea sostenible en el tiempo.

1.2 Objetivos Específicos

- Ofrecer en Santiago una nueva experiencia de alimentación combinando la salud con la creatividad y el buen sabor.
- Alcanzar las ventas deseadas que permitan generar rentabilidad y recuperación de la inversión en el menor tiempo posible.
- Garantizar un negocio exitoso y sostenible en el tiempo que permita obtener rentabilidad y maximización de recursos a largo plazo.
- Conquistar un posicionamiento en la mente de los Chilenos, extranjeros y turistas que ubique al negocio como referente de la comida sana y creativa de la ciudad.
- Aprovechar la ventaja de ser los primeros en implementar un negocio de Raw Food en Santiago.

1.3 Alcance del Tema a Abordar

Este plan de negocios pretende establecer los 3 primeros locales especializados de restaurantes Raw Food en la ciudad de Santiago de Chile, ubicados en lugares de alta afluencia tanto de Chilenos como de extranjeros y turistas, en sectores donde las personas acudan en busca de pasar un buen momento, entretenerse y comer bien.

Los temas que no contemplará el plan de negocios son:

- No se producirá o cultivará los alimentos con los que se preparará el menú.
- La ubicación inicial de los restaurantes será Santiago de Chile, dependiendo del éxito del negocio se pensará en su expansión hacia otras ciudades.
- No se contempla la puesta en marcha del plan de negocios.
- El negocio planteado es solamente de comida raw, no contempla alimentos vegetarianos preparados a una temperatura superior a 40°C.
- Inicialmente no se contempla la venta de licores en la Cadena de Restaurantes.

1.4 Marco Conceptual

Para la implementación de las 9 etapas en las que está distribuido el Plan de Negocios, se tomará como fuente de análisis y estudio los modelos y referentes teóricos que se describen a continuación:

Plan de Negocios: Basado en el modelo de negocio propuesto por Antonio Borello en el texto Plan de Negocios. Posibilita planear la implementación de una empresa en todo su conjunto, permitirá definir el modelo básico a seguir para elaborar el plan de negocios, entender qué es, para qué sirve, cuáles son los objetivos del plan de negocios. El texto será usado como base para todo el diseño del plan de negocios.

Plan de Negocios para un Restaurante: A través del libro de Duron García El Plan de Negocios Para la Industria Restaurantera, se obtendrán las bases que permitirán el diseño del plan de negocios de la cadena de restaurantes Raw Food y que permitirá entender cómo se aborda el montaje de este tipo de negocios en todo su proceso.

Administración Estratégica: Conjunto de acciones y decisiones administrativas que permiten determinar el rendimiento a largo plazo de la empresa. Incluye: Análisis Ambiental (Externo, Interno), Formulación e implementación de la Estrategia, Evaluación y Control. Con esta herramienta se pretende diseñar de manera adecuada la estrategia tanto competitiva como corporativa que diferenciará a esta propuesta de los demás restaurantes vegetarianos de la ciudad, el modelo será usado para:

Etapas 3.- Análisis de situación actual: considerando el entorno a través de las fuerzas PEST y cómo puede afectar la industria de alimentos vegetarianos en Chile, por otro lado el análisis de la industria y cómo inciden sus fuerzas en el negocio.

Etapas 4.- Formulación estratégica: al identificar los recursos, capacidades, competencias y factores de éxito que diferenciarán el negocio de la competencia con las que busca volverse sostenible en el tiempo.

Modelo 5 Fuerzas de Porter: Michael Porter, conocido como padre de la estrategia, servirá de apoyo para que a través de su modelo teórico sea posible definir las oportunidades y amenazas del negocio, el atractivo de la industria de los alimentos crúdiveganos en Santiago de Chile y la fuerza que tiene cada uno de los componentes contemplados por el modelo. (Ver Anexo A):

El modelo será la base para analizar la industria y se tomará en cuenta en la Etapa 3.- Análisis de la situación actual del plan de negocios y permitirá determinar si la industria de alimentos vegetarianos es atractiva para la creación del negocio y el poder de negociación que ejercen los diferentes stakeholders que la conforman.

Basado en el modelo planteado por Thomas L. Wheelen, J. David Hunger en el texto Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos.

Modelo Canvas (Alexander Osterwalder): Modelo que va a permitir determinar la forma de creación de valor del negocio, con el fin de tener una mejor noción y visión de la

organización, permite identificar el segmento al que se va a dirigir el negocio, el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento de clientes elegido, la descripción de la relación con los clientes, la fuente de ingresos, actividades, recursos y alianzas claves y la estructura de costos del negocio.

Este modelo será aplicado en la Etapa 4. Plan Estratégico y será analizado a lo largo del plan de negocios ya que interviene en cada una de las etapas planteadas y servirá de apoyo para la implementación de las demás herramientas contempladas.

Modelo DELTA (Hax y Wilde): Dado que el plan de negocios plantea ofrecer al cliente una experiencia en servicio de venta de Raw Food este modelo es fundamental para conocer y entender al cliente y analizar los factores que permitirán atraerlo, retenerlo y satisfacerlo a partir de un triángulo de competencias y estrategias definidas ([Ver Anexo B](#)).

Este modelo servirá para la etapa 4.- Plan Estratégico, en el que se plantearán las estrategias de fidelización y atención al cliente.

Los 10 Principios del Nuevo Marketing (Kotler): Philip Kotler conocido como el padre del marketing moderno a través de 10 Principios que contempla en su modelo aportará el enfoque para lograr un excelente posicionamiento del negocio, desarrollar un plan de marketing exitoso y un análisis del Marketing Mix que aporte valor.

El modelo de Kotler será tomado como base para la elaboración de la etapa 6.- Plan de Marketing y permitirá determinar el segmento objetivo al que se va a dirigir el negocio, para ello se identificará el segmento al que queremos llegar y definir las estrategias, el targeting y el posicionamiento del negocio.

Análisis Financiero: El texto de James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr – Fundamentos de Administración Financiera, permitirá a través de su información, determinar indicadores financieros y proyecciones de rentabilidad como VAN y TIR necesarios para determinar la viabilidad del proyecto. Esta información será aplicada en la Etapa 8.

Plan de Operaciones: El modelo de Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano – Administración de Operaciones – Producción y Cadena de Suministros – servirá como base para definir todo lo referente al layout y cadena de suministros a implementar en el plan de negocios y aplicable en la Etapa 7.

1.5 Metodología

Ilustración 1. Etapas del Plan de Negocios



Fuente: Elaboración propia

La metodología propuesta para la elaboración del Plan de Negocios está contemplada en 9 etapas, cada una de las cuales tiene las actividades correspondientes.

Etapa 1 – Planteamiento del Trabajo de Tesis

Objetivo: Elaborar el plan de tesis que servirá de guía y mapa para la elaboración y diseño de la tesis final.

En esta etapa se realizará la elección del tema a abordar en la tesis, recopilación de información, análisis de la industria de alimentos veganos en Santiago, identificación de objetivos y alcance del tema, metodología y el marco conceptual bajo el cual se diseñará el trabajo final de tesis y la programación de las actividades para la elaboración de la tesis final. Para su ejecución se tomará en cuenta el texto el Plan de Negocios de la Industria Restaurantera.

Etapa 2 - Antecedentes

Objetivo: Introducir a los lectores en el tema de la tendencia Raw, explicando sus orígenes, beneficios, trayectoria, desarrollo y situación actual a nivel mundial.

En esta etapa se realizará una descripción de la historia y antecedentes generales del raw food, descripción de la tendencia raw y explicación de la idea de negocio y la oferta gastronómica que se presentará.

Etapa 3 – Análisis Situación Actual

Objetivo: Analizar y conocer adecuadamente el entorno y la industria de alimentos crudiveganos, con el fin de identificar las tendencias de la alimentación sana en Santiago.

Por medio de esta etapa se busca identificar las oportunidades y amenazas en la implementación de una cadena de restaurantes Raw Food en Santiago a partir del análisis del ambiente social, identificando los factores sociales, económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos que pueden afectar el negocio, además de identificar las 5 fuerzas identificadas por Porter que impulsan la competencia de la industria y determinar la regulación que rige a estas compañías dado que aborda un tema sensible como es los alimentos; análisis de los requisitos legales y sanitarios necesarios para implementar una cadena de restaurantes Raw Food en Santiago de Chile.

Este análisis estará basado en el modelo planteado por Thomas L. Wheelen, J. David Hunger en el texto Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos.

Etapa 4 – Plan Estratégico

Objetivo: Fundamentar una formulación estratégica que permita identificar los factores críticos de éxito de la idea de negocio, que sean sostenibles en el tiempo que garanticen el éxito del negocio.

En esta etapa se llevará a cabo la formulación de la estrategia corporativa, diseño de la misión, visión, definición de cómo y dónde va a competir y determinar el posicionamiento competitivo de la empresa. Todo lo anterior permitirá identificar los factores claves de éxito y la propuesta de valor que será presentada a los clientes para ofrecerles una experiencia más que una comida.

Para este análisis se utilizará la herramienta teórica Administración Estratégica Basado en el modelo planteado por Thomas L. Wheelen, J. David Hunger en el texto Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos.

Etapa 5 – Estudio de Mercado

Objetivo: Identificar a través de fuentes primarias (encuesta) y fuentes secundarias (estudio Chile Saludable 2012), los gustos, preferencias e inclinaciones de los chilenos en lo referente a alimentación saludable.

Por medio del análisis de estudios estadísticos y exploratorios existentes se pretende validar el comportamiento de los consumidores, para de esta manera identificar los gustos y preferencias de los chilenos, lo cual será la base para determinar elementos fundamentales en el Plan de Negocios como la segmentación, targeting, posicionamiento, ubicación, entre otros.

Etapa 6 – Plan de Marketing

Objetivo: Identificar y conocer al cliente al cual se va a dirigir el negocio, determinar sus gustos, necesidades preferencias, y a partir de esa información construir un plan de marketing concreto y efectivo para abordar las acciones de marketing y publicidad que permitan respaldar su éxito.

Se pretende identificar el segmento al que se va a dirigir el plan de negocios y estructurar el plan de marketing, la propuesta de valor para los clientes y el marketing mix, para ello se tomará como base los 10 principios del nuevo marketing de Kotler,

Etapa 7 – Plan de Implementación

Objetivo: Establecer un plan de operaciones adecuado que permita aportar la experiencia de servicio y bienestar que el negocio ofrecerá a los clientes.

Esta etapa busca identificar todos los pasos y procesos operativos necesarios para la puesta en ejecución de la Cadena de Restaurantes Raw Food en Santiago de Chile desde la ubicación de los restaurantes, su layout, personas necesarias para su funcionamiento, el menú a ofrecer, los sistemas de información requeridos, la cadena de suministro a implementar y el diseño del protocolo de atención al cliente.

Etapa 8 – Plan Financiero

Objetivo: Determinar la viabilidad financiera y operacional de la implementación de una Cadena de Restaurantes Raw Food en Santiago de Chile.

A través de esta etapa se determinará la necesidad de recursos para la puesta en marcha del plan de negocios, así como el flujo de caja y la rentabilidad que producirá a través del análisis de indicadores de rentabilidad como son VAN y TIR.

Etapa 9 – Conclusiones

En esta etapa se hará la entrega del Plan de Negocios completo con conclusión y la bibliografía utilizada como apoyo para el trabajo.

2. ANTECEDENTES

2.1 Historia y Antecedentes generales del Raw Food

La tendencia Raw Food o comida viva es una forma de alimentación muy antigua basada en el consumo de alimentos crudos en su estado más natural posible, donde los alimentos no pueden ser sometidos a temperaturas superiores a los 40°C para su preparación.

La dieta Raw contiene verduras, hortalizas, frutas, semillas, frutos secos, algas, brotes y germinados que son consumidos de manera natural o sometidos a procesos como fermentación, deshidratación, germinación y otros que no superan los 40°C, donde la estructura molecular y enzimas de los alimentos no son destruidas, conservando así los nutrientes. Esta forma de vida además de proteger la salud, respeta el ciclo natural de los alimentos.

La alimentación cruda es un movimiento que nace en Estados Unidos a través de la experimentación, fue creado por Ann Wigmore y Herbert Shelton en el año 1900, ellos afirmaron que alimentarse con frutas y verduras crudas es ideal para la salud de los seres humanos y la cura de varias enfermedades. Su teoría se fundamenta en que las enzimas que se encuentran en los alimentos “vivos” o crudos, interactúan con otras sustancias presentes en el organismo permitiendo una fácil digestión, lo que hace que el cuerpo utilice las energías en repararse o sanarse en lugar de gastarlas en digerir, además de brindar mayor fuente de minerales, vitaminas y antioxidantes que los alimentos sometidos a altas temperaturas para su preparación, haciéndolos más nutritivos. Por otro lado afirman que los alimentos crudos contienen bacterias y microorganismos beneficiosos para la digestión, necesarios en el intestino y que mejoran el sistema inmune, los cuales mueren con la cocción a altas temperaturas.

Actualmente existen muchos avances en preparación de Raw Food, se puede hacer cremas, sopas, ensaladas, aderezos, pan, galletas, pastas, leches, postres y toda una gama de variados platos personalizados para quienes deseen alimentarse de manera sana y deleitarse con la comida.

Living Light Culinary Arts Institute es la primera academia oficial de Raw Food, fue abierta por Cherie Soria hace 15 años y se enfoca en preparar alimentos Raw haciendo énfasis en el balance de los sabores. Los principales chefs del movimiento Raw actualmente son: Charlie Trotter, Matthew Kenney, Chad Sarno, Sarma Melngailis y Juliano Brotman.

2.2 Descripción del Raw Food

El veganismo es una subcorriente del vegetarianismo en la que no se consume ningún tipo de alimento de origen o derivado animal; de igual manera dentro de los veganos se encuentran los crudiveganos, como también son conocidas las personas seguidoras del Raw Food. La tendencia que los motiva es el consumo de alimentos en su estado más puro y natural posible, sin someterlos a temperaturas superiores a 40°, pero sí activando sus enzimas para que liberen sus nutrientes a partir de las diferentes técnicas existentes.

Los primeros efectos son físicos: pérdida de peso y aumento de la energía corporal, piel más tersa y cabello más brillante y sano, seguido por una desintoxicación del organismo.

2.3 Descripción del Negocio

El Plan de Negocios a realizar, consiste en estructurar el proceso de implementación de una Cadena de Restaurantes Raw Food en la ciudad de Santiago de Chile. Inicialmente la cadena de restaurantes será abierta con 3 locales ubicados en Santiago Centro, Providencia y Las Condes.

La Cadena de Restaurantes ofrecerá comida Raw, es decir comida cruda, este tipo de alimentación se basa en la preparación de alimentos veganos, cocidos a una temperatura que no puede superar los 40°C y por ello mantienen sus propiedades y enzimas, de esta manera es más fácil de digerir y produce más energía, en Chile existen negocios de comida vegetariana, pero no existe uno que se especialice en comida bajo el concepto Raw.

El negocio apunta a desarrollar de manera exitosa un mercado que aun no se ha explorado en Chile y que va más allá de una ensalada o un plato vegetariano, es un nuevo concepto en alimentación que propone una alternativa de alimentación creativa, innovadora, con muy buen sabor y que además ofrezca una experiencia inigualable a los clientes; gracias al servicio, innovación de la oferta gastronómica y ambientación del lugar, ya que se considera que la experiencia de comer vale más que la comida en sí misma.

La propuesta del Plan de Negocios plantea una manera diferente e innovadora de abordar el tema de la alimentación saludable a través de los siguientes conceptos:

- Creatividad en la elaboración de comida Raw
- Variedad de oferta gastronómica
- Aplicación de diferentes técnicas de crudismo como son deshidratación, elaboración de leches vegetales, germinación y fermentación.
- Experiencia de excelencia en el servicio y atención al cliente.
- Excelente ambientación del lugar.

Por otro lado, y con el ánimo de incentivar y promover el consumo de alimentos Raw se ofrecerá en los restaurantes información sobre la comida Raw, formas de preparación, recetas fáciles de preparar, beneficios del tipo de alimentación a nivel de salud, cursos, talleres de alimentación raw y tienda de productos.

2.4 Oferta Gastronómica

La comida Raw incluye vegetales de todo tipo, frutas, semillas y algas, pero no solo consiste en alimentarse sano, sino también delicioso y con una apariencia agradable y para ello se implementa diferentes técnicas del crudismo como son la deshidratación, fermentación, elaboración de leches vegetales y germinación que permiten la

elaboración de diversidad de texturas, sabores y platos que además de proporcionar salud proporcionan bienestar, a través de la creatividad e innovación en la elaboración y presentación de la comida.

Por lo tanto el menú de los restaurantes incluirá diferentes recetas que van desde ensaladas hasta platos elaborados, batidos, jugos de frutas y verduras, panes, pizzas, hamburguesas y platos de fondo; los cuales para su preparación no pueden ser sometidos a temperaturas superiores a los 40°C para que conserven sus propiedades.

3. ANALISIS SITUACION ACTUAL

3.1 Análisis Ambiente Social – PEST

3.1.1 Entorno Político y Legal

En la Industria de Alimentos actúan diversos actores tanto públicos como privados; la principal intervención la ejerce el Gobierno de Chile a través de la Política Pública de Salud que se estructura como un tema social, transversal e interministerial.

También participan las Instituciones que prestan apoyo a las empresas en materia de fomento y promoción, como son CORFO y PROCHILE. Otras aplican y fiscalizan las normas legales, de Comercio y Laborales; como por ejemplo el SAG que administra los temas sanitarios y fitosanitarios, SEREMI, Ministerio de Salud, Dirección del Trabajo, Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo, entre otras.

La regulación y normatividad están en cabeza del **Ministerio de Salud**, este Ente es el encargado de diseñar e implementar el “Reglamento Sanitario de Los Alimentos”¹, que reúne todas las condiciones sanitarias que debe adoptar cualquier persona natural o jurídica que produzca, importe, elabore, envase, almacene, distribuya y venda alimentos para consumo humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población con la distribución de alimentos apropiados a los consumidores. Y el “Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales básicas en los Lugares de Trabajo”².

El Ministerio de Salud además, tiene bajo su dirección varios programas y estrategias que buscan mejorar la calidad de salud y condiciones de la población y promover la industria de alimentos, algunos de ellos son; Estrategia Global contra la Obesidad (EGO Chile), Estrategia de Reducción de Sal/Sodio, Estrategia de Intervención Nutricional a través del Ciclo Vital, Programas Alimentarios Nutricionales, Inocuidad de Alimentos y Programas de Fortificación de Alimentos.

Otro Actor relevante es el **Programa Elige Vivir Sano**, liderado por la Primera Dama de la Nación; a partir del 15 de Mayo de 2013 se convirtió en Ley. Busca la reducción de los factores y conductas de riesgo asociadas a las Enfermedades Crónicas No

¹“Ver Reglamento Sanitario de Alimentos” en www.minsalud.gob.cl

²“Ver Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en Lugares de Trabajo” Biblioteca del Congreso Nacional de Chile Ley Chile en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=167766>

Transmisibles, incentivando prácticas de hábitos de vida saludable en toda la población³.

Ego Chile impulsa iniciativas que ayudan a promover estilos de vida saludables y su meta es disminuir la obesidad en Chile fomentando una alimentación saludable.

El Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA), es un centro de investigación que depende de la Universidad de Chile y su finalidad es investigar posibles soluciones a problemas alimenticios y nutricionales del país.

Otra organización que juega un papel importante en el tema de hábitos de vida saludables es **5 al día Chile**, organización sin ánimo de lucro que trabaja de la mano con el Programa Elige Vivir Sano, y fomenta el consumo diario de al menos 5 porciones de frutas y verduras frescas al día por persona.

A partir del 27 de Enero de 2011 entró en vigencia la Ley 20.494⁴ que acelera la creación de nuevas empresas y a través de la cual se reduce el número promedio de días para la constitución de una empresa y su puesta en marcha y el costo de estos trámites, requiriéndose únicamente una firma electrónica para acceder a estos beneficios.

A partir del 15 de Marzo de 2012 entró en vigencia la **Ley Tolerancia Cero**⁵, encabezada por el Programa Chile Avanza del Gobierno de Chile, que busca disminuir el riesgo de conducir bajo la influencia del alcohol o en estado de ebriedad y reducir los índices de accidentalidad y muerte por esta causa. Esta iniciativa legal es una oportunidad para todos aquellos negocios que ofrecen una nueva alternativa de distracción, donde no sea primordial el consumo de bebidas alcohólicas. Sin embargo ha impactado negativamente a muchos empresarios nocturnos que han visto reducidas sus ventas hasta en un 30%⁶.

Nueva Ley de Tabaco, es una medida legal que entró en vigencia a partir del 1 de Marzo de 2013 y consagra el derecho a vivir en espacios libres del humo del cigarrillo. Básicamente esta Ley prohíbe fumar en cualquier espacio cerrado de acceso público, como bares, pubs, restaurantes, casinos de juegos y discotecas, establecimientos educativos y recintos deportivos⁷. La asociación Chilena de Gastronomía estima que esta nueva Ley generará pérdidas diarias por \$228 millones debido a que el 40% de los restaurantes no tienen la capacidad de adecuar zonas para fumadores en sus establecimientos⁸.

El organismo encargado de adjudicar la autorización sanitaria de un local que va a expender alimentos y bebidas es el **SEREMI**.

³ Ver Programa Elige Vivir Sano en <http://www.eligevivirsano.cl/acerca/que-es-elige-vivir-sano/>

⁴ Ver Ley 20.494 en <http://www.colegioauditores.cl/HOME/docs/Minuta%20Ley%2020494.pdf>

⁵ Ver "Tolerancia Cero al Alcohol en la Conducción" de Chile Avanza con Todos <http://www.chileavanzacontodos.cl>

⁶ Ver "Nueva Ley de Alcoholes, Beneficios y Problemas que genera" en <http://www.quioteca.com>

⁷ Ver "Ley de Tabaco 20.660" en http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g_varios/boletin/ley_tabaco/page_1.html

⁸ Ver "Estimaciones de pérdidas para la Industria Restaurantera por implementación Ley de Tabaco" en <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2013/02/680-509727-9-asociacion-chilena-de-gastronomia-estima-que-nueva-ley-de-tabaco-generara.shtml>

La autorización de las patentes depende de la **Municipalidad** de la Comuna donde vaya a funcionar cada establecimiento.

El Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción establece la Norma de Emisión para la Regulación de la Contaminación Lumínica⁹ que busca prevenir la contaminación lumínica, establecer los límites máximos permitidos para todas las industrias en cuanto a iluminación, tamaño de avisos luminosos y horarios de funcionamiento de los mismos.

Por todo lo anterior, se puede concluir que la Industria de Alimentos y Restaurantera está ampliamente regulada por el Estado en cada uno de los procesos (producción, transformación, transporte y comercialización); y existe mucho apoyo público y privado para ideas que fomenten los hábitos de vida saludables y mejores condiciones de vida de la población.

3.1.2 Entorno Económico

La economía chilena se destaca como una de las economías más estables de América Latina, su principal actividad económica es la minería, ocupando el primer lugar como exportador de cobre del mundo. Es definida por el Banco Mundial como una economía de ingreso medio alto, aunque está considerado como uno de los países con peor distribución de ingresos a nivel mundial.

Cabe anotar que el país fue aceptado como miembro de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) a partir del 7 de mayo de 2010, siendo junto con México, los únicos países latinoamericanos miembros. En lo referente a temas de Comercio Exterior es una de las economías más abiertas del mundo, siendo el país con más acuerdos de libre comercio firmados.

El riesgo país de Chile, medido a través del EMBI (Emerging Markets Bond Index), es el más bajo de los países Latinoamericanos, ubicando al país como una de las 12 economías del mundo con menor riesgo. Con respecto al Índice de Competitividad realizado por el Foro Económico Mundial, Chile ocupa la posición No. 30 entre 140 países estudiados y es el país mejor ubicado de Latinoamérica. Las mejores calificaciones provienen del hecho de la liberalización de sus mercados y de la eficiencia de sus mercados laborales y de bienes y servicios.

La economía chilena creció un 5,6% en el año 2012¹⁰, uno de los 3 indicadores más favorables para el país en el año pasado, junto con la tasa de desempleo que terminó con un 6,1%¹¹ (la más baja en 15 años) y la inflación con 1,5%¹². El país presenta un crecimiento sostenido en el PIB en los últimos años, cerrando el año 2011 con \$303.000 millones de dólares y un ingreso per cápita de \$17.400 dólares (Ver anexos C

⁹Ver "Norma de Emisión para la Regulación de la Contaminación Lumínica" en

<http://sinca.mma.gob.cl/uploads/documentos/4964e9a9ee945cc4557c6115b2be552e.pdf>

¹⁰Ver "Cuentas Nacionales de Chile" en <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-estadisticas/trimestrales/pdf>

¹¹Ver "Noticia Emol sobre Desempleo en Chile" en <http://www.emol.com/economia/indicadores/desempleo.asp>

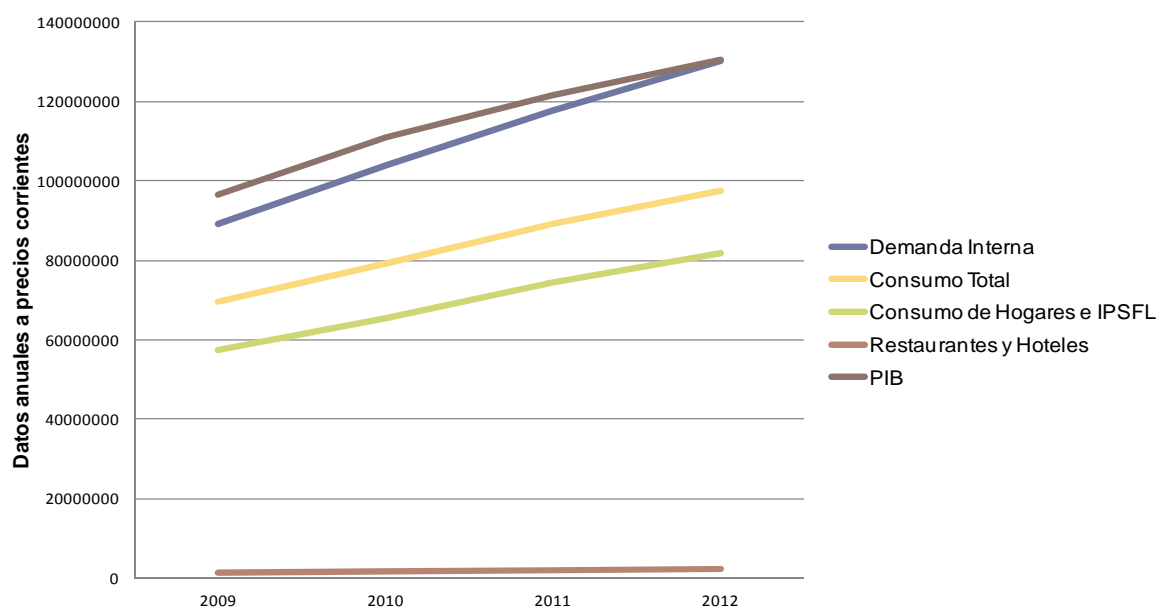
¹²Ver "Estadísticas Global Rates" en <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/chile.aspx>

y D), siendo de los mejores indicadores de América Latina. El salario mínimo en el país es de \$193.000¹³ al mes, vigente hasta Julio de 2013.

El PIB aportado por la Región Metropolitana Santiago (RMS) ha tenido el mismo comportamiento ascendente que el PIB aportado por el resto de regiones del país en los últimos años (Ver Anexo E). Lo mismo que se puede observar en el incremento gradual que ha presentado durante los últimos años la participación de la Industria de Comercio Restaurantes y Hoteles en Santiago y en el país (Ver Anexo F).

Por todo lo anterior, se puede concluir que la situación económica privilegiada por la que atraviesa actualmente Chile favorece a la industria restaurantera, ya que a mayor crecimiento económico es mayor el ingreso per cápita y por lo tanto crece el consumo interno, beneficiando tanto a la industria restaurantera como a las demás industrias. De igual manera la baja inflación favorece la inversión ya que garantiza bajas tasas de interés si se requiere acceso a financiamiento bancario y un mayor consumo en las personas ya que con esos resultados económicos tendrán una mayor capacidad adquisitiva.

Ilustración 2. Relación Crecimiento PIB - Crecimiento Restaurantes y Hoteles en Chile (representado en CLP)



Fuente: Elaboración propia según datos de Banco Central: Cuentas Nacionales de Chile en http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-estadisticas/trimestrales/pdf/CuentasNacionales_cuarto_trimestre2012.pdf

3.1.3 Entorno Sociocultural

Chile es un país suramericano que cuenta con una ubicación privilegiada, tiene 4 estaciones y por su ubicación y calidad de suelos cuenta con una gran oferta de frutas y verduras durante todo el año¹⁴.

¹³Ver salario mínimo en <http://www.tusalarario.org/chile/main/salario/salario-minimo>

¹⁴Ver "Calendario de Disponibilidad de Frutas y Verduras" en <http://www.5aldia.cl/wp-content/uploads/2011/05/Calendario-de-Disponibilidad-de-Frutas-y-Verduras.pdf>

Chile cuenta con una población a 2012 de 17.067.370 habitantes (Ver Anexo G), y su capital Santiago cuenta con una población proyectada de 7.007.620¹⁵ habitantes para el mismo año, de los cuales 3.419.014 son hombres y 3.588.606 mujeres.

En el porcentaje de población por edades proyectado para el año 2012 se observa que el mayor porcentaje de la población se encuentra en una edad entre los 15 y 29 años, seguido muy de cerca por la población entre los 45 y 64 años y en tercer lugar y con poca diferencia, está la población entre 30 y 44 años.

Tabla 1. Distribución de la población por edades

EDAD	CHILE	SANTIAGO
0-14	21,77%	21,45%
15-29	24,56%	24,83%
30-44	21,08%	21,48%
45-64	23,08%	22,97%
65 y más	9,52%	9,28%

Fuente: Elaboración propia según datos de Reportes Comunales:
<http://reportescomunales.bcn.cl/index.php/Santiago/Poblaci%C3%B3n>

En cuanto a información específica de las Comunas donde se implementará la Cadena de Restaurantes Raw Food (Santiago, Las Condes, Providencia) se puede observar que en Las Condes y Providencia la población predominante pertenece a los GSE ABC1 y C2, mientras que en la comuna Santiago el GSE que predomina es el C3 y C2.

Tabla 2. Población por comuna y distribución % GSE

COMUNA	No. Habitantes	GSE %				
		ABC1	C2	C3	D	E
Las Condes	227.364	64%	22%	13%	1%	0%
Providencia	104.866	69%	17%	13%	1%	0%
Santiago	239.234	1%	41%	43%	13%	1%

Fuente: Elaboración propia según datos de Novomerc en <http://www.novomerc.cl/datos.html>

En los últimos años Chile ha experimentado cambios sociales, demográficos y económicos que han llevado a modificar las condiciones de salud y los hábitos de vida de la población. Según las proyecciones se ha venido presentando una disminución de los índices de mortalidad y natalidad y un aumento en las expectativas de vida, lo que conlleva a un mayor envejecimiento de la población; de igual manera se ha incrementado fuertemente la prevalencia de enfermedades crónicas no transmisibles producto de los malos hábitos de vida, principalmente a causa de una inadecuada alimentación, estrés, sedentarismo, obesidad, sobrepeso y tabaquismo. La obesidad se ha convertido en un problema de salud, estimándose que un 25,1% de la población es

¹⁵Ver población de Chile y Santiago Región Metropolitana en <http://reportescomunales.bcn.cl/index.php/Santiago/Poblaci%C3%B3n>

obesa, representado por 30,7% mujeres y 19,2% hombres para el 2009¹⁶ y más graves aun son los datos del sobrepeso, las estadísticas muestran que el 66,7% de los Chilenos sufren de sobrepeso¹⁷.

Según el estudio “Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación” (elaborado conjuntamente por Fundación Chile, GFK, Programa Elige Vivir Sano y Fundación de la Familia), si bien Chile ha dedicado importantes esfuerzos para combatir el problema de obesidad y sobrepeso a través de diversos programas de promoción de la salud, éstos no han permitido lograr las metas propuestas. Por el contrario, las personas han deteriorado sus hábitos alimenticios. Para revertir la obesidad se hace necesaria la intervención conjunta de diferentes actores que permitan adquirir nuevos estilos de vida: instituciones educativas, hogares, lugares de trabajo, servicios de alimentación y sistemas educacionales, entre otros.

Analizando los índices de obesidad, los hábitos alimenticios, las proyecciones de natalidad, expectativas de vida y estratos socioeconómicos; se concluye que el presente Plan de Negocios pretende contribuir a un estilo de vida saludable y mejores hábitos de alimentación, siguiendo con el interés personal que estimula las nuevas tendencias mundiales de acondicionamiento físico y estilos de vida más sanos. Sin embargo, no hay que dejar de lado el comportamiento de los Chilenos en los últimos años, que han sustituido el consumo de alimentos sanos y nutritivos, mínimamente procesados como frutas y verduras, a un incremento significativo en la ingesta de alimentos procesados, calóricos, grasas, azúcares y bebidas azucaradas¹⁸.

3.1.4 Entorno Tecnológico

Según un reporte de Diario Emol del año 2010, la inversión del Gobierno de Chile en I+D es del 0,7% de su PIB, ubicándose lejos del 2,2% que invierten en promedio los países pertenecientes a la OCDE¹⁹.

A nivel regional Chile se encuentra en una posición de liderazgo en América en Latina en cuanto a Conectividad y telecomunicaciones, según el Connectivity Scorecard 2011 (Leonard Waverman)²⁰, dicho estudio le otorga un score de 6,21 situándose por encima de Argentina 5,46, Brasil 5,14, México 4,87 y Colombia 4,06. El indicador describe qué tan productivamente se utiliza el hardware y la infraestructura de acuerdo a las competencias de los consumidores, las empresas y del sector público.

En el tema energético Chile es un país dependiente, no posee grandes reservas energéticas, por lo que se hace necesaria la importación de la mayor parte de petróleo que consume, a ello se debe en parte el alto precio de los combustibles en comparación con los demás países latinoamericanos. De igual forma, casi la totalidad del gas natural consumido en el país es importado, en este aspecto la industria restaurantera se ve

¹⁶Ver “Estadísticas de Obesidad” en <http://www.eligevivirsano.cl/wp-content/uploads/2013/01/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-1.pdf>

¹⁷Ver “Estadísticas de Sobrepeso” en http://www.subpesca.cl/Simposio/ppt_Presidencia_Daniela_Godoy.pdf

¹⁸Ver “Encuesta Nacional de Salud ENS Chile 2009, 2010” en <http://www.minsal.cl/portal/url/item/bcb03d7bc28b64dfe040010165012d23.pdf>

¹⁹Ver “artículo Emol sobre inversión de Chile en I+D” en [http://buscador.emol.com/vermas/EMOL/Noticias_EMOL/2010-05-04/411214/Chile_invierte_anualmente_US\\$765_millones_en_ciencia_y_tecnolog%C3%ADa/](http://buscador.emol.com/vermas/EMOL/Noticias_EMOL/2010-05-04/411214/Chile_invierte_anualmente_US$765_millones_en_ciencia_y_tecnolog%C3%ADa/)

²⁰Ver “Connectivity Scorecard 2011” en <http://www.connectivityscorecard.org/images/uploads/media/TheConnectivityReport2011.pdf>

levemente afectada porque utiliza estos recursos para sus operaciones; sin embargo la de comida vegana no se ve afectada por este factor ya que la mayor parte de los procesos se realizan de forma natural y con energía eléctrica.

Todos los desarrollos tecnológicos que pueda lograr el país en diferentes ámbitos son importantes para la Industria Restaurantera, un claro ejemplo de ello es la infraestructura vial que permite transportar con mayor facilidad las frutas y verduras desde los centros de producción hasta Santiago, manteniendo la calidad y permitiendo menores costos por este concepto.

3.2 Requisitos para instalar un negocio de restaurantes en Chile

Los principales pasos para instalar un restaurante o una cadena de restaurantes en Chile según la Cámara de Comercio²¹ son los que se describen a continuación:

Definición de la Sociedad: Se puede elegir entre Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L), Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Inscripción de la Sociedad: Se debe registrar el negocio a través de una Escritura de Constitución de la Sociedad y luego proceder a Legalización y Extracto de la Escritura, posteriormente se hace la Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio y la Publicación en el Diario Oficial.

Iniciación de Actividades: Se realiza ante Servicios de Impuestos Internos, contempla la presentación de antecedentes y verificación de domicilio, puede hacerse online.

Certificado de Informaciones Previas: Es otorgado por cada Municipalidad, no tendrán problema si los locales donde van a funcionar los restaurantes ya han tenido uso comercial; por el contrario, si los locales no han operado bajo el giro, es necesario verificar su factibilidad que dependerá del Plan Regulador establecido por cada Municipalidad.

Solicitud de Autorización Sanitaria: Debe tramitarse ante el SEREMI de Salud correspondiente a la comuna donde va a funcionar cada establecimiento. Es necesario diligenciar el Formulario de Solicitud de Autorización Sanitaria para local de "Elaboración y Expendio de Alimentos" y adjuntar los siguientes documentos:

- Ⓢ Plano o croquis de la planta e instalaciones sanitarias
- Ⓢ Croquis de los sistemas de eliminación de calor, olor, vapor y sistema de frío
- Ⓢ Sistema de eliminación de desechos
- Ⓢ Certificado o comprobante de agua potable y alcantarillado público
- Ⓢ Certificado de zonificación

Patente Comercial: Emitida por la Municipalidad correspondiente a la comuna donde se encuentra ubicado el local comercial.

²¹Ver "Guía para Creación de Empresas en Chile" en http://www.ccs.cl/html/publicaciones/publicaciones/doc/Creacion_empresas.pdf

Timbraje de Documentos Tributarios: Se tramita en las oficinas del Servicio de Impuestos Internos correspondiente al domicilio de la empresa.

Inscripción de Marca: El trámite se realiza en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial INAPI y consiste en la inscripción del nombre y logotipo de la empresa una vez se haya elegido, este trámite no es de carácter obligatorio.

Inscripción de Dominio: Para inscribir y registrar la marca como dominio.cl, el trámite se realiza a través de www.nic.cl (organismo dependiente de la Universidad de Chile).

3.3 Análisis de la Industria – Análisis del Ambiente de Tareas

La Cadena de Restaurantes Raw Food pertenece al mercado de alimentos, ese mercado abarca desde el cultivo de vegetales, cría y producción de animales hasta la venta de alimentos procesados y empacados tanto de origen animal como vegetal.

El Negocio se ubica en el mercado de alimentos preparados, propiamente en la Industria Restaurantera de Chile, la cual según un estudio realizado por la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC) y la Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA) presentó un incremento en sus ventas del 7,9% en el primer semestre del año 2011 respecto del mismo periodo del año 2010²². Según los resultados del Censo de Comercio de la Región Metropolitana realizado en el año 2008, Santiago cuenta con 3.554 restaurantes; de los cuales, 776 se ubican en la Comuna de Santiago, 479 en Providencia y 279 en Las Condes²³ por lo cual se considera una industria fragmentada.

Con el objetivo de analizar el atractivo y la rentabilidad de este sector, se hace una revisión estructurada de las fuerzas competitivas que lo componen implementando el modelo propuesto por Michael Porter. Esto da como resultado una visión mucho más holística de la posición competitiva que enfrentan cada una de las fuerzas que participan en este mercado, sus ventajas competitivas, rentabilidad y participación de mercado.

3.3.1 Amenaza de Nuevos Participantes

Las barreras de entrada para la industria restaurantera son bajas, no se requieren activos especializados de alto costo, los productos de la industria restaurantera son poco diferenciados y los competidores actuales no realizan grandes inversiones en marketing, por otro lado las políticas gubernamentales promueven el ingreso de nuevos negocios a la industria de comercio y servicios en general, incluidos los negocios de la industria restaurantera.

El proceso para poner en funcionamiento un restaurante o una cadena de restaurantes está controlado por varios actores y se requieren varios permisos tanto de sanidad, funcionamiento, patentes, impuestos y registros; lo que hace necesario un tiempo

²²Ver "Índice de Ventas de Restaurantes Primer Semestre de 2011 por la CNC (Cámara de Comercio de Chile)" en <http://200.111.119.228/wp-content/uploads/2011/08/Informe-Restaurantes-II-Trimestre-2011.pdf>

²³ Ver "Censo de Comercio RM 2008" en <http://www.censodecomercio.cl/#top>

mínimo de 3 meses para la consecución de todos los requisitos y trámites legales antes de iniciar actividad.

Una barrera de entrada importante es encontrar locales comerciales estratégicos y aptos para establecer el negocio, debido a que los locales ubicados en puntos estratégicos ya están siendo ocupados por otros restaurantes u otro tipo de comercio más antiguos.

Por lo anterior se concluye que la ***Amenaza de Nuevos Participantes es ALTA.***

3.3.2 Rivalidad entre Empresas Existentes

La Industria Restaurantera en Chile es fragmentada y está en una etapa madura, ha venido creciendo moderadamente en los últimos años, se encuentra conformada por una gran cantidad de rivales que ofrecen diferentes alternativas gastronómicas poco diferenciadas entre cada tendencia alimenticia, conformando una amplia variedad de sustitutos casi perfectos, lo que aumenta la competencia ya que cada uno lucha por ganar una mayor cuota de mercado; no existe un restaurante líder en el mercado, (principalmente en el nicho de los restaurantes vegetarianos), existen varias cadenas de restaurantes, presentes con varias sucursales dentro de la ciudad.

La variedad de platos, tipos de comida, precio, ubicación, servicio y sobre todo la experiencia, son factores determinantes al momento de elegir un restaurante, lo cual hace que se incremente la rivalidad porque cada competidor busca cumplir las expectativas de los clientes.

Las barreras de salida son bajas no se requieren activos especializados, el mobiliario y equipo utilizado en estos negocios puede venderse fácilmente o emplearse en otro tipo de negocio; lo que facilita la salida de la industria.

La experiencia y conocimiento del mercado y del cliente que tienen las empresas existentes se puede considerar una ventaja importante para competir en esta industria.

Por lo anterior se concluye que la ***Rivalidad entre Empresas Existentes es MEDIA.***

3.3.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Además de la variada oferta gastronómica con la que cuenta la Industria Restaurantera de Santiago que incluye: variedad de precios, alternativas de alimentación y servicio; se consideran como sustitutos los productos alimenticios vendidos en los supermercados, que pueden reemplazar la comida elaborada de los restaurantes; por otro lado se tiene la opción de preparar los alimentos en los hogares.

El uso de los productos o alternativas de alimentación sustitutos, son directamente proporcionales a los ingresos de las personas y al excedente del consumidor. Estos sustitutos pueden limitar los rendimientos potenciales de la industria estableciendo un techo a los precios establecidos por los restaurantes, en la medida en que los ingresos

de las personas se vean afectados. Los resultados económicos del país en los últimos años han hecho que los ingresos de la Industria Restaurantera vayan en ascenso.

Por lo anterior se concluye que la ***Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos es MEDIA.***

3.3.4 Poder de Negociación de los Compradores

Por tratarse de una Industria Fragmentada, con oferta variada, los compradores de la Industria Restaurantera tienen un bajo costo de cambio, en especial los de ingresos altos pueden acceder a una mayor oferta de alimentos preparados, tienen la posibilidad de elegir entre infinidad de alternativas de diferentes perfiles que pueden ser considerados sustitutos casi perfectos, capaces de suplir la demanda y además cuentan con opciones sustitutas como son comprar los alimentos preparados en supermercados o prepararlos directamente.

Los compradores o clientes de la Industria Restaurantera, cada día exigen mayor calidad de los productos preparados, sobre todo en lo que se refiere a alimentación saludable, asepsia y calidad de alimentos; y por otro lado cada día exigen un mejor servicio, mayor rapidez de respuesta y mejor atención, enfrentando a los competidores entre sí.

Por lo anterior se concluye que el ***Poder de negociación de los Compradores es ALTO.***

3.3.5 Poder de Negociación de los Proveedores

Los principales proveedores en la industria restaurantera y específicamente en los restaurantes crudiveganos son los proveedores de frutas, verduras, frutos secos, mobiliario y electrodomésticos empleados en la elaboración de los platos.

La oferta de los proveedores es variada, no existe una empresa o persona que domine la industria proveedora, lo que debilita su poder de negociación; se puede elegir entre diversos proveedores, se toma el precio aproximado que dicta el mercado para los insumos. Existe gran variedad de sustitutos de alimentos y proveedores de origen nacional y se encuentran también en el mercado productos de otros países, por lo cual no es necesario importar.

Existe una amplia oferta de mano de obra, haciendo fácil su contratación y reemplazo en caso de ser requerido, no se requiere mano de obra calificada en esta industria.

Por lo anterior se concluye que el ***Poder de Negociación de los Proveedores es BAJO.***

3.3.6 Conclusión Análisis Porter

Tabla 3. Análisis de las Fuerzas de la Industria de Porter

FUERZA	INTENSIDAD		
	BAJA	MEDIA	ALTA
Amenaza de nuevos participantes			
Rivalidad entre empresas existentes			
Amenaza de productos o servicios sustitutos			
Poder de negociación de los compradores			
Poder de negociación de los proveedores			

Fuente: Elaboración propia, basada en el modelo de las 5 fuerzas de la industria de Porter

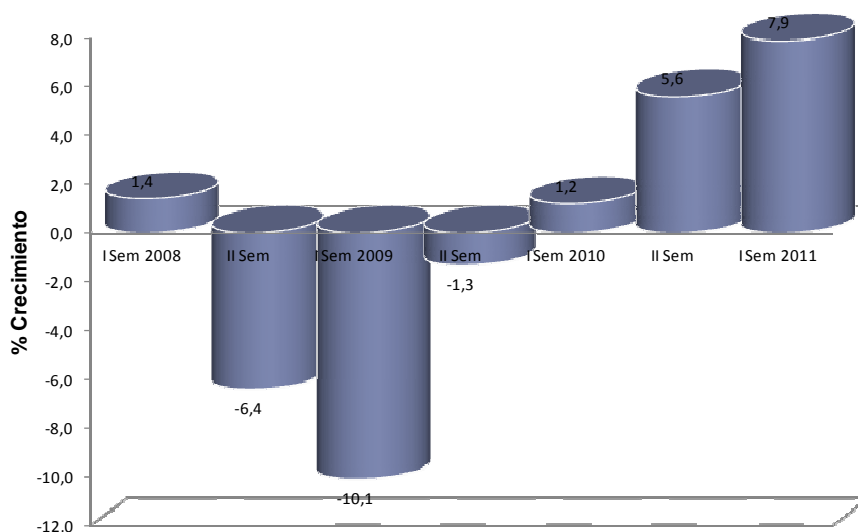
De acuerdo con el análisis de las Fuerzas de Porter se concluye que la Industria Restaurantera en Chile es **medianamente atractiva**: La industria está fragmentada, hay una gran cantidad de competidores ofreciendo productos y servicios similares.

Esta industria presenta una competencia media ya que si bien existe una gran oferta de restaurantes y alternativas gastronómicas con diferentes precios; los servicios ofrecidos son poco diferenciados.

No se requiere un alto capital de inversión (en comparación con otras industrias), las barreras de entrada y de salida son bajas lo que hace fácil el acceso y salida de la industria, el nivel de intensidad competitiva de la industria es medio.

La Industria de Restaurantes en Chile está en una etapa de madurez, lo que significa que los márgenes, beneficios y ventas seguirán aumentando de manera moderada si el país continúa con una dinámica económica de crecimiento como la que ha tenido en los últimos años.

Ilustración 3. Ventas Reales de Restaurantes (% variación anual por semestre)



Fuente: Elaboración propia según datos de la Cámara de Comercio de Chile en: <http://200.111.119.228/wp-content/uploads/2011/08/Informe-Restaurantes-II-Trimestre-2011.pdf>

3.4 Identificación de Factores Críticos de Éxito de la Industria Restaurantera

Se considera que los factores más importantes que se requieren para garantizar el éxito dentro de la Industria Restaurantera son:

- ④ **Ubicación** estratégica de los locales donde van a funcionar cualquier restaurante.
- ④ **Ambientación** atractiva, moderna y acogedora.
- ④ **Servicio** que incluya disposición de las personas que atienden, amabilidad y rapidez de respuesta en el servicio de los platos.
- ④ **Platos de buen sabor;** y con productos de buena calidad.

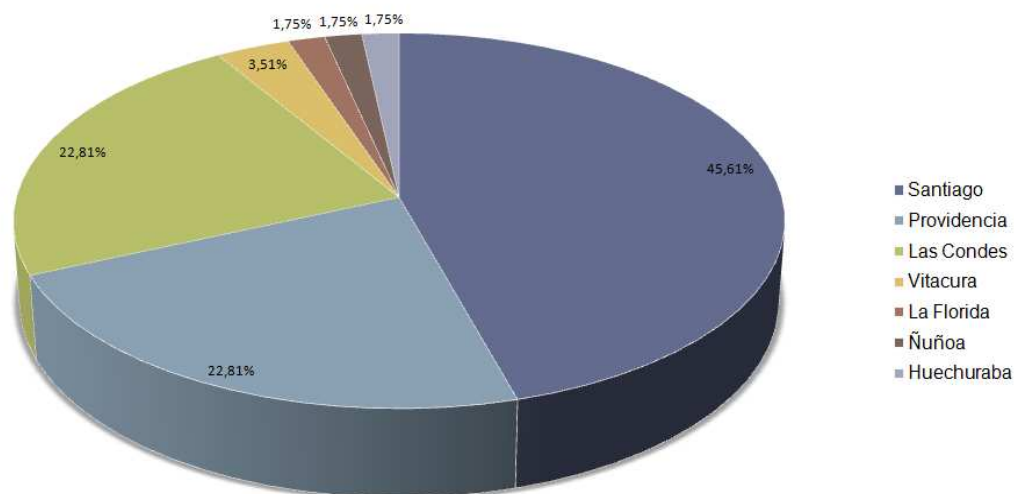
3.5 Benchmarking

La Cadena de Restaurantes Raw Food participará específicamente en la industria de los restaurantes de comida vegana cruda, actualmente Santiago no cuenta con esa oferta gastronómica, por lo cual sus más cercanos competidores serán los restaurantes vegetarianos que al igual que la propuesta del Plan de Negocios ofrecen una alternativa de alimentación sana, aprovechando la coyuntura tanto de las nuevas tendencias de alimentación que apuntan hacia una mejor alimentación, como a las estadísticas de problemas de hábitos alimenticios que se presentan en el país.

Se estima que Santiago (RMS), cuenta aproximadamente con 57 establecimientos comerciales reconocidos que ofrecen comida saludable de diferentes categorías, entre las que se encuentran: cafeterías veganas, restaurantes de comida naturista, restaurantes de cocina orgánica, restaurantes de comida vegana, restaurantes de comida vegetariana, restaurantes de ensaladas ([Ver Anexo H](#)).

De los 57 restaurantes estimados que ofrecen comida saludable, el 45,61% se encuentran ubicados en la Comuna Santiago, el 22,81 en Las Condes, el 22,81% en Providencia, y el 5,26% restante en otras Comunas.

Ilustración 4. Participación de restaurantes de comida saludable en Santiago (RM) por Comuna



Fuente: Elaboración propia

Los restaurantes vegetarianos más reconocidos en la ciudad son (Ver Anexo I): El Naturista, El Huerto, Quínoa, se incluye también el restaurante La Fraternal que es el único restaurante que ofrece en su carta dos platos raw food.

El Naturista

Este restaurante cuenta con 3 sucursales, dos ubicadas en Santiago Centro y una en Las Condes, cerca de Mall Parque Arauco, es el más antiguo de Chile, goza de reconocimiento y posicionamiento en la mente de los Santiaguinos, las tres sucursales manejan la misma carta y los mismos precios, la ambientación de los restaurantes del centro es la misma (sin definir, acercándose a un estilo rústico), la de Las Condes es diferente, mucho más moderna y agradable (estilo zen), cuenta con una carta extensa y oferta de menú ejecutivo diario, en cuanto a precio está en un rango intermedio frente a sus competidores.

En cuanto a puntos a mejorar para los tres locales coincide que las mesas están muy pegadas unas con otras haciéndolo incómodo, la atención podría ser mejor, el número de meseros para atender es insuficiente, los pisos están sucios y los restaurantes del centro tienen un aspecto de descuido y desaseo, ninguno de los 3 locales cuenta con estacionamiento disponible.

El Huerto

Restaurante ubicado en la Comuna Providencia en la calle Orrego Luco, es uno de los más costosos de este tipo de oferta gastronómica, se destaca por su amabilidad, buena atención y excelente comida, su decoración es en madera siendo muy acogedor, cómodo y bastante limpio, con música hindú muy agradable y tranquilizante, la carta cambia cada semana y se inspira en diferentes culturas y regiones del mundo, complementa con una tienda de productos, clases de yoga y de cocina.

Los aspectos en los que podría mejorar es establecer un uniforme para las personas que atienden el sitio, mejorar el piso, tienen una tienda de zapatos dentro del restaurante que poco tiene que ver con el giro del negocio.

Quínoa

Ubicado en Vitacura, la atención no es la mejor, el ambiente del lugar es iluminado, una decoración muy suave, tranquilizante y agradable, mucha madera, se ve limpio, vajilla y vasos modernos y llamativos, la ambientación es fresca pero elegante, muy cómodas las sillas.

Sus debilidades son la atención y servicio, no cuenta con estacionamiento suficiente (solo para 4 autos), en el mismo local funciona un almacén de zapatos que nada tiene que ver con el giro del negocio, las cartas son una fotocopia, podrían tener un mejor diseño y presentación.

La Fraternal

Ubicado en Ñuñoa, es un local pequeño que más que un restaurante parece una cafetería, su ambientación es estilo hindú, sencillo pero muy auténtico, es el único restaurante en Chile que tiene incluida en su carta comida Raw (2 platos), su atención es excelente, las personas que lo atienden son muy amables y afectuosas, el servicio es ágil, ofrece además venta de productos naturales y orgánicos y clases de yoga, cuenta un espacio amplio donde estacionar los vehículos.

Lo negativo es que todo el restaurante huele a comida, la oferta gastronómica es reducida.

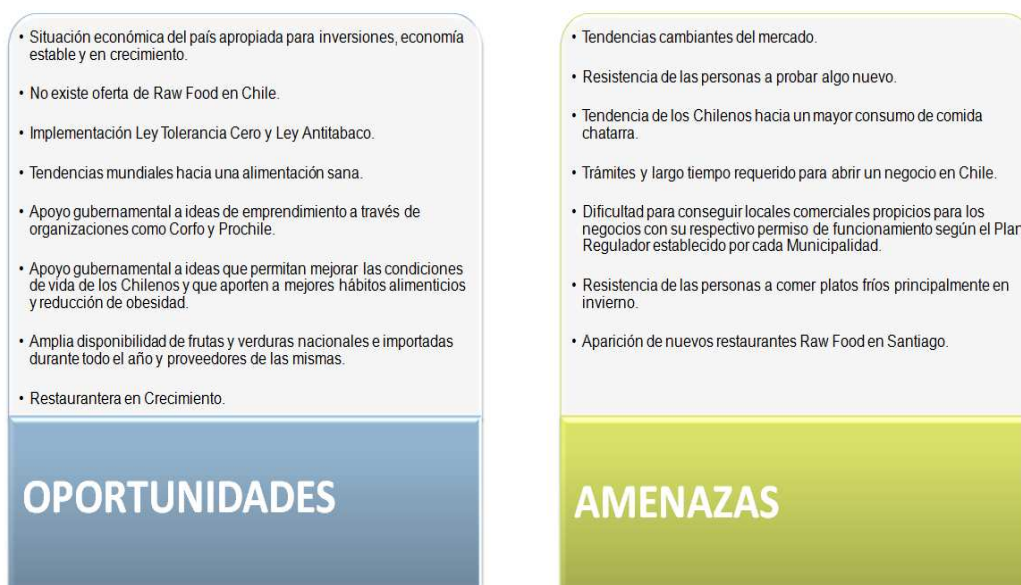
Buenos Aires es un referente del Raw Food, existen varios restaurantes que ofrecen esta alternativa gastronómica, entre los más relevantes están Kensho, Buenos Aires Verde y Arealito. El Cusco – Perú también cuenta con el restaurante Prana, reconocido por su rica comida Raw.

3.6 Oportunidades y Amenazas OA

Después de analizar el Ambiente Social y de Tareas y los actores que inciden en la Industria Restaurantera y específicamente en la de comida vegetariana y saludable, se procede a identificar las tendencias probables que surgen en esos ambientes y que de ocurrir serán determinantes de cómo será la industria o el mundo en un futuro cercano.

Por lo tanto, después de haber hecho el análisis del entorno, la industria y los principales competidores es posible identificar las principales oportunidades y amenazas que afectarían directamente la idea de negocio.

Ilustración 5. Oportunidades y Amenazas OA



Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo Matriz FODA

4. PLAN ESTRATEGICO

4.1 Formulación de la Estrategia

4.1.1 Misión

La Cadena de Restaurantes Raw Food tiene como misión ofrecer una experiencia de alimentación creativa, saludable y a la vez deliciosa; a través de una propuesta innovadora de alimentación raw, con una excelente atención y calidad en el servicio, en un ambiente vanguardista, agradable y acogedor que brinde una sensación de tranquilidad y bienestar.

4.1.2 Visión

La Cadena de Restaurantes Raw Food tiene como visión para el año 2018, ser reconocida como la precursora de la alimentación Raw en Chile y la empresa líder en el nicho de restaurantes que ofrecen alimentación vegana, ofreciendo una experiencia original y diferente a través la preparación de alimentos Raw que además de fomentar la buena salud, se destaca por su excelente servicio en un ambiente acogedor e inigualable.

4.2 Definición de la Estrategia Corporativa

4.2.1 Recursos y Capacidades

4.2.1.1 Recursos Humanos

La cadena de restaurantes debe contar con personal calificado y apto para ofrecer el servicio deseado, como es rapidez, amabilidad, confiabilidad de los productos y servicios que se ofrecen, garantizar una experiencia de satisfacción y excelente servicio a los clientes, una total disposición por crear una relación de cordialidad y confianza con los mismos; por ello la organización se enfocará en las personas que harán parte de ella.

Las personas encargadas de elaborar los productos deben ser personas idóneas, conocedoras de la tendencia raw, creativas y con una gran agilidad en la elaboración de estos platos.

Por lo anterior, el equipo humano que va a conformar la Cadena de Restaurantes Raw Food estará conformado de la siguiente manera:

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Cadena de Restaurantes Raw Food será diseñada por Unidad Estratégica de Negocio, ya que cada uno de los restaurantes que conforman la cadena funcionarán de manera independiente, recibirán la responsabilidad y autoridad principal en la dirección de sus propias áreas funcionales. La estructura organizacional del negocio estará conformada de la siguiente manera:

Casa Matriz

Dirigirá y coordinará los 3 establecimientos que conformarán la cadena de restaurantes tendrá la estructura organizacional que se muestra a continuación ([Ver Anexo J](#)):

Presidencia: Será el encargado de la dirección y el control del funcionamiento de la cadena de restaurantes Raw Food, tanto de la Matriz como de las 3 sucursales que tendrá el negocio, asignará y supervisará las operaciones de la empresa en general, será el encargado junto con las Direcciones Comercial, de Personas y de Marketing de diseñar las estrategias empresariales de acuerdo con los objetivos planeados, definición de políticas financieras y cultura organizacional.

Dirección Comercial: Esta dirección será la encargada de fijar las estrategias de marketing incluidas las estrategias de ventas.

Dirección de Personas: Encargada de todo el proceso de selección, vinculación, capacitación, inducción, desarrollo y bienestar social de los colaboradores de la Cadena de Restaurantes.

Dirección de Administración y Finanzas: Esta Dirección tendrá a su cargo por un lado el manejo de las finanzas y parte contable de la organización, por otro lado se encargará del manejo de compras y suministros, manejará las relaciones con los proveedores de manera centralizada para el abastecimiento de los 3 restaurantes.

Restaurante

Cada uno de los 3 establecimientos que conformarán la cadena de restaurantes Raw Food estará conformado por la siguiente estructura organizacional ([Ver Anexo K](#)):

Gerencia: Será el responsable del correcto funcionamiento del restaurante, organizará, supervisará y distribuirá el trabajo del personal del restaurante, atenderá los reclamos y sugerencias de los clientes y realizará las auditorías de servicio al personal.

Departamento de Ventas: Estará a cargo de la dirección, supervisión y control tanto del chef y sus ayudantes de cocina como del capitán de servicio y sus meseros, también se encargará de supervisar la atención y servicio prestado a los clientes.

Departamento de Administración: Será el encargado de dirigir, supervisar y controlar tanto al cajero como a las personas encargadas de la limpieza.

4.2.1.2 Recursos Físicos

La Cadena de Restaurantes Raw Food se constituirá como una empresa privada, inicialmente se localizará en Santiago de Chile en 3 locales comerciales que serán ubicados en puntos de gran afluencia de personas tanto chilenas como extranjeras y turistas, esos locales serán tomados en arrendamiento y serán buscados a través de una inmobiliaria.

Los lugares seleccionados para el funcionamiento de los tres primeros locales de la Cadena de Restaurantes son: Comuna Las Condes, Comuna Santiago y Comuna Providencia.

El equipamiento básico necesario para poner en marcha la Cadena de Restaurantes Raw Food comprende el mobiliario necesario para brindar una atención adecuada, incluye: mesas, sillas, la decoración y ambientación que es uno de los puntos más importantes del negocio, además:

Mobiliario y equipo de cocina: Refrigeradores, congeladores, lava loza, mesa de trabajo, jugueras, extractores de jugo, exprimidores, procesadoras de alimentos, deshidratadores.

Utensilios: Ollas, recipientes de plástico, bowls, cuchillos, coladores, espumadreas, mortero.

Vajilla: Platos, tazas, vasos, cubiertos, piezas de servir, pocillos, accesorios.

Uniformes: Para meseros y personal.

Mantelería: Manteles, servilletas de tela, individuales.

4.2.1.3 Recursos Organizacionales

Para la Cadena de Restaurantes Raw Food la cultura organizacional y la reputación son muy importantes, éste último es uno de los factores que tendrán en cuenta los clientes al momento de elegir un restaurante.

4.3 Cultura

Es un factor muy importante ya que hace que los miembros se sientan comprometidos con la empresa y estén alineados con los objetivos que la compañía busca, los colaboradores deben tener una cultura de total disposición a brindar un excelente servicio y amabilidad a los clientes, es por ello que la selección de personal debe enfocarse en buscar personas que tengan capacidad de relacionarse de manera amable y cordial; se diseñará además un protocolo de atención a los clientes que permitirá tener una base estándar mínima de atención con el fin de garantizar la calidad en el servicio y por otro lado poder evaluar el desempeño de los colaboradores en este sentido. Los colaboradores recibirán como inducción una instrucción de los valores y objetivos que busca la compañía, el protocolo de atención establecido y la cultura que identifica la empresa y que deben transmitir a los clientes.

4.4 Reputación

La Cadena de Restaurantes Raw Food debe ser identificada y reconocida por su excelente servicio y amabilidad en la atención; y por ofrecer alimentos de excelente calidad, frescos, naturales y sanos, manipulados con las más estrictas medidas de asepsia, de tal manera que los clientes se sientan seguros y confiados de que los productos utilizados en los restaurantes de la cadena para preparar los alimentos son los mejores, para medir la reputación del negocio se diseñará una encuesta de satisfacción del cliente que permitirá identificar las fortalezas y corregir las debilidades que los clientes encuentren en las 3 sucursales de la Cadena de Restaurantes Raw Food.

4.5 Factores Claves de Éxito de la Cadena de Restaurantes Raw Food

📍 **Ubicación** estratégica de los locales donde van a funcionar la Cadena de Restaurantes Raw Food, que permitan captar flujo de clientes y que además cuenten con los permisos para funcionar como establecimiento comercial. Es un factor muy importante a considerar para la implementación de este tipo de negocios, implica elegir dónde estarán ubicadas las sucursales, su accesibilidad, cantidad de tráfico de personas, visibilidad.

No es algo que se pueda corregir, es muy difícil cambiar los restaurantes de ubicación, además los clientes toman como referente la localización de los restaurantes, por ello es tan importante este factor.

- ④ **Ambientación** de los locales, que sea atractiva, agradable, impactante, vanguardista, que incite a los clientes a volver y que los lleve a pasar un momento agradable. El aseo es muy importante, la presentación del lugar, la decoración, el layout, todo hace que los restaurantes sean muy acogedores y brinden una sensación de bienestar y tranquilidad a los clientes.
- ④ **Marketing**, empleo adecuado de las herramientas publicitarias para llegar al segmento objetivo de la manera más adecuada optimizando recursos y esfuerzos, que promueva este tipo de negocios y los dé a conocer de una manera efectiva; porque de lo contrario, aunque se tenga la mejor comida del mundo, en el mejor lugar del mundo, si nadie lo conoce es como si no existiera.

El Marketing no solo implica la promoción, también implica el menú, la técnica de precios, la presentación y el estilo e imagen que el negocio quiere transmitir a sus clientes

- ④ **Servicio** que incluya amabilidad, excelente atención, rapidez en la atención. Es uno de los factores más importantes a tener en cuenta por la Cadena de Restaurantes Raw Food. Un restaurante con buen servicio es un restaurante que estará de boca en boca y que siempre será bien recordado y bien recomendado.
- ④ **Chef experto en Raw Food** que conozca las técnicas del crudismo y las aplique, además que conozca una gran variedad de platos y diseño de los platos para que su presentación y decoración sea atractiva, llamativa e impactante.
- ④ **Menú variado, con buen sabor y calidad;** que cambie periódicamente buscando que los clientes vuelvan varias veces, manteniendo el estilo bien definido y la calidad de los productos.
- ④ **Creatividad** de la oferta gastronómica, en cuanto a presentación de los platos, mezcla de sabores y texturas.

4.6 Competencia Distintiva

La Competencia Distintiva de la Cadena de Restaurantes Raw Food será la suma de los recursos, capacidades y la integración interfuncional de toda la organización. La Competencia Distintiva de la Cadena de Restaurantes Raw Food se fundamentará en el talento humano, el servicio y atención que éste brinde a los clientes esto hace referencia a la amabilidad, cordialidad y rapidez, lo que diferenciará al negocio de su competencia y generará valor en los clientes.

La Competencia Distintiva de la Cadena de Restaurantes Raw Food es:

“Ofrecer una experiencia de alimentación sana y deliciosa; a través de una propuesta que le permita a los clientes vivir momentos únicos al visitar los Restaurantes de la Cadena Raw Food con una excelente atención y calidad en el servicio, en un ambiente vanguardista, agradable y muy acogedor, donde no solo sea importante una buena comida sino la experiencia vivida”.

4.7 Modelo VRIO²⁴

A través de este modelo se determinará si la Competencia Distintiva va a permitir generar una Ventaja Competitiva. Para ello se responderán 4 preguntas para evaluar las competencias de la Cadena de Restaurantes Raw Food.

VALOR: ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva? ⇒ **SI**

Porque la Cadena de Restaurantes Raw Food presenta una propuesta innovadora y una nueva alternativa de alimentación saludable, acorde a las tendencias alimenticias mundiales, adaptándose a las necesidades de los consumidores y permitiéndoles alimentarse delicioso y mantener una buena salud y aspecto físico, con productos de excelente calidad.

RAREZA: ¿Cuentan con ella otros competidores? ¿es rara? ⇒ **SI**

Esta oferta gastronómica no existe en Chile, tan solo un restaurante ofrece en su menú dos platos de alimentación crudivegana, pero no se especializa en esta tendencia alimenticia. Y lo más importante será la experiencia vivida por el cliente al visitar los restaurantes de la Cadena Raw Food, ya que obtendrá no solo un buen plato de comida raw, sino una excelente atención y servicio, lo cual es una oportunidad de diferenciación que le permitirá a la idea de negocio capturar clientes.

INIMITABILIDAD: ¿Sería costoso para otros imitarla? ⇒ **SI**

Será difícil imitar el negocio ya que la Cadena de Restaurantes Raw Food estará enfocada en diferenciación y dirigido a un nicho específico y no en producción masiva; por otro lado la experiencia que ofrecerá el negocio será difícil de imitar por sus actuales competidores o posibles entrantes en la industria.

ORGANIZACIÓN: ¿Está la empresa organizada para explotar el recurso? ⇒ **SI**

La Cadena de Restaurantes Raw Food aprovechará al máximo todos sus recursos, capacidades y competencias, especialmente el talento humano que le permitirá entregar a sus clientes una experiencia diferente a cualquier otro restaurante, toda la estrategia del negocio va dirigida hacia brindar una excelente atención y servicio.

Dado que la Competencia Central cumplió con cada uno de los factores del Modelo VRIO se afirma que afirma que la Ventaja Competitiva es:

4.8 Ventaja Competitiva

“Ofrecer una experiencia de alimentación sana y deliciosa; a través de una propuesta que le permita a los clientes vivir momentos únicos al visitar los Restaurantes de la Cadena Raw Food con una excelente atención y calidad en el servicio, en un ambiente

²⁴ Modelo expuesto por Barney según el libro Administración Estratégica y Política de Negocios de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger Pag. 106

vanguardista, agradable y muy acogedor, donde no solo sea importante una buena comida sino la experiencia vivida”.

4.9 Opciones de Posicionamiento Estratégico Modelo Delta

A través del modelo Delta de Arnoldo Hax se evalúan las tres dimensiones en las que la Cadena de Restaurantes Raw Food busca generar valor: liderazgo en productos, excelencia operativa y cercanía con el cliente.

Ilustración 6. Modelo Delta



Fuente: Elaboración Propia basado en el Modelo Delta

Liderazgo en productos - “Mejor Producto”

Alternativa vanguardista de alimentación Raw, con deliciosos platos preparados bajo la más alta calidad, en un ambiente agradable, tranquilo e innovador, siendo el único restaurante en Santiago y en Chile que cuenta con esta oferta gastronómica.

Experiencia Operativa – “Mejor Costo Total”

Relación de calidad precio que ningún otro restaurante de comida saludable pueda igualar en Santiago, con variedad de alternativas de platos que le permiten al cliente elegir la mejor opción.

Intimidad con el Cliente – “Mejor Solución Total”

Crear una relación de confianza entre el cliente y la Cadena de Restaurantes Raw Food a través de un excelente servicio que incluya atención, amabilidad y agilidad; ofreciendo en sus platos, además de buen sabor, salud y la oportunidad de mejorar sus hábitos alimenticios y su calidad de vida.

La Cadena de Restaurantes Raw Food buscará desarrollarse de manera eficiente en cada una de esas áreas, desarrollando una propuesta de valor fundamentalmente en el área de **Cercanía con el Cliente**, pero manteniendo estándares de calidad en las otras dos dimensiones.

La Cadena de Restaurantes Raw Food pretende crear valor a través de la intimidad con el cliente, estableciendo relaciones a largo plazo y logrando lealtad y satisfacción de los

mismos, se busca una excelencia en la cercanía con el cliente. Para lograr una relación de intimidad con el cliente se acudirá a posicionar al cliente como objetivo y a la innovación:

Ilustración 7. Herramientas para lograr relaciones a largo plazo con el cliente

CLIENTE COMO OBJETIVO	INNOVACION
<ul style="list-style-type: none"> • Felicitar al cliente en su cumpleaños con un vale de descuento. • Informar a los clientes de promociones y novedades a través de un boletín enviado vía e-mail. • servicios adicionales como devolución del dinero o compensaciones en caso de alguna inconformidad. • Realizar reservas a través de facebook o página web. • Bono de descuento o comida gratis para premiar a los clientes habituales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con Academias de Yoga, Pilates, Gym y Spa. • Cambio periódico de la carta y menú de los restaurantes. • Ofrecer clases de Raw Food. • Incluir en cada restaurante una tienda de productos naturales. • Organización de Eventos con comida Raw. • Jornadas gastronómicas para dar a conocer los nuevos platos.

Fuente: Elaboración propia basada en el Modelo Delta

4.10 La “Experiencia” del Cliente

La experiencia de los clientes en los restaurantes de la Cadena Raw Food será integral y secuencial.

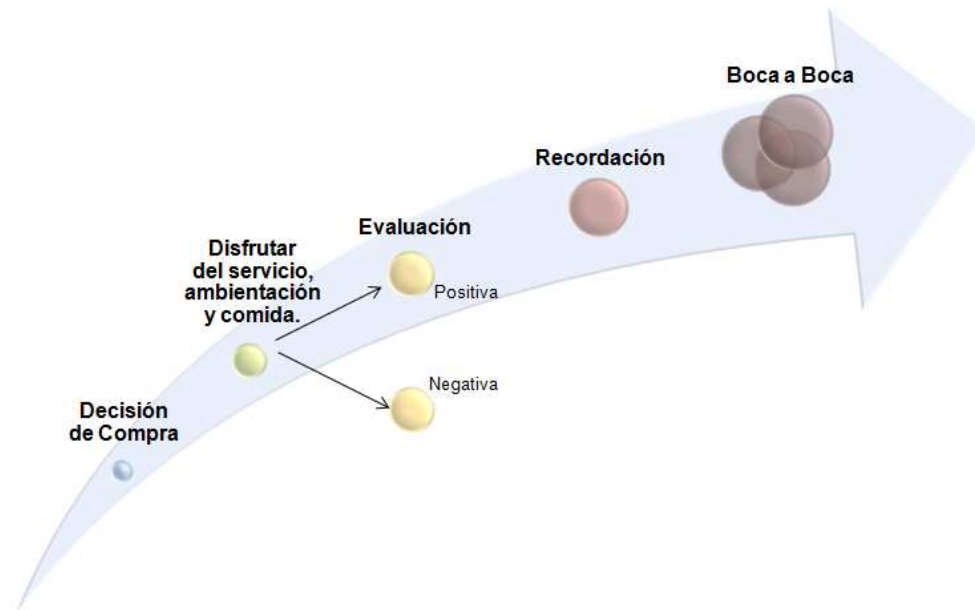
Integral porque los servicios ofrecidos serán tangibles e intangibles porque tienen que ver con sensaciones percibidas por los clientes.

Secuencial porque la experiencia de cada cliente con los restaurantes estará compuesta de diferentes etapas que el cliente irá experimentando poco a poco.

La “Experiencia” gastronómica que brindará la Cadena de Restaurantes Raw Food estará conformada por diferentes valores como son: la ambientación de los locales, el servicio, la información al cliente antes, durante y después de la venta y la conexión interpersonal con los miembros de la organización.

A través de la “experiencia” que vivan los clientes dentro de los restaurantes de la Cadena Raw Food podrán valorar tanto la comida como los momentos vividos dentro de los restaurantes.

Ilustración 8. Ciclo de experiencia del cliente



Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Luis Codó en http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=655

Si se logra convencer al cliente potencial para que acuda a una de las sucursales de la Cadena de Restaurantes Raw Food a través de la promoción adecuada que se haga del negocio, se tendrá la oportunidad de ejercer los factores que permitirán una experiencia satisfactoria de los clientes.

Si la evaluación de la experiencia es positiva, el impacto emocional del cliente provocará lo que busca la Cadena de Restaurantes Raw Food, y es que vuelva y que recomiende al negocio con sus amigos y conocidos.

4.10.1 Factores que permitirán una “experiencia” satisfactoria de los clientes

Ambientación:

Incluye todos aquellos elementos que los clientes percibirán sensorialmente: la música, los ruidos, olores, los colores, la comodidad de las sillas y mesas, lenguaje apropiado en un tono de voz adecuado, trato personalizado.

Dentro de la ambientación también está la decoración que incluirá todo lo que el cliente ve y puede percibir como atractivo, todo lo que la Cadena de Restaurantes Raw Food pueden transmitir visualmente: logotipo, colores corporativos, imagen corporativa, letreros, flyers.

La ambientación de la Cadena de Restaurantes Raw Food será diseñada en un estilo naturista, donde predomine la madera, el blanco, el verde, la iluminación, líneas limpias y neutras y mucha vegetación, cada detalle armonizará y entonará con el estilo de ambientación y decoración, lo que permitirá la creación de un espacio relajado y cómodo para disfrutar en cada uno de los restaurantes.

Servicio:

Los clientes estarán en contacto con el personal de la Cadena de Restaurantes Raw Food, principalmente con los meseros y cajeros. A través de estos contactos percibirán la calidad del servicio de la compañía, por lo cual deben generar el máximo valor en el cliente. Un mal servicio o actitud es capaz de dañar toda la experiencia de servicio del cliente.

El personal de la Cadena de Restaurantes Raw Food se mostrará alegre, motivado, empático y preocupado, siempre demostrando un interés permanente por los clientes, para ello se manejará un protocolo de servicio al cliente que se diseñará en el plan de operaciones y se evaluará con una plantilla de medición a cada uno de los colaboradores de la organización.

Los colaboradores de la organización deberán crear sintonía con el cliente, generar confianza, comunicación y emocionalidad positiva con los clientes.

Información:

Hoy en día la información es muy importante para todos los sectores y el de servicios no es la excepción. Por ello es muy importante que la Cadena de Restaurantes Raw Food informe a los clientes sobre su historia, su oferta, funcionamiento, actualizaciones, será una necesidad básica que el cliente verá cubierta.

Por este motivo, el marketing es fundamental para llegar a los clientes y mantenerlos conectados permanentemente con los restaurantes. La forma más fácil y efectiva de mantener contacto con los clientes y darse a conocer al mundo entero será a través de las redes sociales y el internet.

Generar recordación:

Los servicios son intangibles y por lo tanto producen sensaciones o emociones en las personas. Después de la experiencia vivida en la Cadena de Restaurantes Raw Food los clientes se llevarán buenos recuerdos.

La creación de valor de los restaurantes se enfocará desde la sensibilización hasta la emocionalidad del servicio prestado. A medida que el cliente entre en contacto con la Cadena de Restaurantes Raw Food se generarán en su mente recuerdos positivos o negativos y es por ello que todo el plan estratégico apunta a que sean recuerdos positivos en general.

4.11 Evaluación de Satisfacción del Cliente

Las herramientas que utilizará la Cadena de Restaurantes Raw Food para medir la satisfacción de los clientes en cuanto a amabilidad, ambiente agradable, comodidad, rapidez en el servicio, higiene, seguridad, atención, etc., son:

Ilustración 9. Herramientas de Evaluación de Satisfacción al Cliente



Fuente: Elaboración propia

Buzón de Sugerencias: En cada restaurante se ubicará un buzón con formularios de papel y lápices, con un letrero que lo identifique, donde los clientes podrán anotar comentarios, sugerencias y quejas.

Encuesta de Satisfacción a Clientes: Trimestralmente se realizará una serie de preguntas a través de un corto cuestionario dirigido a algunos clientes, que apunten a medir el grado de expectativas que tenían antes de ir a los restaurantes de la Cadena Raw Food y su apreciación luego de la experiencia vivida en los mismos, ayudará a recoger percepciones y sugerencias e información para crear y alimentar la base de datos de los clientes (Ver Anexo L).

Cliente Incógnito: La Cadena de Restaurantes Raw Food contratará personas para que actúen como clientes de cada uno de los restaurantes, y evalúen todo el proceso de atención, servicio, rapidez en la atención, amabilidad, etc. Después esos clientes incógnitos o espías deben pasar un informe al Departamento de Marketing de la casa matriz, quien medirá entre otros la atención al cliente y el trato con el personal. Su periodicidad será considerada una vez sea implementado el negocio.

Encuestas al Personal: Se realizarán encuestas a los colaboradores que estarán en contacto directo con los clientes, como son los meseros y encargados de caja con el fin de obtener información sobre la opinión de estos últimos.

4.12 Estrategia de Negocios

Según las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter, la estrategia de negocios que tendrá la Cadena de Restaurantes Raw Food es **Enfoque de Diferenciación**, ya que se concentrará en un segmento de compradores específico que busca alternativas de alimentación saludable con una innovadora propuesta gastronómica que no existe en Chile. A través de esta estrategia la Cadena de Restaurantes Raw Food focalizará sus esfuerzos para satisfacer de manera eficiente las necesidades especiales de un objetivo estratégico, ofreciéndole productos y servicios únicos que la diferencian de sus competidores más cercanos.

4.13 Modelo de Negocio

La Cadena de Restaurantes Raw Food es un **Modelo Emprendedor**, ya que ofrece productos y servicios especializados para un nicho de mercado de personas que buscan alimentación saludable o simplemente quieren vivir una nueva experiencia de alimentación, con posibilidad de crecer rápidamente. El negocio no existe, se encuentra en proceso de diseño para su creación e implementación. Para analizar el modelo de negocio se utiliza el Modelo Canvas ([Ver Anexo M](#)).

4.14 Debilidades y Fortalezas DF

Después de analizar la parte interna de la Cadena de Restaurantes Raw Food a través de la formulación de la estrategia (misión, visión), definición de la estrategia corporativa identificando los recursos, los factores críticos de éxito, la creación de valor y la identificación de la estrategia de negocios; es posible identificar las fortalezas y debilidades de la Cadena de Restaurantes Raw Food.

Ilustración 10. Fortalezas y Debilidades FD



Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo Matriz FODA

5. ESTUDIO DE MERCADO

Ilustración 11. Estudio de Mercado



Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de elaborar el presente Plan de Negocios para la implementación de la Cadena de Restaurantes Raw Food en la ciudad de Santiago se tuvieron en cuenta dos tipos de investigación para abordar el mercado: un estudio a través de encuestas y el estudio Chile Saludable realizado por el Programa Elige Vivir sano en el año 2012. A partir de los cuales se logró detectar la demanda del mercado, definir el grupo objetivo de negocio, determinar las percepciones y motivaciones de los consumidores frente a los alimentos Raw; y a su vez obtener información valiosa para el diseño y servicios y productos a ofrecer en la propuesta de negocio.

5.1 Fuentes Primarias – Encuesta

5.1.1 Cálculo de la Muestra

El tamaño de la muestra se determinó con la fórmula de población infinita teniendo en cuenta que el mercado al que se dirige la Cadena de Restaurantes Raw Food es superior a 100.000 habitantes y que comprende la población de Santiago y los turistas nacionales y extranjeros.

$$n = \frac{p*(1-p)*z^2}{e^2} \quad n = \frac{0,5*(1-0,5)*1,96^2}{0,08^2} = \frac{0,9604}{0,0064} = 150,06 = \mathbf{150 \text{ Personas}}$$

p: Proporción de respuesta según la categoría

e: Margen de Error 8%

z: Valor para Nivel de Confianza de 95%

Margen de Error: 8% = 0,08,

Intervalo de confianza = 92%

z para un nivel de confianza de 95% = 1,96

El cuestionario fue respondido por 150 personas, fue distribuido a través de internet, específicamente a través de facebook.

5.1.2 Cuestionario (Ver Anexo N)

El cuestionario está dividido en dos partes:

La primera ayudará a identificar factores demográficos como:

Sexo

Comuna de residencia

Comuna de estudio o trabajo

Edad.

La segunda contiene 13 preguntas que permitirán identificar gustos y preferencias de las personas y ayudarán a determinar diferentes factores como:

📍 Frecuencia con que las personas comen en un restaurante.

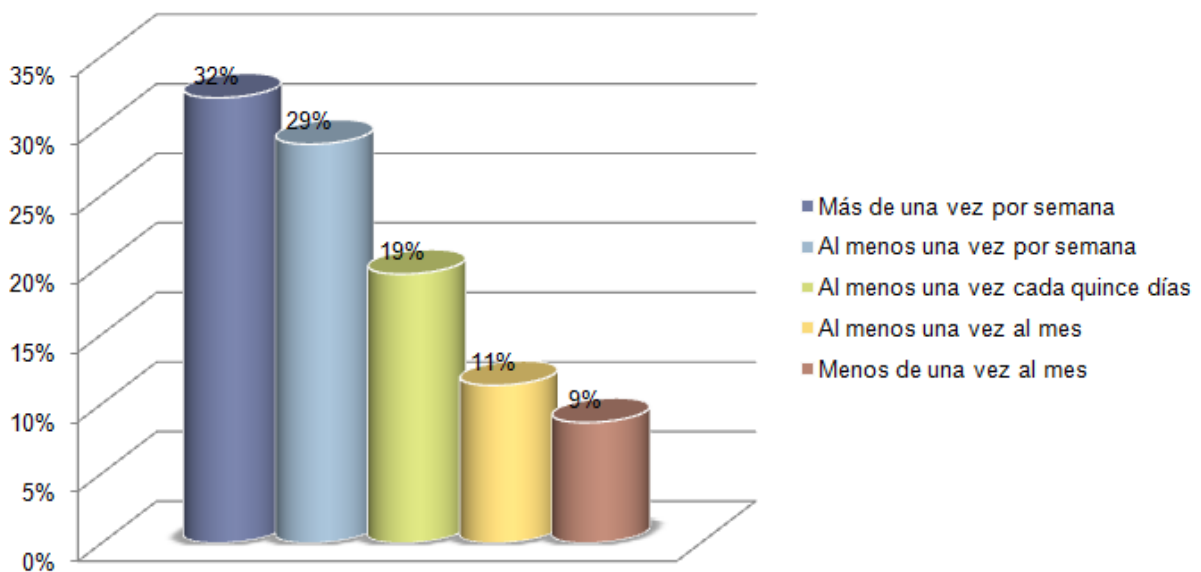
- ④ Qué tan importantes son factores como precio, calidad y sabor de la comida, presentación de los platos, servicio (atención y rapidez), ambientación y diseño interno, higiene, ubicación y entretenimiento extra; al momento de escoger un restaurante.
- ④ Tipo de entretenimiento extra que prefieren las personas en un restaurante.
- ④ Maneras como se informan las personas de nuevos restaurantes
- ④ Comuna donde se ubican los restaurantes que más frecuentan las personas que respondan la encuesta.
- ④ Si las personas han oído hablar de la tendencia Raw Food.
- ④ Si las personas han probado comida Raw.
- ④ Si las personas que aún no han probado comida Raw estarían dispuestas a probar esta nueva alternativa alimenticia.
- ④ Si las personas que han comido Raw conocen en Santiago algún restaurante que presente esta oferta gastronómica y cuáles son esos restaurantes.
- ④ Si les gustaría que en Santiago existiesen restaurantes especializados en Raw Food.
- ④ Si les parece interesante que en los restaurantes Raw Food además de buena comida se den clases de cocina.
- ④ Precio máximo que estarían dispuestos a pagar por un plato de comida Raw
- ④ Si las personas están de acuerdo con que se venda licores en los restaurantes de Raw Food.

5.1.3 Resultados (Ver Anexo O)

- ④ De las 150 personas que respondieron la encuesta el 51% fueron mujeres y el 49% hombres.
- ④ Las Comunas donde más residen las personas que llenaron la encuesta son Santiago, con un 21%, seguida por Providencia con un 19%, Las Condes 13% y Ñuñoa 10%.
- ④ Las Comunas donde más trabajan o estudian las personas que respondieron la encuesta son Santiago 44%, Providencia 21%, Las Condes 13% y Vitacura 6%.
- ④ El 28% de las personas que respondieron la encuesta se encuentran en un rango de edad entre 26 y 30 años, seguido por un 16% que se ubican en un rango de edad entre 31 y 36 años.

- El 32% de la población encuestada come en restaurante más de una vez a la semana, seguida por un 29% que come en restaurante al menos una vez a la semana y un 19% que acude a un restaurante al menos una vez cada quince días. Estos datos se consideran relevantes para la propuesta de negocio ya que de saber aprovechar esta oportunidad de manera adecuada con un buen servicio a los clientes, representa mayor flujo de éstos.

Ilustración 12. Frecuencia con la que la población encuestada acostumbra comer en restaurante (% población encuestada)



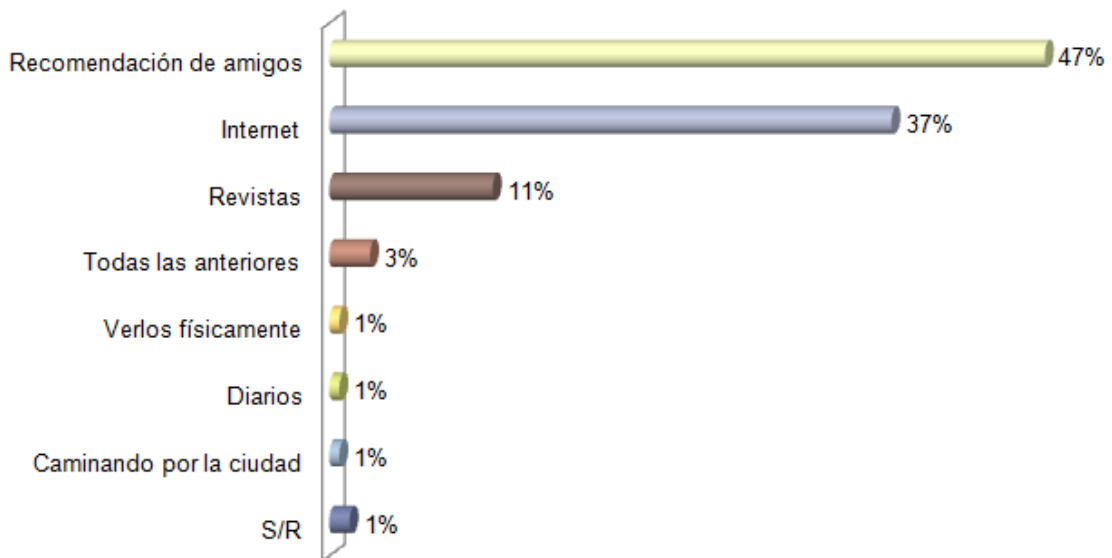
Fuente: elaboración propia con información obtenida en la encuesta

Según los datos que arrojó la encuesta, los factores más importantes a tener en cuenta al momento de elegir un restaurante son: Higiene que obtuvo un 83% para la calificación más alta, en segundo lugar se ubican los factores calidad / sabor de la comida y presentación de los platos que obtuvieron un 70% para la calificación más alta y en tercer lugar está servicio (atención y rapidez) con un 59% para la calificación más alta. Los factores menos relevantes al elegir un restaurante fueron ambientación y diseño, precio y en último lugar entretenimiento extra.

El entretenimiento extra que preferiría la población encuestada para un restaurante son: música en vivo el 54% de las personas, clases de cocina el 23% y servicio de bar 11%.

Según la encuesta, la forma como se informan las personas de nuevos restaurantes son: Recomendación de amigos 47%, internet 37%. Esto permitirá enfocar los esfuerzos de promoción y publicidad de la Cadena de Restaurantes Raw Food a través de estos medios.

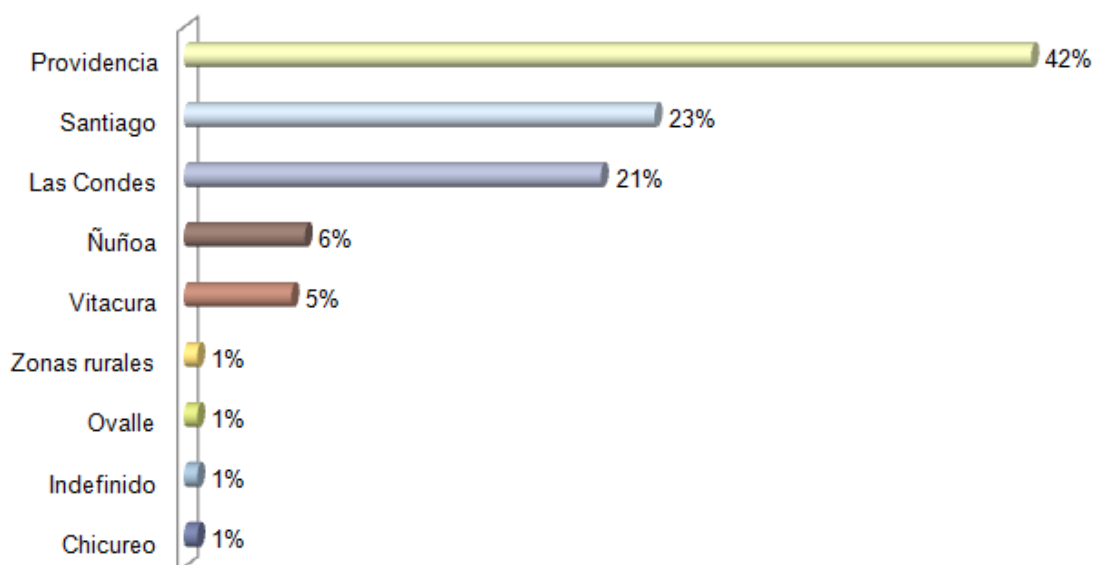
Ilustración 13. Cómo se informan las personas de nuevos restaurantes (% población encuestada)



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la encuesta

Los datos arrojados por la encuesta muestran que las comunas donde se encuentran los restaurantes que más frecuenta la población son: Providencia 42%, Santiago 23% y Las Condes 21%. Lo que hace sentido a la elección de la ubicación que tendrán las sucursales de la Cadena de Restaurantes Raw Food.

Ilustración 14. Comunas donde se ubican los restaurantes que más frecuentan las personas (% población encuestada)



Fuente: Elaboración propia con la información obtenida en la encuesta

El 50% de la población encuestada no ha oído hablar de la tendencia Raw Food, mientras que el 49% restante si ha escuchado alguna vez sobre el tema.

El 59% de la población encuestada no ha probado comida Raw, mientras que el 38% alguna vez en su vida ha probado esta oferta gastronómica, el 3% restante no contestó la pregunta.

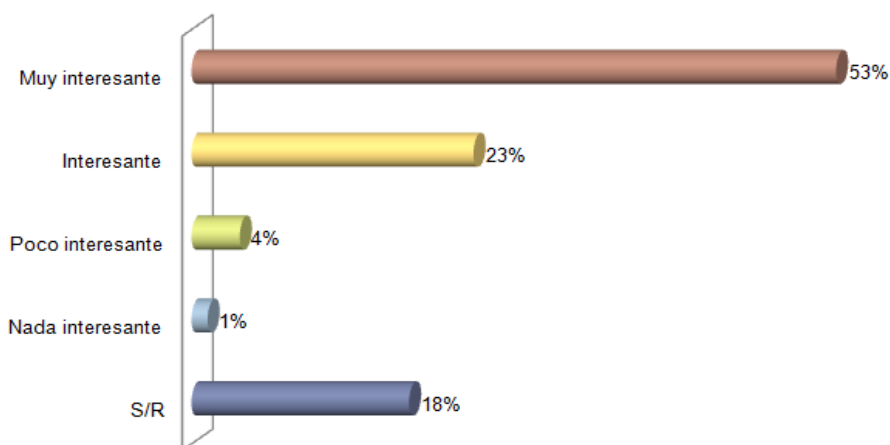
El 74% de las personas encuestadas afirman tener disposición para probar comida Raw, el 5% no está dispuesto a probar comida Raw y el 21% no respondió la pregunta. Esta información nos permite inferir que las personas están abiertas y dispuestas a probar nuevas alternativas gastronómicas.

El 72% de la población encuestada no conoce ningún restaurante en Santiago que ofrezca Raw Food, el 17% no respondió la pregunta y el 11% manifiesta que si conoce algún restaurante con esta oferta gastronómica. 7 personas concuerdan con que el restaurante en Santiago que incluye en su menú algunos platos Raw Food es La Fraternal, información que ya se había recogido en el benchmarking realizado.

Al 79% de la población encuestada le gustaría que en Santiago existiesen restaurantes especializados en Raw Food Cifra bastante importante de considerar al momento de decidir implementar la Cadena de Restaurantes Raw Food, el 18% no respondió la pregunta y al 3% no le gustaría contar con esta oferta gastronómica en la ciudad.

El 53% de los encuestados afirman que les parece “Muy interesante” que en los restaurantes Raw Food se dicten clases de cocina Raw y tan solo el 1% lo considera nada interesante. Con esta información se diseñará una estrategia que permita una mayor fidelización de clientes y una alternativa diferente de entretenimiento en los restaurantes de la Cadena Raw Food.

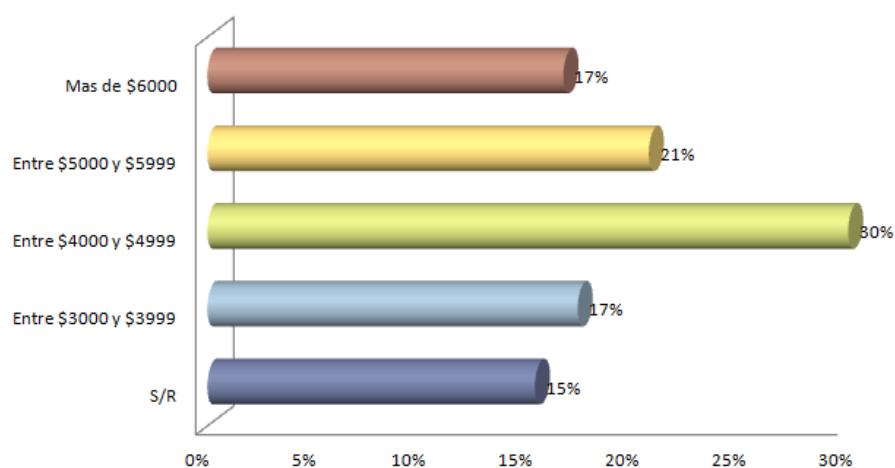
Ilustración 15. Qué tan interesante le parece que hayan restaurantes donde además de comer delicioso le enseñen a preparar platos raw (% población encuestada)



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la encuesta

Según la encuesta, el 30% de la población estaría dispuesta a pagar hasta \$4.999 por cada plato Raw, el 21% estaría dispuesto a pagar hasta \$5.999 y el 17% estarían dispuestos a pagar \$6.000 o más y el mismo porcentaje de población \$4.000 o menos. Esta información, junto con otros factores, serán fundamentales para determinar el precio de los platos que ofrecerá la Cadena de Restaurantes Raw Food, la variedad de la oferta gastronómica y la oferta de precios entre las diferentes alternativas de platos y comidas.

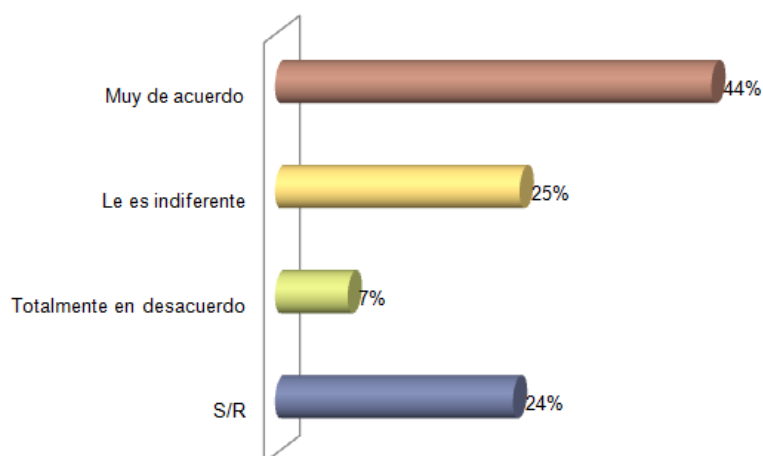
Ilustración 16. Disposición máxima a pagar por un plato de comida raw (% población encuestada)



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la encuesta

El 44% de los encuestados están “Muy de acuerdo” con que en los Restaurantes Raw Food se vendan licores (vinos y cocktails) y el 7% está en “Total desacuerdo” con ello. Con estos resultados se contemplará a futuro la venta de licores en las sucursales de la Cadena, sin embargo inicialmente no se tendrá en cuenta.

Ilustración 17. Si están o no de acuerdo los encuestados con que se venda licores en los restaurantes Raw Food (% población encuestada)



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la encuesta

5.2 Fuentes Secundarias - Estudio Chile Saludable 2012

Entre enero y febrero del año 2012 la empresa Collect GFK realizó el Estudio de Estilos de Vida de los Chilenos y conjuntamente con el Programa Elige Vivir Sano, Fundación Chile y la Fundación de la Familia, realizaron el análisis focalizado de los resultados de la encuesta anual, identificando 5 perfiles de chilenos desde la perspectiva de sus hábitos y barreras para llevar una vida saludable.

El Estudio de los Estilos de Vida de los Chilenos incluyó un trabajo de campo realizado en todo el territorio nacional, para ello se eligieron las ciudades con mayor población del país, las cuales representan al 80% de la población urbana nacional. Se recopilaron un total de 1760 casos de manera presencial, ponderándose los datos por sexo, edad, GSE y zona, con un error muestral a nivel país del 2,3%.

Los perfiles de chilenos y porcentaje de la población que pertenece a cada uno de ellos, según el Estudio son:

Ilustración 18. Perfiles de la población Chilena



Fuente: Elaboración propia basada en Estudio Chile Saludable 2012

Esforzados

Corresponde al 9.7% de la población. El 80% dedica su tiempo libre a ver TV, hablar por teléfono y a las redes sociales. Compuesto mayoritariamente por GSE de clase media y personas menores a 45 años. Perfil de compra definido, dispuesto a pagar por marcas exclusivas y a probar nuevos productos. Muestran gran interés por llevar un estilo de vida más saludable, al 70% le gusta cocinar, comprar a través de internet y le gusta salir a comer. Son los que más deporte realizan en su tiempo libre (57%). Del perfil de esforzados el 21% pertenece al GSE ABC1 y el 32% al C2.

Resignados

Este grupo está conformado por el 12,3% de la población chilena. Prefieren cantidad a calidad de alimentos, el 66% consume comida rápida, el 71% se encuentra estresado. Casi el 90% no lee la rotulación de los alimentos. El resignado esta rendido a su suerte, se presenta ante la vida con un fuerte sentimiento de insatisfacción y resignación.

Indecisos

Corresponde al 19% de la población. Este perfil no tiene un patrón ni un estilo de vida determinado. Presentan un nivel medio de estrés y le otorgan gran importancia a la apariencia física, pero al mismo tiempo declaran un bajo interés por su salud. Tienen un comportamiento que se adapta a los otros perfiles de acuerdo a las circunstancias y generalmente se consideran personas promedio.

Motivados

Dentro de este perfil está el 27% de la población Chilena. Más del 90% prefiere la comida de calidad por sobre la cantidad, el 70% prefiere la comida sana por sobre la sabrosa. Más del 70% está interesado en el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico. Es el perfil que declara mayor nivel de satisfacción con la vida. Presenta el nivel más bajo de estrés, le gusta cocinar como hobby, están convencidos de la elección de llevar un estilo de vida saludable. Del perfil de motivados el 26% corresponden al GSE ABC1 y el 27% al C2.

Culposos

Representa el 32% de los Chilenos Si bien el 95% declara que le importa la apariencia física, no se hace cargo de esta motivación pues no tiene hábitos de vida saludable, casi la mitad se considera con sobrepeso. El 78% no practica ningún deporte regularmente ni tampoco le interesa. Tiene menos limitaciones personales; tiene bajo nivel de estrés, declara ser feliz y presenta un bajo nivel de impulsividad en el comportamiento de compra. No le interesan productos nuevos. Es el perfil menos informado. El GSE donde hay mayor concentración de este perfil según el estudio es el D, donde un 45% se identifican como Culposos.

La Cadena de Restaurantes Raw Food busca llegar a los perfiles Motivados y Esforzados ya que sus características, preferencias y gustos coinciden con el target al que apunta el negocio. Sumando los dos perfiles, correspondería al 36,7% de la población chilena.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Objetivos de Marketing

- ④ Elegir el precio apropiado e ideal para cada uno de los platos que conformarán la oferta gastronómica de la Cadena de Restaurantes Raw Food, que permitan la mejor relación precio – calidad de los productos y que permita tener un margen de al menos el 50% sobre el costo.
- ④ Identificar los medios y estrategias de comunicación adecuadas para dar a conocer la Cadena de Restaurantes Raw Food, en al menos el 30% de los perfiles Esforzados y Motivados de la población chilena.
- ④ Establecer estrategias publicitarias y promocionales para incentivar la fidelización de los clientes.

6.2 Estrategia de Mercado

La estrategia de mercado que va a adoptar la Cadena de Restaurantes Raw Food es la **Estrategia de Pionero en un Nicho**, buscando el liderazgo en el mercado de alimentación saludable. A través de esta estrategia se llegará a los clientes con un excelente servicio y atención y la experiencia inigualable que el negocio brindará y que le permitan alcanzar la rentabilidad esperada.

La Cadena de Restaurantes Raw Food busca ajustarse a las necesidades de las personas que desean una alimentación saludable con muy buen sabor y presentación, nicho que a nivel mundial con las nuevas tendencias de alimentación se encuentra en crecimiento.

6.3 Propuesta de Valor para el Cliente

Ilustración 19. Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración propia

Valor Psicológico

Ir acorde con una de las principales tendencias mundiales en alimentación que permita mantenerse saludable.

Valor Funcional

Raw Food es un tipo de alimentación que permite comer delicioso, de manera saludable y que provee de vitalidad y energía.

Valor Económico

Alimentación Raw previene de Enfermedades Crónicas No Transmisibles como obesidad y diabetes.

6.4 Segmentación

La segmentación de la cadena de restaurantes Raw Food se realiza con base en los siguientes criterios:

6.4.1 Segmentación Geográfica

La cadena de restaurantes Raw Food implementada en la ciudad de Santiago de Chile, tendrá 3 sucursales que estarán ubicadas en la comuna de Las Condes, la comuna Providencia y la comuna Santiago, se escogieron estas 3 comunas por la cantidad de afluencia de personas que presenta, también por ser centros donde se ubican oficinas y sitios turísticos donde acuden los extranjeros que visitan la ciudad, también porque son comunas donde se concentra gran cantidad de la población de la ciudad tanto para residir como para trabajar y para frecuentar restaurantes, conformándose una población permanente y una población flotante bastante significativa.

6.4.2 Segmentación Demográfica

La cadena de restaurantes Raw Food apunta a personas nacionales o extranjeras que residan, trabajen o simplemente se encuentren de turismo en Santiago, con una edad entre los 25 y 50 años, solteros, divorciados o casados sin hijos, pertenecientes a los estratos socioeconómicos ABC1 y C2, en su mayoría con estudios superiores.

6.4.3 Segmentación Psicográfica

Los clientes serán personas con estilos de vida sanos, que prefieren la comida de calidad a la cantidad, se interesan por el bienestar, la vida sana, y el ejercicio físico. Generalmente son deportistas, vegetarianos, veganos y todas aquellas personas para las que sea importante una alimentación saludable, personas amantes de la naturaleza y el medio ambiente.

6.4.4 Segmentación Conductual

Personas innovadoras, vanguardistas, arriesgadas, positivas, a los que les gusta salirse de lo habitual y probar nuevas tendencias, que asumen desafíos y nuevos retos, personas para las que su principal fin es su autorrealización, personas que le dan mucha importancia a la imagen y la calidad.

6.5 Targeting

Personas motivadas por un estilo de vida saludable, para quienes lo más importante es alimentarse adecuadamente y consumir productos naturales, es más importante la calidad de la comida que la cantidad, les interesa su bienestar, la vida sana y el ejercicio físico: deportistas, vegetarianos, veganos, crudiveganos y personas que consumen una gran cantidad de frutas y verduras, personas que buscan lo auténtico, su realización personal a través de propuestas innovadoras y expresivas. Su edad oscila entre los 25 y los 50 años, de los GSE ABC1 y C2 y en su mayoría con estudios superiores.

Personas atraídas por nuevas tendencias, arriesgadas, exploradoras, que buscan la diferencia y afrontar desafíos con ofertas atrevidas, innovadoras y con estilo propio, están dispuestos a pagar por marcas exclusivas y a probar nuevos productos, les gusta salir a comer: Profesionales exitosos, estudiantes de posgrado, empresarios, deportistas. Su edad oscila entre los 25 y 45 años, de GSE ABC1 y C2, con ingresos medio y altos.

6.6 Posicionamiento

“Para las personas que desean comida saludable y natural o simplemente las que desean probar una nueva experiencia de alimentación, la Cadena de Restaurantes ofrece un variado e innovador menú de comida Raw con excelente presentación y la más alta calidad, en un ambiente inigualable y con un excelente servicio”.

6.7 Marketing Mix

6.7.1 Promoción

Teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado realizado, el tipo de oferta de negocio, la propuesta de valor que se busca transmitir y los segmentos, características y perfiles de los clientes a los que se quiere llegar, entre otros factores. La Cadena de Restaurantes Raw Food enfocará su promoción en las siguientes herramientas:

6.7.1.1 Boca a Boca

Será la forma más efectiva, rápida y barata de promocionar la Cadena de Restaurantes Raw Food pero a la vez la más retardadora de lograr.

Para ello es necesario ofrecer platos exquisitos, manteniendo la misma calidad siempre y ofreciendo un excelente servicio al cliente en cuanto a amabilidad y rapidez en la atención. De tal manera que no solo quiera regresar, sino que también decida recomendar los restaurantes de la Cadena a sus amigos y conocidos.

6.7.1.2 Online

Página Web: Será la pieza central de la estrategia de marketing online que tendrá la Cadena de Restaurantes Raw Food; para ello diseñará su página web donde, incluso antes de abrir las puertas de las sucursales, esta página incluirá detalles del concepto, tipo de cocina, ambiente, ubicación de los restaurantes, horarios de atención, medios de pago y la información de contacto para realizar las reservaciones online.

Facebook: Se creará la cuenta y fan page de facebook de la Cadena de Restaurantes Raw Food. La idea es enlazarlas con el sitio web y reunir la mayor cantidad de amigos posibles para difundir el negocio. De igual manera servirán para publicar detalles sobre la Cadena de Restaurantes que incluyan fotos, menús, ofertas y actividades especiales. Se puede lograr que clientes compartan información de los restaurantes con sus amigos a través de la opción me gusta o cuando comenten sobre las publicaciones del sitio. Su principal ventaja es que es gratis.

Foursquare: Es gratis y conduce a incrementar el tráfico de personas hacia los restaurantes. A través de esta aplicación de geolocalización para teléfonos inteligentes, se busca que los usuarios “check in” cuando vayan a los restaurantes, de esta manera la aplicación notifica a los amigos Foursquare, amigos de facebook y otros usuarios sobre la visita del cliente a los restaurantes de la cadena y de esta manera todos sus contactos conocen el negocio, además permite realizar ofertas de los restaurantes a través de este medio

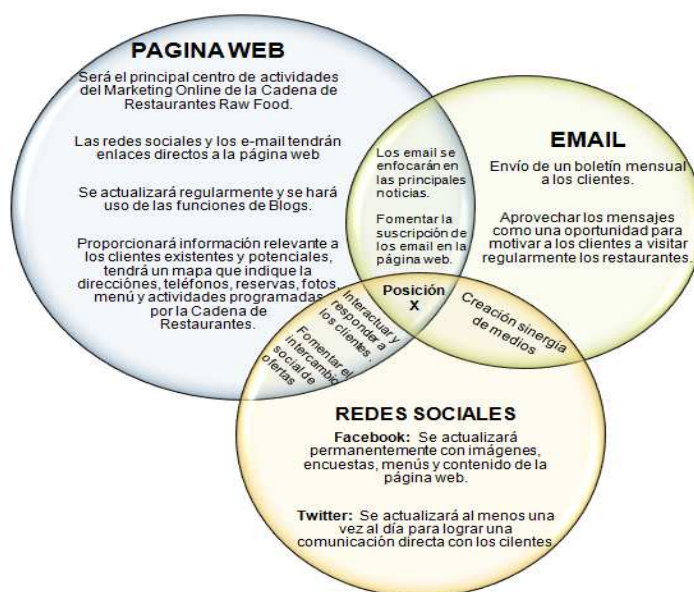
Twitter: Creación de la cuenta y ajuste del perfil de acuerdo a la imagen corporativa de la Cadena de Restaurantes Raw Food; se cargará una imagen que identifique el negocio y que quedará vinculada a los tweets. Esta herramienta hará de mensaje de texto público y permitirá informar a los clientes de las actividades programadas, nuevos platos y actualizaciones de los restaurantes.

Google Maps: Se usará para todas aquellas personas que busquen en la web un restaurante cerca de su casa o sitio de trabajo, también porque a través de esta herramienta la Cadena de Restaurantes Raw Food puede salir a la vista cuando las personas realicen las búsquedas.

Food Review Sites: Directorios Web de restaurantes con comentarios y calificaciones de clientes como Tripadvisor, aprovechando que la inscripción a estas redes de comunicación son gratuitas y de visita masiva, principalmente por parte de turistas extranjeros

Marketing por E-mail: Esta herramienta se usará una vez construida la base de datos de los clientes, a través de los mensajes se beneficiará a los clientes con informaciones, cupones de descuento, ofertas, nuevas actividades, saludos de cumpleaños y fechas especiales, etc. Inicialmente se abrirá una cuenta gratuita.

Ilustración 20. Relación de Marketing Online para la Cadena de Restaurantes



Fuente: Elaboración propia

6.7.1.3 Marketing de Guerrilla

Distribución de Flyers y Menús: En las oficinas de los alrededores donde se encuentran ubicados los restaurantes y en los gimnasios, SPA, Academias de Yoga y Pilates de la ciudad. Todas las personas tienen que almorzar y cenar y muchas de ellas no tienen tiempo de preparar comidas en sus casas y buscan alimentarse de manera sana y deliciosa, por ello la Cadena de Restaurantes se asegurará de que los trabajadores del entorno de los restaurantes conozcan del negocio, su oferta gastronómica y horarios de atención, para que puedan ir durante y después de sus horarios de trabajo. Se ofrecerá a través de este medio los descuentos programados, inicialmente se ofrecerá un 20% de descuento la primera semana de apertura de cada restaurante.

Señalización: La cadena de Restaurantes Raw Food se asegurará que el letrero más grande, visible y luminoso que esté legalmente permitido.

6.7.1.4 Conocimiento del Cliente

Creación de Base de Datos de los Clientes: Una herramienta clave para la Cadena de Restaurantes Raw Food será la creación y actualización permanente de la base de datos de los clientes, los datos principales que debe contener son el nombre del cliente, su e-mail, fecha de cumpleaños, twitter y número de celular, esta información será recogida de manera permanente a través de herramientas como la encuesta de satisfacción a los clientes. A través de la información recogida se informará a los clientes sobre nuevos platos y actividades, se enviará las felicitaciones y reconocimientos por cumpleaños y fechas especiales y se mantendrá contacto permanente con los mismos.

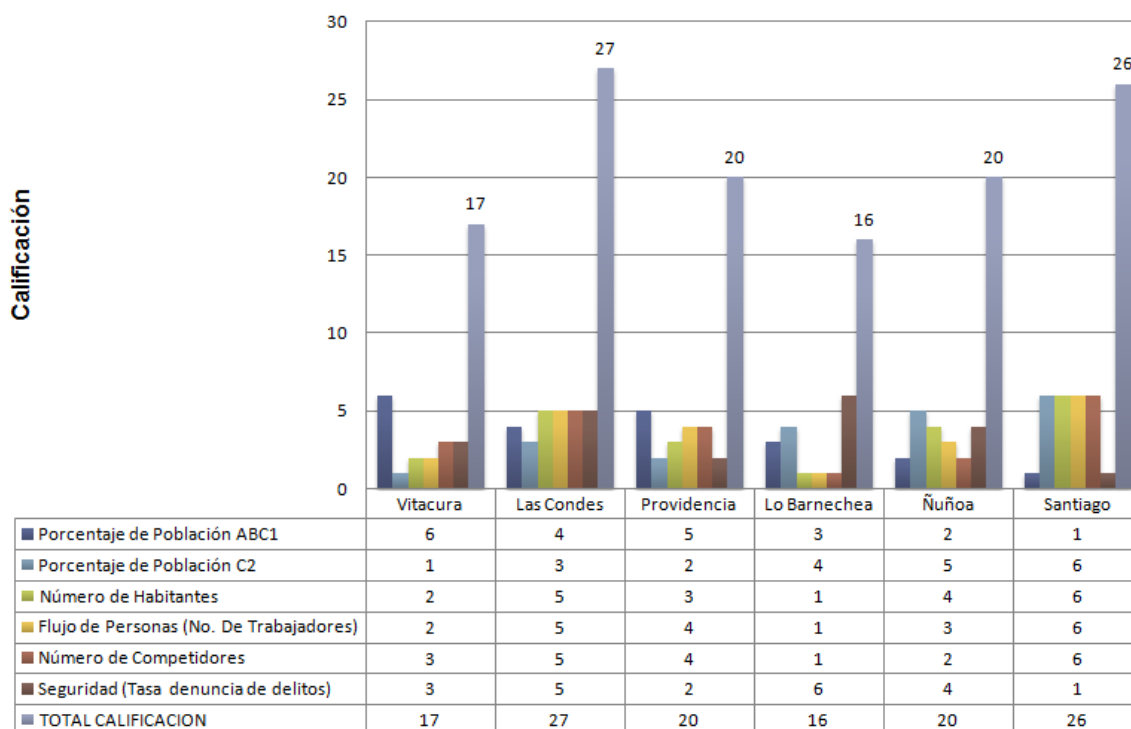
6.7.2 Plaza

La Cadena de Restaurantes Raw Food se localizará inicialmente en Santiago de Chile en 3 locales comerciales tomados en arrendamiento y que serán buscados a través de una inmobiliaria.

La elección de los lugares donde funcionarán los restaurantes es muy importante dadas las altas inversiones que se derivan de su puesta en marcha y que una vez instalados los restaurantes será muy difícil su traslado a otros sitios. Por esta razón se realiza un análisis exhaustivo de las posibles zonas de localización, teniendo en cuenta algunos factores que se consideran factores críticos al momento de elegir la ubicación.

El estudio de la ubicación se realizó a partir de una matriz de decisión y parte definiendo las 5 comunas de Santiago donde se encuentran concentrados los mayores porcentajes de población SGE ABC1, que corresponden al principal segmento al que la Cadena de Restaurantes busca llegar, en esas 5 comunas no aparece la comuna Santiago, la cual también se tuvo en cuenta al momento de evaluar la localización de los restaurantes, ya que es la comuna con mayor cantidad de población flotante y trabajadores, por ello el análisis se realizó con 6 comunas.

Ilustración 21. Selección de la ubicación de los restaurantes



Fuente: Elaboración Propia

Una vez hecho el análisis se determina que los lugares más propicios para el funcionamiento de los tres primeros locales de la Cadena de Restaurantes son: Comuna Las Condes, Comuna Santiago y se dio un empate entre las Comunas Providencia y Ñuñoa; por lo cual entre esas dos se elige Providencia por ser un sitio más turístico y de mayor afluencia de personas que Ñuñoa. (Ver Anexo P).

Comuna Las Condes: Por el alto flujo de personas se buscará un local comercial ubicado en el sector que queda entre la intersección de las calles Presidente Riesco, Manquehue y Alonso de Córdoba, esto incluye calles como: O'Connell, Urano, Rosario Norte, Plutón, Cerro el Plomo, Los Militares, Saturno y Balmoral.

Comuna Providencia: El local se ubicará específicamente entre las estaciones de metro Tobalaba y Pedro de Valdivia en el sector de las calles Andrés Bello y Providencia, entre las calles Orly, Las Urbinas, Nueva de Lyon, Suecia, Nueva Los Leones y Holanda.

Comuna Santiago: Este local debe ubicarse específicamente en el Barrio Lastarria, por la gran afluencia de turistas y personas que acuden en busca de diversión, bares y restaurantes ya que es aquí donde se concentra un gran número de estos, por otro lado está muy cerca del centro financiero y de oficinas del centro de la ciudad.

6.7.3 Producto

Tabla 4. Mix de Producto Cadena de Restaurantes Raw Food

Ancho de Linea de Productos	Longitud del Mix de Productos			
	Platos	Platos Dulces	Bebidas Naturales	Tienda Productos Naturales
	Cremas (2)	Postres (3)	Zumos (3)	Mantequillas raw en frasco (4)
	Sopas (2)		Batidos (3)	Mantequillas raw en sachet (7)
	Ensaladas (4)		Leches (2)	Superalimentos raw (5)
	Platos variados (5)			

Fuente: Elaboración propia basada en Length, width and depth of a museum Cafeteria's Product Mix²⁵

6.7.3.1 Menú Platos y Bebidas

Los platos de la innovadora y sorprendente cocina gourmet vegetal “viva” que ofrecerá La Cadena de Restaurantes Raw Food serán elaborados con materias primas de temporada, naturales, no procesadas y sin preservantes, creando la oferta gastronómica a partir de las técnicas propias de la tendencia Raw, estos procesos no permiten que los alimentos sean sometidos a temperaturas superiores a los 40°C con el fin de preservar intactos los nutrientes y enzimas naturales presentes en los alimentos.

Ilustración 22. Ingredientes y técnicas que se utilizan en la alimentación Raw



Fuente: Elaboración propia

²⁵ Esta información está contenida en el libro de Alan P. Andreasen y Philip Kotler – Strategic Marketing for Nonprofit Organizations

Los métodos de cocción tradicionales eliminan gran parte del agua y las enzimas vivas de los alimentos que ayudan a la digestión. Por eso, la comida Raw o “no cocinada” es la más exquisita, colorida y dinámica que existe, además de ser nutritiva y rejuvenecedora.

En la elaboración de los platos no se emplearán alimentos de procedencia animal ni procesados (a excepción de la miel y los aceites), por lo tanto no se incluyen carnes, leches animales o sus derivados, gluten, azúcar, huevos, harinas y pastas.

Para la creación y variación del menú de la Cadena de Restaurantes Raw Food se tendrá en cuenta la oferta de frutas y verduras disponible durante el año en Chile (Ver Anexo Q), además vale la pena recalcar que el país también cuenta con variedad de productos importados de otros países que se pueden encontrar fácilmente y a precios cómodos durante todo el año.

El menú ofrecido será igual para todas las sucursales de la Cadena de Restaurantes Raw Food y estará conformado por platos variados, platos para picar, platos dulces y bebidas, este menú variará periódicamente teniendo en cuenta principalmente el cambio de clima y estación.

6.7.3.2 Tienda productos naturales

La Cadena de Restaurantes Raw Food tendrá dentro de cada una de las sucursales una pequeña tienda de productos naturales que le permitirán complementar la experiencia que se quiere ofrecer a los clientes, inicialmente se ofrecerán mantequillas vegetales raw de la marca Artisana, importados y distribuidos en Chile por la empresa Route to Green²⁶.

Artisana se especializa en ofrecer productos orgánicos y raw elaborados bajo los más estrictos controles de calidad, manteniendo todas las enzimas, vitaminas, proteínas y minerales naturales. Las distintas mantequillas y “superfoods” son elaborados con nueces, semillas, cocos o combinación de estos ingredientes, cargados de un alto valor alimenticio y energético. Los productos de Artisana que se venderán en la tienda de alimentos naturales de cada una de las sucursales de la Cadena de Restaurantes Raw Food son:

Mantequillas raw en frasco de 227 gr

Mantequilla de almendra orgánica raw
Mantequilla de castaña de cajú orgánica raw
Mantequilla de nuez orgánica raw
Mantequilla de macadamia orgánica raw

Mantequillas raw en sachets de 34 gr

Mantequilla de almendra orgánica raw
Mantequilla de castaña de cajú orgánica raw
Mantequilla de coco orgánica raw
Mantequilla de cacao orgánica raw

²⁶ Ver página web empresa Route to Green <http://www.r2g.cl/>

Mantequilla de nuez orgánica raw
Mantequilla de pecana orgánica raw
Mantequilla de macadamia orgánica raw

Súper Alimentos empaque de 14 gr

Mantequilla de asaí
Mantequilla de bayas antioxidantes
Mantequilla de alga azul
Mantequilla de goji y cardo mariano
Mantequilla de fitoplancton

6.7.4 Precio

6.7.4.1 Precio Platos y bebidas

Después de analizar factores internos de la Cadena de Restaurantes Raw Food como son: objetivos de marketing y los costos; y factores externos como son el mercado, la demanda y la competencia se determina que para la fijación del precio de cada uno de los platos se tendrá en cuenta una mezcla de los enfoques existentes.

Ilustración 23. Enfoques para determinar el precio de los productos de la Cadena de Restaurantes Raw Food



Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe cómo participa cada uno de los enfoques en la determinación final del precio de los productos de la Cadena de Restaurantes Raw Food.

Enfoque Basado en Costos

Inicialmente se determina el costo en materias primas de cada uno de los platos que ofrecerán los Restaurantes de la Cadena Raw Food, los costos fijos y demás costos variables, los cuales serán relacionados en el Plan Financiero del presente Plan de Negocios. Así, al conocer los costos totales (costos fijos + costos variables) de los platos se tendrá el precio mínimo a cobrar a los clientes.

Enfoque basado en la Competencia: Se tomarán como referencia los precios del competidor más cercano (Quínoa)²⁷.

Tabla 5. Precios Restaurante Quínoa

Producto	Precio
Sopas	\$ 3.100
Ensaladas	\$ 5.900
Platos de fondo	\$ 6.500
Postres	\$ 3.500
Jugos	\$ 2.200
Lassi (Bebida de yogurt)	\$ 2.500
Panes y galletas con jugo	\$ 3.500
Té / Infusiones	\$ 1.300

Fuente: Elaboración propia basada en: http://www.quinoarestaurante.cl/docs/cartas/2806014603_menu_junio2013.pdf

- El precio de las sopas de Quínoa será tenido en cuenta para las sopas y cremas de la Cadena de Restaurantes Raw Food.
- El precio de los platos de fondo de Quínoa será el mismo precio de los platos variados del negocio.
- El precio de jugos de Quínoa será tomado como base para los precios de los zumos y batidos de la Cadena de Restaurantes Raw Food.
- El precio de la bebida de yogurt lassi será tomado como referente para fijar el precio de las leches vegetales.

Enfoque Basado en Valor: Por tratarse de una oferta gastronómica diferenciada y con un valor agregado en cuanto a calidad de los productos, servicio y atención, además de la ambientación de los restaurantes, se propone un incremento de 10% a cada plato sobre el valor promedio de uno de sus más cercanos competidores (Quínoa).

²⁷ Ver menú del Restaurante Quínoa en http://www.quinoarestaurante.cl/docs/cartas/2806014603_menu_junio2013.pdf

Tabla 6. Fijación precios Menú Cadena de Restaurantes Raw Food

PRODUCTO	Precio Quinoa	Precio Cadena de Restaurantes Raw
Cremas		
Crema de tomate con aceitunas	\$ 3.100	\$ 3.410
Crema de manzana y palta con coliflor marinada	\$ 3.100	\$ 3.410
Sopas		
Sopa de pepino y verduras con crema de piñones	\$ 3.100	\$ 3.410
Sopa de Zanahoria	\$ 3.100	\$ 3.410
Ensaladas		
Ensalada Griega	\$ 5.900	\$ 6.490
Ensalada de tomates deshidratados y aceitunas negras	\$ 5.900	\$ 6.490
Ensalada de betarraga y germinados	\$ 5.900	\$ 6.490
Ensalada de rúcula y naranja con salsa de pimiento rojo	\$ 5.900	\$ 6.490
Platos variados		
Tomate "esqueixat"	\$ 6.500	\$ 7.150
Berenjenas marinadas	\$ 6.500	\$ 7.150
Algas cochayuyo con mayonesa de albahaca	\$ 6.500	\$ 7.150
Lasaña vegetal	\$ 6.500	\$ 7.150
Sushimaki de pimiento, aceitunas y palta	\$ 6.500	\$ 7.150
Postres		
Rollitos de almendra, dátil y manzana	\$ 3.500	\$ 3.850
Pastelito de Coco y Zanahoria	\$ 3.500	\$ 3.850
Rollo de manzana y nueces	\$ 3.500	\$ 3.850
Zumos		
Zumo de Zahanoria	\$ 2.200	\$ 2.420
Zumo de pepino y manzana	\$ 2.200	\$ 2.420
Zumo de manzana y tomate	\$ 2.200	\$ 2.420
Batidos		
Batido de frutilla con hielo	\$ 2.200	\$ 2.420
Batido de naranja y piña	\$ 2.200	\$ 2.420
Batido de pera, piña, apio y espinacas	\$ 2.200	\$ 2.420
Leches		
Leche de almendras con frutilla	\$ 2.500	\$ 2.750
Leche de avellanas con cacao	\$ 2.500	\$ 2.750

Elaboración: Fuente Propia

6.7.4.2 Precio Productos Naturales

Los productos naturales y orgánicos que se venderán en las tiendas habilitadas en cada uno de los Restaurantes Raw Food serán de la marca Artisana, estos productos son importados y distribuidos en Chile por la empresa Route to Green pueden ser comprados online con servicio a domicilio sin costo adicional.

Se determina el 60% como margen, que es el incremento estimado como sugerencia del proveedor según cotización y corresponde también a los precios en los que son vendidos los productos en otras tiendas de productos naturales.

Tabla 7. Fijación precios productos naturales Cadena de Restaurantes Raw Food

Producto	Precio Compra	Precio Venta
Mantequilla Orgánica Raw Frasco 227 gramos		
Mantequilla de Almendra	\$ 4.236	\$ 6.778
Mantequilla de Castaña de cajú	\$ 4.539	\$ 7.262
Mantequilla de Nuez	\$ 4.479	\$ 7.166
Mantequilla de Macadamia	\$ 5.448	\$ 8.717
Mantequilla Orgánica Raw Sachet 34 gramos		
Mantequilla de Almendra	\$ 788	\$ 1.261
Mantequilla de Castaña de cajú	\$ 788	\$ 1.261
Mantequilla de Coco	\$ 591	\$ 946
Mantequilla de Cacao	\$ 788	\$ 1.261
Mantequilla de Nuez	\$ 788	\$ 1.261
Mantequilla de Pecana	\$ 788	\$ 1.261
Mantequilla de Macadamia	\$ 788	\$ 1.261
Súper Alimentos Orgánicos Raw Presentación 14 gramos		
Mantequilla de Asaí	\$ 545	\$ 872
Mantequilla de Bayas Antioxidantes	\$ 545	\$ 872
Mantequilla de Alga Azul	\$ 545	\$ 872
Mantequilla de Goji y Cardo Mariano	\$ 545	\$ 872
Mantequilla de Fitoplancton	\$ 545	\$ 872

Fuente: Elaboración propia

6.7.5 Personas

Teniendo en cuenta que los restaurantes implican un contacto directo y permanente con los clientes, el talento humano es un factor fundamental para la Cadena de Restaurantes Raw Food. Más que juzgar los productos, sabor de los platos y comparar un sitio y otro; los clientes evalúan el servicio y atención recibido por las personas que representan la organización.

Cuando un colaborador ingrese a la Cadena de Restaurantes Raw Food debe participar en un programa de inducción y capacitación que será estandarizado dependiendo de las áreas en las que se vaya a desempeñar, ese programa estará coordinado y dirigido por la Casa Matriz, específicamente por la Dirección de Personas, área que será la encargada del proceso de selección del personal, inducción, capacitación y bienestar social de los colaboradores de la organización.

El programa de inducción y capacitación se focalizará en atención y servicio al cliente, manejo de alimentos, manejo de la plataforma tecnológica o sistemas que se manejen dentro de la Cadena de Restaurantes Raw Food y manejo de conflictos.

Los colaboradores, principalmente los que tienen contacto con los clientes, deberán conocer los productos que se ofrecen en los restaurantes, para que puedan brindar una asesoría completa al cliente y conozcan los ingredientes y en qué consiste cada plato.

Los chef que dirijan las cocinas de cada uno de los restaurantes son fundamentales para garantizar un buen sabor de los productos que se ofrezcan, para ello deberán hacer un curso en el cual se capaciten en la preparación, presentación y decoración de los platos, con el fin de estandarizar los procesos, porciones, sabores y presentación de los productos en los 3 restaurantes que conforman la Cadena de Restaurantes Raw Food.

Inicialmente se contratará a un chef que tenga estudios de gastronomía y si no maneja el tema de raw food será capacitado en este concepto, él será el encargado de capacitar a los chef de las otras dos sucursales de la Cadena de Restaurantes Raw Food y a los auxiliares de cocina.

Para la capacitación del chef en raw food se contratarán los servicios de uno de los dos principales referentes en raw food con que cuenta Chile: Belen Dussaubat D. o Cristobal Rey.

6.8 Presupuesto Plan de Marketing

A continuación se presenta el presupuesto inicial de marketing para dar a conocer el negocio y el presupuesto anual para promocionar y ejecutar las estrategias de marketing de la Cadena de Restaurantes Raw Food.

Tabla 8. Presupuesto de Marketing inicial y anual

Herramienta	Valor	Inversión Total Inicial	Inversión Total Anual
Página Web			
Diseño	250.000		
Dominio	30.000		
Mantenimiento	50.000		50.000
		330.000	
Flayers x 100000	22.000	2.200.000	2.200.000
Letreros luminosos	2.500.000	7.500.000	
Souvenirs promocionales		849.000	849.000
TOTAL		10.879.000	3.099.000

Fuente: Elaboración propia

6.9 Demanda y Plan de Ventas

La proyección de la demanda que tendrá la Cadena de Restaurante Raw Food se realizó tomando en cuenta dos diferentes escenarios que servirán para determinar el número de clientes que tendrá el negocio:

- ④ Demanda potencial determinada a través de los resultados obtenidos por el Estudio Chile Saludable Oportunidades y Desafíos de Innovación 2012 realizado por el Programa Elige Vivir Sano y Fundación Chile, GFK, Fundación de la Familia²⁸.
- ④ Estudio de la competencia, para ello se observó durante una semana la afluencia de clientela en el restaurante El Huerto, considerado uno de los principales competidores de la Cadena de Restaurantes Raw Food.

6.9.1 Escenario 1. Demanda Potencial determinada a través del Estudio Chile Saludable 2012²⁹

Santiago de Chile, ciudad donde se ubicarán las 3 sucursales de la Cadena de Restaurantes Raw Food cuenta con una población de 6.685.685 habitantes³⁰ que será considerada la población total.

El Estudio Chile Saludable establece 5 perfiles de chilenos: Resignados, esforzados, motivados, indecisos y culposos. Según la segmentación realizada en el presente Plan de Negocios, la Cadena de Restaurantes Raw Food apunta hacia los perfiles Motivados y Esforzados que comen sano, y específicamente a los estratos ABC1 y C2 y de esa población se busca atender al menos el 30%, asumiendo que cada una de las personas visita los restaurantes de la Cadena Raw Food una vez al año.

Por lo anterior, se puede determinar lo siguiente.

Tabla 9. Determinación Demanda Potencial

Habitantes Santiago				6.685.685
Motivados		27%	1.805.135	2.453.646
Esforzados		9,7%	648.511	
Motivados	ABC1	26%	469.335	956.721
	C2	27%	487.386	
Esforzados	ABC1	21%	136.187	343.441
	C2	32%	207.254	
Motivados	Comen sano	70%	669.705	791.970
Esforzados	Comen sano	35,6%	122.265	
Se asume 30% de mercado objetivo consuma en la Cadena de Restaurantes Raw Food 1 vez al año cada cliente				237.591

Fuente: Elaboración propia tomando los datos del Estudio Chile Saludable 2012

En conclusión, tomando el Estudio Chile Saludable 2012 se determina una población de 791.970 posibles clientes, si se toma el 30% de la población a la que aspira captar como clientes la Cadena de Restaurantes Raw Food se tiene una población de 237.691 personas, lo que significa que el negocio va a atender 19.799 clientes mensuales, cada una de los restaurantes atendería 6.600 clientes mensuales y 220 clientes diarios.

²⁸ Ver estudio en <http://www.eligevivirsano.cl/wp-content/uploads/2013/01/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-I.pdf>

²⁹ ²⁹ Ver estudio en <http://www.eligevivirsano.cl/wp-content/uploads/2013/01/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-I.pdf>

³⁰ Según Censo 2012. Ver en http://estudios.anda.cl/recursos/censo_2012.pdf

Para calcular las ventas se multiplica el número de clientes a atender por el consumo promedio de cada persona de \$9.570 equivalente a un plato variado y un zumo o batido.

Tabla 10. Determinación de las Ventas Anuales

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cientes + 7% ventas Ind. Restaurantera	237.591	254.222	272.018	291.059	311.433
Prom consumo persona	9570	9570	9570	9570	9570
Ventas totales al mes	2.273.744.997	2.432.907.147	2.603.210.647	2.785.435.393	2.980.415.870

Fuente: Elaboración propia.

Esta estimación da una idea del número total de clientes y consumo que podría llegar a tener la Cadena de Restaurantes Raw Food.

6.9.2 Escenario 2. Estudio de la Competencia – Restaurante El Huerto

Durante la semana comprendida entre el día martes 23 y el lunes 29 de Julio se realizó un análisis de observación fuera del Restaurante El Huerto, que es considerado uno de los competidores más cercanos de la Cadena de Restaurantes Raw Food. Se eligieron 2 horarios, el del día que va de 13:30 a 15:00 y el de la noche de 20:00 a 21:30, se eligieron esas horas por entrevista sostenida con uno de los meseros del Restaurante El Huerto, quien manifestó que son los horarios de mayor afluencia de personas.

El análisis consistió en observar y contabilizar las personas que transitaron por la calle Orrego Luco 054 – Providencia, donde está ubicado el restaurante en mención y las personas que ingresaron al mismo.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 11. Flujo de clientes diarios Restaurante El Huerto

Día (13:00 - 15:00) h	Martes Julio 23-2013	Miércoles Julio 24 -2013	Jueves Julio 25-2013	Viernes Julio 26-2013	Sábado Julio 27-2013	Domingo Julio 28-2013	Lunes Julio 29-2013
Número de personas que transitan por la calle	538	421	539	512	389	317	412
Número de personas que entraron al restaurante El Huerto	66	74	64	72	64	46	42
% de las personas que transitan por la calle y que ingresan al restaurante El Huerto	12,27%	17,58%	11,87%	14,06%	16,45%	14,51%	10,19%
Noche (20:00 - 22:00) h	Martes Julio 23-2013	Miércoles Julio 24 -2013	Jueves Julio 25-2013	Viernes Julio 26-2013	Sábado Julio 27-2013	Domingo Julio 28-2013	Lunes Julio 29-2013
Número de personas que transitan por la calle	364	301	390	458	496	NA	321
Número de personas que entraron al restaurante El Huerto	39	35	38	54	49	NA	48
% de las personas que transitan por la calle y que ingresan al restaurante El Huerto	10,71%	11,63%	9,74%	11,79%	9,88%	NA	14,95%

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la demanda mensual se procede a multiplicar el número de clientes que acuden al Restaurante El Huerto cada día de la semana por 4 semanas que tiene un mes aproximadamente, esta información suministra la afluencia de clientes al mes

durante 4 horas al día, para establecer la demanda de un mes durante las 12 horas de atención se divide el día en 2 partes: la primera irá de 12 del día a 6 de la tarde y la segunda de 6 de la tarde a 12 de la noche, para establecer la afluencia de clientes de las 4 horas faltantes tanto en el día como en la noche se supone un 30% de asistencia al restaurante sobre los horarios observados ya que son de mejor flujo de personas y tomando en cuenta esto se obtiene una afluencia de 4.122 clientes al mes y 49.465 clientes al año.

Tabla 12. Flujo de clientes mensuales y anuales Restaurante El Huerto

DETALLE	Martes Julio 23-2013	Miércoles Julio 24 -2013	Jueves Julio 25-2013	Viernes Julio 26-2013	Sábado Julio 27-2013	Domingo Julio 28-2013	Lunes Julio 29-2013	Total 2 horas de atención	Total 6 horas de atención	
Número de personas que entraron al restaurante El Huerto de 13:00 - 15:00 h	66	74	64	72	64	46	42	428	599,2	
Número de personas que acudieron al Restaurante El Huerto *4 días de cada semana que equivale aprox a 1 mes	264	296	256	288	256	184	168	1712	2396,8	
Noche (20:00 - 22:00)	Martes Julio 23-2013	Miércoles Julio 24 -2013	Jueves Julio 25-2013	Viernes Julio 26-2013	Sábado Julio 27-2013	Domingo Julio 28-2013	Lunes Julio 29-2013	Total 2 horas de atención	Total 6 horas de atención	
Número de personas que entraron al restaurante El Huerto	39	35	38	54	49	NA	48	263	368,2	
Número de personas que acudieron al Restaurante El Huerto *4 días de cada semana que equivale aprox a 1 mes	156	140	152	216	196	NA	192	1052	1725,28	
Total clientes atendidos al mes	4122									
Total clientes atendidos al año	49465									

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el flujo de clientes de la Cadena de Restaurantes Raw Food se castigará la demanda del Restaurante El Huerto por ser una nueva marca, por no tener trayectoria ni conocimiento por parte de los clientes, por la falta de experiencia en la actividad y por la capacidad de las sucursales. Teniendo en cuenta todos estos factores, la cadena de restaurantes Raw Food aspira atender el 75% de los clientes que atiende el Restaurante El Huerto en un año en las 3 sucursales, lo que significa que el primer año va a atender 111.296 clientes, cada sucursal atenderá 37.099 clientes al año, 3.092 clientes mensuales, 103 clientes diarios.

Se determina un consumo promedio de cada cliente asumiendo que cada cliente consume un plato variado y un batido o zumo, lo cual da un monto de \$9.570.

Tabla 13. Ventas Cadena de Restaurantes Raw Food

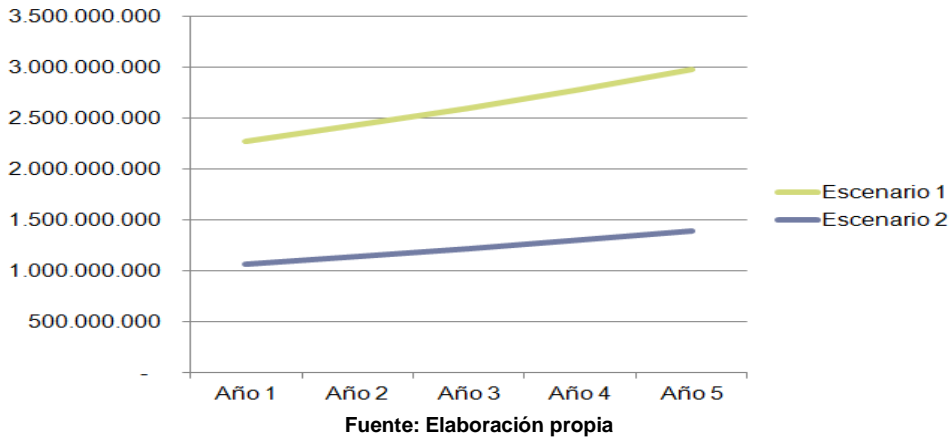
Descripción	Cientes por sucursal año	No. Sucursales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cientes + 7% ventas Ind. Restaurantera	37.099	3	111.296	119.087	127.423	136.343	145.887
Promedio Consumo	9.570		9570	9570	9570	9570	9570
Ventas totales al mes	355.034.750		1.065.104.251	1.139.661.549	1.219.437.857	1.304.798.507	1.396.134.403

Fuente: Elaboración propia

Para proyectar las ventas de los siguientes años se determinó un incremento anual de 7%, tomando como base el crecimiento del 7,9% que ha tenido la Industria Restaurantera en Chile en el segundo semestre del año 2011³¹.

³¹ Ver: Reporte de Ventas Industria Restaurantera II Semestre 2011 en <http://200.111.119.228/wp-content/uploads/2011/08/Informe-Restaurantes-II-Trimestre-2011.pdf>

Ilustración 24. Proyección de Ventas para los dos Escenarios propuestos (CLP)



7. PLAN DE OPERACIONES

7.1 Procesos

Los procesos que se llevarán a cabo en los restaurantes de la Cadena Raw Food se dividieron en tres partes: proceso de compras y abastecimiento, proceso de cocina y proceso de servicio.

7.1.1 Proceso de Compras y Abastecimiento

El proceso de abastecimiento contempla desde la compra de las materias primas e insumos, transporte hasta cada uno de los restaurantes, su recepción, hasta la revisión y el almacenaje de los mismos.

Ilustración 25. Proceso Compras y Abastecimiento



7.1.2 Proceso de Cocina

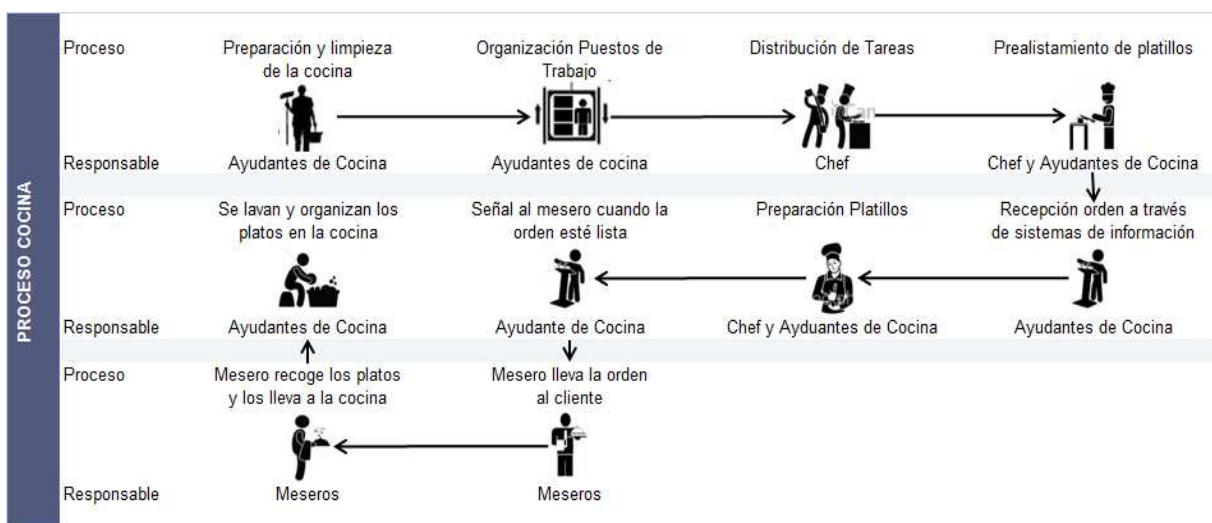
Los factores críticos de éxito para que este proceso sea eficiente serán la organización, la colaboración, el trabajo en equipo y la comunicación permanente.

Este proceso abarca desde la preparación y limpieza de la cocina, la organización de puestos de trabajo y distribución de funciones y labores, preparación de los procesos previos para cada platillo con el fin de agilizar la entrega de los mismos.

Una vez los meseros toman la orden del cliente, ésta es enviada a la cocina automáticamente a través de los sistemas de información que tendrán los restaurantes, después se procede a preparar la orden y de la misma manera se informa a los meseros cuando estén listos los platos para que sean recogidos y llevados a los clientes.

Una vez los meseros recojan los platos de las mesas los llevarán a la cocina para que sean lavados y organizados por los ayudantes de cocina.

Ilustración 26. Proceso de Cocina



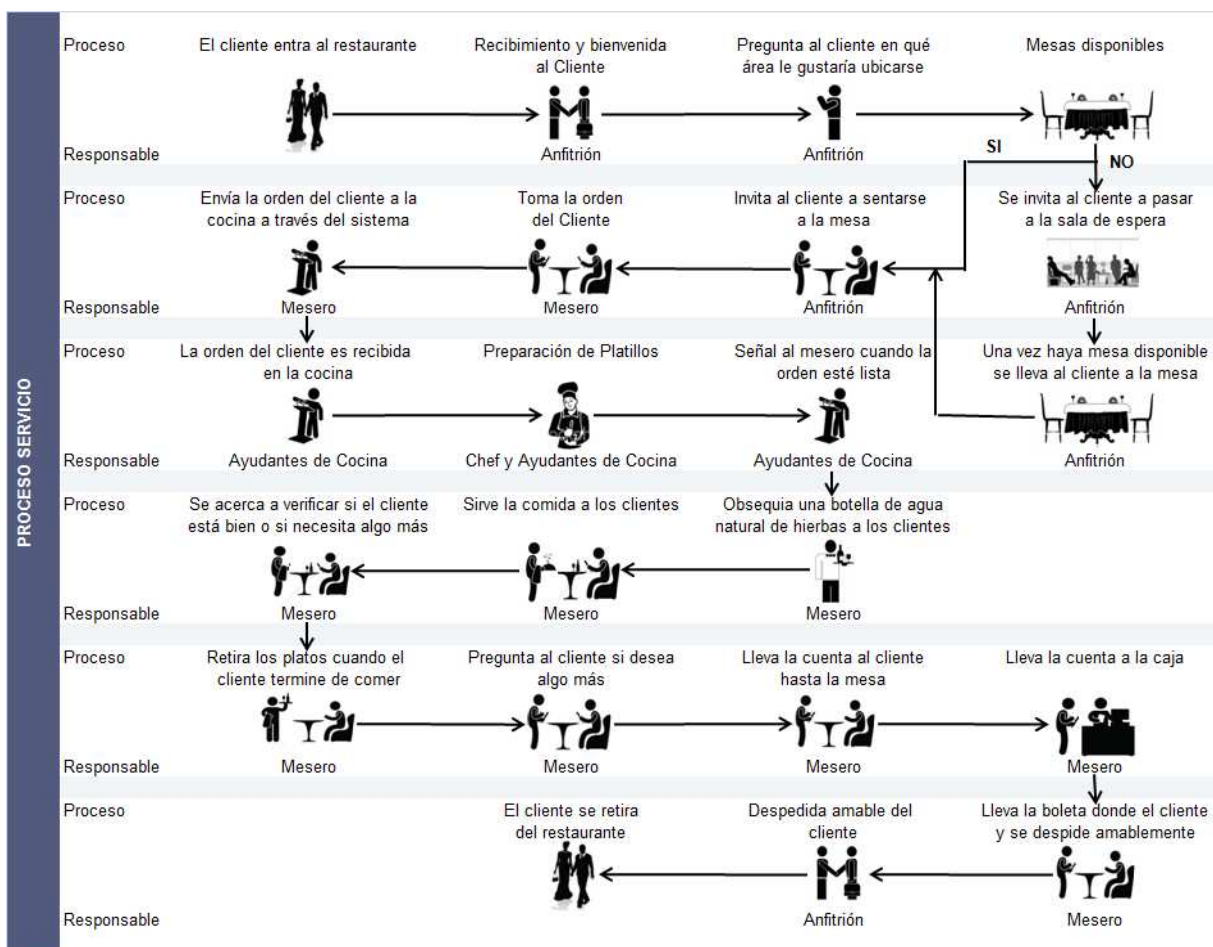
Fuente: Elaboración propia

7.1.3 Proceso de Servicio

El proceso de servicio inicia cuando el cliente ingresa a cada uno de los restaurantes, se le da una cordial bienvenida y se lo acompaña hasta la mesa correspondiente donde se le invita a sentarse, se toma su orden, se sirve el platillo elegido por el cliente, y se mantiene un permanente contacto con cada cliente con el fin de demostrarle cual importante es para la empresa.

El proceso de servicio termina cuando el cliente sale del restaurante con una cordial despedida de cada una de las personas que se encuentra a su paso desde la mesa donde está ubicado hasta la salida del restaurante.

Ilustración 27. Proceso de Servicio



Fuente: Elaboración propia

7.2 Menú

El menú de la Cadena de Restaurantes Raw Food será el mismo para todas las sucursales y estará conformado por cremas, sopas, ensaladas, platos variados, postres, zumos, batidos y leches vegetales. El menú se cambiará periódicamente, teniendo en cuenta los productos de estación, la estación, clima y la innovación de nuevos platos por parte de los chef. Siendo siempre flexible a las preferencias y gustos de los clientes.

Un aspecto muy importante que se consideró es la presentación de los platos, ya que es la primera imagen que tendrá el cliente del producto; pretende deleitar a los clientes con productos de excelente presentación, esto logrará resaltar la pulcritud y delicadeza con la que serán elaborados los platillos, lo que aportará a la experiencia única que los clientes tendrán con los productos y con la visita a los restaurantes en general.

Ilustración 28. Menú Cadena de Restaurantes Raw Food

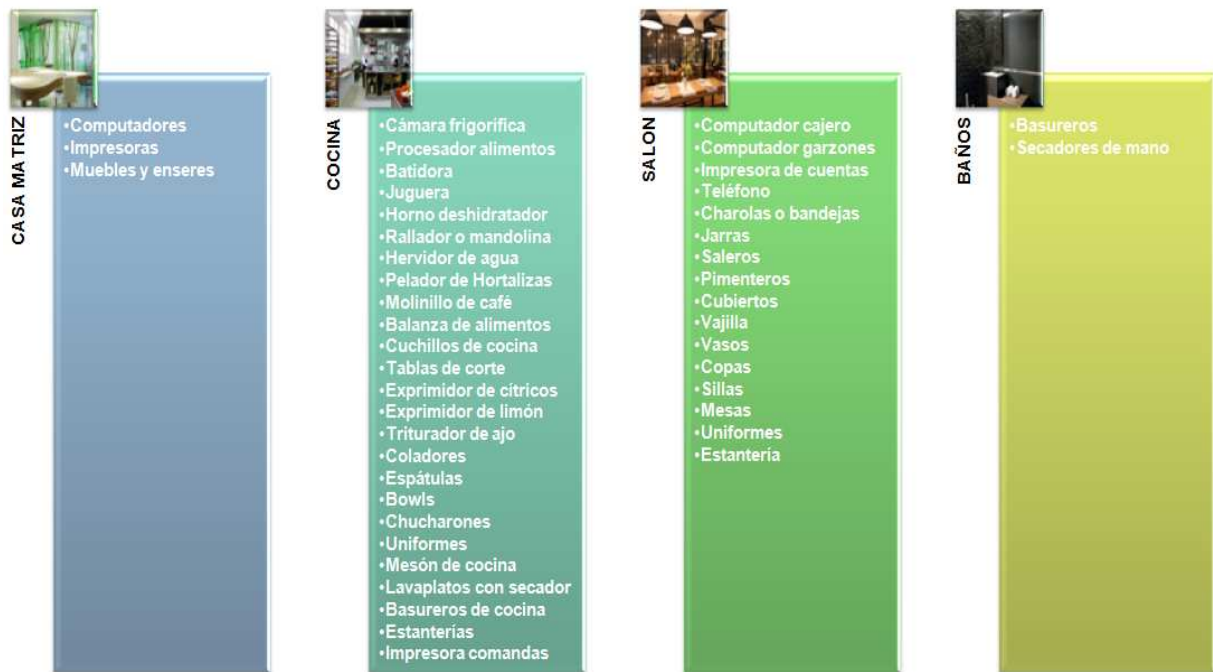
	CREMAS Y SOPAS <ul style="list-style-type: none">• Crema de tomate con aceitunas• Crema de manzana y palta con coliflor marinada• Sopa de pepino y verduras con crema de piñones• Sopa de zanahoria
	ENSALADAS <ul style="list-style-type: none">• Ensalada griega• Ensalada de tomates deshidratados y aceitunas negras• Ensalada de betarraga y germinados• Ensalada de rúcula y naranja con salsa de pimiento rojo
	PLATOS VARIADOS <ul style="list-style-type: none">• Tomate "esqueixat"• Berenjenas marinadas• Algas cochayuyo con mayonesa de albahaca• Lasaña vegetal• Sushimaki de pimientos, aceitunas y palta
	POSTRES <ul style="list-style-type: none">• Rollitos de almendra, dátil y manzana• Pastelito de coco y zanahoria• Rollo de manzana y nueces de macadamia
	ZUMOS Y BATIDOS <ul style="list-style-type: none">• Zumo de zanahoria• Zumo de pepino y manzana• Zumo de manzana y tomate• Batido de frutilla con hielo• Batido de naranja y piña• Batido de pera piña, apio y espinacas
	LECHES <ul style="list-style-type: none">• Leche de almendras con frutilla• Leche de avellanas con cacao

Fuente: Elaboración propia

7.3 Equipamiento

A continuación se describen los implementos utilizados en la elaboración de alimentos raw, los implementos necesarios en el salón de cada uno de los restaurantes para una adecuada atención de los clientes, el equipo necesario en los baños de los restaurantes y el equipo necesario para el funcionamiento de la Casa Matriz.

Ilustración 29. Equipamiento Cadena de Restaurantes Raw Food



Fuente: Elaboración propia

7.4 Proveedores

Las compras de materias primas e insumos se realizarán de manera centralizada para los 3 restaurantes de la Cadena Raw Food, el responsable de esta gestión será la Dirección de Administración y Finanzas, que tendrá una persona encargada del control de inventarios, compra y abastecimiento a cada uno de los restaurantes, tanto en materias primas como en insumos de aseo y demás materiales necesarios para el buen funcionamiento de los restaurantes.

Los proveedores han sido seleccionados por la calidad de los productos, por la facilidad de entrega, por el precio y flexibilidad para cumplir con los pedidos de manera oportuna y ágil.

Para el manejo de inventarios se utilizará una estrategia Pull a través de un sistema JIT, y que se determinó con base en la información recogida en la competencia y otro tipo de restaurantes; las compras y entregas de materias primas se harán a medida que se vaya necesitando cada uno de los productos, cuando quede un 15% de disponibilidad y de acuerdo a la rotación de platos y materias primas necesarias para su elaboración, con esto se tendrá una holgura que permitirá reducir costos de inventario y al mismo tiempo se evitará el riesgo de que los restaurantes se queden sin materias primas para su correcto y adecuado funcionamiento.

Con respecto a la provisión de frutas y verduras se hará 2 veces por semana, de esta forma se garantiza la calidad y frescura de los alimentos utilizados en la preparación de todos los platos del menú y la reducción de desperdicios cuando los productos no sean consumidos en óptimo estado.

El gerente de cada uno de los restaurantes llevará un control sobre los platos más solicitados por los clientes, de esta manera se puede planificar las compras y reducir los desperdicios.

La entrega de las materias primas e insumos estará a cargo de los proveedores, por ello se buscaron proveedores que ofrecen ese servicio de entrega a domicilio sin costo adicional y que serán los encargados de entregar las materias primas e insumos directamente en las instalaciones de cada uno de los restaurantes.

La intención de la Cadena de Restaurantes Raw Food es centralizar los contactos en un número limitado de proveedores seleccionados de una lista de posibles candidatos, con el fin de fortalecer las relaciones con los clientes, obtener mayores descuentos por volumen de compras, reducir costos y al mismo tiempo garantizar la entrega oportuna y adecuada de las materias primas.

En función de los resultados y las relaciones que se obtengan con cada uno de los proveedores se decidirá la continuidad o sustitución de cada uno de ellos, aprovechando la amplia oferta de proveedores con la que se cuenta.

Los principales proveedores serán:

Frutas y verduras

- © Vega Fruta, Verduras a Domicilio (Vega Virtual) - <http://www.vegavirtual.cl/>
- © Vegetales y Frutas - <http://www.vegetalesyfrutas.cl/>
- © Frutería Bilbao - <http://www.verduras-y-frutas.cl/index.php>

Frutos secos

- © La Gran Huerta El Canelo - <http://lagranhuerta.cl>
- © La Vega reparto - <http://lavegareparto.cl/>

Productos para la tienda de productos naturales

- © Route to Green - <http://www.r2g.cl/>

Productos de aseo y limpieza para los restaurantes

- © Route to Green - <http://www.r2g.cl/>

Los proveedores secundarios serán:

Equipamiento para los restaurantes

- © Steward - www.steward.cl

Los inventarios iniciales de materias primas se establecieron a partir de la determinación de la demanda, específicamente lo correspondiente a los clientes que se atenderán en una semana que son 713 clientes, y el valor se determinó de igual

manera que el consumo promedio por persona, tomando el costo promedio de materias primas de un plato variado y el costo promedio de materias primas de un batido o zumo y nos da \$708 pesos de materias primas por cliente, de esta manera se determina el costo de venta o necesidad de materias primas en pesos por año.

Tabla 14. Determinación de Materias Primas (en CLP)

Descripción	Materias primas por sucursal año	No. Sucursales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes	37.099	3	111.296	119.087	127.423	136.343	145.887
Costo de producir	708		708	708	708	708	708
Costo de ventas	26.266.205		78.798.615	84.314.518	90.216.534	96.531.692	103.288.910

Fuente: Elaboración propia

7.5 Capacidad

La capacidad que tendrá la Cadena de Restaurantes Raw Food será de **60 personas** para cada sucursal y fue determinada tomando en cuenta dos factores:

- ☉ Las áreas de los locales que se encontraron disponibles para un posible arrendamiento y que estarán ubicados en las Comunas de Santiago, Las Condes y Santiago Centro y el diseño que tendrán los restaurantes.
- ☉ La experiencia que se quiere ofrecer a los clientes con la ambientación del lugar, donde las personas se sientan tranquilas en un espacio cómodo que les brinde privacidad y bienestar.

7.6 Horario de Atención

El horario de atención que tendrá la Cadena de Restaurantes Raw Food en cada una de sus sucursales será: **Lunes a Sábado de 12 del día a 12 de la noche y los domingos de 12 del día a 8 de la noche.** Para cumplir con estos horarios se fijan 2 turnos de trabajo de 8 horas cada uno y se contemplarán las condiciones salariales legales correspondientes.

La determinación del horario de atención para los restaurantes de la Cadena Raw Food se realizó teniendo en cuenta los horarios de atención del Restaurante El Huerto que es considerado uno de sus más cercanos competidores.

7.7 Personal de Restaurantes

Gerente

Cada sucursal de la Cadena de Restaurantes Raw Food tendrá un gerente que se encargará de:

- ☉ Dirigir y coordinar todas las actividades administrativas y de ventas del restaurante.
- ☉ Será el representante de la Cadena de Restaurantes Raw Food para los clientes.
- ☉ Revisará que los procesos se estén realizando de forma correcta en el negocio.
- ☉ Será el encargado de evaluar mensualmente el desempeño de los colaboradores.

- Ⓢ Se encargará de realizar los acompañamientos de servicio a los colaboradores.
- Ⓢ Será el vínculo directo de la sucursal con la Casa Matriz.

Chef

Cada sucursal de la Cadena de Restaurantes Raw Food tendrá 2 chef que se rotarán dependiendo de los turnos asignados. Los chef se encargarán de:

- Ⓢ Dirigir el área de cocina.
- Ⓢ Recibir y verificar la calidad de las materias primas
- Ⓢ Distribuir las tareas entre los ayudantes de cocina.
- Ⓢ Prealistamiento de platillos.
- Ⓢ Preparación y adecuada presentación de los platillos.

Capitán de Servicio

Cada sucursal de la Cadena de Restaurantes Raw Food tendrá 2 capitanes de servicio que se rotarán dependiendo de los turnos asignados. Los capitanes de servicio se encargarán de:

- Ⓢ Coordinar las actividades de los meseros y anfitriones.
- Ⓢ Manejar las quejas y reclamos de los clientes sobre el servicio.
- Ⓢ Supervisar la atención y servicio que presten los meseros y anfitriones a los clientes.
- Ⓢ Coordinar el servicio y responsabilidades de meseros y anfitriones.

Cajero

Cada sucursal de la Cadena de Restaurantes Raw Food tendrá 2 cajeros que se rotarán dependiendo de los turnos asignados. Los cajeros serán los encargados de:

- Ⓢ Manejo de caja de cada restaurante.
- Ⓢ Recibir la cuenta de mano de los meseros.
- Ⓢ Cobrar a los clientes y entregar la factura o boleta a los meseros para que sea entrega a los clientes.
- Ⓢ Hacer cortes de caja.
- Ⓢ Hacer cierre de caja diario.
- Ⓢ Reportar a la Casa Matriz las ventas de cada restaurante.

Ayudantes de Cocina

Cada sucursal de la Cadena de Restaurantes Raw Food contará con 3 ayudantes de cocina que se rotarán dependiendo de los turnos asignados, siempre estarán disponibles 2 ayudantes de cocina en cada restaurante. Se encargarán de:

- Ⓢ Revisar y almacenar las materias primas cuando los proveedores las entregan en cada restaurante.
- Ⓢ Preparar y limpiar de la cocina.
- Ⓢ Organizar de los puestos de trabajo en la cocina.
- Ⓢ Prealistar los platillos
- Ⓢ Recibir las órdenes de los clientes a través del sistema.
- Ⓢ Ayudar al chef en la preparación de los platillos.

- Ⓢ Enviar a través del sistema la orden a los meseros cuando la orden de los clientes esté lista.
- Ⓢ Lavar y organizar los platos en la cocina.

Meseros

Cada sucursal de la Cadena de Restaurantes Raw Food tendrá 6 meseros que se rotarán dependiendo de los turnos asignados, siempre estarán disponibles 4 meseros en cada restaurante. Se encargarán de:

- Ⓢ Saludar al cliente amablemente.
- Ⓢ Tomar la orden del cliente.
- Ⓢ Enviar la orden del cliente a la cocina a través del sistema.
- Ⓢ Obsequiar una botella de agua natural de hierbas a los clientes.
- Ⓢ Servir la comida a los clientes.
- Ⓢ Verificar si el cliente está bien o si necesita algo más.
- Ⓢ Estar pendiente de cuando los clientes terminen de comer para recoger los platos.
- Ⓢ Recoger los platos de las mesas.
- Ⓢ Una vez recojan los platos de la mesa deben llevarlos a la cocina.
- Ⓢ Preguntar a los clientes si necesitan algo más.
- Ⓢ Llevar la cuenta al cliente.
- Ⓢ Llevar la cuenta hasta la caja.
- Ⓢ Llevar la boleta o factura donde el cliente y se despide amablemente.

Anfitrión o Hostess

Cada sucursal de la Cadena de Restaurantes Raw Food contará con 2 anfitriones que se rotarán dependiendo de los turnos asignados. Los anfitriones se encargarán de:

- Ⓢ Recibir y dar la bienvenida a los clientes en la entrada del restaurante.
- Ⓢ Preguntará al cliente en qué área le gustaría ubicarse.
- Ⓢ Se encargará de asignar las mesas a los clientes.
- Ⓢ Llevará un control de las mesas ocupadas y disponibles.
- Ⓢ Invitará al cliente a pasar a la sala de espera si no hay mesas disponibles.
- Ⓢ Acompañar al cliente a la mesa una vez haya disponibilidad.
- Ⓢ Invitará al cliente a sentarse.
- Ⓢ Despedirá amablemente al cliente.

Ayudante de Limpieza

Cada sucursal de la Cadena de Restaurantes Raw Food contará con 2 ayudantes de limpieza que se rotarán dependiendo de los turnos asignados, siempre estará disponible 1 ayudante de limpieza en cada restaurante. Serán los encargados de:

- Ⓢ Mantener limpio el restaurante y los baños.

7.8 Sistemas de Información

Entre todos los posibles proveedores de sistemas de información consultados se considera que el software que más se ajusta a las necesidades de la Cadena de

Restaurantes Raw Food es el ofrecido por la empresa Garzoon Restaurant³², ya que es un software versátil, rápido, con alta capacidad en el manejo de la información, con menú y pantallas de fácil acceso, además de fácil comunicación usuario – sistema, además con un enfoque financiero y de gestión muy útil.

Este software es una solución integral que permite abordar la gestión de ventas, permite una fijación y control eficiente de las políticas de compras, ventas y administración de inventarios de manera centralizada desde la casa matriz y de manera independiente desde cada una de las sucursales. Cuenta con herramientas de apoyo para decidir a la hora de maximizar la rentabilidad y controlar de manera eficiente los inventarios, cobranzas y comisiones de pago.

Las principales opciones del sistema son:

- ④ **Control de inventarios:** compras, movimiento de productos, movimiento de insumos, captura de inventario básico, traspasos entre restaurantes o de la Casa Matriz a las sucursales, producción de insumos propios.
- ④ **Módulos de administración y puntos de venta:** lo que permite información online a la Casa Matriz de cada una de las sucursales para manejar información centralizada de toda la Cadena de Restaurantes Raw Food.
- ④ **Manejo de proveedores:** con saldos por proveedor, abonos a comprar y consulta de abonos.
- ④ **Reportes:** Puntos de venta (productos vendidos con detalle de costos y utilidad, productos vendidos por mesero, ventas por mesero, comandas, comisiones, cancelaciones de productos con detalle de motivos, boletas, facturas, ventas comedor, ventas detalladas por cliente. Administración (catálogo de productos, máximos y promedios de ventas por sucursal, cortes de caja, acumulados de ventas mensual y anual, ocupación del comedor de cada uno de los restaurantes, gastos.
- ④ **Inventarios:** Existencias.
- ④ **Recetas:** Productos, insumos elaborados.
- ④ **Cuentas por cobrar:** Saldo y movimientos,
- ④ **Cuentas por pagar:** Saldo por proveedor, pagos a proveedores.
- ④ **Compras:** Compras por proveedor.
- ④ **Seguridad:** Perfil administrador, perfil adaptable.

La empresa Garzoon Restaurant ofrece 3 versiones del software, de acuerdo a las características de cada una se establece que la que más se adecúa a la necesidad de la Cadena de Restaurantes Raw Food es la versión full que contempla un número

32 Ver información del a empresa Garzoon Restaurant en: <http://www.garzoon.cl/>

ilimitado de cajas, número ilimitado de pos de ventas para garzones, manejo centralizado desde la Casa Matriz.

El servicio ofrecido incluye instalación, capacitación y puesta en marcha del sistema.

7.9 Layout

Los Restaurantes de la Cadena Raw Food tendrán un **estilo naturista** evocando la naturaleza y siguiendo con el concepto del negocio y lo que el tipo de comida representa. Se busca integrar el medio ambiente y la decoración a través de la utilización de madera, colores verdes, vegetación, cultivos hidropónicos, formas orgánicas, tonos tierra, fibras vegetales, que permitan crear espacios llenos de luz, armonía y tranquilidad.

A continuación se presentan algunas fotografías de la propuesta para la sucursal de Las Condes y las sucursales de Barrio Lastarria y Providencia y el plano de la misma:

Ilustración 30. Propuesta Restaurante Las Condes



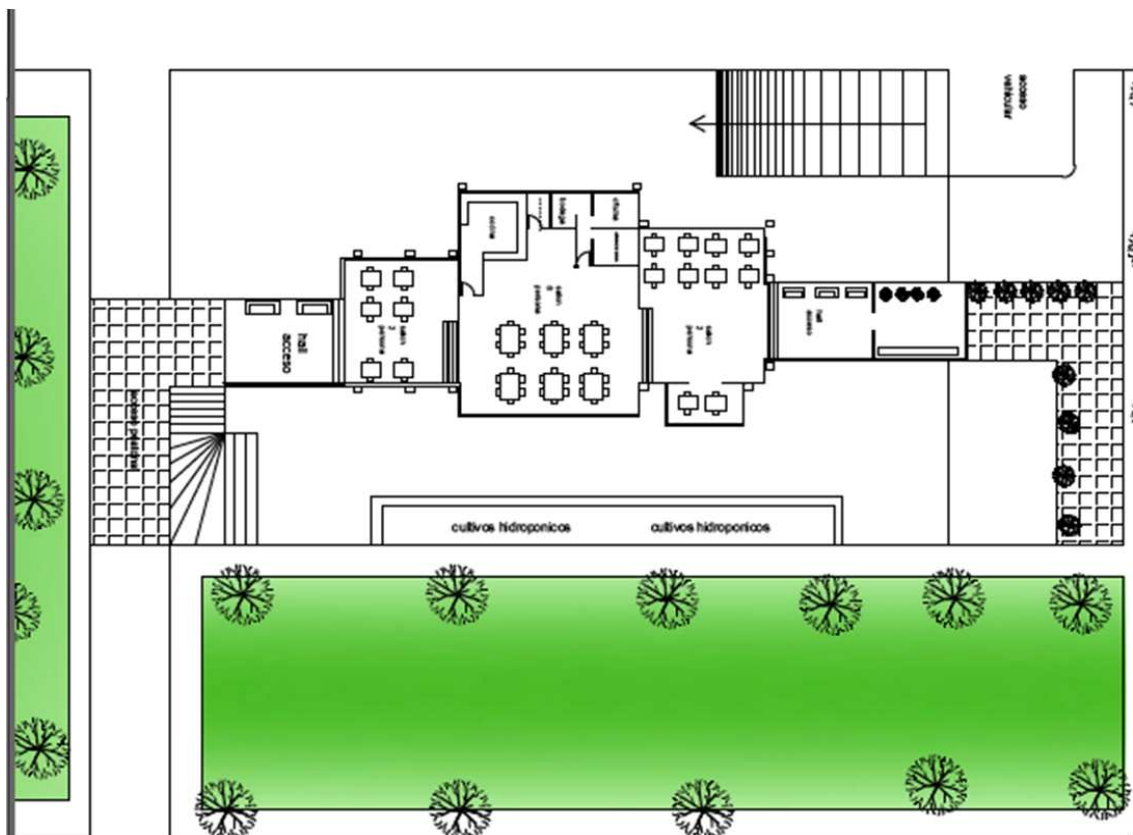
Fuente: Diseño Arq. Alberto Astorga

Ilustración 31. Propuesta Restaurantes Barrio Lastarria y Providencia



Fuente: Diseño Arq. Alberto Astorga

Ilustración 32. Layout



Fuente: Diseño Arq. Alberto Astorga

7.10 Protocolo de Servicio al Cliente

La calidad de comunicación entre el talento humano de la Cadena de Restaurantes Raw Food incidirá directamente en los resultados que se pueden obtener en la atención a los clientes.

A continuación se presenta la guía general de atención que implementarán todos los colaboradores que tienen contacto directo con los clientes y que garantizará calidad de comunicación y satisfacción de los clientes de la Cadena de Restaurantes Raw Food en cuanto a atención y servicio.

Las personas que van a tener interacción directa con los clientes (chef, ayudantes de cocina, capitán de servicio, meseros, cajero) estarán muy bien presentados y uniformados, los uniformes del personal serán los mismos para las 3 sucursales de la Cadena de Restaurantes Raw Food, para así dar una buena imagen de la empresa a los clientes.

La actitud de las personas que atiendan a los clientes será positiva y amable, con el fin de transmitirle al cliente una sensación de seguridad y agrado por su visita.

La información prestada por los meseros y el chef a los clientes debe ser clara y completa frente a los platos, ingredientes y una breve explicación de la tendencia raw para las personas que no conozcan el concepto.

Los colaboradores de la empresa en las 3 sucursales deben haber probado los platos que ofrece la Cadena de Restaurantes Raw Food, de esta manera podrán brindar una asesoría más completa y con mayor dominio del tema a los clientes.

Los meseros al inicio de la interacción con los clientes deben saludar, sonreír, identificarse como la persona que estará a su servicio y dar su nombre; los clientes deben saber con quién está interactuando durante todo el tiempo que estén dentro de uno de los restaurantes de la Cadena.

Los meseros estarán pendientes de los clientes de cada mesa y mostrarán interés por satisfacerlos. Les preguntarán al menos dos veces durante el tiempo de su permanencia si necesitan algo más.

Se debe escuchar atentamente a los clientes, sus necesidades y asegurarse de haber entendido los pedidos que realicen leyéndolos nuevamente después de recoger el pedido de una mesa para asegurar que se está teniendo en cuenta todo lo que los clientes necesitan. Además se les preguntará si tienen alguna duda o si necesitan algo más.

Todas las personas que mantengan interacción con los clientes mirarán a los ojos a su interlocutor, de esta manera se les demuestra interés, atención e importancia.

Las personas que atiendan a los clientes deben despedirse de manera amable, con una sonrisa y diciéndoles a los clientes: “esperamos poder servirlos nuevamente muy pronto”.

La calidad de atención y servicio a los clientes que ofrezcan en la Cadena de Restaurantes Raw Food será medida a través de una plantilla en la que se evaluará el desempeño de los colaboradores con respecto a este tema (Ver Anexo R). El responsable de esta tarea será el gerente de cada uno de los restaurantes, el acompañamiento se realizará una vez al mes a cada uno de los colaboradores, sin que ellos se percaten de la fecha o momento en el que serán evaluados, después se realizará un feedback con cada colaborador para presentarle los resultados de su evaluación y hacerle las recomendaciones y sugerencias correspondientes.

8. PLAN FINANCIERO

8.1 Materias Primas

El día martes 16 de Julio de 2012 se realizó una investigación en La Vega Central para determinar los precios de las materias primas necesarias para la elaboración de los platillos del menú.

Tabla 15. Costo materias primas (en CLP)

INGREDIENTE	PRECIO	CANTIDAD	INGREDIENTE	PRECIO	CANTIDAD
Aceite de Oliva	4.000	1000 ml	Limón	250	1000 gr
Aceitunas	5.396	1000 gr	Mantequilla de Coco	7.200	227 gr
Aceitunas Negras	4.996	1000 gr	Manzana	700	1000 gr
Ajo	4.200	1000 gr	Mostaza	1.239	1000 gr
Ajo Tierno	100	50 gr	Naranjas	500	1000 gr
Albahaca Fresca	500	50 gr	Nori	1.200	10 lam
Almendras	5.800	1000 gr	Nueces	2.400	1000 gr
Apio	800	1000 gr	Orégano Seco	500	100 gr
Avellanas	2.500	1000 gr	Palta	2.700	1000 gr
Berenjenas	600	280 gr	Pasas de Corinto	6.290	1000 gr
Betarraga	600	1000 gr	Pepino	1.000	1000 gr
Cacao	7.000	1000 gr	Pera	700	1000 gr
Canela en Polvo	500	100 gr	Perejil	300	170 gr
Castañas de Cajú	11.800	1000 gr	Pimienta Recién Molida	8.000	1000 gr
Cebolla	1.000	1000 gr	Pimienta Rojo	500	300 gr
Cochayuyo	9.990	1000 gr	Pimienta Verde	500	300 gr
Coco Fresco	1.500	2000 gr	Piña	1.000	2500 gr
Coliflor	500	800 gr	Piñones	1.200	1000 gr
Comino	4.800	1000 gr	Puerros	2.000	1000 gr
Dátiles	7.200	1000 gr	Rabanitos	500	880 gr
Eneldo	24.000	1000 gr	Repollo Verde	700	1500 gr
Espinacas	700	1000 gr	Rúcula	500	250 gr
Estevia Líquida	2.790	270 ml	Sal	249	1000 gr
Frutilla	2.000	1000 gr	Shitake	1.800	100 gr
Germinados de Alfalfa	600	150 gr	Tamari	7.079	1000 ml
Germinados de Lentejas	700	1000 gr	Tomates	900	1000 gr
Harina de Linaza	1.700	1000 gr	Tomates Deshidratados	8.500	1000 gr
Hojas de Rábano	500	880 gr	Tomillo Seco	500	50 gr
Jengibre	2.000	1000 gr	Vinagre de Manzana	939	1000 ml
Lechuga	250	90 gr	Zanahoria	400	1000 gr
Lechuga Escarola	700	500 gr	Zucchini	300	480 gr

Fuente: Elaboración propia con base en la información recogida en La Vega Central

Con base en los precios de las materias primas se pudo determinar el costo de cada platillo (Ver detalle en Anexo S), los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Tabla 16. Costo materias primas por platillo (en CLP)

PRODUCTO	VR. PORCION
Cremas	
Crema de tomate con aceitunas	\$ 582
Crema de manzana y palta con coliflor marinada	\$ 456
Sopas	
Sopa de pepino y verduras con crema de piñones	\$ 431
Sopa de Zanahoria	\$ 115
Ensaladas	
Ensalada Griega	\$ 501
Ensalada de tomates deshidratados y aceitunas negras	\$ 602
Ensalada de betarraga y germinados	\$ 303
Ensalada de rúcula y naranja con salsa de pimiento rojo	\$ 506
Platos variados	
Tomate "esqueixat"	\$ 531
Berenjenas marinadas	\$ 404
Algas cochayuyo con mayonesa de albahaca	\$ 311
Lasaña vegetal	\$ 904
Sushimaki de pimiento, aceitunas y palta	\$ 642
Postres	
Rollitos de almendra, dátil y manzana	\$ 889
Pastelito de Coco y Zanahoria	\$ 193
Rollo de manzana y nueces	\$ 646
Zumos	
Zumo de Zahanoria	\$ 140
Zumo de pepino y manzana	\$ 105
Zumo de manzana y tomate	\$ 129
Batidos	
Batido de frutilla con hielo	\$ 268
Batido de naranja y piña	\$ 130
Batido de pera, piña, apio y espinacas	\$ 126
Leches	
Leche de almendras con frutilla	\$ 545
Leche de avellanas con cacao	\$ 341

Fuente: Elaboración propia

8.2 Arriendo Locales

Los locales comerciales donde van a funcionar las 3 sucursales y la Casa Matriz de la Cadena de Restaurantes Raw Food se buscaron a través de la página de Portal Inmobiliario y para su elección se tomó en cuenta su ubicación, área y precio.

Tabla 17. Costo arriendo locales (en CLP)

Sucursal	Dirección	Area	Arriendo mensual	Arriendo Anual
Las Condes	Rosario Norte Cerro El Plomo	200 m2	2.521.530	30.258.360
Santiago	Barrio Lastarria	180 m2	1.800.000	21.600.000
Providencia	Los Leones Providencia	440 m2	4.542.326	54.507.912

Fuente: Elaboración propia basada en información de Portal Inmobiliario, ver <http://www.portalinmobiliario.com/>

Para proyectar los costos de arrendamiento a 5 años se tomó la inflación de Chile que para el año 2012 fue de 1,5%.

Tabla 18. Proyección costo arriendo locales a 5 años (en CLP)

Sucursal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Las Condes Rosario Norte Cerro El Plomo	30.258.360	30.712.235	31.172.919	31.640.513	32.115.120
Santiago Barrio Lastarria	21.600.000	21.924.000	22.252.860	22.586.653	22.925.453
Providencia Los Leones Providencia	54.507.912	55.325.531	56.155.414	56.997.745	57.852.711
Total	106.366.272	107.961.766	109.581.193	111.224.910	112.893.284

Fuente: Elaboración propia

8.3 Inversión

A continuación se detalla la inversión necesaria para la implementación de la Cadena de Restaurantes Raw Food, incluyendo la Casa Matriz y las 3 sucursales (Ver Anexos T y U información detallada de equipamiento y depreciación del equipo).

Tabla 19. Inversión Implementación Cadena de Restaurantes Raw Food (en CLP)

Inversión	Costo Sucursal	Costo Total	Observaciones
Materias primas	505.119	1.515.358	Materias primas para la primera semana
Letreros luminosos	2.500.000	7.500.000	Cotización empresa Alcaíno
Software	1.200.000	3.600.000	Cotización empresa Garzoon Restaurant
Cocina	3.107.240	9.321.720	Requerimiento para las 3 sucursales
Baños	360.600	1.081.800	Requerimiento para las 3 sucursales
Salón	11.931.808	35.795.424	Requerimiento para las 3 sucursales
Casa matriz		2.156.720	
Flayers		2.200.000	30.000 flayers para toda la Cadena
Página web		330.000	Costo de diseño, dominio y mantenimiento
Mejoras locativas		262.400.000	Cotización Arq. Alberto Astorga 320.000 m2
Suc. Santiago	57.600.000		180 m2
Suc. Las Condes	64.000.000		200 m2
Suc. Providencia	140.800.000		440 m2 Incluye Casa Matriz
Token Firma Electrónica		34.700	tarifa e-certchile Cámara de Comercio de Chile
Capacitación inicial chef	200.000	600.000	Belen Dussaubat
Marketing		10.879.000	Detalle en presupuesto de Marketing
Imprevistos		16.870.736	Se estiman en un 5%
TOTAL		354.285.458	

Fuente: Elaboración propia

8.4 Presupuesto de Ingresos y Gastos

A continuación se presenta la proyección de ingresos y gastos a 5 años (Ver Anexos V, W y X información detallada de salarios).

Tabla 20. Presupuesto proyectado a 5 años Ingresos y Gastos Cadena de Restaurantes Raw Food (en CLP)

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	1.065.104.251	1.139.661.549	1.219.437.857	1.304.798.507	1.396.134.403
Costo de ventas	78.798.615	84.314.518	90.216.534	96.531.692	103.288.910
Utilidad Bruta	\$ 986.305.636	1.055.347.031	1.129.221.323	1.208.266.815	1.292.845.492
Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal					
Salarios	\$ 305.356.800	\$ 305.356.800	\$ 305.356.800	\$ 305.356.800	\$ 305.356.800
Gastos de Funcionamiento					
Arriendo de locales	106.366.272	107.961.766	109.581.193	111.224.910	112.893.284
Energía eléctrica	14.400.000	14.616.000	14.835.240	15.057.769	15.283.635
Agua	6.600.000	6.699.000	6.799.485	6.901.477	7.004.999
Telefonía fija e internet	1.800.000	1.827.000	1.854.405	1.882.221	1.910.454
Artículos de oficina	2.400.000	2.436.000	2.472.540	2.509.628	2.547.273
Artículos de limpieza	7.200.000	7.308.000	7.417.620	7.528.884	7.641.818
Firma electrónica avanzada	19.900	20.199	20.501	20.809	21.121
Capacitación	6.450.000	6.546.750	6.644.951	6.744.626	6.845.795
Uniformes y utensilios de cocina	1.078.824	1.095.006	1.111.431	1.128.103	1.145.024
Marketing	3.099.000	3.145.485	3.192.667	3.240.557	3.289.166
Reparaciones locativas	13.120.000	13.316.800	13.516.552	13.719.300	13.925.090
TOTAL	\$ 467.890.796	474.909.158	482.032.795	489.263.287	496.602.237
Gastos de Personal	\$ 305.356.800	\$ 305.356.800	\$ 305.356.800	\$ 305.356.800	\$ 305.356.800
Gastos de Funcionamiento	162.533.996	164.972.006	167.446.586	169.958.285	172.507.659

Fuente: Elaboración propia

8.5 Flujo proyectado a 5 años

La siguiente tabla refleja los ingresos y gastos proyectados a 5 años con sus respectivos flujos, incluyendo la inversión inicial en el periodo 0.

Se determinó que por el costo del proyecto el 30% se hará con inversión propia y el 70% a través de crédito bancario (Ver Anexo Y) que también se tuvo en cuenta para el cálculo de los flujos.

El crédito por un valor de \$283.428.366 correspondiente al 70% de la inversión total del proyecto se proyectó a un plazo de 5 años a una tasa E.A. del 17%, equivalente a 15,80 Nominal.

Tabla 21. Flujo económico y financiero proyectado a 5 años (en CLP)

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	(70.857.092)					
Credito	(283.428.366)					
Ventas		1.065.104.251	1.139.661.549	1.219.437.857	1.304.798.507	1.396.134.403
Costo de materias primas		78.798.615	84.314.518	90.216.534	96.531.692	103.288.910
Utilidad Bruta		986.305.636	1.055.347.031	1.129.221.323	1.208.266.815	1.292.845.492
Gastos de Personal						
Salarios		305.356.800	305.356.800	305.356.800	305.356.800	305.356.800
Gastos de Funcionamiento						
Arriendo de locales		106.366.272	107.961.766	109.581.193	111.224.910	112.893.284
Energía eléctrica		14.400.000	14.616.000	14.835.240	15.057.769	15.283.635
Agua		6.600.000	6.699.000	6.799.485	6.901.477	7.004.999
Telefonía fija e internet		1.800.000	1.827.000	1.854.405	1.882.221	1.910.454
Artículos de oficina		2.400.000	2.436.000	2.472.540	2.509.628	2.547.273
Artículos de limpieza		7.200.000	7.308.000	7.417.620	7.528.884	7.641.818
Firma electrónica avanzada		19.900	20.199	20.501	20.809	21.121
Capacitación		6.450.000	6.546.750	6.644.951	6.744.626	6.845.795
Uniformes y utensilios de cocina		1.078.824	1.095.006	1.111.431	1.128.103	1.145.024
Marketing		3.099.000	3.145.485	3.192.667	3.240.557	3.289.166
Reparaciones locativas		13.120.000	13.316.800	13.516.552	13.719.300	13.925.090
Depreciación		-	4.148.074	8.296.149	12.444.223	16.592.297
Total GastosFuncionamiento		162.533.996	169.120.080	175.742.735	182.402.508	189.099.956
Gastos totales		467.890.796	474.476.880	481.099.535	487.759.308	494.456.756
Superavit/Déficit Operacional		518.414.840	580.870.150	648.121.788	720.507.508	798.388.736
EBITDA		518.414.840	585.018.225	656.417.937	732.951.731	814.981.033
Margen Operacional		49%	51%	53%	55%	57%
Gastos Financieros (intereses)		44.781.682	35.825.345	26.869.009	17.912.673	8.956.336
Utilidad Antes de Impuestos		473.633.158	545.044.805	621.252.779	702.594.835	789.432.400
Impuesto a la Renta 20%		94.726.632	109.008.961	124.250.556	140.518.967	157.886.480
Utilidad Después de Impuestos		378.906.527	436.035.844	497.002.223	562.075.868	631.545.920
Amortizaciones		101.467.355	92.511.019	83.554.682	74.598.346	65.642.010
Utilidad Neta		277.439.172	343.524.825	413.447.541	487.477.522	565.903.910
Gastos de Inversión						
Materias primas	(1.515.358)					
Letreros luminosos	(7.500.000)					
Software	(3.600.000)					
Cocina	(9.321.720)					
Baños	(1.081.800)					
Salón	(35.795.424)					
Casa matriz	(2.156.720)					
Flayers	(2.200.000)					
Página web	(330.000)					
Mejoras locativas	(262.400.000)					
Token Firma Electrónica	(34.700)					
Capacitación inicial chef	(600.000)					
Marketing	(10.879.000)					
Imprevistos	(16.870.736)					
Flujo Neto	(354.285.458)	277.439.172	343.524.825	413.447.541	487.477.522	565.903.910
Flujo Acumulado	(354.285.458)	(76.846.286)	266.678.539	680.126.080	1.167.603.602	1.733.507.512

Fuente: Elaboración propia

8.6 Punto de Equilibrio – Break Even

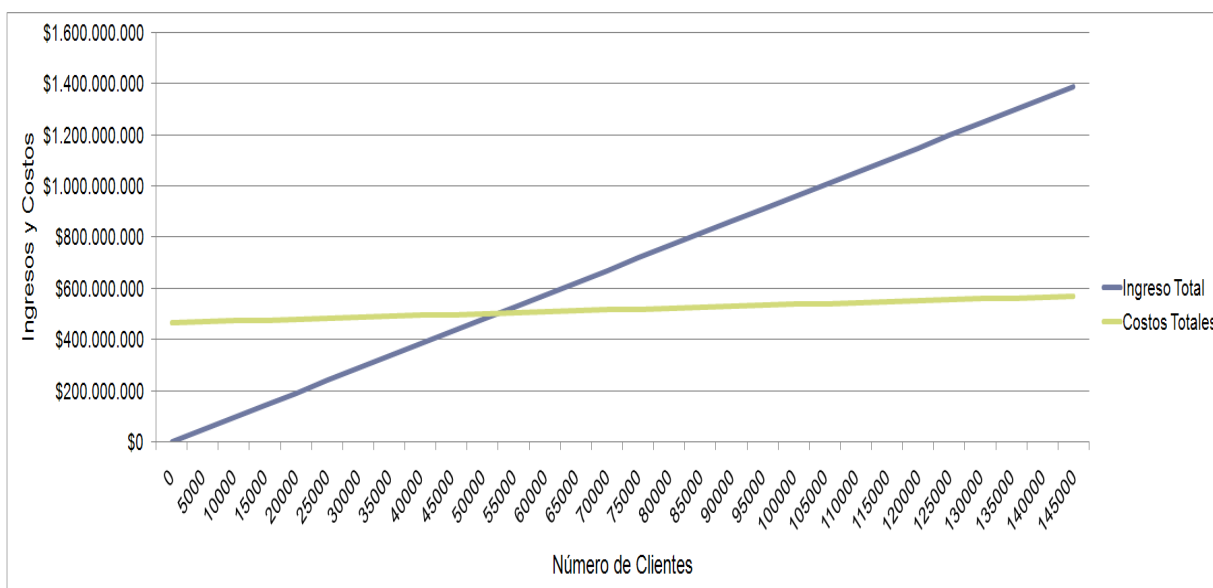
De acuerdo al análisis del break even se determinó que la Cadena de Restaurantes Raw Food deberá atender 48.891 clientes al año, estimando un consumo promedio mensual por cliente \$9.570 que corresponde a un plato variado y un zumo o batido para lograr cubrir sus gastos fijos y variables y obtener 0 de utilidad, a partir del cliente No. 48.892 el negocio empieza a ser rentable.

Tabla 22. Ingresos y Gastos Fijos y Variables

INGRESOS	
Ingresos Fijos	
	\$0
Ingresos Variables	
Consumo promedio por cliente	\$9.570
GASTOS	
Costos Fijos	
Gastos de Operación	\$467.890.796
Costos Variables	
Materias Primas	\$708
ANALISIS BREAK-EVEN	
Número de Clientes	48891
Ingresos Fijos + Ingresos Variables x U =	\$9.570
Costos fijos + Costos Variables x U =	\$502.505.907
Diferencia entre Ingresos Totales y Gastos Totales =	-\$502.496.337

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 33. Break Even Cadena de Restaurantes Raw Food



Fuente: Elaboración propia

8.7 Tasa de Descuento – Modelo CAPM

Para establecer la tasa a la que serán descontados los flujos se tomó la Tasa libre de riesgo (Rf) de la tasa de los Bonos Soberanos del Tesoro de Chile a 10 años, Beta se determinó de la base de datos de Aswath Damodaran para el rubro de restaurantes, se castiga el beta con un 25% por tratarse de un nuevo proyecto y la prima de mercado (Rm) se determinó a partir del rendimiento promedio del Índice Bursátil IPISA de los últimos 10 años (Ver Anexo Z).

Tabla 23. Tasa de Descuento

$r_a = r_f + \beta_a (r_m - r_f)$		
Costo de Fondos Propios:		
Tasa libre de riesgo (Rf):	5,30%	De un bono soberano del tesoro a 10 años
Beta:	1,05	Obtenido de base de datos de Aswath Damodaran para restaurantes.
Correccion Beta:	25%	Se castiga el beta por ser una empresa nueva por lo que es más sensible
Prima de Mercado (Rm):	12,60%	Rendimiento promedio del Índice Bursatil IPISA últimos 10 años
Costo de Capital CAPM: 14,88%		

Fuente: Elaboración propia

8.8 VAN y TIR

El VAN que arroja un resultado positivo, mayor a 0 y su valor es de \$978.639.699,89, lo que significa que el proyecto generará beneficio real para la empresa más allá del retorno del capital invertido en el proyecto. Además del rendimiento mínimo esperado el proyecto ofrece un rendimiento adicional.

El VAN corresponde al retorno en términos absolutos, una vez sean descontados o traídos a presente los flujos del proyecto a través de la tasa de descuento que para la Cadena de Restaurantes Raw Food corresponde al 14,88%

Con una tasa de descuento del 14,88%, el VAN es positivo, por lo cual es conveniente realizar el proyecto ya que la rentabilidad del proyecto es mucho mayor a la tasa de descuento.

La TIR del 92% significa que la rentabilidad real del proyecto de inversión será del 92% una vez descontados los flujos. Esta TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN sea 0.

La TIR del 92% es el porcentaje de retorno que genera este proyecto y es la máxima tasa cuando el VAN es 0.

Tabla 24. Cálculo VAN y TIR

Flujo Neto	0	1	2	3	4	5
	\$ (354.285.458,08)	\$ 277.439.171,59	\$ 343.524.825,25	\$ 413.447.540,88	\$ 487.477.521,92	\$ 565.903.910,15
Tasa de descuento	15%					
VAN	\$ 978.639.699,89					
TIR	92%					

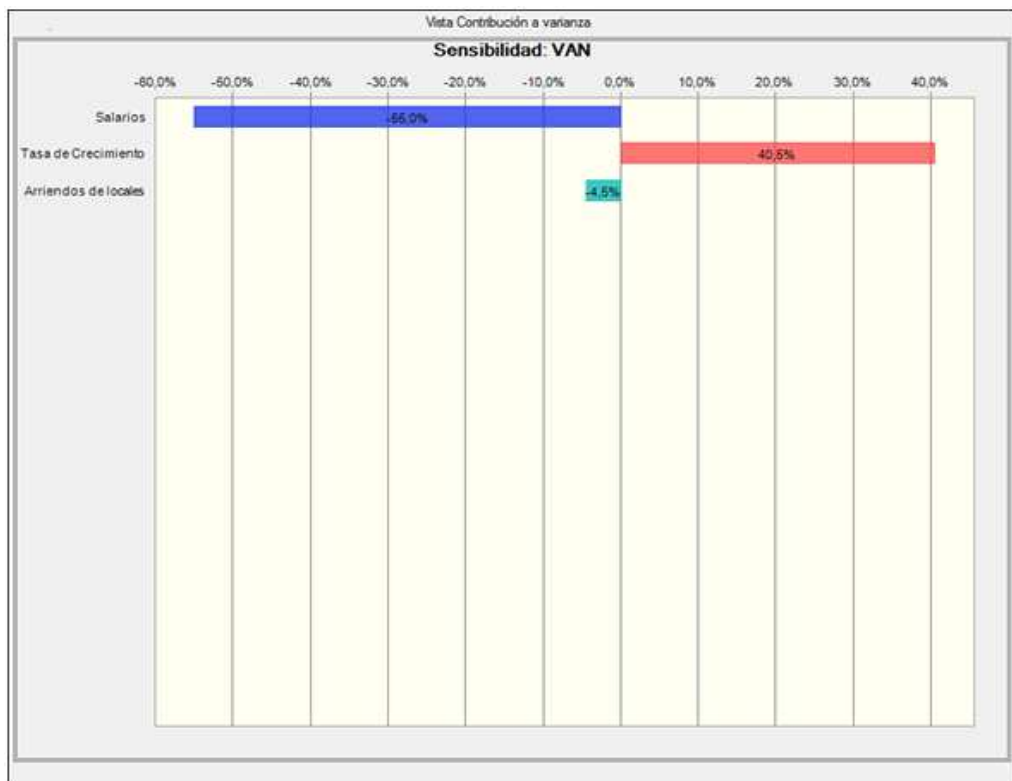
Fuente: Elaboración propia

8.9 Análisis de Sensibilidad

El Análisis de Sensibilidad se hizo a través del método Simulación de Montecarlo con Crystal Ball.

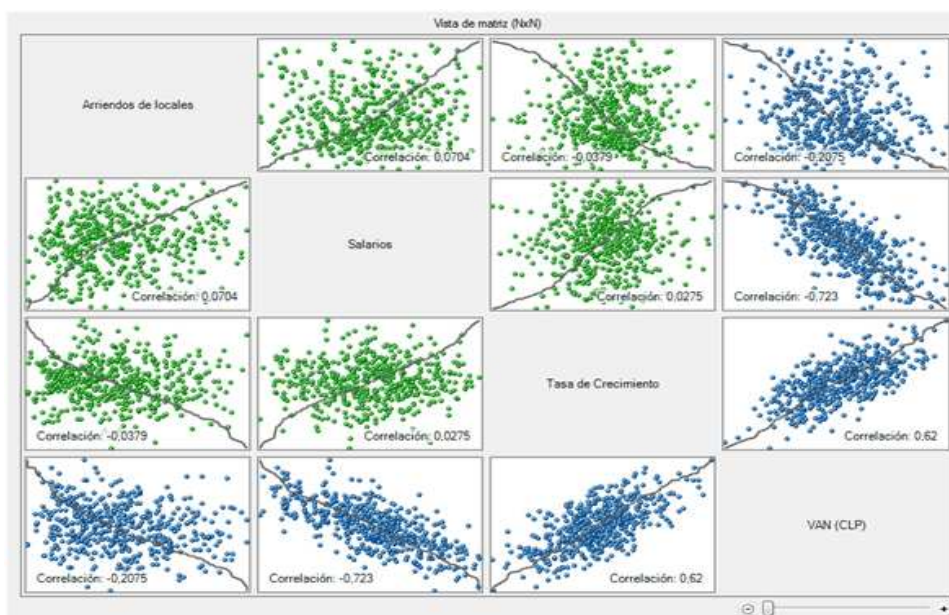
Las variables que se eligieron para realizar el análisis de sensibilidad fueron salarios y arriendos de locales porque son las que mayor peso financiero representan ([Ver Anexo AA](#)).

Ilustración 34. Contribución a Varianza



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 35. Matriz de Correlaciones de Variables



Fuente: Elaboración propia

Del anterior análisis se puede concluir que el VAN presenta la mayor sensibilidad frente a la variable salarios y para la tasa del crecimiento del PIB del país, de esta manera una variación de los mismos frente al valor analizado representaría un impacto importante en la viabilidad y riesgo del proyecto, sin embargo, a pesar de ser variables exógenas que inciden, como se analizó anteriormente el país en su entorno económico no se proyectan grandes fluctuaciones.

Por otra parte el valor del arriendo presenta una situación similar aunque la sensibilidad del VAN es 10 veces menor por lo que una alteración en sus valores no significaría un impacto muy importante. El coeficiente de correlación 0,62 significa que la tasa de crecimiento explica en un 62% al VAN, los salarios explican en un 72,3% al VAN y los arriendos de locales explican en un 20,75% al VAN.

Por lo anterior si aumenta la tasa de crecimiento aumentará el VAN, la relación entre estas dos variables es directamente proporcional, por esta razón la tasa de crecimiento se reafirma como una variable estratégica a la cual se debe prestar continuo seguimiento y proyección de su comportamiento.

En el caso de los salarios su relación con el VAN es negativa, la relación entre estas dos variables es inversamente proporcional, al igual que la tasa de crecimiento y por lo visto en la sensibilidad su peso en la estructura de costos incide significativamente, de esta manera las medidas para mantener o mitigar el peso de los salarios en el desarrollo del proyecto es fundamental.

Finalmente si aumentan los arriendos de los locales baja el VAN, la relación entre estas dos variables es inversamente proporcional, sin embargo, esto incidiría en menor proporción que la variable salarios.

9. CONCLUSIONES

- ④ La Implementación de una Cadena de Restaurantes Raw Food en la ciudad de Santiago de Chile es viable debido a que las tendencias mundiales apuntan hacia un mayor consumo de alimentación saludable y a una mayor preocupación de las personas por su salud y bienestar.
- ④ La Cadena de Restaurantes Raw Food estará conformada inicialmente por 3 sucursales que se ubicarán en las Comunas de Santiago Centro (Barrio Lastarria), Las Condes y Providencia (donde se ubicará también su Casa Matriz).
- ④ Según el estudio Chile Saludable 2012, los perfiles de chilenos motivados y esforzados conforman un 32% de la población y se caracterizan por preocuparse por su alimentación y bienestar, prefiriendo alimentación de calidad por sobre la cantidad, esto demuestra un interesante mercado objetivo y potencial al que podría llegar el negocio.
- ④ En Chile en la actualidad no hay una oferta de restaurantes especializados en Raw Food, si bien existe una gran variedad de restaurantes vegetarianos, especialmente en Santiago; entre los cuales están: Quínoa, El Huerto y El Naturista; ninguno incorpora el concepto raw, ya que preparan los alimentos a altas temperaturas y sin las técnicas que el crudismo emplea para la preparación de alimentos; el único restaurante que incluye en su carta el concepto raw es La Fraternal que tiene a disposición de los clientes 2 platos de comida crudivegana.
- ④ Los factores críticos de éxito para la Cadena de Restaurantes Raw Food y que le permitirán ofrecer una “experiencia” más que un plato de comida y diferenciarse de los demás actores de la industria son: ambientación, servicio, ubicación, marketing, chef experto, presentación de platos y sabor.
- ④ Los precios establecidos para los platos de la Cadena de Restaurantes Raw Food se adecúan a los precios del mercado y específicamente a los precios de los competidores más cercanos.
- ④ Las actividades de marketing son fundamentales para dar a conocer el negocio, principalmente las redes sociales y página web serán las principales herramientas para estar en contacto permanente con los clientes y llegar a ellos para informar actualizaciones del negocio, ofertas o como mecanismo de recordación.
- ④ La Cadena de Restaurantes Raw Food busca que su mayor forma de marketing sea el boca a boca, para ello debe garantizar un excelente servicio y amabilidad con el objetivo de que los clientes bien atendidos vuelvan y lleven a otras personas.
- ④ Al finalizar el plan de negocios se concluye que el proyecto es rentable y que la inversión se recupera en el segundo año del proyecto.
- ④ El punto de equilibrio donde el negocio cubre sus gastos y costos está cuando vende a 48.891 clientes en un año, a partir del cliente 48.891 empieza a dar utilidad.

10. BIBLIOGRAFIA

- © Antonio Borello. “El Plan de Negocios”.
- © Carlos Duron García. “El Plan de Negocios para la Industria Restaurantera”.
- © Eric Ries. “El Método Lean Startup”.
- © Mercé Passola y Edgard Viladevall. “Raw Cocina Cruda Creativa”.
- © Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. “Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos”.
- © Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. “Administración de Operaciones – Producción y Cadena de Suministros”.
- © James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr. “Fundamentos de Administración Financiera”.

ANEXOS

Anexo A. Modelo Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia basada en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Anexo B. Modelo Delta



Fuente: Elaboración propia basada en el Modelo Delta

Anexo C. Producto Interno Bruto PIB (Miles de millones de CLP)

Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<u>Chile</u>	185,1	153,1	153	151	154,7	169,1	189,9	202,7	232,8	244,5	243,2	257,9	303,5

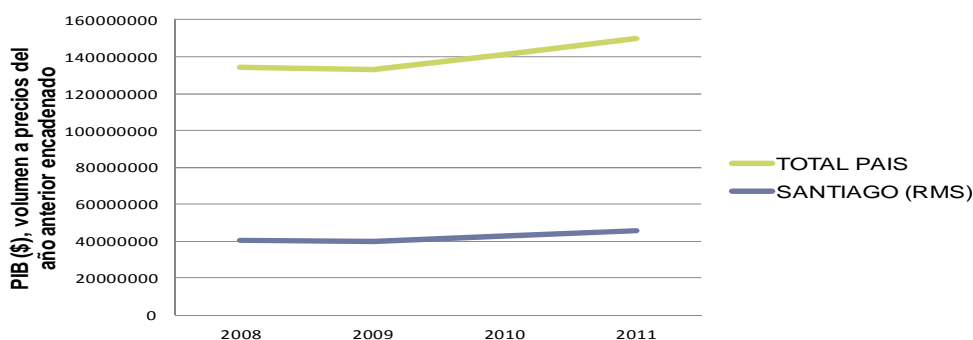
Fuente: Elaboración propia según datos de <http://www.indexmundi.com>

Anexo D. Producto Interno Bruto PIB per cápita (US\$)

Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<u>Chile</u>	12400	10100	10000	10000	9900	10700	11900	12700	14300	14900	14700	15400	17400

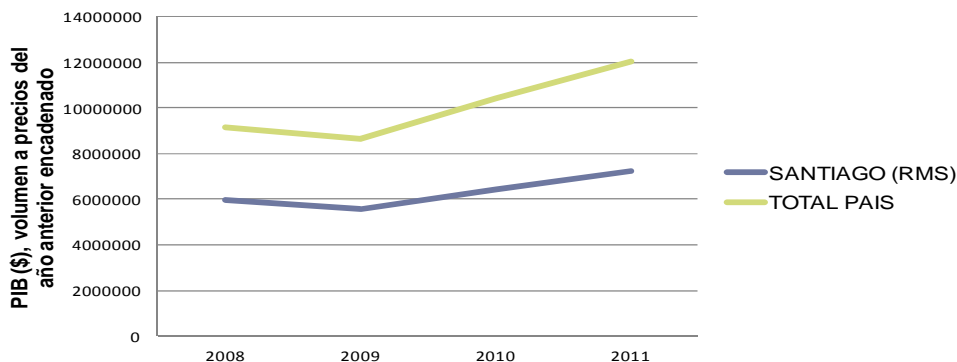
Fuente: Elaboración propia según datos de <http://www.indexmundi.com>

Anexo E. Participación del PIB (en CLP)



Fuente: Elaboración propia según datos de Banco Central en: http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-estadisticas/trimestrales/pdf/CuentasNacionales_cuarto_trimestre2012.pdf

Anexo F. Aporte al PIB Industria Comercio Restaurantes y Hoteles (en CLP)



Fuente: Elaboración propia según datos de Banco Central en: http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-estadisticas/trimestrales/pdf/CuentasNacionales_cuarto_trimestre2012.pdf

Anexo G. Población (número de habitantes)

Country	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<u>Chile</u>	15.823.960	15.980.910	16.134.220	16.284.740	16.454.140	16.601.710	16.746.490	16.888.760	17.067.370





Fuente: Elaboración propia según datos de <http://www.indexmundi.com>

Anexo H. Oferta gastronómica comida sana en Santiago

SANTIAGO		NOMBRE	COMUNA	No. Por Comuna
Cafeterías Veganas	2	Planta Maestra	Providencia	1
		VOP Café Bistró	Las Condes	1
Cocina Naturista	8	La Chakra	Las Condes	2
		La Vega Las Condes		
		Natura el Gusto de lo Sano	Providencia	1
		Chanut	Santiago	5
		El Poroto Verde		
		Natural Green		
Pura Natura				
Verde que te Quiero Verde				
Cocina Orgánica	4	El Arbol	Providencia	2
		El Ecologista	Santiago	1
		King Masas	Santiago	1
Cocina Vegana	1	Pachamama Omm - Las Hualtatas	Vitacura	1
		Mug Vegan	Santiago	1
Cocina Vegetariana	31	Deli Topics	La Florida	1
		Bambú	Las Condes	7
		El Naturista - Las Condes		
		L'Aventure		
		Mixing Fruit Apumanque		
		Syam		
		Vairua		
		Vegetarian Solar		
		La Fraternal	Nuñoa	1
		El Huerto	Providencia	6
		Kirtan		
		Krishna - M. Montt		
		Krishna - R. Lyon		
		Unicornio		
		Viva la Vida	Santiago	15
Brown Tea and Soup				
El Naturista - Huérfanos				
El Naturista - Moneda				
El Rincón Verde				
Emporio Raíces				
Evergreen - Padre Alonso Ovalle				
Evergreen - Nataniel Cox				
Govinda's				
Living del Té				
Puro Verde				
Punto Nativo				
Ñusta Mama				
Sol de Oriente				
Stava Natura				
Vegan Bunker				
Quínoa	Vitacura	1		
Ensaladas	11	Oh Salad Garden - Ciudad Empresarial	Huechuraba	1
		Oh Salad Garden - Alto Las Condes	Las Condes	3
		Orangefood		
		Sammich Delivery		
		Oh Salad Garden - Costanera Center	Providencia	3
		Oh Salad Garden - La Concepción		
		Quinta Avenida	Santiago	4
		Fruto's - Espacio M.		
		Oh Salad Garden - Agustinas		
		Oh Salad Garden - Espacio M.		
Oh Salad Garden - Tobaraba				

Fuente: Elaboración propia según datos de Santiagourmet, restaurantes Emol en: <http://www.santiagourmet.com/>, <http://www.800.cl/?id=1093&c=1,2,3,7146,7246,7247&r=664&p=0&esp=597&t=Todos+los+Restaurantes+de+Comida+Vegetariana+en+Santiago>, <http://restaurantes.emol.com/especialidad-y-ubicacion/comida-vegetariana-en-santiago>

Anexo I. Benchmarking

Santiago de Chile																			
NOMBRE	TIPO	No. SUCURSALES	DIRECCION	PRECIO MAX. PLATO	HORARIO ATENCION	OFERTA RAW FOOD	TIENDA DE PRODUCTOS	CAPACIDAD	SU ESPECIALIDAD	POSICIONAMIENTO	SEGMENTO AL QUE SE DIRIGEN	AMBIENTACION	COMO SE PROMOCIONAN?	PRINCIPALES VENTAJAS	PRINCIPALES DESVENTAJAS	CALIFICACION SEGUN 800.CL TU GUIA DE CIUDAD (De 1 a 7)			
																COMIDA	ATENCION	AMBIENTE	No. Votos
 El Naturista	Restaurante Vegetariano	3	Huafricos 1046 Santiago	\$ 4.500	Lunes a Viernes de 9 a 21 horas, Sábados 9 a 16 horas.	NO	NO	100 Personas	Quinoto con verdura de temporada	Para las personas que están trabajando y buscan una comida natural, saludable y que cuenten con poco tiempo, pueden comer bien y rápido antes de regresar a sus trabajos.	Vegetarianos, veganos, estrictos y trabajadores que buscan una alternativa de comida casera, rápida y barata.	Sin definir, se acerca a nástico	Internet: Página web, facebook	La misma carta y los mismos precios en los 3 locales	Las mesas muy juntas, apretado e incómodo.	5,8	5,7	5,3	5 Votos
			NO			NO	180 Personas	Puritos granados - Pastel de choclo	Sin definir, se acerca a nástico			Boca a boca	Tradición, trayectoria y experiencia	Los locales del centro tienen un aspecto sucio.					
			NO			NO	100 Personas	Artipasto naturista	Estilo Zen			Piñara donde muestran menú	Restaurante reconocido	Muy pocos meseros para atender, la atención no es la mejor.					
 Luino	Restaurante Vegetariano	1	Luis Pasteur 5393 Vitacura	\$ 7.500	Luna Via de 8 a 19 horas, Sábados de 9 a 17 horas	NO	NO	120 Personas	Lasaña de betterjeras Tofu a la plancha Mozze Spanakoptia y Tiropia Textura de chocolate	Restaurante de comida vegetariana de influencia alemana, para disfrutar en familia o con amigos una deliciosa comida saludable y pasar un momento agradable en un sitio bonito, elegante y tranquilo.	Vegetarianos, veganos, estrato socioeconómico ABC1, C2 que deseen comer bien y sano, en un sitio agradable y elegante.	Estilo cabaña moderna con mucha madera, ventanales grandes, espacios verdes y mucha iluminación.	Boca a boca Piñara donde muestran menú Alianzas con academias de yoga	Muy buena ambientación e iluminación Sitio con áreas verdes Buena presentación de los platos Carta variada y buena comida Menú extenso y surtido	Atención Parqueadero insuficiente Las cartas son una fotocopia Los meseros no están uniformados	5,9	4,9	5,5	6 Votos
			NO			NO	150 Personas	Nuevo México: Quesadilla de trigo, Burrito relleno Narmaste de la Cuisine Hindi, Thai Panzer más masala, aho dum, ratta de espinaca, pulao, chuney.	Restaurante que ofrece comida natural y deliciosa preparado en un viaje por las culturas y regiones del mundo, cambia todas las semanas de menú, para las personas que quieren comer bien y sano.	Vegetarianos, veganos, estrato socioeconómico ABC1, C2 que deseen comer bien y sano, en un sitio agradable y con buena atención.	Estilo Rústico	Internet: Página web, facebook Boca a boca Alianzas con academias de yoga	Excelente atención Muy buena comida Menú varia semanalmente Ambientación agradable Agilidad en el servicio	Los meseros no están uniformados El piso está descuidado Almacén de zapatos dentro del restaurante	6,1	5,1	5,2	10 Votos	
			NO			NO	80 Personas	Sandwich Vivo Tallarines Raw Sandwich vegetarianos Jugos y batidos naturales	Restaurante que ofrece comida natural y saludable con una excelente atención, haciendo sentir como en casa en un ambiente agradable y muy logarario.	Vegetarianos, Veganos y demás personas que buscan comida vegetariana donde te sientas relajado con amabilidad y agilidad con precios bajos.	Estilo Indu	Internet, facebook Boca a boca Volantes impresos Alianzas con academias de yoga y empresas de productos orgánicos	Amabilidad y excelente atención Ambientación agradable, sencilla pero auténtica Rapidez en el servicio Sencillo pero auténtico	Todo el restaurante huele a comida La música no va acorde a la ambientación Estacionamiento insuficiente Tiene aspecto más de cafetería que de restaurante					
Buenos Aires - Argentina																			
NOMBRE	TIPO	No. SUCURSALES	DIRECCION	PRECIO MAX. PLATO	HORARIO ATENCION	OFERTA RAW FOOD	TIENDA DE PRODUCTOS	CAPACIDAD	SU ESPECIALIDAD	POSICIONAMIENTO	SEGMENTO AL QUE SE DIRIGEN	AMBIENTACION	COMO SE PROMOCIONAN?	PRINCIPALES VENTAJAS	PRINCIPALES DESVENTAJAS	CALIFICACION SEGUN GUA OLEO (De 1 a 10)			
																COMIDA	SERVICIO	AMBIENTE	No. Votos
 Buenos Aires Verde	Restaurante Natural Vegetariano	1	Gonli 6657 Palermo	97 pesos argentinos equivalente aproximado a 8439 pesos chilenos	Lunes a Sábado de 9 a 20:30	SI	SI		Ultra raw: Hojas verdes, variedad de vegetales de estación, queso de cajú trozos, semillas achicadas, cracker de lino y ginsol, tiras de misa deshidratada, aversman, mayonesa vegana y tomates secos en conserva.	Cocina orgánica en un sitio tranquilo y simple, donde puedes compartir con tus amigos y elegir entre un variado menú o la opción del menú del día y si prefieres tienes puedes llevar la comida a tu casa.	Turistas, vegetarianos, veganos, personas que quieren probar nuevos sabores en un ambiente sencillo, simple y tranquilo	Sin definir, se acerca a estilo nástico.	Página web Internet Facebook Piñara donde muestran menú Revistas y artículos	Propuesta de menú ejecutivo diario Menú bastante extenso Delivery Comida rica, abundante y bien presentada, buena relación precio comida	Lugar con mala ventilación Sin estilo de ambientación definida Espacio pequeño La atención no es la mejor No asesoran a los clientes sobre los platos	6	4	4	71 Votos
			81 pesos argentinos equivalente aproximado a 7047 pesos chilenos	Lunes a viernes de 9 a 24 horas.	SI	SI		Risotto de calabaza Arroz a la Valenciana Wrap arevalito Putaje italiano Tabule	Cocina internacional y natural un pequeño sitio donde las personas se sienten como la cocina de su casa mientras preparan su comida, pueden llamar y pedir el plato que quieran comer.	Turistas, vegetarianos, veganos, personas que buscan un ambiente familiar con una comida rica y saludable.	Estilo Vintage	Facebook Internet Piñara donde muestran menú Boca a boca	Buena atención y buena comida Cambio de menú a diario Menú bastante extenso Con una llamada te preparan el plato que quieras	Espacio pequeño La cocina se ve desordenada Pocas sillas y son incómodas La carta presenta 5 opciones	8	7	5	101 Votos	
			146 pesos argentinos equivalente aproximado a 12702 pesos chilenos	Martes a Domingo a medida - Martes a Sábado en la noche.	SI	NO		Pastel de mijo Hamburguesa de hongos Tabule inca smoothies Degustaciones del menú	Cocina de los 5 elementos. Cocina orgánica para despertar los sentidos, es la que las personas pueden explorar nuevas sensaciones en un ambiente tranquilo y agradable.	Turistas, Vegetarianos, veganos, personas que buscan una alimentación diferente de alimentación.	Estilo Minimalista	Internet Facebook Clases de Cocina Periódicos como The New York Times Boca a boca	Amabilidad Chef experto en comida raw Muy buena comida Ofrece clases de cocina Organización de fiestas y eventos	A pesar de ser un restaurante raw tienen pocos platos raw en la carta Tamaño de las porciones pequeño Muy pocos meseros para atender Paredes descuidadas	8	5	4	80 Votos	
El Cusco - Perú																			
NOMBRE	TIPO	No. SUCURSALES	DIRECCION	PRECIO MAX. PLATO	HORARIO ATENCION	OFERTA RAW FOOD	TIENDA DE PRODUCTOS	CAPACIDAD	SU ESPECIALIDAD	POSICIONAMIENTO	SEGMENTO AL QUE SE DIRIGEN	AMBIENTACION	COMO SE PROMOCIONAN?	PRINCIPALES VENTAJAS	PRINCIPALES DESVENTAJAS	CALIFICACION SEGUN TRIPADVISOR (De 1 a 10)			
																EXCELENTE	NORMAL	MALO	No. Votos
 Prana Raw Food Bar	Raw	1	Procuradores 341, a unos pasos de la Plaza de Armas		Martes a Sábado de 8:30 a 19:30	SI	SI		Suñi relleno de verduras crudas y palta Tacco en galletas saladas de semillas de chía Batidos de frutas	Único restaurante de comida Raw en Cusco y en Perú, donde los turistas encuentran comida sana y rica utilizando los vegetales y verduras propias del país, con una excelente atención y servicio.	Turistas, vegetarianos, veganos, personas que buscan una alimentación saludable, buena atención.	Cafetería estilo rústico	Internet a través de páginas que dan información de restaurantes Facebook Boca a boca Publicidad en volantes	Cambio de menú periódicamente Alimentos frescos y naturales Muy buena atención Comida bien presentada Buena reputación	No cuentan con página web Sitio muy pequeño Sillas incómodas Local frío y descubierto	7	1	0	8 Votos

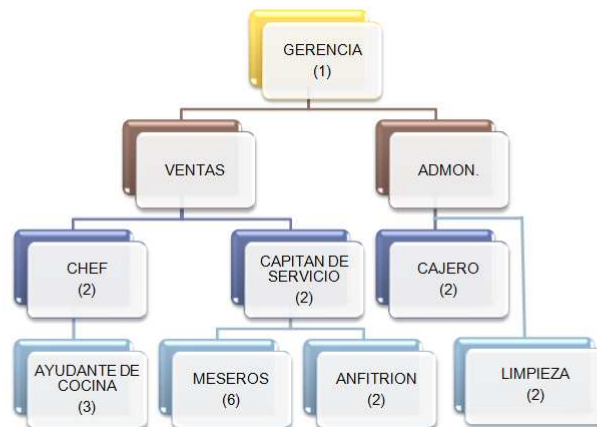
Fuente: Elaboración propia

Anexo J. Organigrama Casa Matriz Cadena de Restaurantes Raw Food



Fuente: Elaboración propia

Anexo K. Organigrama Sucursal Cadena de Restaurantes Raw Food



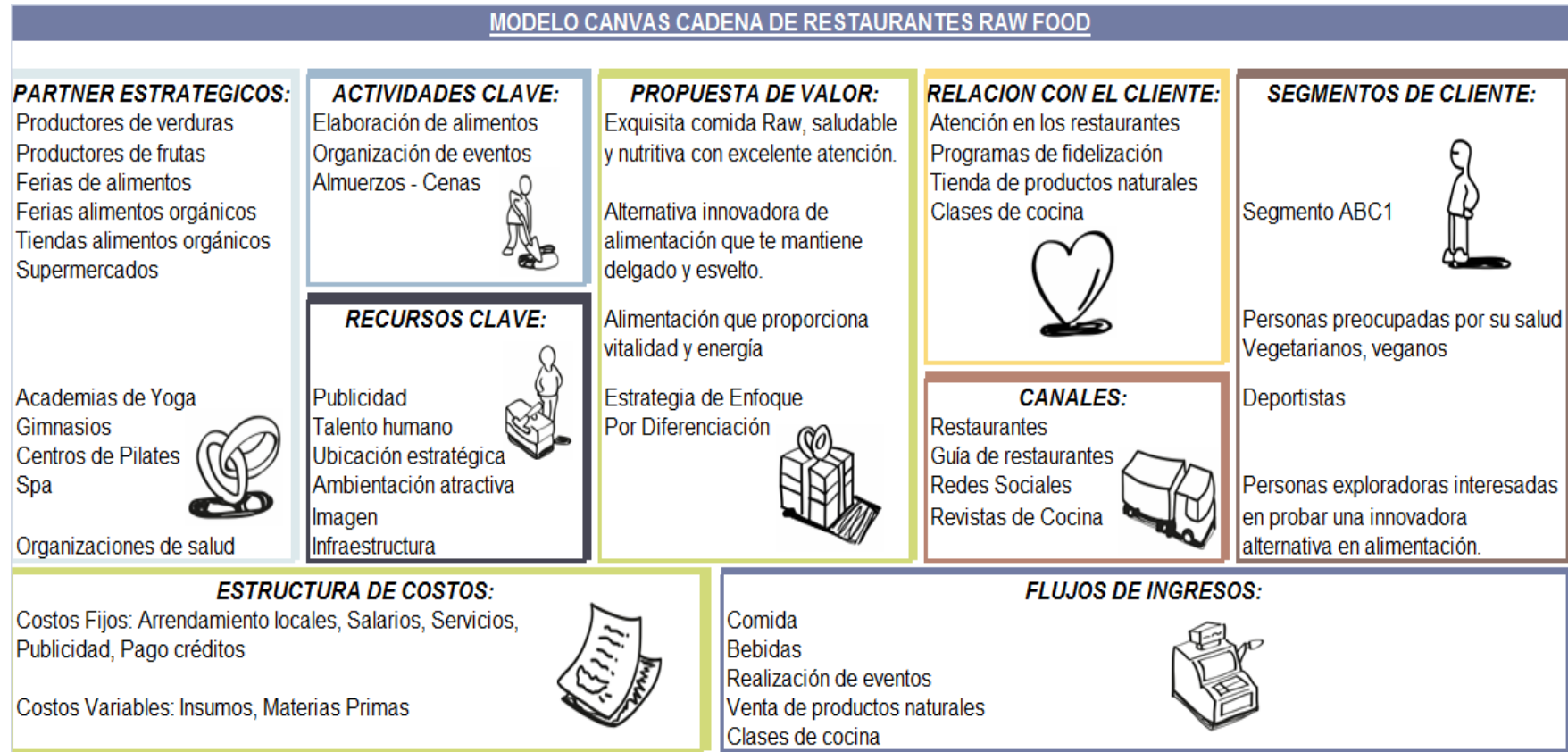
Fuente: Elaboración propia

Anexo L. Encuesta de Satisfacción al Cliente

Cadena de Restaurantes Raw Food Encuesta de Satisfacción al Cliente				
INFORMACION GENERAL				
Nombre				
Email				
Twitter				
Número de Celular				
Fecha de Cumpleaños				
CALIDAD				
La comida servida estuvo fresca?	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
El menú es variado?				
La comida es suficientemente sabrosa?				
La cantidad de comida es adecuada?				
ATENCIÓN RECIBIDA				
Los empleados son pacientes al atenderlo?				
Los empleados son claros para comunicarse?				
Los empleados son amables y educados?				
El servicio es rápido?				
PRESENTACION DEL LUGAR				
La carta de productos es accesible y de fácil lectura?				
Las mesas están limpias y bien presentadas?				
El tamaño de las mesas es el adecuado?				
Las sillas son suficientemente cómodas?				
Los baños están limpios?				
SUGERENCIAS				

Fuente: Elaboración Propia

Anexo M. Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia basada en el Modelo Canvas

Anexo N. Formulario Encuesta Tesis MBA - Raw Food

Hola a todos. Solicito su colaboración para dedicar unos pocos minutos de su tiempo en el diligenciamiento de esta encuesta que busca conocer su opinión acerca de gustos de alimentación y preferencias de restaurantes. De antemano gracias por su ayuda.



DATOS DEMOGRÁFICOS

Sexo

Mujer

Hombre

Comuna de Residencia

--	--

Comuna de Trabajo/Estudio

--	--

Edad

Entre 18 y 25 años

Entre 26 y 30 años

Entre 31 y 35 años

Entre 36 y 40 años

Entre 41 y 45 años

Entre 46 y 50 años

Entre 51 y 55 años

Más de 55 años

PREGUNTAS

Con qué frecuencia acostumbra Usted comer en un restaurante?

Más de una vez por semana

Al menos una vez por semana

Al menos una vez cada quince días

Al menos una vez al mes

Menos de una vez al mes

Qué tan importante es para Usted cada uno de estos factores al momento de escoger un restaurante?

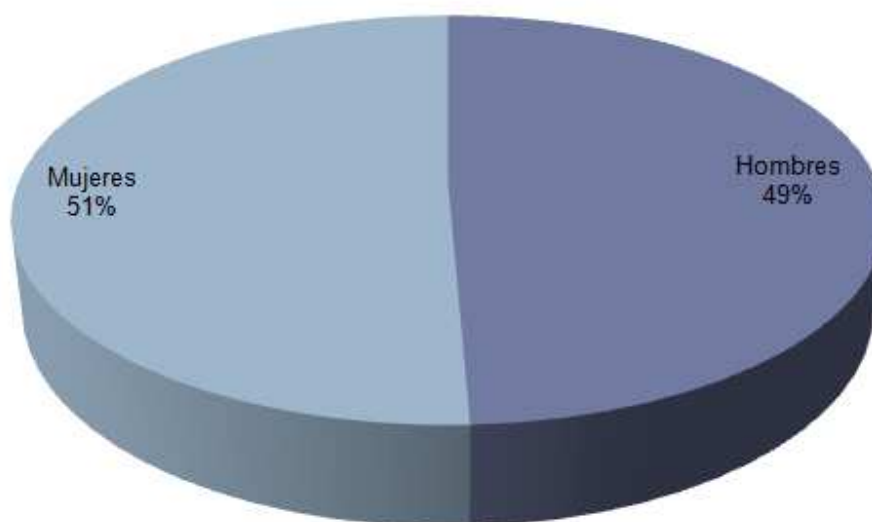
Califique cada factor de 1 a 5, siendo 1 "Poco" importante y 5 "Muy" importante

Factor		1	2	3	4	5
Precio						
Calidad y sabor de la comida						
Presentación de los platos						
Servicio (atención y rapidez)						
Ambientación y diseño interno						
Higiene						
Ubicación						
Entretenimiento extra						
Qué tipo de entretenimiento extra preferiría en un restaurante?						
	Música en vivo					
	Servicio de bar					
	Clases de Cocina					
	Teatro en vivo					
	Otro					
Cómo se informa Usted de nuevos restaurantes?						
	Brochures					
	Recomendación de amigos					
	Internet					
	Revistas					
	Otros					
En qué Comuna se encuentran ubicados los restaurantes que más frecuenta?						
	Las Condes					
	Providencia					
	Vitacura					
	Santiago					
	Ñuñoa					
	Otro					
Ha oído hablar de la tendencia Raw Food?						
	Si					
	No					
Ha probado comida Raw?						
Si su respuesta es SI, pase a la pregunta 9 y siguientes; si su respuesta es NO, pase a la pregunta 8.						
	Si					
	No					
Estaría interesado en probar comida Raw?						
Esta es la última pregunta que debe contestar. Muchas gracias por su colaboración.						
	Si					
	No					
Conoce en Santiago algún restaurante que ofrezca Raw Food?						
	Si					
	No					
	Cual?					
Le gustaría que en Santiago existiesen restaurantes especializados en Raw Food?						
	Si					
	No					

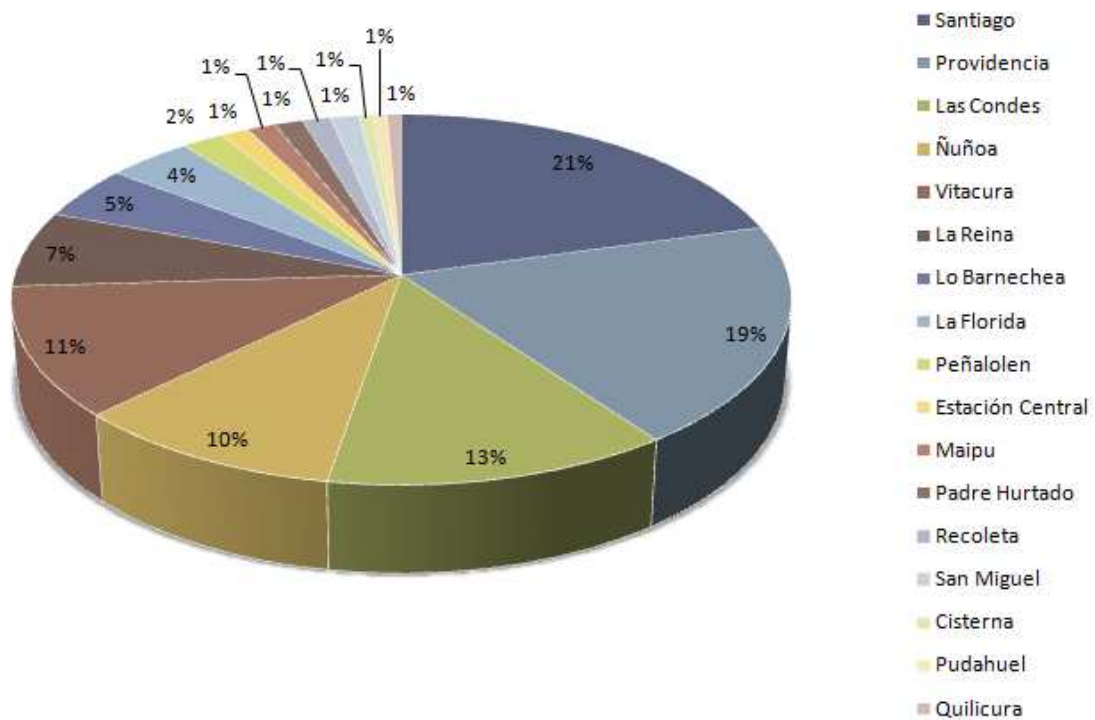
Le parece interesante que hayan restaurantes donde además de comer delicioso le enseñen a preparar platos Raw?	
<input type="checkbox"/>	Muy interesante
<input type="checkbox"/>	Interesante
<input type="checkbox"/>	Poco interesante
<input type="checkbox"/>	Nada interesante
Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por un plato de comida Raw?	
<input type="checkbox"/>	Entre \$3.000 y \$3.999
<input type="checkbox"/>	Entre \$4.000 y \$4.999
<input type="checkbox"/>	Entre \$5.000 y \$5.999
<input type="checkbox"/>	Más de \$6.000
Está de acuerdo con que en los restaurantes Raw Food se venda vino o cocktails?	
<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>	Le es indiferente
<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo

Anexo O. Resultados Encuesta

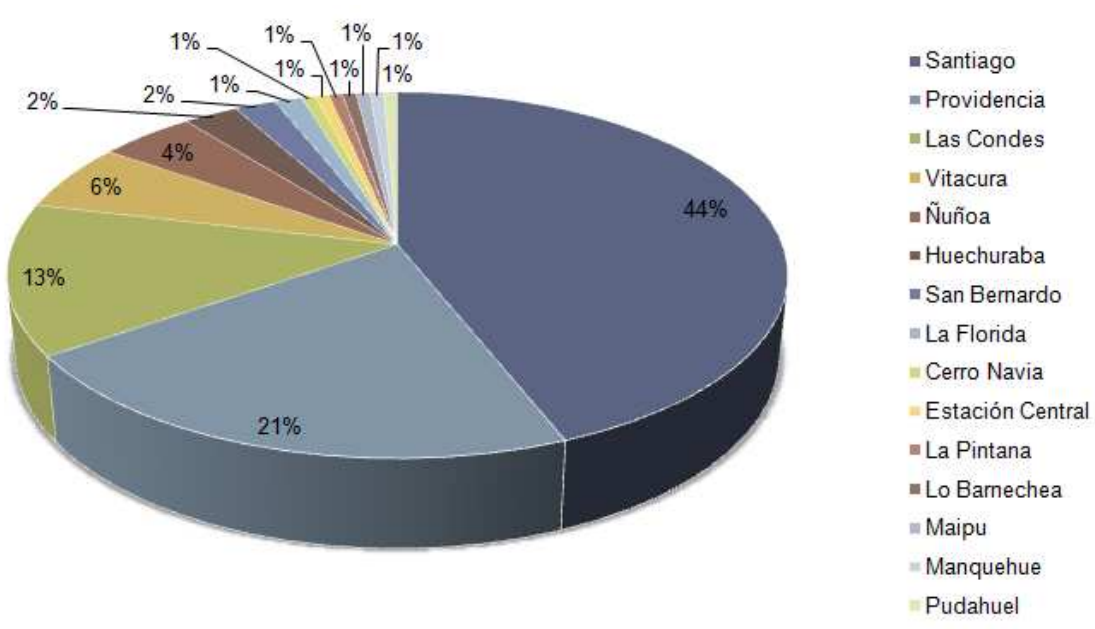
Sexo (% población encuestada)



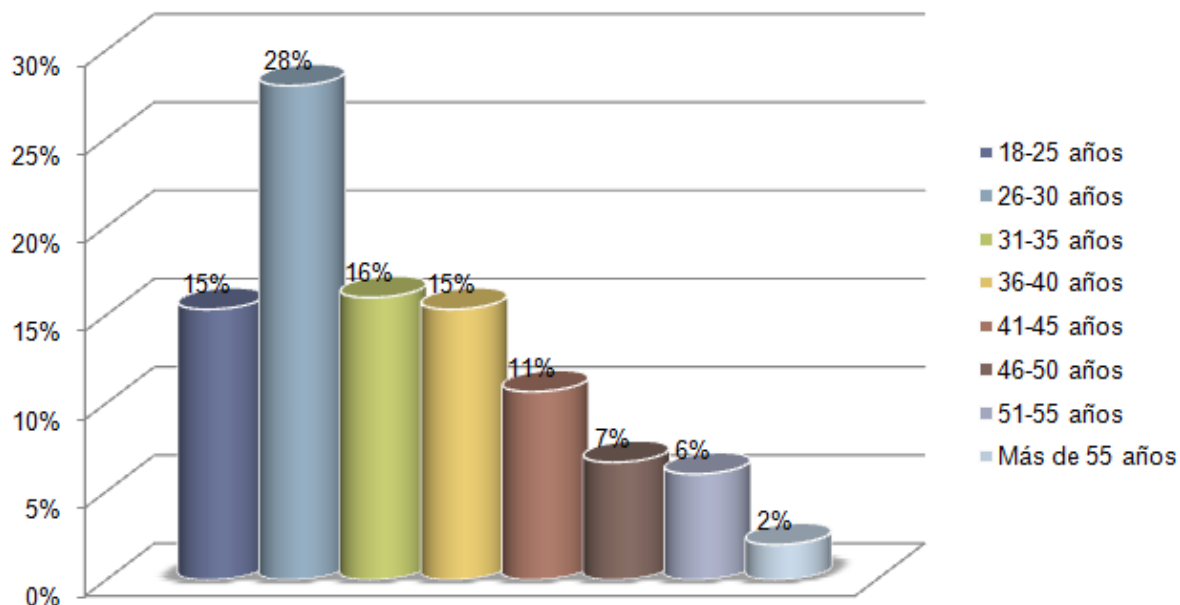
Comuna de Residencia (% población encuestada)



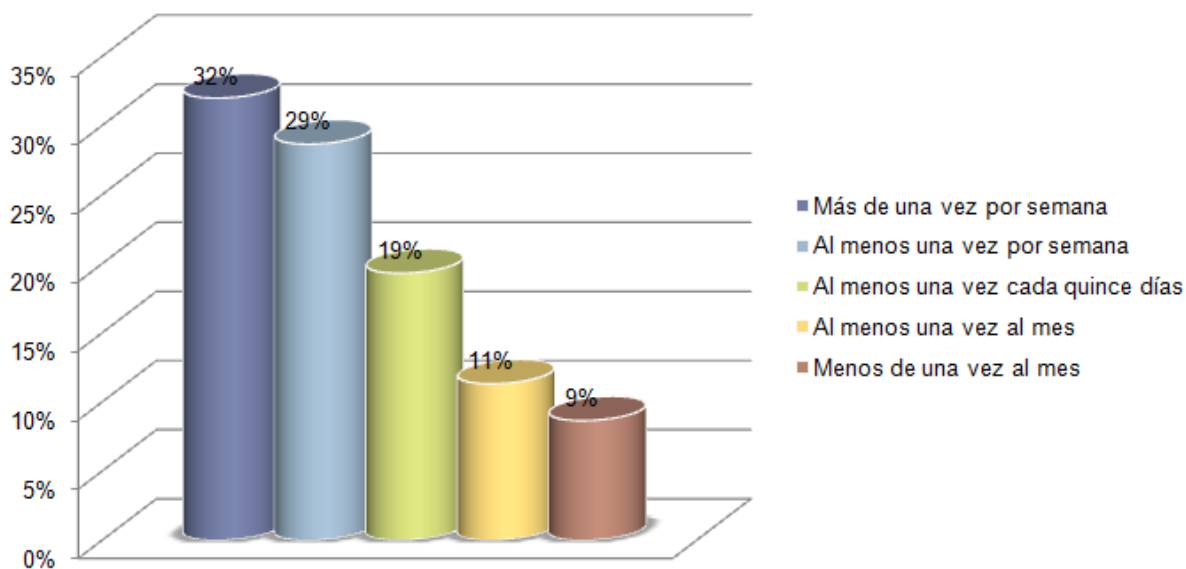
Comuna de Trabajo/Estudio (% población encuestada)



Edad (% población encuestada)

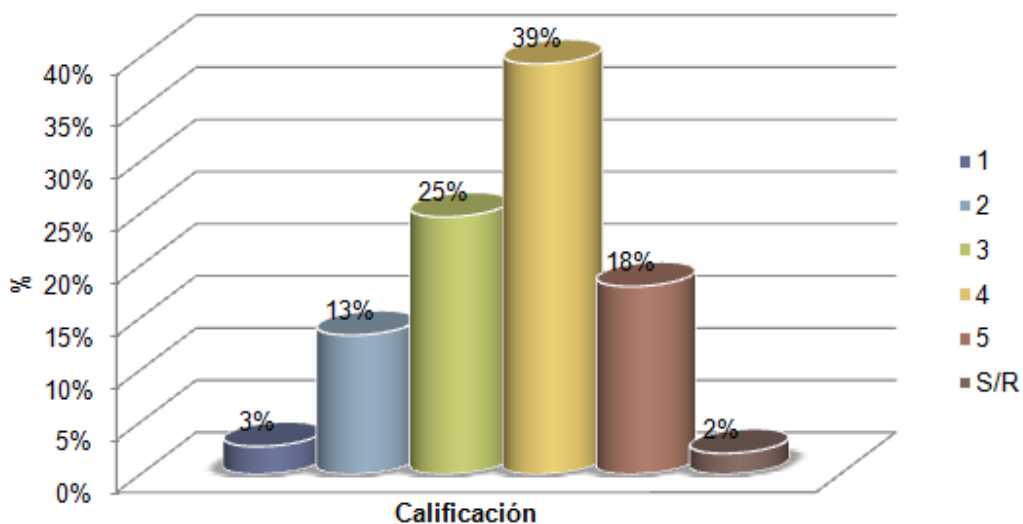


Con qué frecuencia acostumbra Usted comer en un restaurante? (% población encuestada)

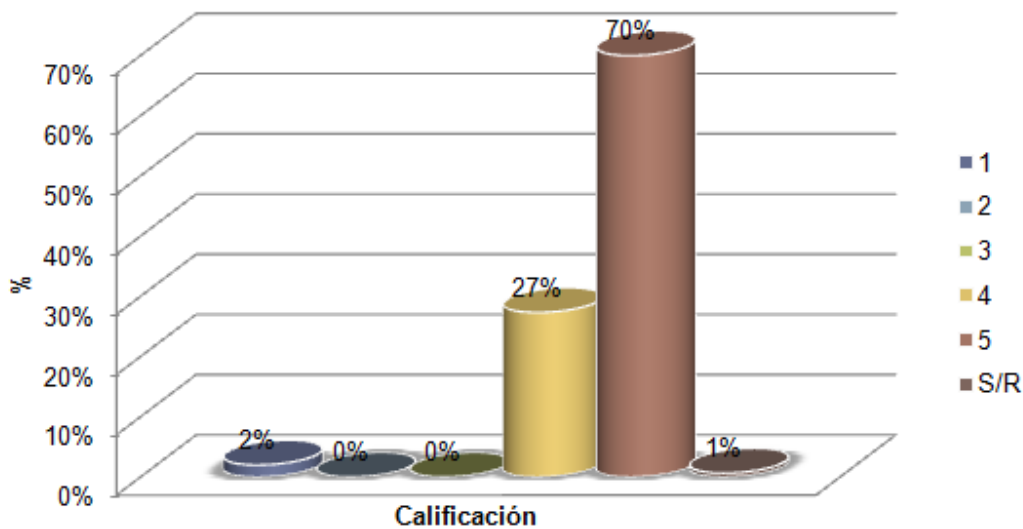


Qué tan importante es para Usted cada uno de estos factores al momento de escoger un restaurante? (% población encuestada) Califique cada factor de 1 a 5, siendo 1 "Poco" importante y 5 "Muy" importante.

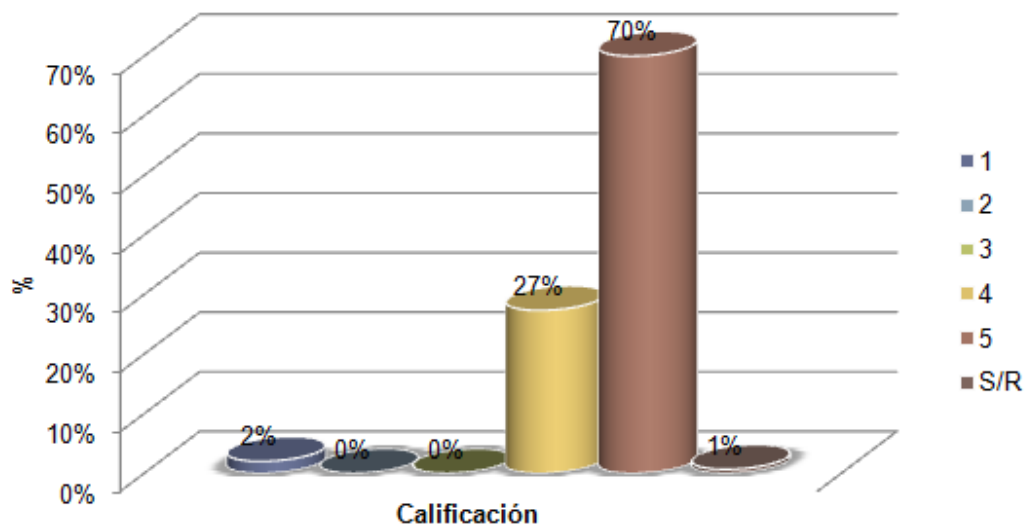
PRECIO



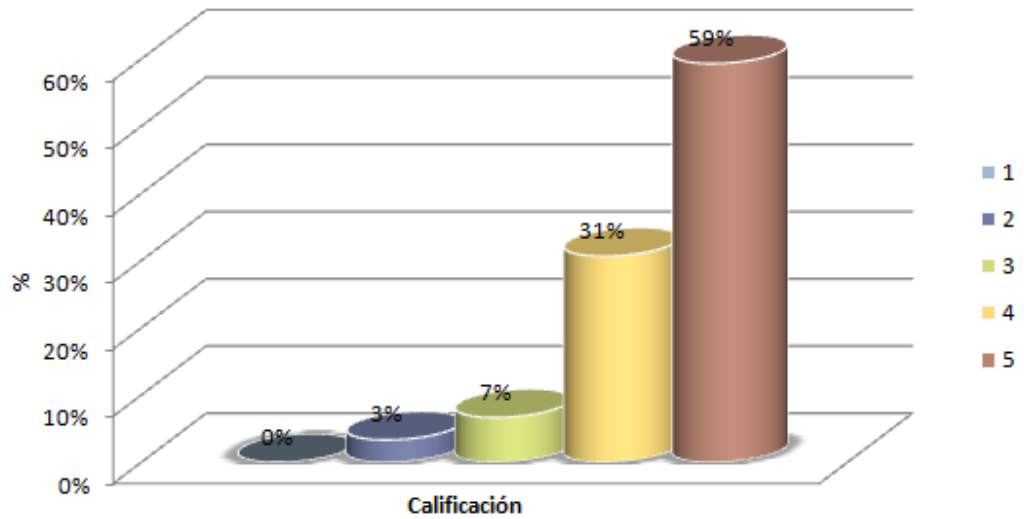
CALIDAD Y SABOR DE LA COMIDA



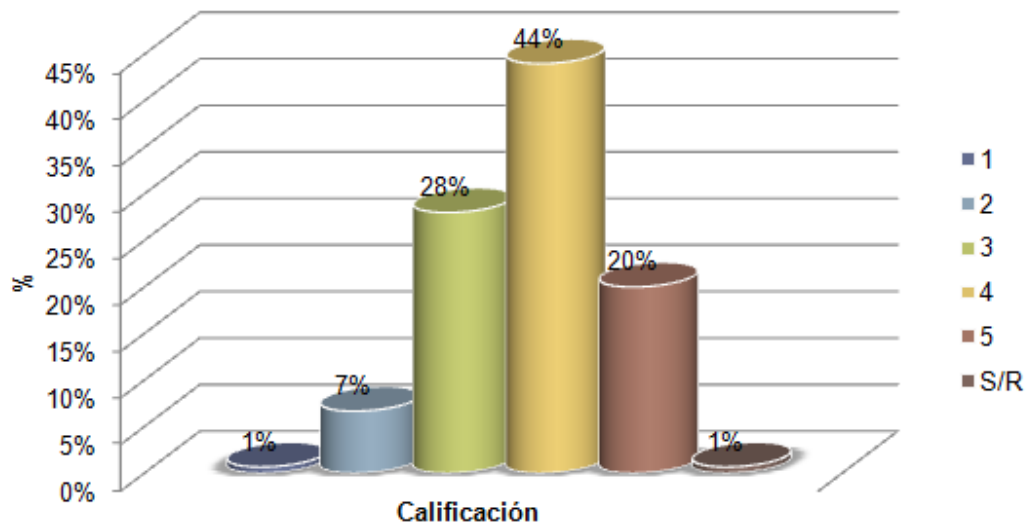
PPRESENTACIÓN DE LOS PLATOS



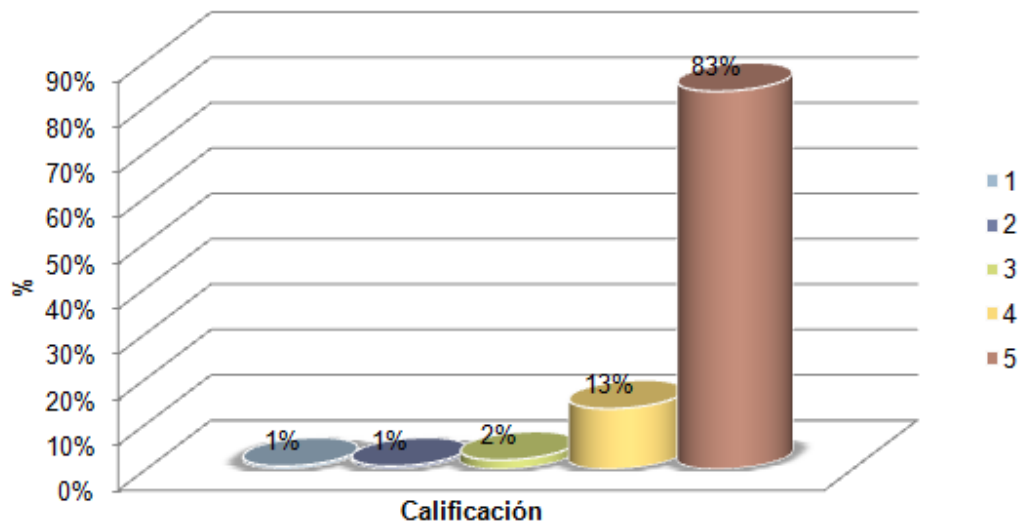
SERVICIO (ATENCIÓN Y RAPIDEZ)



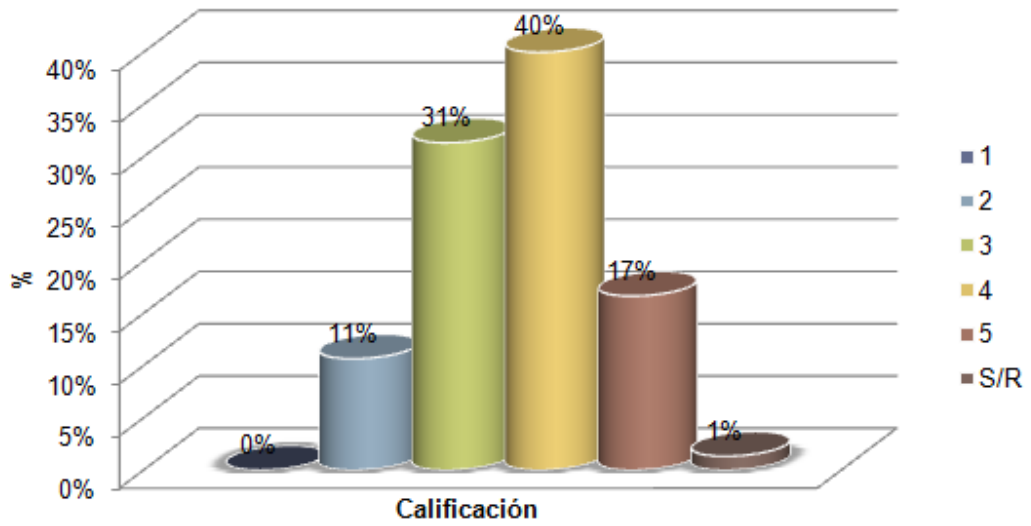
AMBIENTACIÓN Y DISEÑO INTERNO



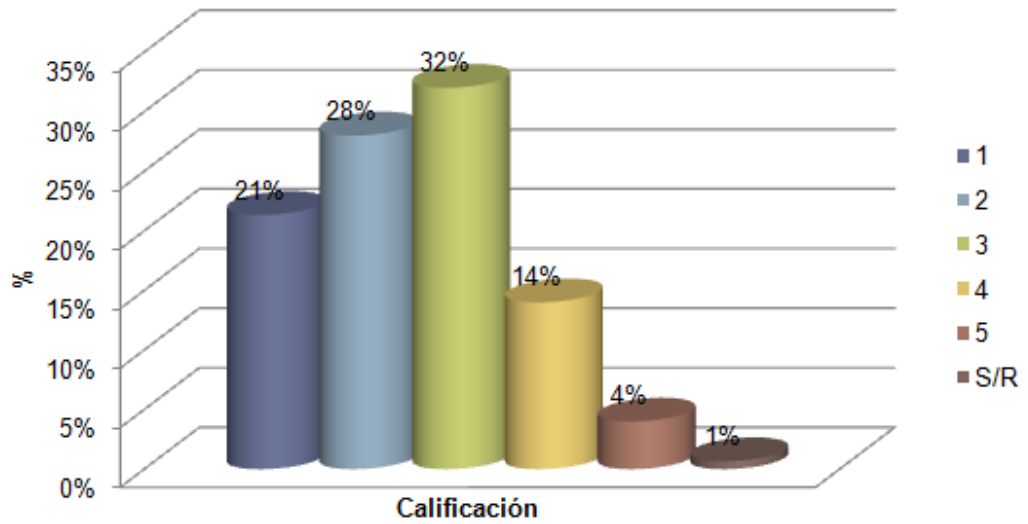
HIGIENE



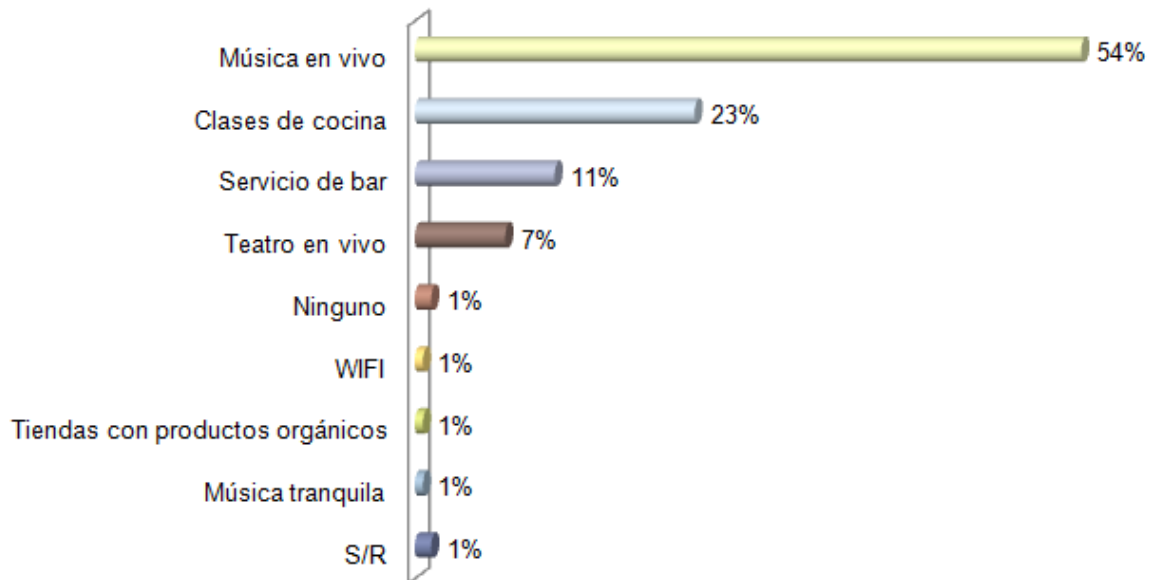
UBICACION



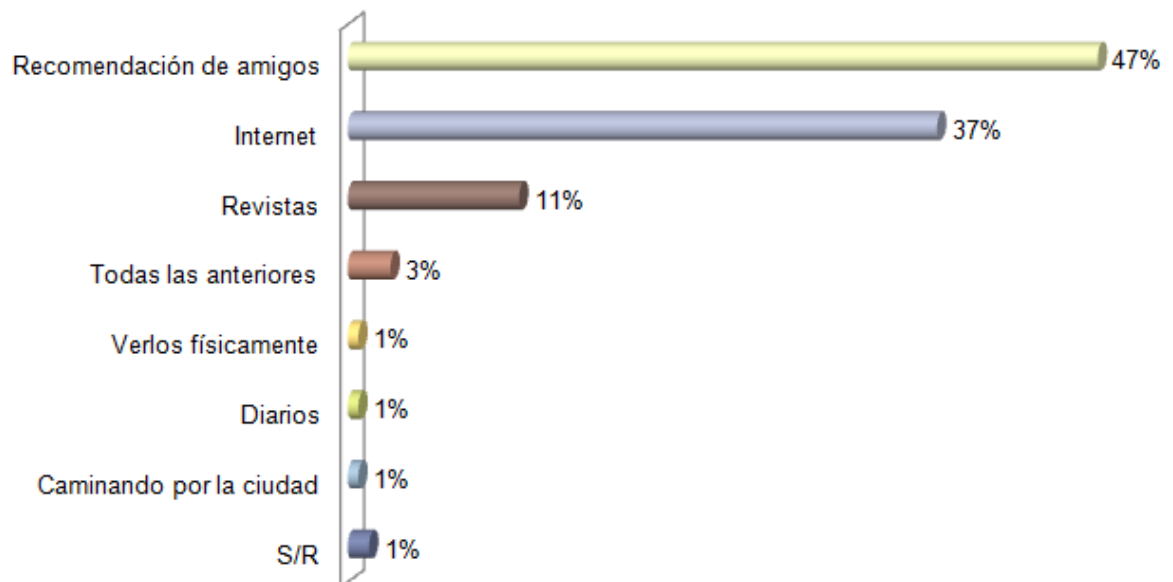
ENTRETENIMIENTO EXTRA



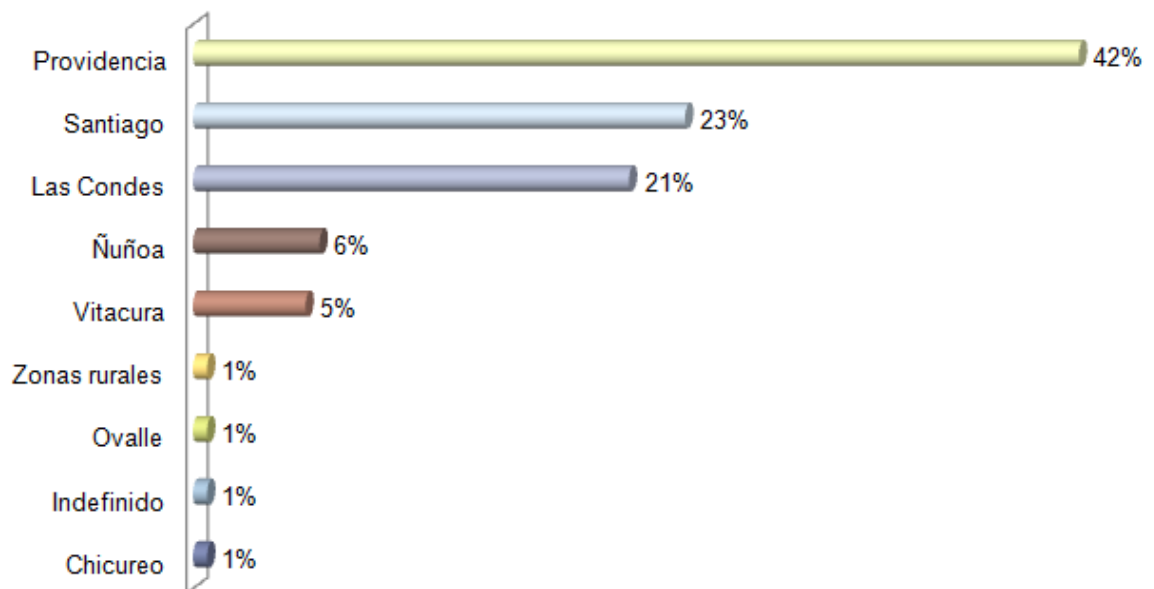
**Qué tipo de entretenimiento extra preferiría en un restaurante?
(% población encuestada)**



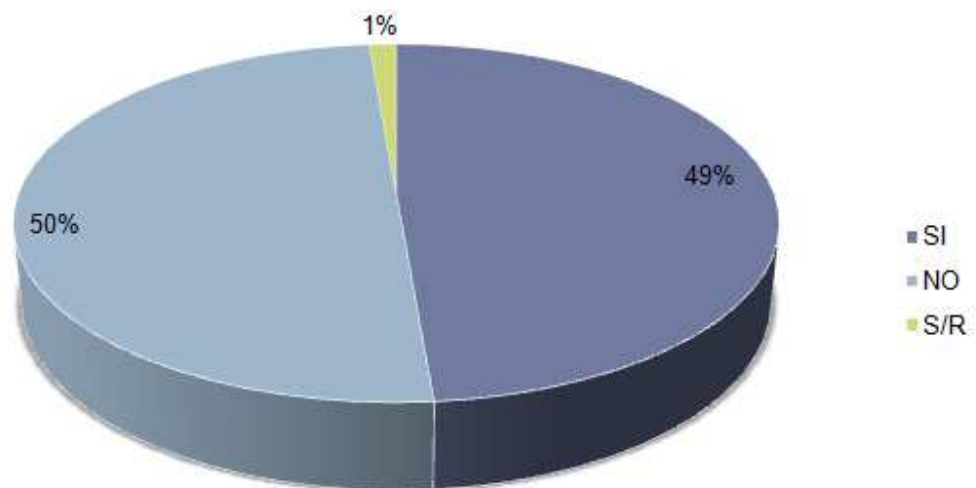
Cómo se informa Usted de nuevos restaurantes? (% población encuestada)



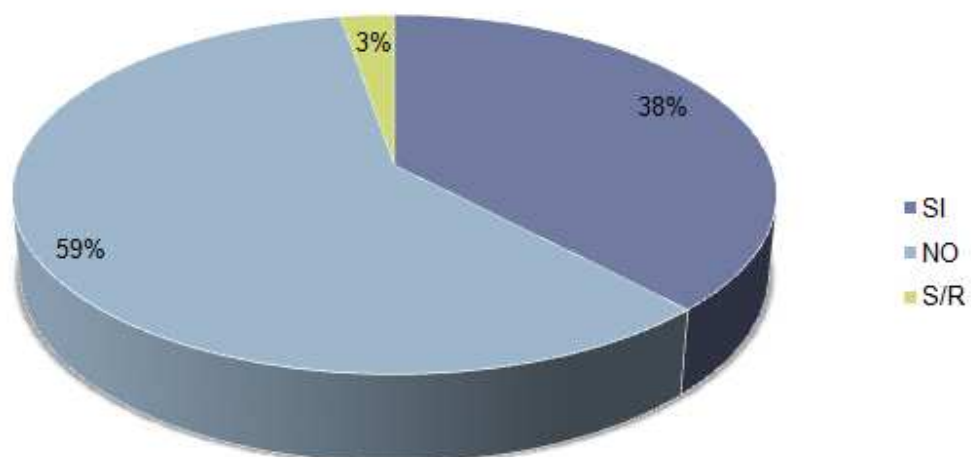
**En qué Comuna se encuentran ubicados los restaurantes que más frecuenta?
(% población encuestada)**



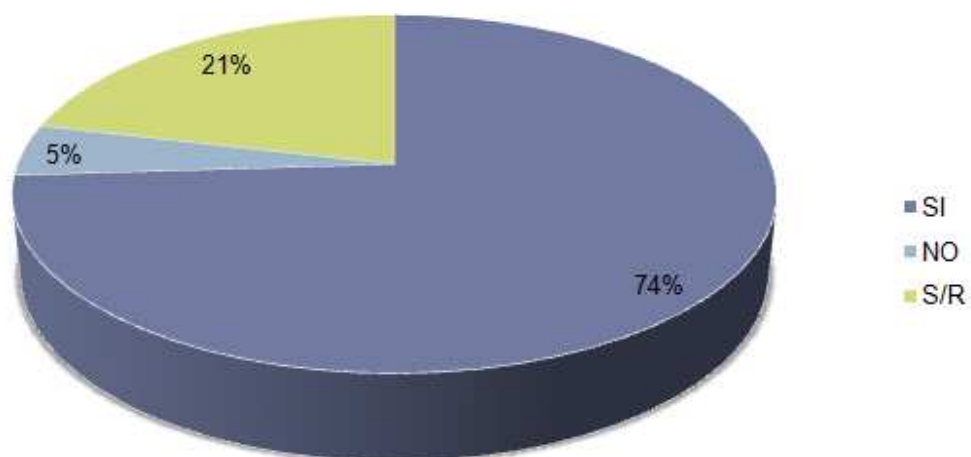
Ha oído hablar de la tendencia Raw Food? (% población encuestada)



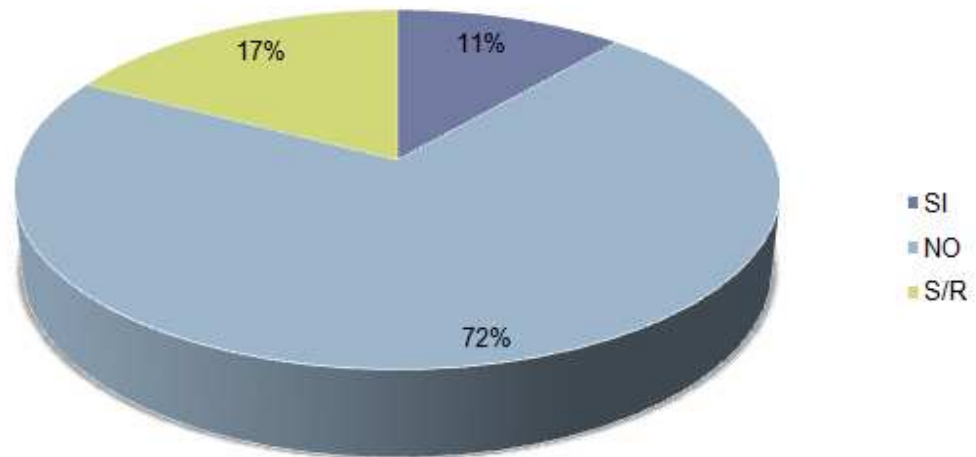
Ha probado comida Raw?. Si su respuesta es SI, pase a la pregunta 9 y siguientes; si su respuesta es NO, pase a la pregunta 8. (% población encuestada)



Estaría interesado en probar comida Raw?. Esta es la última pregunta que debe contestar. Muchas gracias por su colaboración. (% población encuestada)

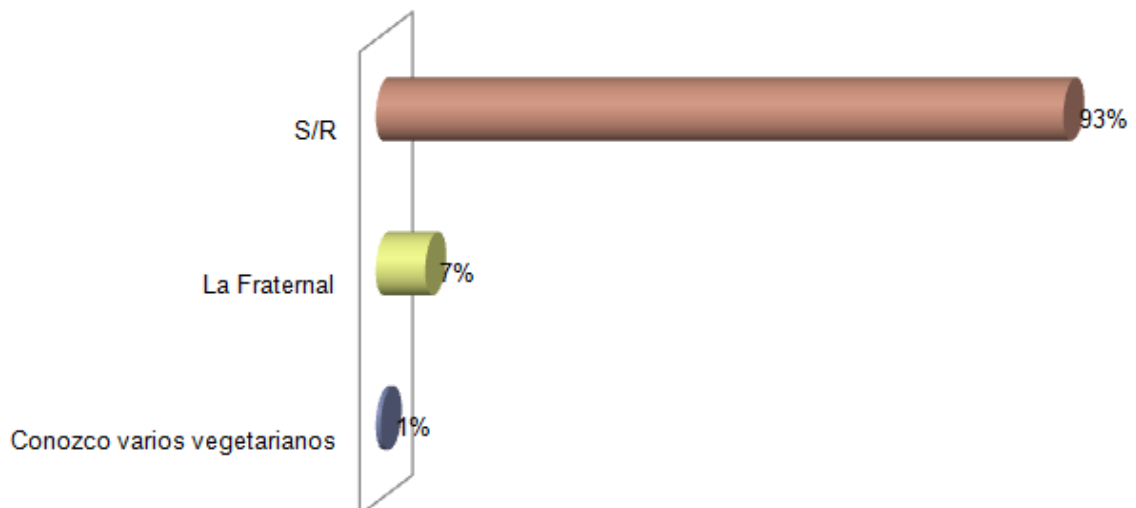


**Conoce en Santiago algún restaurante que ofrezca Raw Food?
(% población encuestada)**

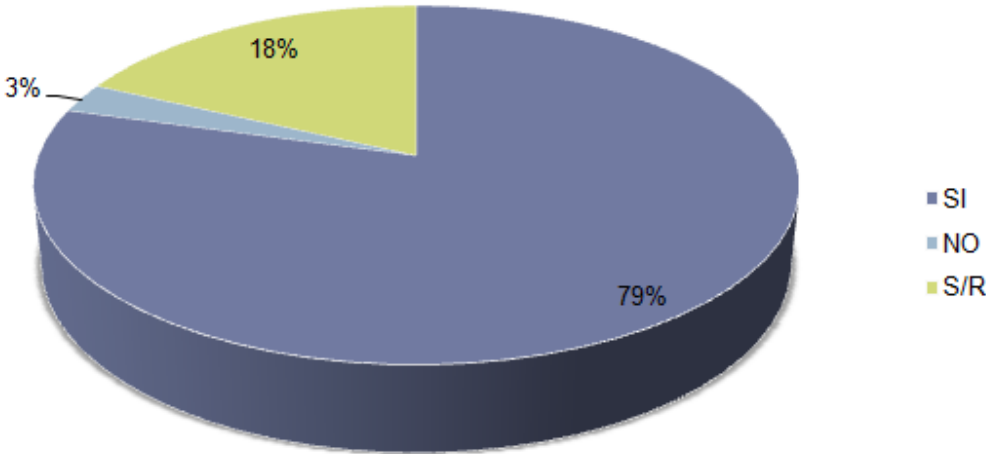


¿Cuál?

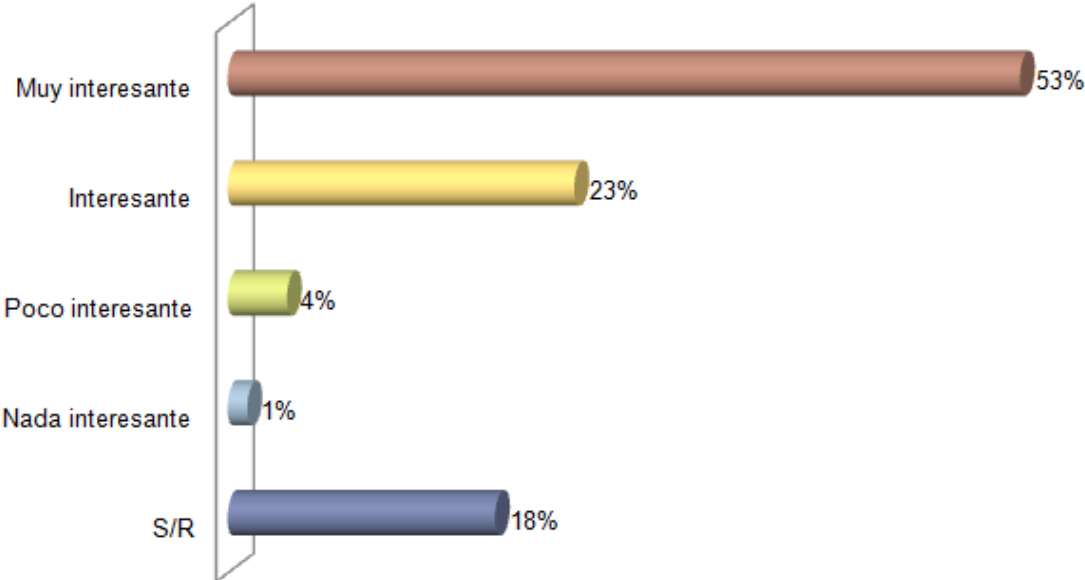
¿CUAL?



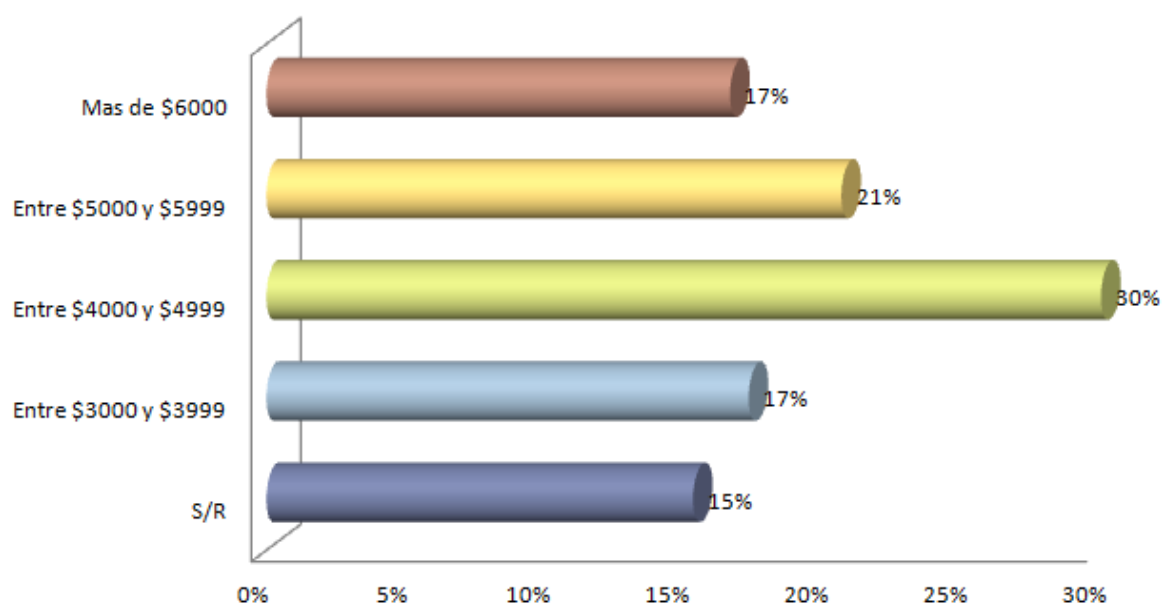
**Le gustaría que en Santiago existiesen restaurantes especializados en Raw Food?
(% población encuestada)**



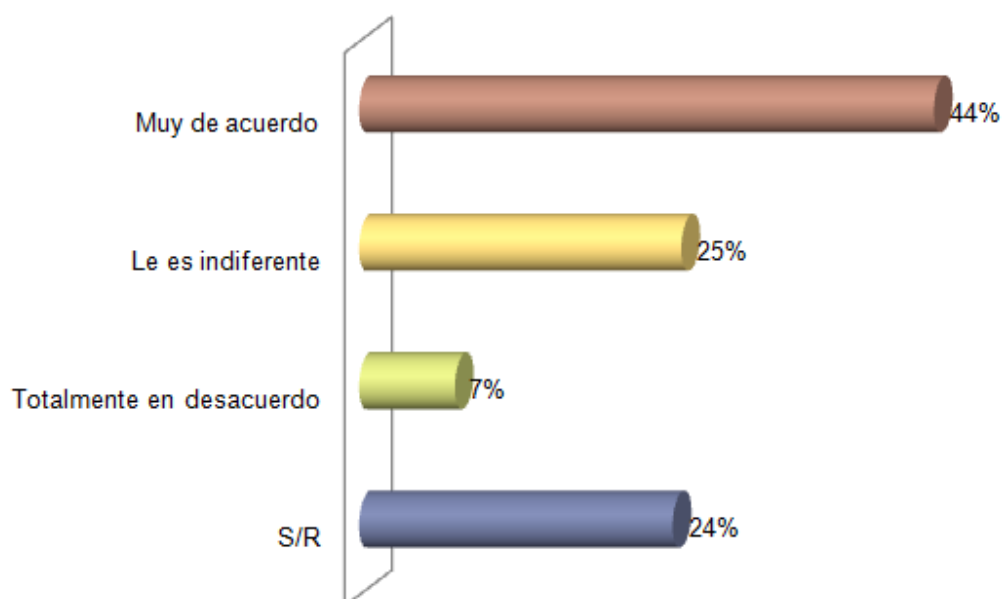
Le parece interesante que hayan restaurantes donde además de comer delicioso le enseñen a preparar platos Raw? (% población encuestada)



**Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por un plato de comida Raw?
(% población encuestada)**



**Está de acuerdo con que en los restaurantes Raw Food se venda vino y/o
cocktails? (% población encuestada)**



Anexo P. Matriz de Decisión Ubicación Restaurantes

ALTERNATIVAS	COMUNAS											
	Vitacura		Las Condes		Providencia		Lo Barnechea		Ñuñoa		Santiago	
	Calif. 1-6	Información	Calif. 1-6	Información	Calif. 1-6	Información	Calif. 1-6	Información	Calif. 1-6	Información	Calif. 1-6	Información
Porcentaje de Población ABC1	6	79%	4	64%	5	69%	3	45%	2	41%	1	1%
Porcentaje de Población C2	1	15%	3	22%	2	17%	4	26%	5	35%	6	41%
Número de Habitantes	2	89363	5	239234	3	104866	1	84179	4	176780	6	227364
Flujo de Personas (No. De Trabajadores)	2	167651	5	769788	4	645610	1	20160	3	224047	6	864185
Competidores	3	3,51%	5	22,81%	4	22,81%	1	0%	2	1,75%	6	45,61%
Seguridad (Tasa denuncia de delitos)	3	6227,4	5	4200,5	2	9504,2	6	2491,3	4	5779,6	1	14064,1
TOTAL CALIFICACION	17		27		20		16		20		26	

Fuente: Elaboración propia tomando como fuente <http://www.novomerc.cl/datos.html>, <http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Santiago>

Anexo Q. Calendario de Frutas y Verduras de Chile

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Manzanas												
Berries (Frutillas, moras y arándanos)												
Guindas y Cerezas												
Uvas												
Kiwis												
Damascos												
Duraznos												
Caquis												
Peras												
Ciruelas												
Paltas												
Clementinas												
Naranjas												
Chirimoyas												
Sandia												
Melón												
Higos												
Tunas												
Pepinos												
Limones												
Membrillos												
Nisperos												

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Apio												
Betarraga												
Lechuga												
Repollo												
Zanahoria												
Acelga												
Espinaca												
Pepino ensalada												
Pimentones												
Champiñones												
Tomates												
Alcachofas												
Ajo												
Brócoli												
Coliflor												
Zapallitos italianos												
Espárragos												

Fuente: Programa 5 al día Chile

Anexo S. Costo detallado de cada platillo

Cremas		4 porciones	1 porción
Guarnición	1 Crema de tomate con aceitunas		
	790 gr tomate maduro	\$ 711,00	
	1/2 Pimentón rojo	\$ 250,00	
	95 gr palta	\$ 256,50	
	115 gr pepino	\$ 115,00	
	20 ml vinagre manzana	\$ 18,78	
	5 gr sal	\$ 1,25	
	3 gr pimienta	\$ 36,00	
	150 gr aceitunas	\$ 809,40	
	65 gr tomate pelado y sin pepas	\$ 58,50	
	5 ml aceite de oliva	\$ 20,00	
	30 gr perejil	\$ 52,94	
	Total	\$ 2.329,37	\$ 582
		2 Crema de manzana y palta con coliflor marinada	
120 gr coliflor	\$ 75,00		
30 gr apio	\$ 24,00		
1 ajo	\$ 100,00		
100 gr pimiento rojo	\$ 250,00		
270 gr manzana	\$ 189,00		
250 gr palta	\$ 675,00		
60 ml zumo de limón	\$ 150,00		
20 ml tamari	\$ 141,58		
2 gr comino	\$ 0,80		
5 gr sal	\$ 1,25		
50 gr germinados de alfalfa	\$ 216,67		
Total	\$ 1.823,29	\$ 456	
Sopas			
Crema	1 Sopa de pepino y verduras con crema de piñones		
	1 kl pepino	\$ 1.000,00	
	90 gr zanahoria	\$ 36,00	
	90 ml zumo limón	\$ 225,00	
	30 gr puerros	\$ 60,00	
	15 gr tomate deshidratado	\$ 127,50	
	20 ml aceite de oliva	\$ 80,00	
	5 gr sal	\$ 1,25	
	2 gr eneldo	\$ 48,00	
	2 gr pimienta	\$ 20,00	
	50 gr piñones	\$ 60,00	
	10 ml zumo de limón	\$ 25,00	
	10 ml aceite de oliva	\$ 40,00	
	5 gr sal	\$ 1,25	
Total	\$ 1.723,99	\$ 431	
	2 Sopa de Zanahoria		
150 gr zanahoria	\$ 60,00		
10 ml zumo de limón	\$ 25,00		
5 gr jengibre	\$ 10,00		
80 gr tomate	\$ 72,00		
15 gr tomate deshidratado	\$ 127,50		
150 gr manzana	\$ 105,00		
10 ml aceite de oliva	\$ 40,00		
5 gr sal	\$ 1,25		
2 gr pimienta	\$ 20,00		
Total	\$ 460,75	\$ 115	

Ensaladas			
1 Ensalada Griega			
	650 gr tomate	\$ 585,00	
	160 gr pimiento rojo	\$ 400,00	
	40 gr pimiento verde	\$ 100,00	
	85 gr aceitunas negras	\$ 424,66	
	100 gr cebolla tierna	\$ 100,00	
	230 gr pepino	\$ 230,00	
	2,5 gr perejil fresco	\$ 8,82	
	2 gr tomillo seco	\$ 25,00	
	20 ml zumo de limón	\$ 50,00	
	20 ml aceite de oliva	\$ 80,00	
	5 gr sal	\$ 1,25	
	Total	\$ 2.004,73	\$ 501
2 Ensalada de tomates deshidratados y aceitunas negras			
	80 gr tomates deshidratados	\$ 680,00	
	150 gr aceitunas	\$ 809,40	
	25 gr cebolla tierna	\$ 25,00	
	35 gr pimiento rojo	\$ 87,50	
	10 ml aceite de oliva	\$ 40,00	
	5 ml tamari	\$ 35,40	
	10 ml zumo de limón	\$ 25,00	
	1,2 gr orégano seco	\$ 6,00	
	500 gr lechuga	\$ 700,00	
	Total	\$ 2.408,30	\$ 602
3 Ensalada de betarraga y germinados			
	400 gr betarraga	\$ 240,00	
	100 gr germinados lenteja	\$ 70,00	
	400 gr tomate	\$ 360,00	
	100 gr pimiento rojo	\$ 250,00	
	85 gr cebolla tierna	\$ 85,00	
	85 gr rabanito	\$ 48,30	
	20 ml aceite de oliva	\$ 80,00	
Aliño	20 ml zumo de limón	\$ 50,00	
	2 gr sal	\$ 0,50	
	6 gr orégano	\$ 30,00	
	Total	\$ 1.213,79	\$ 303
4 Ensalada de rúcula y naranja con salsa de pimiento rojo			
	200 gr rúcula	\$ 400,00	
	1 kl naranjas	\$ 500,00	
	50 gr aceitunas negras	\$ 249,80	
Salsa	200 gr pimiento rojo	\$ 500,00	
	30 gr tomate deshidratado	\$ 255,00	
	10 gr mostaza	\$ 12,39	
	1 diente ajo	\$ 20,00	
	3 gr jengibre	\$ 6,00	
	20 ml aceite de oliva	\$ 80,00	
	Total	\$ 2.023,19	\$ 506

Platos variados			
1	Tomate "esqueixat"		
	1 kl tomate	\$ 900,00	
	375 gr palta	\$ 1.012,50	
	15 gr albahaca fresca	\$ 150,00	
	1 diente ajo	\$ 20,00	
	3 gr sal	\$ 0,75	
	10 ml aceite de oliva	\$ 40,00	
	Total	\$ 2.123,25	\$ 531
2	Berenjenas marinadas		
	300 gr berenjenas	\$ 642,86	
	160 gr zanahoria	\$ 64,00	
	100 gr pimiento rojo	\$ 250,00	
	50 gr aceitunas negras	\$ 249,80	
	100 gr cebolla tierna	\$ 100,00	
	20 ml zumo de limón	\$ 50,00	
	60 ml aceite de oliva	\$ 240,00	
	4 gr orégano	\$ 20,00	
	4 gr sal	\$ 1,00	
	Total	\$ 1.617,65	\$ 404
3	Algas cochayuyo con mayonesa de albahaca		
Mayonesa	40 gr algas cochayuyo	\$ 399,60	
	60 gr castañas de cajú	\$ 708,00	
	3,5 gr albahaca fresca	\$ 35,00	
	25 ml aceite de oliva	\$ 100,00	
	5 gr sal	\$ 1,25	
	Total	\$ 1.243,85	\$ 311
4	Lasaña vegetal		
	500 gr zapallo italiano	\$ 312,50	
	200 gr espinacas	\$ 140,00	
	250 gr palta	\$ 675,00	
	100 gr shitake fresco	\$ 1.800,00	
	360 gr tomates	\$ 324,00	
	60 ml aceite de oliva	\$ 240,00	
	5 ml tamari	\$ 35,40	
	7 gr albaha fresca	\$ 70,00	
	3 gr sal	\$ 0,75	
	2 gr pimienta	\$ 20,00	
	Total	\$ 3.617,64	\$ 904
5	Sushimaki de pimiento, aceitunas y palta		
	4 hojas de alga nori	\$ 480,00	
	400 gr coliflor	\$ 250,00	
	300 gr palta	\$ 810,00	
	30 ml aceite de oliva	\$ 120,00	
	5 gr sal	\$ 1,25	
Relleno	60 gr pimiento rojo	\$ 150,00	
	60 gr aceitunas	\$ 323,76	
	160 gr palta	\$ 432,00	
	Total	\$ 2.567,01	\$ 642

		Postres	
Relleno	1 Rollitos de almendra, dátil y manzana		
	600 gr manzana	\$ 420,00	
	280 gr almendras	\$ 1.624,00	
	210 gr dátiles	\$ 1.512,00	
	Total	\$ 3.556,00	\$ 889
	2 Pastelito de Coco y Zanahoria		
	75 gr coco fresco	\$ 112,50	
	130 gr zanahoria	\$ 52,00	
	80 gr pasas corinto	\$ 503,20	
	130 gr zapallo italiano	\$ 81,25	
	5 gr canela en polvo	\$ 25,00	
	Total	\$ 773,95	\$ 193
	3 Rollo de manzana y nueces		
	50 gr nueces	\$ 120,00	
	50 gr harina linaza	\$ 80,00	
	200 gr manzana	\$ 140,00	
	20 ml stevia líquida	\$ 206,67	
	2 gr sal	\$ 0,50	
	160 gr nueces	\$ 384,00	
	10 ml zumo de limón	\$ 25,00	
20 ml stevia líquida	\$ 206,67		
25 gr mantequilla coco	\$ 792,95		
900 gr manzana	\$ 630,00		
Total	\$ 2.585,78	\$ 646	
		Zumos	
1 Zumo de Zahanoria			
460 gr manzana	\$ 322,00		
60 gr repollo	\$ 28,00		
280 gr zanahoria	\$ 112,00		
60 gr apio	\$ 48,00		
10 gr limón con piel	\$ 50,00		
Total	\$ 560,00	\$ 140	
2 Zumo de pepino y manzana			
330 gr manzana	\$ 231,00		
90 gr pepino	\$ 90,00		
70 gr apio	\$ 56,00		
7 gr limón con piel	\$ 35,00		
4 gr perejil	\$ 7,06		
Total	\$ 419,06	\$ 105	
3 Zumo de manzana y tomate			
310 gr manzana	\$ 217,00		
175 gr tomate	\$ 157,50		
210 gr piña	\$ 105,00		
6 gr jengibre	\$ 12,00		
2 gr sal	\$ 0,50		
2 gr pimienta	\$ 24,00		
Total	\$ 516,00	\$ 129	

Batidos		
1 Batido de frutilla con hielo		
290 gr frutilla	\$ 580,00	
40 ml estevia líquida	\$ 413,33	
32 gr de nueces (opcional)	\$ 76,80	
Total	\$ 1.070,13	\$ 268
2 Batido de naranja y piña		
470 gr naranja	\$ 235,00	
350 gr piña	\$ 175,00	
4 gr perejil	\$ 7,06	
35 gr apio	\$ 28,00	
10 gr hojas de rábano	\$ 5,68	
50 gr hojas lechuga escarola	\$ 70,00	
Total	\$ 520,74	\$ 130
3 Batido de pera, piña, apio y espinacas		
500 gr piña	\$ 250,00	
250 gr pera	\$ 175,00	
45 gr apio	\$ 36,00	
60 gr espinacas frescas	\$ 42,00	
Total	\$ 503,00	\$ 126
Leches		
1 Leche de almendras con frutilla		
300 gr almendras	\$ 1.740,00	
35 ml estevia	\$ 361,67	
40 gr frutilla	\$ 80,00	
Total	\$ 2.181,67	\$ 545
2 Leche de avellanas con cacao		
200 gr avellanas	\$ 500,00	
70 ml estevia	\$ 723,33	
20 gr cacao	\$ 140,00	
Total	\$ 1.363,33	\$ 341

Fuente: Elaboración propia basada en las recetas del libro Cocina Cruda Creativa – Mercé Passola

Anexo T. Equipamiento Cadena de Restaurantes Raw Food (en CLP)

UTENSILIO	CANT x SUC.	TOTAL 3 SUC.	COSTO UNITARIO	COSTO X SUCURSA	COSTO TOTAL	MARCA O DESCRIPCION	MODELO	PROVEEDOR
Cocina								
Cámara frigorífica	1	3	1.560.000	1.560.000	4.680.000		0	Mercado Libre
Procesador de alimentos	1	3	39.990	39.990	119.970	Somela	FP 500 Vitamix	Jumbo
Batidora	1	3	19.990	19.990	59.970	Somela	Inox Bowl 300	Jumbo
Licuadaora o juguera	1	3	44.990	44.990	134.970	Oster	BRLY 07-200	Jumbo
Horno deshidratador	1	3	300.000	300.000	900.000	Excalibur	9 bandejas	Cristobal Rey
Rallador - mandolina	1	3	19.990	19.990	59.970	Nex	SSM-1500	Jumbo
Pelador de hortalizas	2	6	1.490	2.980	8.940	Krea		Jumbo
Molinillo de café	1	3	21.990	21.990	65.970	Fagor		Ripley
Pesa de gr y ml	1	3	24.990	24.990	74.970			Sodimac
Juego de cuchillos	1	3	29.990	29.990	89.970	Hampton Forge	Tomodachi	Ripley
Tabla de corte	4	12	790	3.160	9.480	SM		Sodimac
Exprimidor de cítricos	1	3	9.990	9.990	29.970	Oster	3190	Jumbo
Exprimidor de limón	2	6	2.990	5.980	17.940	Krea		Jumbo
Triturador de ajo	1	3	3.990	3.990	11.970	Home Collection		Sodimac
Coladores	1	3	3.070	3.070	9.210	Krea	Juego x 3	Jumbo
Bowls	1	3	15.000	15.000	45.000		Juego x 5	Steward
Cucharones	1	3	12.000	12.000	36.000		Juego x 5	Steward
Hervidor de agua	1	3	24.990	24.990	74.970	Somela	HE980	Ripley
Uniformes	6	18	9.134	54.804	164.412		Marengo	Steward
Mesón de cocina	1	3	75.000	75.000	225.000			Mercado Libre
Lavafondos con secador	1	3	293.000	293.000	879.000			Mercado Libre
Basureros de cocina	1	3	41.933	41.933	125.799	Hailo	16 Lt	Techno Plus
Estanterías	1	3	76.169	76.169	228.507	Estante cromado	1212*613*182	Steward
Computador cocina	1	3	279.900	279.900	839.700	Elotouch	1517L	Diprotec
Impresora de comandas	1	3	139.000	139.000	417.000	Samsung	SRP-275 Plus	Diprotec
Portacomandas	1	3	4.344	4.344	13.032	Aluminio		Steward
TOTAL COCINA			3.054.720	3.107.240	9.321.720			
Baños								
Basureros para baños	7	21	15.000	105.000	315.000	Techno Plus	8 Lt	Techno Plus
Secadores de manos	2	6	127.800	255.600	766.800	Acero Inoxidable	HD 23AI	S-Boss
TOTAL BAÑOS			142.800	360.600	1.081.800			
Salón								
Computador cajero	1	3	279.900	279.900	839.700	Elotouch	1517L	Diprotec
Computador garzones	1	3	279.900	279.900	839.700	Elotouch	1517L	Diprotec
Impresora de cuentas	1	3	139.000	139.000	417.000	Samsung	SRP-275 Plus	Diprotec
Teléfono	1	3	21.990	21.990	65.970	Panasonic	TG-131	Sodimac
Charolas o bandejas	6	18	13.705	82.230	246.690		68 x 56 cm	Steward
Jarras	38	114	1.505	57.190	171.570	Botella Misura	1 Lt	Steward
Cubiertos	200	600	6.443	1.288.600	3.865.800	Harlan	Juego x 4	Steward
Vajilla	150	450	8.181	1.227.150	3.681.450	Porcelana	New Wave	Steward
Pimenteros	38	114	280	10.640	31.920	Porcelana	New Wave	Steward
Saleros	38	114	267	10.146	30.438	Porcelana	New Wave	Steward
Vasos	150	450	1.572	235.800	707.400	Vidrio	320 MI	Steward
Copas	150	450	1.177	176.550	529.650	Vidrio	Jerba	Steward
Sillas	110	330	28.900	3.179.000	9.537.000	Madera		Franklin
Mesas	100	300	48.900	4.890.000	14.670.000	Madera		Franklin
Uniformes	8	24	6.714	53.712	161.136		Kappa	Steward
TOTAL SALON			838.434	11.931.808	35.795.424			
Casa Matriz								
Equipos de Cómputo		4	299.990		1.199.960	HP	Intel Core 3	Falabella
Impresoras		2	59.990		119.980	HP	Multifuncional	Falabella
Escritorios		4	49.990		199.960		120X50X	Sodimac
Planta telefónica 8 ext.		1	125.000		125.000			Mercado Libre
Teléfonos		4	28.000		112.000	Panasonic	TG-131	Sodimac
Estanterías		4	19.990		79.960		Modular	Sodimac
Sillas de oficina		10	25.990		259.900		Fija	Sodimac
Sillas de cómputo		4	14.990		59.960		Asenti	Sodimac
Módulos gerencia y admvta.		4	400.000		1.600.000			
Ppto grl. artículos de oficina		4	70.000		280.000			
Ppto gr. Artículos decoración		4	1.000.000		4.000.000			
TOTAL CASA MATRIZ			2.093.940		2.156.720			

Fuente: Elaboración propia

Anexo U. Depreciación equipos (en CLP)

UTENSILIO	TOTAL 3 RESTAURANTE	COSTO TOTAL	AÑOS VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	Año 5
Cocina								
Cámara frigorífica	3	4.680.000	10	-	468.000	936.000	1.404.000	1.872.000
Horno deshidratador	3	900.000	9	-	100.000	200.000	300.000	400.000
Mesón de cocina	3	225.000	9	-	25.000	50.000	75.000	100.000
Lavafondos con secador	3	879.000	9	-	97.667	195.333	293.000	390.667
Estanterías	3	228.507	9	-	25.390	50.779	76.169	101.559
Computador cocina	3	839.700	6	-	139.950	279.900	419.850	559.800
Impresora de comandas	3	417.000	6	-	69.500	139.000	208.500	278.000
TOTAL COCINA		8.169.207			925.506	1.851.013	2.776.519	3.702.025
Salón								
Computador cajero	3	839.700	6	-	139.950	279.900	419.850	559.800
Computador garzones	3	839.700	6	-	139.950	279.900	419.850	559.800
Impresora de cuentas	3	417.000	6	-	69.500	139.000	208.500	278.000
Sillas	330	9.537.000	10	-	953.700	1.907.400	2.861.100	3.814.800
Mesas	300	14.670.000	10	-	1.467.000	2.934.000	4.401.000	5.868.000
TOTAL SALON		26.303.400			2.770.100	5.540.200	8.310.300	11.080.400
Casa Matriz								
Equipos de Cómputo	4	1.199.960	6	-	199.993	399.987	599.980	799.973
Impresoras	2	119.980	6	-	19.997	39.993	59.990	79.987
Escritorios	4	199.960	10	-	19.996	39.992	59.988	79.984
Planta telefónica 8 ext.	1	125.000	10	-	12.500	25.000	37.500	50.000
Estanterías	4	79.960	10	-	7.996	15.992	23.988	31.984
Sillas de oficina	10	259.900	10	-	25.990	51.980	77.970	103.960
Sillas de cómputo	4	59.960	10	-	5.996	11.992	17.988	23.984
Módulos gerencia y admvta.	4	1.600.000	10	-	160.000	320.000	480.000	640.000
TOTAL CASA MATRIZ		2.044.720			452.468	904.936	1.357.404	1.809.872
DEPRECIACION TOTAL CADENA DE RESTAURANTES RAW FOOD					4.148.074	8.296.149	12.444.223	16.592.297

Fuente: Elaboración propia

Anexo V. Salarios mensuales (en CLP)

Remuneraciones Mensuales										
Detalle	Presidente	Director de Area	Gerente Sucursal	Chef	Capitán de Servicio	Cajero	Ayudante de cocina	Mesero	Anfitrión	Limpieza
Sueldo Base (S.B)	\$ 1.300.000	\$ 1.000.000	\$ 800.000	\$ 600.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Total Imponible	\$ 1.300.000	\$ 1.000.000	\$ 800.000	\$ 600.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Total de haberes	\$ 1.300.000	\$ 1.000.000	\$ 800.000	\$ 600.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Seguro Cesantia 0,6 % S.B	\$ 7.800	\$ 6.000	\$ 4.800	\$ 3.600	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
AFP, ISAPRE 20% S:B	\$ 260.000	\$ 200.000	\$ 160.000	\$ 120.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Total Descuentos	\$ 267.800	\$ 206.000	\$ 164.800	\$ 123.600	\$ 82.400	\$ 82.400	\$ 51.500	\$ 51.500	\$ 51.500	\$ 51.500
Sueldo Liquido	\$ 1.032.200	\$ 794.000	\$ 635.200	\$ 476.400	\$ 317.600	\$ 317.600	\$ 198.500	\$ 198.500	\$ 198.500	\$ 198.500

Fuente: Elaboración propia

Anexo W. Remuneraciones totales anuales (en CLP)

Asignacion Remuneraciones Totales					
Cargo	Nº funcionarios	Remuneracion mensual	Seguro Cesantia 2,4% S.B	Total Mensual	Total Anual
Presidente	1	\$ 1.300.000	\$ 31.200	\$ 1.331.200	\$ 15.974.400
Director de Area	3	\$ 3.000.000	\$ 72.000	\$ 3.072.000	\$ 36.864.000
Gerente Sucursal	3	\$ 2.400.000	\$ 57.600	\$ 2.457.600	\$ 29.491.200
Chef	6	\$ 3.600.000	\$ 86.400	\$ 3.686.400	\$ 44.236.800
Capitán de Servicio	6	\$ 2.400.000	\$ 57.600	\$ 2.457.600	\$ 29.491.200
Cajero	6	\$ 2.400.000	\$ 57.600	\$ 2.457.600	\$ 29.491.200
Ayudante de Cocina	9	\$ 2.250.000	\$ 54.000	\$ 2.304.000	\$ 27.648.000
Mesero	18	\$ 4.500.000	\$ 108.000	\$ 4.608.000	\$ 55.296.000
Anfitrión	6	\$ 1.500.000	\$ 36.000	\$ 1.536.000	\$ 18.432.000
Limpieza	6	\$ 1.500.000	\$ 36.000	\$ 1.536.000	\$ 18.432.000
Total	64			\$ 25.446.400	\$ 305.356.800

Fuente: Elaboración propia

Anexo X. Remuneraciones totales proyectadas a 5 años (en CLP)

Cargo	No. Funciona	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Presidente	1	\$ 15.974.400	\$ 15.974.400	\$ 15.974.400	\$ 15.974.400	\$ 15.974.400	\$ 79.872.000
Director de Area	3	\$ 36.864.000	\$ 36.864.000	\$ 36.864.000	\$ 36.864.000	\$ 36.864.000	\$ 184.320.000
Gerente Sucursal	3	\$ 29.491.200	\$ 29.491.200	\$ 29.491.200	\$ 29.491.200	\$ 29.491.200	\$ 147.456.000
Chef	6	\$ 44.236.800	\$ 44.236.800	\$ 44.236.800	\$ 44.236.800	\$ 44.236.800	\$ 221.184.000
Capitán de Servicio	6	\$ 29.491.200	\$ 29.491.200	\$ 29.491.200	\$ 29.491.200	\$ 29.491.200	\$ 147.456.000
Cajero	6	\$ 29.491.200	\$ 29.491.200	\$ 29.491.200	\$ 29.491.200	\$ 29.491.200	\$ 147.456.000
Ayudante de Cocina	9	\$ 27.648.000	\$ 27.648.000	\$ 27.648.000	\$ 27.648.000	\$ 27.648.000	\$ 138.240.000
Mesero	18	\$ 55.296.000	\$ 55.296.000	\$ 55.296.000	\$ 55.296.000	\$ 55.296.000	\$ 276.480.000
Anfitrión	6	\$ 18.432.000	\$ 18.432.000	\$ 18.432.000	\$ 18.432.000	\$ 18.432.000	\$ 92.160.000
Limpieza	6	\$ 18.432.000	\$ 18.432.000	\$ 18.432.000	\$ 18.432.000	\$ 18.432.000	\$ 92.160.000
Total	64	\$ 305.356.800	\$ 305.356.800	\$ 305.356.800	\$ 305.356.800	\$ 305.356.800	\$ 1.526.784.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo Y. Tabla de amortización crédito bancario (en CLP)

FECHA (m/d/a) :	1 de ene de 14						
MONTO PRESTAMO :	283.428.366						
PLAZO (MESES) :	60						
INTERES NOMINAL :	15,80%						
FORMA DE PAGO :	Anual Vencido <input type="checkbox"/>						
No.	FECHA DE PAGO			CAPITAL	INTERESES	CUOTA	SALDO
	DD	MM	AA				
0	1	01	2014				283.428.366,00
1	1	01	2015	56.685.673,20	44.781.681,83	101.467.355,03	226.742.692,80
2	1	01	2016	56.685.673,20	35.825.345,46	92.511.018,66	170.057.019,60
3	1	01	2017	56.685.673,20	26.869.009,10	83.554.682,30	113.371.346,40
4	1	01	2018	56.685.673,20	17.912.672,73	74.598.345,93	56.685.673,20
5	1	01	2019	56.685.673,20	8.956.336,37	65.642.009,57	0,00

Fuente: Elaboración propia

Anexo Z. Cálculo Rm

Date	Open	High	Low	Close	Volume	Adj Close	Rentabilidad Anual
01/07/2013	4029,67	4038,35	3708,66	3732,54	0	3732,54	-13,2%
03/12/2012	4139,7	4305,67	4123,09	4301,38	0	4301,38	3,0%
01/12/2011	4161,29	4222,11	4084,44	4177,53	0	4177,53	-15,2%
01/12/2010	4956,96	5020,38	4824,11	4927,53	0	4927,53	37,6%
01/12/2009	3255,32	3582,98	3255,32	3581,42	0	3581,42	50,7%
01/12/2008	2406,26	2409,68	2274,09	2376,42	0	2376,42	-22,1%
03/12/2007	3204,47	3312,58	2909,99	3051,83	0	3051,83	13,3%
01/12/2006	2561,12	2721,42	2553,99	2693,22	0	2693,22	37,1%
01/12/2005	2028,5	2059,67	1932,37	1964,47	0	1964,47	9,1%
01/12/2004	1790,47	1827,37	1769,55	1801,24	0	1801,24	25,9%
01/12/2003	1370,04	1436,12	1357,26	1430,49	0	1430,49	

Promedio **12,6%**

Fuente: Elaboración propia tomado del rendimiento promedio del Índice Bursátil IPSA de los últimos 10 años

Anexo AA. Modelo Análisis de Sensibilidad

Tasa de desc		15%				
Escenario Base						
VAN		\$ 978.639.699,89	TIR	92%		
VAN		\$ 978.639.699,89	TIR	92%		
Año	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	\$ (354.285.458,08)	\$ 277.439.171,59	\$ 343.524.825,25	\$ 413.447.540,88	\$ 487.477.521,92	\$ 565.903.910,15
Ingresos						
Ventas		\$ 1.065.104.251,20	\$ 1.139.661.548,78	\$ 1.219.437.857,20	\$ 1.304.798.507,20	\$ 1.396.134.402,71
Costo de materias primas		\$ 78.798.615,10	\$ 84.314.518,16	\$ 90.216.534,43	\$ 96.531.691,84	\$ 103.288.910,27
Utilidad Bruta		\$ 986.305.636,10	\$ 1.055.347.030,63	\$ 1.129.221.322,77	\$ 1.208.266.815,36	\$ 1.292.845.492,44
Gastos						
Salarios		\$ 305.356.800,00	\$ 305.356.800,00	\$ 305.356.800,00	\$ 305.356.800,00	\$ 305.356.800,00
Arriendo de locales		\$ 106.366.272,00	\$ 107.961.766,08	\$ 109.581.192,57	\$ 111.224.910,46	\$ 112.893.284,12
Otros gastos		\$ 56.167.724,00	\$ 61.158.314,19	\$ 66.161.542,12	\$ 71.177.597,36	\$ 76.206.672,31
Total Gastos		\$ 467.890.796,00	\$ 474.476.880,27	\$ 481.099.534,70	\$ 487.759.307,82	\$ 494.456.756,43
Superavit/Déficit Operacional		\$ 518.414.840,10	\$ 580.870.150,35	\$ 648.121.788,07	\$ 720.507.507,54	\$ 798.388.736,01
Gastos Financieros (intereses)		\$ 44.781.681,83	\$ 35.825.345,46	\$ 26.869.009,10	\$ 17.912.672,73	\$ 8.956.336,37
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 473.633.158,27	\$ 545.044.804,89	\$ 621.252.778,98	\$ 702.594.834,81	\$ 789.432.399,65
Impuesto a la Renta 20%		\$ 94.726.631,65	\$ 109.008.960,98	\$ 124.250.555,80	\$ 140.518.966,96	\$ 157.886.479,93
Utilidad Después de Impuestos		\$ 378.906.526,62	\$ 436.035.843,91	\$ 497.002.223,18	\$ 562.075.867,85	\$ 631.545.919,72
Amortizaciones		\$ 101.467.355,03	\$ 92.511.018,66	\$ 83.554.682,30	\$ 74.598.345,93	\$ 65.642.009,57
Utilidad Neta	\$ (354.285.458,08)	\$ 277.439.171,59	\$ 343.524.825,25	\$ 413.447.540,88	\$ 487.477.521,92	\$ 565.903.910,15

Fuente: Elaboración propia

Anexo BB. Variables Análisis de Sensibilidad

Variables	Variable	Media	Desv Estandar	Minimo	Maximo
Tasa de Crecimiento	7%	7%	7%		
Salarios	\$ 305.356.800,00	\$ 305.356.800,00		\$ 129.000.000,00	\$ 450.000.000,00
Arriendos de locales	\$ 106.366.272,00	\$ 106.366.272,00		\$ 90.000.000,00	\$ 150.000.000,00

Fuente: Elaboración propia