



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA INTERNACIONALIZACION DE CARLOCOCINA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA  
GLOBALIZACIÓN

**FRANCISCO JAVIER REYES ANDRADE**

**PROFESOR GUÍA:**

ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**

FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA

GERARDO DÍAZ RODENAS

SANTIAGO DE CHILE  
2016

## RESUMEN

En un contexto de globalización, las empresas enfrentan oportunidades y amenazas con las cuales deben hacer frente para mantener su posición en el mercado. El éxito en mercado local, ya no son garantías que la rentabilidad y el crecimiento sean sostenibles en el largo plazo. Bajo esta mirada, CarloCocina debe definir una estrategia de crecimiento y consolidación que le permita afianzar su posicionamiento en largo plazo. Para ello, la alternativa que desean explorar es el mercado internacional.

El objetivo principal de esta tesis, es desarrollar un plan de negocios tendiente a explorar la internacionalización de CarloCocina en una ciudad que sea atractiva para posicionar la oferta de valor de la dicha empresa. Para lo anterior, se desarrolla un análisis interno de la empresa desde el punto de vista operacional, de personas y financiero, se desarrolla un análisis de mercado para determinar la ciudad que posee mayor potencial gastronómico en base a una matriz de ponderaciones, se desarrolla un modelo y plan de negocios, considerando un plan estratégico, un plan operacional, un plan de personas y un plan financiero, con la correspondiente evaluación económica. Finalmente un análisis de sensibilidad, que permite determinar las variables críticas del proyecto de internacionalización.

Los resultados sugieren que es recomendable realizar el proyecto de internacionalizar CarloCocina en Nueva York. La evaluación económica indica que con una inversión de aproximadamente 700 mil dólares, es posible generar un VAN que bordea los 28 millones de dólares, bajo una tasa de descuento del 4,15% y TIR de 5,69%. Cabe considerar que este resultado se debe principalmente al valor residual del proyecto, ya que en un horizonte de evaluación de 5 años, el proyecto sólo obtiene un resultado positivo el tercer año.

De acuerdo al análisis de sensibilidad, el precio del ticket es la variable más relevante para la factibilidad económica del proyecto, seguido por el costo de los insumos, y por último el precio del arriendo del local, aunque ninguna de ellas es crítica en la viabilidad económica. El desafío para la administración de CarloCocina, es entonces hacer una medición exhaustiva de dichos valores para reafirmar o descartar los valores del escenario base y en definitiva, tener certeza de la factibilidad económica del proyecto.

Por otro lado, existen dos procesos claves en la factibilidad operacional del proyecto. Uno de ellos es desarrollar la capacidad logística para obtener los insumos necesarios, en especial lo referente al proceso de importación desde Chile, de los insumos que no son posibles de encontrar, como productos del mar u otros. El segundo, son los procesos de la cocina, y la atención del servicio. Para lo anterior, es crucial para la correcta entrega de la cadena de valor de CarloCocina, que la preparación de los productos del restaurante se ajusten de manera fiel a las recetas tradicionales de CarloCocina y que además, la atención sea reflejo de la experiencia al cliente que se desea entregar.

Finalmente, entre los factores críticos de éxito se destacan la capacidad de manejar las variables claves para obtener una mayor generación de valor, y cómo son coordinadas las actividades para generar una oferta que realmente satisfaga la filosofía de CarloCocina.

## ABSTRACT

In a globalized world, companies must get adapted to such reality as a way to compete and generate a market position not only nationally, but also on the international scenario, since it is not enough only survive in local markets for getting an adequate turnover. Considering being in the international market gives a huge potential to acquire more opportunities and business development.

The main aim of this thesis is to create and develop a business plan which explores an internationalization project in an attractive city for delivering the CarloCocina's value proposition. As a consequence of the beforehand mentioned, an internal analysis of the company is developed based on an operational, people and financial point of view. Also a market analysis is developed to determine which city that has gastronomic potential based on a matrix of weights, a business plan is created, considering a strategic plan, an operational plan, a people plan and a financial plan with a feasibility evaluation. Finally, a sensitivity analysis is developed to determine the critical variables of the internationalization project.

Results suggest that it is advisable to carry out the project of internationalizing CarloCocina in New York City. The economic assessment shows that with an investment of approximately \$ 700,000, it is possible to generate a positive net present value over 28 million, under a discount rate of 4.15% and an internal rate of return of 5.69%. It must be considered that this result is mainly due to the residual value of the project, as based on just a 5-years evaluation horizon, the project will only get a positive result in the third year.

According to the sensitivity analysis, the ticket price is the most important variable for the economic feasibility of the project, followed by the cost of raw materials, and at the end real state price. Even though all of these variables are important none of them is critical to the viability of the project. The main challenge for CarloCocina's managers is improve the certainty of these variables as a way to reaffirm or discard the base scenario, having clearness of the economic benefits of the project

On the other hand, there are at least two key aspects in the operational feasibility of the project. One of them is developing logistical capability to obtain the necessary raw materials, especially the ones which are imported from Chile and not possible to find as sea food or Chilean spices like *Merken* among others. The second aspect is the process of cooking, serving and providing customer services. Given this, it is central for the successful delivering of CarloCocina's value proposition, because the food production must fit CarloCocina's recipes, and also the employees' customer experience must fit CarloCocina's philosophy.

*Para Benjamín, Amparo y Lorenzo...quienes concentran mis esfuerzos por ser cada día  
mejor persona.*

## TABLA DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	9
1.1	Antecedentes Generales.....	9
1.2	Descripción de la empresa.....	10
1.3	Necesidad de internacionalización .....	10
2.	DESCRIPCIÓN DEL MARCO DE TRABAJO .....	12
2.1	Objetivos.....	12
2.1.1	Objetivos General .....	12
2.1.2	Objetivos Específicos .....	12
2.2	Metodología.....	12
3.	ANÁLISIS INTERNO .....	14
3.1	Capacidades Internas de la empresa .....	14
3.2	El cliente objetivo de CarloCocina.....	18
4.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	21
4.1	Casos de éxito y modelos de gestión .....	21
4.2	Mercados más atractivos .....	23
4.3	Selección del mercado objetivo.....	28
4.4	Características del Mercado: Ciudad, New York .....	30
5.	PROPUESTA DE INSERCIÓN AL MERCADO OBJETIVO .....	38
5.1	Modelo de Negocios.....	38
5.1	Plan Estratégico .....	41
5.1.1	Misión.....	41
5.1.2	Visión .....	41
5.1.3	Objetivos y Metas .....	41
5.2	Plan de Marketing.....	42
5.2.1	Forma de Entrada.....	42
5.2.2	Producto.....	43
5.2.3	Comunicación.....	44
5.2.4	Plaza .....	46
5.2.5	Precio.....	47
5.3	Plan de Inversiones, Recursos Humanos, Operaciones .....	49
5.3.1	Plan de Inversiones .....	49
5.3.2	Recursos Humanos .....	50
5.3.3	Costos de Operación.....	55
5.3.4	Plan de Operaciones .....	57
5.4	Plan Financiero .....	60
5.4.1	Costo de Capital .....	60
5.4.2	Evaluación Flujo de Caja.....	62
5.4.3	Análisis de Sensibilidad .....	66
6.	CONCLUSIONES.....	71
	BIBLIOGRAFÍA .....	73
	ANEXOS .....	78
	Anexo A: Imágenes de CarloCocina en Chile.....	78

Anexo B: Encuesta clientes CarloCocina.....	80
Anexo C: Carta actual de CarloCocina.....	90
Anexo D: Encuesta segmento objetivo Carlo Cocina .....	95
Anexo E: Flujo de Caja internacionalización CarloCocina.....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Inversiones realizadas en CarloCocina.....	18
Tabla 2: Casos de éxito internacionalización .....	23
Tabla 3: Variables relevantes de ciudades en estudio .....	27
Tabla 4: Puntuación y variables normalizadas .....	29
Tabla 5: Suma ponderada de variables .....	29
Tabla 6: Tendencias culinarias en New York.....	32
Tabla 7: Tendencias en consumo New York.....	33
Tabla 8: Precios promedios de productos en La ciudad de Nueva York.....	36
Tabla 9: Canales de comunicación oferta gastronómica por rango etario.....	37
Tabla 10: Tendencias en marketing en función del tipo de restaurant .....	37
Tabla 11: Valores de marketing y comunicaciones vía web .....	46
Tabla 12: Valoración ticket promedio .....	49
Tabla 14: Plan de Inversiones Carlo Cocina .....	50
Tabla 15: Salarios y dotación de CarloCocina .....	53
Tabla 16: Costos e ingreso de CarloCocina (Febrero 2016) .....	55
Tabla 17: Gasto arriendo anual CarloCocina .....	57
Tabla 18: Ingresos por venta proyecto internacionalización .....	62
Tabla 19: Costo fijos proyecto internacionalización .....	63
Tabla 20: Costos Variables proyecto internacionalización .....	63
Tabla 21: Deuda proyecto internacionalización .....	64
Tabla 22: Intereses y amortizaciones deuda .....	64
Tabla 23: Depreciación inversión fija proyecto internacionalización .....	64
Tabla 24: Flujo de caja resumido CarloCocina .....	66
Tabla 25: Variación del VAN ante variaciones en el precio del ticket .....	67
Tabla 26: Variación del VAN ante variaciones en el precio de arriendo .....	68
Tabla 27: Variación del VAN ante variaciones en el costo de insumos.....	69
Tabla 28: Frecuencias relativas preguntas.....	84
Tabla 29: Platos de entrada y del mar de CarloCocina.....	90
Tabla 30: Sandwiches y platos calientes de CarloCocina .....	91
Tabla 31: Cócteles y destilados de CarloCocina .....	92
Tabla 32: Bajativos, sours, espumosos y sin alcohol de CarloCocina .....	93
Tabla 33: Cava de vinos de CarloCocina .....	94
Tabla 34: Frecuencia relativa edad encuestados.....	97
Tabla 35: Frecuencia relativa género de encuestados .....	98
Tabla 36: Ciudadanía de encuestados.....	99
Tabla 37: Frecuencia relativa estancia en New York.....	100
Tabla 38: Frecuencia relativa experiencia previa en restaurant chileno.....	101
Tabla 39: Menciones a restaurantes chilenos en New York.....	102
Tabla 40: Frecuencia relativa disposición ir a restaurante chileno.....	103
Tabla 41: Menciones a los tipos de platos mostrados .....	104
Tabla 42: Disposición a pagar por un sándwich según barrio.....	105
Tabla 43: Disposición a pagar por un sándwich según ciudadanía .....	105
Tabla 44: Disposición a pagar por un sándwich según experiencia previa .....	105
Tabla 45: Disposición a pagar por una empanada según barrio .....	106
Tabla 46: Disposición a pagar por una empanada según ciudadanía .....	106

Tabla 47: Disposición a pagar por una empanada según experiencia previa .....	106
Tabla 48: Disposición a pagar por un plato caliente según barrio.....	107
Tabla 49: Disposición a pagar por un plato caliente según ciudadanía.....	107
Tabla 50: Disposición a pagar por un plato caliente según experiencia previa.....	107
Tabla 51: Disposición a pagar por un guiso chileno según barrio.....	108
Tabla 52: Disposición a pagar por un guiso chileno según ciudadanía.....	108
Tabla 53: Disposición a pagar por un guiso chileno según experiencia previa.....	108
Tabla 54: Frecuencia relativa lugares de ubicación de un restaurante chileno .....	109



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de hispanos en New York City .....	34
Figura 2: 1era parte modelo de negocios.....	39
Figura 3: 2da parte modelo de negocios .....	40
Figura 4: Estructura Organizacional CarloCocina en Nueva York .....	54
Figura 5: Cadena de Valor CarloCocina .....	59
Figura 6: Parte cualitativa encuesta CarloCocina.....	80
Figura 7: Parte cuantitativa encuesta CarloCocina.....	81
Figura 8: Edad encuestados .....	84
Figura 9: Nacionalidad encuestados .....	84
Figura 10: Género encuestados.....	84
Figura 11: Evaluación experiencia en CarloCocina .....	86
Figura 12: Evaluación calidad de comida .....	86
Figura 13: Evaluación calidad del servicio .....	87
Figura 14: Evaluación del precio.....	87
Figura 15: Evaluación oferta de bebidas .....	88
Figura 16: Evaluación variedad de platos y postres .....	88
Figura 17: Evaluación de servicios higiénicos .....	89
Figura 18: Gráfico edad encuestados.....	97
Figura 19: Gráfico género de encuestados .....	98
Figura 20: Gráfico ciudadanía de encuestados .....	99
Figura 21: Gráfico estancia de encuestados en New York.....	100
Figura 22: Gráfico personas que han ido a restaurant chileno .....	101
Figura 23: Gráfico menciones de restaurantes chilenos en New York.....	102
Figura 24: Gráfico disposición ir a restaurant chileno .....	103
Figura 25: Gráfico de las menciones a los platos mostrados.....	104
Figura 26: Gráfico ubicación restaurante chileno en New York .....	109

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes Generales

Estamos en un mundo cada vez más globalizado. Las empresas requieren adaptarse a esta realidad, para ser cada vez más competitivos y posicionarse ya no sólo en el ámbito nacional, sino también en la escena internacional.

Considerando la importante competencia que se da en una economía global, no basta sólo tener una posición en mercados locales para obtener rentabilidades adecuadas, y bajo esa perspectiva, el mercado internacional genera un sinnúmero de oportunidades para la expansión, el crecimiento y el desarrollo empresarial de las empresas y emprendedores.

Es bajo este nuevo paradigma, en el cual CarloCocina está definiendo su estrategia. CarloCocina está trazando y definiendo un plan de crecimiento y consolidación que le permita afianzar su posicionamiento en el largo plazo. Para ello, una de las alternativas que considera es incursionar en mercado internacional, donde sea posible sostener el crecimiento de la empresa y además, expandir el concepto gastronómico de CarloCocina.

Consecuentemente, el objetivo principal que se plantea en esta tesis es evaluar, a través de un plan de negocios, la estrategia de expansión de CarloCocina en alguna ciudad que sea atractiva para posicionar la oferta de valor ésta.

Actualmente, CarloCocina es una empresa que no ha tenido resultados positivos en los casi dos años de funcionamiento, por tanto una de las expectativas que se tiene es que pueda ser rentable en el mediano plazo y eso les permita ampliar el espacio de posibilidades de crecimiento en el mercado externo.

Para la consecución de dicho objetivo, se analizará en primea instancia la estructura organizacional, operativa y financiera de CarloCocina, para determinar que tan bien se encuentran posicionados para asumir un desafío de internacionalización.

Por otro lado, se encuentra el mercado externo dado por importantes ciudades del mundo, como San Francisco, Londres, Sao Paulo, New York, entre otros, donde la gastronomía está jugando un papel importante en la economía local. De esta forma, CarloCocina pretende aprovechar las posibilidades de esos mercados externos para poder expandir sus operaciones

Bajo un análisis de mercado para determinar la ciudad que resulta ser más atractiva para CarloCocina y en función de dicha determinación, se generará el plan de negocios, que contempla un plan de marketing, plan de operacional y organizacional, y un plan financiero, que determina para el proceso de expansión internacional, la capacidad de generar valor para la empresa.

Finalmente, se presentarán las principales conclusiones producto de la evaluación de los planes antes presentados, dando las principales advertencias que debe tener el inversor en

caso de que defina realizar el proyecto de expansión internacional en Nueva York y entendiendo los factores claves de éxito inherentes a este proceso.

## **1.2 Descripción de la empresa**

CarloCocina es un concepto gastronómico que lidera el chef Carlo Von Mühlenbrock. Carlos comenzó el 1994 a interesarse por la cocina chilena desde sus inicios como Chef, donde investigó las raíces de la comida chilena en búsqueda del recate del patrimonio gastronómico nacional. Luego desde el año 1997, desarrolló el levantamiento de varios productos nacionales como el Merquén, Quinoa, entre otros, las cuales incorporó en las recetas de su primer restaurant Osadía. Con el objetivo de darle mayor prestigio a los productos nacionales, Carlo decidió seguir trabajando estos productos en recetas más tradicionales en un restaurant de cocina tradicional, así como también disponer un lugar donde se puedan encontrar estos productos y donde se pueda disfrutar de recetas que trasciendan la típica oferta de “Picada”, para diseñar un mercado que atienda al público de productos gourmet.

Gracias a la invitación de Parque Arauco en el año 2011, nace la idea de hacer un restaurant “De Autor”, junto con un mercado que incorpore a plenitud la cocina nacional en un mercado gourmet y que los clientes acepten y les guste la filosofía detrás. A su vez, producto de la exposición de Carlo en los medios de comunicación audiovisual, por ejemplo en el programa llamado “CarloCocina” de CNN Chile, permitió fortalecer durante los años 2010 y 2014 la marca CarloCocina como una marca gourmet de cocina chilena y provechar el *branding* ya creado por el espacio televisivo.

El mercado gourmet, al que apunta CarloCocina, es un mercado de productos chilenos típicos de refinada elaboración, donde la calidad de los insumos y la dedicación de la preparación definen las características de las preparaciones.

## **1.3 Necesidad de internacionalización**

Dado que CarloCocina es una empresa con poco más de un año de funcionamiento, los objetivos definidos por su dueño en el corto plazo están el generar los movimientos de flujos de dinero que permitan obtener la sustentabilidad financiera, para luego expandir la inversión. Esto se espera que logre en el plazo de un año (noviembre 2016).

En el largo plazo, el objetivo es poder replicar el negocio en otras ciudades, pero no dentro del ámbito nacional, puesto que a juicio de los administradores, no se ve un nicho gourmet para la gastronomía nacional.

Por estos motivos, en el largo plazo, la alternativa que se busca está directamente relacionada con buscar un nicho de negocio en el extranjero. Se ha pensado que Sao Paulo o Nueva York, serían ciudades donde puede existir un mercado de nicho para CarloCocina.

Para lo anterior, en la presente tesis se abordarán distintos aspectos que permitirán hacer la evaluación del proyecto de expansión.

Un primer elemento es determinar la situación actual de CarloCocina, en particular la forma en que están organizados y las capacidades internas actuales de la empresa, en particular:

- Determinar las características organizacionales de CarloCocina
- Analizar la estrategia de mercadeo actual de CarloCocina
- Evaluación operacional actual del concepto detrás de CarloCocina
- Posición financiera actual de CarloCocina, inversiones desarrolladas y su capacidad para realizar nuevas inversiones a futuro.

En una segunda etapa, se verán casos de éxito de otras empresas gastronómicas similares a CarloCocina, en lo que:

- Se levantará información de otras empresas gastronómicas exitosas en mercados internacionales
- Se evaluará los factores de éxitos de dichas empresas
- Se recabará información sobre las estrategias y posicionamiento seguido por estas empresas

Además, se debe determinar del mercado que mejor se ajusta a las pretensiones internacionalización de CarloCocina, para ello:

- Se verá las ciudades que poseen mayor demanda potencial para el concepto de CarloCocina
- Se establecerá cuales son las potenciales ciudades que se ajustan a la expectativa de CarloCocina
- Se establecerá los planes estratégicos, de marketing, operacionales y financieros.

Con lo anterior, se espera que CarloCocina obtenga un claro panorama de su estado actual y conocer la posición competitiva que actualmente posee la empresa, así como las principales fortalezas y debilidades, que le permitan desarrollar un plan de internacionalización.

El cliente tendrá un plan de negocio que contendrá las estrategias que le permitan potenciar las oportunidades de negocios y que además identificar cuáles son las brechas en términos de capacidades de la empresa para desarrollar dicha estrategia.

A su vez, la empresa tendrá un comprensible conocimiento del mercado seleccionado, que le permita identificar las variables de éxito de un plan de negocios en dicho mercado.

Finalmente, el cliente tendrá un acabado plan de negocios especificado para el mercado seleccionado, que le permita guiar un plan futuro de acción tendiente a establecer una iniciación comercial en dicho país, así como cuáles son los aspectos críticos de la gestión que deben ser considerados para una correcta implementación de dicho plan.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL MARCO DE TRABAJO

### 2.1 Objetivos

#### 2.1.1 Objetivos General

Evaluar un plan de negocios de la expansión internacional del concepto CarloCocina, para la ciudad de Nueva York.

#### 2.1.2 Objetivos Específicos

Los principales objetivos de la tesis son:

- Analizar las capacidades internas de la empresa para desarrollar un proceso de internacionalización
- Analizar las oportunidades los potenciales mercados donde CarloCocina puede ser exitoso
- Desarrollar un plan de negocios que permita dar los principales lineamientos de los aspectos necesarios a considerar en el proyecto de expansión de CarloCocina en la ciudad de Nueva York
- Evaluación de la factibilidad económica/financiera del proyecto de expansión de CarloCocina, evidenciando las variables críticas de dicha factibilidad

### 2.2 Metodología

La Metodología de esta tesis está compuesta por variadas herramientas de gestión existentes en la actualidad, que pueden ser aplicadas a un plan de negocios tendiente a la internacionalización del concepto gastronómico “CarloCocina”. De dichas herramientas, comprenden: la evaluación de las capacidades internas de la compañía; análisis del entorno de las posibles opciones de internacionalización; y posteriormente desarrollar una estrategia de internacionalización y posicionamiento en el mercado internacional seleccionado.

El detalle de la metodología será entonces:

**Desarrollo capacidades internas de la compañía:** Para evaluar la capacidad competitiva de la empresa, se debe determinar los recursos internos de la compañía basados en tres subgrupos: Recursos físicos, humanos y organizacionales. De esta forma, para recursos físicos, se evaluará la planta y equipamiento, localización, tecnología implementada, materias primas y maquinaria. A su vez, para recursos humanos se analizará las capacidades de los empleados, el entrenamiento de éstos, y la gestión del conocimiento. Finalmente, para evaluar los recursos organizacionales de la empresa, se evaluará la estructura de la empresa, el proceso de planificación, los sistemas de informaciones y patentes o copyright (Shenkar, Luo, & Chi, 2014).

**Análisis de cliente:** De acuerdo con Food+Tech Connect (2015), los análisis de clientes sirven para poder determinar que parte de la propuesta de valor es captada por los clientes y

cuáles son los espacios de mejora que permitan generar un nuevo posicionamiento, de manera de los clientes puedan percibir un mayor valor, a través de agregar valor o mejorar la percepción, y que en el caso de CarloCocina, pueda percibir un mayor precio. Para lo anterior, se desarrollará una encuesta que se compone de dos aspectos: un aspecto cualitativo que permita identificar los espacios de mejora que los clientes observan y un aspecto cuantitativo que refuerce la evaluación cualitativa.

**Selección del Mercado de Destino:** La selección del mercado idóneo se realizará a través de una metodología de descarte que considere los múltiples factores que determinarán el éxito futuro del concepto “*CarloCocina*”.

**Análisis de mercado:** Para el mercado seleccionado, se identificará el entorno político y la normativa legal, se analizará las tendencias culinarias y las tendencias del consumo, se cuantificará la demanda potencial y la ubicación de dicha demanda, se identificará la oferta, los precios y los canales de comercialización, entre otros aspectos. Dichos elementos permitirán identificar cuáles deberían ser las mejores estrategias que debería desarrollar la CarloCocina en un proceso de internacionalización (Sage Publications, 2013).

Una vez se determine la estrategia que se debe seguir para una correcta internacionalización a los mercados, se incorporará un plan de estratégico, un plan de marketing, un plan de operaciones y organizacional, y un plan financiero para poder ejecutar la estrategia de internacionalización

**Plan Estratégico:** Se elaborará cuál debe ser la visión y misión que debe tener CarloCocina, en este proceso de internacionalización. Se define cuál será la dirección que tendrá el negocio y cuáles son los lineamientos que deben tomar para cumplir con los objetivos planteados.

**Plan de Marketing:** Se desarrollará un plan de marketing que permita sustentar una estrategia de internacionalización de los productos. El plan de marketing contempla: Forma de entrada al mercado internacional, Producto, Comunicación, Canales de comunicación y distribución, y finalmente la estrategia de precios (Luther, 2011).

**Plan de Operaciones y organizacional:** Se incorporará un plan de operaciones, recursos humanos y costos de operaciones necesarios para la estrategia de internacionalización. Para ello, se evaluarán las inversiones en infraestructura requeridas, los recursos humanos necesarios, así como los costos involucrados para acceder al mercado seleccionado (De Toni, 2012).

**Plan Financiero:** Finalmente, se desarrollará una evaluación financiera que permita determinar la viabilidad económica de una expansión internacional, así como la rentabilidad esperada del proyecto. Se determinará la planificación estratégica de las inversiones potencialmente requeridas para el proceso de internacionalización, y por último, se realizará un análisis de sensibilidad que permita determinar cuáles son las variables críticas para la viabilidad económica de la internacionalización (“Financial management; principles and applications, 9th ed,” 2001)

### 3. ANÁLISIS INTERNO

#### 3.1 Capacidades Internas de la empresa

Para analizar las capacidades internas de la empresa, se contrastarán los siguientes aspectos de la gestión: marketing, gestión de personas, operaciones y finanzas.

##### **Marketing**

Pareciera que no existe una estrategia clara de marketing (Al menos no hay plan formal de marketing). El marketing y la comunicación dependen completamente de Carlo Von Mühlenbrock, donde dicha comunicación está basada en la imagen de Carlo para dar a conocer CarloCocina, gracias a los programas de televisión y radio (Programa radial desarrollado por Carlo los días viernes en radio cooperativa) en los que Carlos interviene, además de otras notas periodísticas que se hacen constantemente.

Dada la credibilidad de Carlo en el ámbito de la gastronomía, los medios se han interesado en lo que hace ha estado desarrollando y eso ha influido positivamente que programas de televisión y la prensa en general se acerquen a CarloCocina. A su vez, Carlo en todas sus apariciones, trata de usar la plataforma de CarloCocina.

Dentro de los objetivos en el corto plazo se encuentra el aumentar la afluencia de público y aumentar el valor promedio de consumo de los 12 mil pesos actuales a los 20 mil pesos. Para lo anterior se han desarrollado las siguientes medidas:

- Otorgar descuentos para próximas visitas – Algunos días a las semanas se entregan GiftCard con descuentos para próximas compras. Esta promoción se entrega especialmente para ejecutivos que visitan el restaurant en la semana, de manera que puedan usar ese descuento con sus familias.
- Invitar a personal de hoteles a conocer CarloCocina – Dado que recepcionistas y personal de los hoteles generalmente son personas que pueden dar referencias a los turistas, CarloCocina los contacta e invita al restaurant para que puedan conocer el concepto y puedan referenciar a los turistas de los hoteles para los cuales trabajan. Cabe destacar, que no existe una relación comercial con los hoteles o con las personas que invitan.
- Incorporar una carta de tragos para las horas específicas de happy hour – Para potenciar a CarloCocina como una alternativa para la cena y posterior happy hour, se ha diseñado una carta de tragos pensada para que las personas puedan tener más opciones en la tarde-noche.
- Incorporar espectáculos de música en vivo – En conjunto con la iniciativa anterior, se ha empezado a incorporar, en los últimos meses, a músicos durante las noches para potenciar el ambiente tipo resto-bar y generar una alternativa a los otros restaurantes del boulevard del Parque Arauco, quienes también han incorporado espectáculos de este tipo.

Con respecto a la estrategia del precio, no hay muchos espacios para manejarlos, dado que existe una fuerte competencia en el Boulevard del Parque Arauco y del patio de comidas del mall. Las referencias de precios están dadas por otros locales del Boulevard del Parque Arauco y del patio de comidas que no tienen la misma calidad ni el concepto, pero que son una opción gastronómica de igual manera.

Considerando lo anterior, el valor que se puede obtener en base al precio está limitado por la competencia, no está sesgado al costo, es decir, el costo no es la variable que a considerar en el *pricing*, por tanto es posible que en algún producto la empresa esté marginando muy poco.

Esto último, es una tónica que se da sólo para el caso de los productos del restaurant, porque en el caso del mercado gourmet, la estrategia definida es establecer un precio en función de un margen ideal, sobre el precio al costo que entregan los proveedores.

Con respecto al elemento Plaza, CarloCocina se encuentra muy bien ubicado, dado que Parque Arauco es reconocida como la plaza más importante del país (Galetovic, Poduje, & Sanhueza, 2014) y atiende todos los días del año.

A pesar de eso, hay una desventaja con respecto al resto de los restaurantes del Boulevard, y es que a diferencia de los otros restaurantes que se encuentran en el primer nivel, CarloCocina se encuentra en el segundo nivel, algo aislado del resto de los restaurantes, lo que hace que sea necesario realizar acciones de promoción, como por ejemplo, el mercado que se ubica fuera del restaurant, y que tiene el objetivo de llamar la atención de los clientes.

La capacidad del CarloCocina está dada por 160 personas sentadas en 45 mesas, sin embargo, la capacidad se puede ver reducida ya que en una mesa para 5 personas, puede quedar utilizada por una menor cantidad de personas. Ahora bien, esta capacidad queda plenamente utilizada los fines de semana en el horario de almuerzo, dado que durante el periodo que comprende las 12 pm hasta las 3 pm la capacidad es de un 300%, es decir, en una hora, el tráfico de clientes es tres veces superior a la capacidad del restaurant.

Con respecto al producto, CarloCocina lo tiene bien resuelto. El concepto es claro, desarrollar la “Cocina del recuerdo” donde evoca las antiguas tradiciones culinarias de Chile. Lo único del concepto, es que el restaurant es un punto de encuentro con la gastronomía gourmet chilena, donde se tiene un formato de degustación de comida chilena, y los clientes pueden probar más de un plato.

Además de eso, el diseño invita a que las personas puedan ver los platos que están siendo preparados, y por ende, tienen la posibilidad de ver las opciones existentes, y adicionalmente las personas pueden comprar los ingredientes de los productos utilizados en cada preparación.



## Gestión de personas

La estructura organizacional es bastante típica para empresas de este rubro, compuesta por 52 personas. En la administración son tres personas: Una persona encargada la jefatura de recursos humanos, y que también ve el pago de proveedores (se trabaja con contador externo), un jefe de adquisiciones, y el administrador. El fuerte de la estructura esta dado por operaciones, donde se tiene principalmente a dos áreas: cocina y barra.

Adquisiciones: Administración de cámaras de fríos (2 cámaras), administración de abarrotes y administración pedidos diarios (pedidos por cocina, salón o tienda). Acá se maneja el stock necesario para abastecer las operaciones. Esta sección la componen cuatro personas.

Cocina: Posee dos chef ejecutivos, quienes planifican y organizan la cocina. Los chef tienen jefe de cocina y ayudantes de cocina, más las personas de copería. Una persona en cuarto frío, dos personas en cuarto caliente, dos coperos por turno.

Barra: Posee dos bar tender, quienes son los encargados de atender la barra.

Salón: Dos jefes de servicio (uno por turno), de ellos dependen los runner (personas dedicadas a la limpieza, dos por turno) y los garzones (5 en horas peak). Dado que los fines de semana hay mayor afluencia de público, es necesario tener más garzones que trabajan sólo los fines de semana.

Existen dos tipos de horarios: Un horario tradicional y un horario diseñados para las cajeras. El horario tradicional corresponde a turnos de 6x1, es decir, trabajan 6 días de la semana más un sábado o domingo libres, con turnos de 9 horas incluyendo colación, ese es el motivo por lo cual se necesita tener personas part-time los fines de semana. La otra modalidad corresponde a turnos de 2x2, es decir, las personas trabajan dos días y poseen dos días libres con turnos de 12 horas incluyendo la hora de colación.

Filosofía de CarloCocina: La filosofía explícita que posee la empresa son los principios que debe tener todas las personas que trabajan en CarloCocina y que está relacionada con sentirse orgullosos por lo nuestro, el cariño por lo chileno y complementariamente involucra el trabajo con las fundaciones con quienes CarloCocina posee alianzas estratégicas.

Las fundaciones con quienes se trabaja son: Fundación Origen (localizada en Pirque, agricultura orgánica desarrollado por niños con alto riesgo social) y Fundación Donnebaum (quienes trabajan con personas con discapacidad intelectual).

Además, es importante darle un espacio privilegiado a los pequeños empresarios para que puedan ir desarrollándose, de tal manera que cuando estos proveedores se vuelvan más grandes y empiecen a trabajar con empresas grandes, entonces CarloCocina empezará a privilegiar otros microempresarios que también necesiten dicho apoyo, constituyéndose en una especie de incubadora o aceleradora de negocios en alimentación gourmet nacional.

## **Operaciones**

Proveedores - CarloCocina tiene dos modalidades de trabajo con proveedores. El primero relacionado con los insumos y materias primas de cocina. Ese tipo de proveedor es recurrente y generalmente es distribuidor grande. Con ellos se obtienen los abarrotes, los pescados, carnes y mariscos, y todo lo que implica la preparación de los platos.

El trato que se establece con ellos no es una alianza especial, sino que más bien basado en el mejor precio. El pago se hace en un plazo extendido de 60 días bajo un acuerdo comercial. Actualmente hay conversaciones para poder establecer alianza con CCU para tener una cervecería o alguna viña para poder hacer (bajo poder de negociación).

Con respecto a los proveedores pequeños, quienes abastecen la tienda de productos gourmet, se tienen dos tipos de acuerdos comerciales. Primero los acuerdos que consideran la mantención de los productos en la tienda bajo la modalidad a consignación y la segunda forma es el espacio de mercado en la proximidad inmediata de la tienda con carritos expendedores donde pueden llevar productos los fines de semana, de acuerdo a un calendario previamente definido, en los cuales venden a los precios de CarloCocina y luego CarloCocina les paga por los productos en concordancia con el precio costo establecido y con un pago semanal. En general la experiencia ha sido buena, ya que los proveedores tienen una vitrina de sus productos en un lugar exclusivo.

Control de inventarios - Se trabaja con el software Astor-Resto, que es un software que tiene varias herramientas de gestión, como reportes de ventas, por artículos, ranking de ventas, facilitando el control de inventario. Desde a mediados del 2014, se empezó a realizar un mayor control de inventario. El control de inventario es realizado con artículos de clase A, es decir, productos que representan el 80% del total de venta.

Quiebres de stock – Cuando empezaron sistema de pedido a la carta, se dieron cuenta que tenían quiebres de stock por una escala planificación de las ventas. Entonces en función de las información de ventas, se pudo establecer cuáles eran las fechas en que se vende más de cierto producto y en función de eso adecuaron el stock.

## **Finanzas**

La inversión inicial para implementar el mercado y el restaurant de CarloCocina fue de 507 MM\$ aproximadamente. La inversión fue realizada principalmente bajo fondos propios y aproximadamente 35 MM\$ bajo un crédito bancario.

**Tabla 1: Inversiones realizadas en CarloCocina**

COMPARATIVO INVERSIONES SEGÚN ITEM				
ITEM	DETALLE	PROYECCION	PROYECCION PARA	REAL INVERSION
		INICIAL	SOLICITUD CREDITO	
OBRA FINA SOBRE 444 MT 2	CONSTRUCCION AP	\$ 355.969.726	\$ 308.389.816	\$ 308.389.816
	ADICIONALES AP	\$ -	\$ 47.579.911	\$ 35.700.000
	EXTRAS OBRA ARQUITECTURA Y OTRAS EMPRESAS	\$ -	\$ -	\$ 19.828.472
EQUIPAMIENTO COMPLETO	EQUIPAMIENTO COCINA OPPICI	\$ 111.735.351	\$ 53.942.182	\$ 51.924.527
	CAMARAS DE FRIO	\$ -	\$ 20.000.000	\$ 15.087.483
	MESAS Y SILLAS	\$ -	\$ 19.516.800	\$ 22.488.559
	UTENSILIOS PARA COCINA	\$ -	\$ 9.000.000	\$ 7.467.521
	UTENSILIOS PARA COMEDOR	\$ -	\$ 8.726.369	\$ 8.790.607
SISTEMAS	EQUIPAMIENTO BODEGA Y OTROS	\$ -	\$ -	\$ 3.232.655
	SOFTWARE / HARDWARE	\$ -	\$ 13.808.333	\$ 15.584.102
PACKAGING	EQUIPOS AUDIO / DECORACION	\$ 19.482.194	\$ 10.108.182	\$ 5.782.784
	ENVASES	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 13.510.207
<b>TOTAL INVERSION</b>		<b>\$ 497.187.271</b>	<b>\$ 501.071.592</b>	<b>\$ 507.786.733</b>

**Fuente: CarloCocina**

Durante el primer año de operación CarloCocina ha tenido pérdidas de orden 10 MM\$ durante el año 2014, que se espera sea revertido durante el año 2015.

De acuerdo al balance general correspondiente al año 2014, al hacer un análisis de patrimonial estático (ya que CarloCocina no tiene el tiempo de operación suficiente para hacer un análisis dinámico), se observa que posee un alto nivel de endeudamiento con respecto al capital social. Puede que esto se deba a que la inversión inicial, no se encuentra en el patrimonio como corresponde y eso hace pensar que el nivel de endeudamiento es alto. El nivel de endeudamiento es 633 (Exigibles sobre Capital Propio) siendo que para una empresa de estas características el ratio de endeudamiento debe estar en torno a valor 0,6.

Con respecto a la estructura del activo, se ve que éste está compuesto un 83% por activo circulante y un 17% por activo fijo, lo que es esperable para una empresa del rubro restaurant. A su vez, sólo el 24% de los activos son funcionales, lo que no parece razonable para un negocio de estas características.

Con respecto a la estructura del pasivo, se observa que la deuda de corto plazo representa el 95% de los pasivos, siendo principalmente la cuenta “Acreedores Varios”, lo que explica la importante participación en esta estructuran. A su vez, un 78% de los pasivos corresponden a deuda de tipo cíclica, es decir, que se regeneran automáticamente, siendo propios de la actividad del negocio.

### 3.2 El cliente objetivo de CarloCocina

Dada la actual ubicación de CarloCocina, los clienes corresponden al subconjunto de personas que visitan las dependencias del Mall Parque Arauco. De acuerdo a la información de GeoResearch (Emol, 2014), Parque Arauco posee flujo mensuales de público del orden de 2,2 a 2,5 millones de personas, de los cuales un 53% se acerca en transporte privado y

un 40% en transporte público. A su vez, según un estudio de Mapcity (2013), señala que el público de Parque Arauco está distribuido en un 29.6% por personas del nivel socioeconómico ABC1, seguido por un 17% de nivel socioeconómico C2, un 17% del nivel socioeconómico C3 y finalmente, un 16% del nivel socioeconómico D.

De acuerdo a la información de CarloCocina, en un mes promedio, son atendidos 7.000 clientes aproximadamente, con un consumo promedio de 12 mil pesos chilenos. Típicamente, en los fines de semana se concentra la mayor afluencia de público los días sábados con 600 personas y los domingos con 400 personas. En la semana la cantidad de personas oscilan en 150 personas diarias.

Según lo indicado por la Gerente de CarloCocina, de acuerdo a la demanda existente, se pueden identificar tres segmentos de clientes. El primero está relacionado con los gerentes de oficina que durante la semana trabajan en los alrededores del mal Parque Arauco y van a CarloCocina a la hora de almuerzo.

El segundo segmento de clientes son las familias que visitan el Parque Arauco el fin de semana y que almuerzan o cenar en CarloCocina, y finalmente el tercer segmento que corresponde a turistas, principalmente de EEUU y Brasil, que van a comer a CarloCocina sin un horario establecido, es decir, los turistas pueden tanto ir a almorzar como cenar, sin mostrar una tendencia en términos de preferencias horarias.

Acorde a los resultados obtenidos por la encuesta de satisfacción realizadas a los clientes de CarloCocina (Ver Anexo B: Encuesta clientes Carlo Cocina), se estima que los principales aspectos destacados por los clientes son: La decoración y atmósfera del restaurant, el concepto gastronómico que posee, y la forma en que se desarrolla el servicio.

Los clientes destacan a la decoración y atmosfera del restaurant como innovadora, fresca, cómoda y funcional, dándole una clara identidad chilena y a su vez otorgando una mezcla de modernidad con el uso de materiales reciclados y antigüedad con menaje que evoca la antigua cocina chilena. La disposición de las mesas, permite que la informalidad se tome el espacio, haciendo que los clientes se sientan cómodos incluso para ir a comer sin acompañantes.

El concepto gastronómico es entendible por los clientes y es muy aceptado. El formato de los platos posibilita que los clientes puedan degustar distintas preparaciones, a un precio competitivo. Sin embargo, es posible que la carta de bebidas y postres sea considerada limitada.

El servicio ha logrado generar un sello en los clientes. La calidez de la atención, la rapidez en atender y la disposición de las mesas y el mesón, permiten que los clientes sientan que la atención es efectiva y eficaz. Cabe destacar, que el formato de servicio a través de bandeja puede ser resistido por algunos clientes, a quienes les gusta ser atendidos a la mesa

Es clave entonces la coordinación de los garzones para que en ambas instancias el servicio tenga la misma fluidez.

Por otro lado, dentro de los espacios de mejora que se evidencian en la encuesta antes indicada, se destaca: mejorar la experiencia de cara a los turistas, mejorar la visibilidad del mercado gourmet chileno, mejorar o potenciar la carta de comida y bebidas, y mejorar los servicios higiénicos.

Los turistas se encuentran dentro de los clientes objetivos de CarloCocina, sin embargo falta mejorar la experiencia de éstos en el restaurant. Una carta en inglés y portugués, pueden ser elementos que ayuden a los clientes a que puedan entender qué platos solicitar y además, generaría valor para los turistas, que se les pueda explicar la historia o la tradición que hay detrás de un plato o postre.

El mercado gourmet chileno, implementado por CarloCocina, no tiene la visibilidad deseada y no es un elemento que actualmente genera valor para los clientes. Dado que se encuentra en el segundo piso, es difícil que las personas tengan la motivación de ir al mercado gourmet. A su vez, dado que no hay mucha exposición, los clientes muchas veces no se dan cuenta de la existencia del mercado y se pierden la posibilidad de poder conocerlo, y eventualmente comprar algún producto. Los garzones podrían ser un gran elemento como comunicadores a la hora de dar a conocer el mercado gourmet.

A pesar de que la comida y bebidas satisfacen el concepto de cocina chilena gourmet, a juicio de los clientes hay espacios de mejora en términos de oferta y de calidad. Potenciar la oferta de carnes, de platos típicos como cazuelas y estofados y mejorar la oferta de postres (incluyendo fruta) es visto como uno de los principales aspectos que los clientes consideran más débil.

El gran punto que debe ser considerado, y que escapa al concepto de CarloCocina, pero que tiene un importante impacto en la propuesta de valor de cara al cliente, son los servicios higiénicos, ya que clientes frecuentes mencionaron que no es un hecho puntual que éstos presenten emanaciones de olores indeseados.

Finalmente, la encuesta deja de manifiesto que las personas ven que existe espacio para otros CarloCocina en el país, específicamente en los sectores barrio El Golf o en Patio Bellavista.

## 4. ANÁLISIS DE MERCADO

Para determinar las opciones que tiene CarloCocina en la escena internacional, es necesario determinar qué ciudades son suficientemente atractivas, para evaluar el proyecto de internacionalización.

Luego de una investigación de casos de éxito, se identifica la ciudad que resulta ser más atractiva por su potencial para CarloCocina.

En ese contexto, y sólo luego de seleccionada la ciudad, se contrastan elementos claves como el tamaño de mercado, el crecimiento potencial, la estructura de costos, los canales de distribución, y las tendencias del mercado, entre otros.

### 4.1 Casos de éxito y modelos de gestión

Los casos de éxito nos permiten comprender las acciones realizadas por otras empresas, lo que en definitiva permite usar ese conocimiento basado en la experiencia, para replicar o comprender los factores de desencadenan el éxito.

A continuación, se contrastará la experiencia de la gastronomía internacional peruana, gastronomía internacional latinoamericana, y la gastronomía internacional española.

**Gastronomía Internacional Peruana** – La cocina peruana está siendo considerada como una de las mejores del mundo, conocida por su mezcla de sabores debido a un largo proceso de intercambio cultural entre españoles, africanos, chinos, japoneses e italianos. El sector culinario en Perú se está expandiendo, han proliferado restaurantes de comida local, mercados de productores locales, innovadoras microempresas, productores de menores escalas, y más de 50,000 estudiantes de cocina matriculados cada año, que han hecho que la gastronomía peruana pueda desarrollar un proceso de internacionalización hacia mercados tan exigentes como EEUU. y Europa (www.zaa.cc, 2015).

De esta forma, se ha podido ver a importantes chef de la plaza peruana en emprendimientos gastronómicos internacionales, como Gastón Acurio, Virgilio Martínez y James Schenk, que han exportado de manera exitosa la gastronomía peruana e incluso han recibido importantes premios a la calidad de los productos gastronómicos que ofrecen. Algunos ejemplos de los casos exitosos que han desarrollado, se destaca:

- La Mar - Restaurante De Gastón Acurio, cuya gastronomía peruana marina ha tenido una exitosa recepción en ciudades como Miami, San Francisco, Bogotá y Sao Paulo.
- Tampú y La Cevichería - Que corresponden a los restaurantes de Miguel Ángel Valdiviezo, cuya particular gastronomía ha marcado diferencia de otros restaurantes latinoamericanos en el exigente mercado gastronómico de Madrid.
- Lima London – Restaurante de Virgilio Martínez en la prestigiosa plaza de Londres, que ha logrado obtener una estrella Michelin gracias a la cuidada selección de sus productos, insumos orgánicos de pequeños productores, traídos desde los Andes y la amazona hacia Reino Unido.

**Gastronomía Internacional Latinoamericana** – La gastronomía latinoamericana está generando una importante presencia a nivel internacional. Esto se ha visto latente en el aumento en la cantidad de restaurantes latinoamericanos que han conseguido distinguidos premios por la calidad e innovación de su propuesta gastronómica (Americaeconomia.com, 2015). El éxito de la cocina latinoamericana, ha sido el rescatar las raíces de la cocina típica, dándoles un espacio privilegiado en las vitrinas internacionales, donde los chef que han impulsado la internacionalización han tomado la cocina histórica, en base a los productos locales, incorporando alta estética en el emplatado, de forma que permitan ser un motor de identidad cultural, y una postal a los países que representan.

Bajo ese contexto, se indican algunos casos de éxitos de chef emprendedores que han establecido sus restaurantes en importantes plazas gastronómicas.

- Yerba Buena – Restaurant de Julián Medina en la ciudad de Nueva York, basado en comida latinoamericana y una cocina abierta. Ha tenido gran aceptación de acuerdo a las menciones que han recibido por los medios locales (Chefmedina.com, 2015).
- La Pulpería – Restaurant de Carlos Barroz y Víctor Medina. Se encuentra en Nueva York, y se caracteriza por el diseño de una típica pulpería sudamericana, con una simple pero refinada cocina de latinoamericana con influencias europeas como España e Italia (Pulperianyc.com, 2015).
- Suri y Maíz – Restaurantes de Dagoberto Torres en la ciudad de Sao Paulo. Dagoberto desarrolló la cocina latinoamericana, especializándose en los ceviches, inspirado por los viajes que realizó en todo el continente (Suri, Ceviche & Bar, 2015).

**Gastronomía Internacional Española** – La cocina española tiene una amplia tradición en el mercado internacional. La gastronomía internacional española es cada vez más recomendada entre los mejores restaurantes, no sólo por lo que indican los críticos más prestigiosos, sino también por la alta demanda de consumidores en todo el mundo (Spain.info, 2016). Se ha experimentado una verdadera revolución con la cocina española, y en el lapso de unos pocos años, ha puesto a España en la vanguardia de la gastronomía internacional. Con estilos tradicionales como base de la cocina española, más una innovadora cocina moderna, han creado de la gastronomía española, identidad de productos de alta calidad y creatividad.

Dado lo anterior, no es difícil poder encontrar exitosos casos de chef españoles que han sido capaces de internacionalizar la cocina española en plazas tan clásicas como Londres o Nueva York, pero que también se encuentran en lugares destinados al turismo de descanso como Cancún y Cartagena de Indias. Alguno de los casos exitosos se destaca:

- Tempo restaurantes de Martin Berasategui en Cancún. Se destaca por mezclas de sabores tradicionales, con un concepto de cocina moderna (Tempo by Martin Berasategui, 2014). Martin, es asesor directo de restaurantes en España, México, Republica Dominicana, etc.
- Vi-cool y vintetres – Restaurantes de Sergi Arola, que han encontrado un espacio en la plaza de Sao Paulo, gracias a la presencia de la comida tradicional española que posee cada uno de los restaurantes que posee (Arolavintetres.com.br, 2015).

- Manzanilla – Restaurant de Dani García que se ha instalado exitosamente en Nueva York. Basándose en cocina creativa, rescatando los sabores tradicionales de la gastronomía andaluza.
- España – Restaurant de Marcos Morán, ha sido destacado en la ciudad de Londres (Hispanialondon, 2015). En base a recetas españolas y sin adaptaciones, este restaurant ya ha obtenido importantes reconocimientos.

A continuación, se presentan información resumida de casos de éxitos de chefs que han internacionalizado sus conceptos culinarios en importantes ciudades del mundo:

**Tabla 2: Casos de éxito internacionalización**

Chef	Nacionalidad	Ciudades	Número de Sucursales/Restaurantes	Modelo de Gestión	Reconocimientos	Años de Trayectoria (Desde la creación de sus restaurantes propios)	Concepto culinario
Gastón Acurio	Perú	Miami, San Francisco, Bogota y Sao Paulo	11	Franquicia	Premio highest climber	21	Comida peruana gourmet
Miguel Ángel Valdivieso	Perú	Madrid	2	Administración Directa		4	Comida peruana criolla (especialidad en ceviche y anticuchos)
Virgilio Martínez	Perú	Londres	4	Administración Directa	Una estrella Michelin / Premio Highest climber	7	Técnicas de cocina moderna con ingredientes indígenas peruanos
Julian Medina	Mexico	New York	4	Administración Directa	Mejor restaurant por New York Magazine (2008)	8	Cocina latina en general
Carlos Barroz	Argentina	New York	1	Administración Directa		1	Cocina latina rústica
Dagoberto Torres	Colombia	Sao Paulo	1	Administración Directa		5	Cocina Latinoamericana (especialidad ceviche)
Martin Berasategui	España	Barcelona, Tenerife, Bilbao, Playa del Carmen,	10	Asesor y Franquicia	8 estrellas Michelin en total	22	Cocina Internacional
Sergi Arola	España	Sao Paulo	8	Asesor y Franquicia		15	Cocina Internacional
Dani García	España	New York	2	Franquicia	5 estrellas michelin	17	Cocina del Sur de España
Marcos Morán	España	Londres	2	Asesor	Cocinero del año 2008 en España / Varias estrellas	7	Cocina Española Tradicional
Ramón Freixa	España	Cartagena de Indias	4	Franquicia	Mejor chef, mejor restaurant de España / Estrellas	17	Cocina Gourmet Española
James Schenk	Perú	San Francisco	1	Administración Directa		13	Cocina Tradicional Latinoamericana

**Fuente: Elaboración propia, múltiples fuentes**

## 4.2 Mercados más atractivos

Considerando los casos de éxito antes descritos, se ha considerado indagar los mercados de San Francisco, Londres, Sao Paulo y Nueva York.

**San Francisco** – Es una próspera ciudad de EEUU, cuya productividad es el doble del promedio del país, con la mejor calidad de vida y con la fuerza de trabajo más educada del país. California lidera el país en el crecimiento del sector hospitalidad.

Dentro de los principales sectores productivos se destaca: las industrias de software y tecnologías de información, medios sociales y digitales, biotecnología, tecnología medioambiental, servicios profesionales, y negocios internacionales.

San Francisco posee una población de 852.469 personas, donde un 15,3% corresponden a latinos o hispanicos, los cuales pueden ser potenciales clientes de CarloCocina.



San Francisco tiene la mayor cantidad de restaurantes por población. De acuerdo a Bloomberg (The Huffington Post, 2015), San Francisco tiene 39,3 restaurantes por cada San Francisco Travel, existen casi 40 restaurantes por cada 10.000 habitantes (21,44 restaurantes full servicio por cada 10.000 habitantes) superando a ciudades como Seattle, Boston y New York (20,52, 19,63 y 19,57 respectivamente).

La ciudad goza de especial interés turístico dado la belleza de su arquitectura, la historia cultural y su diversidad culinaria. En un día promedio 150.412 personas visitan San Francisco, generando un gasto de 29,2 MUSD (195 USD por día aproximadamente). En 2014, Saveur Magazine nombró a San Francisco el mejor destino culinario, de acuerdo a las elecciones de los lectores (San Francisco Travel, 2015).

De acuerdo al sitio (Chileusfoundation.org, 2015) San Francisco es la quinta ciudad con más chilenos con 4.000 personas, siendo Nueva York la ciudad con más chilenos en EEUU con 20.688 personas.

Es posible encontrar restaurantes chilenos en San Francisco, sin embargo esta oferta es escasa y no presenta las características de CarloCocina. Se tiene por ejemplo, un local como ChileLindo que ofrece productos preparados típicos de la cocina central de Chile como las empanadas, alfajores y pan amasado, en una cafetería. Otro ejemplo, es Restaurant Valparaíso que se encuentra en Bay Area y cuya oferta consiste en productos desde empanadas, sándwiches, ensaladas y platos como pastel de choclo y productos marinos (platos desde los 5,5 USD hasta los 15 USD).

**Londres** – Es la capital y ciudad más poblada del Reino Unido. Es una ciudad global con fuerte presencia en varios aspectos como artes, comercio, educación, entretenimiento, moda, finanzas, servicios de salud, servicios profesionales, investigación y desarrollo, turismo y transporte, que contribuyen a su éxito como ciudad con alta calidad de vida.

El mercado de Londres es evidentemente variado, dada su característica de ciudad cosmopolita, ganando popularidad los restaurantes chinos e indios y los restaurantes Thai que han emergido el último tiempo.

Londres posee una población estimada de 8,5 millones de personas aproximadamente, las cuales representa el 12,5% de la población de UK (Ons.gov.uk, 2015). De acuerdo con un estudio de la Universidad de Londres (Irmo.org.uk, 2015), la población de latinos en Londres corresponde a 113.500 personas siendo brasileños y colombianos una proporción importante de este grupo de personas.

En el Reino Unido, hay aproximadamente 23.514 restaurantes, donde el 73% de ellos son independientes, es decir que no corresponden a ningún conglomerado. La mayor concentración de restaurantes se encuentra en Londres con 6.500 restaurantes. Considerando lo anterior, Londres tiene 27,5 restaurantes por cada 10,000 habitantes.

Londres es el destino más popular para el turismo mundial con 30 millones de turistas anuales según (Uncsbrp.org, 2015). De acuerdo con (Guide To Backpacking Through Europe | The Savvy Backpacker, 2015), los turistas gastan en promedio diariamente 74

libras (110 USD) en Londres, siendo la alimentación 23,5 libras (40 USD aprox.) de ese presupuesto.

En Londres hay una escasa oferta gastronómica de platos o productos chilenos. No existe un restaurant puramente chileno, sino que son más bien restaurantes de comida latinoamericana con platos chilenos. Un ejemplo de esto, es el restaurant “El Vergel” que ofrece platos empanadas, churrascos, y platos como pastel de choclo, ajiaco y porotos granados.

**New York** – Es la ciudad más poblada de EEUU, posee 8,5 millones de personas aproximadamente (Quickfacts.census.gov, 2015), siendo un polo de atracción para la inmigración desde todas partes del mundo. En la ciudad se caracteriza por el comercio, las finanzas, artes, moda, investigación y desarrollo, educación y entretenimiento.

La ciudad es uno de los destinos más populares del mundo. Acorde con NYC Statistics (Nyc.gov, 2015) el 2013 tuvo 54,3 millones de turistas (11,4 millones turistas internacionales), generando un gasto de 38,8 Billion USD, lo que en promedio corresponden a 239 USD por turista diario (35,74 USD en alimentación) (City, 2015).

De acuerdo con U.S. Census (Quickfacts.census.gov, 2015), un 27,5% de la población de la ciudad de Nueva York corresponde a latinos o hispanos (2,3 millones de personas), de las cuales sólo 20,688 corresponden a Chilenos (Chileusfoundation.org, 2015).

Según National Restaurant Association, en 2014 había 45.209 restaurantes en la ciudad de Nueva York, empleando a 796.000 personas y generando ingresos por venta de 35,8 billones de dólares. De acuerdo con (Huffington Post, 2015), Nueva York es la cuarta ciudad con más restaurantes de EEUU, con 25,3 restaurantes por 10.000 personas.

La ciudad de Nueva York posee oferta de restaurantes y productos chilenos. Se encuentran pequeños restaurantes con oferta limitada de productos chilenos, hasta un *country brand store*, que ofrece un mercado gourmet de productos chilenos y vinos. A continuación se muestran los principales restaurantes chilenos en la ciudad de Nueva York:

- Comida Típica chilena: Pomaire (Precios de 8 USD hasta 25 USD el plato), Valparaíso (Precios desde 4 USD hasta 20 USD el plato), San Antonio Bakery (Precios desde 2,5 USD hasta 20 USD el plato), Marcela Repostería (Precios desde 2,0 USD hasta 16 USD el plato).
- Mercado Gourmet: Puro Chile, es una plataforma de negocios que ofrece productos típicos chilenos de pequeños y medianos productores que les sirve como plataforma para exportar sus productos. La tienda ofrece desde productos artesanales hasta productos gourmet, textiles y vino.

**Sao Paulo** – Es la ciudad más populosa de Brasil con 11,2 millones de personas (Cidades.ibge.gov.br, 2015). La ciudad de caracteriza por ser la que posee mayor riqueza, con importante influencia en el comercio, finanzas, artes y entretenimiento.

La ciudad figura dentro de los destinos turísticos más relevantes Latinoamérica. De acuerdo con Sao Paulo Turismo (Imprensa.spturis.com.br, 2015), la ciudad ha alcanzado 12,4 millones de turistas, siendo el 86% de ellos turistas domésticos y el restante, son turistas principalmente de EEUU, Argentina, Alemania y España. En términos promedios, los turistas gastan 468 reales aproximadamente (123 USD), destinando 25 USD de ese presupuesto en alimentación.

Según diversos medios de comunicación (13, 2014), hay aproximadamente 30.000 chilenos que residen en Sao Paulo, lo que la hace una de las ciudades con más chilenos en el extranjero.

De acuerdo con Reis (2015), Sao Paulo posee cerca de 12.000 restaurantes con 52 tipos de gastronomía, siendo un mercado altamente competitivo con un público exigente. Con 10,7 restaurantes por cada 10.000 personas, es la ciudad con más restaurantes en Brasil.

A pesar de que posee una cantidad importante de chilenos, Sao Paulo posee poca oferta de restaurantes de comida típica chilena. El único caso rescatable corresponde al restaurant “El Guatón”, que con un ambiente rústico típico de la zona central de Chile, ofrece una limitada oferta de empanadas, crudos, ceviches, pasteles de choclo, humitas, chilenitos y mil hojas.

A continuación se presenta un resumen de las principales variables consideradas en la toma de decisión de las ciudades en la que CarloCocina podría desarrollar su internacionalización.

Se han considerado las variables que caracterizan a la ciudad en términos de su potencial atractivo para el turismo y particularmente, para el desarrollo culinario. Además, se han considerado variables relacionadas con la cantidad de chilenos y latinos en cada una de las ciudades, puesto que son parte del segmento objetivo de CarloCocina.

**Tabla 3: Variables relevantes de ciudades en estudio**

	Población	% de Latinos*	# Restaurantes	Indicador (# restaurantes/ 10.000 personas)	# Turistas anuales	Gastos por turista [USD]	Número de Chilenos	# Restaurantes Chilenos	Rango de precios [USD]	Hospitalidad y turismo [% de empleo total]	Turistas Internacionales [Score 1- 27]	Vibra Cultural [Score 1- 27]	Calidad de Vida [Score 1- 27]	Facilidad comenzar negocio [Score 1- 27]	Impuestos globales [Score 1- 27]
<b>San Francisco</b>	852,469	15.30%	3,350	39.30	150,412	195	4,000	2	[5,5 - 15]	19.30%	14	20	16	22	17
<b>Londres</b>	8,538,689	1.33%	6,500	7.61	30,000,000	110	6,900	1	-	14.60%	27	26	14	19	20
<b>New York</b>	8,491,079	27.50%	45,209	25.30	54,300,000	239	20,688	6	[2 - 25]	13.60%	24	27	13	23	14
<b>Sao Paulo</b>	11,253,503	1.06%	12,000	10.66	12,400,000	123	30,000	1	-	11.50%	4	19	5	6	4

\* : % Extranjeros en el caso de Sao Paulo

**Fuente: Elaboración propia. Múltiples fuentes**

### 4.3 Selección del mercado objetivo

Para la selección del mercado objetivo, se considerará una matriz de priorización, la matriz de priorización es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterio.

La aplicación de la matriz de priorización conlleva un paso previo de determinación de las opciones sobre las que decidir que en este caso corresponde a las posibles ciudades a elegir, así como el uso de las variables previamente descritas y de valoración del peso o ponderación que cada uno de esas variables tendrá en la toma de decisiones.

Para hacer uso estas variables, se asigna un puntaje de importancia a cada una de ellas y además éstas serán normalizadas para que la magnitud no afecte la ponderación final conjunta.

Las variables seleccionadas difieren de las variables mostradas en un principio por cierta redundancia de la información. Así por ejemplo, el número de restaurantes y el número de población no fueron considerados puesto que el indicador de restaurantes/población es una variable que rescata ambos datos. El porcentaje de latinos tampoco ha sido considerado, ya dicho porcentaje incorpora el número de chilenos y por ende tampoco es considerada en la ponderación.

Dado que la información de restaurantes es indagatoria, no será utilizada en la ponderación. Finalmente las variables que indican que tan atractivo es una ciudad para establecer un restaurant fueron incorporadas en la matriz de priorización. Estas variables corresponden a: Hospitalidad y turismo, gasto por turista, turistas internacionales, vibra o ambiente cultural, calidad, facilidad para comenzar un negocio e impuestos corporativos.

En el siguiente cuadro se muestran la normalización de las variables seleccionadas, y además el valor de ponderación de cada una de las variables. La relevancia de cada una de estas variables ha sido validada por CarloCocina.

**Tabla 4: Puntuación y variables normalizadas**

Puntuación	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
	% de Latinos*	Indicador (# restaurantes/ 10.000 personas)	# Turistas anuales	Gastos por turista [USD]	Hospitalidad y turismo [% de empleo total]	Turistas Internacionales [Score 1- 27]	Vibra Cultural [Score 1- 27]	Calidad de Vida [Score 1- 27]	Facilidad comenzar negocio [Score 1- 27]	Impuestos
San Francisco	0.32	1.27	-1.02	0.46	1.38	-0.31	-0.73	0.83	0.57	0.47
Londres	-0.79	-0.90	0.25	-0.93	-0.05	0.93	0.73	0.41	0.19	0.90
New York	1.28	0.31	1.28	1.18	-0.35	0.65	0.98	0.21	0.70	0.04
Sao Paulo	-0.81	-0.69	-0.50	-0.72	-0.99	-1.27	-0.98	-1.45	-1.46	-1.40

**Fuente: Elaboración propia**

Al calcular la suma ponderada de cada una de las variables, por el ponderador respectivo, se tendrá la siguiente puntuación final:

**Tabla 5: Suma ponderada de variables**

Variables ponderadas	
San Francisco	0.32309
Londres	0.07600
New York	0.62775
Sao Paulo	-1.02683

**Fuente: Elaboración propia**

Lo que indicaría que debe ser Nueva York la ciudad donde CarloCocina debería iniciar su proceso de internacionalización.

#### **4.4 Características del Mercado: Ciudad, New York**

A través de una investigación descriptiva, se definirá cuál puede ser mercado potencial de CarloCocina, cómo es la industria en la que estaría inmerso el restaurant, cuáles son las competencias que debe tener CarloCocina para ser exitoso, así como las estrategias que debe seguir para asegurarlo.

##### **Entorno político - económico y la normativa legal**

Es la ciudad más poblada de EEUU con 8,5 millones de personas, siendo una ciudad intensa en comercio, finanzas, artes, moda, investigación y desarrollo, educación y entretenimiento.

La población de trabajadores de la ciudad de Nueva York es de aproximadamente 4,2 millones de personas, donde el sector hospitalidad corresponde al 7,8% de la fuerza laboral.

De acuerdo con la asociación nacional de restaurantes (National Restaurant Association, 2016), en el año 2014 había 45.209 restaurantes, de los cuales se proyectan ventas sobre los 35,8 billones de dólares, con un crecimiento de un 4% anual, empleando 851.500 trabajadores hacia el año 2015, teniendo un crecimiento de 7% con respecto al periodo anterior.

La ciudad se caracteriza por ser una de las mejores ciudades para realizar negocios. De acuerdo con Doing Business in United States (2016), la ciudad destaca por la facilidad para hacer negocios, el cual requiere de 4 días para iniciar un negocio, 6 procedimientos para iniciar un negocio y no requiere depósito para registrar una empresa. Ahora bien, si se compara con países de OCDE, Nueva York debe pagar mayor porcentaje de impuestos 45,9% (27,4% correspondiente a impuesto por ingresos, 9,9% impuesto por contribuciones y 8,6% por otros impuestos), comparado con 41,2% de impuestos de los países de la OCDE (países de altos ingresos de la OCDE).

Para desarrollar un restaurant en la ciudad de Nueva York, hay una clara normativa que se debe cumplir para poder obtener la licencia para operar un restaurant (nyc.gov, 2016). Típicamente, se pueden dividir estas normativas desde dos aspectos: El primer aspecto está relacionado con las leyes para operar un restaurant y el segundo aspecto está relacionado con las regulaciones de empleabilidad que se debe cumplir para operar un restaurant.

Con respecto a lo primero, se debe cumplir con la normativa relacionada con la manipulación segura de producto para consumo humano, regulaciones de espacios libre de humo, impuestos, regulación de los derechos del consumidor, entre otros. Entre los principales aspectos a considerar, se destaca:

- Permiso para operar un establecimiento de venta de alimentos
- Prohibición de fumar en establecimientos cerrados (Incluyendo cigarrillos electrónicos)
- Reciclaje de restos orgánicos
- Incorporar señalética

- Cumplir con requerimiento de protección de alimentos
- Recaudación de impuestos
- Protección a los consumidores
- Regulación para trabajadores que envían pedidos a domicilios en bicicletas
- Leyes contra discriminación en restaurantes y permiso de animales de ayuda

Con respecto a la empleabilidad, se deben cumplir las regulaciones de sueldos, propinas a empleados, sobretiempo u horas extras, no discriminación, sindicalización, entre otras regulaciones. Entre las principales regulaciones, se destaca:

- Elegibilidad de empleados
- Empleabilidad de menores
- Salarios y horas de trabajos
- Multas por violar leyes laborales
- Sindicalización
- Leyes anti-discriminación
- Salud y seguridad del empleado

Inversión – De acuerdo con la página de negocios Chron (Small Business - Chron.com, 2016), los precios de las propiedades para poder establecer un restaurant puede variar significativamente dependiendo del sector en que se desee ubicar el restaurant, por ejemplo es posible un costo de inversión de aproximadamente 450 mil dólares por un pequeño y exclusivo restaurant en Brooklyn hasta 120 mil dólares por un pequeño restaurant en el barrio de Brookside. De acuerdo con David Chang (2015), en términos promedios la inversión necesaria para un restaurant debería ser desde 300 mil dólares para un restaurant pequeño hasta 10 millones de dólares para un establecimiento de 4 estrellas.

Exportación de productos a Nueva York –De acuerdo con Prochile (Prochile.gob.cl, 2016), las principales tendencias en términos de consumo de alimentos exportados hacia EEUU están enfocadas a la nutrición sustentable y saludable. A su vez, de acuerdo a un estudio desarrollado por Specialty food association (2015), los productos de especialidad crecen a una tasa de un 21,8%, reflejando la tendencia de los consumidores de buscar mayor variedad y sabores.

Considerando lo indicado por NSA (2014) de los productos que presentan una mayor tendencia son aquellos productos frescos, de origen sustentable y que además se encuentran libres de ingredientes que afectan requerimientos dietéticos como el gluten.



**Tabla 6: Tendencias culinarias en New York**

RANKING TENDENCIAS MENUS 2015 (TOP 5)	
SERVICIO DE LA MESA	SERVICIO LIMITADO
1 Carnes y productos del mar locales.	1 Gluten free
2 Productos frescos locales.	2 Sustentabilidad.
3 Sustentables con el medio ambiente.	3 Produccion local.
4 Comida sana para niños.	4 Frutas y vegetales como parte de las comidas para niños.
5 Ingredientes naturales/bajo nivel de procesamiento	5 Postres pequeños.

**Fuente: National Restaurant Association**

### **La demanda**

La ventas en la industria de restaurantes y mercados de productos especializado, está fuertemente relacionado con las características del ciclo económico que se estén viviendo (NYC.gov, 2014). En el caso de New York, la demanda crece a tasas de un 3,6%.

Se puede apreciar, que en términos de ingresos, que las familias con un ingreso sobre los 70 mil dólares anuales, tienen una participación del 64% de la industria, destinando un 45,7% de su presupuesto en alimento. A su vez, los hogares con ingresos entre los 50 mil y los 70 mil dólares anuales, representan un 12,9% de la participación en la industria, destinando un 42,4% de su presupuesto en alimentación en restaurantes. Finalmente, los hogares con ingresos inferiores a los 50 mil dólares anuales participan con un 23,1% en la industria, representando un gasto de un 36,6% de sus ingresos en alimentos para este fin.

Con respecto a las tendencias del consumo (NYC.gov, 2014) hay varias tendencias que se destacan, particularmente la cocina étnica y sabores distintos. De esta forma, para la cocina étnica, la tendencia está dada por la comida peruana, comida coreana, cocina del sudeste asiático (por ejemplo comida Thai, vietnamita y malayo), comida étnica regional, comida étnica fusión, comida nórdica o escandinava, cocina regional americana y cocina latinoamericana.

**Tabla 7: Tendencias en consumo New York**

	HOT TREND	Yesterday's News	Perennial Favorite
20. Beets	35%	22%	43%
21. Passion fruit	34%	46%	20%
22. Fennel	34%	27%	38%
23. Brussels sprouts	33%	24%	43%
24. Radish/daikon	29%	36%	35%
25. Artichokes	27%	27%	45%
26. Cauliflower	21%	27%	52%
27. Zucchini	14%	31%	56%
<b>ETHNIC CUISINES</b>			
1. Peruvian cuisine	57%	31%	12%
2. Korean cuisine	56%	29%	15%
3. Southeast Asian cuisine (e.g. Thai, Vietnamese, Malaysian)	56%	14%	30%
4. Regional ethnic cuisine	56%	19%	25%
5. Ethnic fusion cuisine	54%	32%	15%
6. Nordic/Scandinavian cuisine	48%	41%	11%
7. Regional American cuisine	48%	18%	34%
8. Latin American/Nuevo Latino cuisine	47%	20%	33%
9. Middle Eastern cuisine	43%	32%	25%
10. Americanized ethnic cuisine (e.g. ethnic cuisine adjusted for American palates/Ingredients)	40%	36%	24%
11. Mediterranean cuisine	37%	16%	46%
12. Indian cuisine	32%	30%	37%
13. Russian cuisine	31%	48%	21%
14. Mexican cuisine	23%	21%	56%
15. Italian cuisine	15%	20%	65%
16. French cuisine	15%	33%	52%

**Fuente: National Restaurant Association**

Dentro de las personas susceptibles a ser atraídas por la cocina chilena, podemos establecer tres grupos claros, que adicionales al público general, pueden ser clientes habituales de CarloCocina. Uno de ellos son las personas que viven en Nueva York y que han visitado Chile el último tiempo, un segundo grupo estaría constituidos por los hispanos y comunidad de latinos que residen en Nueva York, y por último, todos los chilenos que residen regular o temporalmente en Nueva York.

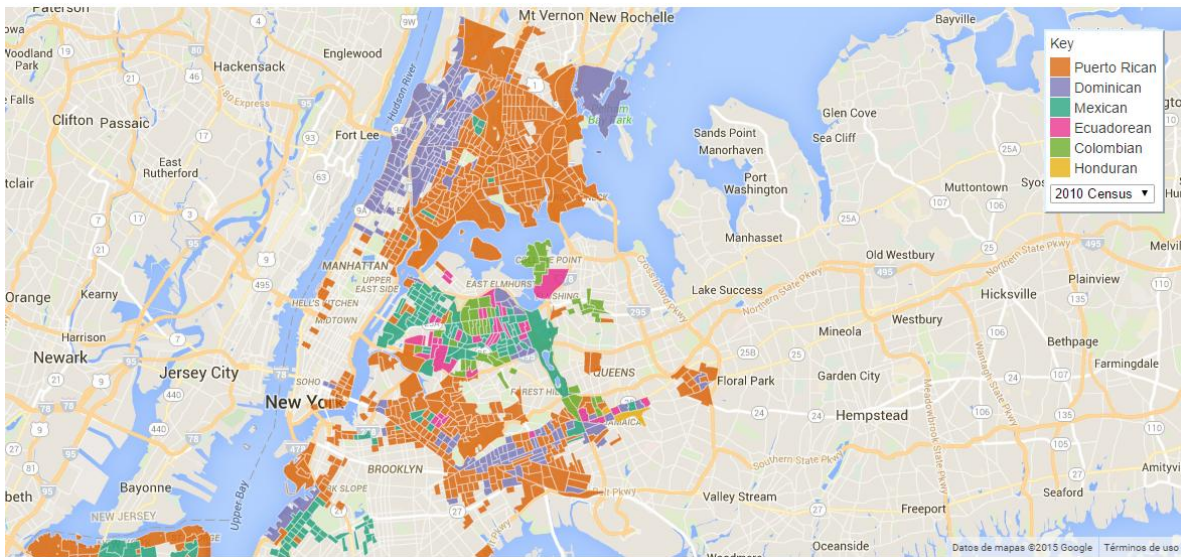
Según lo informado por el instituto nacional de estadísticas (INE, 2010), son alrededor de 92.379 personas que llegan o salen entre las Chile y la ciudad de Nueva York. Se estima que este número de personas han experimentado la cocina chilena y que eventualmente podrían estar interesadas en poder repetir dicha experiencia en Nueva York.

A su vez, se debe considerar la extensa comunidad de latinos e hispanos residentes en Nueva York. De acuerdo con censo de EEUU (United States Census Bureau, 2016), la comunidad de latino corresponde a un 28,6% de la población de la ciudad de Nueva York con 2.336.076 persona, siendo el grupo minoritario más grande. Se destaca que de esta comunidad latina, los mexicanos con 319.263 personas y la comunidad de Puerto Rico con

723.621 personas. La comunidad latina se caracteriza por pertenecer a hogares con ingresos promedio cercano a los 40 mil dólares anuales, en comparación con los 50 mil dólares anuales de un hogar promedio en EEUU (Pewhispanic.org, 2015).

La radioemisora WNYC (Project.wnyc.org, 2016), ha mapeado las comunidad de latinos en la ciudad de Nueva York. Así se tiene la siguiente configuración indicada en el mapa:

**Figura 1: Mapa de hispanos en New York City**



**Fuente: (WNYC, 2016)**

Se observa que los sectores Bronx, Ridgewood, Grendale, Bushwick, y Ozone Park, están dominados por la comunidad puertorriqueña, los sectores Harlem, Upper Manhattan, Kingsbridge, Fordham Heights, y las cercanías de City Island, se encuentran mayoritariamente dominicanos. A su vez, la comunidad mexicana se encuentra en los sectores de Astoria, Woodside, Corona, y North Corona. Otras comunidades se encuentran más dispersas en distintos sectores de la ciudad de Nueva York.

Finalmente, debemos considerar la comunidad de chilenos en New York. De acuerdo con U.S. Census (Quickfacts.census.gov, 2015), un 27,5% de la población de la ciudad de Nueva York, corresponde a latinos o hispanicos (2,3 M de personas), de las cuales sólo 20,688 corresponden a Chilenos (Chileusfoundation.org, 2015).

### **La oferta**

Con cerca de 23,500 restaurantes en la ciudad de Nueva York (Mpaenvironment.ei.columbia.edu, 2016), 40% de ellos se encuentran localizados en el estado de Manhattan, 23% en los estados de Brooklyn y Queens, 10% en el estado de Bronx, y un 4% en el estado de Staten Island.

La mayoría de los establecimientos son restaurantes pequeños, donde el 65% de ellos poseen menos de 50 sillas y sólo el 10% de ellos posee más de 100 asientos.

En términos generales, la competencia en La ciudad de Nueva York es importante y compleja. La ciudad posee una variedad de oferta difíciles de igualar con respecto a otras ciudades de EEUU o del mundo.

Los restaurantes de Nueva York representan 85 tipos de cocina, aunque la mitad de los restaurantes se encuentran en los top 10 en las categorías de cocina más populares. En orden descendente se encuentra que las categorías top son: americana, china, pizza, latina, italiana, cafés (café y té), otras, caribeña, y mexicana (Mpaenvironment.ei.columbia.edu, 2016).

De los restaurantes que venden comida chilena podemos encontrar de dos tipos: Restaurantes de comida latinoamericana y que además tienen una oferta de comida chilena y restaurantes de comida típica chilena. Éstos últimos típicamente tienen como dueño a chilenos erradicados en Nueva York.

Dentro de los restaurantes latinoamericanos se destaca: La pulpería, restaurant de comida latinoamericana. Se encuentra en dos sectores de la ciudad de Nueva York, una de ellas en Upper East Side y otra en Hell's Kitchen; Cascalote Latin Bistro, restaurant de comida latinoamericana, se encuentra en East Harlem.

Dentro de los restaurantes puramente chilenos se destaca: San Antonio Bakery, que corresponde a un pequeño local ubicado en Astoria, y su especialidad son las masas. Patagonia Chilean es otro restaurant ubicado en West New York y ofrece distintos platos chilenos.

Se menciona, que hay otros tres restaurantes de comida típica chilena, que se muestran cerrados de acuerdo a la información indicada en el buscador google. Estos restaurantes son Pomaire, Barros Luco y Horcon Bistro. Finalmente, se indica el mercado gourmet Puro Chile que se encuentra en el área de Chinatown de Nueva York y que también se encuentra cerrado.

### **Precios y márgenes comerciales**

Con respecto a la cadena de distribución, las características dependerán del tipo de restaurant y de qué tan grande sea éste. De acuerdo con un estudio de la Universidad de Columbia (Mpaenvironment.ei.columbia.edu, 2016) el mayor determinante de la elección de los distribuidores dependerá si se requiere distribuir alimentos en forma barata o distribuir alimentos en de la más alta calidad, aunque se indica que en general los restaurantes que poseen un buen nivel en Manhattan usan relativamente los mismos distribuidores independiente del tipo de cocina.

Sin embargo, dependiendo de la característica del restaurant, es posible que algunos restaurantes de cierta especialidad tengan distribuidores más específicos como lo es el caso

de los restaurantes de comida china, quienes se proveen productos directamente desde el Chinatown.

Según el estudio antes mencionado, los restaurantes independientes de tipo similar a CarloCocina, compran sus productos netamente basados en calidad más que sólo precio, usando distribuidores con lo que se mantiene una relación comercial de largo plazo.

Precios de competencia – De acuerdo con la información relacionada con la calidad de vida de las personas en la ciudad de Nueva York (Living, States & New York, 2016), los precios de restaurant se encuentran en el siguiente rango de precio:

**Tabla 8: Precios promedios de productos en La ciudad de Nueva York**

Restaurants	Precio promedio [USD]	Rango de precios
Comida, Restaurant promedio	18	12,0-24,0
Comida para dos personas, Restaurant de rango medio, tres tiempos	80	50,0-100,0
Comida en McDonalds (o equivalente a un MaC combo)	8	7,0-10,0
Cerveza local (0,5 litros draught)	6	5,0-7,0
Cerveza importada (botella 0,33 litros)	7	5,0-8,0
Cappuccino (regular)	4,23	3,50-5,0
Coca Cola/Pepsi (botella 0,33 litros)	1,87	1,50-2,50
Agua (botella 0,33 litros)	1,64	1,0-2,0

**Fuente: Living, States & New York**

### **Canales comercialización**

Las estrategias de comercialización se están volviendo digitales. El uso de comunicación electrónica para el marketing y la información sobre los restaurantes está siendo clave para la industria.

Los jóvenes están en la delantera con esta tendencia. De acuerdo con las tendencias del consumo (NYC.gov., 2014), como se observa en la tabla inferior, son los jóvenes quienes se encuentran más inclinados a recibir ofertas o publicidad a través de las redes sociales. A medida que se avanza en los segmentos etarios esa tendencia disminuye. A su vez, facebook y twitter los medios que poseen mayor frecuencia de uso.

**Tabla 9: Canales de comunicación oferta gastronómica por rango etario**

	General	18 a 34 años	35 a 45 años	45 a 54 años	55 a 64 años	sobre 54 años
Notificaciones o eventos especiales a través de redes sociales como	36%	50%	46%	34%	22%	15%
Notificaciones vía e-mail de especiales diarios	34%	46%	35%	36%	28%	18%
Notificaciones de especiales a través de mensajes de textos	27%	38%	32%	27%	16%	12%

**Fuente: (NYC.gov, 2014)**

La tendencia en la industria está asociada a tener un mayor acercamiento digital en las estrategias de marketing, siendo el marketing electrónico y el marketing a través de redes sociales, quienes acaparan la mayor cantidad de recursos destinados a dicha actividad.

En la siguiente tabla, se encuentra el porcentaje de operadores que están dispuestos a entregar mayor o menor cantidad de recursos a los siguientes métodos de marketing.

**Tabla 10: Tendencias en marketing en función del tipo de restaurant**

	Restaurant Familiar		Restaurant Casual		Restaurant Fino	
	Más recursos	Menos recursos	Más recursos	Menos recursos	Más recursos	Menos recursos
Marketing Tradicional (Como correo directo o publicaciones en periodicos)	14%	27%	19%	33%	12%	30%
Marketing electrónico (email o mensajes de textos)	65%	6%	64%	2%	67%	0%
Marketing en redes sociales (como Facebook, Twitter o Foursquare)	62%	4%	72%	1%	74%	1%

**Fuente: (NYC.gov, 2014)**

## **5. PROPUESTA DE INSERCIÓN AL MERCADO OBJETIVO**

Para poder insertar CarloCocina al competitivo mercado de New York, se debe establecer de manera clara la estrategia de la organización, de forma que todos los planes que le siguen sean consistentes con dicha estrategia y se tenga certeza de cuál es el fin de cada una de las acciones de dicho plan.

### **5.1 Modelo de Negocios**

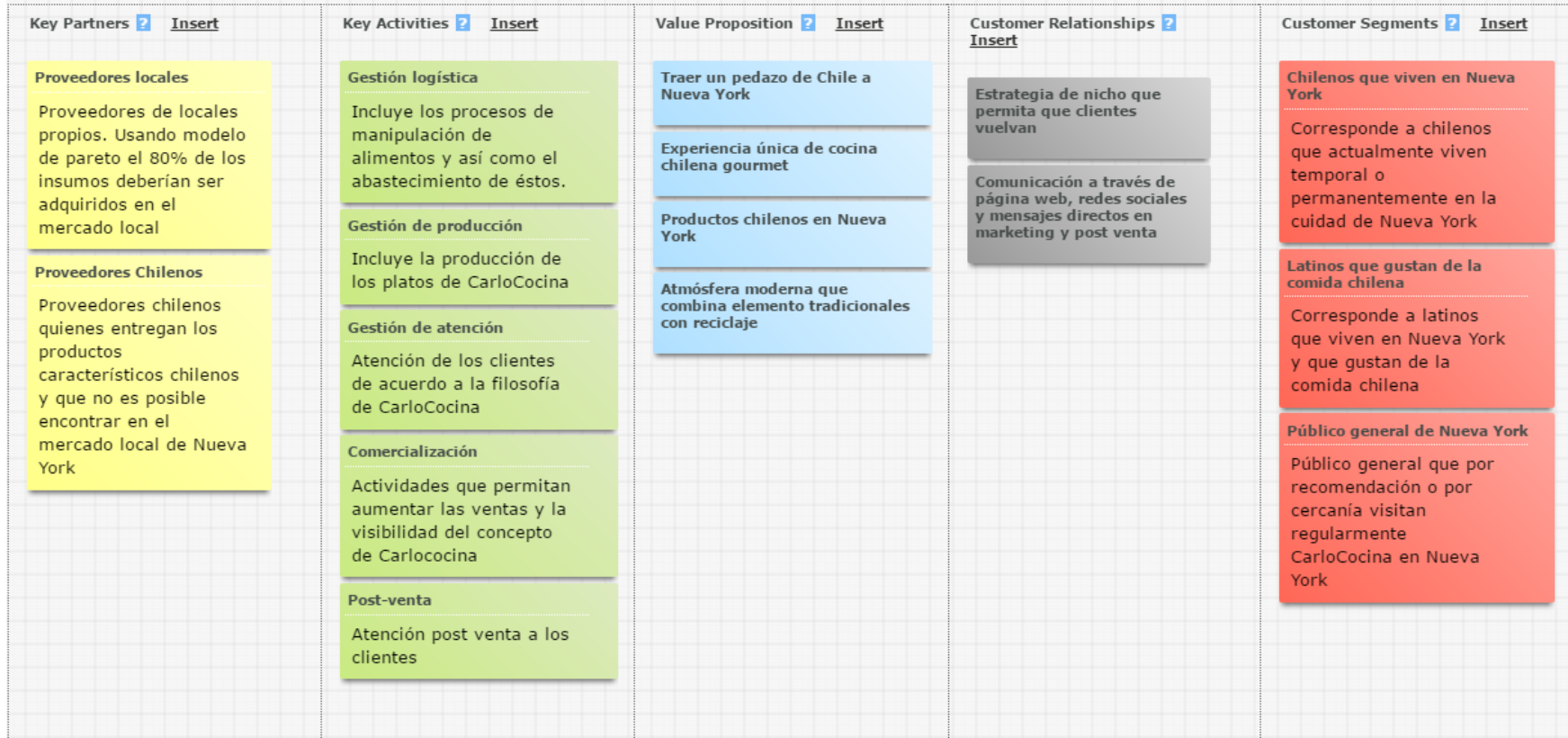
El modelo de negocios es una herramienta dinámica que permite idear un esquema de los planes de acción sobre los cuales CarloCocina debería desarrollar su proyecto de internacionalización.

Una de las metodologías más usadas para establecer modelos de negocios es el modelo Canvas. El modelo Canvas no es más que un gráfico con elementos que describen la propuesta de valor de un negocio o empresa, la infraestructura necesaria, el segmento objetivo, y los aspectos financieros de un negocio.

A continuación se indican los elementos claves de modelo de negocios de la internacionalización de CarloCocina, según la metodología canvas, basado en Osterwalder (2013).

Posteriormente, se incluirá el plan de negocios que complementa el modelo de negocios, donde se describirá con mayor detalle los objetivos de la internacionalización de CarloCocina en Nueva York, la viabilidad económica/Financiera del negocio.

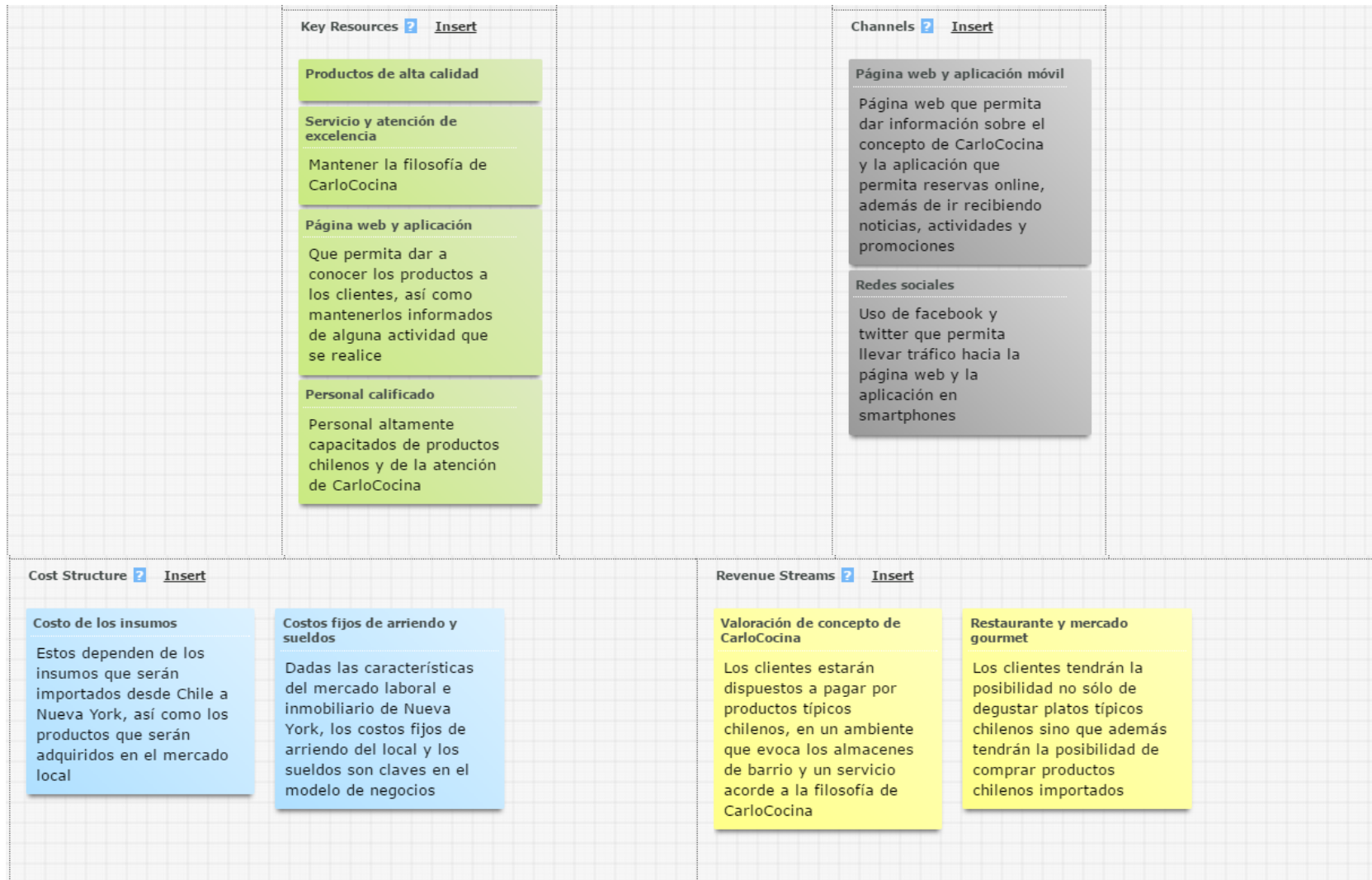
**Figura 2: 1era parte modelo de negocios**



**Fuente: Elaboración propia**



**Figura 3: 2da parte modelo de negocios**



**Fuente: Elaboración propia**

## **5.1 Plan Estratégico**

El plan estratégico manifiesta la visión conceptual y direccional de describe la visión, misión, objetivos y estrategias que CarloCocina debe desarrollar para lograr los objetivos deseados, de acuerdo a las características del entorno analizadas en el estudio de mercado.

### **5.1.1 Misión**

CarloCocina debe seguir manteniendo la misma filosofía que actualmente tiene para el mercado local, es decir, debe mantener la tradición culinaria chilena, con productos saludables, de alta calidad y amigables con el medio ambiente, en un formato gourmet.

Considerando lo anterior, la misión de CarloCocina será: “Una propuesta culinaria diferente, donde los clientes puedan conocer la identidad de cocina tradicional chilena en el competitivo mercado de Nueva York”

Los clientes de Carlo Cocina, debe ser capaces de vivir la experiencia de lo chileno, de lo diverso del pequeño país sudamericano, a través de la comida y de los productos gourmet importados desde Chile, que se encontrarán a la venta, en un espacio innovador y relajado.

A través del mercado gourmet y la comida, los clientes podrán vivir la experiencia de encontrarse con la identidad chilena. A través de la carta, se transportarán a Chile.

### **5.1.2 Visión**

La visión en la mayoría de los casos corresponde a un complemento de la misión y tiene como objetivo establecer una meta hacia el futuro en un plazo de 10 a 20 años.

Considerando entonces lo anterior, la visión de CarloCocina está relacionado desarrollar la influencia de cocina chilena en el exterior.

La visión de CarloCocina entonces será: “Llevar un pedazo de Chile a todas las ciudades más importantes de EEUU”.

### **5.1.3 Objetivos y Metas**

CarloCocina debe definir una estrategia de internacionalización en el competitivo mercado de Nueva York.

De acuerdo a la misión de CarloCocina, la estrategia debe estar enfocada al aumento de los beneficios, a través de la creación de valor, para tener una captura de éste, a través del precio, que les permita ser rentables en el largo plazo.

El objetivo entonces corresponderá a una estrategia de ventaja en términos de beneficios, generando una diferenciación con respecto a otros restaurantes chilenos o latinos, de forma

tal que logre ser rentable en el largo plazo. Para ello, se debe establecer una estrategia de nicho.

En ese contexto, se debe fijar un precio que no necesariamente esté basado en el precio de restaurantes cercanos, sino más bien, en la disposición a pagar, en función del mercado objetivo, por tener un restaurant de las características de CarloCocina.

En la estrategia de nicho se debe incorporar una estrategia de marketing enfocada específicamente al segmento objetivo de CarloCocina, con vías de comunicación fluidas, donde los clientes puedan tener rápido acceso a información sobre las actividades CarloCocina, así como proporcionando información de productos o stocks del mercado gourmet.

Para lo anterior, es necesario que el espacio destinado al restaurant y al mercado gourmet pueda mantener el diseño y la estética del concepto que tiene en Chile. Por tanto, se debe mantener la identidad local que se refleja en los materiales escogidos que tiene las actuales instalaciones, como la madera rústica o madera avejentada, fierro, azulejos de diseño colonial español, ladrillo expuesto, y un piso con baldosas de distintos diseños, en puntos claves del mercado.

Otros elementos de decoración como las mesas, lámparas hechas por productos reciclados, deben complementar la identidad chilena con los otros elementos esenciales de CarloCocina como la sustentabilidad, con productos de materiales reciclados.

## **5.2 Plan de Marketing**

Con el fin de recoger la estrategia de marketing, se desarrolla un plan de marketing, que permitirá establecer los principales lineamientos de la oferta de valor de CarloCocina. Entre dichas consideraciones, se detalla la forma de entrada al mercado gastronómico de Nueva York, la descripción de los productos, los canales formales de comunicación y la estrategia de precio.

### **5.2.1 Forma de Entrada**

Una vez que se ha establecido cuál será el mercado internacional objetivo, se debe determinar cómo acceder a dicho mercado. Existen varios modelos de entrada a mercados internacionales, unos que involucran inversión directa extranjera y otros que no involucran inversión directa (Shenkar et al., 2014). Entre los que no involucran inversión directa se encuentra las exportaciones y los acuerdos contractuales, y por el lado de la inversión directa se encuentran los Joint Venture y subsidiarias.

En todas las formas de entrada, hay cuatro variables claves que deben ser analizadas en su conjunto y que la importancia de una de ellas determina la estrategia a seguir. Una de esas variables es el control, que es la habilidad de poder influenciar las operaciones en el mercado objetivo; la segunda variable es la transferencia del riesgo, que indica cuánto conocimiento o “*Know how*” la compañía está dispuesta a perder; la tercera variable es la

intensidad de recursos, que es la cantidad de capital necesario para desarrollar la estrategia, y por último, se encuentra el aprendizaje, que es la habilidad de obtener conocimiento del mercado externo.

En el caso de CarloCocina, se debe evaluar los dos aspectos del negocio: El restaurant y el mercado chileno. En ambos aspectos o líneas de negocio, existen opciones de ingresar al mercado a través de inversión directa o no, por tanto deben ser evaluados por separado, en función de la importancia de las variables antes mencionadas, en estas dos líneas de negocios.

Considerando que la propuesta de valor de CarloCocina, se debe cuidar lo que son las características de los productos y el servicio que ofrece, debe tener control sobre las operaciones y guardar el conocimiento adquirido de la cocina chilena.

Bajo ese contexto, es claro que el enfoque debe estar en establecer un restaurant en la ciudad Nueva York a través de inversión directa, es decir, no entregar la administración a un tercero como las franquicias o licencias.

A su vez, con respecto al mercado gourmet chileno, dada las características únicas de los productos y la sustentabilidad del concepto que hay detrás cómo el comercio justo, es necesario que se mantenga el control y el *know-how* de los productos, por lo que la producción de éstos debe mantenerse en Chile y exportar hacia Nueva York.

Dado lo anteriormente mencionado, se debe seguir potenciando a los pequeños productores a través de la importación de los productos desde Chile directamente. Para ello, se requiere una coordinación logística con los distintos productores, para que de manera conjunta, se puedan realizar envíos periódicos de los productos necesarios para abastecer la cocina de CarloCocina y además abastecer el mercado gourmet chileno.

### **5.2.2 Producto**

Se quiere mantener completamente el concepto que se ha instaurado en Chile, no se ve en el corto plazo hacer modificaciones actuales a los productos. Lo que se debe evaluar entonces, es qué productos pueden concitar la mayor atención del público objetivo de CarloCocina en Nueva York.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta a personas que viven actualmente en Nueva York (Ver Anexo D: Encuesta segmento objetivo Carlo Cocina), un porcentaje importante de las personas considera que lo que le gustaría encontrar en un restaurant chileno son platos calientes del tipo pastel de choclo, humitas, prietas con papas, pollo al coñac, etc.

A su vez, con segunda mayor preferencia, se encuentra platos con productos del mar como el ceviche, platos con pescados, pastel o chupes de Jaiba, los que por la mayor dificultad en el acceso, hace que sea muy apetecido por chilenos que viven en Nueva York.

Como una tercera preferencia, se encuentran las empanadas en todos sus formatos, siendo mencionados por el 61% de los encuestados, lo que indica que evidentemente la oferta de las empanadas debe estar dentro de las prioridades de CarloCocina en su etapa de internacionalización.

Ya en cuarto lugar, con un 50% de las menciones por parte de los encuestados, se encuentran los sándwich típicos chilenos como el chacarrero, chemilico, churrascos y lomitos con todo tipo de ingredientes, además de sándwich de mechada. En esta misma posición, se encuentran los postres como el mote con huesillo, leche asada, arroz con leche, entre otros. Dado esto, un restaurant de CarloCocina en Nueva York debe considerar la oferta de estos productos, pero no debería estar dentro de la oferta prioritaria.

A diferencia de lo que se podría esperar, platos como sopas, cazuelas, charquicán, pantrucas, tomaticán y porotos grados, entre otros, concentran sólo 45% de las preferencias de los encuestados, lo que indicaría que este tipo de preparaciones no debería ser considerado prioritario para CarloCocina en una primera etapa.

Finalmente, se destaca que sólo un 34% de los encuestados consideran que les gustaría encontrar vinos chilenos en un restaurant de comida típica chilena, lo que indicaría que posiblemente la necesidad de vinos chilenos, de alguna forma ya se encuentra satisfecha por otros medios como *wine stores* u otros restaurantes.

Ahora bien, dado que la oferta gastronómica debe ir asociada a la oferta de vinos u otros tipos de bebidas, debe haber una oferta de vinos chilenos, pero la entrega valor a los clientes no debería estar enfocado a la carta de vinos.

Como conclusión, CarloCocina tener su carta de oferta principalmente platos calientes que requieren alta elaboración como pastel de choclos, humitas, costillar de cerdo, etc, además de platos con productos del mar como es el ceviche chileno, o platos con productos como salmón, reineta, u otros platos como chupe de mariscos, pastel de jaiba, caldillos, ostras marinadas, pulpo huasco, entre otros, como platos de fondo.

A su vez, como entrada o degustación, la oferta debe considerar entradas con mariscos como ostiones a la parmesana, embutidos chilenos, empanadas de distinto tipo, crudos chilenos. Adicionalmente, CarloCocina deberá ofrecer una oferta limitada de sándwiches y postres chilenos.

Por último, CarloCocina deberá tener una oferta de bebidas similar a las que cualquier restaurant de la plaza, incorporando vino y licores chilenos, pero no limitándose a vinos chilenos, ya que no generan valor por sí mismos.

### **5.2.3 Comunicación**

En concordancia con lo visto en el análisis de mercado, es claro que CarloCocina debe establecer estrategias de comunicación digitales. La comunicación a través de medios

electrónicos y la información de la oferta gastronómica de CarloCocina a través de páginas web será la clave para poder llegar a al público objetivo.

Según la encuesta de la industria de restaurantes de Nueva York (NYC.gov., 2014), el 18% de los consumidores considera a las opciones tecnológicas como una importante herramienta a la hora de decidir que restaurante elegir y el 63% de consumidores reconoce haber usado algún tipo de tecnológica para la elección de un restaurant.

Esta tendencia es mayor en las personas jóvenes, disminuyendo en los grupos etareos superiores. Cabe destacar que las familias que poseen hijos con edades inferiores a 18 años, son considerablemente propensos a usar herramientas tecnológicas para la selección de un restaurante.

Considerando lo indicado en la encuesta antes mencionada, un 59% de los adultos encuestados visitan las páginas web de los restaurantes, es prioritario que CarloCocina tenga una página web personalizada para el público de Nueva York, así como la información de la propuesta de valor de CarloCocina, es decir, que incorpore el menú y sus características que las hacen propias, información de las recetas y del tipo de producto usado, así como información de los proveedores de CarloCocina.

A su vez, dado que el 33% de las personas encuestadas manifiestan que hacen reservas a través de páginas web o alguna aplicación del restaurante, CarloCocina debe diseñar procesos tendientes a proveer ese servicio en largo plazo.

Además, CarloCocina debe ser capaz de mantener comunicación con sus clientes a través de páginas de facebook o twitter, donde puedan dar a conocer los productos, interactuar en páginas de facebook de chilenos en Nueva York o Latinos en Nueva York, e inclusive establecer estrategias de marketing digital a través de Google Adwords.

De acuerdo con executionists (Parr, 2014), página experta de marketing digital, sostiene que los precios de los componentes básicos de una página web son los que se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 11: Valores de marketing y comunicaciones vía web**

	Precio [USD]	Observación
Nombre del dominio	10	Valor anual
Servidor	10 - 100	Dependiendo del tráfico y los servicios del servidor
Diseño web, desarrollo	60	Valor por hora, este es el precio mínimo
Mantenimiento continua de la página	500	Valor anual
Marketing web	750	Valor que depende de la campaña

**Fuente: (Parr, 2014)**

### 5.2.4 Plaza

Para la definición de la plaza, se debe evaluar a la ubicación de la competencia, la ubicación de los clientes objetivos y dónde a los clientes les gustaría encontrar un restaurante chileno en Nueva York.

En la encuesta realizada a personas que viven actualmente en Nueva York (Ver Anexo D: Encuesta segmento objetivo Carlo Cocina), se les preguntó en qué suburbio les gustaría encontrar un restaurant chileno, lo que permitiría de alguna forma poder identificar el suburbio en el cuál las personas consideraban la mejor opción para un restaurant de las características de CarloCocina.

Dentro de las opciones posibles (fueron considerados todos los suburbios de Nueva York), la opción que generó un consenso mayoritario, fue la ciudad de Manhattan por el 56% de las preferencias. Ahora bien, este resultado puede ser esperable considerando que Manhattan es el centro financiero y cultural de Nueva York y bajo esa perspectiva, es esperable que las personas consideren que es una buena ubicación para localizar un restaurant chileno.

En segundo lugar, se encuentra el suburbio de Queens con 25% de las preferencias y por último Brooklyn, con el 12%. Lejos de las preferencias quedaron Bronx y Staten Island que quedaron con menos del 5% de éstas.

Por otro lado, se debe considerar la ubicación de los restaurantes de la competencia. Dentro de los restaurantes que recibieron más menciones en la encuesta (Ver Anexo D: Encuesta segmento objetivo Carlo Cocina), se encuentran los restaurantes San Antonio Bakery, Pomaire, y Los Andes.

San Antonio Bakery, el cual aparece con el 38% de las menciones, es considerado un restaurant chileno que se especializa en sándwich, completos y otros platos típicos de la comida chilena como humitas, chupe de marisco, plato con pescado, cazuela, porotos con rienda, ceviche y costillar, entre otros, cuya temporalidad corresponde a “platos del día”. San Antonio Bakery se encuentra en el barrio de Queens, en la esquina de calle Astoria Blvd orientación sur y la calle 37ava, y a 4,8 km de la estación Astoria Blvd.

Pomarie, restaurant que actualmente se encuentra cerrado, es un restaurante de comida latinoamericana, pero principalmente chilena. El restaurante se encontraba ubicado en el suburbio de Manhattan, en la concurrida calle 46 oeste, donde es posible encontrar una importante variedad de restaurantes, entre ellos de restaurantes italianos, latinoamericanos, españoles, y asiática.

Finalmente se encuentra el restaurante Los Andes Bakery, que es un negocio local, tipo almacén de barrio con amasandería, que posee productos elaborados de empresas chilenas como mermeladas, jugos, condimentos, etc. Este local se encuentra en North Bergen, que es un suburbio de New Jersey.

Por consiguiente, las alternativas que deben ser evaluadas deben ser en suburbio de Manhattan y además evaluar la posibilidad de que la ubicación sea en suburbio de Queens, en caso de que el análisis económico indique que Manhattan no sea viable económicamente.

Según Grubstreet (2014), el arriendo de locales en Manhattan ha crecido el último tiempo, promediando un 3% por año, siendo el costo de arriendo es una de las variables más relevantes en la decisiones que debe considerar CarloCocina para establecerse en Nueva York.

El precio de los arriendos varía en función de las avenidas en las que se encuentre, así por ejemplo es posible encontrar arriendo de locales a 500 USD por pie<sup>2</sup> (lo que correspondería a aproximadamente 5.400 USD por metro<sup>2</sup>) en lugares con menor afluencia de público, hasta 1.000 USD por pie<sup>2</sup> (10.760 USD por metro<sup>2</sup>) en lugares altamente concurridos. En términos generales, en promedio el valor de arriendo es 1.430 USD por metro<sup>2</sup>.

A diferencia de Manhattan, parece ser que Queens posee mejores espacio para un restaurant con las características de nicho de CarloCocina. Acorde con PropertyShark (2016), en una buena avenida de Queens, es posible encontrar arriendo de locales desde los 700 USD el metro cuadrado hasta los 860 USD el metro cuadrado en importantes sectores como boulevard que se encuentra entre la 68ava avenida y la 71ava avenida.

Considerando lo anterior, se analizará en el plan financiero cuál es la alternativa que le da la rentabilidad esperada a CarloCocina en Nueva York.

### **5.2.5 Precio**

Respecto de los precios, hay varios aspectos a evaluar. Lo primero, es la disposición a pagar por la oferta de valor que entregaría CarloCocina, los precios de la competencia de restaurantes con similar estándar en términos de calidad, servicio y ubicación, y los costos asociados a la producción, principalmente de productos que deben ser exportados desde Chile a EEUU.

En base a los resultados obtenidos por la encuesta a personas que viven actualmente en Nueva York (Ver Anexo D: Encuesta segmento objetivo Carlo Cocina), la disposición a



pagar por ciertos platos chilenos tiene variación por diversos factores entre los que se destaca: el barrio de Nueva York en que el restaurant se ubicaría, la ciudadanía del cliente, y si las personas han tenido una experiencia previa en un restaurant chileno en Nueva York.

Así por ejemplo, la disposición a pagar por un plato caliente es de 12,36 USD. Sin embargo dependiendo del barrio, existen diferencias significativas en esta disposición, siendo en los barrios Brooklyn y Manhattan donde las personas manifiestan mayor valoración con 14,29 USD y 13,16 USD respectivamente. Se destaca que no hay diferencias en función de la ciudadanía y que las personas que han ido a restaurantes chilenos en Nueva York presentan una mayor disposición a pagar.

En cuanto a la disposición a pagar por un sándwich, ésta es en promedio 9,55 USD, donde la mayor valoración se da nuevamente en Brooklyn 11,43 USD. Existen leves diferencias en términos de disposición a pagar si se observa por ciudadanía o por la existencia previa o no en restaurantes chilenos.

Asimismo, la disposición promedio por una empanada es de 5,04 USD, siendo Brooklyn y Manhattan los barrios donde las personas asignan una mayor valoración por una empanada con 6,86 USD y 5,3 USD respectivamente. A diferencia de los casos anteriores, se observa que las personas con ciudadanía chilena valoran un 48% más una empanada que personas que no chilenas.

En relación, a la disposición a pagar por guisos típico chilenos, éste es de 10,96 USD, siendo nuevamente Brooklyn y Manhattan quienes las personas identifican como los barrios donde se está dispuesto a pagar 12,43 USD y 11,44 USD respectivamente. No se presentan diferencias en la disposición a pagar por ciudadanía, aunque las personas que han visitado restaurantes chilenos en Nueva York poseen mayor disposición con respecto a otras personas.

Considerando, los precios promedios indicados en el análisis de mercado y la disposición a pagar obtenidos en base a encuesta antes mencionada, se tendrá que el ticket promedio estará compuesto de la siguiente manera:

**Tabla 12: Valoración ticket promedio**

Item	Precio [USD]
Bebidas	6
Entrada	6,86
Plato de fondo	14,29
Postre	6
Ticket promedio	33,15

**Fuente: Elaboración propia**

### **5.3 Plan de Inversiones, Recursos Humanos, Operaciones**

En esta sección, se incorporarán tres planes. Un plan de inversiones que indica los principales ítems en los que se debe invertir para que se puedan desarrollar las actividades primarias y de apoyo, en el plan de operaciones.

Adicionalmente, se incorpora un plan de personas o recursos humanos, que revela el perfil de las personas necesarias para desarrollar de manera efectiva la cadena de valor de CarloCocina.

Por último, se describe el plan operacional, que describe las actividades primarias y las actividades de apoyo necesarias para la correcta operatividad de CarloCocina en Nueva York.

#### **5.3.1 Plan de Inversiones**

El plan de inversiones de CarloCocina es clave para desarrollar la oferta de valor de CarloCocina en Nueva York. El objetivo del plan de inversiones es mantener la filosofía de CarloCocina, es decir, proveer una decoración y atmósfera innovadora, fresca, cómoda y funcional, dando una clara identidad chilena y a la vez, la modernidad que CarloCocina le ha impregnado a sus espacios.

En conjunto con ello, el plan de inversiones debe ser capaz de albergar más de 350 personas diariamente, por tanto debe tener la infraestructura y el inmobiliario que permita generar una experiencia al cliente similar a la que actualmente tienen los clientes en CarloCocina.

Además de lo anterior, el servicio mantendrá las mismas características del restaurant en Chile, es decir, debe haber diferenciación en el servicio, de manera que haya una atención cálida y rápida, pero además debe estar el servicio de bandeja que permita a los clientes acceder directamente al mesón y obtener los platos que desean.

En este contexto, el plan de inversiones considera la habilitación de un espacio de 350 metros cuadrados con las mismas características del local ubicado en el Mall Parque Arauco (Ver Anexo A: Imágenes de CarloCocina en Chile). Para ello, el plan considera los siguientes aspectos: modificaciones en la construcción; sistema de aire acondicionado; equipamiento de cocina, incluyendo utensilios de cocina, utensilios para el comedor y el sistema de refrigeración; inmobiliario, incluyendo elementos de decoración y packaging

**Modificaciones en la construcción:** representa el 62% de la inversión. Este ítem considera que el local elegido debe ser completamente renovado para cumplir con la normativa del estado de Nueva York y además para asegurarse que las instalaciones satisfacen el diseño original de CarloCocina.

**Sistema de aire acondiciona:** corresponde al 10% de la inversión. Este ítem es esencial para Nueva York, considerando que la ciudad puede tener temperaturas máxima promedio de 25° en verano y 2°C promedio en invierno (Holiday-weather.com, 2016).

**Equipamiento de cocina:** el equipamiento de cocina más equipo de refrigeración y los utensilios, corresponden al 18% del total de inversión. Este ítem evidentemente es clave para las operaciones del restaurante.

A continuación se muestra la proyección en cada uno de los ítems considerados en el plan de inversión.

**Tabla 13: Plan de Inversiones Carlo Cocina**

Descripción Inversión	Monto Proyectado de inversión [\$]	Monto Proyectado de inversión [USD]*
Modificaciones a la construcción	323.809.306	477.440
Sistema de aire acondicionado	49.958.906	73.662
Equipamiento de cocina	56.639.291	83.512
Cámaras de frio industriales	21.000.000	30.963
Inmobiliario (Mesas y sillas)	20.492.640	30.215
Cámaras de seguridad y equipos musicales	5.836.091	8.605
Decoración	4.777.500	7.044
Packaging	10.500.000	15.482
Utensilios para cocina	5.250.000	7.741
Utensilios para comedor	9.162.687	13.510
Sistema computacional	14.620.213	21.557
Total	522.046.635	769.731

\* Valor dólar observado (USD) = 678,22

**Fuente: Elaboración Propia**

### 5.3.2 Recursos Humanos

El plan de recursos humanos o plan de personas, debe considerar dos aspectos claves de CarloCocina: uno es asegurarse de que las personas son capaces de preparar la comida

tradicional chilena y además que tengan incorporado la filosofía de CarloCocina, de forma tal, que los clientes locales sean capaces de identificar el concepto gastronómico chileno, incluyendo el trato acogedor e informal de los meseros, bartender, y staff en general.

El plan de personas considera cuatro pilares principales: La administración, quienes son los mandatados a asegurar la viabilidad operacional y financiera del restaurante; La producción, separada en producción comida y producción líquidos, quienes son los encargados de asegurar que los productos satisfacen con el concepto gastronómico de CarloCocina; y por último, El servicio al cliente, quienes con los encargados de impregnar la atención con la filosofía de CarloCocina.

## **Administración**

**Gerente de Tienda:** debe ser una persona con experiencia en el manejo de personal, que conozca de inventarios, compras, cumplimiento de metas y de servicio al cliente. Debe tener conocimiento de exportaciones y protocolo en servicio al cliente, además de tener conocimiento de las buenas prácticas en la producción.

**Administrador Financiero:** debe ser una persona con conocimiento contable y financiero. Debe ser capaz de asegurar la viabilidad financiera del restaurant, haciendo estimaciones de demanda, definiciones de precios y análisis de los flujos efectivos, que le permitan tomar decisiones financieras.

**Administrador Operacional:** esta persona debe tener conocimiento y experiencia en restaurantes. Debe manejar indicadores claves de la gestión de un restaurant, así como manejo de personal, inventario de materias primas, conocimiento en ventas enfocado en la calidad de servicio, de forma que asegure la viabilidad operacional de CarloCocina.

**Administrador de Personas:** esta persona debe conocer desarrollar el ciclo completo de los empleados, desde la inducción hasta el término de la relación laboral, incluyendo remuneraciones, beneficios sociales, turnos y control de asistencia, entre otros. Debe tener conocimiento en las leyes y regulaciones laborales de Nueva York.

**Encargado de adquisiciones:** debe saber programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita CarloCocina, velando que se realicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente. Adicionalmente, debe conocer el proceso de importación de productos chilenos para asegurar la viabilidad operativa de CarloCocina.

**Encargado de Producción:** la persona en este rol debe ser capaz de coordinar la planificación de la producción, con la coordinación con las áreas de producción de comida y líquidos, de manera que puedan cumplir con los protocolos de atención y calidad de servicio.

## **Producción comida**

**Chef:** el chef debe ser el cargado de la organización general de la cocina, debe elaborar y componer los menús, validar que se tienen los insumos necesarios, debe capacitar al área de producción sobre el concepto gastronómico de CarloCocina, y debe supervisar a la cocina e incluso debe ser un facilitador del Jefe cocina si se requiere.

**Jefe de cocina:** su principal función es elaborar y condimentar todos los platos que salgan de su partida, debe dominar la elaboración de platos típicos chilenos. Debe realizar las mismas funciones de cocinero.

**Ayudante de cocina:** debe ser una persona con experiencia en trabajo de cocina, de manera que sea rápido en la pre-preparación de los platos. Tendrá funciones rutinarias y mecánicas en la producción. Debe ser capaz de realizar funciones más complejas en caso de que el Jefe de cocina lo requiera.

**Ayudante de limpieza:** es la persona que debe asegurar la limpieza del área de cocina, es decir, debe estar encargado de limpiar la vajilla, cristalería, fuentes de servicio y cubiertos.

## **Producción líquidos**

**Bartender:** su principal función es organizar el bar, levantar los requerimientos de éste, tener conocimiento de los tragos, es especial algún trago que sea característico de Chile, y controla el stock del bar y solicitar su reposición.

## **Servicio al cliente**

**Jefe de servicio:** debe velar porque los clientes puedan vivir la experiencia de CarloCocina, debe dar la bienvenida a las personas y encargarse de que todas las mesas han sido atendidas de acuerdo a los protocolos de servicio establecidos. Debe coordinar a los meseros y al ayudante de limpieza para correcta atención.

**Mesero/Camarero:** son las personas encargadas de atender directamente a los clientes. Deber conocer muy bien los platos y saber las características de éstos. Es particularmente deseable que tengan conocimiento de Chile y de donde provienen los productos, para que puedan emplear la filosofía de CarloCocina.

**Ayudante de limpieza:** debe velar por la limpieza de las mesas y de todo lugar donde se atiende a los clientes. Debe estar a disposición del jefe de servicio cuando éste lo requiera.

## **Remuneraciones**

De acuerdo con Glassdoor (2016), página especializada en la comparación de sueldos para distintas industrias, se ha determinado que en el ámbito de los restaurantes, las remuneraciones no presentan mayor variabilidad entre un restaurante y otro, por

consiguiente es relativamente directo hacer una estimación de cuánto serán los gastos fijos por concepto de remuneraciones.

En términos generales, se puede observar que para un gerente de restaurant el sueldo anual oscila en torno a los 54.104 USD anuales, un miembro de staff tiene un sueldo anual entre los 17.670 USD y los 18.800 USD, al igual que un cajero. Por otro lado los administradores financieros u operacionales, tienen sueldos que bordean los 47.066 USD, y los Chefs tienen sueldos que superan en promedio los 54.188 USD.

A continuación, se indica los sueldos aproximados anuales del staff necesario para que CarloCocina opere en Nueva York. En la tabla se puede apreciar las horas semanales requeridas para cada función.

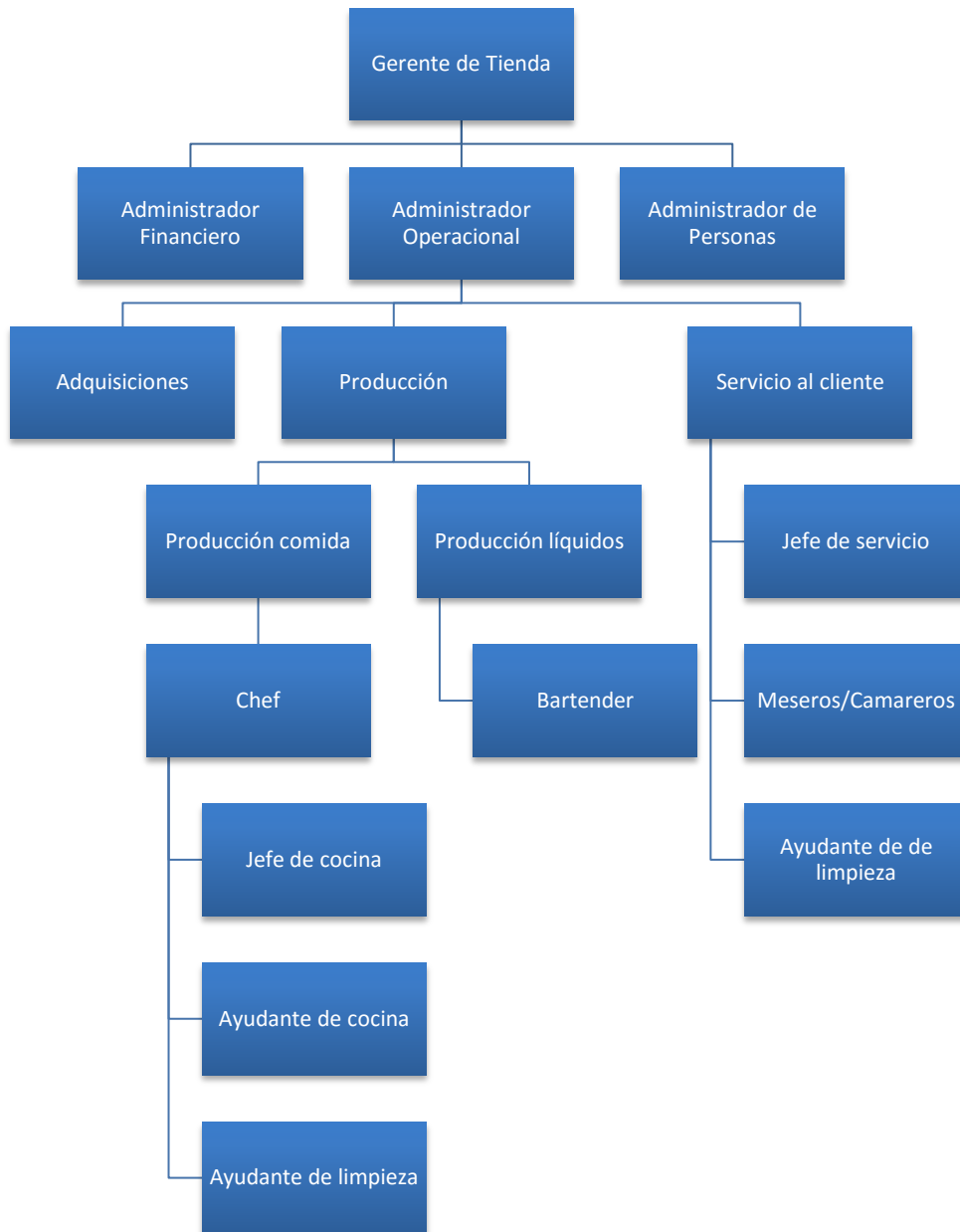
**Tabla 14: Salarios y dotación de CarloCocina**

	Salario anual [USD]	Salario mensual [USD]	Horas semanales [Hrs]	% Mes	Salario mensual estimado [USD]	Salario anual estimado [USD]
<b>Administración</b>						
Gerente de Tienda	54.104	4.509	40	100%	4.509	54.104
Administrador Financiero	47.066	3.922	20	50%	1.961	23.533
Administrador Operacional	47.066	3.922	40	100%	3.922	47.066
Administrador de Personas	47.066	3.922	20	50%	1.961	23.533
Encargado de adquisiciones	47.066	3.922	40	100%	3.922	47.066
Encargado de Producción	47.066	3.922	40	100%	3.922	47.066
<b>Producción comida</b>						
Chef	54.188	4.516	40	100%	4.516	54.188
Jefe de cocina	47.066	3.922	40	100%	3.922	47.066
Ayudante de cocina	18.080	1.507	40	100%	1.507	18.080
Ayudante de limpieza	17.670	1.473	40	100%	1.473	17.670
<b>Producción líquidos</b>						
Bartender	18.080	1.507	20	50%	753	9.040
<b>Servicio al cliente</b>						
Jefe de servicio	47.066	3.922	40	100%	3.922	47.066
Mesero/Camarero (5)	18.080	1.507	200	500%	7.533	90.400
Ayudante de limpieza	17.670	1.473	40	100%	1.473	17.670
<b>Total</b>						<b>543.548</b>

**Fuente: (Glassdoor, 2016)**

Finalmente, se tiene la estructura organizacional que acompaña la definición de las funciones antes descritas.

**Figura 4: Estructura Organizacional CarloCocina en Nueva York**



**Fuente: Elaboración propia**

### 5.3.3 Costos de Operación

Para asegurar la viabilidad financiera y operativa de las funciones que desarrolla CarloCocina, se deben considerar los principales costos, tanto variables como fijos, que son claves para éxito de CarloCocina en Nueva York.

De esta forma, se considerarán como costos directos claves: el costo directo de las ventas; el costo de exportación de productos desde Chile a Nueva York; gastos generales como arriendo del local y gastos de suministros; y finalmente, otros gastos de comercialización. Cabe mencionar que remuneraciones y gastos en marketing, ya han sido tratados en puntos anteriores.

#### Costo directo de ventas

Dado lo complejo es que analizar el costo de los insumos, de cada uno de los ítems que componen un plato en el mercado Nueva York, se hará una aproximación de cuánto es esperable que sea el costo de los insumos en función de los ingresos por venta.

Considerando los ingresos y el costo de los insumos de CarloCocina, para el mes de febrero de 2016, se tiene el siguiente cuadro:

**Tabla 15: Costos e ingreso de CarloCocina (Febrero 2016)**

Ítem	Costo de insumos [\$]	Ingresos por venta [\$]	Ratio Costos/Ingresos
Mercado	2.999.337	5.350.743	56%
Cocina	25.293.887	56.909.388	44%
Pastelería	3.308.490	11.065.625	30%
Cafetería	61.404	1.658.842	4%
Bar	2.833.124	11.682.923	24%
Bebestibles	2.619.098	13.525.175	19%
Total	37.115.340	100.192.695	37%

**Fuente: CarloCocina**

Al analizar el ratio de costo versus ingresos por venta, se tiene que en términos generales este ratio corresponde a un 37%. Este valor será el ratio que se utilizará para la evaluación del flujo de cajas. Considerando lo anterior, necesariamente se debe realizar un análisis de sensibilidad para determinar la importancia de este ratio para analizar el éxito o no de la internacionalización de CarloCocina.

#### Costo de transporte e internación

Dado que muchos de los productos para las preparaciones de los platos de CarloCocina son chilenos, es difícil que la mayoría se puedan encontrar en Nueva York. Considerando esto,



se debe considerar los costos asociados al transporte y pago de aranceles aduaneros de productos importados desde Chile hacia Nueva York.

Considerando la información proporcionada por el Banco Mundial (2016) el costo de exportaciones de un contenedor de 20 pies (peso máximo 19.540 kilos de producto exportado) es de 910 USD.

En este costo de exportación, todos los cargos vinculados con la realización de los procedimientos para exportar o importar los productos están incluidos. Estos incluyen: costos de documentación, tarifas administrativas para despacho de aduana y control técnico, honorarios del despachante, gastos de manipulación en la terminal y transporte terrestre. El cálculo del costo no incluye tarifas o impuestos comerciales.

A su vez, este costo no considera que mucho de los productos que deben ser considerados requieran refrigeración, por lo que el costo adicional de refrigeración debe ser considerado.

Con respecto a los aranceles de internación, se debe considerar que los productos importados desde Chile deben considerar el arancel ad valorem, que no es más que un impuesto que en promedio es un 5.63% sobre el valor FOB (Free on Board, es decir, impuestos calculados sobre el valor de los productos importados) de los productos importados de acuerdo con Global Trade Solutions (2016). A su vez, se debe considerar el valor del procesamiento de la mercancía importada que asciende a los 0.3464% del valor de los productos.

### **Gastos generales**

En los gastos generales, los principales ítems que deben ser considerados son el arriendo y el gasto en suministros de agua, luz, gas, internet y teléfono, entre otros.

El gasto fijo en arriendo es uno de los puntos más críticos del proceso de internacionalización de CarloCocina. Como ya ha sido discutido previamente, la ubicación es clave por dos aspectos, el primero está relacionado con la afluencia de público que puede tener el restaurante y además porque el costo de arriendos para locales, como el requerido para un restaurante de las características de CarloCocina, es significativo. Dada la sensibilidad de esta variable para la factibilidad financiera del proceso de internacionalización, se incorporará esta variable en el análisis de sensibilidad.

Se ha considerado que el restaurante de CarloCocina en Nueva York debe tener un tamaño similar al existente en Chile, por lo que se requiere que el tamaño sea aproximado a los 344 metros cuadrados. Considerando esto, la estimación del gasto de arriendo se hará en base a un local que tenga 350 metros cuadrados.

En el siguiente cuadro se indica el gasto fijo anual en arriendo, considerando un precio estimado por metro cuadrado de 500 USD el metro cuadrado, en una avenida en el suburbio Queens.

**Tabla 16: Gasto arriendo anual CarloCocina**

Descripción Gastos	
Arriendo de local [USD / m2]	500
Metros cuadrados deseados [m2]	350
Valor arriendo mensual [USD]	175.000
Valor arriendo anual [USD]	2.100.000

**Fuente: Elaboración propia**

Además de lo anterior, se ha hecho una estimación del gasto de suministros de agua, luz, gas e internet corresponden a un 3% sobre los ingresos por venta.

### 5.3.4 Plan de Operaciones

En esta sección se mostrarán las principales actividades necesarias a desarrollar con el fin de generar una propuesta de valor, para los clientes de CarloCocina en Nueva York.

Dado que las operaciones están coordinadas en función de la propuesta de valor, se han segmentado en dos aspectos:

El primer aspecto, son todas las actividades de apoyo necesarias para poder desarrollar cualquier otra actividad, como es tener la infraestructura para una correcta gestión, el equipo de personas necesario para generar la experiencia CarloCocina, la tecnología para la gestión del restaurant y el proceso de compras adecuado para el proceso de producción.

El segundo aspecto, está relacionado con las actividades directas del restaurante, y que tienen relación con la logística y coordinación interna de las actividades diarias, con la gestión de la producción, con la gestión de la atención, con las actividades de marketing y con el servicio de post-venta.

#### Actividades de apoyo

**Infraestructura:** las actividades de infraestructura comprenden la dirección general de CarloCocina en Nueva York, la planificación, gestión de las finanzas, contabilidad, control de costos de producción, la gestión de la calidad.

**Personas:** comprenden aspectos relacionados con la gestión de personas de CarloCocina, tales como la selección, formación, retribución o motivación. En el plan de personas aparece una persona específica para el desarrollo de estas actividades de apoyo.

**Tecnología:** son aquellas actividades cuyo objetivo es la mejora continua de procesos y actividades de producción, así como también para el tratamiento de la información para mejorar los procesos de control y comercialización del negocio.

**Compras:** las actividades de compras están encaminadas a buscar los mejores productos, con los mejores precios y en las mejores condiciones posibles, además de otras actividades relacionadas como la logística y gestión de importaciones.

### **Actividades Principales**

**Logística Interna:** se incluyen actividades como la recepción y almacenamiento de insumos. La logística interna debe dar cuenta de los procesos de manipulación de alimentos, almacenamiento de productos, conservación de insumos, control de inventarios, devoluciones a proveedores y gestión de mermas.

**Gestión de producción:** comprende las actividades de preparación y cocción de los alimentos, transformándolos en los platos característicos de CarloCocina. Dentro de estas actividades, se encuentra el proceso de preparación, presentación de los platos, limpieza del área de producción, mantenimiento de utensilios y herramientas de producción y control de la calidad.

**Gestión de atención:** incluye las actividades relacionadas con el servicio y entrega del producto final al cliente, tales como el proceso de recepción del pedido, nivel de servicio, gestión de reservas, organización, limpieza de mesas y sillas, y mantenimiento de las zonas de atención y su entorno.

**Comercialización y Marketing:** considera todas las actividades para promocionar el restaurante. Estas actividades corresponde a: diseño de atención, publicidad a través del plan de marketing, diseño de las cartas, políticas de precios y un control de las ventas.

**Servicios Post-venta:** consiste en la obtención de medios para elevar o mantener el valor añadido del restaurante. Puede ser a través de políticas de fidelización, inteligencia de negocios a través de bases de datos, ajuste del producto en función de los requerimientos del cliente, atenciones personalizadas u otros servicios adicionales.

A continuación se muestra como estas actividades se ordenan en la cadena de valor de CarloCocina.

**Figura 5: Cadena de Valor CarloCocina**



**Fuente: Elaboración propia**

## 5.4 Plan Financiero

Existen varias metodologías para la evaluación de la *performance* financiera de proyectos, la mayoría de ellas considera el valor del dinero en el tiempo, reflejado en una tasa de descuento, que considera el costo del capital involucrado en dicho proyecto, independiente de la fuente de ingreso utilizada.

La principal metodología, corresponde al valor presente neto (VAN) que consiste en el descuento de los flujos de caja de la operación del proyecto, de acuerdo a la tasa de descuento exigida por los financistas. Esta metodología es ampliamente utilizada, debido a es directa en términos de aplicación, fácil en términos de interpretación y fácil de comparar entre distintos proyectos.

Un segundo método de valorización, es obteniendo la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto, que corresponde a la tasa de descuento que genera un valor presente neto o VAN igual a cero, lo que indicará que cualquier proyecto será más aceptado que otro si su TIR es mayor, particularmente si la TIR es mayor al costo del capital (indistintamente tasa de descuento para estos efectos).

Para efectos de esta tesis, serán las metodologías mencionadas las que se usarán para determinar la factibilidad financiera del proyecto de internacionalización de CarloCocina.

### 5.4.1 Costo de Capital

El costo de capital de una compañía o de un proyecto de inversión corresponde a la rentabilidad que se les exige a la totalidad de sus activos, independientes de la fuente de financiamiento de éstos.

Ahora bien, considerando que típicamente los proyectos y empresas son financiados a través de patrimonio de los inversionistas y deuda de acreedores externos, la rentabilidad exigida a sus activos, necesariamente debe considerar estas dos fuentes de financiamiento.

Una estimación de este costo de capital está dado por el costo promedio ponderado del capital (WACC en si sigla en inglés), que no es otra cosa que el promedio ponderado del costo del capital propio de los inversionistas más el costo de la deuda, después de impuestos, aportada por los acreedores.

Se tendrá entonces que el costo del capital, estará dado por:

$$WACC = r_p \frac{P}{D + P} + r_d(1 - t) \frac{D}{D + P}$$

Donde:  $r_p$  corresponde a la rentabilidad exigida por los inversionistas,  $r_d$  corresponde a la rentabilidad exigida por el acreedor externo,  $t$  es la tasa de impuesto, en este caso al impuesto de primera categoría,  $P$  es el patrimonio y  $D$  la deuda exigible. Identificando y estimando cada uno de estas variables, se podrá entonces determinar el costo del capital.

Dado que CarloCocina no ha considerado deuda en el proceso de internacionalización, se hará el supuesto de que el 20% de los activos son financiados bajo deuda, ya que eso asegura hacer uso del escudo tributario, con la consiguiente reducción del costo del capital.

Para obtener el retorno exigido por los inversionistas, se puede determinar a través de CAPM. CAPM es un modelo de valorización de capital, el cual está dado por:

$$r_p = r_f + \beta \times (\bar{r}_m - r_f)$$

Donde:  $r_f$  corresponde a una tasa libre de riesgo,  $\beta$  es el riesgo sistemático de los activos, es decir cómo co-varia su comportamiento con respecto al mercado, y  $\bar{r}_m$  es el retorno esperado de la industria.

La tasa libre de riesgo, es una tasa largo plazo y para estos efectos usaremos la tasa de los bonos soberanos de Chile en dólares, cuyo valor es 3,407% (Mercados, Gertner, Andonie & Rivas, 2016).

La rentabilidad del mercado está dada por la rentabilidad de los restaurantes de las características de CarloCocina en New York. De acuerdo con ("The Average Profit Margin for a Restaurant", 2016), el margen varía en función de las características del restaurante.

Si el valor promedio del ticket del restaurante es menor a 15 USD, típicamente el margen es de un 3%, si el valor del ticket se encuentra entre 15 USD y 25 USD el margen promedio es de un 3,5%, sin embargo si el valor del ticket es mayor a 25 USD, el margen es sólo un 1,8%. Ahora considerando las características de CarloCocina, el precio del ticket debería estar en el segundo rango, por tanto la rentabilidad del mercado en este caso sería 3,5%.

Con respecto al riesgo sistemático, hay variados estudios en EEUU que establecen dicha variable para distintas industrias. Uno de esos estudios, es la escuela de negocios Stern de la Universidad de Nueva York (2016), que establece que para los restaurantes, el riesgo sistemático ( $\beta$ ) es 0,75, lo que indica que el mercado de restaurantes amortigua la respuesta del sistema económico.

De esta forma, se tendrá que el retorno esperado de los accionistas será:

$$r_p = 3,407\% + 0,75 \times (3,5\% - 3,407\%)$$

$$r_p = 3,48\%$$

Para obtener el costo de la deuda ( $r_d$ ), se obtiene un aproximado de la información de las tasas efectivas promedio indicadas por la SBIF (2016), donde se ha considerado que para un crédito sobre los 5.000 UF, la tasa promedio anual es 7,3% a enero de 2016.

Finalmente, se tiene que la tasa de impuesto, correspondiente al impuesto por ingreso a la renta de sociedades, de acuerdo con Price Water Coopers (2016) corresponde a 6,5%.

Se tendrá entonces, que el costo de capital WACC, estará dado por:

$$WACC = 3,48\% * 0,8 + 7,3\% (1 - 6,5\%) * 0,2$$

$$WACC = 4,15\%$$

#### 5.4.2 Evaluación Flujo de Caja

Para evaluar la viabilidad económica de la internacionalización de CarloCocina en Nueva York, se ha calculado un flujo de cada en un periodo de 5 años, los cuales considera la información descrita en los puntos anteriores y además, se han considerado ciertos supuestos, los cuales se describen a continuación:

**Ingresos por venta:** Los ingresos por venta consideran dos variables críticas: la demanda y el precio promedio del ticket.

La demanda corresponde a un 50% de los chilenos que actualmente viven en Nueva York de acuerdo a lo mencionado en el análisis de mercado. Se considera una tasa de crecimiento promedio del 3,6%, que es el crecimiento del mercado esperado para la industria.

Este valor, es un escenario de tipo conservador por dos motivos. El primer motivo es que no se considera el público general, que no necesariamente es chileno y, en segundo lugar no se considera el porcentaje de las personas que mencionan que irían a un restaurante chileno en Nueva York, que según la encuesta (Anexo D: Encuesta segmento objetivo Carlo Cocina) el 94% de las personas que no han ido a un restaurante chileno en Nueva York, le gustaría ir a uno.

A su vez, el precio promedio del ticket corresponde a 33,15 USD, que es el precio promedio estimado en el plan de marketing. Se considera un incremento promedio del ticket de 2,5%, que es la inflación de Nueva York, según Bureau of Labor Statistics (2016).

**Tabla 17: Ingresos por venta proyecto internacionalización**

Año	0	1	2	3	4	5
Precio Promedio del ticket [USD]		33,15	33,98	34,83	35,70	36,59
Clientes mensuales		10.539	11.066	11.619	12.200	12.810
Clientes anuales		126.468	132.791,40	139.430,97	146.402,52	153.722,64
Ingresos por venta [USD]		4.192.414	4.512.086	4.856.132	5.226.412	5.624.926

**Fuente: Elaboración propia**

**Costos Fijos:** Los costos fijos corresponden principalmente a las remuneraciones descritos en el plan de personas, el costo del plan de marketing, el gasto fijo por concepto de arriendo del local, y el gasto fijo en servicios como teléfono, internet, luz, agua y gas.

**Tabla 18: Costo fijos proyecto internacionalización**

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Costos Fijos [USD]</b>	<b>0</b>	<b>-2.771.230</b>	<b>-2.794.409</b>	<b>-2.818.659</b>	<b>-2.844.044</b>	<b>-2.870.633</b>
<i>Sueldos</i>	0	-543.548	-557.137	-571.065	-585.342	-599.975
<i>Plan de Marketing</i>	0	-1.910	-1.910	-1.910	-1.910	-1.910
<i>Arriendo local</i>	0	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000
<i>Gasto de servicios</i>	0	-125.772	-135.363	-145.684	-156.792	-168.748

**Fuente: Elaboración propia**

**Costos Variables:** Los costos variables consideran principalmente dos ítem, el costo variable en insumos y el costo asociado al proceso de importación desde Chile a Nueva York.

Para el costo de los insumos, se ha realizado un aproximado de cuánto del total de los insumos pueden ser adquiridos directamente en el mercado local, evitando gastos de importaciones desde Chile a Nueva York, y además considera los insumos que por su característica propias, son difíciles de encontrar en el mercado local.

A su vez, se ha considerado el costo de importar desde Chile los insumos que no pueden ser comprados en el mercado local. Lo anterior, corresponde a lo ya mencionado en costo de transporte e internación.

**Tabla 19: Costos Variables proyecto internacionalización**

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Costos Variables</b>	<b>0</b>	<b>-1.597.729</b>	<b>-1.719.556</b>	<b>-1.850.672</b>	<b>-1.991.786</b>	<b>-2.143.659</b>
<i>Insumos</i>	0	-1.551.193	-1.669.472	-1.796.769	-1.933.773	-2.081.223
<i>Insumo Mercado Local</i>	0	-1.240.955	-1.335.577	-1.437.415	-1.547.018	-1.664.978
<i>Insumo Importado desde Chile</i>	0	-310.239	-333.894	-359.354	-386.755	-416.245
<i>Costo de exportaciones</i>	0	-46.536	-50.084	-53.903	-58.013	-62.437

**Fuente: Elaboración propia**

**Gastos financieros, préstamo y amortizaciones:** De acuerdo a lo mencionado en la sección costo del capital, se ha incorporado un endeudamiento del 20% de la inversión, con una tasa de 7,3%, y un plan de pago de 60 meses.



**Tabla 20: Deuda proyecto internacionalización**

<b>Monto Inversión [USD]</b>	<b>769.731</b>
Monto del Crédito [USD]	153.946
Tasa de interés anual [%]	7,3%
Número de pagos	60
Pago Mensual [USD]	-11.404
Pago Anual [USD]	-136.853

**Fuente: Elaboración propia**

Considerando dicho préstamo, se tiene que los gastos financieros (intereses) y las amortizaciones anuales serán:

**Tabla 21: Intereses y amortizaciones deuda**

Año	0	1	2	3	4	5	Total
Intereses	0	10.364	8.365	6.215	3.903	1.416	30.263
Amortizaciones	0	26.478	28.477	30.627	32.939	35.426	153.946

**Fuente: Elaboración propia**

**Inversión fija:** La inversión total del proyecto se encuentra indicada en la sección plan de inversiones, sin embargo en el flujo de caja se debe considerar la depreciación del activo fijo sujeto a depreciación. Bajo el esquema de depreciación acelerada, se tendrá que el flujo anual de depreciaciones es:

**Tabla 22: Depreciación inversión fija proyecto internacionalización**

Inversión sujeta a depreciación	Monto Proyectado de inversión [USD]	Años Depreciación (Acelerada)	Depreciación año 1	Depreciación año 2	Depreciación año 3	Depreciación año 4	Depreciación año 5
Sistema de aire acondicionado	73.662	3	24.554	24.554	24.554	0	0
Equipamiento de cocina	83.512	3	27.837	27.837	27.837	0	0
Cámaras de frío industriales	30.963	3	10.321	10.321	10.321	0	0
Inmobiliario (Mesas y sillas)	30.215	2	15.108	15.108			
Cámaras de seguridad y equipos musicales	8.605	2	4.303	4.303			
Sistema computacional	21.557	2	10.778	10.778			
<b>Total</b>	<b>248.514</b>	<b>2,8</b>	<b>92.901</b>	<b>92.901</b>	<b>62.712</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Valor residual proyecto:** Considerando que en todo flujo de caja, se debe considerar el valor presente del valor residual del proyecto, se debe considerar este valor residual o terminal dentro del flujo de caja.

El valor residual corresponde al valor de proyecto en el escenario en que se mantiene de manera indefinida posterior al periodo de análisis. Para estos efectos, será considerado como un flujo de caja perpetuo con un crecimiento de tasa fija y descontado de acuerdo a la tasa de descuento del proyecto.

Considerando que el flujo operacional del proyecto al año 5 es 569.618 USD, asumiendo como tasa de crecimiento constante de 2,5% al crecimiento promedio del ticket mencionado anteriormente, y la tasa de descuento del proyecto de un 4,5%.

Con ello se tiene que el valor residual del proyecto es  $569.618 / (4,5\% - 2,5\%) = 34.522.324$  USD.

**Capital de trabajo:** Se estiman 197.153 USD como capital de trabajo. Este valor corresponde al déficit de caja acumulado máximo.

Considerando los flujos descritos anteriormente, se aprecia que el valor actual neto del proyecto, considerando una tasa de descuento de 4,15%, da un valor de 28.239.704 USD, con una TIR de 107,28%.

Definitivamente el VAN del proyecto de internacionalización de CarloCocina en Nueva York es positivo, y considerablemente satisfactorio dada la envergadura del proyecto en sí, es lo suficientemente atractivo para que se tome la decisión de realizarlo y bajo esa perspectiva, es difícil que CarloCocina podría tener un proyecto alternativo de similares características, y que pueda generar mayor valor para la organización.

Se debe destacar, que una parte importante de los resultados están dados por el importante valor residual del proyecto, las que a su vez, se encuentra fuertemente determinada por la baja tasa de descuento que se están incorporando. Evidentemente, ante un ajuste de tasa al alza, el valor del proyecto podría ser considerablemente menor.

Por otro lado, que la TIR es significativamente mayor a la tasa de descuento, indicando que ante un aumento de la tasa, producto de dificultades para conseguir financiamiento, ya sea a través de préstamo o capital propio, este proyecto tendrá amplia holgura en la creación de valor, por ende el resultado es robusto.

**Tabla 23: Flujo de caja resumido CarloCocina**

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por venta	0	4.192.414	4.512.086	4.856.132	5.226.412	5.624.926
Costos Fijos	0	-2.771.230	-2.794.409	-2.818.659	-2.844.044	-2.870.633
Costos Variables	0	-1.597.729	-1.719.556	-1.850.672	-1.991.786	-2.143.659
Gastos Financieros	0	-10.364	-8.365	-6.215	-3.903	-1.416
Depreciaciones legales	0	-92.901	-92.901	-62.712	0	0
Pérdida de ejercicios anteriores	0	0	-279.810	-382.955	-265.081	0
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-279.810</b>	<b>-382.955</b>	<b>-265.081</b>	<b>121.598</b>	<b>609.217</b>
Impuesto de primera categoría	0	0	0	0	-7.904	-39.599
<b>Utilidad después de impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-279.810</b>	<b>-382.955</b>	<b>-265.081</b>	<b>113.694</b>	<b>569.618</b>
Depreciaciones legales	0	92.901	92.901	62.712	0	0
Pérdida de ejercicios anteriores	0	0	279.810	382.955	265.081	0
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>0</b>	<b>-186.909</b>	<b>-10.244</b>	<b>180.586</b>	<b>378.776</b>	<b>569.618</b>
Inversión fija	-769.731	0	0	0	0	0
IVA de la inversión	-68.314	0	0	0	0	0
Recuperación IVA de la inversión	0	68.314	0	0	0	0
Valor residual de los activos	0	0	0	0	0	124.257
Capital de trabajo	-197.153	0	0	0	0	0
Recuperación del capital de trabajo	0	0	0	0	0	197.153
Préstamos	153.946	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	-26.478	-28.477	-30.627	-32.939	-35.426
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-881.251</b>	<b>41.836</b>	<b>-28.477</b>	<b>-30.627</b>	<b>-32.939</b>	<b>285.985</b>
<b>Flujo de caja privado</b>	<b>-881.251</b>	<b>-145.074</b>	<b>-38.721</b>	<b>149.959</b>	<b>345.837</b>	<b>855.603</b>
<b>Valor residual del proyecto</b>	<b>34.522.324</b>					

**Fuente: Elaboración Propia. Valores en USD**

En el Anexo E: Flujo de Caja internacionalización CarloCocina, es posible observar el detalle de los flujos.

### 5.4.3 Análisis de Sensibilidad

Considerando que la evaluación del proyecto pareciera ser altamente atractiva, resulta entonces relevante analizar cómo cambia la evaluación del proyecto, si se cambia alguna de las variables críticas del proyecto.

De esta forma, si consideramos lo mencionado en el plan de operaciones, hay tres variables que son claves en el éxito del proyecto de internacionalización de CarloCocina en Nueva York, una de ellas es el ticket promedio, otra es el precio del arriendo, y la tercera, el costo de los insumos.

La primera variable es precio del ticket promedio. Esta variable fue definida en función de un menú simple y en función de la disposición a pagar dado por la encuesta realizada a personas que actualmente viven en Nueva York (Ver Anexo D: Resultados y metodología de encuesta a segmento objetivo de Carlo Cocina).

Se torna relevante entonces, como se afectado negativamente estos resultados ante cambios en el precio de ticket y del respectivo excedente del consumidor.

La siguiente figura muestra la variación del VAN ante un aumento o disminución del valor del ticket promedio por cliente.

**Tabla 24: Variación del VAN ante variaciones en el precio del ticket**

	Precio Promedio Ticket		
	Valor [USD]	VAN [USD]	%
Base	33,15	28.239.704	
10%	36,47	44.780.362	59%
8%	35,80	41.479.789	47%
6%	35,14	38.171.903	35%
4%	34,48	34.862.001	23%
2%	33,81	31.551.857	12%
0%	33,15	28.239.704	0%
-2%	32,49	25.239.861	-11%
-4%	31,82	22.630.646	-20%
-6%	31,16	19.590.890	-31%
-8%	30,50	16.033.269	-43%
-10%	29,84	12.473.992	-56%

**Fuente: Elaboración Propia**

Como se puede corroborar, es posible conseguir un aumento del 12% en el VAN del proyecto, si es posible aumentar tan sólo en un 2% el precio de ticket. Se detecta entonces, que en la medida de que se pueda generar una mayor disposición a pagar por los productos de CarloCocina, entonces el VAN será significativamente superior y bajo esa perspectiva, si se decide internacionalizar CarloCocina en Nueva York, se deben evaluar que acciones generan mayor valor a los clientes de Nueva York, para aumentar el excedente del consumidor.

A su vez, ante disminuciones importantes del precio del ticket, el VAN disminuye considerablemente, a pesar de que los valores siguen siendo positivos. Sólo a precios del orden de los 27 USD, el VAN deja de ser positivo.

Una segunda variable crítica es precio de los arriendos. Se ha discutido previamente, que el alto valor de los arriendo de los locales, es una característica del mercado en Nueva York y por ende, se debe considerar este factor a la hora de determinar la ubicación más rentable para CarloCocina.

Con el fin de dimensionar el impacto de esta variable, se ha realizado un análisis de sensibilidad que considera variaciones en el precio de arriendo. Para lo anterior, se ha definido un rango de un aumento de un 10% en el precio del arriendo de local, hasta una disminución de un 10% del precio de dicho arriendo.

A continuación se expone la variación del VAN en función del aumento o disminución del precio del arriendo, con respecto al valor base del VAN.

**Tabla 25: Variación del VAN ante variaciones en el precio de arriendo**

	Precio Arriendo Local		
	Valor [USD]	VAN [USD]	%
Base	500	28.239.704	
10%	550	18.837.740	-33%
8%	540	21.121.952	-25%
6%	530	23.071.318	-18%
4%	520	24.663.904	-13%
2%	510	26.256.491	-7%
0%	500	28.239.704	0%
-2%	490	30.366.139	8%
-4%	480	32.490.689	15%
-6%	470	34.614.980	23%
-8%	460	36.739.241	30%
-10%	450	38.859.165	38%

**Fuente: Elaboración propia**

A juzgar por los resultados obtenidos, se reafirma que el precio del arriendo del local efectivamente es un determinante, ya que ante un leve cambio de éste, produce un aumento o disminución sustancial del VAN, aunque en menor magnitud comparada con el precio del ticket promedio.

Consecuentemente, ante una disminución de un 2% en el precio de arriendo, es posible obtener aumentos del VAN del orden 8%, y viceversa, si no es posible conseguir el precio piso de 500 USD, el proyecto disminuye su valor en un 7~8%.

A juzgar por este análisis, es posible incluso aventurarse en una avenida más concurrida, aunque sea más costosa que una avenida más concurrida, puesto que la disminución del VAN disminuye, pero el proyecto sigue siendo rentable.

El desafío entonces es indagar de manera precisa la ubicación deseada y estimar si es posible cumplir con un precio que mantenga un flujo de caja positivo, pero que asegure una alta afluencia de público al restaurant CarloCocina.

Finalmente, se ha considerado el costo de los insumos para un análisis de sensibilidad. Según las estimaciones realizadas sobre la realidad de CarloCocina en Chile, se ha estimado que el costo de los insumos corresponde a un 37% de los ingresos por venta.

Dicha estimación, se ha considerado para evaluar el flujo de caja del proyecto de internacionalización de CarloCocina en Nueva York, se debe evaluar entonces, es como varía el VAN si disminuye o aumenta la proporción de insumos sobre ingresos.

Para lo anterior, se ha considerado variaciones porcentuales de la proporción de insumos sobre ingresos en un rango de un aumento del 10%, hasta una disminución porcentual de 10% menor.

En la siguiente tabla, se muestra los resultados de dicho análisis de sensibilidad, incorporando la variación del VAN en función del porcentaje de insumos sobre ingresos por venta.

**Tabla 26: Variación del VAN ante variaciones en el costo de insumos**

	Costo de Insumos		
	Insumos/Ingresos [%]	VAN [USD]	%
Base	37%	28.239.704	
10%	41%	18.753.647	-34%
8%	40%	21.051.008	-25%
6%	39%	22.783.504	-19%
4%	38%	24.472.028	-13%
2%	38%	26.160.552	-7%
0%	37%	28.239.704	0%
-2%	36%	30.383.792	8%
-4%	36%	32.525.995	15%
-6%	35%	34.668.094	23%
-8%	34%	36.810.060	30%
-10%	33%	38.952.026	38%

**Fuente: Elaboración Propia**

Al igual que el análisis de las sensibilidad de las variables anteriores, una disminución o aumento porcentual del ratio costos sobre ingresos por ventas, generan una variación del orden de 7~8% en el VAN del proyecto. Así, al disminuir en un 2% dicho ratio, el VAN aumenta un 8%, y por el contrario, si el costo aumenta un 2% el VAN del proyecto disminuye un 7%.

Lo relevante de este análisis es que el proyecto sigue siendo viable si la estimación de costo actual no es la correcta, ya que aunque el costo sobre ingresos sea un 41%, el proyecto sigue siendo viable, dando importante espacio para que en la implementación el costo no sea crítico en el éxito del negocio.

Como conclusión general del análisis de sensibilidad, si la decisión es llevar a cabo el proyecto de internacionalización, existen holguras para ser implementado, ya que es posible que antes escenarios adversos, el proyecto mantenga la viabilidad financiera, siendo el plan de operaciones y el de personas el foco en la etapa de implementación.

## 6. CONCLUSIONES

CarloCocina ha sido una marca que ha sabido posicionarse dentro del mercado gastronómico local. La impronta basada en rescatar las recetas tradicionales de la cocina chilena, incorporando el concepto gourmet y elementos de reciclaje, han sido reconocidos por sus clientes y se ha convertido en una ventaja competitiva en el mercado.

Sin embargo, CarloCocina debe definir una estrategia de crecimiento y consolidación que le permita afianzar su posicionamiento en largo plazo, ya que actualmente CarloCocina no posee una posición económica y financiera de CarloCocina indicaría la necesidad de mejorar su nivel de ventas para poder

Surge entonces, la necesidad de ver en mercados internacionales, un espacio para oferta de valor de CarloCocina, de manera que tanto chilenos en el exterior como extranjeros puedan conocer y disfrutar de la experiencia gastronómica que CarloCocina tiene para ofrecer. La decisión de CarloCocina, es en principio, de incursionar en el mercado extranjero.

Para ello, se evaluaron distintas opciones, siendo la ciudad de Nueva York, la ciudad que se ajusta más a las expectativas en cuanto a potencial, tamaño del mercado, cantidad de turistas, desarrollo del sector gastronómico, menores impuestos, entre otros factores.

Es entonces Nueva York, donde CarloCocina debe generar una propuesta de valor, basado en su ventaja competitiva que es comida tradicional chilena gourmet, por tanto, todas las actividades deben tener ese foco. Para conseguirlo, es clave que la cadena de abastecimiento del proceso de compra esté bien estructurada, así como el proceso de importación de productos desde Chile a Nueva York.

Dado lo crítico de la propuesta de valor, que requiere know-how y conocimiento en el proceso de elaboración, la estrategia entonces es establecer directamente un restaurant de CarloCocina en Nueva York, a través de arriendo de un local que permita una rápida liquidación del negocio en caso de que resulte ser no rentable. El lugar que mejor cumple con dichos propósitos corresponde al suburbio de Queens.

Respecto de la evaluación económica, se establece que para iniciar operaciones en Nueva York se requiere una alta inversión, superior a los 700 MUSD, que permitan desarrollar la atmósfera de CarloCocina y cumpla con los requerimientos legales y de aclimatación correspondientes. Esta inversión será financiada en un 50% con deuda y 50% con capitales propios, maximizando el valor económico del proyecto.

En conjunto con ello, se estableció una tasa de descuento del 4,15%, calculado en base a las metodologías WACC y CAPM, un resultado bajo para un emprendimiento pero esperable para un negocio de rubro gastronómico.



En conjunto con lo anterior, se realizó una evaluación económica en un periodo de 5 años, que si bien es positiva con un VAN de aproximadamente 28 MMUSD con una TIR del 5,69%, generando valor para CarloCocina, este valor se debe principalmente al valor residual del proyecto, ya que el flujo de caja privado sólo es positivo luego del tercer año.

Es el precio del ticket promedio por cliente, el valor del arriendo, y el costo de los insumos las variables críticas que determinan el resultado antes mencionado. De acuerdo al análisis de sensibilidad, el precio del ticket es la variable más crítica para la factibilidad económica del proyecto, seguido por el costo de los insumos, y por último el precio del arriendo del local. Cabe señalar, que ante variaciones del rango [-10%, 10%] en el valor de dichas variables, el proyecto sigue generando valor para los inversionistas, siendo bajo esa perspectiva robusto.

El desafío para la administración de CarloCocina, es entonces hacer una medición exhaustiva de dichos valores para reafirmar o descartar los valores del escenario base y en definitiva tener certeza de la factibilidad económica del proyecto, ya que parte importante del valor que genera el proyecto se debe a su valor residual.

Por otro lado, se identifica que los procesos claves del éxito en el mercado, están relacionados principalmente con dos aspectos. El primero relacionado con desarrollar la capacidad logística para obtener los insumos necesarios, en especial lo referente al proceso de importación desde Chile, de los insumos que no son posibles de encontrar en Nueva York, como productos del mar u otros.

El segundo proceso clave, son los procesos de la cocina, y la atención del servicio. Para lo anterior, el desarrollo de las personas es un elemento determinante. Es crucial para la correcta entrega del valor de CarloCocina, que la preparación de los productos del restaurante, se ajuste de manera fiel a las recetas tradicionales de CarloCocina y que además, la atención sea reflejo de la experiencia al cliente que se desea entregar.

Finalmente, los factores críticos de éxito en este proyecto de internacionalización de CarloCocina, destacan la capacidad de manejar las variables claves para obtener una mayor generación de valor, y cómo son coordinadas las actividades para generar una oferta que realmente satisfaga la filosofía de CarloCocina.

## BIBLIOGRAFÍA

America Economía. 2015. Loreto Oda Marín: La gastronomía latinoamericana huele a éxito. [En línea] <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-gastronomia-latinoamericana-huele-exito> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Arolavintetres.com.br,. 2015. Arola - Vintetres. [En línea] <<http://www.arolavintetres.com.br/es/>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Banco Mundial. 2016. Costo de exportaciones (US\$ por contenedor) | Datos | Tabla. [En línea] <<http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.EXP.COST.CD>> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

Canal 13. 2014. Verano en Brasil: ¿Cómo vive la colonia chilena en Sao Paulo?. [En línea] <<http://www.t13.cl/videos/actualidad/verano-en-brasil-como-vive-la-colonia-chilena-en-sao-paulo>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Chefmedina.com,. 2015. Chef Julian Medina. [En línea] <<http://www.chefmedina.com/>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Chileusfoundation.org,. 2015. Chilean American Foundation. [En línea] <<http://www.chileusfoundation.org/chileans.html>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Cidades.ibge.gov.br,. 2015. IBGE | Cidades | São Paulo | São Paulo. [En línea] <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=355030> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

City, N. 2015. New York City Travel Costs & Prices - The Statue of Liberty, the Empire State Building & Broadway Shows | BudgetYourTrip.com. Budget Your Trip. [En línea] <<http://www.budgetyourtrip.com/united-states-of-america/new-york-city>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

De Toni, A. F., Professor. 2012. International Operations Management: Lessons in Global Business [En línea] <<http://UQL.ebib.com.au/patron/FullRecord.aspx?p=797520>>

Doingbusiness.org,. 2016. Doing Business in United States - World Bank Group. [En línea] <<http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/united-states>> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

DutyCalculator. 2016. Import duty & taxes when importing into Chile [En línea] <<http://www.dutycalculator.com/country-guides/Import-duty-taxes-when-importing-into-Chile/>> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

Emol,. 2014. Plaza Vespucio y Costanera Center lideran ranking de malls con más flujo de visitas. [En línea] <<http://www.emol.com/noticias/economia/2014/11/28/692158/plaza->

vespucio-y-costanera-center-son-los-malls-con-mayor-flujo-de-visitas-en-la-rm.html>  
[Consulta: 19 de noviembre de 2015]

Financial management; principles and applications, 9th ed. 2001. Reference and Research Book News, 16(4).

Galetovic, A., Poduje, I., & Sanhueza, R. 2014. Malles de Santiago, de centros comerciales a centros urbanos. Centro de estudios públicos. Santiago: CEP.

Guide To Backpacking Through Europe | The Savvy Backpacker,. 2015. Daily Costs to Visit London | City Price Guide. [En línea] <<http://thesavvybackpacker.com/daily-costs-visit-london/>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

GrubStreet (2014). Manhattan's Restaurant Real Estate Troubles Are Real: An Expert Explains. [En línea] <<http://www.grubstreet.com/2014/07/real-estate-union-square-rent.html#>> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

Glassdoor. 2016. Restaurant Worker Salaries. [En línea] <[https://www.glassdoor.com/Salaries/new-york-city-restaurant-salary-SRCH\\_IL.0,13\\_IM615\\_KE14,24.htm](https://www.glassdoor.com/Salaries/new-york-city-restaurant-salary-SRCH_IL.0,13_IM615_KE14,24.htm)> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

Imprensa.spturis.com.br,. 2015. FACTS & FIGURES OF TOURISM IN SÃO PAULO - Comunicação. [En línea] <<http://imprensa.spturis.com.br/press-kits/facts-figures-tourism-sao-paulo>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Irmo.org.uk,. 2015. The Latin American Community | IRMO. [En línea] <<http://irmo.org.uk/about-us/the-latin-american-community/>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Ine. 2010. Turismo informe anual 2010 | INE 2016. [En línea] <[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_economicas/turismo/infoanual/pdf\\_anuarios/turismo\\_2010.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/turismo/infoanual/pdf_anuarios/turismo_2010.pdf)> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

LUTHER, W. M. 2011. The Marketing Plan : How to Prepare and Implement It [En línea] <<http://UQL.ebib.com.au/patron/FullRecord.aspx?p=678725>> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

Living, C., States, U., & New York, N. 2016. Cost of Living in New York. Numbeo.com. [En línea] <[http://www.numbeo.com/cost-of-living/city\\_result.jsp?country=United+States&city=New+York%2C+NY](http://www.numbeo.com/cost-of-living/city_result.jsp?country=United+States&city=New+York%2C+NY)> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

Mapcity,. 2013. Penetración geográfica de Costanera Center alcanza un 28% de público del estrato ABC1. [En línea] <<http://corporativo.mapcity.cl/prensa/penetracion-geografica-de-costanera-center-alcanza-28-de-publico-del-estrato-abc1/>> [Consulta: 19 de noviembre de 2015]

Mpaenvironment.ei.columbia.edu,. 2016. Understanding new york city's food supply. [En línea]  
<[http://mpaenvironment.ei.columbia.edu/files/2014/06/UnderstandingNYCsFoodSupply\\_May2010.pdf](http://mpaenvironment.ei.columbia.edu/files/2014/06/UnderstandingNYCsFoodSupply_May2010.pdf)> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

Mercados, E., Gertner, A., Andonie, M., & Rivas, G. 2016. Chile emite bonos en euros y dólares por US\$ 2,540 millones bono soberano por 1,200 millones en medio de creciente presión macro por derrumbe del cobre y desplome del peso. [En línea]  
<<http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/01/12/chile-se-apronta-a-emitir-bono-soberano-en-euros-en-medio-de-creciente-presion-macro-por-derrumbe-del-cobre-y-desplome-del-peso/>> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

Nyc.gov,. 2015. Data and Statistics. [En línea]  
<<http://www.nyc.gov/html/doh/html/data/data.shtml>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

National Restaurant Association,. 2016. New York Restaurant industry at a glance. [En línea]  
<[http://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/State-Statistics/2015/NY\\_Restaurants2015.pdf](http://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/State-Statistics/2015/NY_Restaurants2015.pdf)> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

NYC.gov,. 2016. Restaurant owner manual | City of New York. [En línea]  
<<http://www.nyc.gov/html/imm/downloads/pdf/ROM-2013Update.pdf>> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

NYC.gov,. 2014. 2014 Restaurant industry forecast | City of New York. [En línea]  
<<https://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/News-Research/research/RestaurantIndustryForecast2014.pdf>> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

NYC.gov,. 2014. 2014 Culinary forecast | City of New York. [En línea]  
<<https://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/News-Research/WhatsHot/What-s-Hot-2014.pdf>> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

Ons.gov.uk,. 2015. Release Edition Reference Tables - ONS. [En línea]  
<<http://www.ons.gov.uk/ons/publications/re-reference-tables.html?edition=tcn%3A77-368259>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Pulperianyc.com,. 2015. Latin Restaurants NYC [En línea]  
<<http://www.pulperianyc.com/aboutus>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Prochile.gob.cl,. 2016. Foodservice Alimentos Gourmet en EEUU. [En línea]  
<[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1446215130Tendencias\\_EEUU\\_Foodservice\\_2015.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1446215130Tendencias_EEUU_Foodservice_2015.pdf)>  
[Consulta: 23 de febrero de 2016]

Pewhispanic.org,. 2015. Pew Research Center: Hispanic Trends. [En línea]  
<<http://www.pewhispanic.org/2013/08/29/mapping-the-latino-population-by-state-county-and-city/>> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

Project.wnyc.org,. 2016. Hispanic Origins Across NYC | WNYC. [En línea] <<http://project.wnyc.org/census-maps/hispanic-nabes/hispanic-nabes.html?lat=40.7747&lon=-73.8744&zoom=11&sel=0>> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

Parr, R. 2014. How Much Does It Cost To Build A Website In 2014?. Executionists | Web Design, Development and Marketing Agency. [En línea] <<http://www.executionists.com/blog/cost-to-build-websites-2014/>> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

PropertyShark. 2016. Retail Space on Queens Boulevard, Queens, NY. [En línea] <<http://www.propertyshark.com/mason/text/infopages/Retail-Space-Queens-Boulevard-Queens.html>> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

Price Water Coopers. 2016. [En línea] <<http://www.pwc.com/us/en/state-local-tax/newsletters/salt-insights/assets/pwc-inside-ny-tax-reform-impact-asset-management-companies.pdf>> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

Quickfacts.census.gov,. 2015. New York (city) QuickFacts from the US Census Bureau. [En línea] <<http://quickfacts.census.gov/qfd/states/36/3651000.html>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Sage Publications, I. 2013. Encyclopedia of Management Theory. Encyclopedia of Management Theory. SAGE Publications, Inc. [En línea] <http://dx.doi.org/10.4135/9781452276090> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Shenkar, O., Luo, Y., & Chi, T. 2014. International Business (3rd Edition). Florence, KY, USA: Routledge.

San Francisco Travel,. 2015. San Francisco named Saveur Readers' Choice for Best Culinary Destination, Large Domestic. [En línea] <<http://www.sanfrancisco.travel/article/san-francisco-named-saveur-readers%E2%80%99-choice-best-culinary-destination-large-domestic?convention=true>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Suri, Ceviche & Bar,. 2015. Suri. [En línea] <<http://www.suri.com.br/#suri-cevichebar>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Small Business - Chron.com,. 2016. How Much Money Does It Take to Start a Small Restaurant in New York City?. [En línea] <<http://smallbusiness.chron.com/much-money-start-small-restaurant-new-york-city-37536.html>> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

Specialty food association. 2016. Specialty food consumer 2015 [En línea] <<https://www.specialtyfood.com/news/article/todays-specialty-food-consumer-2015/>> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

Spanish cuisine at the forefront of world gastronomy. Tourism in Spain. | spain.info in english. 2016. Spain.info. [En línea] <[http://www.spain.info/en/reportajes/la\\_nueva\\_cocina\\_habla\\_espanol.html#](http://www.spain.info/en/reportajes/la_nueva_cocina_habla_espanol.html#)> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

Smallbusiness.chron.com. 2016. The Average Profit Margin for a Restaurant. [En línea] <<http://smallbusiness.chron.com/average-profit-margin-restaurant-13477.html>> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

Stern Business School. 2016. Betas by Sector (US) [En línea] <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

SBIF. 2016. [En línea] <<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=555&tipocont=0>> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

Tempo by Martin Berasategui,. 2014. About Tempo | Tempo by Martin Berasategui. [En línea] <<http://tempobymartinberasategui.com/about-tempo/>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

The Huffington Post,. 2015. The Most Bar- And Restaurant-Saturated Cities In The Country. [En línea] <[http://www.huffingtonpost.com/jed-kolko/eating-towns-drinking-towns\\_b\\_1729283.html?utm\\_hp\\_ref=food](http://www.huffingtonpost.com/jed-kolko/eating-towns-drinking-towns_b_1729283.html?utm_hp_ref=food)> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Uncsbrp.org,. 2015. London's Tourism Industry. [En línea] <<http://www.uncsbrp.org/tourism.htm>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

Unites States Census Bureau, 2016. American FactFinder. Factfinder.census.gov. [En línea] <<http://factfinder.census.gov/faces/nav/jsf/pages/index.xhtml>> [Consulta: 23 de febrero de 2016]

U.S. Bureau of Labor Statistics. 2016. Consumer Price Index, New York [En línea] <[http://www.bls.gov/regions/new-york-new-jersey/news-release/consumerpriceindex\\_newyorkarea.htm](http://www.bls.gov/regions/new-york-new-jersey/news-release/consumerpriceindex_newyorkarea.htm)> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

Weather Averages for New York, USA. 2016. Holiday-weather.com. [En línea] <[http://www.holiday-weather.com/new\\_york\\_city/averages/](http://www.holiday-weather.com/new_york_city/averages/)> [Consulta: 26 de marzo de 2016]

Zaa Z. 2015. Gastronomic Boom in Peru: Redefining Culture and Identity - Alternatives International. Alterinter.org. [En línea] <<http://www.alterinter.org/spip.php?article3873>> [Consulta: 14 de noviembre de 2015]

## ANEXOS

### Anexo A: Imágenes de CarloCocina en Chile







## **Anexo B: Encuesta clientes CarloCocina**

### **Ficha Técnica:**

**Ubicación:** Las encuestas fueron realizadas en el restaurant Carlo Cocina ubicado en el segundo piso del mal Parque Arauco, local 396.

**Fecha de realización encuesta:** Las encuestas fueron realizadas durante los días 28 y 29 de diciembre de 2015.

**Universo:** Hombres y mujeres mayores de 18 años, clientes de Carlo Cocina. Los clientes mensuales de Carlo Cocina son aproximadamente 7,000 personas.

**Tipo de muestreo:** Probabilístico.

**Tamaño de la muestra:** 44 personas

**Margen de error:** 10%

**Instrumento de recolección:** Cuestionario estructurado. La encuesta tiene dos partes la primera es cualitativa e indagatoria, cuyo objetivo es poder obtener la propuesta de valor captada por los clientes y la segunda parte es cuantitativa y de satisfacción de clientes.

### **Encuesta:**

#### **Parte cualitativa e indagatoria**

#### **Figura 6: Parte cualitativa encuesta CarloCocina**

##### **Obtención datos clave**

- 1.- Edad
- 2.- Género
- 3.- Nacionalidad
- 4.- Ciudad de Origen

##### **Preguntas Indagatorias**

- 1.-¿Con qué frecuencia vienes a CarloCocina?
- 2.- ¿Porqué decidiste venir a CarloCocina?
- 3.-¿Qué es lo que más te ha gustado?
- 4.-¿Qué es lo que menos te ha gustado?
- 5.-¿En qué otras ocasiones vendrías a CarloCocina?
- 6.-¿En qué otro lugar te gustaría ver a CarloCocina?

**Figura 7: Parte cuantitativa encuesta CarloCocina**

**Encuesta de satisfacción**

1.- ¿Cómo evalúas la experiencia general?

<b>Completamente insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Normal</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Completamente satisfecho</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.- La calidad de la comida es excelente

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.- La calidad del servicio es excelente

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.- El precio es adecuado

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.- La oferta de bebidas es adecuada

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.- La oferta de platos y postres es adecuada

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.- El servicios higiénicos están limpios

<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **Resultados encuesta:**

### **Resultados parte cualitativa:**

De las preguntas indagatorias, se desprende lo siguiente:

#### ***Enfoque al turista***

- Le falta hacer más fácil al turista la experiencia de Carlo Cocina, por ejemplo la carta debería estar en inglés y en portugués
- Incorporar información relacionada con los ingredientes de los productos y el origen de las preparaciones

#### ***Decoración y atmósfera***

- La decoración da a entender de lo que se trata el restaurant, es fácil identificar la propuesta culinaria que posee.
- La atmósfera y la música hacen que el ambiente se identifique con lo chileno
- El ambiente es diferente con respecto a otros restaurantes del mall siendo un buen complemento con la comida, que es sabrosa y típica
- La propuesta es innovadora, fresca e incluyente. La disposición de las mesas, permiten informalidad y que las personas se atrevan a comer solas sin sentirse incómodos
- El concepto del reciclaje en la decoración y menaje es rescatable de este restaurant
- Hay poca visibilidad del mercado chileno. Hay poco conocimiento de los productos que se pueden encontrar ahí

#### ***Comida y bebidas***

- Buen formato de los platos, ya que se puede ir degustando distintos productos
- Hay quiebres de stock que parecieran no ser justificados (empanadas de queso en horario de almuerzo)
- Falta variedad en la carta de postres, faltan productos con fruta chilena que es reconocida internacionalmente
- Faltan ensaladas simples también para que puedan ser acompañamiento de preparaciones más elaboradas.
- Variedad de platos. Faltan más platos de fondo, que sean típico chileno como cazuela, charquicán, etc.
- Falta poner un poco de precaución con la manipulación de alimentos por parte de los garzones, preocupación por la calidad de los productos (fue mencionado particularmente la carne de los anticuchos) y fijarse en la condimentación (particularmente la sal)
- La carta es limitada con respecto a las carnes rojas

#### ***Precios***

- Dado que las porciones no son grandes, los precios son bastante asequibles
- Otras personas manifiestan que los precios han subido para el tamaño de las porciones.

### ***Servicio***

- La forma en que están dispuestas las mesas y en la forma de servir es novedosa y divertida
- Dado que los productos ya están preparados, el servicio es bastante rápido
- La atención de los garzones es muy buena y son muy amables y amistosos
- El servicio de atención en mesa es mucho mejor ya que el otro formato es considerado un poco más desordenado
- El servicio en bandeja es muy rápido y funcional si la persona quiere comer algo rápido
- Para las personas que conocen Osadía (restaurant en que Carlos Von Muhlenbrock tiene participación) tienen la percepción que las características del servicio de Carlo Cocina son iguales a Osadía y eso genera una diferencia en términos de expectativas que puede jugar en contra de CarloCocina
- Se debe reforzar la atención en el mesón, falta mayor empatía y explicar cada uno de los productos. Clientes manifiestan que ante preguntas, no dan las mejores respuestas.

### ***Servicios higiénicos***

- Los baños son comentario recurrente de las personas encuestadas, reconociendo que hay fuerte emanación de olores en ellos

### ***Donde te imaginas otro Carlo Cocina***

- El sector de “Sanhattan” podría ser un buen lugar, dado que en ese sector se encuentra una gran cantidad de empresas y oficinas, y a su vez es un lugar con bastante afluencia de turistas. Isidora Goyenechea podría ser una buena alternativa
- En el sector de constitución o cerca del patio bellavista, ya que una gran cantidad de turistas visitan esos sectores buscando conocer la gastronomía chilena
- No parece ser buena idea tener un restaurant como Carlo Cocina en el aeropuerto dado que en general en el aeropuerto las personas están preocupadas de comer algo rápido al paso y que no serán capaces de poder vivir la experiencia que Carlo Cocina ofrece.
- Hay personas que manifiestan que New York podría ser una buen lugar para un restaurant con las características de CarloCocina
- Mall Costanera center es mencionado como otro lugar donde los clientes ven potencial de CarloCocina

## Resultados parte cuantitativa

**Tabla 27: Frecuencias relativas preguntas**

	Frecuencia Relativa				
	Completamente insatisfecho	Insatisfecho	Normal	Satisfecho	Completamente satisfecho
1.- ¿Cómo evalúas la experiencia general?	0%	5%	10%	38%	48%
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
2.- La calidad de la comida es excelente	0%	5%	5%	39%	51%
3.- La calidad del servicio es excelente	0%	2%	10%	29%	59%
4.- El precio es adecuado	0%	2%	15%	46%	37%
5.- La oferta de bebidas es adecuada	0%	13%	15%	40%	33%
6.- La oferta de platos y postres es adecuada	0%	7%	15%	49%	29%
7.- El servicios higiénicos están limpios	0%	6%	17%	25%	53%

**Figura 8: Edad encuestados**



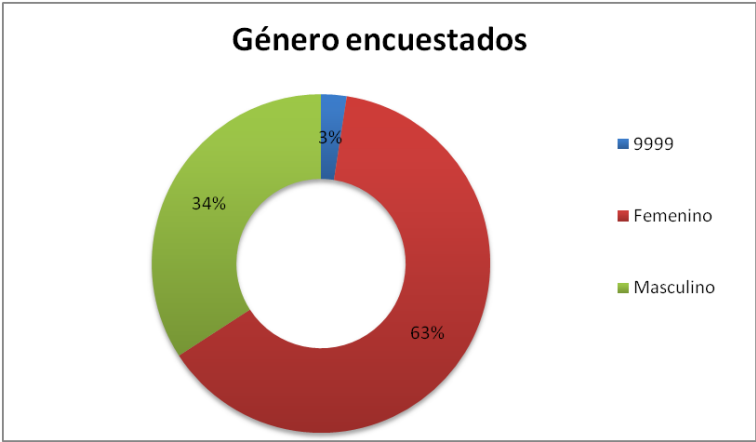
Fuente: Elaboración propia

**Figura 9: Nacionalidad encuestados**



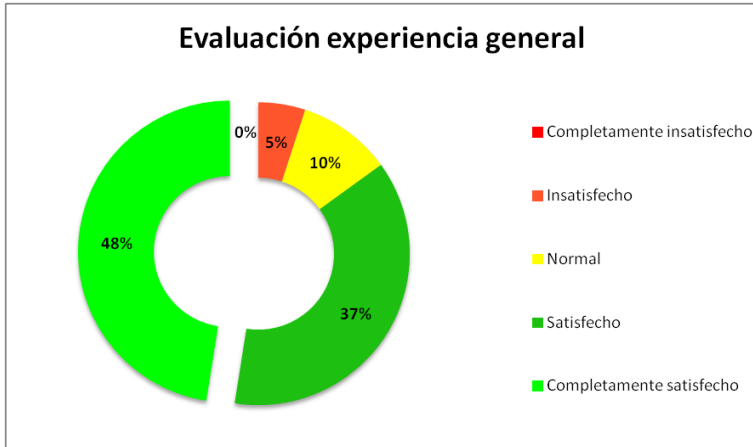
Fuente: Elaboración propia

**Figura 10: Género encuestados**



**Fuente: Elaboración propia**

**Figura 11: Evaluación experiencia en CarloCocina**



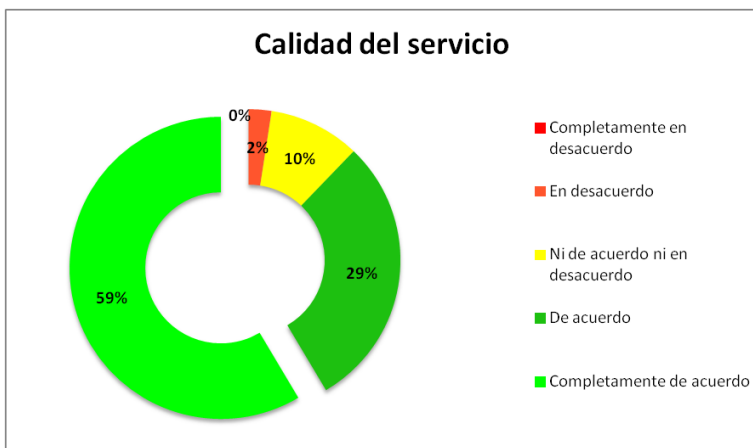
**Fuente: Elaboración propia**

**Figura 12: Evaluación calidad de comida**



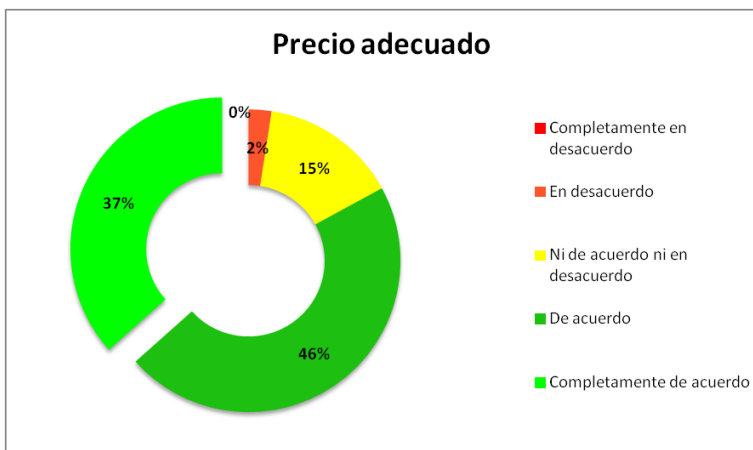
**Fuente: Elaboración propia**

**Figura 13: Evaluación calidad del servicio**



**Fuente: Elaboración propia**

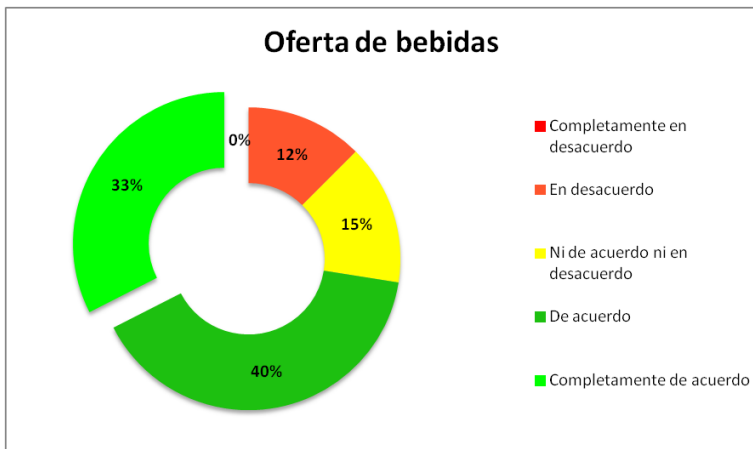
**Figura 14: Evaluación del precio**



**Fuente: Elaboración propia**

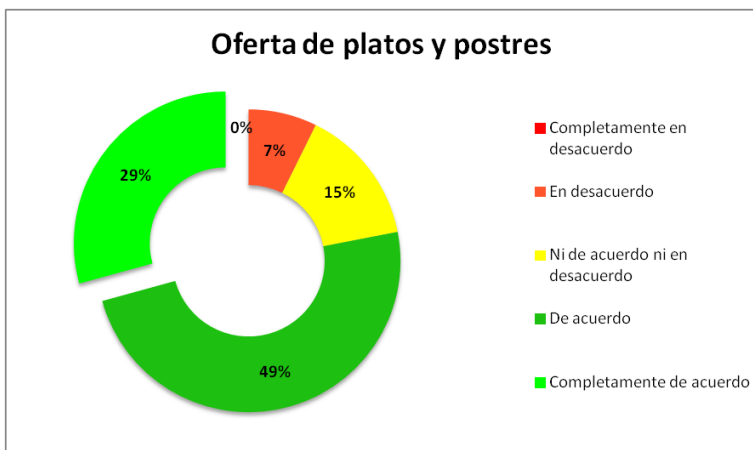


**Figura 15: Evaluación oferta de bebidas**



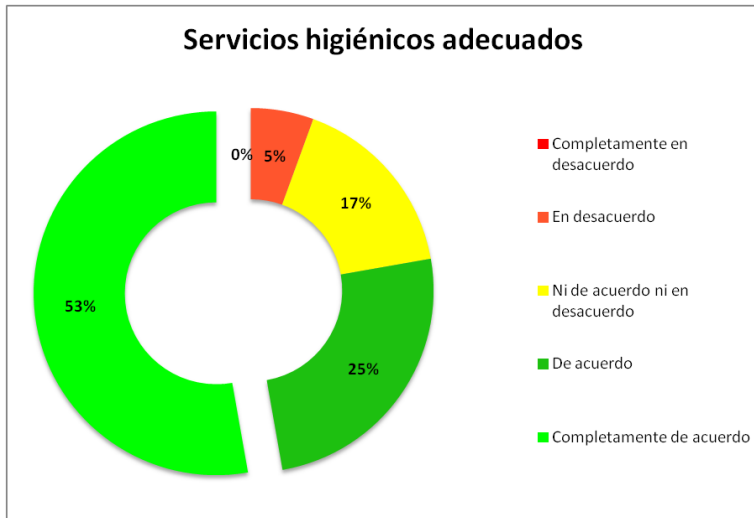
**Fuente: Elaboración propia**

**Figura 16: Evaluación variedad de platos y postres**



**Fuente: Elaboración propia**

**Figura 17: Evaluación de servicios higiénicos**



**Fuente: Elaboración propia**

## Anexo C: Carta actual de CarloCocina

Tabla 28: Platos de entrada y del mar de CarloCocina

Platos de entrada	Precio en Chile [Ch\$]	Precio en Chile [USD]
Encurtidos	5.800	7,97
Selección de quesos y jamones	5.000	6,87
Crudo Valdiviano	5.400	7,42
Tartar de ternera	5.400	7,42
Empanada de pino	3.000	4,12
Empanada de queso	2.500	3,44
Empanada de queso y camarones	3.500	4,81
Ensaladas	3.200	4,40
<b>Promedio</b>	<b>4.225</b>	<b>5,81</b>

Productos del mar	Precio en Chile [Ch\$]	Precio en Chile [USD]
Ceviche de Salmón	4.500	6,18
Ceviche de Reineta	4.500	6,18
Ostión limoneta de jengibre	5.500	7,56
Salmon asado casera	3.800	5,22
Camarón limoneta de merquén	5.500	7,56
Chupe de jaiba	4.800	6,60
Pulpo huasco	5.500	7,56
<b>Promedio</b>	<b>4.871</b>	<b>6,69</b>

Fuente: CarloCocina

**Tabla 29: Sandwiches y platos calientes de CarloCocina**

Sándwiches	Precio en Chile [Ch\$]	Precio en Chile [USD]
Fricandela	5.800	7,97
Fricandela luco	5.800	7,97
Fricandela completa	5.800	7,97
Lomito italiano	5.700	7,83
Lomito completo	5.700	7,83
Mechada chilena	5.700	7,83
Mechada italiana	5.700	7,83
Mechada alemana	5.700	7,83
Patagón	5.800	7,97
Churrasco marino chileno	5.700	7,83
Gordas c/agregado	5.200	7,14
Choripan	4.300	5,91
Barros luco	5.400	7,42
Barros Jarpa	4.700	6,46
<b>Promedio</b>	<b>5.500</b>	<b>7,56</b>

Platos Calientes	Precio en Chile [Ch\$]	Precio en Chile [USD]
Sopa del día o consomé	5.800	7,97
Chorrillana	5.800	7,97
Costillar de cerdo	5.800	7,97
Anticucho de lomo	5.200	7,14
Prietas con papas	3.600	4,95
Pastel de choclo	4.800	6,60
Pollo al coñac	5.200	7,14
Salchipapas	3.600	4,95
Filetillo de pollo	4.200	5,77
<b>Promedio</b>	<b>4.889</b>	<b>6,72</b>

\* Precio referencial dólar 727,8

**Fuente: CarloCocina**

**Tabla 30: Cócteles y destilados de CarloCocina**

Cócteles	Precio en Chile [Ch\$]	Precio en Chile [USD]
Vaina	2.800	3,85
Pichuncho	2.800	3,85
Terremoto	2.800	3,85
Serena libre	3.500	4,81
Mercader	4.500	6,18
Bourbon Pasión	4.500	6,18
Jugo tomate aliñado	3.500	4,81
<b>Promedio</b>	<b>3.486</b>	<b>4,79</b>

Destilados	Precio en Chile [Ch\$]	Precio en Chile [USD]
Vodka Naranja	4.500	6,18
Papaya colada	3.500	4,81
Cuba libre	4.500	6,18
Piscola	3.500	4,81
Sunrise de berries	4.200	5,77
Murta collins	4.200	5,77
Borgoña 500 cc	5.800	7,97
Borgoña 375 cc	4.000	5,50
Michelada	3.100	4,26
Daiquiri	3.200	4,40
Mojito tradicional	4.200	5,77
Mojito variedades	4.200	5,77
Whisky en las rocas	5.800	7,97
Primavera	4.500	6,18
<b>Promedio</b>	<b>4.229</b>	<b>5,81</b>

**Fuente: CarloCocina**

**Tabla 31: Bajativos, sours, espumosos y sin alcohol de CarloCocina**

Bajativos	Precio en Chile [\\$]	Precio en Chile [USD]
Caserita	4.800	6,60
Pa'l casero	4.800	6,60
La margarasha	4.800	6,60
Rey pepino	3.800	5,22
Orgasmo	3.800	5,22
<b>Promedio</b>	<b>4.400</b>	<b>6,05</b>

Sour	Precio en Chile [\\$]	Precio en Chile [USD]
Merlot sour	2.800	3,85
Kiwi sour	2.800	3,85
Murta sour	3.200	4,40
Chardonnay sour	2.800	3,85
Hass sour	3.200	4,40
Amaretto sour	2.800	3,85
Pisco sour de la casa	2.800	3,85
<b>Promedio</b>	<b>2.914</b>	<b>4,00</b>

Espumosos	Precio en Chile [\\$]	Precio en Chile [USD]
Mimo sec	2.800	3,85
Bellini	2.800	3,85
Negra velvet	3.500	4,81
Murta Royal	2.800	3,85
Menta Royal	2.800	3,85
<b>Promedio</b>	<b>2.940</b>	<b>4,04</b>

Sin Alcohol	Precio en Chile [\\$]	Precio en Chile [USD]
Mohito N/A	2.800	3,85
Primavera N/A	3.000	4,12
Limonadas	2.800	3,85
Shirley temple	3.000	4,12
<b>Promedio</b>	<b>2.900</b>	<b>3,98</b>

**Fuente: CarloCocina**

**Tabla 32: Cava de vinos de CarloCocina**

Cava de vinos	Precio en Chile [€]	Precio en Chile [€]
Misiones de rengo varietal 750 cc	7.000	9,62
Misiones de rengo reserva 750 cc	10.000	13,74
Misiones de rengo gran reserva cuveé 750cc	14.000	19,24
Doña Javiera varietal 750cc	5.000	6,87
Doña Javiera reserva 750cc	7.000	9,62
Doña Javiera gran reserva 750cc	10.000	13,74
Doña Javiera reserva de familia 750cc	14.000	19,24
Doña Javiera Premium blend 750cc	21.000	28,85
Pipeño Aupa 330cc	4.500	6,18
Sidra 330cc	2.800	3,85

**Fuente: CarloCocina**

## **Anexo D: Encuesta segmento objetivo Carlo Cocina**

### **Ficha Técnica:**

**Ubicación:** Las encuestas fueron realizadas a través de la plataforma Typeform, la cual permite diseñar, administrar, evaluar y analizar encuestas para distribución vía e-mail o a través de redes sociales como facebook, twitter, etc.

**Fecha de realización encuesta:** La encuesta estuvo disponible online durante los meses de enero y febrero de 2015.

**Universo:** Hombres y mujeres mayores de 18 años, que viven en la ciudad de New York. Considerando sólo el universo de chilenos que viven en Nueva York, se ha identificado que son 7.026 personas.

**Tipo de muestreo:** Probabilístico.

**Tamaño de la muestra:** 59 personas

**Margen de error:** 10%

**Instrumento de recolección:** Cuestionario estructurado. Considera 13 preguntas donde las primeras 4 preguntas tienen como objetivo obtener información sobre el que responde la encuesta y las preguntas restantes tienen como objetivo conocer las expectativas de los encuestados respecto a la oferta de comida típica chilena en Nueva York.



## Encuesta:

N°	Preguntas
1.-	¿Cuál es tu rango de edad? / What is your age range?
2.-	¿Cuál es tu género? / What's your gender identity?
3.-	¿Cuál es tu ciudadanía? / What is your citizenship?
4.-	¿Cuánto tiempo llevas viviendo en la ciudad de Nueva York? / How long have you been living in New York City?
5.-	¿Has ido a un restaurante de comida típica chilena en la ciudad de Nueva York? / Have you been to a typical Chilean food restaurant in New York City?
6.-	Si tu respuesta fue SI. ¿Qué restaurantes de comida chilena conoces? / If your answer was YES. What Chilean restaurants do you know?
7.-	Si tu respuesta fue NO. ¿Te gustaría ir a un mercadito y restaurante de comida típica chilena? / If your answer was NO. Would you like to go to a typical Chilean restaurant?
8.-	Si tu respuesta anterior es SI. ¿Qué platos te gustaría encontrar? / If your previous answer was YES. What dishes would you like to find?
	Sandwich (Chemilico - Chacarero - Churrasco - Italiano - Barros Luco - Mechada)
	Empanadas (Pino - Queso - Camarón - Napolitana)
	Productos del mar (Ceviche - Salmón - Chupe de Jaiba)
	Platos Calientes (Pastel de choclo - Humitas - Prietas con papas)
	Guisos y sopas (Cazuela - Chaquicán - Pantrucas - Tomaticán - Porotos granados)
	Postres chilenos (Mote con huesillo - Leche asada - Arroz con leche)
	Vinos Chilenos
9.-	¿Cuánto estas dispuesto a pagar por un sandwich? [Dólares] / How much are you willing to pay for a chilean sandwich? [USD]
10.-	¿Cuánto estas dispuesto a pagar por una empanada? [Dólares] / How much are you willing to pay for a chilean pie? [USD]
11.-	¿Cuánto estas dispuesto a pagar por un plato caliente? [Dólares] / How much are you willing to pay for a chilean dish? [USD]
12.-	¿Cuánto estas dispuesto a pagar por un guiso? [Dólares] / How much are you willing to pay for a chilean stew? [USD]
13.-	¿En qué suburbio de Nueva York te gustaría encontrar un restaurante chileno? / Which suburb of New York would you like to find a chilean restaurant?

**Resultados de encuesta:**

**Pregunta 1:** ¿Cuál es tu rango de edad? / What is your age range?

**Tabla 33: Frecuencia relativa edad encuestados**

	Número de Respuestas	Frecuencia Relativa
31 - 40	18	31%
51 - 60	14	24%
41 - 50	12	20%
20 - 30	10	17%
61 - +	5	8%
<b>Total general</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 18: Gráfico edad encuestados**



**Fuente:** Elaboración propia

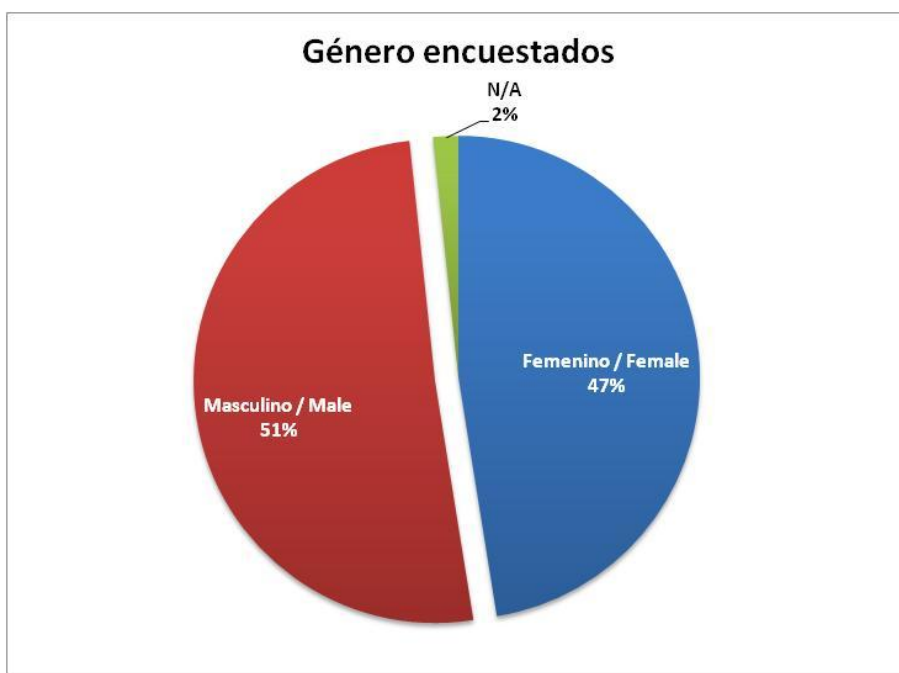
**Pregunta 2:** ¿Cuál es tu género? / What's your gender identity?

**Tabla 34:** Frecuencia relativa género de encuestados

	Número de respuestas	Frecuencia relativa
Femenino / Female	28	47%
Masculino / Male	30	51%
N/A	1	2%
<b>Total general</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 19:** Gráfico género de encuestados



**Fuente:** Elaboración propia

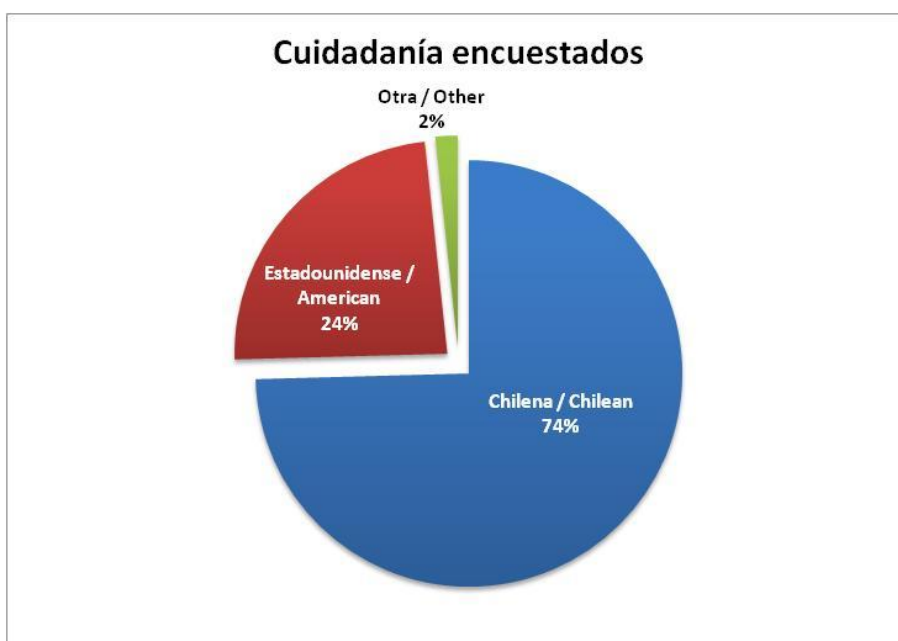
**Pregunta 3:** ¿Cuál es tu ciudadanía? / What is your citizenship?

**Tabla 35: Ciudadanía de encuestados**

	Número de respuestas	Frecuencia Relativa
Chilena / Chilean	44	75%
Estadounidense / American	14	24%
Otra / Other	1	2%
<b>Total general</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 20: Gráfico ciudadanía de encuestados**



**Fuente:** Elaboración propia

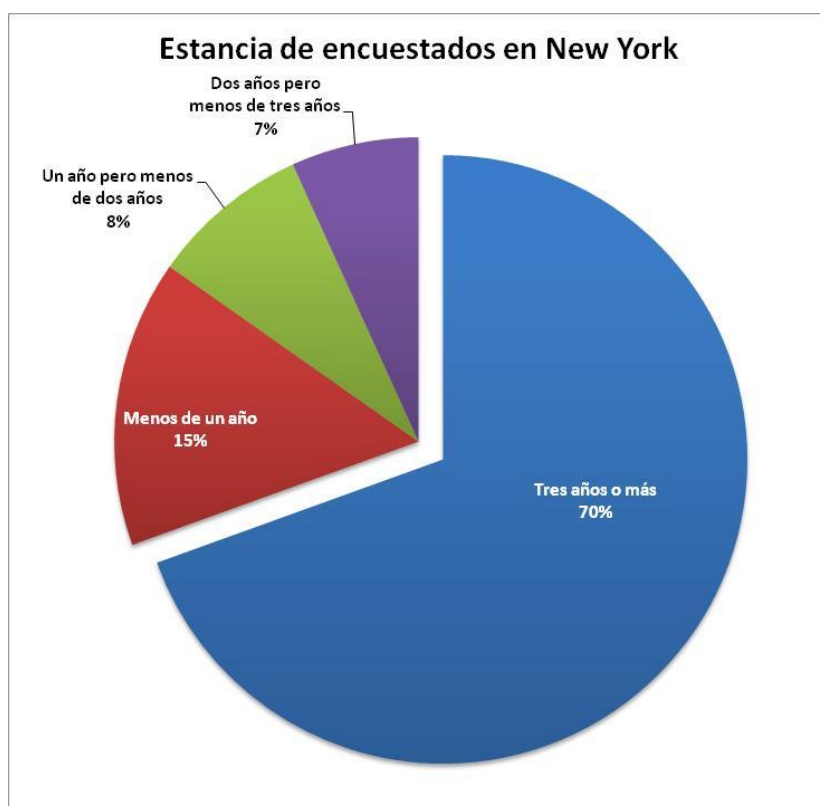
**Pregunta 4:** ¿Cuánto tiempo llevas viviendo en la ciudad de Nueva York? / How long have you been living in New York City?

**Tabla 36: Frecuencia relativa estancia en New York**

	Número de respuestas	Frecuencia Relativa
Tres años o más	41	70%
Menos de un año	9	15%
Un año pero menos de dos años	5	8%
Dos años pero menos de tres años	4	7%
<b>Total general</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 21: Gráfico estancia de encuestados en New York**



**Fuente:** Elaboración propia

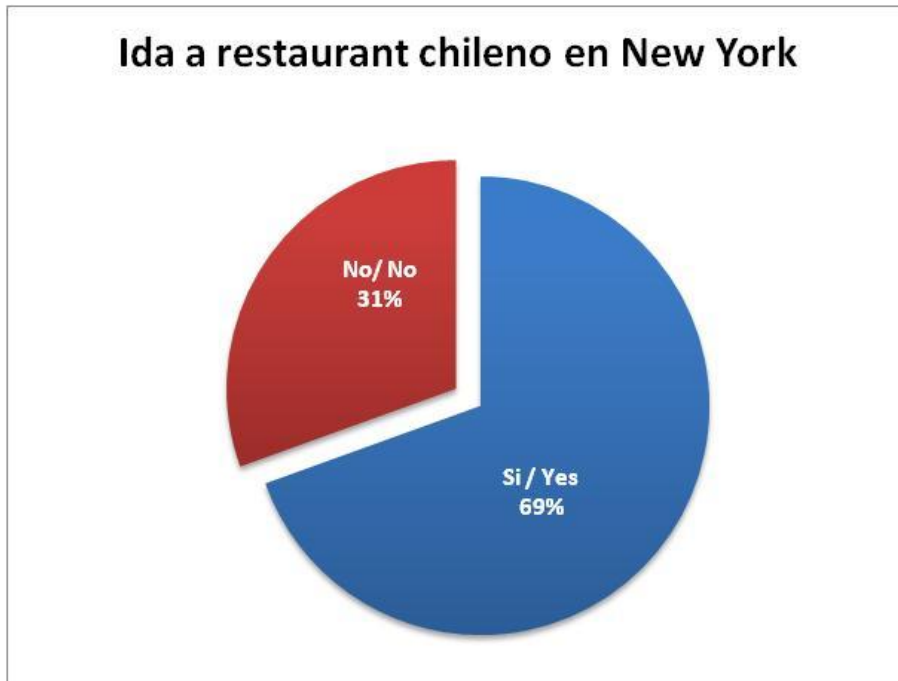
**Pregunta 5:** ¿Has ido a un restaurante de comida típica chilena en la ciudad de Nueva York? / Have you been to a typical Chilean food restaurant in New York City?

**Tabla 37: Frecuencia relativa experiencia previa en restaurant chileno**

	Número de respuestas	Frecuencia Relativa
No/ No	18	31%
Si / Yes	41	70%
<b>Total general</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 22: Gráfico personas que han ido a restaurant chileno**



**Fuente:** Elaboración propia

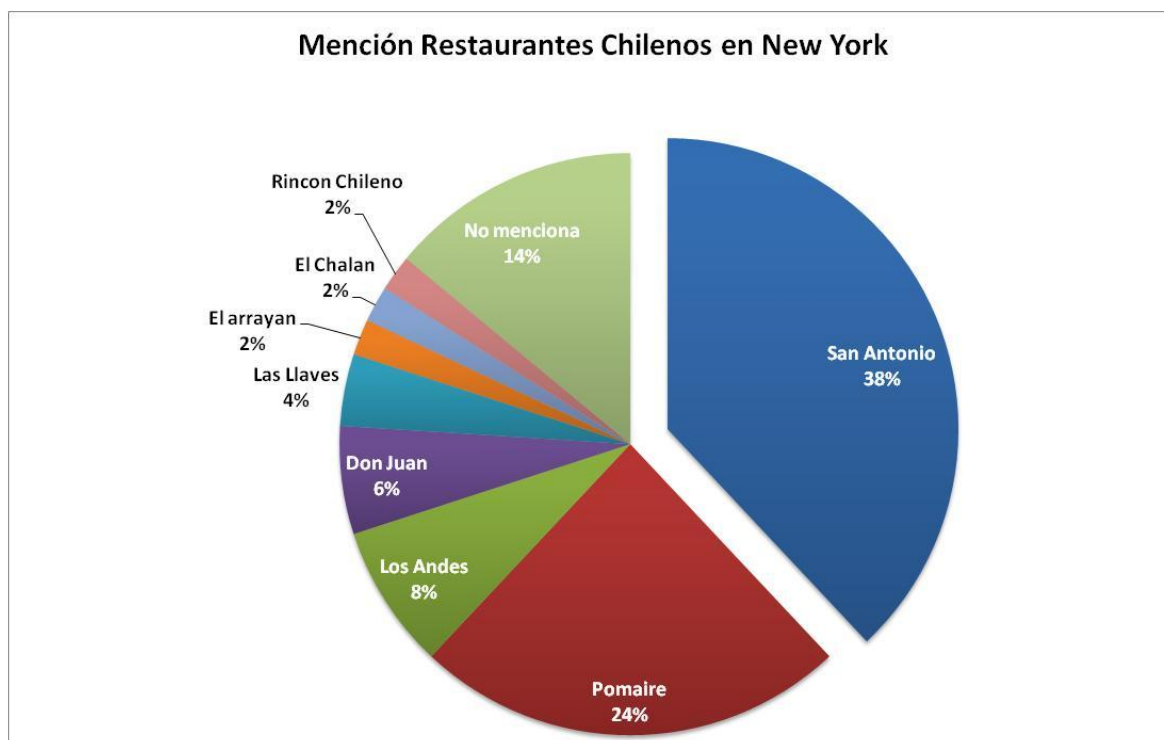
**Pregunta 6:** Si tu respuesta fue SI. ¿Qué restaurantes de comida chilena conoces? / If your answer was YES. What Chilean restaurants do you know?

**Tabla 38: Menciones a restaurantes chilenos en New York**

	Total Menciones	Frecuencia
San Antonio	19	38%
Pomaire	12	24%
Los Andes	4	8%
Don Juan	3	6%
Las Llaves	2	4%
El arrayan	1	2%
El Chalan	1	2%
Rincon Chileno	1	2%
No menciona	7	14%
<b>Total general</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 23: Gráfico menciones de restaurantes chilenos en New York**



**Fuente:** Elaboración propia

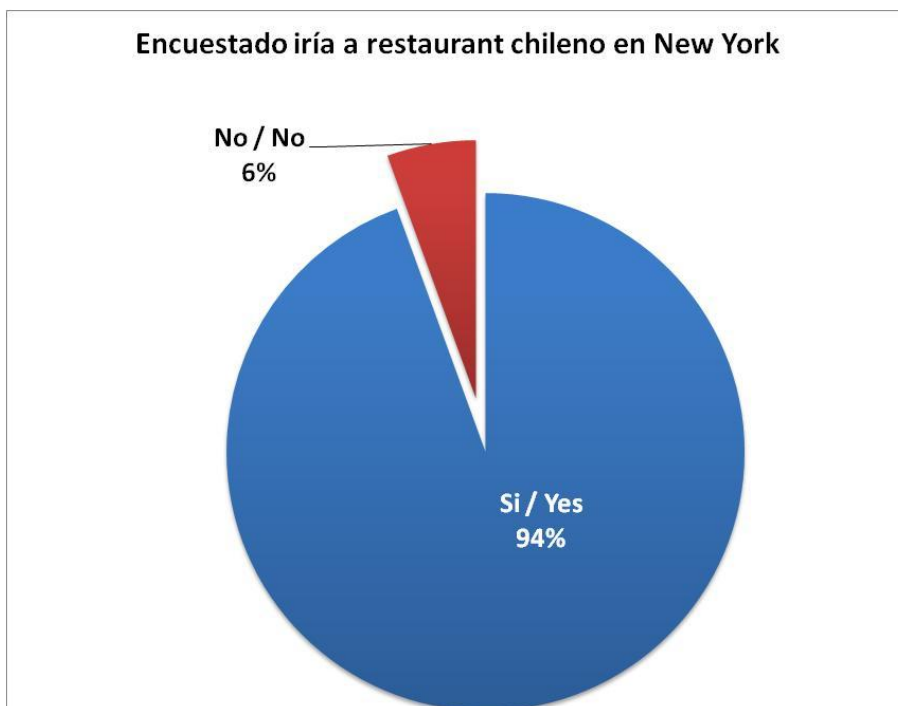
**Pregunta 7:** Si tu respuesta fue NO. ¿Te gustaría ir a un mercadito y restaurante de comida típica chilena? / If your answer was NO. Would you like to go to a typical Chilean restaurant?

**Tabla 39: Frecuencia relativa disposición ir a restaurante chileno**

	Número de respuestas	Frecuencia Relativa
No / No	1	6%
Si / Yes	17	94%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 24: Gráfico disposición ir a restaurant chileno**



**Fuente:** Elaboración propia



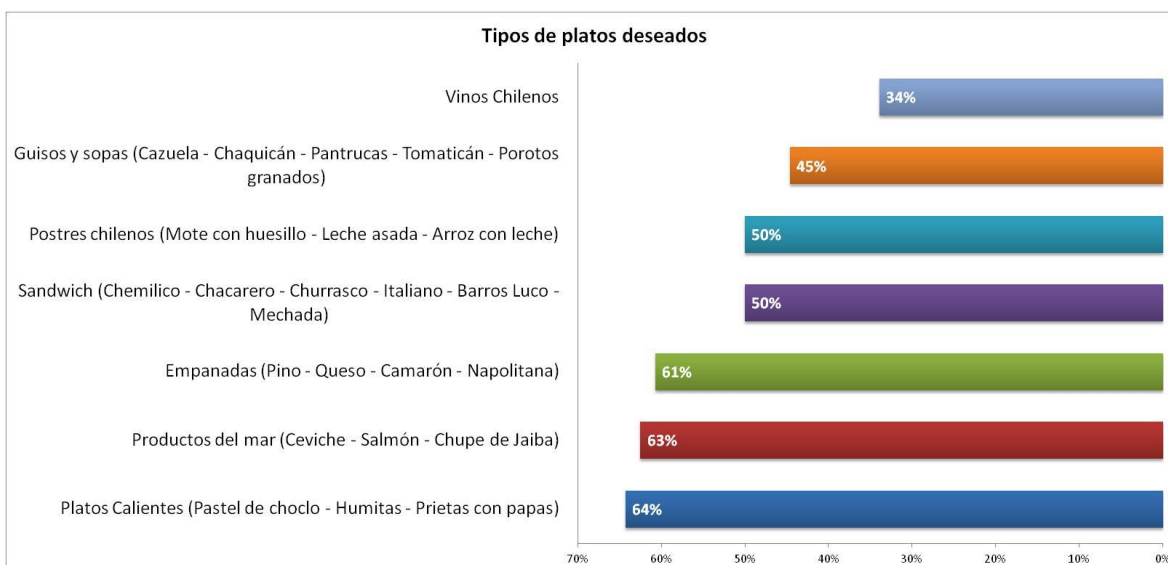
**Pregunta 8:** Si tu respuesta anterior es SI. ¿Qué platos te gustaría encontrar? / If your previous answer was YES. What dishes would you like to find?

**Tabla 40: Menciones a los tipos de platos mostrados**

Tipo Plato	Si / Yes	Frecuencia [Si/Yes]
Platos Calientes (Pastel de choclo - Humitas - Prietas con papas)	36	64%
Productos del mar (Ceviche - Salmón - Chupe de Jaiba)	35	63%
Empanadas (Pino - Queso - Camarón - Napolitana)	34	61%
Sandwich (Chemilico - Chacarero - Churrasco - Italiano - Barros Luco - Mechada)	28	50%
Postres chilenos (Mote con huesillo - Leche asada - Arroz con leche)	28	50%
Guisos y sopas (Cazuela - Chaquicán - Pantrucas - Tomaticán - Porotos granados)	25	45%
Vinos Chilenos	19	34%
<b>Total respuestas</b>	<b>56</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 25: Gráfico de las menciones a los platos mostrados**



**Fuente:** Elaboración propia

**Pregunta 9:** ¿Cuánto estas dispuesto a pagar por un sándwich? [Dólares] / How much are you willing to pay for a chilean sandwich? [USD]

**Tabla 41: Disposición a pagar por un sándwich según barrio**

Barrio	Promedio a pagar por un Sandwich [USD]	Número de personas que mencionan dicho barrio
Manhattan	10,02	31
Queens	7,39	15
Brooklyn	11,43	7
Bronx	10,33	3
Staten Island	10,00	1
<b>Total general</b>	<b>9,55</b>	<b>57</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 42: Disposición a pagar por un sándwich según ciudadanía**

Ciudadanía	Promedio a pagar por un Sandwich [USD]	Número de personas
Chilena / Chilean	10,05	43
Estadounidense / American	7,50	13
Otra / Other	13,00	1
<b>Total general</b>	<b>9,55</b>	<b>57</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 43: Disposición a pagar por un sándwich según experiencia previa**

Experiencia previa en restaurant chileno	Promedio a pagar por un Sandwich [USD]	Número de personas
No/ No	10,13	16
Si / Yes	9,32	41
<b>Total general</b>	<b>9,55</b>	<b>57</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Pregunta 10:** ¿Cuánto estas dispuesto a pagar por una empanada? [Dólares] / How much are you willing to pay for a chilean pie? [USD]

**Tabla 44: Disposición a pagar por una empanada según barrio**

Barrio	Promedio a pagar por una empanada [USD]	Número de personas que mencionan dicho barrio
Manhattan	5,30	33
Queens	3,93	15
Brooklyn	6,86	7
Bronx	3,50	3
Staten Island	5,00	1
<b>Total general</b>	<b>5,04</b>	<b>59</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 45: Disposición a pagar por una empanada según ciudadanía**

Ciudadanía	Promedio a pagar por una empanada [USD]	Número de personas que mencionan dicho barrio
Chilena / Chilean	5,51	44
Estadounidense / American	3,71	14
Otra / Other	3,00	1
<b>Total general</b>	<b>5,04</b>	<b>59</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 46: Disposición a pagar por una empanada según experiencia previa**

Experiencia Previa	Promedio a pagar por una empanada [USD]	Número de personas que mencionan dicho barrio
No/ No	5,11	18
Si / Yes	5,01	41
<b>Total general</b>	<b>5,04</b>	<b>59</b>

Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 11:** ¿Cuánto estas dispuesto a pagar por un plato caliente? [Dólares] / How much are you willing to pay for a chilean dish? [USD]

**Tabla 47: Disposición a pagar por un plato caliente según barrio**

Barrio	Promedio a pagar por plato típico chileno [USD]	Número de personas
Brooklyn	14,29	7
Manhattan	13,16	32
Queens	10,89	14
Staten Island	10,00	1
Bronx	7,00	3
<b>Total general</b>	<b>12,36</b>	<b>57</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 48: Disposición a pagar por un plato caliente según ciudadanía**

Ciudadanía	Promedio a pagar por plato típico chileno [USD]	Número de personas
Chilena / Chilean	12,43	44
Estadounidense / American	12,12	12
Otra / Other	12,00	1
<b>Total general</b>	<b>12,36</b>	<b>57</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 49: Disposición a pagar por un plato caliente según experiencia previa**

Experiencia previa	Promedio a pagar por plato típico chileno [USD]	Número de personas
Si / Yes	12,70	39
No/ No	11,61	18
<b>Total general</b>	<b>12,36</b>	<b>57</b>

Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 12:** ¿Cuánto estas dispuesto a pagar por un guiso? [Dólares] / How much are you willing to pay for a chilean stew? [USD]

**Tabla 50: Disposición a pagar por un guiso chileno según barrio**

Barrio	Promedio a pagar por un guiso chileno [USD]	Número de personas
Brooklyn	12,43	7
Manhattan	11,44	32
Staten Island	10,00	1
Queens	9,82	14
Bronx	8,00	3
<b>Total general</b>	<b>10,96</b>	<b>57</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 51: Disposición a pagar por un guiso chileno según ciudadanía**

Ciudadanía	Promedio a pagar por un guiso chileno [USD]	Número de personas
Chilena / Chilean	10,95	44
Estadounidense / American	10,87	12
Otra / Other	12,00	1
<b>Total general</b>	<b>10,96</b>	<b>57</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 52: Disposición a pagar por un guiso chileno según experiencia previa**

Experiencia previa	Promedio a pagar por un guiso chileno [USD]	Número de personas
No/ No	10,39	18
Si / Yes	11,22	39
<b>Total general</b>	<b>10,96</b>	<b>57</b>

**Fuente:** Elaboración propia

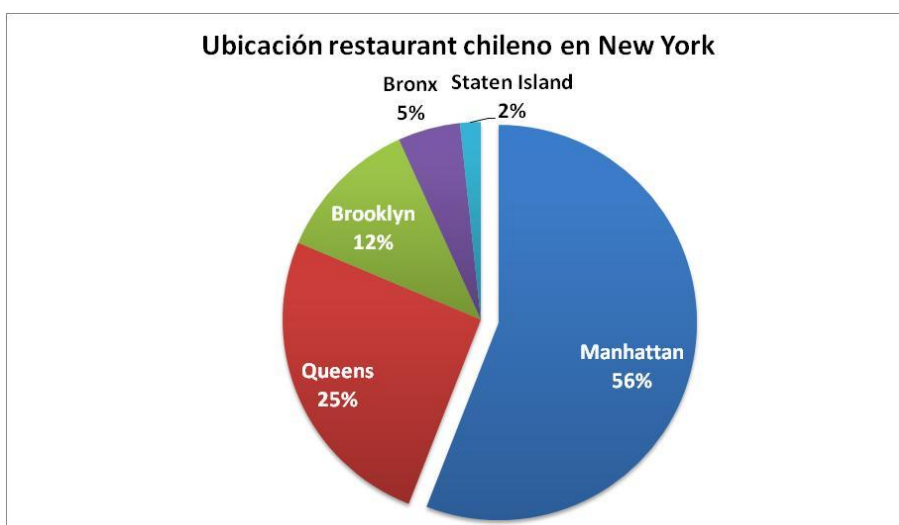
**Pregunta 13:** ¿En qué suburbio de Nueva York te gustaría encontrar un restaurante chileno? / Which suburb of New York would you like to find a chilean restaurant?

**Tabla 53: Frecuencia relativa lugares de ubicación de un restaurante chileno**

	Número de personas	Frecuencia Relativa
Manhattan	33	56%
Queens	15	25%
Brooklyn	7	12%
Bronx	3	5%
Staten Island	1	2%
<b>Total general</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 26: Gráfico ubicación restaurante chileno en New York**



**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo E: Flujo de Caja internacionalización CarloCocina

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por venta	0	4.192.414	4.512.086	4.856.132	5.226.412	5.624.926
Costos Fijos	0	-2.771.230	-2.794.409	-2.818.659	-2.844.044	-2.870.633
<i>Sueldos</i>	0	-543.548	-557.137	-571.065	-585.342	-599.975
<i>Plan de Marketing</i>	0	-1.910	-1.910	-1.910	-1.910	-1.910
<i>Arriendo local</i>	0	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000	-2.100.000
<i>Gasto de servicios</i>	0	-125.772	-135.363	-145.684	-156.792	-168.748
Costos Variables	0	-1.597.729	-1.719.556	-1.850.672	-1.991.786	-2.143.659
<i>Insumos</i>	0	-1.551.193	-1.669.472	-1.796.769	-1.933.773	-2.081.223
<i>Insumo Mercado Local</i>	0	-1.240.955	-1.335.577	-1.437.415	-1.547.018	-1.664.978
<i>Insumo Importado desde Chile</i>	0	-310.239	-333.894	-359.354	-386.755	-416.245
<i>Costo de exportaciones</i>	0	-46.536	-50.084	-53.903	-58.013	-62.437
Gastos Financieros	0	-10.364	-8.365	-6.215	-3.903	-1.416
Depreciaciones legales	0	-92.901	-92.901	-62.712	0	0
Pérdida de ejercicios anteriores	0	0	-279.810	-382.955	-265.081	0
Utilidad antes de impuesto	0	-279.810	-382.955	-265.081	121.598	609.217
Impuesto de primera categoría	0	0	0	0	-7.904	-39.599
Utilidad después de impuesto	0	-279.810	-382.955	-265.081	113.694	569.618
Depreciaciones legales	0	92.901	92.901	62.712	0	0
Pérdida de ejercicios anteriores	0	0	279.810	382.955	265.081	0
Flujo de caja operacional	0	-186.909	-10.244	180.586	378.776	569.618
Inversión fija	-769.731	0	0	0	0	0
IVA de la inversión	-68.314	0	0	0	0	0
Recuperación IVA de la inversión	0	68.314	0	0	0	0
Valor residual de los activos	0	0	0	0	0	124.257
Capital de trabajo	-197.153	0	0	0	0	0
Recuperación del capital de trabajo	0	0	0	0	0	197.153
Préstamos	153.946	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	-26.478	-28.477	-30.627	-32.939	-35.426
Flujo de capitales	-881.251	41.836	-28.477	-30.627	-32.939	285.985
Flujo de caja privado	-881.251	-145.074	-38.721	149.959	345.837	855.603
Valor residual del proyecto		34.522.324				
Tasa de descuento		4,15%				
Van [USD]		28.239.704				
TIR		5,69%				

Fuente: Elaboración propia. Valores en USD