



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

**DETERMINACIÓN DE LA FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y
ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA VENTA DE
CREPES Y WAFFLES EN PROVIDENCIA**

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

SERGIO GABRIEL SOZA PEÑA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
FERNANDO ANDRÉS RODRIGUEZ VERA**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

DETERMINACIÓN DE LA FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA VENTA DE CREPES Y WAFFLES EN PROVIDENCIA

La presente evaluación tuvo como finalidad determinar la factibilidad técnica, económica y estratégica de crear una empresa para venta de crepes y waffles en la comuna de Providencia, Santiago, Chile, en un horizonte de tiempo de dos años, con el fin de validar si es posible alcanzar una utilidad neta acumulada de al menos MM\$120.

La parte inicial de esta tesis consiste en un diagnóstico inicial conformado por un estudio de mercado que arrojó cifras que indicaron que las personas que comen fuera de su casa al menos una vez a la semana es cercano a un 90%. Cifra similar de personas declaró consumir crepes o waffles, con una disposición a pagar en torno a \$5.000 y una frecuencia promedio de consumo mensual cercana a 5. Se realizó un benchmark de la industria de restaurantes en la comuna de Providencia el que permitió estimar el mercado potencial para crepes y waffles en torno a MMUSD100 anuales. Lo anterior junto a tasas de crecimiento anual en torno a 5%, representan una oportunidad para crear la empresa.

La estrategia definida para abordar la demanda existente comenzó con la elección de un segmento objetivo: C1bC2 y luego ofrecer con foco a este segmento elementos de diferenciación del servicio, donde los atributos más relevantes de la propuesta de valor son la contratación de personal capacitado que se distinga por la cordialidad y rapidez en la atención que permita rotación de las mesas en torno a media hora; precio competitivo que se define en base a la aplicación de un proceso de benchmark periódico; sabor e ingredientes que se distingan de la competencia; la cercanía, atributo que se cumple con un local de fácil accesibilidad, cercano a estaciones de Metro. Otros aspectos relevantes son el contar con socios estratégicos en la cadena logística y un modelo de comercialización que permita la atención tanto en canal presencial como remoto. El uso intensivo de redes sociales y aplicación periódica de encuestas de satisfacción del servicio es clave para la comunicación, fidelización con los clientes y medición de indicadores de desempeño definidos.

El proyecto requiere una inversión inicial de MM\$186 y de cumplirse los supuestos considerados, se alcanza la condición de satisfacción definida de utilidad neta de MM\$120, con un VAN de MM\$93,9 y una TIR de 31,5% y una tasa de descuento del 11%, con financiamiento externo del 80% de la inversión inicial. En base a estas cifras se concluye que la creación del restaurante de crepes y waffles es factible técnica, económica y estratégicamente.

Debido al impacto de la pandemia generada por el Covid-19, se recomienda crear la empresa, cuando las ventas de los restaurantes hayan alcanzado al menos un 70% de las ventas de un año normal, lo que se va a alcanzar cuando se logre permanecer de manera estable entre las fases 4 y 5 del Plan Paso a Paso definido por el gobierno actual.

Agradecimientos

Dedicado en honor a mi amada mujer Paula Andrea y con mucho amor a mi hija María Jesús y a mis padres, con amor a mi familia y con respeto y admiración a mis compañeros de este postgrado.

Gracias a mis profesores por permitirme crecer como persona y como profesional.

Tabla de contenido

1	Introducción	1
2	Descripción del tema a desarrollar	2
3	Objetivos	2
3.1	Objetivo general	2
3.2	Objetivos específicos.....	2
4	Resultados esperados	3
5	Alcance	3
6	Marco conceptual	3
6.1	Historia	3
6.2	Producto.	4
6.3	Dimensión comercial.....	4
7	Elaboración del Diagnóstico	5
7.1	Caracterización del negocio en Santiago.....	5
7.2	Caracterización del negocio en Providencia	9
7.3	Análisis de la competencia.	9
7.3.1	Benchmarking.....	10
7.3.2	Análisis de Oportunidades y Amenazas de los competidores	13
7.3.3	Gráfico comparativo de competidores.....	14
7.4	Efecto COVID-19 en industria de restaurantes en Chile.....	15
7.5	Análisis de los clientes.....	16
7.5.1	Resultados de la encuesta.	16
7.6	Tabla de caracterización de mercado según segmentos	21
7.7	Conclusión mercado potencial.....	22
7.8	Análisis de segmentos según preferencias de clientes.	23
7.9	Análisis de la competencia por segmentos según propuesta de valor	25
7.10	Análisis de entorno	28
8	Síntesis del Diagnóstico y FODA por segmento	28
8.1	Matriz de atractivo por segmento	29
9	Diseño de la estrategia	29
9.1	Selección segmento objetivo de clientes.	29
9.2	Propuesta de valor.	29
9.3	Descripción de la Organización.....	31
9.4	Mix de productos.	31
9.5	Precios.	32

9.6	Diseño de canales de distribución.	32
9.7	Diseño, tamaño y localización del restaurante.....	33
9.8	Plan Operacional	34
9.9	Estrategia de promoción y posicionamiento.	35
9.10	Estrategia e implicancias del COVID.....	36
10	<i>Evaluación económica.</i>	38
10.1	Inversiones requeridas.	38
10.2	Datos y supuestos de la evaluación económica.	39
10.3	Ingresos por ventas.	40
10.4	Costos de producción.	40
10.5	Costos de logística y delivery.....	41
10.6	Gastos de administración y ventas.	41
10.7	Tasa de descuento.....	41
10.8	Determinación de VAN y TIR.	42
10.9	Análisis de sensibilidad y escenarios.....	44
10.10	Conclusiones.	45
10.11	Recomendaciones.	45
11	<i>Bibliografía</i>	46
12	<i>Anexos</i>	48
12.1	Anexo 1 : Encuesta	48
12.2	Anexo 2: Determinación del tamaño de muestra.....	53
12.3	Anexo 3: Preguntas claves a responder	54
12.4	Anexo 4 : Consumo promedio por boleta	56
12.5	Anexo 6 : Ley COVID-19.....	57
12.6	Anexo 7 : Experiencia de dueños de restaurante y COVID-19.....	57
12.7	Anexo 8 Protocolo de manejo y prevención ante covid-19 en restaurantes	59

1 Introducción

Una problemática a resolver diariamente para personas que trabajan en la comuna de Providencia es obtener una opción rápida y simple para su almuerzo o colación, cuyo horario peak se enmarca en un intervalo acotado de horas que fluctúa entre las 13:00 y 15:00 horas, que desde la perspectiva de la localización destaca el alto flujo de personas que trabajan en las empresas del sector, que se concentra en torno a las estaciones de Metro Los Leones y Tobalaba.

Diariamente las personas del sector señalado, deben obtener respuestas rápidas para preguntas triviales como: ¿Hoy llevo almuerzo a mi trabajo desde mi casa o almuerzo en algún lugar cercano a mi oficina? Una solución para el universo de personas que desean almorzar cerca de las estaciones de metro señaladas, lo constituye la comida rápida.

Es importante mencionar cifras de población y oferta de lugares para poder almorzar, que permitan ir acercándose a cifras preliminares de demanda para la empresa que se desea instalar. En la comuna de Providencia hay cerca de 142.079 residentes¹, una población flotante de cerca de 1.800.000 personas, 36.000 patentes comerciales, 40 universidades y 600 restaurantes.

Del punto de vista de crecimiento de restaurantes que ofrecen comidas rápidas, éstos lideran las tasas de crecimiento² en los últimos 5 años, debido a que son una solución simple, que permite preparar comidas tanto dulces como saladas y es adaptable a gustos y preferencias tanto de adultos como de menores de edad. En resumen, se puede ofrecer una alta variedad gastronómica a distintos segmentos de consumidores.

En cuanto a aspectos claves para conformar un negocio exitoso en esta industria hay tres variables relevantes que se deben considerar: ubicación, precios competitivos y rapidez en la atención.

Este trabajo de tesis considera la realización de tres etapas principales: un diagnóstico inicial, la definición de una estrategia y una evaluación económica.

La primera etapa permitirá determinar el segmento más atractivo, y los atributos relevantes que los clientes potenciales valoran a la hora de decidir comprar. En base a la información proporcionada por la primera etapa se definirá la estrategia que abarca aspectos principalmente comerciales y operacionales. En la tercera etapa se evaluará económicamente el negocio, en una ventana de tiempo de 2 años.

Como resultado final se podrá concluir y elaborar recomendaciones respecto de la factibilidad estratégica, técnica y económica de la creación de una empresa, junto con la comparación de la utilidad estimada con la condición de satisfacción definida para el proyecto.

¹ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, Censo 2002

² <https://www.cnc.cl/ventas-de-comida-rapida-registraron-un-crecimiento-de-58-en-2018/>

2 Descripción del tema a desarrollar

Resolver la problemática de escoger un menú a la hora del desayuno, almuerzo, once o cena es algo que a diario deben deliberar las personas frente a diversas alternativas de oferta que cuentan, en particular si el polo comercial donde laboran periódicamente es un sector tipificado por una alta densidad de población, que constantemente requiere decidir en un lapso muy breve, donde adquirir alimentación que esté dispuesto a pagar y que sea de agrado a su paladar.

Basado en un estudio que desarrolló Zomato, red social de búsqueda y descubrimiento de restaurantes, presente en más de 20 países y con información de 8600 restaurantes activos en Santiago, lanzó un estudio sobre el panorama gastronómico de Santiago, el cual reveló que 47% de los establecimientos de comida de la ciudad sirven comida rápida o sándwiches. Respecto a la repartición en cada comuna, actualmente los registros de Zomato indican que Santiago Centro concentra la mayor cantidad de restaurantes de la ciudad (24%), seguido por Providencia, con un 15%. Los 15 malls de la capital (con más de 25 restaurantes cada uno), concentran un 7% de la cantidad de locales de la ciudad.

Dentro de Providencia, Bellavista agrupa a 202 restaurantes. Aquí el precio promedio para que coman dos personas asciende a \$18.315. Los establecimientos más populares son los bares (27%) y restaurantes casuales (25%). En tipos de comida predomina la comida peruana y comida rápida.

Considerando las cifras anteriores y diversas interrogantes que se deben responder durante el desarrollo de este trabajo de tesis, se permitirá determinar la factibilidad de implementar un restaurante de crepes y waffles en Providencia.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad técnica, económica y estratégica al evaluar una empresa para venta de crepes y waffles en la comuna de Providencia, Santiago, Chile, en un horizonte de tiempo de dos años, con el fin de validar si es posible alcanzar una utilidad neta acumulada de al menos MM\$120.

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico del contexto actual mediante un estudio de mercado que permita entender detalladamente variables como la demanda potencial y la competencia relevante.
- Diseñar una estrategia para construir la propuesta de valor de una empresa dedicada a la comercialización de crepes y waffles
- Determinar la factibilidad técnico, económica y estratégica de implementar la empresa.

4 Resultados esperados

Determinar si es o no factible económica, técnica y estratégicamente la implementación de una empresa de venta de crepes y waffles en Providencia, en la zona geográfica definida como target que cumpla la condición de satisfacción señalada en el objetivo principal de esta tesis.

5 Alcance

La evaluación de la factibilidad técnica, económica y estratégica a realizar en el desarrollo de esta tesis se ha definido geográficamente en torno a las personas que circulan entre las estaciones del metro de Santiago: Los Leones y Tobalaba.

Para poder definir la demanda potencial se propone acotar las personas que se relacionarán con la cantidad demandada de colaciones, usando una metodología conocida como funnel o túnel de demanda, la que se explica más detalladamente en la sección de demanda potencial de esta tesis.

6 Marco conceptual

6.1 Historia

Las crepes o crepas son una masa circular de harina que bordea los 15 centímetros de diámetro y que se sirve tradicionalmente como postre que va relleno con diversos ingredientes dulces. No obstante, hay versiones saladas. En términos históricos existen discrepancias respecto al origen de las crepas³. Una versión señala que es de origen francés y se atribuye a los años donde gobernaba el rey Eduardo VII, donde los crepes constituían uno de los platos preferidos del rey. Otra versión se asocia al Príncipe de Gales que viajaba a la zona de Montecarlo en época invernal. Esta versión señala que el maitre estaba preparando crepes para el postre y sufrió un pequeño accidente debido a que por error se derramó y quemó el licor de mandarinas que utilizaba; posteriormente degustó los crepes combinados con dicho licor y le parecieron de su agrado, sirviendo las crepas dobladas al príncipe, nominándolas como “Crepé Princesse”, pero el príncipe las denominó: “Crepe Suzette” en honor al nombre de la niña de uno de sus acompañantes. Existe una tercera versión, donde Henri Carpentier, chef del conocido multimillonario estadounidense Rockefeller se atribuye la invención de los crepes en 1896. Sin embargo, una publicación denominada “Larousse Gastronomique”, desmiente esta opción debido a que en 1896 Carpentier era un adolescente y no podría haber sido jefe de los mesoneros que sirvió al Príncipe de Gales. Sin perjuicio de lo anterior, si se reconoce que Carpentier introdujo la variedad llamada “Crepe Suzette” en Estados Unidos, implantando una moda en esos años en dicho país. Finalmente se puede concluir que no hay pruebas concretas que validen estas tres versiones presentadas, por lo que no hay evidencia para aseverar que Carpentier no tiene la paternidad sobre la invención de las Crepe Suzette”.

Con respecto a los waffles, éstos son de origen belga⁴, de la ciudad de Lieja y son una galleta crujiente parecida a un barquillo, la que es cocinada en planchas calientes

³ Fuente: <https://www.nyelvtanulas-online.com/hir/origen-e-historia-de-crepes/175>

⁴ Fuente: <https://www.erasmusenflandes.com/la-historia-del-waffle/>

conocidas como waffleras. Si bien su origen es belga, se hizo popular en los Estados Unidos, por colonos belgas que viajaron a USA desde los países bajos en 1620. En términos de la preparación en sus orígenes se aseveraba que debía prepararse con muy poco chocolate, debido a que la esencia del waffle está en la masa en forma de rejilla y no en los ingredientes añadidos sobre ésta.

6.2 Producto.

Desde el punto de vista del producto, los crepes son mayoritariamente dulces, destacando rellenos en base a Nutella®, manjar, chocolate, dulce de leche o mermeladas de distintos sabores. Los crepes se mezclan tradicionalmente con frutas tales como: plátanos, frutillas, arándanos, manzanas, duraznos, maracuyá, membrillo, piña, frambuesas, mora. Hay un tercer grupo de ingredientes que se añade a la base y fruta que puede ser escogido entre salsa de chocolate o frutilla, crema chantilly, helados de variados sabores, almendras, nueces o salsas especiales elaboradas según la recomendación del chef del restaurante.



Con respecto a los crepes, también existen los que son salados con ingredientes clásicos en base a proteínas tales como carne de vacuno, cerdo o pollo; pescados o mariscos. Los ingredientes basales anteriores se pueden combinar con verduras como champiñones, espinacas, papas, lechugas, paltas, palmitos, espárragos, rúcula, brócoli u otras a solicitud del consumidor. También se utilizan otros acompañamientos como salsas, ají, queso, jamón y condimentos como curry o pimienta.

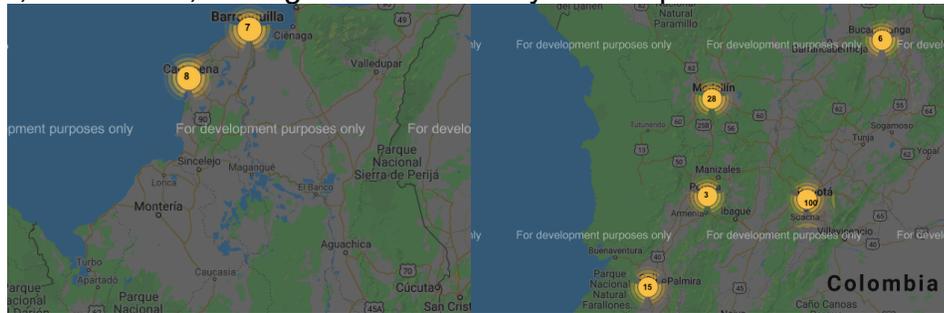
En cuanto a los waffles, éstos se preparan tanto dulces como salados, con ingredientes similares a señalados previamente para los crepes, donde la característica que los diferencia son los ingredientes para armar la masa y la forma geométrica de éstos: los primeros son circulares lisos y los últimos son cuadrados con textura en forma de rejilla.

6.3 Dimensión comercial.

Desde el punto de vista comercial, los crepes y waffles se comercializan en todo el mundo, y en Latinoamérica es Colombia el país donde más se consumen estos productos. En Bogotá la cadena “Crepes & Waffles” fue fundada el 13 de abril de 1980⁵ por una pareja de universitarios colombianos: Beatriz Fernández y Eduardo Macías. Actualmente es una empresa que cuenta a nivel mundial con 4500 empleados, de los cuales 90% son mujeres, a lo largo de sus 90 restaurantes y 72 heladerías. Desde la perspectiva de la marca, el reto es: “generar experiencias memorables que aumenten la lealtad de los clientes y que detonen en forma dinámica y permanente el voz a voz, estas experiencias se generan a través de los contenidos de la marca y la calidad del producto o servicio representada en su oferta de valor, el resultado que se busca es el engagement, es decir el compromiso profundo y de largo plazo del cliente con la marca”.

⁵ <https://www.america-retail.com/industria-y-mercado/crepes-waffles-creatividad-en-un-restaurant-para-todos-los-bolsillos/>

En Colombia la cadena crepes & waffles posee 178 tiendas, destacando Bogotá con 100, Medellín 28, Palmira 15, Cartagena de Indias 8 y Barranquilla 7

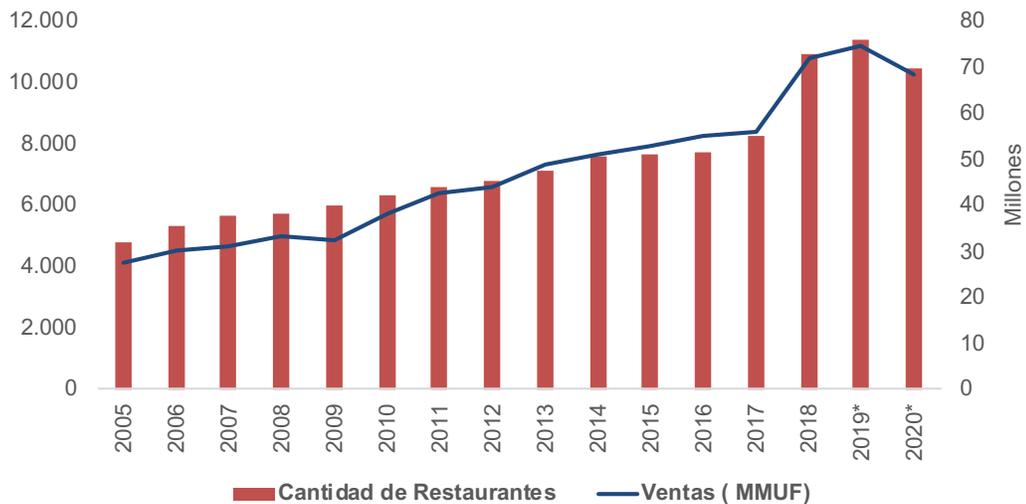


En Chile existe dicha cadena colombiana y Santiago se ha ido poblando lentamente de restaurantes similares que ofrecen exclusivamente crepes y waffles, junto con otros que pese a no ser la especialidad del restaurante, lo ofrecen como parte de su oferta gastronómica.

7 Elaboración del Diagnóstico

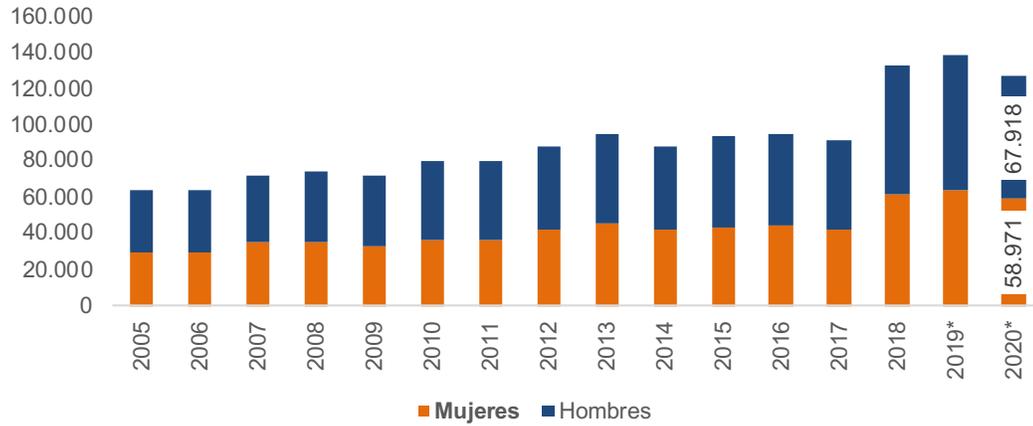
7.1 Caracterización del negocio en Santiago

El negocio de los restaurantes en Santiago se caracteriza por el alza de la oferta conforme avanza el tiempo, superando los 10 mil locales en el año 2018. La oferta es variada y la comida rápida alcanza casi el 50% de la oferta. Los años 2019 y 2020 son cifras proyectadas. Se consideró una caída de un 8,7% de la cantidad de restaurantes el 2020 versus el 2019 por efecto covid⁶.



En términos de mano de obra que permite el funcionamiento, ésta bordea los 133 mil trabajadores el año 2018, de los cuales un 54% son del género masculino (71 mil trabajadores) y un 46% del género femenino (62 mil trabajadoras).

⁶ <https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/estudio-detecto-cuantos-locales-comerciales-han-cerrado-en-los-ultimos/2020-06-11/214451.html>



Con respecto a la oferta por comunas, Santiago Centro alcanza los 2120 restaurantes⁷ y Providencia supera los mil locales. El ranking continúa con Las Condes que bordea los 800 y Nuñoa supera los 500 restaurantes. La tabla adjunta muestra cifras por sectores del Gran Santiago.

⁷ <https://www.zomato.com/es/santiago>

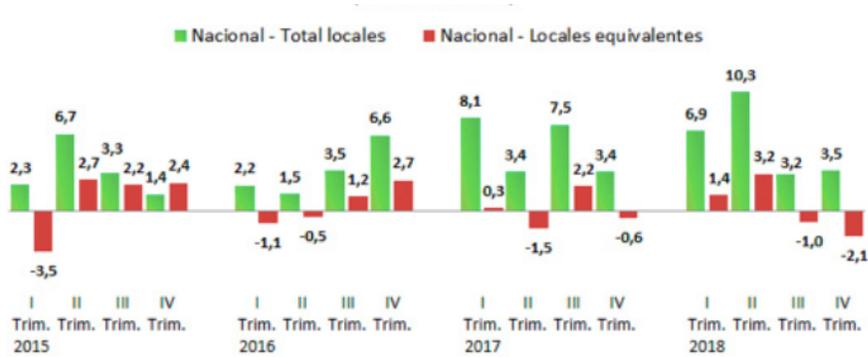
Localidades populares en y alrededor de Santiago

Santiago Centro (2120 lug... >	Providencia (1131 lugares) >	Las Condes (766 lugares) >
Vitacura (272 lugares) >	Ñuñoa (523 lugares) >	Bellavista (205 lugares) >
La Florida (372 lugares) >	Recoleta (321 lugares) >	Maipú (395 lugares) >
La Reina (217 lugares) >	Puente Alto (301 lugares) >	San Bernardo (163 lugares) >
San Miguel (171 lugares) >	Lo Barnechea (111 lugares) >	Independencia (127 lugare... >
Quilicura (131 lugares) >	Estación Central (242 luga... >	La Cisterna (124 lugares) >
Huechuraba (125 lugares) >	Peñalolén (175 lugares) >	Macul (84 lugares) >
Cerrillos (87 lugares) >	San José de Maipo (59 lu... >	El Bosque (62 lugares) >
Pudahuel (122 lugares) >	Lo Prado (66 lugares) >	Quinta Normal (107 lugare... >
Colina (37 lugares) >	Renca (75 lugares) >	Pirque (20 lugares) >

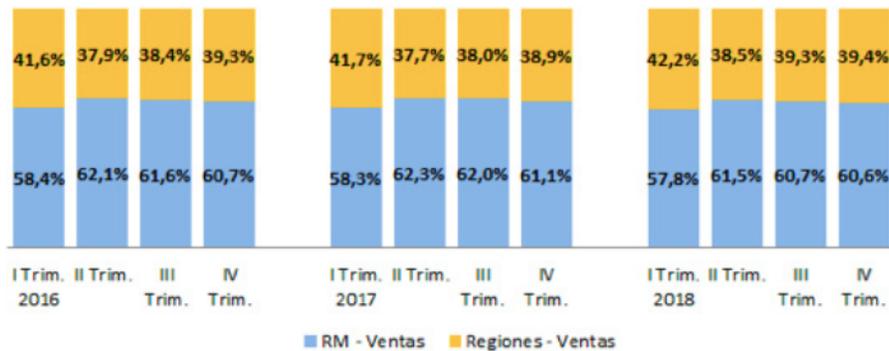
Una característica relevante de este mercado lo constituye el alza que ha tenido la categoría de restaurantes y hotelería dentro de los gastos de la canasta familiar. Cifras del INE⁸ señalan que ha cambiado la conducta de los chilenos logrando que la industria se haya duplicado del 2013 al 2018, transformando el gasto mensual familiar en restaurantes de \$33.846 a \$73.096.

Un cambio relevante que ha tenido el mercado de los restaurantes en Santiago es el crecimiento de la comida rápida, que se repite prácticamente en todo el país. Estudios recientes señalan que el año 2018, para los restaurantes de comida rápida las ventas reales a nivel nacional registraron un crecimiento real anual de 5,8% versus el año 2017.

⁸ <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>



La Región Metropolitana al año 2018 representa un 60,6% del total nacional de la venta de comida rápida. El peso relativo no ha evolucionado significativamente los últimos 3 años.



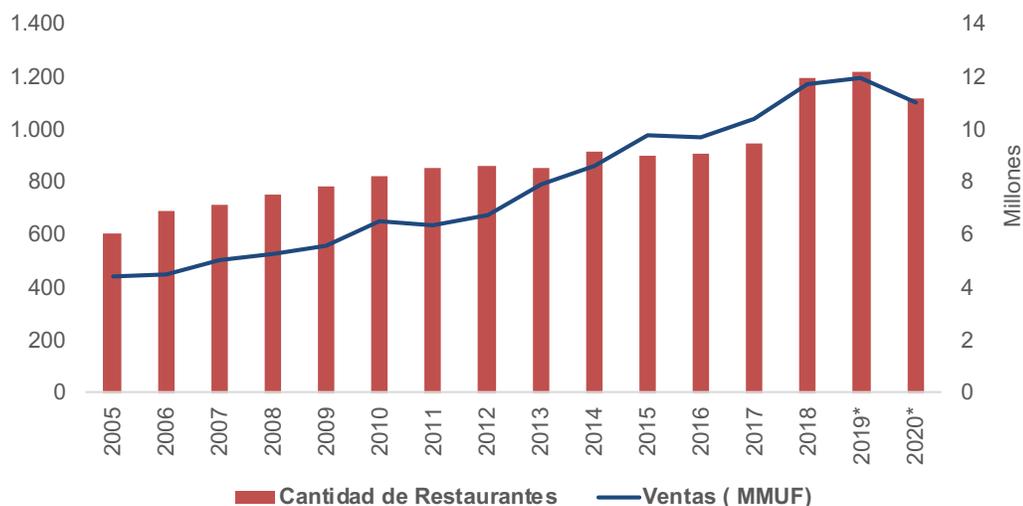
Según el departamento de estudios de la CNC⁹, el crecimiento evidenciado durante el 2018 se debe principalmente al alza en las transacciones efectuadas en el sector, en línea con una aceleración en la apertura de nuevos locales, y no a un mayor consumo por boleta. El consumo promedio experimentó el 2018 una baja real de 1,9%.

Según lo informado por la CNC el ticket promedio al 2018 en Santiago es de \$4868 lo que representó una disminución de \$94 versus el año 2017.

⁹ <https://www.cnc.cl/ventas-de-comida-rapida-registraron-un-crecimiento-de-58-en-2018/>

7.2 Caracterización del negocio en Providencia

El negocio de los restaurantes en la comuna de Providencia mantiene una tendencia creciente de la oferta en el tiempo, alcanzando 1196 locales en el año 2018. La oferta es variada y la comida rápida alcanza casi el 50% de la oferta. Los años 2019 y 2020 son cifras proyectadas.¹⁰



En cuanto a oferta de restaurantes de crepes, en Providencia existen 12 y los que ofrecen waffles son 11.



En cuanto al volumen de fuerza laboral, los restaurantes de esta comuna alcanzan los 133 mil trabajadores el año 2018, de los cuales un 54% son del género masculino y un 46% del género femenino.

7.3 Análisis de la competencia.

¹⁰ <https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/estudio-detecto-cuantos-locales-comerciales-han-cerrado-en-los-ultimos/2020-06-11/214451.html>

7.3.1 Benchmarking

En términos de oferta¹¹ las comunas que más restaurantes existen para la compra de crepes y waffles son Providencia, Santiago, Nuñoa, Las Condes y Vitacura. El benchmark se centra en Providencia.

Crepes & Waffles

En el caso específico de la industria de crepes y waffles¹² en Providencia el líder es la empresa mencionada en la sección 8.3 denominada Crepes & Waffles, que se caracteriza por contar con amplios e iluminados locales, atención rápida y variado mix de productos. Cuenta con sectores dentro y fuera del local personalizados no sólo para consumir productos a la hora del almuerzo, sino que también para desayunos, onces o cenas.

Como layout del local, destaca su barra de frutas, acompañamientos a la vista como chocolate, nutella o manjar, junto con una cocina abierta que permite visualizar la preparación de los productos. En cuanto a las mesas y sillas, son sencillas y cómodas. Ofrece un menú variado, desde opciones express como platos más elaborados que constituyen el menú ejecutivo. El menú incorpora dentro de la oferta líquidos variados, destacando los jugos naturales, bebidas, té, café tradicional y de algunas marcas colombianas. Otra característica es la cantidad, dado que destaca por ser abundante. Los últimos años han agregado a su menú pitas, ensaladas, sopas y crepes vegetarianos.

The Crepe Café

Este restaurante ubicado en el cuarto piso del Mall Costanera Center se caracteriza por su sello mixto francés y americano que combina ambas culturas. Cuenta con una oferta que ofrece platos pensados en deleitar todo tipo de paladares junto a un paseo que permite evocar sensaciones únicas. La carta cuenta con seis agrupaciones de productos: crepes tanto dulces como salados; ensaladas y sándwich; cafetería y helados. En la ciudad de Santiago cuenta con tres locales: el ya mencionado en la comuna de Providencia, otro en el Mall Alto Las Condes y un tercer local en el Mall La Dehesa.

Rincón Magdalena

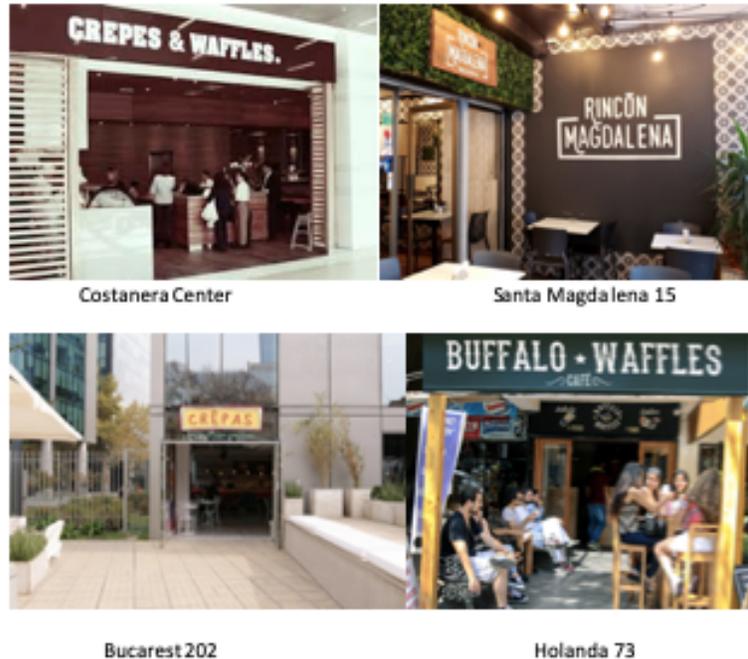
Este restaurante se caracteriza por ofrecer su carta a través de delivery, para retiro en local o crear una reserva para consumir en el restaurante. La carta muestra crepes tanto dulces como salados. Adicional al servicio de crepés ofrecen una variada carta de vinos y licores debido a su herencia viñatera que les permitió configurar un layout sencillo y acotado de mesas que fueron construidas con maderas recicladas y transformadas desde su uso original que consistía en cubas de vino tinto. Otro servicio que ofrece este restaurant es el de Eventos Rincón Magdalena, destinado a trabajar, relajarse o disfrutar de un festejo en un ámbito acogedor, tranquilo y cercano.

Crepas

¹¹ <https://www.zomato.com/es/santiago/providencia-restaurantes>

¹² <https://crepesywaffles.cl/>

Ubicado en Providencia en una calle de bajo tráfico como lo es Bucarest. El nombre crepas corresponde al título del menú de degustación. cuenta con una carta de seis agrupaciones de productos: Crepes saludos y dulces, jugos naturales, sopas y ensaladas, sándwiches y tragos. Es un local bastante globalizado desde el punto de vista de la ubicación y menú internacional, dado que tiene presencia en Uruguay, Argentina, Paraguay, Chile y Brasil. Cuenta con un plan de fidelización de clientes llamado Club Crepas.



Bufallo Waffles

Este restaurant se caracteriza por promover sus waffles clásicos salados en sus variedades pastrami, cheddar, vegetariano, serrano y old turkey. También comunican en sus waffles de la línea Royal, crepes dulces y su línea de helados. En Santiago tienen presencia en 6 comunas y dos de ellos en Providencia. Cuentan con locales an Antofagasta y en Viña del Mar y en proyecto aperturar un local en Concepción. Del punto de vista de plan estratégico de crecimiento cuentan con un programa de partners distribuidores a través de Franquicias.

Coolcrepes

Es el local más pequeño de los descritos en este benchmark. Ubicado en Patio Bellavista tiene calificaciones promedio 4,0 en atributos tales como comida, relación precio-calidad y ambiente. Una de las desventajas versus los restaurantes anteriormente mencionados es que no cuenta con mesas y sillas. Los clientes deben comer los crepes de pie o comprar para llevar.

A continuación de muestran algunos atributos de restaurantes de crepes y waffles en la comuna de Providencia desde el punto de vista de las cuatro P, donde la plaza es la misma para todos. En esta tabla se desarrolla lo relacionado a Producto y Precio.

Agrupación	Variable analizada	Crepes and Waffles	The Crepé Café	Rincón Magdalena	Crepas	Buffalo Waffles	Coolcrepes
Plaza	Distancia a Metro Tobalaba (mts)	350	365	700	650	210	3800
	Distancia a Metro Los Leones (mts)	450	465	200	500	550	3400
	Superficie aproximada	300	250	300	180	200	60
Precios Promedios (\$)	Mínimo Crepes	4.290	3.450	3.600	3000	x	3.000
	Máximo Crepes	9.800	5.450	8.300	5900	x	5.900
	Mínimo Waffles	5.900	x	x	x	3.000	x
	Máximo Waffles	6.690	x	x	x	5.500	x
Productos	Crepes Dulces	✓	✓	✓	✓	x	✓
	Crepes Salados	✓	✓	✓	✓	x	✓
	Waffles	✓	x	✓	x	✓	x
	Helados	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Bebidas, Jugos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Té, Café	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Bebidas alcohólicas	✓	✓	✓	✓	x	x
	Sopas	✓	✓	✓	✓	x	x
	Ensaladas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Sandwich	✓	✓	✓	x	x	x
	Producto1 de la casa	Crepes Lomo Arabe	Camarones Ecuatorianos	Crepe Pizza	Calamar, palta, porotos negros	Gran Mechada	Clasic Nutella Frutilla Platano
	Producto2 de la casa	Banano y Helado	Crepe Frutos rojos	Para armar en Casa	Camarones	Tocineitor	Platano Manjar Nuez
	Producto3 de la casa	Línea Sorpréndeme	Sandwich Ibérico	Menú Home Office	Oreo Dulce de Leche	Frutella	Crepes en cono
Promoción	Sitio web	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Posicionamiento google	✓	✓	✓	✓	x	x
	Facebook	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Instagram	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Twitter	✓	x	x	x	x	x
	Canal Youtube	✓	x	x	x	x	x
Otros	Convenios Cheque Rest.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Cerrado por Covid (ABR-JUN 2020)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	¿Local operativo en Octubre 2020?	x	x	✓	✓	✓	✓

7.3.2 Análisis de Oportunidades y Amenazas de los competidores

El análisis de oportunidades y amenazas se presenta para los competidores de los locales de Crepes y Waffles en la comuna de Providencia

	Oportunidades		Amenazas
1	Regulación actual permite aperturar restaurantes de comida rápida e indicadores económicos respecto al crecimiento de consumo de comida rápida se ha mantenido cerca del 6% los últimos 3 años	1	Bajas barreras de entrada debido a la simplicidad para instalarse
2	El poder adquisitivo se mantiene estable en la zona oriente de Santiago los últimos años	2	Poco conocimiento de crepes del tipo salados puede restringir la demanda, debido a que se asocian normalmente a los panqueques con manjar
3	El nivel de inversión de un restaurant de crepes es más bajo que restaurantes de otras especialidades (carnes, gourmet, comida internacional)	3	Variabilidad de precios de insumos como frutas y verduras
4	Se puede combinar la venta presencial con la modalidad del delivery, que ha ido en crecimiento los últimos años y bordea el 10% de la venta de comida rápida	4	Escasez de frutas y verduras en algunas estaciones del año, limita el menú ofrecido e implica contar con menú alternativos
5	La migración de colombianos y venezolanos hacia Chile, permite contar con mayor demanda debido a la fuerte cultura por consumir crepes en ambos países		Efecto COVID en la industria de restaurantes es altamente impactante en los ingresos percibidos, dado que el negocio es altamente sensible a restricciones como cuarentenas que limitan la cantidad demandada y distancia social que implica contar con menos mesas operativas que en escenario de normalidad. Lo anterior redundo en los ingresos.
6	El concepto de comida saludable es creciente y se relaciona con la opción de comercializar crepes salados		
7	Poca oferta de restaurantes de crepes y waffles en Providencia		

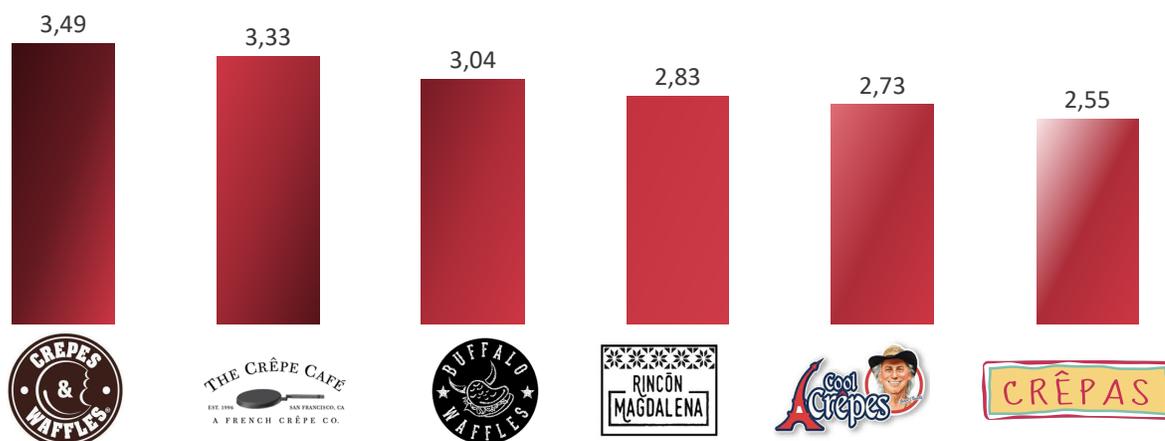
El mercado de crepes y waffles en Providencia aún es pequeño, debido a que la oferta actual no supera los 23 locales, lo que abre la opción a participar de este negocio, empujado por las auspiciosas cifras de crecimiento del consumo de comida rápida en la comuna y alto flujo de personas en la comuna.

7.3.3 Gráfico comparativo de competidores

Para comparar los competidores se utilizó un criterio que consideró los atributos que consideran más relevantes los clientes al momento de decidir su compra.

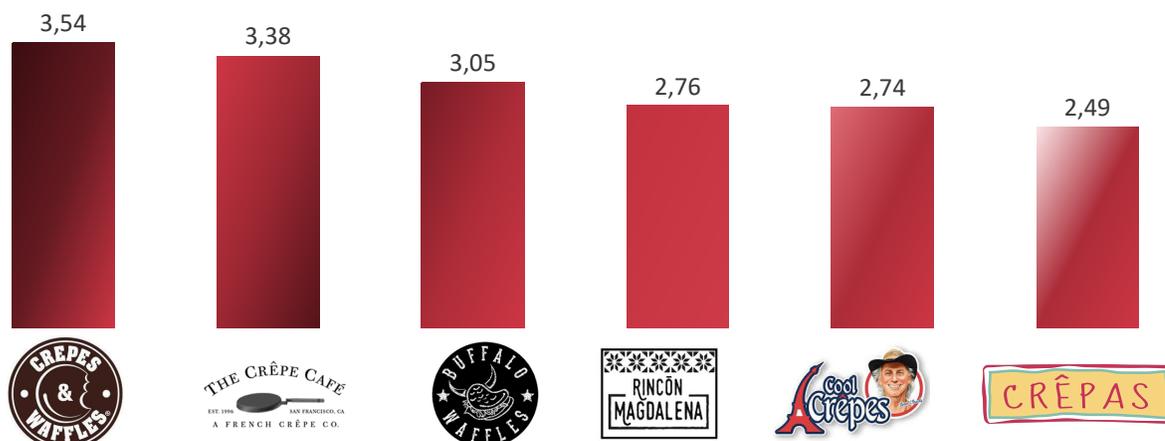
El gráfico adjunto considera aspectos como tamaño del local, preferencias al decidir comprar (rapidez en la atención, sabor de los productos, limpieza del restaurante, precio conveniente, cordialidad en la atención), concepto de cercanía el que considera dos variables: accesibilidad al local y distancia en metros entre el local y las estaciones de metro Los Leones y Tobalaba.

Caso Crepes:



Los restaurantes mejor evaluados están ubicados físicamente en el Mall Costanera Center, a menos de 300 metros de distancia de las estaciones de Metro Tobalaba y Los Leones.

Caso waffles:



En el caso de los waffles los restaurantes mejor evaluados son los mismos que en el caso de los crepes: Crepes & Waffles y The Crepe Café

7.4 Efecto COVID-19 en industria de restaurantes en Chile.

La pandemia originada en Asia se intensificó en Chile a mediados de Marzo 2020 e impacto transversalmente a las industrias del turismo, transporte aéreo e industria gastronómica en general, donde se sitúan los restaurantes. En el caso puntual de los restaurantes, éstos fueron cerrados¹³ para la atención presencial de clientes por definición del MINSAL, tras la aplicación de cuarentena total, debido a que se trataban de servicios no esenciales. Posteriormente se autorizó a operar sólo con servicios de delivery, bajo estrictas normas de higiene y seguridad. En el caso de los restaurantes de crepes y waffles enunciados en el Benchmark de la comuna de Providencia, la totalidad cerró sus puertas hasta que se liberó la cuarentena total y se autorizó la operación restringida, dentro la la fase 4 del plan *paso a paso* definido por el MINSAL . Esta fase permitía la atención presencial en terrazas con mesas y sillas ubicadas en la parte externa de cada local. En el caso de los restaurantes cerrados a la atención de público en la comuna de Providencia, la totalidad se acogió a la Ley laboral 19.728 que permitía a los dueños de restaurantes aplicar a sus colaboradores la suspensión temporal del contrato de trabajo. Esto permitió reducir en cierta medida un importante gasto como lo es las remuneraciones y leyes sociales que se pagan al personal. Otro gasto importante es el costo de producción de los productos que oscila entre un 30% y 40% de las ventas. No obstante todos los restaurantes debieron continuar pagando el costo de arriendo mensual por lo que durante todo el periodo que se han mantenido cerrados han registrado pérdidas. Ninguno de los locales analizados en Providencia operó con el formato de sólo delivery, sino que algunos de ellos abrieron sus locales sólo al alcanzar la Fase 4 del Plan paso a paso. Hasta el 31 de Octubre del 2020, los locales de crepes y waffles del Mall Costanera Center se mantuvieron cerrados. En el caso de los que volvieron a atender a sus clientes luego de autorizarse su operación restringida, alcanzaron en el mes Octubre ventas por el **20% a 25%** de las ventas en época de normalidad. Los que cuentan con servicio de delivery han incrementado sus ventas entre **8% y 10%** de sus ventas normales.¹⁴ Es decir, en el mejor de los casos las ventas a fines de noviembre alcanzaron el **35%** de lo vendido en época de normalidad.

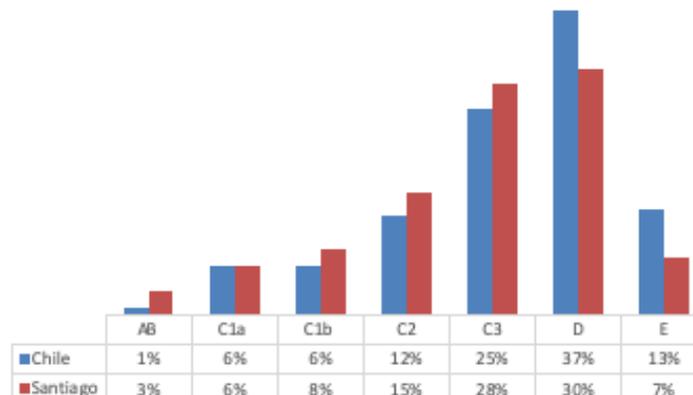
¹³ <https://www.latercera.com/la-tercera-domingo/noticia/los-restaurantes-que-el-covid-19-se-llevo/UZPCLCXBZDKHFOZ7ZEZRR4OJ4/>

¹⁴ Información aportada por los Jefes de Locales de Crepes & Waffles y The Crepe Café de Mall Alto Las Condes el día 22 de Octubre 2020.

7.5 Análisis de los clientes

Para analizar los clientes se ha desarrollado un estudio de mercado, donde el tamaño de muestra seleccionado es de n=68. El supuesto de distribución de probabilidades es de normalidad de los datos. Los detalles para la determinación del tamaño de muestra se describen en el anexo 2.

Para segmentar la población se ha considerado como base la información disponible de los grupos socioeconómicos (GSE) obtenidos de un estudio de la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) y la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM)



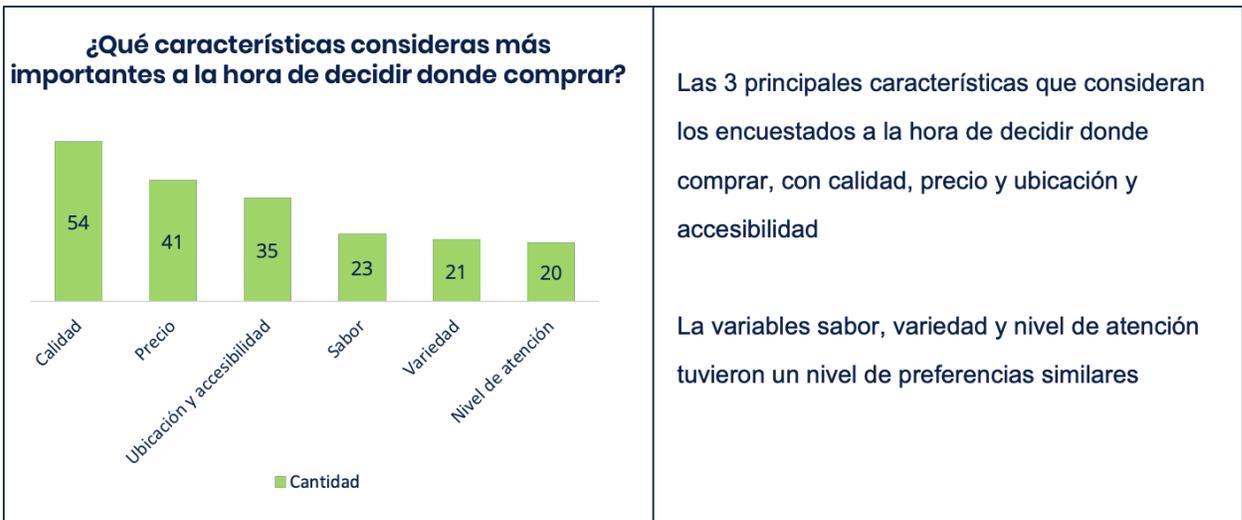
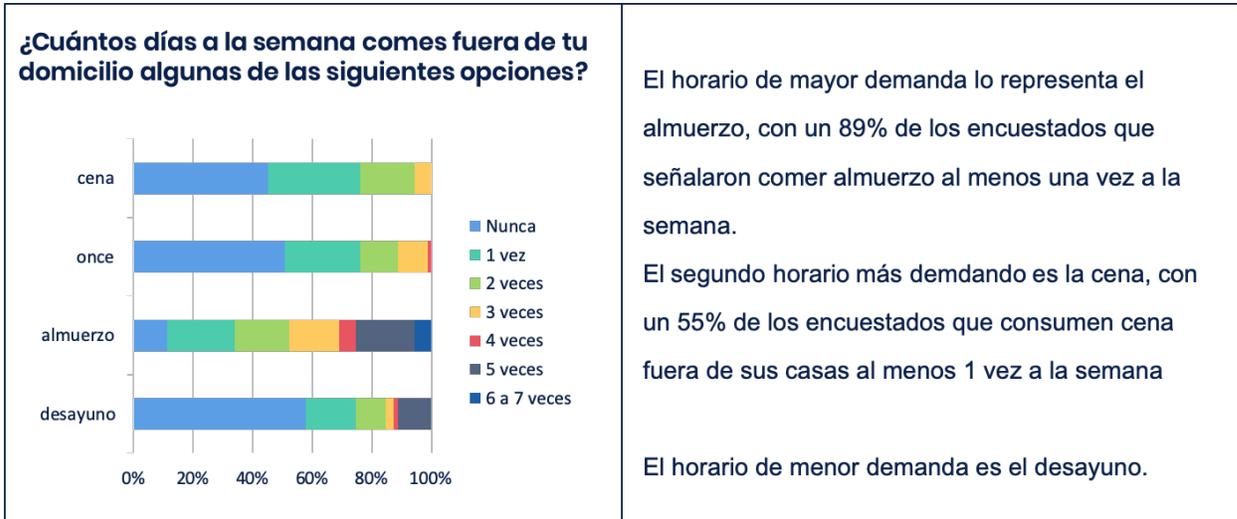
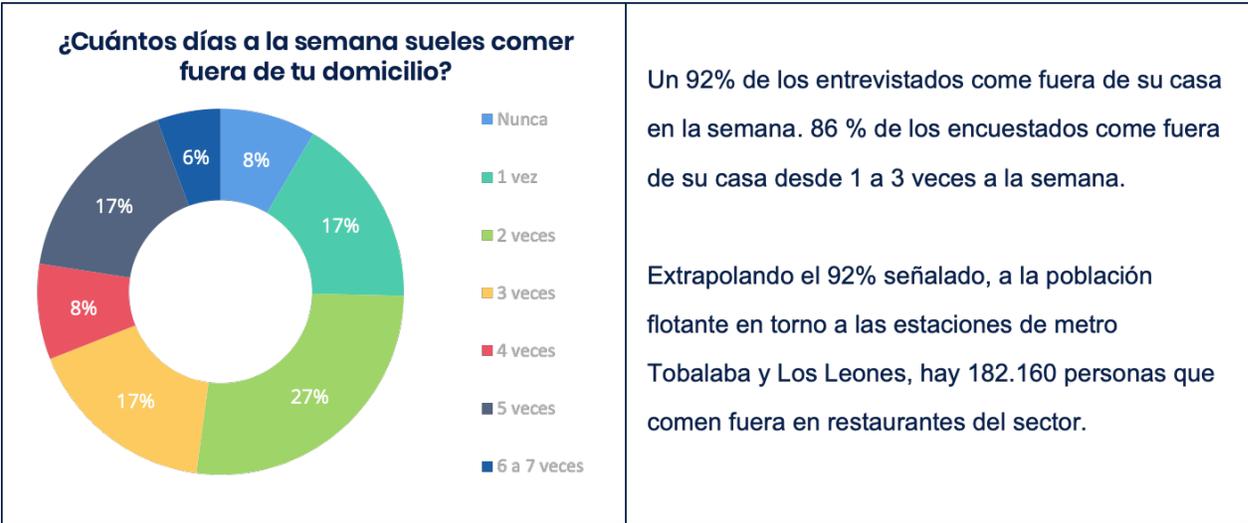
Esta nueva forma de agrupar subdivide al grupo ABC1 en tres: AB, C1a y C1b. Los niveles de renta de estos grupos socioeconómicos se muestran a continuación:

GSE	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
Miles de \$	6.452	2.739	1.986	1.360	899	562	324

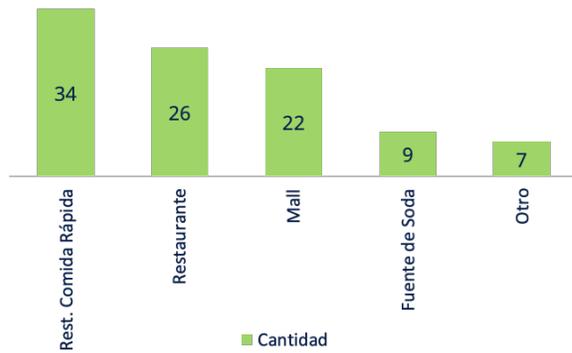
7.5.1 Resultados de la encuesta.

La encuesta permite caracterizar a los clientes y se puede mencionar que ésta fue aplicada a 68 personas, con un 55% de género femenino y 45% masculino. La encuesta arrojó representantes de todos los grupos socioeconómicos: 23% AB-C1a, 32% C1b-C2, 17% C3, 28% D-E. Los encuestados al ser en la mayoría de la zona oriente, su distribución es asimétrica hacia los segmentos de mayores ingresos. Los grupos etáreos fueron : 14% de 10 a 24 años, 54% de 25 a 39 años, 23% de 40 a 49 años y un 10% de más de 50 años.

A continuación, se presentan algunos resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada:



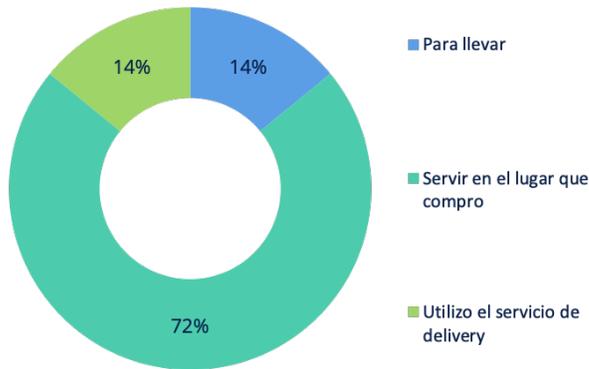
Cuando consumes comida rápida, ¿en qué lugar prefieres comprar?



Las personas para comprar comida rápida prefieren comer en un local dedicado a este tipo de comidas. En segundo lugar prefieren comer en un restaurant y posteriormente en e patio de comidas de un mall.

Las fuentes de soda son las menos escogidas por los encuestados

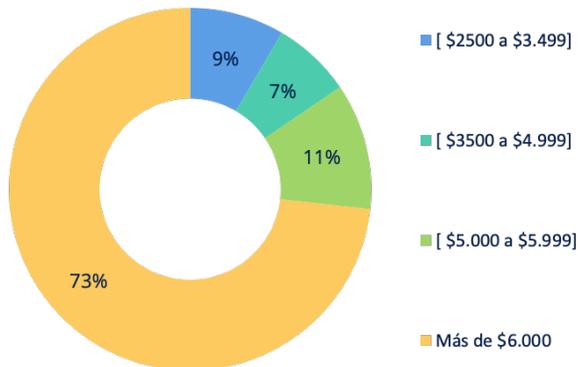
Cuando compras , prefieres



Un 72% de los entrevistados se inclina por la opción de servir lo comprado en el lugar que compró.

La opción de comprar para llevar o utilizar algún servicio de delivery, tienen la misma preferencia relativa: un 14% cada opción.

Cuando comes fuera de tu domicilio, ¿cuál es el nivel de gasto realizado?



Un 84% de la muestra señala gastar sobre los \$5.000 cuando come fuera del domicilio.

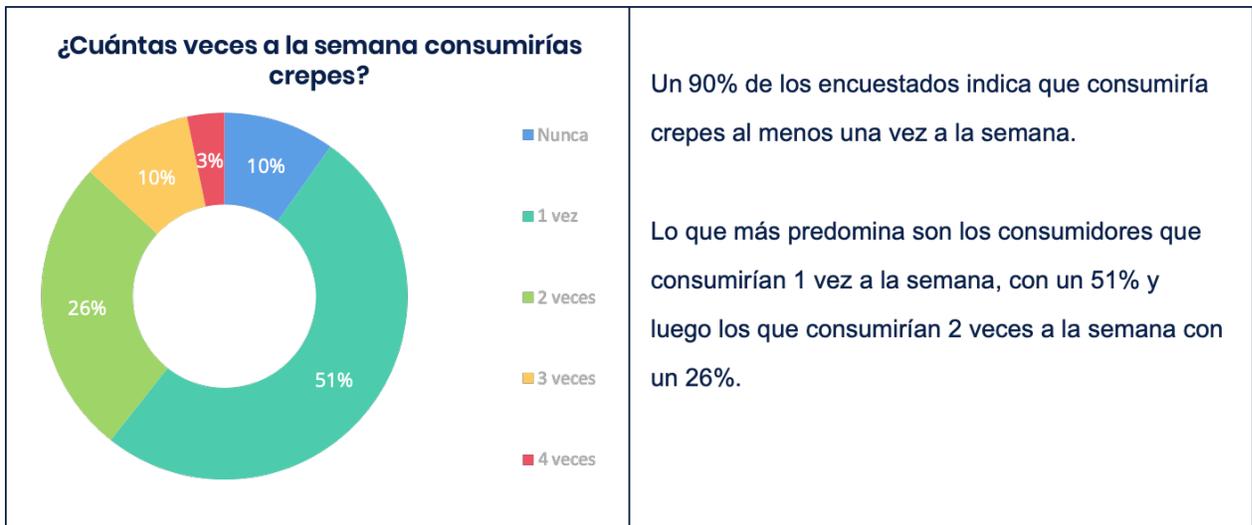
Un 73% de los entrevistados indica que gasta más de \$6.000 al comer fuera de su domicilio.

El nivel de gasto que se sitúa entre los \$5.000 y \$5.999 representa un 11%.

Cifras obtenidas para crepes:

Información extraída de la encuesta respecto a los crepes mostró los siguientes resultados:

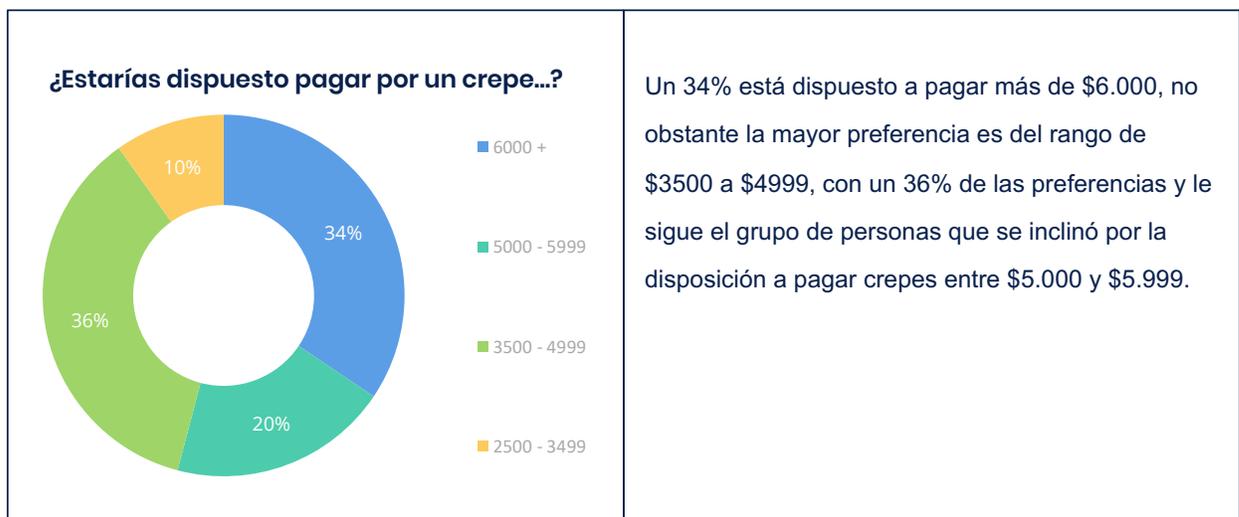
- Un 86% conoce los crepes
- Un 64% de la muestra que si los conoce, ha consumido tanto los crepes salados como dulces, un 26% sólo dulces, un 7% salados y un 3% señaló conocerlos, pero no los ha consumido.



Con respecto a la pregunta ¿Con cuál de los siguientes líquidos prefiere acompañar un crepe salado?, un 49% se inclinó por jugo natural, un 26% por bebida y un 11% agua.

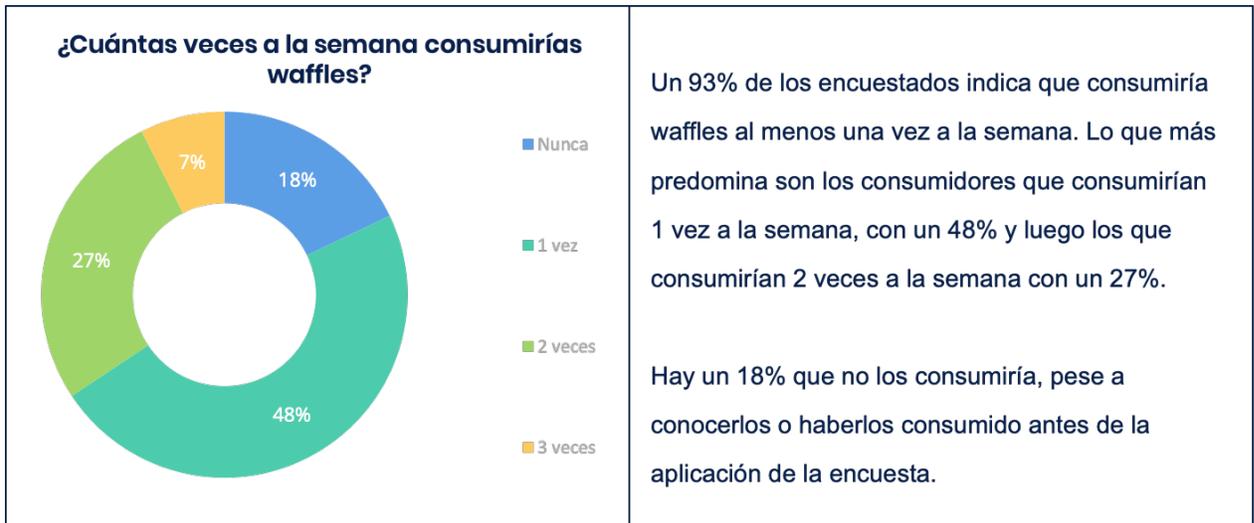
Con respecto a la pregunta ¿Con cuál de los siguientes líquidos prefiere acompañar un crepe dulce?, un 30% se inclinó por té; 28%, café; 23%, jugo natural y 16% agua.

En cuanto a la disposición a pagar por un crepe el gráfico adjunto expone la distribución obtenida de la encuesta:



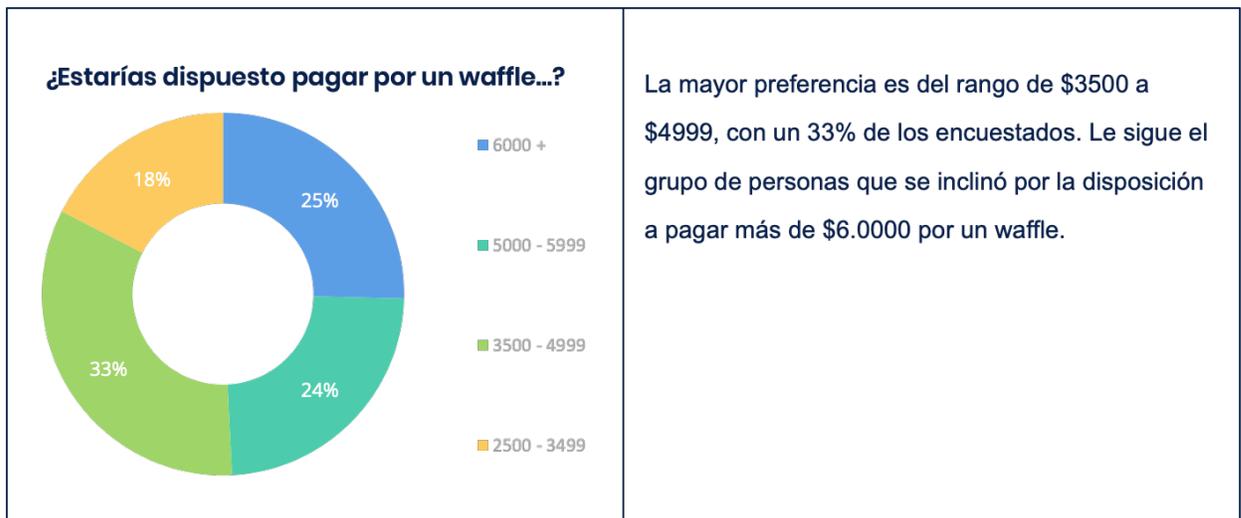
Cifras obtenidas para waffles:

La encuesta arrojó información respecto a los waffles y se muestran algunos resultados que es importante mencionar: un 97,2% conoce los crepes y un 88,7% los ha consumido.



Con respecto a la pregunta ¿Con cuál de los siguientes líquidos prefiere acompañar un waffle?, un 36% prefiere jugo natural 30%; un 29%, café; un 23%, té; un 16% acompañaría con bebida y un 6% agua. En esta pregunta es relevante aclarar que los encuestados podían escoger más de un líquido.

En cuanto a la disposición a pagar por un waffle el gráfico adjunto expone la distribución obtenida de la encuesta:



7.6 Tabla de caracterización de mercado según segmentos

A continuación, se muestran resultados para cuatro agrupaciones de segmentos: ABC1a, C1b-C2, C3 y D+E.

Tamaño estimado del valor de cada segmento para **crepes**.

Peso segmento		23%	32%	17%	28%
Frecuencia de consumo		ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
1		63%	39%	25%	45%
2		19%	22%	17%	30%
3		0%	9%	25%	5%
4		0%	4%	0%	5%
No consume		19%	26%	33%	15%
Total		100%	100%	100%	100%

		ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
Si Consume		75%	87%	67%	95%
Población Flotante	165.706	38.112	53.026	28.170	46.398
Proyección consumidores por segmento		28.584	46.109	18.780	44.078
Proyección consumidores total					137.552

Frecuencia de consumo	Veces/mes	ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
1	4	71.461	72.171	18.780	79.340
2	8	42.876	80.190	25.040	105.787
3	12	0	48.114	56.340	26.447
4	16	0	32.076	0	35.262
Proyección Tickets por segmento		114.337	232.552	100.160	246.836
Proyección Tickets totales					693.885

Disposición a Pagar	Media	ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
6000 +	6.500	64%	30%	38%	16%
5000 - 5999	5.500	0%	30%	38%	16%
3500 - 4999	4.250	29%	35%	13%	53%
2500 - 3499	3.000	7%	5%	13%	16%
Ticket Promedio		5.607	5.238	5.406	4.605
Ticket promedio general					5.098

Ingresos Estimados por segmento	641.104.678	1.217.992.351	541.490.384	1.136.743.160
---------------------------------	-------------	---------------	-------------	---------------

Ingresos Mensuales Estimados Negocio (\$)	3.537.330.574
Ingresos Mensuales Estimados Negocio (USD)	4.421.663

Tamaño estimado del valor de cada segmento para **waffles**.

Peso segmento		23%	32%	17%	28%
Frecuencia de consumo		ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
1		50%	52%	42%	35%
2		25%	30%	17%	25%
3		0%	0%	17%	15%
No consume		25%	17%	25%	25%
Total		100%	100%	100%	100%

		ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
Si Consume		81%	100%	83%	85%
Población Flotante	165.706	38.112	53.026	28.170	46.398
Proyección consumidores por segmento		30.966	53.026	23.475	39.438
Proyección consumidores total					146.905

Frecuencia de consumo	Veces/mes	ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
1	4	61.933	110.663	39.125	55.213
2	8	61.933	129.107	31.300	78.876
3	12	0	0	46.950	70.988
Proyección Tickets por segmento		123.865	239.769	117.375	205.078

Rango de Precios	Media	ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
6000 +	6.500	62%	26%	10%	6%
5000 - 5999	5.500	8%	22%	40%	29%
3500 - 4999	4.250	8%	39%	30%	47%
2500 - 3499	3.000	23%	13%	20%	18%
Ticket Promedio		5.442	4.946	4.725	4.529
Ticket promedio general					4.873

Ingresos Estimados por segmento	674.112.721	1.185.815.943	554.597.269	928.881.554
---------------------------------	-------------	---------------	-------------	-------------

Ingresos Mensuales Estimados Negocio (\$)	3.343.407.486
Ingresos Mensuales Estimados Negocio (USD)	4.179.259

7.7 Conclusión mercado potencial

El mercado potencial para los crepes en Providencia es de MMUSD4,421 mensuales, donde lideran los segmentos C1b-C2 y D-E.

El mercado potencial para los waffles en Providencia es de MMUSD4,179 mensuales, donde lideran los segmentos C1b-C2 y D-E.

Por lo tanto el mercado potencial de crepes y waffles en Providencia se estima en MMUSD8,6 mensuales, es decir **MMUSD103,2** anuales.

7.8 Análisis de segmentos según preferencias de clientes.

Caso crepes:

A continuación, para cada uno de los segmentos se muestra la distribución de las características que los consumidores consideran más relevantes al momento de decidir la compra, en qué lugar consume lo comprado, la disposición a pagar y frecuencia de consumo:

Peso segmento	23%	32%	17%	28%
Preferencia atributos	ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
Cordialidad Atención	24%	26%	19%	11%
Precio	17%	16%	16%	21%
Ubicación y accesibilidad	13%	16%	10%	18%
Sabor	15%	11%	6%	11%
Variedad	4%	8%	16%	9%
Rapidez en la atención	20%	15%	13%	20%
Limpieza	7%	7%	19%	11%

Donde consume	ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
Servir en el lugar que compro	57%	80%	63%	74%
Para llevar	7%	10%	38%	16%
Utilizo el servicio de delivery	36%	10%	0%	11%

Disposición a Pagar	ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
6000 +	64%	30%	38%	16%
5000 - 5999	0%	30%	38%	16%
3500 - 4999	29%	35%	13%	53%
2500 - 3499	7%	5%	13%	16%
Ticket Promedio	5.607	5.238	5.406	4.605

Frecuencia de consumo	ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
1	63%	39%	25%	45%
2	19%	22%	17%	30%
3	0%	9%	25%	5%
4	0%	4%	0%	5%
No consume	19%	26%	33%	15%

Caso waffles:

A continuación, para cada uno de los segmentos se muestra la distribución de las características que los consumidores de waffles consideran más relevantes al momento de decidir la compra, en qué lugar consume lo comprado, la disposición a pagar por el producto y la frecuencia de consumo:

Peso segmento	23%	32%	17%	28%
Variable	ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
Cordialidad Atención	26%	25%	16%	29%
Precio	17%	10%	27%	12%
Ubicación y accesibilidad	15%	16%	12%	19%
Sabor	15%	13%	2%	10%
Variedad	4%	10%	12%	10%
Rapidez en la atención	6%	13%	8%	7%
Limpieza	17%	13%	22%	12%

Donde consume	ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
Servir en el lugar que compro	60%	83%	64%	74%
Para llevar	7%	9%	27%	16%
Utilizo el servicio de delivery	33%	9%	9%	11%

Disposición a Pagar	ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
6000 +	62%	26%	10%	6%
5000 - 5999	8%	22%	40%	29%
3500 - 4999	8%	39%	30%	47%
2500 - 3499	23%	13%	20%	18%
Ticket Promedio	5.442	4.946	4.725	4.529

Frecuencia de consumo	ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
1	50%	52%	42%	35%
2	25%	30%	17%	25%
3	0%	0%	17%	15%
No consume	25%	17%	25%	25%

7.9 Análisis de la competencia por segmentos según propuesta de valor

Las siguientes tablas muestran valores dentro de una escala que representa el nivel de cercanía de la propuesta de valor de la competencia por segmentos, donde:

- 1: es un bajo nivel de cercanía o menor nivel de cumplimiento del atributo observado,
- 2: es un nivel medio de cercanía o nivel medio de cumplimiento del atributo observado y,
- 4: es un nivel más alto de cercanía o nivel mayor de cumplimiento del atributo observado.

Caso crepes:

Propuesta de valor de competidores		ABC1a	Crepes and Waffles	The Crepé Café	Rincón Magdalena	Crepas	Buffalo Waffles	Coolcrepes
Tamaño	metros cuadrados	4%	4	2	4	1	2	1
Preferencias	Rapidez en la atención	20%	4	4	4	2	2	2
	Sabor de los productos	15%	4	4	4	2	2	2
	Limpieza del restaurante	7%	4	4	2	2	4	2
	Precio conveniente	17%	2	2	1	4	4	4
	Cordialidad en la atención	24%	4	4	2	2	2	4
Cercanía (m)	Metro Tobalaba	7%	4	4	1	2	4	1
Cercanía (m)	Metro Los Leones	7%	2	2	4	2	4	1
Puntaje ponderado			3,52	3,43	2,67	2,30	2,74	2,65
Ranking			1	2	4	6	3	5

En el segmento ABC1a, los restaurantes que mejor cubren las preferencias de los consumidores son Crepes and Waffles y The Crepé Café.

Propuesta de valor de competidores		C1b-C2	Crepes and Waffles	The Crepé Café	Rincón Magdalena	Crepas	Buffalo Waffles	Coolcrepes
Tamaño	metros cuadrados	8%	4	2	4	1	2	1
Preferencias	Rapidez en la atención	15%	4	4	4	2	2	2
	Sabor de los productos	11%	4	4	4	2	2	2
	Limpieza del restaurante	7%	4	4	2	2	4	2
	Precio conveniente	16%	2	2	1	4	4	4
	Cordialidad en la atención	26%	4	4	2	2	2	4
Cercanía (m)	Metro Tobalaba	8%	4	4	1	2	4	1
Cercanía (m)	Metro Los Leones	8%	2	2	4	2	4	1
Puntaje ponderado			3,51	3,34	2,61	2,25	2,79	2,61
Ranking			1	2	4	6	3	4

En el caso de los segmentos C1b-C2, los restaurantes que mejor cubren las preferencias de los consumidores son Crepes and Waffles y The Crepé Café y el que más se aleja es Crepas

Propuesta de valor de competidores		C3	Crepes and Waffles	The Crepé Café	Rincón Magdalena	Crepas	Buffalo Waffles	Coolcrepes
Tamaño	metros cuadrados	16%	4	2	4	1	2	1
Preferencias	Rapidez en la atención	13%	4	4	4	2	2	2
	Sabor de los productos	6%	4	4	4	2	2	2
	Limpieza del restaurante	19%	4	4	2	2	4	2
	Precio conveniente	16%	2	2	1	4	4	4
	Cordialidad en la atención	19%	4	4	2	2	2	4
Cercanía (m)	Metro Tobalaba	5%	4	4	1	2	4	1
Cercanía (m)	Metro Los Leones	5%	2	2	4	2	4	1
Puntaje ponderado			3,58	3,26	2,60	2,16	2,90	2,45
Ranking			1	2	4	6	3	5

Los proveedores que cubren con menor desempeño las necesidades y preferencias de los clientes del segmento C3 son Coolcrepes y Crepas.

Propuesta de valor de competidores		D-E	Crepes and Waffles	The Crepé Café	Rincón Magdalena	Crepas	Buffalo Waffles	Coolcrepes
Tamaño	metros cuadrados	9%	4	2	4	1	2	1
Preferencias	Rapidez en la atención	20%	4	4	4	2	2	2
	Sabor de los productos	11%	4	4	4	2	2	2
	Limpieza del restaurante	11%	4	4	2	2	4	2
	Precio conveniente	21%	2	2	1	4	4	4
	Cordialidad en la atención	11%	4	4	2	2	2	4
Cercanía (m)	Metro Tobalaba	9%	4	4	1	2	4	1
Cercanía (m)	Metro Los Leones	9%	2	2	4	2	4	1
Puntaje ponderado			3,39	3,21	2,66	2,34	3,00	2,38
Ranking			1	2	4	6	3	5

En el caso de los segmentos D-E, los restaurantes que mejor cubren las preferencias de los consumidores son los ubicados en el Mall Costanera Center, es decir, Crepes and Waffles y The Crepé Café.

Caso waffles:

Propuesta de valor de competidores		ABC1a	Crepes and Waffles	The Crepé Café	Rincón Magdalena	Crepas	Buffalo Waffles	Coolcrepes
Tamaño	metros cuadrados	4%	4	2	4	1	2	1
Preferencias	Rapidez en la atención	6%	4	4	4	2	2	2
	Sabor de los productos	15%	4	4	4	2	2	2
	Limpieza del restaurante	17%	4	4	2	2	4	2
	Precio conveniente	17%	2	2	1	4	4	4
	Cordialidad en la atención	26%	4	4	2	2	2	4
Cercanía (m)	Metro Tobalaba	7%	4	4	1	2	4	1
Cercanía (m)	Metro Los Leones	7%	2	2	4	2	4	1
Puntaje ponderado			3,51	3,43	2,41	2,30	2,98	2,66
Ranking			1	2	5	6	3	4

En el caso de los segmentos ABC1a, los restaurantes que mejor cubren las preferencias de los consumidores son los ubicados en el Mall Costanera Center.

Propuesta de valor de competidores		C1b-C2	Crepes and Waffles	The Crepé Café	Rincón Magdalena	Crepas	Buffalo Waffles	Coolcrepes
Tamaño	metros cuadrados	10%	4	2	4	1	2	1
Preferencias	Rapidez en la atención	13%	4	4	4	2	2	2
	Sabor de los productos	13%	4	4	4	2	2	2
	Limpieza del restaurante	13%	4	4	2	2	4	2
	Precio conveniente	10%	2	2	1	4	4	4
	Cordialidad en la atención	25%	4	4	2	2	2	4
Cercanía (m)	Metro Tobalaba	8%	4	4	1	2	4	1
Cercanía (m)	Metro Los Leones	8%	2	2	4	2	4	1
Puntaje ponderado			3,64	3,43	2,70	2,10	2,78	2,43
Ranking			1	2	4	6	3	5

En cuanto a la cercanía de la propuesta de valor de los competidores de los segmentos C1b-C2, los restaurantes que mejor cubren las preferencias de los consumidores son Crepes and Waffles y The Crepé Café y el que más se aleja es Crepas. Es decir se repite el resultado observado en el caso de los crepes.

Propuesta de valor de competidores		C3	Crepes and Waffles	The Crepé Café	Rincón Magdalena	Crepas	Buffalo Waffles	Coolcrepes
Tamaño	metros cuadrados	12%	4	2	4	1	2	1
Preferencias	Rapidez en la atención	8%	4	4	4	2	2	2
	Sabor de los productos	2%	4	4	4	2	2	2
	Limpieza del restaurante	22%	4	4	2	2	4	2
	Precio conveniente	27%	2	2	1	4	4	4
	Cordialidad en la atención	16%	4	4	2	2	2	4
Cercanía (m)	Metro Tobalaba	6%	4	4	1	2	4	1
Cercanía (m)	Metro Los Leones	6%	2	2	4	2	4	1
Puntaje ponderado			3,35	3,10	2,24	2,41	3,22	2,61
Ranking			1	3	6	5	2	4

Los proveedores que cubren con menor desempeño las necesidades y preferencias de los clientes del segmento C3, D y E son Crepas y Rincón Magdalena.

Propuesta de valor de competidores		D-E	Crepes and Waffles	The Crepé Café	Rincón Magdalena	Crepas	Buffalo Waffles	Coolcrepes
Tamaño	metros cuadrados	10%	4	2	4	1	2	1
Preferencias	Rapidez en la atención	7%	4	4	4	2	2	2
	Sabor de los productos	10%	4	4	4	2	2	2
	Limpieza del restaurante	12%	4	4	2	2	4	2
	Precio conveniente	12%	2	2	1	4	4	4
	Cordialidad en la atención	29%	4	4	2	2	2	4
Cercanía (m)	Metro Tobalaba	9%	4	4	1	2	4	1
Cercanía (m)	Metro Los Leones	9%	2	2	4	2	4	1
Puntaje ponderado			3,57	3,36	2,53	2,14	2,86	2,53
Ranking			1	2	5	6	3	4

7.10 Análisis de entorno



8 Síntesis del Diagnóstico y FODA por segmento

Oportunidades			
ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
81% de los consumidores potenciales de crepes consumen 1 a 2 veces a la semana. En el caso de los waffles, el 70% consume 1 a 2 veces a la semana.	Representan el segmento más atractivo para el negocio del punto de vista del tamaño (pesa un 32%) e ingresos potenciales mensuales (MM\$2.232) acumulados en crepes y waffles	Alta frecuencia de consumo (5,3 veces al mes crepes y 5,0 waffles)	Representan el segundo segmento en términos de atractivo para el negocio del punto de vista del tamaño (28%) e ingresos potenciales mensuales (MM\$1.903)
Porcentaje de venta via delivery es la más alta, un 36% en Crepes y 33% en waffles, lo que implica fortalecer la calidad en la atención para este segmento.	Frecuencia de consumo de 5 tickets promedio mensuales, que genera un consumo mensual potencial sobre 230 mil tickets de crepes y casi 240 mil de waffles	Practicamente no utiliza delivery (0% crepes y 9% waffles). La oportunidad es desarrollar el servicio con planes de acción atractivos para el segmento.	Alta frecuencia de consumo (9,7, veces al mes)
	Porcentaje de venta via delivery aun es baja: 10% representa un fuerte espacio para crecer		Porcentaje de venta via delivery aun es baja: 9% representa un fuerte espacio para crecer
	82% de este segmento consume al menos 2 veces a la semana crepes y 61% waffles. 63% de los consumidores de tiene disposición a pagar sobre \$6.000		

Amenazas			
ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
Representan el segmento menos atractivo para el negocio. Baja frecuencia de consumo (4,0 veces al mes)		Es el segmento que menos señala consumir crepes (67%). Permite inferir preferencias por otros productos alimenticios	Un 6% muestra disposición a pagar sobre \$6.000. Segmento que generaría el menor margen unitario
Tendencia a consumir comidas más saludables, libres de masas, etc, lo posiciona como el segmento de menor consumo potencial			Altamente sensible al precio. Para decidir la compra un 21% se fija en este atributo, siendo el más relevante de los drivers sobre los que se toma la decisión de consumir

8.1 Matriz de atractivo por segmento

En función de distintos atributos aplicados a cada uno de los segmentos se calcula un puntaje para cada uno de ellos.

El segmento que obtuvo una mayor puntuación para efectos de atractivo para el negocio fue la agrupación que contiene los segmentos C1b-C2.

Segmento	Tamaño	Ticket Promedio	Frecuencia de Consumo	Nivel Competitivo	Cercanía y accesibilidad	Puntaje
ABC1a	★★	★★	★	★★	★★	9
C1b-C2	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	19
C3	★	★	★	★★	★	6
D-E	★★	★★	★★	★★	★★	10

Las consideraciones para asignar puntos a los distintos factores de la matriz de atractivo son:

Tamaño: Metros cuadrados del local y cantidad de mesas y sillas.

Ticket Promedio: Disposición a pagar de los clientes potenciales

Frecuencia de consumo: Cantidad semanal a consumir

Nivel competitivo: Nivel de diferenciación de productos y servicios ofertados

Cercanía: Distancia en metros a estaciones de Metro y facilidad de la accesibilidad al local.

El criterio de asignación de puntaje se relaciona con la condición “más es más atractivo”, que en el ejemplo de cercanía implica asignar mayor puntaje a los locales que están físicamente más cerca de las estaciones de metro.

9 Diseño de la estrategia.

9.1 Selección segmento objetivo de clientes.

Los segmentos objetivos son escogidos para focalizar la propuesta de valor son aquellos con mayor peso en el mercado potencial por tamaño, proyección estimada de ingresos por ventas, mayor cantidad de fortalezas y afinidad a los gustos y preferencias de los clientes potenciales, por tanto, en base a lo enunciado en la síntesis del diagnóstico, FODA por segmento y matriz de atractivo, se definió como segmentos objetivos C1b y C2. Lo anterior implica que la propuesta de valor debe considerar una correlación con los atributos que más valoran los clientes de dichos segmentos a lo largo de toda la cadena de valor de la experiencia de compra. Sin perjuicio de lo señalado previamente, el local atenderá a clientes de todos los segmentos socioeconómicos.

9.2 Propuesta de valor.

La propuesta de valor se centrará en diferenciación en base a un servicio personalizado. Los atributos que más valoran los clientes potenciales de los segmentos C1b y C2 son cordialidad y rapidez en la atención, contar con un precio competitivo y cercanía. Se

describen a continuación las actividades a desarrollar para alinear la estrategia a aplicar con los mayores intereses de los clientes del segmento señalado.

- Cordialidad y rapidez en la atención:

- Contratar personal capacitado que se distinga por su cordialidad y rapidez en la atención
- Supervisión con retroalimentación a colaboradores
- Evaluación de desempeño debe medir esta competencia
- Medición periódica de tiempos de atención
- Definir KPI de Servicio y productividad
- Aplicación de encuesta de satisfacción clientes

- Contar con un precio competitivo:

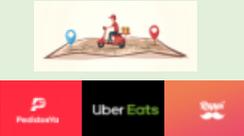
- La estrategia de pricing debe ser proactiva
- Pricing dinámico
- Benchmark periódico de precios
- Descuentos a socios
- Convenios con cheques restaurant
-

- Producto: Diferenciación por variedad y sabor de los productos, con ingredientes

- Cercanía:

- Fácil accesibilidad al local
- Distancia a estaciones de Metro menor a 400 mts.
- Cercanía a polos comerciales (edificios de oficinas, servicios, alta densidad de población flotante)

Modelo de negocio descrito en base a Modelo Canvas:

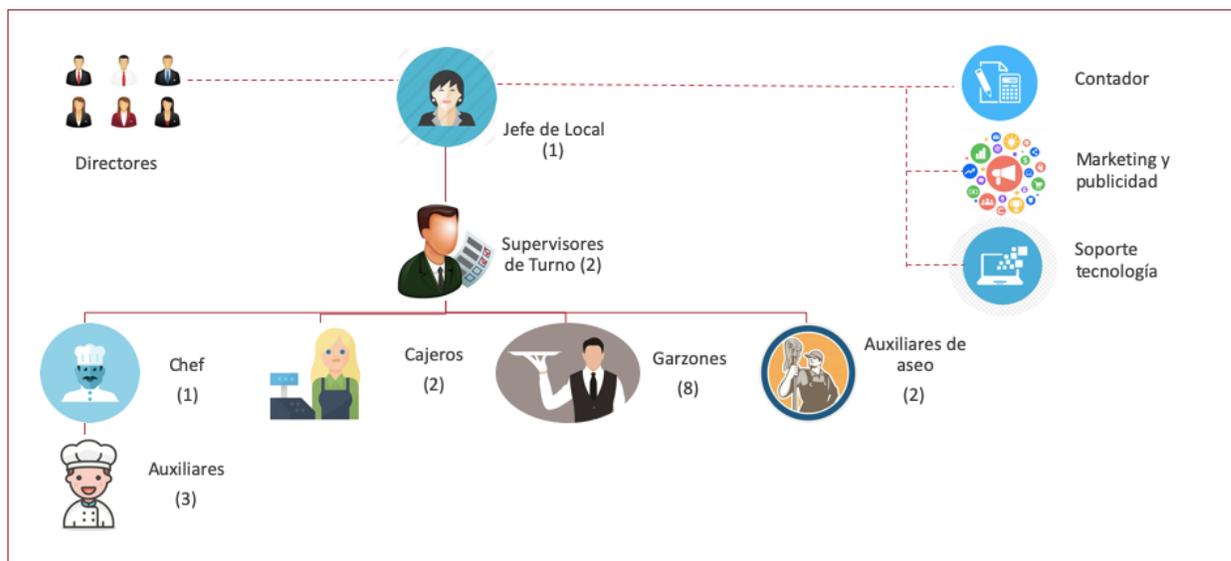
MODELO CANVAS				
Socios Claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
<p>Proveedores de insumos requeridos para preparación de crepes y waffles.</p> <p>Proveedores de tecnología: Diseño de páginas web, app responsivas para smartphones, botones de pago.</p> <p>Empresas proveedoras de servicios de delivery</p>	<p>Proceso productivo eficiente en preparación de productos y rotación de clientes</p> <p>Promoción recurrente de productos. Campañas creativas de comunicación a clientes</p> <p>Tiempos de respuesta reducidos para abastecimiento diario de insumos</p>	<p>Restaurant cercano a estaciones de metro Los Leones/Tobalaba. A menos de 500 metros de distancia</p> <p>Alto nivel de cordialidad del personal que atiende (Cajeros, garzones, recepcionista, atención en proceso de delivery). Se define plan de capacitación y aplicación de encuestas para medir este atribut.</p> <p>Rapidez en la atención</p> <p>Producto diferenciado por su sabor e ingredientes exóticos y alto nivel de variedad</p> <p>Limpieza del local y presentación personal de quienes atienden</p> <p>Carta variada y saludable (caso crepes salados)</p> <p>Precio competitivo</p>	<p>Programa de Fidelización focalizado en descuentos promocionales a la primera compra y luego de X compras</p> <p>Comunicación fluida y efectiva en RRSS</p> 	<p>Atención disponible para todos los segmentos con propuesta de valor focalizada en segmentos C1b y -C2, que forman parte de la población flotante en torno a los metros Tobalaba y Los Leones que gustan consumir comida rápida y mayores de 15 años.</p>
	<p>Recursos claves</p> <p>Financiamiento externo de capital inicial</p> <p>Capital de Trabajo adecuado para asegurar sustentabilidad</p> <p>Stock adecuado a la demanda con punto de reposición diario en los perecibles</p> <p>Equipo de trabajo en toda la cadena de atención al cliente</p>		<p>Canales</p> <p>Canal presencial en restaurant (atención en el local o para llevar)</p> <p>Canal digital para compra de productos que permiten delivery con empresas asociadas</p> 	
Estructura de costos			Fuente de ingresos	
<p>Restaurant con infraestructura idónea para la preparación de productos, ingredientes, material de embalaje para delivery, remuneraciones del personal, arriendo de local, marketing y publicidad</p>			<p>Venta de productos en local o vía delivery.</p>	

9.3 Descripción de la Organización

La estructura inicial para la puesta en marcha del local es la que deberá dar soporte al proceso descrito posteriormente cuenta con la siguiente dotación:

Jefe de Local (1), Supervisores de turno (2), Cajeros (2), Chef (1), Ayudantes de cocina (3), Garzones (8), Auxiliares de aseo (2). Adicionalmente se contará con servicios externos de contador, asesor de imagen en fase de lanzamiento, asesor de marketing y publicidad, empresa de tecnología para desarrollo de aplicaciones y software requeridas para la operación diaria.

Organigrama de la organización:



9.4 Mix de productos.

El mix de productos se presenta en base a los productos principales y a los complementarios.

Los productos principales son: Crepes dulces, Crepes salados, waffles. Los productos complementarios son: sopas, ensaladas, sándwich, té, café líquidos para acompañamientos tales como bebidas, jugos y helados de diversos sabores.

Adicionalmente los productos se agrupan según el horario de atención en productos para desayuno, almuerzo, once y cena.



9.5 Precios.

Precios deben ser acorde a la disposición a pagar de los segmentos objetivos y deben cumplir con la restricción de ser competitivos. Esta industria es altamente competitiva y en esa línea de análisis los precios de los productos principales se relacionan con el valor que representan. En el caso de los crepes salados el más económico tiene un precio de \$3.500 denominado “Office Express” con ingredientes jamón y queso mozzarella y el más caro es el de \$9.900, “Crepe Marino” con ingredientes de camarones y filetes de salmón. En el caso de los waffles el precio más bajo es de \$3.900 Waffle Office” con frutillas, plátano y una salsa de chocolate o frutilla y el precio más alto es de \$6.900 para el “Extra Ice+Nutella” con ingredientes de distintas frutas naturales, extra nutella y porción de helado artesanal a elección.

Los precios promedios para los productos secundarios son:

Sopas:\$2.490, Ensaladas: \$4.900, Líquidos fríos o calientes en general: \$2.000

En base a los precios definidos y la demanda estimada para este negocio se busca cumplir con el objetivo comercial planteado en la tesis que corresponde a obtener una utilidad neta de MM\$120 en un periodo de 24 meses.

9.6 Diseño de canales de distribución.

El diseño de la distribución de los productos elaborados en el local se clasifica en los productos diseñados para venta directa en el local que se subdivide en producto para servir en el local o para llevar. El canal web o digital es el mecanismo para los productos clasificados como productos para venta on line con delivery. La estrategia definida para la venta on line es a través de la página web del restaurant como canal digital prioritario, en conjunto con el cierre de acuerdos o alianzas con empresas de delivery.

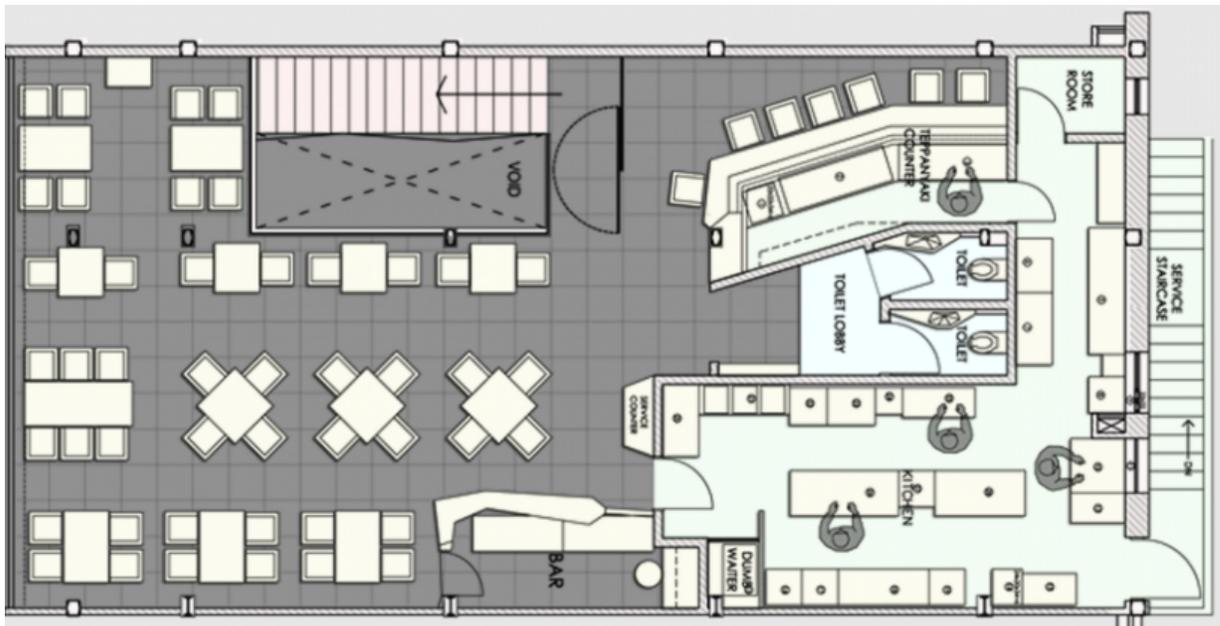
9.7 Diseño, tamaño y localización del restaurante.

La localización del restaurante se define a menos de 500 metros entre las estaciones de metro Tobalaba y Los Leones, debido a que circula a diario una cantidad superior a 165 mil personas. La **ubicación** del local es uno de los atributos más valorados en el análisis de variables consideradas para decidir donde comprar y se adjunta a continuación:

Preferencia atributos	ABC1a	C1b-C2	C3	D-E
Crepes	13%	16%	10%	18%
Waffles	15%	16%	12%	19%

El tamaño se define en función de la superficie promedio que tienen actualmente los restaurantes, es decir en un rango de 150m² a 200m², como parte de la puesta en marcha.

El layout aproximado del restaurante se ha diseñado con 13 mesas, con 3 a 4 sillas cada una y un mesón con 11 sillas, por razones de optimización de uso del espacio interior y exterior (terraza del local). Cuenta con 2 baños, una cocina, un sector para la caja, una bodega de insumos e ingredientes.



En la fase de lanzamiento se consideran el equipamiento de imagen del restaurante en base a cuadros decorativos, pantallas para promocionar productos, pantallas que apoyen la comunicación digital entre el garzón que ejecuta el pedido y personal de la cocina y que luego llega por sistema a la caja.

En cuanto a la mantención del local esta contempla actividades mensuales de aseo profundo y sanitización, debido a las medidas de higiene que considera este rubro según la normativa legal vigente. Esto último se complementa con el uniforme para el personal y los correspondientes EPP.

9.8 Plan Operacional

El proceso operativo del restaurante se grafica a continuación:



El plan operacional considera como supuesto una demanda variable durante el transcurso del día, con una distribución que presenta peaks a la hora de almuerzo, hora de la once y cena. Se observa una simulación de la distribución de demanda promedio en el siguiente gráfico:

Simulación de factor de utilización de mesas																		
Franja	Id	Hora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	% Utilización
Desayuno	0	9	1	1	1	1												27%
	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1								53%
Hora Valle 1	2	11	1	1	1	1	1											33%
	3	12	1	1	1	1	1											33%
Almuerzo	4	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		93%
	5	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
	6	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				80%
Hora Valle 2	7	16	1	1	1	1	1	1	1	1								53%
Once	8	17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				80%
	9	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				80%
Hora Valle 3	10	19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						67%
	Cena	11	20	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
		12	21	1	1	1	1	1	1	1	1							
Promedio General																	55%	

La hora punta se presenta en torno a las 14 horas y corresponde a la franja horaria del almuerzo, donde se logra un 100% de factor de utilización de las mesas. Durante un jornada laboral normal hay horas valle donde baja el número de clientes atendidos y corresponde al intervalo entre las 11 y 12 horas del día y luego en torno a las 16 horas. En cuanto a cantidad de clientes la cena supera en demanda al horario del desayuno.

Otros supuestos relacionados a la demanda son:

- i. El horario de atención es de 09:30 a 20:30 hrs.
- ii. 60 minutos para preparar el local y 60 minutos para cerrar luego de la última atención.
- iii. El tiempo de atención por persona es de 30 minutos.
- iv. La rotación promedio por mesa es de 8,1 (clientes distintos por mesa).
- v. El factor de utilización de las mesas es de $\square=55\%$.

9.9 Estrategia de promoción y posicionamiento.

Marketing y publicidad

El marketing se prioriza en base a los medios digitales más utilizados en la actualidad:

- Página web del restaurante
- Utilización de herramientas de SEM y SEO que permitan mejorar la aparición en motores de búsqueda como Google
- Uso periódico de redes sociales
- Durante el lanzamiento se considera realizar dos días de degustaciones a personal de empresas del sector (100 personas en total en grupos de 25 personas)
- Generación de un plan de fidelización para clientes que compren por el canal web y en base a sus compras acumuladas obtengan cupones de descuentos que se envían a sus correos electrónicos luego de registrarse en la web del restaurante
- Campañas periódicas que promuevan el producto promocional de la semana que incluye descuentos atractivos para clientes. Esta actividad requiere de una planificación semanal.

Para efectos de posicionamiento se considera la aplicación de una encuesta de satisfacción a clientes que compran tanto presencialmente como de manera remota. Se aplicará una encuesta simple de 3 preguntas la que puede ser respondida luego de finalizar una compra en canal remoto (web) o en una pantalla que está disponible en un tótem ubicado a la salida del restaurante.

La encuesta de satisfacción del servicio mide los atributos más relevantes definidos en la estrategia:

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Preguntas	Evaluación
Considere una escala de 5 a 1 , donde 5 estrellas es Excelente y 1 estrella es Pésimo.	
¿Cómo evaluaría la cordialidad del personal que lo atendió?	★★★★★
¿Cómo evaluaría la cercanía de nuestro restaurante a su trabajo o domicilio?	★★★★★
¿Cómo evalúa la relación precio - calidad de nuestros productos?	★★★★★

9.10 Estrategia e implicancias del COVID

El COVID tiene varias implicancias sobre la estrategia definida, dependiendo de la magnitud que esté impactando a la comunidad y por ende a la industria de restaurantes.

Algunas de las problemáticas y acciones a implementar son:

	Restricciones generadas por el COVID	Descripción detallada	Solución Propuesta
1	Cuarentena	La aplicación de cuarentena implica el cierre total del local	Vender todo por delivery a través de canales de venta no presenciales, es decir canales remotos.
2	Aforo limitado	Normativa de distanciamiento social implica tener menor cantidad de mesas operativas	Demarcar las mesas que no pueden ser utilizadas por los clientes para cumplir con la normativa legal vigente
3	Exigencias sanitarias del local	Mayor exigencia de medidas sanitarias dentro del restaurant, en términos de limpieza y sanitización y manipulación de alimentos	El día anterior a la reapertura, se deberá realizar una limpieza y desinfección exhaustiva del establecimiento, siguiendo las orientaciones para el proceso de limpieza y desinfección de espacios de uso público y lugares de trabajo indicadas en el "Protocolo de Limpieza y Desinfección de Ambientes COVID-19" ¹
4	Exigencias sanitarias a clientes	Medidas de higiene que definió el MINSAL para clientes de un restaurant	Los clientes deberán desinfectar sus manos con alcohol o alcohol gel y/o lavar con jabón en lavaderos al ingreso y/o en sus mesas. Debe tomarse la temperatura al ingreso al local y llevar puesta mascarilla
5	Comunicaciones a clientes	Exigencias del MINSAL respecto a comunicaciones a clientes en paginas web y redes sociales	Publicar las normativas definidas por el MINSAL en la página web y redes sociales del restaurant
6	Exigencias a trabajadores	Exigencias del MINSAL respecto a normas que deben cumplir los trabajadores	Medición de temperatura, uso de mascarillas, respetar distanciamiento social, lavado de manos y uso de alcohol gel. Definir turnos y horarios flexibles para trabajadores. Asegurar los elementos de protección e higiene personal

7	Exigencias a proveedores	Exigencias del MINSAL respecto a normas que deben cumplir los proveedores	Definir sector de entrega de insumos y materiales. Tomar temperatura, uso de mascarillas. Lavado de manos y uso de alcohol gel. Definir horarios de entrega de materias primas para evitar congestión
---	---------------------------------	---	---

10 Evaluación económica.

La evaluación económica tiene por objetivo identificar la factibilidad económica que presenta el proyecto descrito. También permite cuantificar los resultados más probables que tendrá el restaurante de crepes y waffles en función de la estrategia comercial definida en conjunto con el plan operativo. Además se realiza un análisis de sensibilidad de los resultados estimados en función de las variables que se determinen como las más relevantes y que pueden generar mayores impactos en la factibilidad del proyecto.

10.1 Inversiones requeridas.

La principal inversión requerida para la puesta en marcha del restaurante tiene relación con el equipamiento del restaurante, con foco en los elementos para la cocina que bordean los \$30.000.000, luego los elementos para el comedor y/o terraza que bordea los \$28.000.000 y Otros que bordean los \$3.000.000.

Inversión en equipamiento				
Sector	Equipo	Cantidad	PRECIO	\$ Inversión
Cocina	UTENSILIOS CENA/ALMUERZO	1	6.600.000	6.600.000
Cocina	HORNOS	2	1.900.000	3.800.000
Cocina	UTENSILIOS DESAYUNO/ONCE	1	2.910.000	2.910.000
Cocina	COCINAS INDUSTRIALES	2	1.400.000	2.800.000
Cocina	WAFFLERAS / CREPERAS	8	270.000	2.160.000
Cocina	EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN	2	1.000.000	2.000.000
Cocina	CAFETERAS	1	1.770.000	1.770.000
Cocina	MICROONDAS COMERCIAL	2	512.605	1.025.210
Cocina	OTROS ELECTRODOMESTICOS	1	1.000.000	1.000.000
Cocina	MUEBLE VAJILLA-CUBIERTOS	1	1.000.000	1.000.000
Cocina	MAQUINAS CONSERVAR BEBIDAS	1	790.000	790.000
Cocina	MONITORES COCINA	2	300.000	600.000
Cocina	CAMPANA	1	500.000	500.000
Cocina	LAVAVAJILLAS	1	500.000	500.000
Cocina	MESONES INOX COCINA	3	150.000	450.000
Cocina	LAVAPLATOS INSTALADO	1	400.000	400.000
Cocina	EXTRACTOR	4	100.000	400.000
Cocina	HERVIDORES DE AGUA	4	70.000	280.000
Cocina	VITRINAS DE CALOR	1	220.000	220.000
Cocina	RACK BANDEJAS	4	50.000	200.000
Cocina	PLANCHAS DOBLE CONTACTO	1	185.000	185.000
Cocina	OLLA SOPERA	1	75.000	75.000
	TOTAL		21.702.605	29.665.210

Sector	Equipo	Cantidad	PRECIO	\$ Inversión
Comedor / Terraza	AIRE ACONDICIONADO	3	4.500.000	13.500.000
comedor / Terraza	LETREROS LUMINOSOS	3	2.000.000	6.000.000
Comedor / Terraza	MESAS	16	150.000	2.400.000
Comedor / Terraza	SILLAS	32	70.000	2.240.000
Comedor / Terraza	SOFTWARE CAJA	1	1.000.000	1.000.000
Comedor / Terraza	MESON ATENCION	1	500.000	500.000
Comedor / Terraza	LAMPARAS	30	15.000	450.000
Comedor / Terraza	CAJA REGISTRADORA	1	400.000	400.000
Comedor / Terraza	CARTAS IMPRESAS	30	10.000	300.000
Comedor / Terraza	MESON CAJERO	1	250.000	250.000
Comedor / Terraza	CAJA SEGURIDAD	1	250.000	250.000
Comedor / Terraza	MONITORES CAJERO	1	250.000	250.000
Comedor / Terraza	CARTAS DIGITALES (30 QR)	1	50.000	50.000
	TOTAL		9.445.000	27.590.000

Sector	Equipo	Cantidad	PRECIO	\$ Inversión
Otro	ELEMENTOS ASEO	1	1.121.570	1.121.570
Otro	DECORACION LOCAL	1	1.000.000	1.000.000
Otro	VESTUARIO	1	900.000	900.000
	TOTAL		3.021.570	3.021.570

TOTAL GENERAL EQUIPAMIENTO			60.276.780
-----------------------------------	--	--	-------------------

Otras inversiones iniciales son las relacionadas con Marketing y Publicidad , donde el principal gasto inicial es el desarrollo de un sitio web, publicidad pagada en redes sociales y posicionamiento en Google, junto con emisión de códigos de descuento para canal web que suman \$1.300.000.

Cifras que también se consideraron como parte la la inversión inicial son el arriendo¹⁵ del primer mes y el mes de garantía, trámites legales, escritura, patente comercial, línea telefónica, instalación de internet, acondicionamiento de baños.

Un ítem relevante en la inversión es el fondo de maniobra el que se ha definido con el monto equivalente a 3 meses de operación de gastos fijos.

10.2 Datos y supuestos de la evaluación económica.

El principal supuesto de la evaluación económica es que la demanda y los precios son los válidos para un mercado operando en condiciones normales. Es decir, la evaluación económica base no considera el efecto pandemia. El efecto COVID-19 se considera desde la perspectiva de la evaluación económica en la simulación que se muestra en el análisis de sensibilidad y escenarios.

¹⁵ <https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/oficina/metro-tobalaba-mall-costanera-providencia-santiago-metropolitana/> COVERED*AREA 150-200 Banos 2

La participación de mercado al cumplir la condición de satisfacción va a oscilar entre 0,20% y 0,25% de las ventas de Providencia, en el rubro restaurantes. En cifras el market share se describe en la siguiente tabla:

Restaurantes en Providencia	Ventas anuales	%
Todos los restaurantes de Providencia	340.430.000.000	100,000%
Share de restaurantes de Crepes & Waffles	4.269.607.023	1,254%
Restaurant de este proyecto	720.918.000	0,21%

Para efectos de la exposición de los datos, éstos se muestran agrupados en 8 trimestres, por dos años que es lo que corresponde al horizonte de tiempo especificado en la condición de satisfacción.

10.3 Ingresos por ventas.

La estimación de ventas se construye en base a tres escenarios donde la variable que se modifica es el tiempo de atención de clientes la que oscila entre 20 y 40 minutos, siendo 30 minutos el tiempo que más se ajusta a la realidad observada en terreno en la ejecución del benchmak.

Optimista		Conservador		Pesimista	
Estimación Ingresos		Estimación Ingresos		Estimación Ingresos	
# mesas	15	# mesas	15	# mesas	15
# clientes promedio/mesa	2	# clientes promedio/mesa	2	# clientes promedio/mesa	2
rotacion diaria x mesa (#boletas)	18,15	rotacion diaria x mesa (#boletas)	12,10	rotacion diaria x mesa (#boletas)	9,1
tkk promedio/cliente	6.620	tkk promedio/cliente	6.620	tkk promedio/cliente	6.620
tkk promedio/mesa	13.240	tkk promedio/mesa	13.240	tkk promedio/mesa	13.240
	163.350		108.900		81.675
venta diaria		venta diaria		venta diaria	
venta mensual (25 dias)	90.114.750	venta mensual (25 dias)	60.076.500	venta mensual (25 dias)	45.057.375
Venta anual año 1	1.081.377.000	Venta anual año 1	720.918.000	Venta anual año 1	540.688.500
Venta trimestral	270.344.250	Venta trimestral	180.229.500	Venta trimestral	135.172.125
Tiempo de atención		Tiempo de atención		Tiempo de atención	
tiempo max de clientes por mesa (min)	20,0	tiempo max de clientes por mesa (min)	30	tiempo max de clientes por mesa (min)	40
horario minimo atencion hrs/dia	11	horario minimo atencion hrs/dia	11	horario minimo atencion hrs/dia	11
Factor de ocupación promedio mesas	55%	Factor de ocupación promedio mesas	55%	Factor de ocupación promedio mesas	55%
rotacion diaria x mesa (#boletas)	18,2	rotacion diaria x mesa (#boletas)	12,1	rotacion diaria x mesa (#boletas)	9,1

10.4 Costos de producción.

Los costos de producción o elaboración de los productos comercializados, que incluyen un 3% de mermas, se consideraron en un 33% de los ingresos ¹⁶

¹⁶ Información proporcionada por Profesor Invitado Señor Fernando Rodriguez, dueño de 8 cafeterías y restaurantes en estaciones de red de Metro.

10.5 Costos de logística y delivery.

Los costos de logística y delivery se consideran en base a los valores que cobran las empresas tradicionales de delivery y que prestan sus servicios en la comuna de Providencia que oscila entre 20% y 25%¹⁷ de la venta realizada.

10.6 Gastos de administración y ventas.

GAV	Mensual	Trimestral
CONTADOR EXT	200.000	600.000
3 % COMISION TARJETA	1.802.295	5.406.885
UNIFORMES	950.000	950.000
TOTAL	2.952.295	6.956.885
Arriendo	4.000.000	12.000.000

10.7 Tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento, se utiliza el modelo CAPM:

$$K_e = R_f + (E(R_m) - R_f) * \beta$$

Donde:

K_e : Costo de capital de inversionistas (recursos propios)

R_f : Tasa libre de riesgo

$E(R_m) - R_f$: Prima de riesgo del mercado

β : Beta, como medida del riesgo sistemático de la empresa, es decir, la volatilidad esperada de los rendimientos en relación con el mercado en su conjunto.

Los valores a utilizar son:

$R_f = 3,6\%$ (tasa de interés bonos del Banco Central de Chile a 10 años, 2020)

$(R_m) - R_f = 6,37\%$

$\beta = 1,06$ (promedio de las industrias de gastronomía)

El resultado es:

$$K_e = 3,6\% + 6,37\% \cdot 1,16$$

$$K_e = 11,02\%$$

¹⁷ <https://www.infobae.com/economia/2020/04/29/delivery-en-la-cuarentena-por-las-comisiones-de-las-apps-los-comercios-y-casas-de-comidas-pierden-hasta-25-del-valor-de-cada-venta/>

10.8 Determinación de VAN y TIR.

A continuación, se muestra el cálculo del VAN y TIR para un flujo de caja que no considera financiamiento externo:

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	
Crecimiento en ventas (trimestral)		20%	30%	20%	10%	5%	3%	3%	
Aumento IPC (trimestral)		0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	
PERIODOS	Año 0	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Ingresos totales		90.114.750	108.137.700	140.579.010	168.694.812	185.564.293	194.842.508	200.687.783	206.708.417
Costo Elaboración productos	-	28.836.720	34.604.064	44.985.283	53.982.340	59.380.574	62.349.603	64.220.091	66.146.693
Costo en Servicios Básicos	-	8.460.000	8.523.450	8.587.376	8.651.781	8.716.670	8.782.045	8.847.910	8.914.269
Margen Bruto		52.818.030	65.010.186	87.006.351	106.060.691	117.467.050	123.710.861	127.619.783	131.647.454
Gastos Generales	-	12.000.000	12.090.000	12.180.675	12.272.030	12.364.070	12.456.801	12.550.227	12.644.354
Remuneraciones al personal	-	36.600.000	36.600.000	36.874.500	36.874.500	37.151.059	37.151.059	37.429.692	37.429.692
Depreciación	-	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366
Resultado Operacional		6.956.396	19.058.552	40.689.542	59.652.527	70.690.287	76.841.367	80.378.230	84.311.775
RESULTADO NO OPERACIONAL		-	-	-	-	-	-	-	-
UAI		6.956.396	19.058.552	40.689.542	59.652.527	70.690.287	76.841.367	80.378.230	84.311.775
Impuesto 27%	-	-	-	-	34.116.394	-	-	-	84.299.848
Utilidad Neta Trimestral		6.956.396	19.058.552	40.689.542	25.536.132	70.690.287	76.841.367	80.378.230	11.927
Utilidad Neta Anual					92.240.622				227.921.811
Depreciación	-	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366
Flujo de caja operacional		4.218.030	16.320.186	37.951.176	22.797.767	67.951.921	74.103.001	77.639.864	- 2.726.439
Inversión inicial	-72.226.780								
IVA inversion	-13.723.088								
Valor residual de los activos									38.819.853
Capital de trabajo (3 Meses)	-100.432.097								
Inversion Inicial Total	-186.381.965								
Recuperacion capital de trabajo									100.432.097
Prestamos									
Amortizaciones									
Flujo de Caja	-186.381.965	4.218.030	16.320.186	37.951.176	22.797.767	67.951.921	74.103.001	77.639.864	136.525.511
Flujo de caja acumulado	-186.381.965	-182.163.935	-165.843.749	-127.892.573	-105.094.807	-37.142.886	36.960.115	114.599.980	251.125.491

Van	\$50.013.637
TIR	15,8%
Tasa de Descuento	11,0%

De la tabla anterior se debe destacar que considera flujos trimestrales y los impuestos se pagan anualmente, los costos de producción y mermas acumulan un 33% de los ingresos, la utilidad acumulada en los dos primeros años es de MM\$227,9, el VAN calculado es de MM\$50 y la TIR de un 15,8%.

El proyecto se evalúa a continuación con un préstamo considerado para cubrir el 80% de la inversión inicial señalada es por un monto de MM\$149,1.

Los valores más relevantes asociados a este préstamo son:

Monto del crédito solicitado	-149.105.572
Tasa de interés mensual	1,00%
Total de cuotas pactadas	24
Valor de la cuota fija mensual	-7.018.917

Q(i)	Pago cuotas	Interés trimestral	Amortización
1	-21.056.751	-4.306.779	-16.749.972
2	-21.056.751	-3.799.238	-17.257.513
3	-21.056.751	-3.276.318	-17.780.433
4	-21.056.751	-2.737.553	-18.319.198
5	-21.056.751	-2.182.463	-18.874.288
6	-21.056.751	-1.610.553	-19.446.198
7	-21.056.751	-1.021.314	-20.035.437
8	-21.056.751	-414.220	-20.642.531
Total	-168.454.008	-19.348.436	-149.105.572

A continuación, se muestra el cálculo del VAN y TIR para un flujo de caja que si considera financiamiento externo:

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Crecimiento en ventas (trimestral)		20%		30%	20%	10%	5%	3%	3%
Aumento IPC (trimestral)		0,75%		0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%	0,75%
PERIODOS	Año 0	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Ingresos totales	0	90.114.750	108.137.700	140.579.010	168.694.812	185.564.293	194.842.508	200.687.783	206.708.417
Costo Elaboración productos	0	28.836.720	34.604.064	44.985.283	53.982.340	59.380.574	62.349.603	64.220.091	66.146.693
Costo en Servicios Básicos	0	8.460.000	8.523.450	8.587.376	8.651.781	8.716.670	8.782.045	8.847.910	8.914.269
Margen Bruto	0	52.818.030	65.010.186	87.006.351	106.060.691	117.467.050	123.710.861	127.619.783	131.647.454
Gastos Generales	0%	12.000.000	12.090.000	12.180.675	12.272.030	12.364.070	12.456.801	12.550.227	12.644.354
Remuneraciones al personal	0%	36.600.000	36.600.000	36.874.500	36.874.500	37.151.059	37.151.059	37.429.692	37.429.692
Depreciación	0	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366	2.738.366
Resultado Operacional	0	6.956.396	19.058.552	40.689.542	59.652.527	70.690.287	76.841.367	80.378.230	84.311.775
Interes		-4.306.779	-3.799.238	-3.276.318	-2.737.553	-2.182.463	-1.610.553	-1.021.314	-414.220
RESULTADO NO OPERACIONAL									
UAI		2.649.617	15.259.314	37.413.224	56.914.974	68.507.824	75.230.814	79.356.916	83.897.555
Impuesto 27% (anual)					30.304.025				
Utilidad Neta Trimestral		2.649.617	15.259.314	37.413.224	26.610.949	68.507.824	75.230.814	79.356.916	1.009.415
Utilidad Neta Anual					81.933.105				224.104.969
Depreciación		-2.738.366	-2.738.366	-2.738.366	-2.738.366	-2.738.366	-2.738.366	-2.738.366	-2.738.366
Flujo de caja operacional		88.749	12.520.948	34.674.858	23.872.583	65.769.458	72.492.448	76.618.550	1.728.950
Inversion inicial PEM	-72.226.780								
IVA inversion	-13.723.088								
Valor residual de los activos									38.819.853
Capital de trabajo (3 Meses)	-100.432.097								
Inversion inicial Total	-186.381.965								
Recuperación capital de trabajo									100.432.097
Préstamo	149.105.572								
Amortizaciones		-16.749.972	-17.257.513	-17.780.433	-18.319.198	-18.874.288	-19.446.198	-20.035.437	-20.642.531
Flujo de Caja	-37.276.393	-16.838.721	-4.736.565	16.894.425	5.553.385	46.895.170	53.046.250	56.583.113	116.880.469
Flujo de caja acumulado	-37.276.393	-54.115.114	-58.851.679	-41.957.254	-36.403.869	10.491.301	63.537.551	120.120.664	237.001.132

Van	\$93.882.487
TIR	31,5%
Tasa de Descuento	11,0%

De la tabla anterior se destacan aspectos como cálculos efectuados en flujos trimestrales y los impuestos se pagan anualmente, los costos de producción y mermas acumulan un 33% de los ingresos, la inversión inicial total es de MM\$186, la utilidad acumulada en los dos primeros años es de MM\$224,9, el VAN calculado es de MM\$93,9 y la TIR de un 31,5%.

10.9 Análisis de sensibilidad y escenarios

El análisis de sensibilidad se realizó considerando cambios sobre los ingresos y sobre los costos de producción.

En el caso de no contar con financiamiento externo, la simulación respecto a cómo se impacta el **VAN** y la **TIR** se expone a continuación:

VAN (MM\$)		Variación de Ingresos							
		-22%	-12,73%	-10%	-5%	0%	5%	10%	20%
Variación de Costo Productivo	-20%	-2.585.485	37.429.584	49.202.783	70.781.229	92.359.674	113.938.119	135.516.564	178.673.455
	-10%	-19.100.439	18.951.467	30.147.067	50.666.861	71.186.656	91.706.450	112.226.244	153.265.833
	-5%	-27.357.917	9.712.409	20.619.209	40.609.678	60.600.146	80.590.615	100.581.084	140.562.022
	0%	-35.615.394	473.351	11.091.350	30.552.494	50.013.637	69.474.781	88.935.924	127.858.211
	10%	-52.130.348	-18.004.766	-7.964.366	10.438.126	28.840.619	47.243.111	65.645.604	102.450.589
	23,4%	-74.260.387	-42.765.442	-33.499.026	-16.515.126	468.774	17.452.675	34.436.575	68.404.375
	51%	-119.841.660	-93.765.044	-86.092.804	-72.030.780	-57.968.756	-43.906.732	-29.844.709	-1.720.661

La interpretación que se realiza de estas cifras permite aseverar que:

- Una disminución de 22% en los ingresos genera pérdidas en todos los escenarios evaluados de costos.
- Un aumento de 20 % del volumen de ingresos impacta en mayor magnitud que una disminución de un 20% en los costos.

TIR		Variación del Precio							
		-50%	-12,73%	-10%	-5%	0%	5%	10%	20%
Variación de Costos	-15%	-3,5%	13,8%	15,0%	17,0%	19,0%	20,9%	22,8%	26,4%
	-10%	-4,1%	12,9%	14,0%	16,0%	17,9%	19,8%	21,6%	25,1%
	-5%	-4,6%	12,0%	13,0%	15,0%	16,8%	18,7%	20,4%	23,9%
	0%	-5,2%	11,0%	12,1%	14,0%	15,8%	17,6%	19,3%	22,6%
	5%	-5,7%	10,1%	11,2%	13,0%	14,8%	16,5%	18,2%	21,4%
	10%	-6,2%	9,2%	10,2%	12,0%	13,7%	15,4%	17,0%	20,2%
	23,40%	-7,6%	6,9%	7,8%	9,4%	11,0%	12,6%	14,1%	17,0%

Una disminución de 50% en los ingresos genera pérdidas en todos los escenarios evaluados de costos.

10.10 Conclusiones.

Al elaborar el diagnóstico se permitió concluir que el tamaño del mercado potencial de crepes y waffles en la comuna de Providencia si es atractivo, con un monto estimado de ventas anuales de MMUSD 103, junto con concluir que los segmentos más atractivos para este negocio en Providencia son el C1b y C2.

La cantidad de competidores de crepes y waffles aún es bastante discreta lo que fortalece la oportunidad de crear la empresa. El nivel competitivo de los competidores es bastante similar y la matriz de comparación de proveedores da cuenta que los más atractivos para los clientes son los que tienen mayor superficie, menú más variado y más cercanía medida en términos de distancia física a estaciones de metro de la comuna de Providencia y nivel de accesibilidad al local.

La estrategia diseñada permitió generar una propuesta de valor se basa en la rapidez y cordialidad en la atención, precios competitivos, producto diferenciado en términos de sabor e ingredientes atípicos o exóticos y cercanía (relacionado a ubicación física y accesibilidad).

En base a la evaluación económica que se realizó se estima obtener una utilidad neta acumulada de MM\$306 en dos años, en el escenario de un proyecto con financiamiento externo, cumpliendo de esta forma con la condición de satisfacción definida en el objetivo general que fue MM\$120. Las consideraciones de la evaluación económica realizada se basan en los ingresos estimados a partir de variables como el precio, la cantidad demandada, la que a su vez es una función de la oferta de mesas y la rotación de las mismas, la que se consideró con una media de 30 minutos de atención por mesa y un factor de utilización promedio mensual de un 52%. Otras consideraciones de esta evaluación fueron los costos operacionales fijos y variables, costos de delivery, costos de mantenimiento y la inversión inicial requerida para la puesta en marcha.

El negocio si es factible técnica, económica y estratégicamente.

10.11 Recomendaciones.

En base a las conclusiones y a las cifras indicadas en el análisis de sensibilidad no se recomienda crear esta empresa mientras estén vigentes de manera significativa los efectos del COVID-19 en la industria de restaurantes, debido a que la caída que han registrado los restaurantes de crepes y waffles de Providencia les ha estado generando pérdidas acumuladas durante el curso de este año y no se prevé un cambio sustantivo en la demanda para el resto del año 2020

Se recomienda crear la empresa considerando un escenario conservador, es decir, cuando las ventas de los restaurantes hayan alcanzado al menos un 70% de las ventas de un año normal. Para llegar a un estado estable, la pandemia debe estar en las fases 4 y 5 del Plan Paso a Paso definido por el gobierno actual, lo que permitirá obtener los ingresos mínimos para que el proyecto sea factible económicamente.

11 Bibliografía

1. Censo 2002. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas [en línea] <https://redatamine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2002&lang=esp> [consulta : 03 noviembre 2019]
2. Ventas de comida rápida registraron un crecimiento de 5,8% en 2018 [en línea] <<https://www.cnc.cl/ventas-de-comida-rapida-registraron-un-crecimiento-de-58-en-2018/>> [consulta : 03 noviembre 2019]
3. Origen e historia de crepes [en línea] < <https://www.nyelvtanulas-online.com/hir/origen-e-historia-de-crepes/175> > [consulta : 27 octubre 2019]
4. La historia del waffle [en línea] < <https://www.erasmusenflandes.com/la-historia-del-waffle/> > [consulta : 27 octubre 2019]
5. Crepes & Waffles, creatividad en un restaurante para todos los bolsillos [en línea] <<https://www.america-retail.com/industria-y-mercado/crepes-waffles-creatividad-en-un-restaurante-para-todos-los-bolsillos/>> [consulta : 29 octubre 2019]
6. Estudio detectó cuantos locales comerciales han cerrado en los últimos siete meses [en línea] <<https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/estudio-detecto-cuantos-locales-comerciales-han-cerrado-en-los-ultimos/2020-06-11/214451.html> > [consulta : 23 octubre 2020]
7. Localidades populares en y alrededor de Santiago [en línea] < <https://www.zomato.com/es/santiago> [consulta : 30 diciembre 2019]
8. Estadísticas de Empresa [en línea] < https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html > [consulta : 30 diciembre 2019]
9. Ventas de comida rápida registraron un crecimiento de 5,8% en 2018 [en línea] <<https://www.cnc.cl/ventas-de-comida-rapida-registraron-un-crecimiento-de-58-en-2018/>> [consulta : 04 enero 2020]
10. Estudio detectó cuantos locales comerciales han cerrado en los últimos siete meses [en línea] <<https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/estudio-detecto-cuantos-locales-comerciales-han-cerrado-en-los-ultimos/2020-06-11/214451.html> > [consulta : 23 octubre 2020]
11. Providencia Restaurantes, Santiago [en línea] <<https://www.zomato.com/es/santiago/providencia-restaurantes> > [consulta : 30 diciembre 2019]
12. Crepes & Waffles [en línea] < <https://crepesywaffles.cl/>> [consulta : 29 octubre 2019]

13. Los restaurantes que el Covid-19 se llevó [en línea] <<https://www.latercera.com/latercera-domingo/noticia/los-restaurantes-que-el-covid-19-se-llevo/UZPCLCXBZNZDKHFOZ7ZEZRR4OJ4/>> [consulta : 23 octubre 2020]
14. Entrevista presencial a Jefes de Locales de Crepes & Waffles y The Crepe Café de Mall Alto Las Condes , Santiago, Chile, 22 de octubre 2020.
15. El perfil de los siete grupos socioeconómicos de la nueva segmentación y cómo se divide la población de Chile [en línea]
<<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html> > [consulta : 30 abril 2020]
16. Oficinas en Arriendo en Metro Tobalaba - Mall Costanera [en línea] <https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/oficina/metro-tobalaba-mall-costanera-providencia-santiago-metropolitana/ COVERED*AREA 150-200 Banos 2 > [consulta : 10 septiembre 2020]
17. Información de costos de elaboración de productos. Llamada telefónica a Fernando Rodríguez , Profesor Invitado, dueño de 8 cafeterías y restaurantes en estaciones de red de Metro, Santiago, Chile, 10 octubre 2020.
18. Delivery en la cuarentena: por las comisiones de las apps, los comercios y casas de comidas pierden hasta 25% del valor de cada venta [en línea]
<<https://www.infobae.com/economia/2020/04/29/delivery-en-la-cuarentena-por-las-comisiones-de-las-apps-los-comercios-y-casas-de-comidas-pierden-hasta-25-del-valor-de-cada-venta/> > [consulta : 30 Noviembre 2020]

12 Anexos

12.1 Anexo 1: Encuesta

Questionario relacionado al consumo de Crepes y Waffles

Mi nombre es Sergio Soza, estudiante de la Universidad de Chile y estoy realizando una investigación de mercado relacionada al consumo de crepes y waffles. Para mi investigación te pido por favor completar la siguiente encuesta para conocer tu opinión, los datos serán tratados de manera confidencial. Esta encuesta cuenta con un diseño que permite responderla aproximadamente en 5 minutos. Gracias por tu ayuda.

1

¿Cuántos días a la semana sueles comer fuera de tu domicilio?

0 1 2 3 4 5 6 a 7

Frecuencia

2

¿Cuántos días a la semana comes fuera de tu domicilio algunas de las siguientes opciones?

0 1 2 3 4 5 6 a 7

Desayuno

Almuerzo

Once

Cena

3

¿Qué características consideras más importantes a la hora de decidir donde comprar? (puedes escoger más de una opción)

Ubicación y accesibilidad

Precio

Variedad

Calidad

Nivel de atención

Sabor

4

Cuando consumes comida rápida, ¿en qué lugar prefieres comprar? (puedes escoger más de una opción)

Restaurante

Fuente de soda

Restaurante de comida rápida

Mall

Otro

5

Cuando compras, prefieres:
Servir en el lugar que compro
Para llevar
Utilizo el servicio de delivery

6

Cuando comes fuera de tu domicilio, ¿cuál es el nivel de gasto realizado?
Más de \$6.000
[\$5.000 a \$5.999]
[\$3500 a \$4.999]
[\$2500 a \$3.499]

7

¿Conoces los crepés?
Sí
No

8

¿Has consumido crepés?
Salados
Dulces
Ambos
Ninguno

9

¿Cuántas veces a la semana consumirías crepes?

0 1 2 3 4 5 6 a 7

Frecuencia

10

¿Con cuál de los siguientes líquidos prefiere acompañar un crepe salado? (puedes escoger más de una opción)
Bebida
Jugo natural
Cerveza
Vino
Té
Café
Agua

11

¿Con cuál de los siguientes líquidos prefiere acompañar un crepe dulce? (puedes escoger más de una opción)
Bebida
Jugo natural
Té
Café
Agua
Cerveza
Vino

12

¿Estarías dispuesto pagar más de \$6.000 por un crepé?

Sí
No

13

¿Estarías dispuesto pagar entre \$5.000 y \$5.999 por un crepé?

Sí
No

14

¿Estarías dispuesto pagar entre \$3.500 y \$4.999 por un crepé?

Sí
No

15

¿Estarías dispuesto pagar entre \$2.500 y \$3.499 por un crepé?

Sí
No

16

¿Conoces los Waffles?

Sí
No

17

¿Has consumido waffles?

Sí
No

18

¿Cuántas veces a la semana consumirías waffles?

0 1 2 3 4 5 6 a 7

Frecuencia

19

¿Con cuál de los siguientes líquidos prefiere acompañar un waffle? (puedes escoger más de una opción)

Bebida
Jugo natural
Té
Café
Agua

20

¿Estarías dispuesto pagar más de \$6.000 por un waffle?

Sí
No

21

¿Estarías dispuesto pagar entre \$5.000 y \$5.999 por un waffle?

Sí
No

22

¿Estarías dispuesto pagar entre \$3.500 y \$4.999 por un waffle?

- Sí
- No

23

¿Estarías dispuesto pagar entre \$2.500 y \$3.499 por un waffle?

- Sí
- No

24

¿Qué tan atractivo te parece que hubiera un local de crepes y waffles que ofrezca estos productos en versiones (Donde 1 es no es atractivo y 5 Muy atractivo)

1 2 3 4 5

Desayuno

Almuerzo

Once

Cena

25

¿Cuál de los siguientes son los medios típicos por los cuales conoces en general los lugares donde compras comida? (puedes escoger más de una opción)

- Recomendaciones
- Instagram
- Facebook
- TV / Radio
- Otro

26

¿Qué redes sociales utilizas normalmente? (puedes escoger más de una opción)

- Instagram
- Facebook
- Whatsapp
- LinkedIn
- Twitter
- Otra

27

¿En cuál de las siguientes zonas de Santiago vives?

- Oriente
- Poniente
- Centro
- Norte
- Sur

28

¿Cuántas veces a la semana circulas cerca es estas estaciones de Metro: Los Leones, Tobalaba o El Golf?

0 1 2 3 4 5 6 a 7

Frecuencia

29

¿Cuál es tu rango de edad?

[10-24]

[25-39]

[40-49]

50 o más

30

¿Cuál es tu sexo

Femenino

Masculino

31

¿Cuál es tu rango de renta líquida?

Hasta \$349.999

[\$350.000 - \$499.000]

[\$500.000 - \$999.999]

[\$1.000.000 - \$2.999.999]

\$3 millones o más

No percibo renta

Muchas gracias por tu colaboración.

12.2 Anexo 2: Determinación del tamaño de muestra

Para determinar el tamaño de muestra, en una población de tamaño N desconocida, se considera una distribución de probabilidades, en este caso se usa el supuesto que la población se distribuye bajo una distribución Normal (Z), se utiliza adicionalmente un nivel de confianza ($1-\alpha$), un nivel de precisión (d), un valor de proporción de éxito (p) y de fracaso (q).

La fórmula utilizada es:

$$\frac{Z_{(1-\frac{\alpha}{2})} * p * q}{d^2}$$

Los valores utilizados son:

Nivel de confianza: 90%

$Z_{(1-\alpha/2)} = 1,65$

Precisión: 10%

$p=0,5$

$q=0,5$

Nivel de Confianza	Estadístico Z	Error o Precision (d)	p	q	n
95%	1,96	5%	0,5	0,5	384
95%	1,96	10%	0,5	0,5	96
90%	1,65	5%	0,5	0,5	272
90%	1,65	10%	0,5	0,5	68

De la aplicación de la fórmula, se obtiene un tamaño de muestra $n=68$.

12.3 Anexo 3: Preguntas claves a responder

¿Cuál es la población flotante que circula a diario por Providencia en torno a las estaciones de metro Los Leones, Tobalaba y el Golf? (sector objetivo)

¿Cuántos días a la semana las personas comen fuera de su casa?

¿Cuál es la cantidad total de restaurantes con patente comercial instalados en el sector objetivo?

¿Cuál es la demanda potencial de personas que necesitan almorzar en el sector objetivo?

¿Cuál es la demanda potencial de personas que desearían almorzar una comida rápida salada o dulce el sector objetivo?

¿Cuál es la disposición a pagar por un almuerzo de crepes o waffles, en el sector objetivo, de lunes a sábado?. ¿Cuál es el monto en el caso de desayuno, almuerzo, once?

¿Cuál es la competencia relevante de restaurantes o locales que ofrecen crepes y waffles en el sector objetivo?

¿Qué oportunidades y amenazas se pueden asociar a este mercado en el sector objetivo?

¿Cuál es la situación actual y proyecciones de este mercado en el sector objetivo?

¿Qué lugar físico es atractivo para instalar un restaurante de crepes en el sector objetivo?

¿Cuáles son los atributos mas valorados por las personas que requieren comprar un almuerzo de crepes o waffles?

¿Cuál debiera ser la propuesta de valor para los clientes?

¿Cuál debería ser la dotación inicial del restaurant?

¿Cuál sería la inversión inicial para la puesta en marcha del restaurante?

¿Es factible obtener una utilidad neta acumulada de \$120 millones en un periodo de operación de veinticuatro meses con esta nueva empresa de crepes y waffles?

¿Luego de la puesta en marcha, en qué momento se debe definir si continuar con la empresa o definir su cierre? (punto de no retorno).

¿Cuáles son casos de éxito en Providencia de emprendimientos de escala similar a esta nueva empresa?

¿Cuáles son casos de éxito en otras comunas de Santiago, regiones o fuera de Chile, de emprendimientos de escala similar a esta nueva empresa?

¿Cuál es el horario recomendado de operación del restaurant?

¿El mix de productos ofrecidos se combina con otro tipo de comidas como ensaladas, frutas, líquidos calientes o fríos?

¿El servicio ofrecido considera la posibilidad de delivery propio o convenios con empresas dedicadas al negocio de delivery?

¿Cuál es la estrategia de canales digitales? ¿Qué redes sociales se recomienda utilizar?.
¿Se considera crear una página web para esta nueva empresa?

¿Cuál es la superficie sugerida del local a evaluar?

¿Qué especificaciones y en particular restricciones define la normativa legal vigente para la instalación de restaurantes?

12.4 Anexo 4 : Consumo promedio por boleta

El consumo promedio por boleta (expresado en pesos de diciembre 2018) alcanzó un valor de \$4.717 en el cuarto trimestre de 2018, lo que significó una baja real de 4,7%. Así el 2018 cerró con un consumo promedio de \$4.807, implicando una baja real de 1,2% anual. En la Región Metropolitana, el consumo promedio por boleta durante el cuarto trimestre de 2018 fue de \$4.791, cayendo un 5,3% real anual. Por su parte, en regiones el consumo promedio durante el último trimestre de 2018 alcanzó los \$4.643 lo que determinó una baja real anual de 4,1%.

Período	Nacional		RM		Regiones	
	Promedio	% Var. Anual	Promedio	% Var. Anual	Promedio	% Var. Anual
Prom. 2015	4.396		4.528		4.265	
Prom. 2016	4.570	3,9	4.670	3,1	4.469	4,8
Prom. 2017	4.866	6,5	4.962	6,3	4.770	6,7
Prom. 2018	4.807	-1,2	4.868	-1,9	4.745	-0,5
I Trim. 2015	4.437	-	4.512	-	4.362	-
II Trim.	4.371	-	4.509	-	4.232	-
III Trim.	4.376	-	4.547	-	4.205	-
IV Trim.	4.401	-	4.543	-	4.260	-
I Trim. 2016	4.456	0,4	4.520	0,2	4.391	0,7
II Trim.	4.545	4,0	4.630	2,7	4.460	5,4
III Trim.	4.566	4,3	4.697	3,3	4.434	5,5
IV Trim.	4.711	7,0	4.832	6,4	4.591	7,8
I Trim. 2017	4.867	9,2	4.855	7,4	4.878	11,1
II Trim.	4.763	4,8	4.864	5,0	4.662	4,5
III Trim.	4.884	7,0	5.069	7,9	4.699	6,0
IV Trim.	4.951	5,1	5.062	4,8	4.841	5,4
I Trim. 2018	4.913	0,9	4.922	1,4	4.904	0,5
II Trim.	4.806	0,9	4.913	1,0	4.700	0,8
III Trim.	4.791	-1,9	4.848	-4,4	4.733	0,7
IV Trim.	4.717	-4,7	4.791	-5,3	4.643	-4,1

Fuente: Departamento de Estudios CNC

12.5 Anexo 6 : Ley COVID-19

Faculta acceso a prestaciones Seguro de Desempleo (Ley 19.728) en circunstancias excepcionales

Objetivo: Proteger la estabilidad de la relación laboral en tiempo de contingencias, evitando por una parte que las empresas efectúen despidos masivos, y por otra parte, permitir que aquellos trabajadores que no pueden prestar sus servicios o que deban ajustar sus jornadas de trabajo por causa de la enfermedad Covid-19, puedan percibir ingresos provenientes del Fondo de Cesantía.

La ley regula 3 situaciones

- Suspensión temporal del contrato de trabajo por acto de la autoridad.
- Suspensión temporal del contrato de trabajo por medio de un Pacto (Empleador y Trabajador).
- Pacto de reducción temporal de la jornada de trabajo (Empleador y Trabajador).

12.6 Anexo 7 : Experiencia de dueños de restaurante y COVID-19

Dueños de restaurantes relatan cómo enfrentan la pandemia y el papel que ha jugado el delivery

Uno de los rubros más impactados por la emergencia por Covid-19 ha sido el de los miles de restaurantes que desde marzo no han podido atender público.

Si bien muchos de ellos han permanecido cerrados desde que comenzó la crisis, otros buscan alternativas para seguir funcionando y poder salir adelante en medio de la incertidumbre.

Aquí, los dueños de locales gastronómicos de distintas comunas de la Región Metropolitana relatan cómo están enfrentando la pandemia y la planificación para levantarse cuando se acabe la emergencia sanitaria.

“Esto en algún momento tiene que pasar”

En Ñuñoa, Héctor Sánchez junto a su socio se hicieron cargo de la administración del Restaurante Good en julio del año pasado. “Nos especializamos en comida chilena con platos de autor. Nuestra idea era democratizar la comida gourmet a un precio accesible para toda la gente, ocupando productos chilenos y de calidad”, cuenta.

Antes de que comenzara la emergencia, tenían buenas expectativas para el 2020. “Nos estaba yendo bien, pero esperábamos que este año fuera el despegue del local”, señala. Sin embargo, a mediados de marzo comenzaron a notar que disminuían los clientes y una vez que se decretó la prohibición de atender público, el restaurant tuvo que permanecer cerrado por tres semanas.

Ahora, se las han ingeniado para poder mantener el restaurant funcionando.”Hemos adaptado nuestra forma de trabajar hacia el delivery. Para eso, creamos un menú

semanal con platos llamativos para la gente en su casa. Son recetas que las personas conocen y le gustan, pero que normalmente no hace porque requieren más trabajo, como pescado frito y pastel de choclo”, señala.

A pesar de que están potenciando lo máximo posible el despacho a domicilio, las ventas se encuentran en un 20% de lo que eran antes. “Tenemos que seguir, porque esto en algún momento tiene que pasar y es bueno que la gente vea que estamos con vida, que seguimos trabajando y que cuando todo esto termine, vamos a volver abrir, obviamente con todas las medidas que sean necesarias”.

Respecto al delivery asegura que, si bien es un formato que definitivamente se va a quedar “como restauranteros siempre nos gusta que la gente venga a compartir y a sentarse a las mesas. Hay mucho trabajo en la presentación de los platos, en la loza, la decoración, la música, que en delivery no se aprecia”.

“Será una lección de vida”

En Providencia, Mónica Venegas y su familia también han sido afectados por la emergencia, a través de sus restaurantes de comida china: Royal, que funciona hace cinco años en Manuel Montt 212, y El Real que abrió un tiempo después en Manuel Montt 1068.

“Antes nos iba un siete, teníamos muchos clientes y eran muy fieles. Ahora, con todo esto, ha sido horrible. Estamos apenas logrando sobrevivir”, cuenta. Desde el 18 de marzo no pueden atender público, así que han tenido que adaptarse para continuar con delivery. “Nos cambió la vida 180 grados. Mi sobrino y yo estamos en un restaurant, y mi marido y mi hermana en otro. Estamos como pulpos haciendo de todo”, señala y añade que como las ventas apenas alcanzan para pagar los arriendos de ambos locales, tuvieron que acordar que sus trabajadores se acogieran a la Ley de Protección del Empleo.

“Sabemos que esto va a demorar tiempo. La gente al principio va a tener miedo, va a tener menos plata y quizás no estén los ánimos para salir”, asegura, pero añade que confían en que van a salir adelante. “Con mi marido llevamos 30 años casados y la palabra que llevamos presente es resistir. Ahora eso estamos haciendo. Tratar de salvar nuestra inversión. Esto nos pilló de sorpresa, como a todos, pero será una lección de vida”.

Si bien las ventas han disminuido considerablemente, hoy en día el sustento que tiene para seguir funcionando es delivery a través de Pedidos Ya y a medida que pueden, realizan ellos mismos los despachos.

“Esto no nos va a ganar”

Durante cuatro años, Raúl Osorio fue el chef principal de destacados restaurantes de comida peruana en Santiago, como el Ayar Uchu y el Lima Limón. Después de esa experiencia, cumplió el sueño de tener su propio local y en La Reina abrió Donde Osorio, que trae productos directo desde Perú.

Pero hoy, enfrenta la incertidumbre que rodea a su rubro. “Estamos muy afectados, porque el público tiene mucho temor de frecuentar los espacios gastronómicos, y ahora prácticamente no tenemos comensales”, indica.

Si en un comienzo Don Osorio ganaba hasta un millón de pesos diarios, actualmente la venta bordea los 30 mil pesos. “Por suerte un par de días pudimos vender hasta 200 mil pesos, que sirve para pagar los gastos comunes y sueldos”, expresa.

Buscando salir a flote, también venden mediante delivery, que incluye descuentos para atraer más clientes. Pero eso lo ha obligado a reducir el personal, porque “lamentablemente en estos momentos tengo que evitar gastos”.

Asimismo, a través de Whatsapp, Osorio vende filetes de pescado a sus antiguos clientes y ofrece recetas gratuitas, “con eso mantengo a mi familia y cubro gastos del restaurante, y espero con las asesorías atraer nuevos comensales, una vez que pase esta pandemia, porque esto no nos va a ganar”.

“No hemos podido trabajar”

Cocinero de Los Mares es un local de comida peruana que se ubica en la comuna de Ñuñoa. Al igual que en los otros recintos, la pandemia del coronavirus, y el hecho que Ñuñoa ha tenido una de las cuarentenas más prolongadas, afectó sus ventas. Por esa razón, también se acogieron a la Ley de Protección del Empleo.

Urbano Julca, su dueño, cuenta que “no hemos podido trabajar como quisiéramos y eso nos tiene preocupados”. Por eso, igual mantienen abiertas sus puertas e implementaron distintos protocolos sanitarios, como el uso obligatorio de mascarillas del personal.

Para mejorar las ventas, potenciaron el despacho a domicilio y están disponibles en Pedidos Ya, Rappi y Uber Eats.

Por último, Julca dice que en sus redes sociales ofrecen nuevas promociones, con las cuales buscan atraer nuevamente a los clientes. “Queremos trabajar duro para salir adelante y convertir esto en una oportunidad de mejorar nuestra calidad en el servicio”, indica.

12.7 Anexo 8 Protocolo de manejo y prevención ante covid-19 en restaurantes

SANTIAGO, 8 de junio de 2020

PROTOCOLO DE MANEJO Y PREVENCIÓN ANTE COVID-19 EN RESTAURANTES, CAFÉS Y OTROS ESTABLECIMIENTOS ANÁLOGOS

1. OBJETIVOS

Establecer las medidas preventivas a realizar en restaurantes, cafés, y otros establecimientos análogos para disminuir el riesgo de contagio de COVID-19.

Establecer los lineamientos de actuación frente a un posible caso de COVID-19 en el lugar de trabajo.

2. ALCANCE

Las siguientes recomendaciones establecen líneas de tanto preventivas para disminuir el riesgo de contagio de COVID-19 en el sector, como de manejo de un caso sintomático o un caso confirmado.

En relación a medidas de manejo, el Ministerio de Salud ha establecido el procedimiento a seguir en estos casos en Oficio Ordinario N° 1086, “Recomendaciones de Actuación en los Lugares de Trabajo en el Contexto COVID-19”, de la Subsecretaría de Salud, disponible en: <https://www.minsal.cl/wpcontent/uploads/2020/04/Recomendaciones-de-actuacion-en-lugares-detrabajo.pdf>

Este protocolo se actualizará si la autoridad sanitaria determina nuevas medidas obligatorias de manejo.

3. RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA IMPLEMENTACION DE MEDIDAS

Para asegurar una adecuada implementación de las medidas, se recomienda:

- Previo a la reapertura, formular un plan detallado de la forma en que las recomendaciones de este protocolo serán implementadas, el que será compartido con todos los colaboradores del establecimiento.
- Previo a la reapertura, y de forma permanente, se deberá capacitar a todo el equipo sobre la enfermedad COVID-19, sus formas de transmisión, síntomas, medidas de prevención y medidas de manejo. Capacitar además sobre nuevas funciones específicas, comunicación con clientes y canales de comunicación con la administración sobre incidentes relativos a la implementación de este protocolo.
- Llevar registro de trabajadores capacitados.
- Definir un coordinador responsable de implementar y monitorear las medidas, evaluando su efectividad permanentemente.
- Asignar personal para implementar y monitorear las medidas de prevención y manejo. Por ejemplo, personal para controlar la entrada al establecimiento, personal para limpieza permanente y personal con función de asegurar que siempre haya agua limpia, jabón, alcohol u alcohol gel, contenedores de basura con tapa, que se resguarde el distanciamiento y uso de mascarillas, llevar registro de trabajadores capacitados, de implementación continua de medidas de higiene, etc.
- Preparación de materiales de limpieza e insumos de prevención, limpieza e higiene para trabajadores y clientes.
- Difusión constante y clara a los trabajadores, por la mayor cantidad de medios posible, de las medidas de prevención y manejo.
- Realizar operativos de simulación para evaluar implementación de medidas en los equipos.
- La implementación de este protocolo y la efectividad de las medidas aplicadas deberán ser evaluadas de forma permanente, corrigiendo falencias en las prácticas implementadas y adaptando las medidas a la práctica a fin de incrementar su eficacia.
- Se recomienda llevar un registro diario de todas las medidas de prevención aplicadas y las mejoras implementadas.
- Se deberá mantener una comunicación permanente entre la administración y los trabajadores, a fin de que todos conozcan las medidas de prevención que deben seguir, sus mejoras, cómo comunicar medidas a clientes, etc., así como establecer canales de comunicación claros para reportar incidentes que puedan surgir en la implementación de medidas de prevención y manejo e ir mejorando permanentemente los planes.

- Se debe designar un miembro del equipo responsable de informar a clientes sobre las medidas del establecimiento y asegurar que estas se cumplan por todos quienes se encuentran en el establecimiento.

4. MEDIDAS PREVENTIVAS A IMPLEMENTAR EN RESTAURANTES, CAFÉS Y OTROS ESTABLECIMIENTOS ANÁLOGOS PARA DISMINUIR EL RIESGO DE CONTAGIO DE COVID-19

Se recomiendan las siguientes medidas preventivas, las cuales deberán aplicarse en la forma más extensiva posible, de acuerdo con las particularidades y capacidad de cada establecimiento.

4.1. MEDIDAS RELATIVAS AL LUGAR

El día anterior a la reapertura, se deberá realizar una limpieza y desinfección exhaustiva del establecimiento, siguiendo las orientaciones para el proceso de limpieza y desinfección de espacios de uso público y lugares de trabajo indicadas en el “Protocolo de Limpieza y Desinfección de Ambientes COVID-19”¹. Además, realizar una ventilación natural al momento de la limpieza y desinfección del establecimiento, asegurando la renovación de aire suficiente en el local.

Una vez en funcionamiento, el local deberá tomar en consideración lo siguiente:

I. Respecto a las entradas y salidas del establecimiento

- Disponer zonas segregadas de entrada y salida con señalética visible a distancia.
- Establecer en las entradas y salidas mecanismos de desinfección de manos (alcohol o alcohol gel).
- Restringir la cantidad de accesos disponible y sólo dejar habilitados los accesos principales.
- En lo posible, promover sistema de reservas previas mediante sus páginas web, redes sociales o número telefónico, a fin de evitar aglomeraciones.
- En lo posible contar con acceso independiente para proveedores. Cuando ello no sea posible, el ingreso de mercaderías debe realizarse en horarios diferentes al del servicio estableciendo horarios para dichas labores.
- Reflejar en el exterior del restaurante la información sobre los servicios y oferta brindados, horarios de atención y cantidad máxima de clientes que puede atender de acuerdo con su capacidad de atención.
- Diseñar un proceso para garantizar que los clientes que esperan ingresar al establecimiento se mantengan con la distancia mínima establecida, como por ejemplo entrega de números de atención o demarcación de distancia en el piso.

II. Respecto a las áreas comunes

- Indicar claramente, en lugares visibles, las siguientes recomendaciones de prevención:
 - ✓ Cubrir nariz y boca con antebrazo al toser o estornudar.
 - ✓ Lavado frecuente de manos con agua y jabón, por 20 segundos, o, en su defecto uso de alcohol o alcohol gel disponible.
 - ✓ Saludo sin contacto físico y con distanciamiento.

- ✓ Uso obligado de mascarilla por parte del cliente, para desplazarse dentro del establecimiento.
- ✓ Evitar tocarse la cara.

En aquellos establecimientos que cuenten con página web y redes sociales también se deberá publicar dicha información.

- Ventilar de forma permanente los ambientes cerrados.
- Cuando se utilicen sistemas de ventilación mecánica, evitar la recirculación del aire en el local. Utilizar sistemas que permitan la extracción y renovación del aire.
- Si procede, redistribuir mesas, generando flujos de circulación dentro de los establecimientos que permitan reducir al máximo la interacción entre clientes.
- Organizar las mesas de forma que se pueda cumplir con el debido distanciamiento social de un metro entre clientes.
- En servicios de buffet, habilitar barreras físicas para proteger los alimentos, como láminas de plástico verticales, y disponer colaboradores para entregar comida a los clientes, evitando el autoservicio.
- Habilitar barreras físicas de acrílico transparente en cajas.
- Se recomienda marcar en el piso el espacio a considerar entre clientes en los distintos espacios del local.
- Contar con las cantidades necesarias de utensilios, vajilla, cristalería, cubiertos y mantelería sanitizadas para cubrir las necesidades de máxima ocupación y permitir su limpieza adecuada.
- Eliminar de la carta platos compartidos.
- Limpiar y desinfectar alcuza entre cada servicio y evitar uso de servilleteros (las servilletas deben ir junto con los cubiertos).
- En lo posible eliminar las cartas de menú y sustituirlas por otra forma de mostrar la oferta de cada establecimiento. Se sugiere por ejemplo que el menú se encuentre escrito en una pared, en individuales, o en las redes sociales o página web del establecimiento en donde cada cliente pueda revisarlas desde su celular en forma expedita.
- Promover el uso de papel absorbente o servilletas para evitar el contacto directo al manipular manillas u otras superficies de uso común.
- Limpiar permanentemente todos los espacios y superficies del local siguiendo las orientaciones para el proceso de limpieza y desinfección de espacios de uso público y lugares de trabajo indicadas en el “Protocolo de Limpieza y Desinfección de Ambientes COVID-19”.
- Cerrar/eliminar áreas infantiles y juegos de niños.

III. Respecto a los Servicios Sanitarios

- Todos los baños del establecimiento deben disponer de: inodoros con tapas, basureros con tapa, lavamanos, jabón y papel higiénico en portarrollos. Evitar uso de toallas, mediante secador de aire caliente o dispensador de toallas de papel absorbente desechables.
- Instalar infografía de lavado correcto de manos en lavaderos para clientes y trabajadores.
- Realizar limpieza periódica de los servicios sanitarios, asegurando su higiene y desinfección antes, durante y después de la prestación del servicio, siguiendo las orientaciones para el proceso de limpieza y desinfección de espacios de uso público y lugares de trabajo indicadas en el “Protocolo de Limpieza y Desinfección de Ambientes

COVID-19". Igualmente, durante el funcionamiento del establecimiento, los servicios higiénicos se deben limpiar y desinfectar tanto como sea posible.

IV. Respecto a la Cocina

- Se debe contar con áreas de trabajo diferenciadas y delimitadas para la preparación o elaboración de alimentos, marcando en el piso la distancia mínima de distanciamiento de un metro para los trabajadores.
- El uso de mascarillas será obligatorio y lavado de manos debe ser constante, independiente del uso de guantes si la función lo requiere. La cocina debe estar siempre equipada con desinfectante para manos.
- El personal de la cocina deberá evitar el uso de celular u otros objetos personales. De hacerlo, debe lavar posteriormente sus manos por al menos 20 segundos.
- Se deberá establecer un procedimiento de desinfección de la vajilla. Los platos, cubiertos y demás utensilios idealmente deberán lavarse en máquinas lavavajillas, comprobando el funcionamiento de estos, a fin de que sean correctas las temperaturas alcanzadas (superior a 80°C en el enjuague) y la dosificación de productos químicos. De no ser posible lo anterior, el lavado manual deberá ser profundo cumplimiento con las temperaturas definidas para el correcto lavado y el secado deberá hacerse con papel absorbente desechable.
- Limpiar y desinfectar los desagües de la cocina y elementos con grasa.
- Inspecciones diarias por parte del encargado para asegurar que el método de limpieza e higiene se realiza de manera consistente.
- Desinfección y limpieza extrema de refrigeradores y cualquier contenedor de comidas.

V. Respecto a la limpieza, desinfección y sanitización general

- Se debe mantener la limpieza y desinfección de todos los espacios del local, tanto áreas comunes como cocina, baños y otros, siguiendo las orientaciones para el proceso de limpieza y desinfección de espacios de uso público y lugares de trabajo indicadas en el "Protocolo de Limpieza y Desinfección de Ambientes COVID-19" del Ministerio de Salud
- La administración debe definir, implementar y controlar un plan de limpieza, desinfección y sanitización, estableciendo un responsable de llevar a efecto esta actividad, considerando:
 - ✓ Rutina de limpieza para superficies, mobiliario, elementos decorativos y otros objetos del restaurante. Desinfección diaria antes de la apertura. Limpieza especial en zonas de alto contacto (botoneras, manillas de mamparas, pasamanos, etc.) y limpieza y desinfección periódica de pisos, servicios higiénicos y superficies de todo el establecimiento.
 - ✓ Limpiar y desinfectar permanentemente mesas, sillas, barras y cualquier superficie o accesorio que sea manipulado por los clientes.
 - ✓ Lavar manteles, servilletas y ropa de trabajo a más de 60° C.
 - ✓ Desinfectar y limpiar los casilleros de los trabajadores con solución desinfectante.
 - ✓ En caso de pago con tarjeta, limpiar el POS después de cada uso. En caso de pago con efectivo, lavar manos después de recibir el dinero y entregar el vuelto.

4.2. MEDIDAS RELATIVAS A TRABAJADORES

- Se debe seguir lo establecido en el documento: "Recomendaciones de Actuación en los Lugares de Trabajo en el Contexto COVID-19 (Excluye Establecimientos De Salud)2.

- Tomar temperatura a los trabajadores y revisar su estado general de salud a su ingreso a la jornada.
- Se sugieren las siguientes medidas, a fin de evitar aglomeraciones en el traslado de trabajadores:
 - ✓ Convenir la distribución de la jornada en diversos turnos, con el fin de evitar aglomeraciones y limitar la cantidad de trabajadores que comparten un mismo espacio³.
 - ✓ Evaluar sistemas de turnos entre grupos de trabajadores evitando interacción entre grupos (ej. sistemas de trabajo 14x14).
 - ✓ Flexibilizar horarios o celebrar pactos sobre horarios diferidos de ingreso y salida de los trabajadores, con el objeto de evitar aglomeraciones y/o adaptarse a la disponibilidad de transporte público⁴
 - ✓ Evaluar formas de traslado de trabajadores que puedan maximizar medidas de prevención y entregar insumos de prevención para traslado, como mascarillas y alcohol gel.
 - ✓ Pactar otras medidas tendientes a evitar la aglomeración, como turnos para colación y descanso.
- Llevar a cabo un protocolo de limpieza para ingresar al establecimiento, consistente en lo siguiente:
 - ✓ Si es posible, cada trabajador deberá llevar un cambio de ropa o muda, de manera de que al llegar al establecimiento se cambie la ropa con la que ingresó. En caso contrario, el trabajador deberá ponerse un delantal o uniforme, el que deberá quedar en el local al término de cada turno para evitar contacto con el exterior.
 - ✓ Al llegar al establecimiento el trabajador deberá lavarse las manos inmediatamente con agua y jabón por a lo menos 20 segundos.
 - ✓ Las mascarillas con que lleguen los trabajadores, si son desechables, deberán ser descartadas en basureros con tapa, y reemplazadas por otra que usarán durante su jornada laboral. En caso de tratarse de mascarillas reutilizables, el trabajador deberá guardarla en una bolsa plástica, la que se mantendrá durante toda la jornada en su casillero, debiendo utilizar una mascarilla nueva durante su jornada laboral.
 - ✓ Ponerse los uniformes o delantales correspondientes.
- Mantener estricto cuidado e higiene personal, lo que implica:
 - ✓ Contar con acceso a lavado de manos o, en su defecto, alcohol o alcohol gel.
 - ✓ Lavar las manos con jabón cada vez que el profesional cambie de actividad o cada 30 minutos, durante al menos 20 segundos.
 - ✓ Uso de mascarilla en todo momento.
- Mantener uniforme limpio y contar con uniformes o delantales de recambio en caso que sea necesario.
- El personal debe evitar salir del restaurante mientras dure su turno. Si por alguna razón el personal debe hacerlo, deberá repetir el protocolo de limpieza para ingresar al establecimiento.
- Evitar aglomeración en reuniones grupales del equipo, para lo que se recomienda organizar la reunión de manera que los participantes estén al menos a un metro de distancia entre sí y evitar disponer de alimentos y bebestibles durante la reunión.

4.3. MEDIDAS RELATIVAS A CLIENTES

Se sugiere medir la temperatura del cliente con termómetro infrarrojo y/o hacer una revisión visual de su estado de salud. En caso de presentar algún síntoma, deberá prohibirse su ingreso.

- Los clientes deberán desinfectar sus manos con alcohol o alcohol gel y/o lavar con jabón en lavaderos al ingreso y/o en sus mesas.
- Solicitar a clientes guardar sus mascarillas de forma higiénica en bolsillos o carteras, evitando dejarlas en la mesa.
- Limitar las reservas de clientes de acuerdo con su capacidad de atención, a fin de resguardar el debido aforo.

4.4. MEDIDAS RELATIVAS A PROVEEDORES

- En lo posible, tomar temperatura con termómetro infrarrojo y/o hacer revisión visual de estado de salud de los proveedores y solicitar completar la declaración de estado de salud (ver anexo), la que podrá ser enviada por medios electrónicos o ser llenada a la llegada del proveedor.
- En caso de interacción con empresas externas, hay que asegurar que en la interacción se cumpla con medidas preventivas. Informar sobre dichas medidas y pedir declaración jurada previa de que la empresa externa también está cumpliendo con estándares equivalentes, la que podrá ser enviada por medios electrónicos o ser llenada a la llegada del proveedor.
- De ser necesario, establecer un punto de ingreso para proveedores y horas de entregas escalonadas para evitar aforos. Este punto de ingreso se sanitizará y desinfectará frecuentemente de acuerdo a los criterios establecidos en este protocolo.

DECLARACIÓN JURADA DE SALUD PARA PROVEEDORES

Por medio de mi firma, declaro que, en los últimos 14 días previos a esta fecha, yo no he:

- Sido declarado como caso confirmado de COVID-19.
- Experimentado síntomas comúnmente asociados con COVID-19 (fiebre sobre 37,8 grados, tos, dificultad para respirar, dolor de cabeza, dolor de garganta).
- Estado a sabiendas en contacto estrecho con un caso confirmado.
- Sido declarado en cuarentena por viaje u otra causa.

NOMBRE COMPLETO	RUT O PASAPORTE	CORREO ELECTRONICO	FIRMA