



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE
RESTAURANTES CEVI & SOUR**

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

JAVIER IGNACIO TORREALBA GANGAS

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRRASCO
JUAN PABLO LARRAÍN OLEA**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE RESTAURANTES CEVI & SOUR

El presente informe técnico, expone el planteamiento de diseñar la implementación de una cadena de restaurantes enfocado en el segmento de pescados y mariscos, con especialidad en variedad de ceviches y sours en la región metropolitana, aprovechando el crecimiento de las ventas por delivery en conjunto con locales físicos.

El anhelo es instalar 3 locales físicos de tamaño mediano, que permitan atender una cantidad de 30 a 34 sillas aproximadamente, los cuales posean un modelo de atención de ventas basada en la experiencia del cliente, concepto fundamental para el éxito de este. Adicionalmente se requerirá un modelo de delivery que permita llevar esta experiencia a los hogares de los clientes.

El plan de negocios contempla un marco conceptual que, si bien posee las herramientas, modelos y conceptos tradicionales, posee un fuerte enfoque en modelos teóricos del mundo actual del retail, agregando en la ecuación los modelos surgidos durante la pandemia de COVID-19 y las innovaciones o fortalecimientos del modelo que han surgido en este período.

La metodología que se desarrolló consta de 10 etapas, las cuales cubren todas las dimensiones necesarias para desarrollar el análisis e implementación del plan de negocios propuesto. Cabe destacar que se ha dado mucho énfasis en establecer un modelo híbrido de atención, con especial atención en la experiencia en las ventas de local, dado que es la partida para la atracción y retención de clientes, pudiendo optar por un modelo que ofrezca esta experiencia en un modelo de delivery, lo cual requerirá de innovación en los procesos de venta y producción.

La propuesta del plan de negocio se fundamenta en la idea de colocar al cliente en el centro del negocio, para ello se establece como fundamental los siguientes puntos:

- Desarrollo de un plan de marketing y ventas enfocado en la experiencia del cliente.
- Un desarrollo riguroso de la organización y las personas, que son considerados como el capital esencial para la consecución de los objetivos planteados.
- Desarrollo de un plan operacional que permita obtener un correcto funcionamiento del local y el customer journey de los clientes. Esta definición es fundamental para poder identificar todos los puntos de valor del servicio y la experiencia de los clientes.

Finalmente, y luego del proceso de análisis de las 10 etapas, se concluye que el plan de negocios propuesto en un período de 7 años es posible llevarlo a cabo, dado que sus flujos financieros son rentables con una VAN de \$ 388.493.000 pesos y una TIR de 29 %. Recuperando su inversión inicial en el 4to año.

DEDICATORIA

Este logro va dedicado a mi esposa Veronica Alvarez y mi hijo Martín Torrealba, quienes me apoyaron en tomar la decisión de tomar este MBA, considerando todos los sacrificios que significaba. Se que hubo muchos momentos de estrés, pero siempre me acompañaron en este camino y que sin duda fueron mis motores para lograr llegar hasta aquí.

Este MBA lo puedo traducir en 2 grandes frases que me acompañaron durante este proceso, que son:

“La mente es como un paracaídas, solo funciona si se abre”

Albert Einstein

“El aprendizaje es un tesoro que seguirá a su dueño a todas partes”

Proverbio Chino

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a mi mujer Veronica Alvarez, quien me ha apoyado siempre en todas estas decisiones, su ayuda, disposición y cariño entregado en este proceso siempre estuvieron presentes. A mi hijo Martin Torrealba que inconscientemente y con su ternura e inocencia de un niño, ha comprendido y me ha apoyado en los momentos que no he logrado estar con él por estar en mis clases.

A mis amigos Nicolas Ruiz Tagle y Elizabet Ruiz, los cuales son incondicionales siempre apoyando todo este proceso, otorgando buenas energías y celebrando los logros obtenidos.

A mi madre Paulina Gangas y hermanos, quienes de una u otra forma siempre han estado presente en mis logros y avances de mi vida.

A mis compañeros de estudio de Civil Industrial de donde me titule hace 2 años y con los cuales he mantenido contacto y con quienes aprendí mucho en ese proceso.

A mis compañeros del MBA, especialmente Sebastian Lagos, Jasan Missene, Sebastian Abarca, Cristian Flores, Sergio Carvajal y Sebastian Parraguez con quienes tuve el placer de compartir, conocer y aprender.

A todos los profesores de este programa, que sin duda son el pilar de este MBA y su éxito a nivel latinoamericano, grandes profesionales, personas, con los cuales se logra un aprendizaje muy enriquecedor.

Finalmente agradecer a la totalidad de las personas que se han cruzado en este camino y de una u otra forma han apoyado o aportado en todo este proceso de crecimiento personal en el cual me embarque hace 2 años.

TABLA DE CONTENIDO

1.- INTRODUCCIÓN.....	1
2.- PLANIFICACIÓN DE LA TESIS	2
2.1.- Descripción	2
2.2.- Descripción del mercado	2
2.2.1.- Mercado Nacional:	2
2.2.2.- Tendencias del mercado nacional:.....	3
2.3.- Descripción del tema a abordar y preguntas clave	4
2.3.1.- Descripción del tema a abordar:.....	4
2.3.2.- Preguntas claves.....	5
2.4.- Alcances del tema a abordar:	5
2.5.- Objetivos:	5
2.5.1.- Objetivo general.....	5
2.5.2.- Objetivos específicos	6
2.6.- Factores críticos de éxito	6
2.7.- Marco Conceptual:	7
3.- ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA SITUACIÓN ACTUAL	8
3.1.- Análisis PEST.....	8
3.1.1.- Político	8
3.1.2.- Económico:	9
3.1.3.- Social:	10
3.1.4.- Tecnológico:.....	10
3.2.- Tabla de análisis competitivo	11
3.2.1.- Poder de negociación de los clientes:	12
3.2.2.- Poder de negociación de los proveedores:.....	12
3.2.3.- Amenaza de nuevos competidores:.....	13
3.2.4.- Amenaza de productos sustitutos:	13
3.2.5.- Rivalidad entre los competidores:	14
3.3.- Requisitos legales para la instalación de un restaurante	14
4.- PLAN ESTRATÉGICO.....	15
4.1.- Declaración de la organización.....	15
4.1.1.- Misión	15
4.1.2.- Visión	15

4.1.3.- Valores:.....	16
4.2.- FODA	16
4.3.- Factores Críticos de Éxito	17
4.4.- Modelo VRIO:.....	19
4.4.1.-Valor:	20
4.4.2.-Rareza.....	20
4.4.3.- Inimitables:.....	20
4.4.4.- Organizados:.....	20
4.4.5.- Conclusión	20
4.5.- Declaración de Ventaja Competitiva.....	21
4.6.- Estrategia de Negocio:	21
5.- ESTUDIOS DE MERCADO	22
5.1.- Estudio sobre consumo de pescados y mariscos en Chile	22
5.2.- Encuesta sobre consumo de ceviches en restaurantes:	24
6.- PLAN DE MARKETING	26
6.1.- Estrategia de Marketing.....	26
6.1.1.- Estrategias y Tácticas:	26
6.1.2.- Estrategia de Mercado	26
6.1.3.- Propuesta de Valor para el Cliente.....	27
6.1.4.- Segmentación	28
6.1.5.- Targeting.....	30
6.1.6.- Posicionamiento.....	30
6.2.- Marketing Mix (las 4 p):	30
6.2.1.- Producto.....	30
6.2.2.- Precio.....	34
6.2.3.- Plaza	36
6.2.4.- Promoción.....	38
6.3.- Presupuesto Plan de Marketing.....	40
6.4.- Implementación y Control:.....	41
7.- PLAN OPERACIONAL	41
7.1.- Customer Journey	41
7.2.- Procesos:	45
7.2.1.- Proceso Compra y Abastecimiento	45
7.2.2.- Proceso de Delivery	45
7.2.3.- Proceso de Cocina.....	47
7.2.3.- Proceso de Limpieza.....	47

7.3.- Horario de Atención.....	48
7.4. Proveedores	49
7.5. Inventario.....	50
7.6. Sistemas de Información TI.....	51
7.7. Menú de Productos:	52
7.8. Layout y Capacidades:	53
8.- PLAN DE VENTAS.....	54
8.1.- Fuerza de ventas	54
8.2.- Postventa	56
8.3.- Canales de Ventas:.....	56
8.4.- Proyección de Ventas:.....	57
9.- PLAN ORGANIZACIONAL (RRHH)	60
9.1.- Organigrama de la organización	60
9.2.- Capacitación del Personal:.....	61
9.3.- Gestión del Desempeño.....	62
9.4.- Compensaciones.....	63
9.4.1.- Financieros:.....	63
9.4.2.- No Financieros:.....	64
9.5.- Implementación	65
10.- EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	65
10.1.- Inversiones y Financiamiento	65
10.2.- Flujos económicos proyectados:	66
10.3.- Punto de equilibrio.....	70
10.4.- Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR):.....	71
10.5.- Payback:	71
10.6.- Analisis de Sensibilidad	72
11.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	76
ANEXO A: ENCUESTA CADEM	76
ANEXO B: ANALISIS SOCIAL	77
ANEXO C: Cinco tendencias tecnológicas que marcarán a Chile en 2021	80
ANEXO D: REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA.....	82
ANEXO E: REQUISITOS PARA LA APERTURA DE UN RESTAURANTE	83
ANEXO F: TABLA y ANÁLISIS FODA.....	84
ANEXO G: PREGUNTAS PRE-SELECCIONADAS PARA ENTREVISTA.	85

ANEXO H: FUENTES SECUNDARIAS PARA DISTINGUIR LA SEGMENTACIÓN.....	86
ANEXO I: DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y CARGOS.....	90
ANEXO J: SISTEMAS TI.....	94
ANEXO K: Menú Cevi & Sour.....	97
Anexo L: Inversión Inicial.....	103
Anexo M: Capital de Trabajo	104
Anexo N: Financiamiento Crédito	104
Anexo O: Detalles Valores Flujo de Caja.....	107

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Resumen 5 Fuerzas de Porter	12
Ilustración 2 : Estrategias FODA.....	16
Ilustración 3 : Las estrategias genéricas de Michael Porter.....	21
Ilustración 4 : Datos relevantes sobre consumo de pescados y mariscos en Chile.....	22
Ilustración 5 : Consumo productos del mar en Chile	23
Ilustración 6 : Estrategias y Tácticas del Plan de Marketing.....	26
Ilustración 7 : Matriz de Ansoff's	27
Ilustración 8 : Propuesta de Valor de Cevi & Sour.....	28
Ilustración 9 : Producto Cevi & Sour	31
Ilustración 10 : Imágenes referenciales	33
Ilustración 11: Caja Cevi & Sour	34
Ilustración 12 : Imagen referencial contenido	34
Ilustración 13 : Diseño "Cevi & Sour".....	36
Ilustración 14 : Diseño de aplicación para smartphones.....	38
Ilustración 15 : Promoción Cevi & Sour	39
Ilustración 16 : Control Plan de Marketing	41
Ilustración 17 : Etapa Preliminar Customer Journey.....	42
Ilustración 18: Etapa durante Customer Journey.....	42
Ilustración 19: Etapa posterior Customer Journey.....	43
Ilustración 20: Proceso Compra y Abastecimiento.....	45
Ilustración 21 : Proceso Delivery	46
Ilustración 22: Proceso Delivery (Caja Preparación).....	46
Ilustración 23 : Envases para mantener en frío	47
Ilustración 24: Proceso Cocina	47
Ilustración 25 : Proceso Limpieza	48
Ilustración 26: Horarios y Turnos de trabajo	48
Ilustración 27 : Sistema ABC para inventarios.....	50
Ilustración 28: Menú Cevi & Sour	52
Ilustración 29 : Layout "Cevi & Sour"	53
Ilustración 30 : Fuerza de Ventas Cevi & Sour.....	54
Ilustración 31: Ceviche Tailandés restaurante "La Cevichería"	58
Ilustración 32: Datos "La Cevichería"	58

Ilustración 33: Organigrama Administración	60
Ilustración 34: Organigrama local	61
Ilustración 35 : Etapas Gestión del Desempeño	62
Ilustración 36: Sistema Compensación Financiero y No Financiero	63
Ilustración 37 : Flujo de caja año 1. Datos en miles de CLP (KCLP)	67
Ilustración 38 : Flujo de caja año 2. Datos en miles de CLP (KCLP)	68
Ilustración 39 : Flujo de Caja anualizado. Datos en miles de CLP (KCLP)	69
Ilustración 40: Calculo VAN	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Recomendaciones y Conclusiones entrevistas	17
Tabla 2 : Precios tentativos para Cevi & Sour (CLP)	35
Tabla 3 : Presupuesto Marketing (CLP)	40
Tabla 4: Datos demográficos.	59
Tabla 5: Proyección de Ventas	59
Tabla 6 : Inversión Inicial. Datos en miles de CLP (KCLP)	65
Tabla 7: Capital de trabajo. Datos en miles de CLP (KCLP)	65
Tabla 8 : Plan de Financiamiento. Datos en miles de CLP (KCLP)	66
Tabla 9 : Analisis Sensibilidad. Datos en miles de CLP (KCLP)	72

1.- INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años Chile, ha venido presentando una importante expansión de las zonas de Restaurantes en la Región Metropolitana, esto se ha visto reflejado en el aumento de restaurantes y bares, los que se acrecentaron un 37% en los últimos diez años (El Mercurio, 2017),¹ con una ampliación de la oferta gastronómica en el ámbito nacional como internacional. Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas, la cantidad de personas extranjeras residentes habituales en Chile bordeaba los 1,5 millones al 31 de diciembre de 2019. Esto le ha permitido a Chile abrirse a una gama de nuevos ingredientes y preparaciones con sabores nuevos, siendo la gastronomía peruana una de las que más ha penetrado en nuestro país en los últimos años, con una expansión de restaurantes en toda la Región Metropolitana, con uno de los platos estrella, que es el ceviche peruano, con fama a nivel mundial y en paralelo con su famoso Sour.

Lamentablemente estos crecimientos se han visto frenados debido a la pandemia a nivel mundial por COVID-19, la cual ha provocado una disminución en las ventas de muchos restaurantes y en otros casos la nula venta por mantener las cortinas cerradas. Para los que aún han abierto sus puertas, sus ventas han sido en gran parte en modo Delivery, manteniendo sus altos costos fijos por conceptos de arriendos de local y otros, provocando que muchos restaurantes sean insostenibles debido a sus altos costos.

Con la pandemia el servicio de Delivery de restaurantes y locales de comidas experimentó un crecimiento explosivo durante el año 2020, con ventas totales por US\$820 millones, alza de un 69,7% respecto al año 2019. En esto, el desarrollo de aplicaciones ha sido clave, pues ofrece a los consumidores una oferta más variada y competitiva.

Específicamente en el mercado de productos del mar en Chile ha ido en crecimiento durante los últimos años, con un consumo per cápita de 14,9 kilos en 2019, 1,7 kilos más que el estudio realizado en el año 2015. Si bien aún esté lejos del promedio mundial de 20 kilos, este presenta un crecimiento. Sin embargo, aún no existe un potenciamiento de este tipo de productos en el mercado gastronómico, sobre todo de Delivery, la gran mayoría de platos que contienen productos del mar provienen de restaurantes peruanos con sus distintas preparaciones.

El propósito de este proyecto será sacar provecho de la experiencia obtenida durante la pandemia, y mezclada con los datos de crecimiento anteriores, para desarrollar un plan de negocios de una cadena de restaurantes en la Región Metropolitana llamado Cevi & Sour con locales de tamaño pequeño (20 a 24 sillas) y un servicio de Delivery de excelencia. Estos restaurantes se encontrarán enfocados en el segmento de pescados y mariscos, con principal diferenciación en una amplia gama de ceviches como platos principales y sours para compartir, los cuales posean un modelo de atención de ventas basada en la experiencia del cliente, concepto fundamental para el éxito de este. Adicionalmente se requerirá un modelo de delivery que permita llevar esta experiencia a los hogares de los clientes.

¹ Para mayor información visitar <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=340592>

La combinación de locales físicos con el menor costo fijo posible, junto a un sistema de Delivery potenciado, será fundamental para el éxito de este modelo de restaurante.

2.- PLANIFICACIÓN DE LA TESIS

2.1.- Descripción:

“Cevi & Sour” será una cadena de restaurantes, cuya oferta se centrará en pescados y mariscos, con especialidad en una variada gama de ceviches con temáticas internacionales (peruano, ecuatoriano, venezolano o estilo thai, entre otros) acompañado de una gama de Sours para acompañar. La construcción de la carta para ofrecer a los clientes será parte del estudio de mercado a realizar. Se pretende construir 3 locales físicos de tamaño mediano, que permitan atender una cantidad de 30 a 34 sillas aproximadamente, en paralelo con atenciones de tipo Delivery en los perímetros permitidos por las herramientas Uber Eats, Pedidos Ya y Rappi. La idea es aprovechar el conocimiento del crecimiento de este tipo de demanda para ofrecer un servicio ágil y ordenado que permita mantener una atención en paralelo.

Las instalaciones de los locales están pensadas preliminarmente para 3 comunas: Ñuñoa, Providencia y Las Condes, sin embargo, será parte de los estudios realizados que nos permitirán confirmar o establecer nuevas comunas.

Para validar las ubicaciones exactas se requerirá del apoyo de la investigación de mercado y plan de ventas, con el fin de concretar cual será el segmento objetivo junto con los beneficios que este puede traer, ya que como se indicó este restaurante enfocará su negocio en sus locales como un espacio para compartir fuera del hogar, como un servicio de Delivery que lleve esta experiencia a los hogares de los clientes.

2.2.- Descripción del mercado:

2.2.1.- Mercado Nacional:

Chile es un país político y económicamente estable. Analizando los datos disponibles en la página del INE - Instituto Nacional de Estadísticas (2019), se observa que su economía tiene un crecimiento constante de más de 2 %, manteniendo índices inflacionarios estables entre el 2 y 4 %, el mejor de la región. Solo existe una excepción asociada al año 2021 que el índice a noviembre 2021 llega a 6,7 %, ² siendo una tendencia a nivel mundial por distintas razones adheridas al tema pandemia COVID-19.

El mercado nacional de la gastronomía y restaurantes en Chile venía en un constante crecimiento en los últimos años, según cifras publicadas por el SII el año 2017 esta industria generó ingresos por US\$ 4.700 millones al año, lo que representa un incremento de un 42% con respecto al panorama que vivía la industria hace 10 años, cuando sus ventas totalizaban US\$ 3.300 millones. Hoy en la actualidad, producto del COVID, este

² Mayor información sobre inflación, consultar en <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/chile>

número ha caído drásticamente.

El número de locales, en tanto, ha experimentado un crecimiento de 37% en los últimos años. Así, en el año 2006 la cantidad de restaurantes y bares del país sumaban 29.200 y, según el último catastro del SII, esta cifra ascendió a más de 40 mil. Según el presidente de la Asociación Chilena de Gastronomía (Achiga), Guillermo Prieto, indica que los factores que explican este incremento sostenido son: el desarrollo que ha experimentado el sector gastronómico en Chile, la mayor inserción de las mujeres en el mercado laboral y el aumento del turismo.³

En los años 2020 y 2021 se ha frenado todo este crecimiento debido a una dura realidad a la que se ha enfrentado el sector gastronómico en Chile y el mundo a causa del Covid-19. Muchos restaurantes y trabajadores han visto paralizadas sus actividades debido a los confinamientos que comenzaron a contar del 17 de marzo de 2020, sin embargo, actualmente el rubro gastronómico ya ha logrado repuntar debido a que puede operar con mayor normalidad debido a la eliminación del toque de queda y la mayor de las restricciones de movilidad⁴.

Si bien la Pandemia ha frenado este crecimiento, con anterioridad a esta, Las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las Pymes fracasan antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Esto también se aplica para la industria gastronómica donde se habla de cifras que indican que alrededor del 60% de los restaurantes cierran durante su primer año de vida, cifra que sube al 80 % en los primeros 5 años. Dados estos datos es que se deberá entender bien las razones de estos fracasos para no cometer los mismos errores.⁵

2.2.2- Tendencias del mercado nacional:

Durante los últimos años, la industria gastronómica en Chile ha crecido exponencialmente. Esto se ha visto reflejado en el aumento de restaurantes y bares, los que se acrecentaron un 37% en los últimos diez años.

Debido a la gran cantidad de inmigrantes⁶ e ingreso de nuevas gastronomías con ellos, es que las personas están cada día más interesadas por probar distintos sabores e ingredientes a los cuales ya se encuentren acostumbrados o en proceso de conocimiento.

Durante los últimos años, las aplicaciones de comida de Delivery se han posicionado en muchos casos como un elemento fundamental en las ventas de este rubro, y se han convertido en algo habitual de ver en las calles de Santiago, empresas como Uber Eats,

³ Para mayor información visitar <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=340592>

⁴ Reactivación gastronómica, <https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/09/27/1033811/reacciones-gremios-fin-estado-excepcion.html>

⁵ Cierre de restaurantes, <https://www.lkbitronic.com/que-provoca-el-cierre-del-80-de-los-restaurantes-que-se-abren/>

⁶ Población inmigrante, <https://www.ine.cl/prensa/2021/07/29/poblaci%C3%B3n-extranjera-residente-en-chile-lleg%C3%B3-a-1.462.103-personas-en-2020-un-0-8-m%C3%A1s-que-en-2019>

Rappi y Pedidos Ya, han inundado la oferta de servicios de Delivery a los hogares de los chilenos. Este crecimiento ha permitido un cambio en la conducta de los chilenos logrando que la industria se duplicara del año 2013 al año 2018, transformando el gasto mensual en restaurantes de \$33.846 a \$73.096, según una encuesta de INE. Esto ha provocado cambios en los comportamientos de compra de las familias. Según un estudio de think tank Tren digital⁷, quién declara que el 93,2% de los encuestados ha utilizado una aplicación de comida y lo que más los motiva a preferir estos servicios es el ahorro de tiempo (76,1%), comodidad (72,4%) y ahorro de dinero (63,1%), es que se convierte en un dato relevante a la hora de llevar a cabo la construcción de nuevos locales, dado que deberán estar preparados para mantener una atención presencial como atenciones con Delivery en paralelo. Sin embargo, un gran desafío a enfrentar en el ámbito del Delivery, son los márgenes con los que trabajan las Apps existentes, considerando que pueden alcanzar el 35 % de la venta, lo cual se transforma en un desafío por abordar para no ver mermadas las utilidades, por esto se debe considerar el modelo de Dark Kitchen u otras transformaciones de locales quienes lograron sobrevivir llevando a cabo un modelo de Delivery con bajos costos operacionales, así obteniendo ganancias.

En el año 2020, y debido a los confinamientos, es que se vio un crecimiento bastante ágil en la oferta de estos servicios de restaurantes virtuales a través del Delivery, nueva tendencia de compra que llego para quedarse durante y posterior a la pandemia para los distintos restaurantes de la capital.

Actualmente ya podemos visualizar 4 restaurantes de tipo virtuales que se ofrecen en Santiago los cuales tienen un amplio conocimiento en la venta de gastronomía a través del Delivery. Estos restaurantes son Rocoto, Curry, Masala y la Pollería, los cuales han aprovechado al máximo las nuevas conductas de los clientes mencionada anteriormente. Adicionalmente podemos encontrar el nuevo modelo de locales llamados “Dark Kitchen” las cuales poseen una estructura de bajo costo y enfocado 100 % en delivery, actualmente ya podemos encontrar proveedores como “Cocina Central”, quienes arriendan espacios provistos de infraestructura y equipamiento, ubicados en posiciones estratégicos para comenzar a operar en el menor tiempo posible en espacios de solo cocina (de 15 a 25 m2 aproximadamente).

2.3.- Descripción del tema a abordar y preguntas clave:

2.3.1- Descripción del tema a abordar:

El principal tema para abordar en el presente documento tiene relación con exponer un modelo de negocio que permita la apertura de una cadena de restaurantes llamado “Cevi & Sour”, con 3 locales en Santiago que permita tener un modelo de atención híbrida, entre lo presencial y Delivery, teniendo como fuente principal lo presencial. La razón de ir por un modelo híbrido es encontrarse preparados para situaciones de confinamiento como la ya vivida durante el período de restricciones de movilidad en los años 2020 y 2021 por la pandemia de Covid-19 y no encontrarse con problemas de funcionamiento

⁷ Boom Gastronómico, Fuerte tendencia de restaurantes delivery.

<https://turistachile.cl/wp/2020/01/27/boom-gastronomico-2020-fuerte-tendencia-de-restaurantes-delivery/>

ante estos casos.

2.3.2- Preguntas claves

Las principales preguntas claves que se desea responder en el desarrollo de este plan son:

- ¿Cuál es la motivación de hacer el estudio?
- ¿Cuál será el servicio híbrido entre atención presencial y Delivery de “Cevi & Sour”?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de “Cevi & Sour” frente a otros competidores gastronómicos?
- ¿A qué se verá enfrentado la industria gastronómica posterior a la Pandemia por Covid-19?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito?
- ¿Cuál será la estrategia operacional y de marketing como cadena de valor de “Cevi & Sour”?
- ¿Cuál es la propuesta de valor de “Cevi & Sour”?
- ¿Cuál será la rentabilidad para los futuros inversionistas?

2.4.- Alcances del tema a abordar:

Los alcances del presente documento se limitan a la creación del documento tipo plan de negocios que incluya los aspectos comerciales, operativos, evaluación económica y formas de financiamiento para la creación del emprendimiento de una cadena de restaurantes llamado “Cevi & Sour”, con especialidad en pescados y mariscos, con principal enfoque en una amplia gama de ceviches como platos principales.

Importante destacar que, para efectos de los estudios de mercado y la industria, se enfocará en el mercado chileno, post apertura de los confinamientos debido a la pandemia por COVID-19, la cual posiblemente traerá una nueva realidad de consumo.

El plan de negocios será a 7 años, sin embargo, en este informe, se excluye la puesta en marcha del plan de negocios.

2.5.- Objetivos:

2.5.1- Objetivo general:

Diseñar y estructurar un plan de negocios que permita implementar una cadena de restaurantes de pescados y mariscos llamado “Cevi & Sour” en Santiago, con

especialidad en una amplia carta de ceviches y sours. El plan de negocios se desarrollará en un período de 7 años.

2.5.2- Objetivos específicos:

Los objetivos específicos son:

- Crear una cadena de restaurantes que busque una atención de excelencia tanto en lo presencial como en el servicio de Delivery, basado en la experiencia del cliente. Buscando niveles de satisfacción sobre el 90 % de sus clientes.
- Crear un modelo de Delivery diferenciador con respecto a la experiencia de esta, tal como el packaging, ofertas y otros.
- Tener un equipo de colaboradores como parte clave del éxito del negocio y que sean parte de la cadena de valor agregada a los clientes.
- Identificar y realizar alianzas con proveedores clave, para el correcto funcionamiento del negocio.
- Crear un modelo de negocio que busque la innovación constante en la gastronomía, las tecnologías utilizadas y el modelo de atención a los clientes, sean estos presenciales o vía Delivery. Como objetivo es plantear al menos 1 mejora anual en cada punto indicado.
- Lograr en un período no mayor a 7 años, ser un modelo de negocio exitoso, garantizando rentabilidad, sostenibilidad en el tiempo y crecimientos.

2.6.- Factores críticos de éxito:

Los factores críticos de éxito para la implementación de la cadena de restaurantes “Cevi & Sour” son:

- Identificar un layout que permita una atención híbrida, permitiendo atender presencialmente y a través de Delivery, sin verse afectados unos con el otro.
- Encontrar proveedores clave para la realización del negocio.
- El capital humano es fundamental para la realización de las preparaciones y atención de clientes.
- Encontrar ubicaciones estratégicas para la construcción de los locales.
- Crear una carta de comidas y bebestible atractiva al segmento objetivo.
- Generar un plan de negocios que asegure rentabilidad para los futuros accionistas de la empresa.
- Ser capaz de atraer clientes.
- Tener una operación efectiva tomando en cuenta perecibilidad de insumos, rapidez de atención y satisfacción del paladar de los clientes.

2.7.- Marco Conceptual:

Dado que el plan de negocios que se contempla desarrollar es una cadena de Restaurantes, adicional a las herramientas tradicionales para armar un plan de negocios, es necesario utilizar referentes y modelos teóricos del mundo del retail, agregando COVID-19 y herramientas de innovación que han aparecido en este período de pandemia. Este se basará en los siguientes modelos conceptuales:

- **Análisis PEST:** el análisis planteado por Michael Porter consiste en el análisis del macroentorno en el que opera o piensa operar una empresa. Éste, como bien lo indican sus siglas abarca los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST). Es importante identificar estos factores ya que influyen directa o indirectamente en los niveles de oferta y demanda incidiendo así en los costos de la empresa.
- **FODA:** Un análisis FODA o DAFO es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras. El análisis permite tener un panorama más amplio de la empresa, desde las ventajas competitivas hasta las dificultades que pueden afectarla.
- **5 Fuerzas de Porter:** modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, por lo tanto, en cuanto atractiva es esta industria en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad.
- **Los 10 principios del Nuevo Marketing:** Estos principios definidos por P. Kotler y K. Lane Keller, identifican claramente cuáles son los 10 principios que se deben seguir en la actualidad para el Marketing.
- **Retail Supply Chain Management:** Este libro de J.B.Ayers y M.A Odegaard nos permitirá obtener el factor diferenciador de la gestión de cadena de suministro: identificar, desarrollar y optimizar las oportunidades de la cadena de suministro.
- **El Marketing Mix de servicios, las 7 p's:** Teoría de Marketing desarrollada por P. Kotler en donde establece el Marketing Mix como el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado objetivo.
- **Evaluación Financiera:** Con el objetivo de evaluar la TIR y VAN del plan de negocios y su viabilidad financiera, se considerará el modelo de evaluación de inversiones revisado en el libro "Principios de Finanzas Corporativas" de los

autores Brealey, Myers y Allen.

- The seven decisions that matter in a digital transformation: Metodología planteada por Peter Dahlström, Driek Desmet y Marc Singer. Esta metodología nos permitirá plantear la cadena de restaurantes de forma digital y no solo como un local físico.
- Modelo tridimensional del negocio: Metodología planteada por Derek F. Abell de Harvard. Este enfoque hace énfasis en la necesidad de una definición de negocio orientada al consumidor más que al producto.
- Plan de Negocios para un Restaurante: Libro de Duron García, quien apoya con bases que permiten el diseño de un plan de negocios específicamente para una cadena de restaurantes.
- Modelo Delta: desarrollado por el profesor de MIT, Arnoldo Hax, plantea que la esencia de la estrategia es el fortalecimiento del vínculo con el cliente.
- COVID-19: Implications for business: Documento de McKinsey & Company, en el cual variados autores, plantean como las organizaciones deben prepararse para un escenario de nueva normalidad.
- Marco de Análisis VRIO: desarrollado por Jay B. Barney, nos ayuda a evaluar qué recursos internos nos proporcionan ventaja competitiva, cuáles debemos considerar como vitales y aquéllos que son más prescindibles.

3.- ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA SITUACIÓN ACTUAL:

3.1.- Análisis PEST:

3.1.1.- Político:

Chile es una democracia de característica presidencialista con tres poderes independientes. En este momento tiene un gobierno de derecha, encabezado por Sebastián Piñera. En los últimos 30 años ha mantenido políticas estables basados en la democracia, lo que ha permitido que desde afuera sea visto como un país estable y confiable, sin embargo, en los últimos 2 años esto ha ido cambiando. Chile se encuentra en un proceso histórico, enfrentando preguntas centrales sobre gobernanza, su contrato social y modelo económico que lleva durante años sin grandes variaciones. A pesar del inmenso progreso económico y la reducción de la pobreza en las últimas décadas, el marco político existente ha sido insuficiente para seguir fomentando el crecimiento de la productividad y la diversificación económica, mejorar los resultados del mercado laboral y abordar en mayor profundidad su desigualdad. Todo eso se resume en las protestas que comenzaron el año 2019 en el llamado estallido social, donde se reúnen una serie de descontentos sociales que principalmente demandaban mejoras en el ámbito socio económico.

El proceso del estallido social dio pie para que el día 15 de noviembre de 2019 existiese

un acuerdo entre los distintos partidos políticos para iniciar el proceso de una nueva constitución, proceso el que actualmente se encuentra en proceso de creación con más de 155 constituyentes elegidos en votaciones públicas, quienes se harán cargo de redactar una nueva constitución, para luego dar paso a una nueva votación que buscará la aprobación de dicho texto. Este proceso está en la mira de varios porque supone que modificará varios aspectos de la actual constitución, y, además, la minoría de los constituyentes son del sector de la derecha, quienes defendían la actual constitución.

Además, el presidente actual Sebastian Piñera posee una aprobación de solo el 17 % y durante este año el país se encuentra en votaciones presidenciales, donde existen actores de todos los sectores políticos, sin embargo, según las encuestas de la encuesta CADEM realizada entre los días 26 y 28 de mayo de 2021, existe una alta probabilidad que exista una segunda vuelta entre Daniel Jadue, representando al Partido Comunista y Joaquín Lavín, representando al partido Unión Demócrata independiente, partidos altamente polarizados el uno con el otro. Detalles de la encuesta se encuentran en el Anexo A.

Finalmente se puede añadir indicar que el día 19 de diciembre de 2021, Chile ya posee un nuevo presidente electo del pacto Apruebo Dignidad llamado Gabriel Boric Font, quien hasta ahora no ha presentado su equipo ministerial, manteniendo la incertidumbre de varios sectores económicos, financieros, entre otros.

3.1.2.- Económico:

Chile en los últimos años ha sido un país económicamente estable, con tasas de inflación que se manejan entre el 2 y el 4 %, sin embargo, la economía comenzó a presentar ciertos problemas a raíz del estallido social iniciado el 18 de octubre de 2019 y fue profundizada con la pandemia de COVID-19 que afecto a todos los países a comienzos del año 2020 y que aún se encuentra presente.

El año 2020 el PIB de Chile se contrajo un 5,8%, el peor registro en 4 décadas. Esto llevo a que se perdieran más de 1 millón de empleos afectando mayoritariamente a las mujeres y a los trabajadores del comercio, la agricultura y hotelería, debilitando aún más a la frágil clase media. En conjunto con la contracción económica, el déficit fiscal aumentó a 7,5% del PIB en 2020, el más grande de las últimas tres décadas. La deuda publica tuvo un aumento de un 28% en el año 2019 a 33 % el año 2020, esperando cerrar el año 2021 por sobre el 40 % debido a las políticas fiscales de ayudas sociales que se han debido implementar a raíz de la pandemia. Se espera un aumento de la pobreza por sobre el 14 % a fines del año 2021.⁸

Según el banco Mundial, “Se espera que el crecimiento vuelva al 5,5% en 2021, con el respaldo de un estímulo continuo del Gobierno y una campaña de vacunación rápida. Chile es el cuarto país del mundo, y el primero de la región, en tasas de vacunación per cápita. Al 26 de marzo del 2021, en Chile se había vacunado a más del 30% de sus adultos, con el objetivo de vacunar al 80% de sus 19 millones de habitantes para el 30 de junio de este año. Otro factor que dará un empuje a la economía es la liquidez acumulada debido a los estímulos monetarios y a los retiros desde los fondos de

⁸ Para más información sobre en análisis de PIB: <https://www.swissinfo.ch/spa/pib-de-chile-cae-5-8--en-2020-por-el-impacto-de-la-pandemia/46459980>.

pensiones. Aunque la incertidumbre frenará la recuperación de la inversión privada, la demanda doméstica se estimulará debido a políticas acomodativas. Las exportaciones se deberían beneficiar gracias a los altos precios del cobre y a la sólida recuperación de las economías avanzadas y de China. A pesar de todo esto, es poco probable que Chile llegue a los niveles anteriores a la pandemia hasta el 2022”⁹

El sector gastronómico ha sido uno de los más golpeados por la pandemia del COVID-19, siendo que aún no existen cifras exactas, se estima que las ventas de esta industria disminuyeron más de un 60 % el año 2020 debido a las restricciones de apertura y funcionamiento en Chile.

El panorama aún es bien incierto, por lo cual se deberá estar analizando constantemente la situación económica del país, inversión extranjera y el avance del PIB a raíz de la pandemia y los temas políticos (nueva constitución y elección presidencial) que adicionalmente podrían llevar a cabo algunos cambios en las políticas económicas del país. Adicionalmente en el sector gastronómico se deberá seguir de cerca las medidas que adopte el gobierno con los avances de la pandemia.

3.1.3.- Social:

Demográficamente hablando, según el Censo de 2017 De los 17.574.003 habitantes de Chile, 7.112.808 personas viven en la Región Metropolitana (RM); es decir, un 40,5% de la población chilena se concentra en una sola región de Chile, que representa el 2% del territorio nacional. Es debido a estas razones que el plan de negocios consiste en una cadena de restaurantes en la RM y específicamente en las comunas del sector oriente donde existe una mayor concentración de las riquezas del país. Para mayores detalles se pueden revisar en el ANEXO B. Esta gran concentración de riquezas y población lleva a que la concentración gastronómica también se concentre en la Región Metropolitana.

3.1.4.- Tecnológico:

Los negocios son cada vez más tecnológicos. Los factores tecnológicos actualmente se pueden ver en 2 ámbitos: la tasa de innovación y el desarrollo tecnológico que puede afectar a un mercado o industria. Entre estos factores podríamos incluir los avances o cambios en la tecnología móvil, la automatización de los procesos operacionales, la investigación y el desarrollo. Operacionalmente hablando hay que tener en cuenta los nuevos métodos de distribución, fabricación y también la logística, los que se han convertido factores claves en muchos negocios sobre su cadena de suministro y valor.

Adicionalmente y a raíz de la pandemia, es que existe una aceleración en la transformación digital, que nos indica que los avances previstos para 5 años aproximadamente se redujeron al 2020. Las diferentes empresas tuvieron que responder de manera inmediata desarrollando e implementando soluciones digitales que le permitan mantener sus negocios. 10

⁹ Chile Panorama General: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>.

¹⁰ Para mayor información sobre avances en la aceleración de la transformación digital: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion->

Debido a estas aceleraciones, es que Chile posee 5 tendencias tecnológicas clave que deberá afrontar en estos años, que son: 5G, Industrias con Inteligencia Artificial Ética y Sustentable, internet de las cosas incluyendo ciudades inteligentes, bodegas de dato y trabajos en el potenciamiento de la nube y ciberseguridad. Para mayor detalle de estos ver Anexo C.

En conclusión, podemos indicar que Chile y específicamente la Región Metropolitana, es un excelente mercado para abrir un nuevo negocio de tipo gastronómico, dado que cuenta con una estabilidad social, económica, política y tecnológica. Específicamente a diciembre de 2021 el sector gastronómico ha recuperado terreno debido a la eliminación de restricciones debido a la pandemia, teniendo la tasa de vacunación más efectiva en contra de la nueva variante Omicron¹¹, pudiendo tener confianza en que no retrocederá en confinamientos afectando a este sector. Adicionalmente el estado se ha encargado de brindar todo el apoyo económico a las Pymes, con planes de financiamiento acordes a los procesos actuales. Por último, la población ha recuperado la confianza de asistir presencialmente a los locales de comida, viendo diariamente los locales llenos de gente con ganas de compartir, tema que preocupaba ante una nueva normalidad a los empresarios.

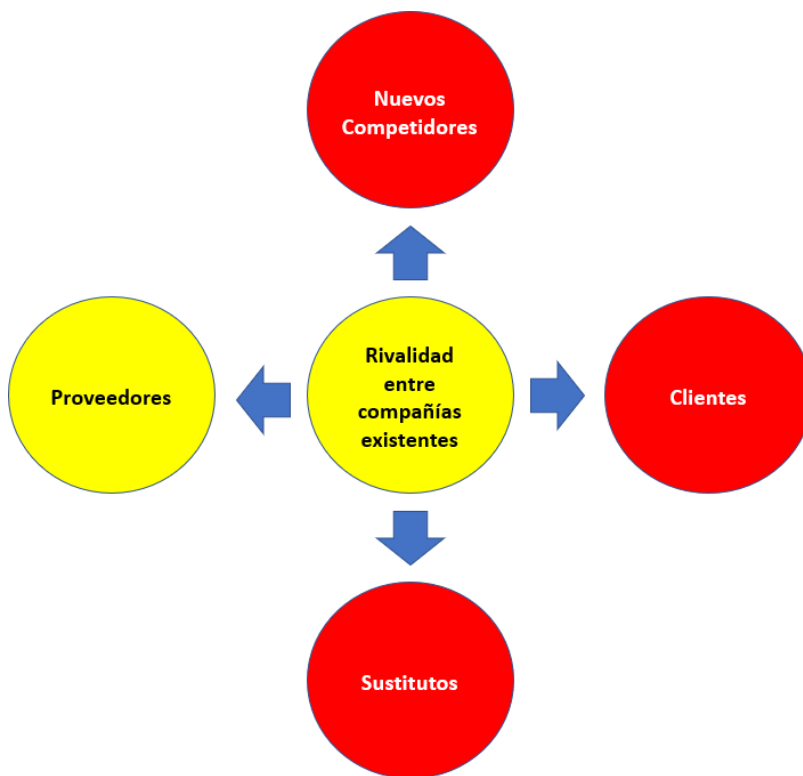
3.2.- Tabla de análisis competitivo:

Dado que “Cevi & Sour” es una empresa que se dedicará a los servicios de alimentos y bebidas, hacen que pertenezca a la industria del Retail, específicamente en la industria gastronómica y hotelera. Para tener claridad en el análisis competitivo se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter:

[digital.html](#).

¹¹ Informe Omicron, <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/informe-internacional-situa-a-chile-como-el-mejor-pais-del-mundo-para-enfrentar-a-omicron/G27ZNF6I4RE6FDAICIPGBHKZZM/>

Ilustración 1: Resumen 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.- Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes para esta industria es catalogado como ALTO, las razones de esto son:

- Bajos costos de cambio.
- Existe una alta competencia en la industria.
- Existen productos sustitutos muy parecidos con beneficios similares.
- Existe alta competitividad en los precios.

Estas características nos sugieren que los clientes tienen un alto poder de negociación, por lo cual es fundamental que el producto a ofrecer a ellos tenga algún elemento diferenciador que permita estar por sobre los demás. Esto dependerá netamente de la estrategia que uno quiere establecer, dado que puede ponerse foco por ejemplo en el precio por sobre todo o en otros casos en la calidad de los productos y el servicio completo entregado. El ideal de la industria gastronómica es fidelizar al cliente a través del servicio entregado vs el precio dispuesto a pagar por el cliente y dada la alta competencia, es necesario intentar establecer elementos diferenciadores.

3.2.2.- Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores para esta industria es catalogado como **MEDIO**. Específicamente para “Cevi & Sour” tenemos que:

- Existen grandes cantidades de proveedores de pescados y mariscos.
- Existen grandes cantidades de proveedores de otras materias primas requeridas.
- Para el servicio de packaging existen muchas empresas que realizan personalización en caso de requerir.
- En caso de requerir proveedores para realizar delivery, existen solo 3 grandes empresas asociadas a este rubro que son UberEats, Rappi y Pedidos Ya.

En resumen, tenemos que los proveedores de materias primas y parte del proceso de producción de nuestros productos finales tienen un poder de negociación **BAJO**, sin embargo, existe un punto alto que es al requerir realizar delivery, debido a que solo existen 3 grandes empresas externas que ofrecen este servicio, con niveles de comisión sobre la venta que pueden llegar hasta al 35%.

3.2.3.- Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores para esta industria es ALTO. Las razones de esta categorización son:

- Nivel de inversión mediano – alto, con muchas posibilidades de financiamiento de bancos e inversionistas dispuestos a apostar en este tipo de negocios.
- Negocio muy fácil de imitar en cuanto a los productos ofrecidos.
- Recetas fácilmente igualables.
- Aparición de modelo Dark Kitchen, que son cocinas solo para venta en modelos de delivery. No requieren de grandes inversiones.
- Debido a la pandemia existen mucha quiebra de restaurantes.

En resumen, en un escenario de nueva normalidad es muy factible que regularmente ingresen nuevos competidores, sin embargo, de momento probablemente no sea tan alto debido a la incertidumbre del escenario gastronómico debido al COVID-19. Es por todo lo anterior eso, que “Cevi & Sour” debe tener factores clave que deberán diferenciar su servicio frente a los otros, tales como: Modelo de Delivery que lleve la experiencia al hogar, ubicación de los locales físicos y una variada carta de productos que sean realizados con una alta calidad en sus productos y combinaciones que llamen la atención de los clientes. Esto se ha demostrado con la pandemia, donde muchos restaurantes por no lograr adecuarse a una situación de ventas por delivery tuvieron que cerrar sus puertas o endeudarse mientras esperaban una nueva apertura, y por otro lado muchos aprovecharon la ocasión de abrir puertas con nuevos locales, con la aparición de muchas cocinas de tipo Dark Kitchen.

3.2.4.- Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de nuevos productos sustitutos es ALTA. Asociado a la industria gastronómica tenemos los siguientes puntos:

- Posibilidad de ingreso de nuevos restaurantes.
- Modificación de cartas de restaurantes ya existentes.
- Gran cantidad de restaurantes.

- Variedad de productos ya posicionados.
- Franquicias de comida y restaurantes ya establecidos con alto conocimiento de marca.

En resumen, al existir una gran cantidad de restaurantes que ofrezcan productos de alimentos y bebestibles, más la posibilidad de ingreso de nuevos restaurantes, es que la posibilidad de que puedan sustituir la necesidad que está asociada a la alimentación es muy alta. Adicionalmente un restaurante tiene la posibilidad de agregar o modificar su carta para ofrecer los productos similares a los que uno pueda ofrecer.

Actualmente y asociado al mundo del modelo de negocio de “Cevi & Sour”, los principales rivales son las cadenas de restaurantes de comida peruana, quienes son reconocidos por sus famosos ceviches y Sours.

3.2.5.- Rivalidad entre los competidores:

La rivalidad entre los competidores se puede catalogar como MEDIA. Las razones de esta categorización son:

- Existe gran diversificación de los servicios y productos entregados.
- Existen diversificación geográfica de los distintos competidores.
- Existen lugares estratégicos con altas afluencias de público como centros comerciales o zonas empresariales como ejemplos.

En resumen, existe un mercado bastante amplio para ofrecer los servicios gastronómicos. Adicionalmente siendo que “Cevi & Sour” concentrará su carta en pescados y mariscos, y debido a que la oferta de este tipo de productos como especialización de los restaurantes es baja, la rivalidad asociada a este tipo de servicio es menor.

En conclusión, podemos decir que el rubro gastronómico posee grandes amenazas y temas que deben ser cubiertos de forma exitosa para tener un negocio rentable. Principalmente el foco debe estar en poseer una cadena de valor a los clientes y mantener un customer journey que permita diferenciarse de la competencia, generando fidelización y recomendación. Estos temas deben estar siempre en constante revisión dado que, si existen descuidos, la competencia rápidamente puede igualar o con otra cadena de valor llevarse a los clientes, quienes tienen una alta probabilidad que puedan cambiarse.

3.3.- Requisitos legales para la instalación de un restaurante:

Para la apertura de un restaurant se requieren una serie de pasos previos legales, que permitirán mantener en regla el funcionamiento de este. Primero debemos conocer los pasos requeridos para la constitución de una empresa en Chile, estos son:

- 1) Redacción y legalización de la escritura pública y extracto
- 2) Publicación del extracto en el Diario Oficial
- 3) Inscripción en el registro de comercio del Conservador de Bienes Raíces

- 4) Inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos
- 5) Protocolización

El detalle de estos 5 pasos se puede encontrar en el Anexo D.

Por otra parte, se deben conocer todas las exigencias legales y que se deben cumplir para el funcionamiento de un restaurante, entre los que tenemos:

- 1) Solicitud de autorización Sanitaria
- 2) Patente Comercial, derechos de aseo y patente de alcoholes
- 3) Registro de marca.

El detalle de estos 6 pasos se puede encontrar en el Anexo E.

En conclusión, es fundamental tener claridad de los tiempos de demora que puede tomar cada uno de estos procesos, dado que serán parte fundamental a la hora de poner en marcha un local. Se debe considerar tener una ruta crítica clara dentro del plan de implementación, dado que se podrían generar retrasos que pueden significar grandes pérdidas económicas, por ejemplo, no contar con la autorización sanitaria ya teniendo arrendado el local y personal contratado. Por otra parte, se debe considerar que cosas podrían dejarse de lado comenzando la operación sin ellas, tal como la patente de alcoholes, la cual podría tener demoras de hasta 1 año posterior al inicio de la operación para obtenerla. Se debe contar con un plan de operación que permita funcionar sin esta patente, por ejemplo.

4.- PLAN ESTRATÉGICO

4.1.- Declaración de la organización:

En el siguiente apartado se resolverán 3 importantes preguntas para guiar a los dueños, empleados y futuros clientes. Estas son: ¿Por qué existimos?, ¿Qué queremos llegar a ser? y ¿A través de que valores lo lograremos? El resultado de estas preguntas deriva en la misión, visión y valores de la empresa "Cevi & Sour".

4.1.1.- Misión:

Queremos conectar las distintas culturas gastronómicas de mundo a través de una amplia variedad de ceviches, con foco en la experiencia del cliente y una gran calidad en nuestros ingredientes y preparaciones. El desarrollo de esta se hace a partir de los talentos y los valores de nuestros colaboradores.

4.1.2.- Visión:

En un plazo de 7 años, ser reconocidos como la marca líder de restaurantes enfocados en ceviches de la Región Metropolitana, con índices de satisfacción sobre el 90% y con flujos financieros rentables.

4.1.3.- Valores:

Tanto la misión como la visión serán llevadas a cabo con los siguientes valores:

- Enfoque al cliente: El centro del negocio se debe centrar y pensar en la experiencia de principio a fin de nuestros clientes. La rapidez, flexibilidad, respeto y empatía serán la marca en la atención de ellos.
- Integridad con proveedores: Nuestros proveedores son clave en el éxito del negocio, por lo tanto, debemos ser justos y respetuosos en la relación con ellos.
- Equipo de trabajo: Nuestro equipo de trabajo es el que lleva el resultado de nuestro negocio a los clientes, siendo fundamental para el éxito de este que se desarrolle a través del trabajo en equipo.

La obtención de la misión, visión y valores serán los pilares para el desarrollo y éxito de este negocio a través del tiempo. Ante la mejora continua siempre se deberá observar si no se está perdiendo el rumbo de estos 3 puntos.

4.2.- FODA

Para construir la matriz estratégica FODA, fue necesario identificar por separado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (ANEXO F) que posee el negocio. Una vez identificadas se construyen las siguientes estrategias:

Ilustración 2 : Estrategias FODA

ESTRATEGIAS FORTALEZAS - OPORTUNIDADES
▪ Aprovechar el uso de las TI para generar un proceso de delivery de excelencia.
▪ Utilización de los datos con herramientas TI para variación en la carta.
▪ Aprovechar los datos de migrantes en Chile para ofrecer productos asociados a sus culturas.
▪ Aprovechar la recuperación de la economía para impulsar el negocio.
▪ Negociar precios de materias primas con proveedores para ofrecer precios competitivos.
▪ Búsqueda de alianzas con proveedores que posean características de eco friendly, para transmitir ese mensaje a los clientes. Ejemplo en empaques para delivery, pescados no alimentados en jaula u otros.

ESTRATEGIAS DEBILIDADES - OPORTUNIDADES
▪ Aprovechar las tasas bajas que se están otorgando aún a las Pymes para la reactivación económica.
▪ Utilización de las aplicaciones de delivery y redes sociales para dar a conocer la marca.
▪ Búsqueda e innovación en la cartas a través de ingredientes internacionales.
▪ Utilizar la amplia variedad de proveedores para buscar modelo que reduzca las mermas por perecibilidad.

ESTRATEGIAS DEBILIDADES - AMENAZAS

- Aprovechar locales de arriendo a menor precio, debido a la gran cantidad de cierre de locales por Pandemia.
- Búsqueda de proveedores que tengan productos para las distintas estaciones de pesca.
- Desarrollar ideas innovadoras de marketing que permitan fidelizar clientes posterior a sus compras.
- Explorar la utilización del modelo de Dark Kitchen, mejorando su posicionamiento en delivery.

ESTRATEGIAS FORTALEZAS - AMENAZAS

- Explorar la posibilidad de abrir el negocio al mundo Dark Kitchen, para alcanzar mayor volumen a menor costo en delivery.
- Explorar platos que tengan versión caliente.
- Innovar constantemente en la carta, buscando una ventaja competitiva en su variedad.
- Utilización de las TI y los datos para afinar las preferencias de los consumidores.
- Utilizar el conocimiento y comportamiento del negocio en Pandemia para crear un modelo físico y Delivery equilibrado.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.- Factores Críticos de Éxito:

Con el fin de profundizar los factores críticos de éxito declarados en el capítulo 2.6, se realizó una conversación con el emprendedor gastronómico Cristián Perez de NoSoloCrudos¹², emprendimiento tipo Dark Kitchen dedicado a productos del mar y carne, el cual posee una excelente calificación (4,9) en la herramienta UberEats, y adicional se utilizó una entrevista realizada por Paul Kisiliuk¹³ (gerente de innovación de la cadena NIU Sushi) siendo este último, un modelo de referencia en la industria, quienes se mantuvieron en crecimiento incluso en el período de Pandemia. De esta conversación y entrevista, se obtienen las siguientes conclusiones:

Tabla 1 : Recomendaciones y Conclusiones entrevistas

1.- Identificar un layout que permita una atención híbrida, permitiendo atender presencialmente y a través de Delivery, sin verse afectados unos con el otro.

- Se recomienda tener un modelo de delivery propio, el cual debe ser tu principal entrada de pedidos. Ellos poseen la cultura de la empresa y garantizan el modelo de timing. Las apps de delivery cobran altas comisiones, incluso por horarios y motoristas disponibles.

- El modelo de atención debe considerar 4 canales de venta: Delivery, consumo en local, cliente que va a local para retiro, solicitud desde el hogar para retiro en local.

¹² <https://www.instagram.com/nosolocrudos/>; NoSoloCrudos en aplicación UberEats.

¹³ Entrevista a Paul Kisiliuk, <https://www.youtube.com/watch?v=oA5ads46oEU>.

- Buscar locales pequeños con alto flujo de público comercial y residencial, en lo posible con terrazas. Este modelo mezcla bajos costos y un modelo con alta participación en Delivery.

- Se recomienda mezclar el modelo de locales físicos y en caso de querer expandir zonas de cobertura o demanda, asociarlo a una Dark Kitchen. La idea del local físico es exposición a la calle, que el cliente visualice la empresa, vea como son los empleados, la calidad, entre otros, pero con gran foco en delivery.

2.- Encontrar proveedores clave para la realización del negocio:

- Es fundamental establecer una relación de partner con proveedores serios, que garanticen el funcionamiento de tu negocio.

- Se nos recomienda utilizar un sitio que ofrece Sernapesca, en donde se encuentran las asociaciones de pescadores artesanales, en donde se puede buscar asociaciones de todo el país. Sería un plus trabajar con pescadores artesanales como apoyo a la comunidad.

- Debemos verificar bien los proveedores de insumos menos conocidos, sobre todo sabiendo que se trabajarán sabores internacionales. Como ejemplo en caso de utilizar masago.

3.- El capital humano es fundamental para la realización de las preparaciones y atención de clientes:

- Su recomendación es tener un desarrollo de trabajo en equipo constante. Intentar con actividades extras al trabajo y desarrollar sistemas de compensación variable.

4.- Encontrar ubicaciones estratégicas para la construcción de los locales.

- Se recomiendan locales que cumplan con términos comerciales y residenciales. Mezcla comercial en el día y residencial en la noche (Ñuñoa, Providencia, Las Condes). De tamaño pequeño que permitan dar a conocer la marca, pero con alto foco en los canales de venta Delivery y retiro.

- Locales que tengan alta vista a la calle, donde se vea un local lleno, como indica Paul Kisiliuk "la gente llama a la gente, les gusta ver un local lleno".

5.- Crear una carta de comidas y bebestible atractiva al segmento objetivo.

- Fuera de crear una carta de comidas y bebestibles atractiva que considera lógico, debemos saber identificar cuáles son los platos estrella, los necesarios y los que se pueden ir dejando atrás.

- Deben crear una forma de dar a conocer todos sus productos y que los evalúen.

6.- Generar un plan de negocios que asegure rentabilidad para los futuros accionistas de la empresa.

- Es fundamental no centrarse en solo un área, que generalmente es operaciones. Mirar el negocio desde todo ámbito y fundamentalmente generar mejora continua en los procesos. Por otra parte, el factor innovación siempre debe estar presente.

7.- Ser capaz de atraer clientes.

- Utilización de apps de delivery para dar a conocer la marca, modelo de ofertas conocido, uso de Influencers. Ver la forma de llenar tus locales, para llamar a los clientes a consumir.

8.- Tener una operación efectiva tomando en cuenta perecibilidad de insumos, rapidez de atención y satisfacción del paladar de los clientes.

- Modelo estándar en preparación de pedidos con tiempos establecidos. Importante cumplir con los tiempos comprometidos en delivery.

- Para la alta perecibilidad se debe buscar un modelo que busque la menor merma posible. Nunca pensar que no tendrás merma, debe ser parte de tu caso de negocio. Los productos deben ser estandarizados para saber cuánto utilizarás y requieres, ejemplo 1 ceviche 150 gr de pescado.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, gran parte de los factores críticos de éxito dependerán de 2 ejes centrales que son: contar con un plan operacional de excelencia que incluya desde un layout inicial para operar, la creación de la carta, efectividad del uso de insumos reduciendo mermas, ubicaciones estratégicas de los locales y proveedores que sean parte de la cadena de valor, permitiendo transmitir el valor agregado a nuestros clientes a través de un Customer Journey de inicio a fin, cumpliendo las expectativas de los clientes y de lo que se ofrecerá a través del marketing. Por otra parte, para llevar a cabo la operación se requerirá de un equipo de trabajo que sienta pertenencia a “Cevi & Sour”, por lo cual, se deberá establecer un plan de RRHH solido que refuerce este camino. Finalmente “Cevi & Sour” deberá tener como eje central la experiencia del cliente y siempre enfocar sus mejoras en lo que los clientes transmitan.

4.4.- Modelo VRIO:

El Modelo VRIO ¹⁴ analiza el grado en que los recursos y capacidades son valiosos, raros, inimitables y organizados. Se enfoca en encontrar los recursos / capacidades que puedan ayudarnos a lograr una ventaja sostenible, o si ya tenemos una, entender cómo mantenerla y mejorarla. En este caso el análisis será sobre la oferta gastronómica ofrecida a los clientes.

¹⁴ **EL MODELO VRIO** fue propuesto en 1991 por el profesor de gestión estratégica Jay Barney en su trabajo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Este concepto forma parte de un esquema empresarial más amplio y se utiliza para analizar cuáles son los recursos y capacidades que posibilitan una ventaja competitiva sostenible a la organización. <https://bscdesigner.com/es/analisis-vrio.htm>

4.4.1.-Valor:

“Cevi & Sour” posee una oferta gastronómica innovadora en Chile, dado que poseerá una carta de ceviches que no existen en los distintos restaurantes que ofrecen este tipo de platos, por ejemplo, se incluyen platos calientes. Adicional se fortalecerá el consumo de pescados en Chile a través de una experiencia única a través del servicio presencial como el de Delivery. Adicionalmente los locales tendrán un modelo de experiencia que permitirá ofrecer a los clientes entender cómo se realizan las preparaciones, mientras esperan su plato, entendiendo las recetas utilizadas ofreciendo un modelo que en delivery se pueden convertir en los mismos cocineros.

4.4.2.-Rareza:

La amplia oferta de ceviches en la carta, que combina distintos ingredientes y recetas de ceviche asociados a distintos países, creando una variedad de ceviches que no se ofrecen en las cartas gastronómicas de los restaurantes peruanos o cevicherías que puedan existir a nivel de Dark Kitchen en la Región Metropolitana, lo hacen algo único. Adicional contará con un sistema de mesa en donde el chef compartirá con los clientes las preparaciones de los ceviches, será parte del Layout.

4.4.3.- Inimitables:

Será difícil de imitar dado que el modelo de oferta y carta gastronómica requiere un amplio “Know How” en las recetas, manipulación y utilización de ingredientes de distintas culturas. Adicional a esto, “Cevi & Sour” poseerá un sistema de mejora continua e innovación constante, lo que permite ir mejorando constantemente la experiencia del cliente a través de los sabores entregados en las distintas preparaciones.

4.4.4.- Organizados:

“Cevi & Sour” será una empresa que se enfocará en desarrollar y trabajar constantemente en la mejor forma de utilizar todos sus recursos, a través de mejora continua e innovación constante, siempre buscando la mejora de la experiencia de los clientes.

4.4.5.- Conclusión:

“Cevi & Sour” poseerá una competencia distintiva, basada en su oferta gastronómica la cual no es ofrecida por ningún restaurante en la Región Metropolitana, la cual tendrá un modelo de mejora continua e innovación pensado en la experiencia de los clientes, asegurando su inimitabilidad. Al ser una competencia distintiva se espera que en su implementación se transforme en la ventaja competitiva, en comparación con sus competidores. Se deberá considerar que la carta tenga algo distinto a los ceviches para clientes que no tengan afinidad por este tipo de platos con pescado crudo.

4.5.- Declaración de Ventaja Competitiva:

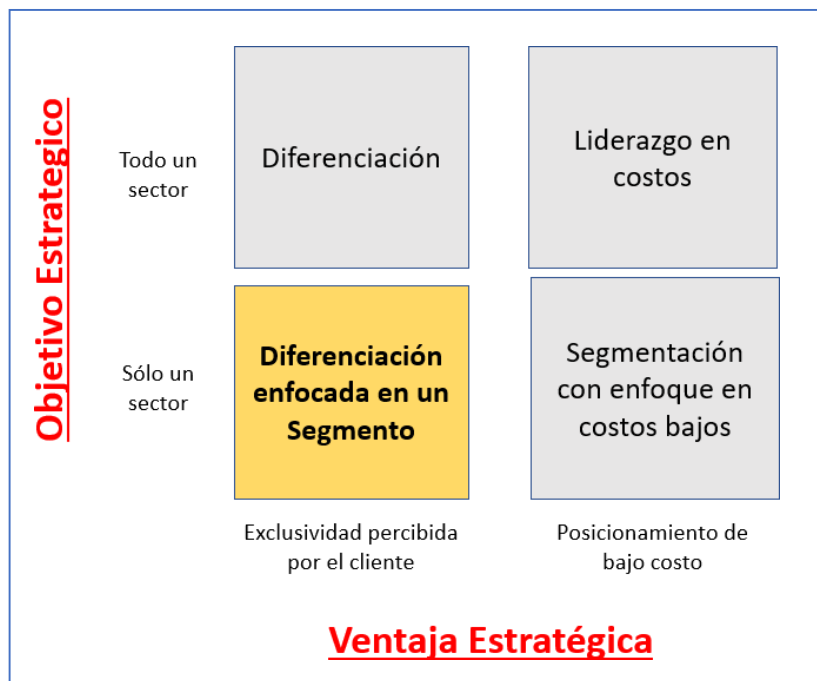
La declaración de ventaja competitiva para “Cevi & Sour” es la siguiente:

“Cevi & Sour ofrecerá una experiencia gastronómica única, a través de una propuesta asociada al consumo de distintas recetas de ceviches con ingredientes de distintas culturas, enfocada en un modelo precio / calidad, sin perder de vista la experiencia de excelencia de nuestros clientes, buscando mejora continua e innovación constante”

4.6.- Estrategia de Negocio:

La cadena de restaurantes “Cevi & Sour” se enfocará en un segmento objetivo dentro de la industria gastronómica, específicamente en el consumo de pescados y mariscos, en gran parte a través de ceviches. Su enfoque será entregar una experiencia única con los distintos sabores y servicio entregado. Basándonos en el análisis de estrategias competitivas de Porter, y tomando como referencia la declaración de ventaja competitiva (capítulo 4.5) podemos indicar que “Cevi & Sour” tendrá una estrategia de Diferenciación enfocada en un segmento (Ver ilustración 3).

Ilustración 3 : Las estrategias genéricas de Michael Porter



Fuente: Elaboración Propia Basado en la Matriz de Competencias Genéricas de Porter.

Específicamente uno de los segmentos objetivos es a una población con niveles de ingresos medio/altos, especialmente millennials en quienes se centrará gran parte de la estrategia de Marketing (más detalles en capítulo 6 “Plan de Marketing”).

5.- ESTUDIOS DE MERCADO

5.1.- Estudio sobre consumo de pescados y mariscos en Chile:

Para poder realizar un estudio sobre el consumo de pescados y mariscos en Chile, se buscó información en la web sobre distintos ámbitos, obteniendo los siguientes datos relevantes:

Ilustración 4 : Datos relevantes sobre consumo de pescados y mariscos en Chile.

2012 , 8vo lugar en el ranking de pesca de captura marina	Chile posee costa de 4.300 Km	80 % de la producción industrial de productos del mar se comercializa a nivel internacional	
	2do productor de salmónidos a nivel mundial.		El 90 % de los proveedores de TPM son pescadores artesanales (excepto salmónidos y choritos).
Terminal Pesquero Metropolitano principal (TPM) punto de comercio en productos del mar a nivel nacional.	Evolución en los productos comercializados debido a los inmigrantes que han llegado al país, lo que “ha motivado el consumo de una mayor variedad de pescados y preparaciones diferentes a las tradicionales.		
Se piensa que el pescado es caro (se identifican distintos valores)	Interés transversal por lograr que el mercado nacional cobre mayor importancia en el futuro (gremio , industria y autoridades).		
Creación de plan “Del Mar a mi Mesa” Estrategia de carácter público-privada impulsada por la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura para promover el consumo de productos del mar entre los chilenos y chilenas. Su Meta es Alcanzar al 2027 un aumento de al menos 7 kg. per cápita de consumo de productos del mar	Varias compañías han abierto tiendas con el objeto de vender sus productos en las comunidades donde producen		
	Programa elige vivir sano. Promueve el consumo de alimentos saludables (pescado y mariscos entre ellos).	Creación de Caleta en Línea, página web gubernamental que concentra a los distintos pescadores y caletas artesanales a nivel nacional.	

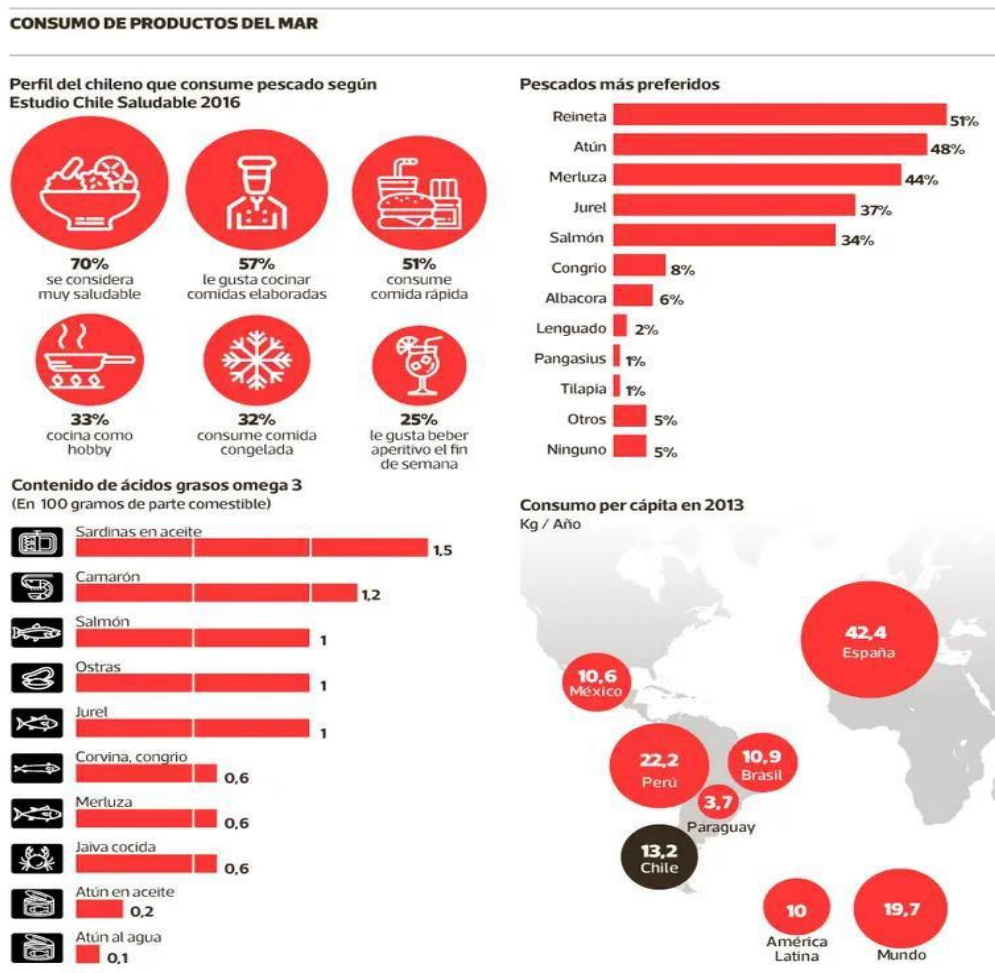
15

Fuente: Elaboración propia con datos de distintas fuentes (ver pie de página)

¹⁵ Información obtenida de distintas fuentes, para más información consultar:
<https://www.agua.cl/reportajes/mercado-nacional-con-potencial-de-crecimiento/#>
<https://www.latercera.com/tendencias/noticia/solo-uno-10-chilenos-consume-pescado-la-frecuencia-recomendada/116069/>
<https://www.subpesca.cl/portal/617/w3-propertyvalue-61914.html#contenido>
<https://caletaenlinea.cl/inicio>

Adicional contamos con los siguientes datos sobre consumo y preferencias:

Ilustración 5 : Consumo productos del mar en Chile



Fuente: Encuesta Nac. de Salud / Minsal / Estudio Chile Saludable 2016

En Chile el consumo per cápita aún está muy por debajo de lo recomendado, teniendo una de las costas más grandes y una industria pesquera fortalecida, según Pablo Galilea ex subsecretario de pesca, existen falta de incentivos en su consumo “Al darle valor agregado a los productos y mejorar los canales de comercialización, la actividad será más rentable a largo plazo. El margen de comercialización de algunos productos frescos en Chile alcanza el 70% en el caso de los supermercados y 49% en el mercado central, según datos de Subpesca. “Un producto de bajo costo que podría ser comprado por la población se transforma en un producto caro que la gente no puede comprar”, advierte.”¹⁶

Siendo Perú el país con mayor consumo per cápita de pescados en Latinoamérica, lo podemos tomar como referencia. Ellos han logrado que su gastronomía concentre gran variedad de platos en base a pescados en su amplia gastronomía internacional, siendo uno de los más famosos su ceviche. Al año 2019 en Chile ya se concentraba un número

¹⁶ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=111557>

de más de 290 restaurantes peruanos en la región metropolitana ¹⁷, lo cual sin contar con datos certeros (no hay estudios asociados) probablemente sea un puente para el aumento de consumo de pescados y mariscos en Chile.

Actualmente en las comunas de Ñuñoa, Providencia y Las Condes podemos apreciar una gran cantidad de restaurantes peruanos con 30, 63 y 18 respectivamente. ¹⁸, siendo el pescado y mariscos ingredientes principales en sus preparaciones.

Por otra parte, tenemos que el segmento de clientes millennials, se caracterizan por el espíritu viajero y las ganas de probar elaboraciones nuevas con ingredientes exóticos y recetas de diferentes culturas, por lo que sienten debilidad por la cocina internacional y por la comida que otorgue mayores beneficios nutricionales. ¹⁹

En conclusión, tenemos que Chile es un país con bajo consumo en pescados y mariscos, sin embargo, se observa que la inmigración, ingreso de nuevas culturas gastronómicas y a través de la apertura mayoritariamente de restaurantes peruanos posee todas las características para poder fomentar el consumo de pescados y mariscos, tenemos que es un gran productor de este tipo de productos, existe un interés transversal por aumentar el consumo de este tipo de productos en Chile con planes ambiciosos de aumentar considerablemente el consumo per cápita y existe una penetración de distintas culturas debido a la inmigración que fomentan el consumo de estos productos, por lo tanto, podemos concluir que “Cevi & Sour” iría en línea con la tendencia de consumo de los clientes chilenos y extranjeros que residen en Chile. Por otra parte, tenemos un segmento de clientes interesado en probar otras preparaciones y que otorguen beneficios nutricionales, siendo “Cevi & Sour” una opción para ello.

5.2.- Encuesta sobre consumo de ceviches en restaurantes:

Para poder profundizar los estudios realizados en el capítulo 5.1, focalizándonos en esta ocasión en el consumo de pescado y mariscos a través de ceviches en la Región Metropolitana, se realizaron entrevistas directamente a 2 restaurantes, uno de gastronomía peruana llamado Olivo Limon y otro de gastronomía ecuatoriana llamado Patacón, ambos conocidos por sus ceviches dentro de sus variedades. Los datos relevantes obtenidos de estas conversaciones son:

- Para el restaurant peruano el consumo de ceviche se da de 2 formas: una como entrada, mayoritariamente de una forma social, es decir, para compartir y la segunda como un plato de fondo. No se logró conseguir cantidad de ceviches vendidos, sin embargo, se obtiene el dato que los pescados y mariscos significan aproximadamente el 40% de sus ventas.
- Para el restaurant ecuatoriano el consumo de ceviche se realiza como un plato de fondo (se ofrece de esta forma) con ciertos acompañamientos típicos de

¹⁷ Restaurantes peruanos, <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/desconocidos-primeros-restaurantes-peruanos/827241/>

¹⁸ Datos de restaurantes peruanos, <https://www.zomato.com/es/>

¹⁹ Restaurantes que atraen a los Millennials, <https://www.randstad.es/tendencias360/los-restaurantes-que-atraen-a-los-millennials/>

Ecuador como preparaciones con plátano frito (chifles y patacones). Sin embargo, nos indican que las parejas o familias solicitan un plato de fondo distinto y el ceviche lo comparten.

- Ambos restaurantes poseen distintas preparaciones de ceviche e indican que sus ceviches se diferencian por sus combinaciones de sabores e ingredientes utilizados en ellos.
- En ambos restaurantes el ceviche lo consumen en cualquier horario, ya sea como un plato para compartir (ofrecidos en la carta) o como un plato de fondo.
- Para el restaurant peruano cuando se acompaña con una bebida alcohólica, la preferencia es un sour cathedral y para bebidas no alcohólicas son los jugos de frutas naturales (pulpas).
- Para el restaurant ecuatoriano el ceviche lo acompañan mayoritariamente con jugos (no poseen bebidas alcohólicas en su carta), esto netamente por problemas de obtención de patentes de alcohol.
- Para ambos restaurantes, las preparaciones de tipo ceviche son el plato más consumido cuando se trata de consumo de pescados y mariscos, en relación con otras preparaciones con estas proteínas. Le siguen preparaciones calientes de filetes de pescado con algún tipo de salsa.
- Los ceviches poseen varios productos base estándar como por ejemplo el cilantro, cebolla morada y el limón.

En el anexo G se pueden ver las preguntas pre - seleccionadas para la obtención de la información indicada anteriormente. Hubo preguntas que se abordarán en los siguientes capítulos.

Por otra parte, se analizó un competidor llamado “La Cevichería” ubicado en la comuna de la Florida, quienes poseen como principal preparación los ceviches junto a platos basados en pescados y mariscos. De ellos se pudo obtener la siguiente información.

- Local con capacidad para 106 clientes (sillas).
- El 60 % de sus preparaciones son ceviches, 25 % otras preparaciones en base a pescados y mariscos y el restante 15 % preparaciones con otro tipo de proteína como carne o pollo.
- El restaurant posee una alta tasa de clientela, siendo que no se encuentra ubicado en un lugar de transito comercial.

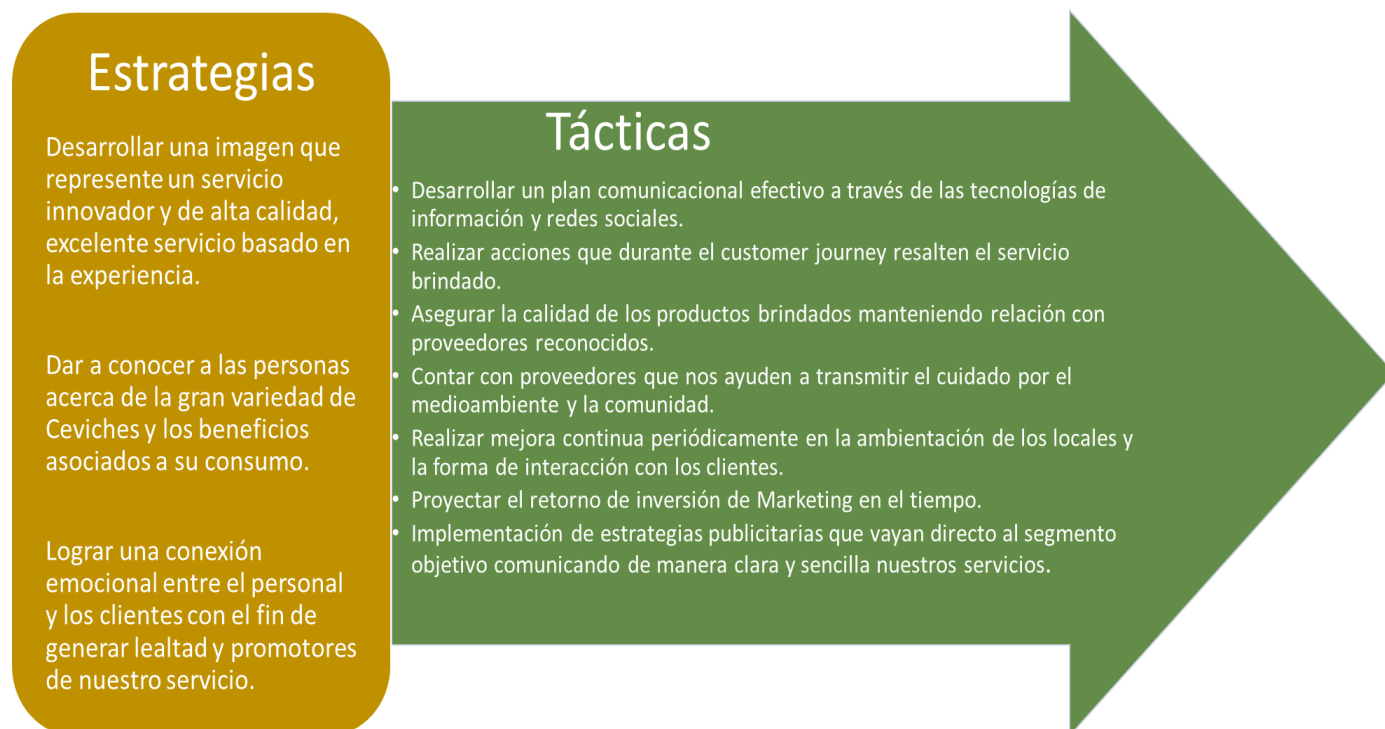
En conclusión, de las 2 conversaciones y los datos obtenidos de “La Cevichería”, se puede indicar que el consumo de ceviches es de las preferencias a la hora de consumir pescados y mariscos, por lo tanto, el éxito de “Cevi & Sour” se encontrará en la forma en cómo se ofrecerá el producto a los clientes, como llevar el concepto de consumo social a los clientes. El desafío se basará en el customer journey de nuestros clientes en nuestros locales, dada la amplia gama de restaurantes peruanos que existen en la Región Metropolitana, y como podremos llevar parte de esta experiencia a través del delivery ¿cuáles serán nuestros factores diferenciadores?, tema que será tratado en profundidad en los siguientes capítulos (marketing, ventas y operaciones).

6.- PLAN DE MARKETING

6.1.- Estrategia de Marketing:

6.1.1.- Estrategias y Tácticas:

Ilustración 6 : Estrategias y Tácticas del Plan de Marketing



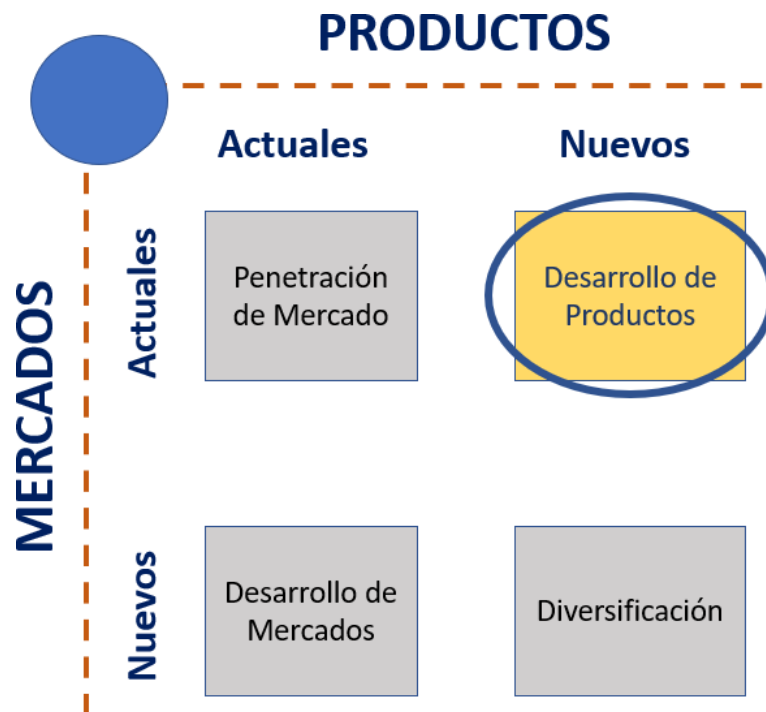
Fuente: Elaboración Propia.

6.1.2.- Estrategia de Mercado:

Para determinar la estrategia de mercado y su crecimiento ideal, considerando que la cadena de restaurantes es nueva, es que se utilizará la Matriz de Ansoff's²⁰ para identificar la estrategia y oportunidades de crecimiento de la empresa combinando el producto que ofertaremos frente al mercado objetivo.

²⁰ La matriz de Ansoff es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa.

Ilustración 7 : Matriz de Ansoff's



Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la Ilustración 7, la estrategia a utilizar será la de “Desarrollo de Productos”, las razones de esta definición se basan en los siguientes parámetros:

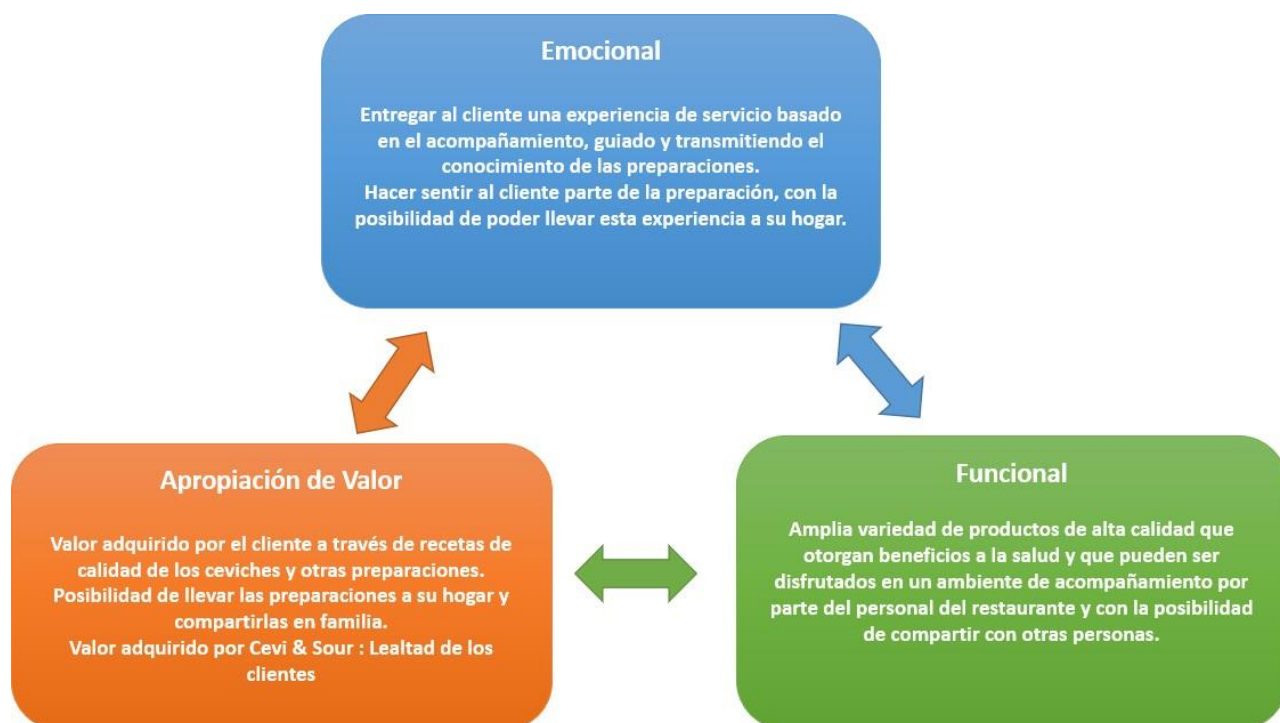
- La entrega de los productos se basará en el customer journey del cliente. El producto no solo será un ceviche, sino que toda una experiencia en el consumo de este, basada en una interacción continua entre el chef y los clientes.
- Existirá una carta con una variedad extensa de ceviches, con distintas combinaciones novedosas.
- Se creará un producto (pack delivery) el cual se basará en que el cliente pueda realizar las preparaciones en su hogar, como también puede entregarse un producto listo para consumo.
- Se lanzará un ceviche exclusivo de la cadena de restaurantes.

En conclusión, la estrategia de crecimiento de la cadena de restaurantes Cevi & Sour se basará en el desarrollo de un producto de calidad y novedoso, en conjunto con una experiencia en el consumo de este.

6.1.3.- Propuesta de Valor para el Cliente:

La propuesta de valor de Cevi & Sour se basará en los 3 siguientes conceptos:

Ilustración 8 : Propuesta de Valor de Cevi & Sour



Fuente: Elaboración Propia

Estas variables van asociados a los comportamientos y características que espera un millennial al momento de asistir a un restaurant. Según un estudio realizado por Bernstein Research analysts y publicado en “Business Insider” que lleva por título “Food purchase decisions of Millennial households compared to other generations”, los millennials tienen hábitos de alimentación diferentes a generaciones anteriores. Estos comportamientos van desde la conexión emocional, búsqueda de nuevas experiencias, compartir sus experiencias en sus redes sociales, sociabilizar, entre otras.²¹

6.1.4.- Segmentación:

La segmentación se realiza en base a 4 criterios: geográfico, demográfico, psicográfico y conductual. Para poder tomar ciertas decisiones de lo indicado en estos 4 criterios, se utilizaron distintas fuentes primarias a través de la entrevista con dueños de restaurantes (ANEXO G) y fuentes secundarias, datos que se encuentran en el ANEXO H. Los resultados de estos son los siguientes:

- Segmentación Geográfica: La cadena de establecimientos “Cevi & Sour” será implementada en las comunas de Ñuñoa, Providencia y Las Condes. Las razones de esta elección se basan en 2 principales ámbitos: concentran la mayor cantidad

²¹ Comportamientos de Millennials , <https://www.nestleprofessional-latam.com/Trends%20%26%20Insights%20Article%20-%20Localized%20Path/menus-para-millennials-lo-que-usted-necesita-saber> y <https://www.randstad.es/tendencias360/los-restaurantes-que-atraen-a-los-millennials/>

de densidad promedio (viviendas por hectárea) y por su división entre uso comercial y residencial de las propiedades, lo que nos permite contar con una gran afluencia de personas durante todo el día.

- Segmentación Demográfica: El enfoque se concentrará principalmente en personas que residan, visiten o trabajen en alguna de las comunas de Ñuñoa, Providencia y Las Condes, por su alta concentración de población profesional, con una edad promedio entre los 25 a 55 años y con cualquier tipo de estado civil.
- Segmentación Psicográfica: El enfoque se dirigirá al grupo socio económico ABC1 y C2, enfocado en su gran mayoría en el segmento millennial, quienes entre sus principales características tienen: gusto por las tareas colaborativas y adquirir nuevas experiencias, grandes usuarios de redes sociales e internet, les gusta lo nuevo (en este caso con respecto a la comida) y más que un consumidor, son prosumidores (sus comportamientos se convierten en modelo a seguir para otros grupos de consumidores y se convierten en tendencias de mercado).²²
- Segmentación Conductual: a nivel conductual “Cevi & Sour” se enfocará en personas a quienes les gustan las reuniones sociales, realizar celebraciones y compartir un grato momento a través de las comidas. Por otro lado, es atraer a personas que les guste consumir pescado a través de ceviches y poder compartir sus experiencias con su entorno y, por último, personas que les gusta incursionar en cosas nuevas y productos de calidad. A nivel de consumo es atraer a personas que sean leales al producto con frecuencia de consumo y personas de ocasión de uso,

En conclusión y dado que el segmento objetivo se concentrará principalmente en los Millennials, podemos entregar los siguientes datos obtenidos sobre sus comportamientos a la hora de escoger o asistir a un establecimiento gastronómico:

- Buscan restaurantes que les brinden una experiencia única.
- Que incluyan menú con platillos que consideren preparaciones veganas y/o vegetarianas.
- Les interesa saber el origen de los ingredientes.
- Que exista variedad de bebidas artesanales y aguas de sabores.
- Que el restaurante no esté despegado de la tecnología, que cuente con red wifi para compartir imágenes instantáneas.
- Los Millennials son amantes empedernidos de la comida.
- Los Millennials son muy conscientes de las tendencias cuando se trata de restaurante.
- Los Millennials son grandes consumidores de contenido que pasan hasta 18 horas al día conectados.
- Los millenials comen fuera con más frecuencia que cualquier otro grupo demográfico.
- Los Millennials también quieren comer más sano.
- Los Millennials están impulsando por lo menos una parte de la demanda de

²² Para más información sobre la psicografía de Millennials y el concepto presumidores, visitar la web <https://es.slideshare.net/NinoLuigiZegarraMalatesta/psicografa-de-los-millennials>

alcohol premium, incluyendo la cerveza artesanal y los licores premium.

- Los millennials siguen influyendo en las tendencias de alimentación actuales.²³

6.1.5.- Targeting:

Clientes que vivan o trabajen en el sector orientado a la Región Metropolitana, socialmente activos que busquen vivir nuevas experiencias a través de la comida y sus sabores, combinando lo saludable, calidad y sensaciones. Adicionalmente la búsqueda de personas ser parte de la preparación en la cocina y deleitar a sus invitados a través de la gastronomía.

6.1.6.- Posicionamiento:

Ser una cadena de restaurantes centrada en compartir nuevas experiencias con sus clientes a través de una gastronomía de primera, con una gran variedad, de calidad y con un concepto de servicio basado en una atención de excelencia, bajo un ambiente agradable, distinto e innovador. El modelo de customer Journey y la experiencia asociada a este posicionamiento será abordado en el capítulo “Plan de Operaciones”. Esto creará sorpresa y felicidad en los clientes.

6.2.- Marketing Mix (las 4 p):

6.2.1.- Producto:

Para poder comprender el producto de “Cevi & Sour” en su totalidad, se plantea lo siguiente (Ilustración 9):

²³ Hábitos de consumo Millennials, <https://www.randstad.es/tendencias360/los-restaurantes-que-atraen-a-los-millennials/> / <https://www.nestleprofessional-latam.com/Trends%20%26%20Insights%20Article%20-%20Localized%20Path/menus-para-millennials-lo-que-usted-necesita-saber> / <https://mujerejecutiva.com.mx/negocios/que-buscan-los-millennials-en-un-restaurant/>


Ilustración 9 : Producto Cevi & Sour



Fuente: Elaboración propia

Surtido:

Cevi & Sour ofrecerá a sus clientes los distintos productos, preparaciones y formato de ellas:

<h2>CEVICHES</h2> 	<p>Más de 15 variedades de ceviche, combinando distintos ingredientes de distintos países. Sus principales ingredientes se basarán en el pescado y mariscos utilizados tales como reineta, salmón, camarones, pulpo, entre otros.</p> <p>Estos serán combinados con distintos tipos de ingredientes tales como maracuyá, limón, mango, cebolla, chifles, plátano frito, maní, jengibre, entre otros.</p> <p>La carta abordará distintos sabores combinando los distintos ingredientes mencionados, llegando al paladar de distintas culturas</p>
---	--

COCTELES



El principal coctel será el Sour combinado con distintos ingredientes tales como: solo limón, maracuyá, mango, frutilla y arándanos u otros.

Adicionalmente se brindarán cocteles de tipo Mojitos y Daiquiris con sabores.

COMPARTIR



Distintas entradas asociadas a productos del mar tales como:

Tabla del Mar: Camarones apanados, pulpo, calamares apanados, filetes de pescado apanado, con salsas de la casa.

Camarones Apanados, dedos de pescado apanados, entre otros.

DELIVERY PREPARADO



Los ceviches, cocteles y productos para compartir tendrán su formato de consumo vía delivery.

DELIVERY PARA PREPARAR



Existirá un formato en el cual podrás ser el chef en tu hogar, ya sea para compartir en familia o con invitados.

Este formato consistirá en una caja que contenga todos los ingredientes necesarios para la preparación que se requiera. Esta tendrá la característica que es editable por cantidad de personas, ingredientes que le quiero agregar e incluso se podrán agregar otros insumos tales como una coctelera, vasos para sours, entre otros.

Diseño de los productos:

Los ceviches preparados para consumo en el local tendrán la característica de servir en un formato gourmet, esto quiere decir: plato específico para la preparación con una presentación que tenga una composición alta con el resto de los elementos y jugando con las texturas de cada uno de los ingredientes utilizados. Adicionalmente la coctelería también será presentada en los correspondientes casos o copas que corresponda. Estos serían de acuerdo con las siguientes imágenes referenciales:

Ilustración 10 : Imágenes referenciales



Fuente: Imágenes de Google.com

Para el modelo de delivery preparado, se considerará una presentación con envases que sean amigables con el medioambiente, evitando el uso de plásticos de un solo uso, con formatos según el tipo de preparación. Para la coctelería se utilizarán envases de vidrio. Esto llevará probablemente a realizar un cobro un poco más alto asociado al delivery y los insumos requeridos, dado que ya se debe considerar un castigo por utilizar las herramientas de delivery que pueden ir de 25 a 35 %.

Finalmente, para el modelo de delivery para preparar, se considerará una presentación con envases que sean amigables con el medioambiente, evitando el uso de plásticos de un solo uso, con formatos según el tipo de preparación. Lo importante será buscar un formato para mantener la cadena de frío del pescado o los mariscos que incluya la caja. Todos los productos vendrían dentro de una caja tal como se muestran las siguientes imágenes:

Ilustración 11: Caja Cevi & Sour



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 12 : Imagen referencial contenido



Fuente: imagen obtenida de www.foodbox.cl

6.2.2.- Precio:

Los enfoques que se utilizaron para establecer los precios objetivos de los productos son:

Enfoque basado en costos: Se determina el costo de las materias primas e insumos a

utilizar en las distintas preparaciones, incluyendo los posibles costos variables, datos que serán analizados en detalle en el capítulo asociado al Plan financiero.

Enfoque basado en precio psicológico: Dado que el producto ofertado será un servicio de customer journey del cliente basado en la innovación y la calidad de las preparaciones, sin existir una competencia directa en la experiencia entregada, es que se tendrá presente a la hora de escoger el precio.

Enfoque basado en competencia: Se valida en la página Zoomato los precios existentes de distintos restaurantes que ofrezcan productos de tipo Ceviche, especialmente restaurantes peruanos y ecuatorianos de los sectores de Providencia, Las Condes y Ñuñoa.

En la tabla 2, se muestran los precios mínimos de mercado, el precio máximo y el precio sugerido para ofertar, considerando lo siguiente: entregar un precio acorde al mercado entregando un mayor valor al cliente basado en la experiencia obtenida en el servicio. Esto quiere decir, pagar un precio dentro de lo establecido con el mercado que tenga un valor adicional. Adicionalmente en esta tabla se muestra el valor de formato delivery para consumo y delivery para preparar.

Tabla 2 : Precios tentativos para Cevi & Sour (CLP)

	Precio Mínimo Mercado	Precio Máximo Mercado	Precio tentativo Cevi & Sour	Precio Delivery Cevi & Sour
Ceviche base Reineta	\$6.500	\$13.500	\$10.500	\$12.500
Ceviche base Salmón	\$7.200	\$14.200	\$11.235	\$13.305
Ceviche base Atún	\$6.900	\$15.100	\$11.550	\$13.650
Sours	\$2.500	\$5.500	\$4.200	\$5.600
Cocteles	\$3.000	\$6.000	\$4.725	\$6.175
Tabla para compartir	\$14.500	\$23.500	\$19.950	\$23.850
Para Picar	\$4.000	\$8.800	\$6.720	\$8.360

Fuente: Elaboración propia

Los precios para “Cevi & Sour” se basarán en un precio promedio entre el mínimo del mercado y el máximo, agregando un 5 % de valor añadido asociado a la experiencia que tendrán nuestros clientes. Para el precio de Delivery se considerará cobrar un monto adicional, dado que, si bien no tendrá la experiencia asociada al servicio, se tendrán que considerar los insumos para delivery. De todas formas, estos precios son tentativos, los cuales serán corroborados en el capítulo de “Plan de Operaciones” donde se obtendrá el costo promedio por plato, asociando el costo a un 35 % del valor de venta al cliente.

6.2.3.- Plaza:

La cadena de restaurantes “Cevi & Sour” contará con tres locales, cada una de ellas en las comunas de Ñuñoa, Providencia y las Condes respectivamente. Las potenciales ubicaciones donde se establecerán estos locales dentro de las comunas deben contar con las siguientes características:

- **Facilidad de acceso:** lugar con facilidades para acceder dentro de la comuna, debe contar con estacionamientos, quizás alguna estación de metro cercana.
- **Calidad:** Lugar donde transite harto publico comercial y que se a sus alrededores cuente con sectores habitacionales.

En las siguientes ilustraciones se presenta un diseño referencial, el cual cumpliría con el modelo de atención que se quiere entregar a los clientes.

Ilustración 13 : Diseño "Cevi & Sour"





Fuente: Imágenes tomadas de establecimientos ambientados para millennials en Europa.

La idea es crear un entorno que invite a los clientes a la participación y sociabilización, desde que ingresan puedan tomar la decisión de sentarse en un mesón compartido junto con el chef, el cual está realizando las distintas preparaciones, generando una interacción constante entre el chef y los clientes, y los mismos clientes con otras personas que pudiesen estar en el mismo mesón compartiendo. También existe la opción de pasar directamente a una mesa y realizar su orden desde ahí. El ideal es contar con una constante participación de los clientes y que ellos no sientan la espera de su menú como tiempo perdido, la invitación es a aprender a como se realizan las preparaciones, conocer sus bondades y en ciertas interacciones incluso poder conocer algunos sabores a través de demostraciones. En el plan operacional a través del Customer Journey se validará la forma de acelerar el tiempo de las preparaciones, disminuyendo el tiempo de los clientes en las sillas, generando una mayor rotación.

La ambientación de los espacios buscará transmitir emociones y sensaciones como: bienestar, alegría, conformidad, amistar, camaradería, higiene, entorno acogedor y que invite a quedarse y compartir un tiempo agradable.

El tamaño de cada uno de los locales dependerá principalmente de la disponibilidad de lugares en proceso de arriendo en las comunas ya escogidas anteriormente. Ideal escoger una gran gama de posibles locales en las cuales se evaluaría la mejor forma de disponer todo el mobiliario disponible con la óptima distribución que permita una operación segura y de calidad para los clientes (layout que se analizará en el capítulo de Operaciones). La idea es que permita una operación en el mesón central de clientes que compartirán con el chef, mesas disponibles para clientes que quieran contar con un espacio independiente y un espacio para la toma de pedidos de tipo "Delivery".

A nivel de Delivery será a través de una página web de “Cevi & Sour” y de las principales apps dedicadas a delivery (Uber Eats, Pedidos Ya y Rappi).

Ilustración 14 : Diseño de aplicación para smartphones

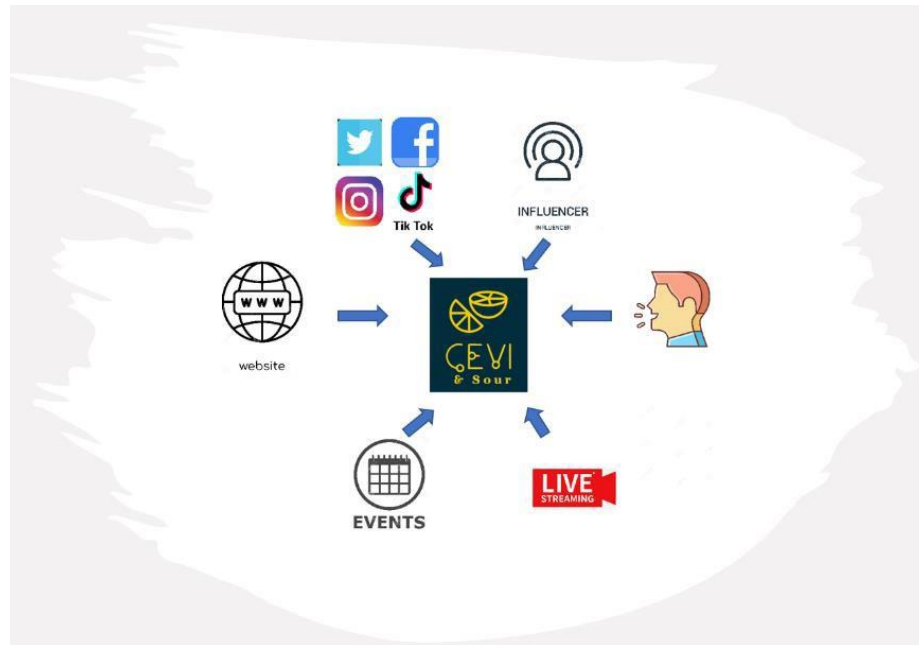


Fuente: Elaboración propia sobre base de página www.niusushi.cl

6.2.4.- Promoción:

La estrategia de promoción tendrá como objetivo fundamental dar a conocer al mercado objetivo la cadena de “Cevi & Sour”, destacando la calidad de los productos junto a la experiencia en el servicio en locales físicos junto con la experiencia de ser el propio chef en sus hogares.

Ilustración 15 : Promoción Cevi & Sour



Fuente: Elaboración propia.

Marketing digital:

El marketing digital será el foco de promoción de la cadena de restaurantes “Cevi & Sour”, el cual se desarrollará a través de los siguientes elementos:

- **Página Web :** Se desarrollará un sitio web con los contenidos llamativos de la experiencia de cliente en los locales físicos y la posibilidad de realizar 2 tipos de delivery, el primero enfocado en productos y preparados para consumo y el 2do en un kit de todos los ingredientes e insumos necesarios junto a un manual paso a paso y videos tutoriales de cómo realizar las preparaciones en su propio hogar. En esta también se podrán realizar reservas para la utilización del mesón de interacción con el chef para un grupo de amigos o familiares. En caso de que las solicitudes de ser tu propio chef en la casa sean altas, se podría evaluar a futuro expandir los servicios a videotutoriales en vivo o que un chef asista a tu evento llevando la experiencia completa a los hogares.
- **Redes sociales:** Se debe realizar la apertura de cuentas en las redes sociales Facebook, Instagram, Twitter y Tik Tok. El motivo de apertura de estas cuentas es dar a conocer el servicio de Cevi & Sour, la interacción de los clientes en el mesón con el chef, sus productos y los kits de delivery que hacen llevar la experiencia de ser el propio chef en sus hogares. Adicionalmente servirá para publicar las promociones asociadas al Plan de Ventas, con el fin de dar a conocer los distintos productos y sus distintas cualidades. La estrategia es ir ganando seguidores poco a poco y así nuestros propios clientes nos ayuden a promocionar a través de Hashtags o etiquetas en sus publicaciones. En un inicio la ideal es realizar pago para publicidad en estas redes, con el fin de dar a conocer inicialmente nuestra cadena de restaurantes y sus servicios.

- **Influencers:** Identificar a ciertos Influencers locales a los cuales podamos realizarles una invitación a nuestros locales o la entrega de nuestros productos de tipo Delivery de forma gratuita y que mediante un pago nos ayuden a promocionar en sus redes sociales nuestro producto. La idea es que estos Influencers sean validadores de los servicios entregados y la calidad de estos.
- **Lives:** Realizar lives sobre las preparaciones de Cevi & Sour, resaltando el servicio y la experiencia que pueden vivir en los locales, y adicionalmente como pueden llevar esta experiencia a sus hogares siendo los propios chefs.

Marketing boca a boca: este marketing es muy importante, dado que un cliente feliz y leal a nuestros servicios y productos, probablemente será un promotor de estos, siendo este el referente de sus amigos, familiares o cercanos. El esfuerzo de Cevi & Sour es que el cliente tenga un customer journey que genere este proceso de fidelización, mediante productos de calidad y una experiencia innovadora basada en la interacción y sociabilización entre el chef y los clientes.

Eventos y experiencias: participar de eventos en las comunas o empresas, en las cuales se entreguen degustaciones y se den a conocer nuestros productos, enfocado en dar a conocer la experiencia de poder ser el propio chef a través del kit delivery el cual tendrá todo lo necesario para que el cliente haga las preparaciones.

6.3.- Presupuesto Plan de Marketing:

El presupuesto de Plan de Marketing para el primer año se compone de la siguiente forma:

Tabla 3 : Presupuesto Marketing (CLP)

	Costo inicial	Costo anual (pesos)	Observaciones
Página Web	\$250.000	\$500.000	Dato obtenido de https://www.creaciondeweb.cl/
Desarrollo para visualizar de forma correcta en móviles.	\$200.000		Dato obtenido de https://www.creaciondeweb.cl/
Community Management y Redes Sociales / Google Adwords / 2 E-mail marketing al mes / Piezas Gráficas	\$800.000	\$ 6.000.000	Datos obtenidos de https://www.d-marketingchile.cl/
Influencers	\$600.000	\$1.200.000	Considerar que cada influencer cobra por algún tipo de publicación, dependiendo del producto, cantidad y forma de publicitar

Papelería (imanes, servilletas, manteles)	\$350.000	\$1.800.000	Datos obtenidos de imprentas en www.mercadolibre.cl
Material Eventos y para Lives	\$1.800.000		Datos obtenidos de imprentas en www.mercadolibre.cl

Fuente: Elaboración Propia

6.4.- Implementación y Control:

Para poder ir evaluando la correcta implementación del plan de Marketing y su presupuesto es que se consideraron las siguientes acciones:

Ilustración 16 : Control Plan de Marketing



Fuente: Elaboración propia.

7.- PLAN OPERACIONAL

7.1.- Customer Journey:

Para comenzar con el plan operacional, se plantea el siguiente Customer Journey, para conocer un poco el recorrido del cliente en uno de los locales físicos y posteriormente posibilidad de compras de forma Delivery. Este se divide en 3 etapas principales que son:

- Etapa preliminar antes de asistir a un local:

Ilustración 17 : Etapa Preliminar Customer Journey

	Decidir a salir	Conciencia	Reserva o Agendar
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Querer salir a comer. - Buscar restaurantes donde compartir con amigos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escuchar a amigos sobre Cevi & Sour. - Ver "Cevi & Sour" por redes sociales u otro medio de comunicación. - Encontrar a "Cevi & Sour" en búsquedas de navegadores o redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quiero hacer una reserva o visitar con amigos "Cevi & Sour".
Pensamientos	<ul style="list-style-type: none"> - No tengo ganas de cocinar, quiero ir a un buen restaurant. - Tengo resaca, necesito un buen ceviche. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se escucha muy bueno el restaurante. - Me gustaría visitar "Cevi & Sour" y ver que tal sería. - Google me recomienda a "Cevi & Sour" ¿Qué tal será? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quiero ir a probar esos ceviches acompañados de esos sour que se ven geniales.
Sentimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Curiosidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Curiosidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Ansiedad

Fuente: Elaboración Propia




Estas 3 fases de la etapa preliminar buscan identificar las actividades de un cliente antes de llegar a nuestros locales, momento en cual el cliente comienza a escuchar o conocer el servicio y decide ir a un local a conocer "Cevi & Sour".

- Etapa de asistencia y permanencia en local:

Ilustración 18: Etapa durante Customer Journey

	Estacionar	Entrada al local	Atención Mesero	Fila de espera	Sentarse en Mesón Espera	Ver la Carta (Elegir plato)	Esperar
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Se busca estacionamiento. - Se estaciona. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso al local - Solicitud de Mesa 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicar al cliente en mesón, explicar el servicio. - Ofrecer la carta y algo de beber. - Brinda set de picoteo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente debe esperar para poder ser atendido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chef inicialmente da la bienvenida. - Sugiere ceviche del día. - Los invita a participar y aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente realiza elección de platos y bebestibles para consumir 	<ul style="list-style-type: none"> - Cocina frente a los clientes. - Enseña como preparar un ceviche. - Realiza concursos vía Menti. - Les comenta sobre delivery.
Pensamientos	<ul style="list-style-type: none"> - Encontré fácilmente estacionamiento. - No encuentro estacionamiento. - Me estacione muy lejos ¿Será seguro? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Como funciona? - ¿Donde me sienta? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿ Porqué me sentarán aquí primero? - ¿Qué son estos picoteos? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuánto deberé esperar? - ¿Me voy a otro local o espero? 	<ul style="list-style-type: none"> - Que entrete ver como el chef prepara la comida. - ¿ Pido lo sugerido por el chef? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Pido un ceviche u otra cosa? - Que gran variedad de sours. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qué fácil es hacer un ceviche. - Quiero hacerlo en mi casa. - Quiero participar - Quiero ganar - Quiero sacar fotos y compartir.
Sentimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Alegría - Angustia - Rabia 	<ul style="list-style-type: none"> - Curiosidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Curiosidad - Optimismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Impaciencia - Hambriento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impaciencia - Hambriento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excitado. - Curiosidad. - Hambriento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alegría - Euforia





	Recibir Orden	Comer	Pagar	Ir al estacionamiento
Acciones	 <ul style="list-style-type: none"> - Chef entrega platos preparados. - Mesero los ubica en Mesa. 	 <ul style="list-style-type: none"> - Cliente consume las preparaciones. - Solicita adicionales. - Solicitud Postre 	 <ul style="list-style-type: none"> - Cliente realiza el pago por lo consumido. - Recibe boleta. - Recibe información sobre servicio delivery. 	 <ul style="list-style-type: none"> - Cliente se retira y se dirige al estacionamiento.
Pensamientos	<ul style="list-style-type: none"> - Mi plato se ve muy bueno. - Quiero probarlo. - Quiero sacarle fotos y compartir. 	<ul style="list-style-type: none"> - La comida estuvo excelente. - Me encantaría hacer esto en un evento familiar. - Me encantaron la variedad de sours. 	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio de principio a fin excelente. La comida se preparo rápido, buena, aprendí y me llevo una excelente experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mi auto se encontrará en buenas condiciones.
Sentimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Excitado - Hambriento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relajado. - Satisfecho. - Enriquecido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gratitud. - Agrado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre.

Fuente: Elaboración Propia

Durante estas fases, el cliente hace el recorrido desde que llega a uno de los locales de “Cevi & Sour” hasta que realiza el pago el cliente y se retira al estacionamiento. El foco en este caso está en la experiencia durante la fase de Sentarse en Mesón de espera hasta recibir la orden.

- Etapa posterior de asistir a un local:

Ilustración 19: Etapa posterior Customer Journey

	Compartir	Compra Delivery	Compartir
Acciones	 <ul style="list-style-type: none"> - Compartir en sus redes sociales. - Realizar compra de Delivery para evento familiar. 	 <ul style="list-style-type: none"> - Recibe el pedido. - Prepara en base a las indicaciones entregadas y/o la experiencia ya vivida. 	 <ul style="list-style-type: none"> - Compartir fotos de mi eventos y etiquetar a Cevi & Sour
Pensamientos	<ul style="list-style-type: none"> - Quiero mostrarles a mis contactos mi experiencia en el local. - Quiero solicitar el Delivery y sorprender a mis invitados 	<ul style="list-style-type: none"> - Quiero que mis invitados se deleiten con las preparaciones de Cevi & Sour. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quiero compartir fotos de mi evento familiar destacando las preparaciones de Cevi & Sour
Sentimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Alegría 	<ul style="list-style-type: none"> - Curiosidad - Optimismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Excitado - Agradecido

Fuente: Elaboración Propia

Existen temas relevantes que se debiesen considerar durante estos procesos, que podrían arruinar la experiencia del cliente que son:

- Falta de stock de un plato solicitado: Para estos casos se sugiere tener la carta actualizada frente a los ingredientes disponibles. En algún caso de borde se ofrecerá algún plato alternativo que sean lo más similares, solicitando las disculpas del caso por parte del local y ofreciendo un descuento o alguna demostración de un Sour, por ejemplo.
- Demora en ser atendido o llegada de platos: Si bien siempre se encontrará en observación mantener un tiempo adecuado de las preparaciones y/o atenciones, si existen demoras excesivas, se ofrecerá una mini tabla de picoteo (de cosas ya preparadas) por la espera.
- El plato llega a temperatura inadecuada: Se realizará el cambio o adecuación del plato según el cliente requiera.
- Presentación deficiente: Si por alguna razón la presentación de un plato no es la correcta, se podrá recibir la devolución de este para una corrección. Por esto es fundamental que el proceso de elaboración de los platos sea prolijo evitando estos sucesos.
- Los platos no son los solicitados. Se deberá ser riguroso en el uso de la aplicación contratada para la toma de los pedidos, una vez recibidos se debe repetir a los clientes para asegurar que fue lo correctamente solicitado. En caso de existir algún problema en la preparación se corregirá solicitando las disculpas del caso y ofrecer algún tipo de regalo como compensación (algo para picar o degustación de sour).
- Problemas con la cuenta: En caso de existir problemas en la entrega de la cuenta o cuenta incorrecta, se validará y verificará si aplica algún tipo de cambio que se deba realizar. En caso de existir demora en la entrega de las cuentas, se podría reforzar el pago directamente en la caja solicitando las disculpas correspondientes.
- Cliente descontento con los productos: Si existiese el caso de que un producto no le parezca el adecuado al cliente, ya sea olor fuerte del pescado, verduras con problemas u otro, se recibirá el plato como devolución corrigiendo el problema.

Todos los temas recientemente mencionados, deberán ser revisados constantemente para que ocurran lo menos posible, generando mejora continua en la búsqueda de la excelencia operacional. Esto debido a que muchos de estos generaran mermas o perdidas junto al descontento de los clientes, lo cual como base de “Cevi & Sour” no debe ocurrir.

Durante estas fases, el cliente que se logró cautivar por el servicio o esta fidelizado con este, compartirá con sus redes sociales, familiares o cercanos la experiencia de Cevi & Sour, incluyendo la posibilidad de que accedan al kit de compra de Delivery para realizar en algún evento las preparaciones que vio y aprendió durante la visita al local físico.

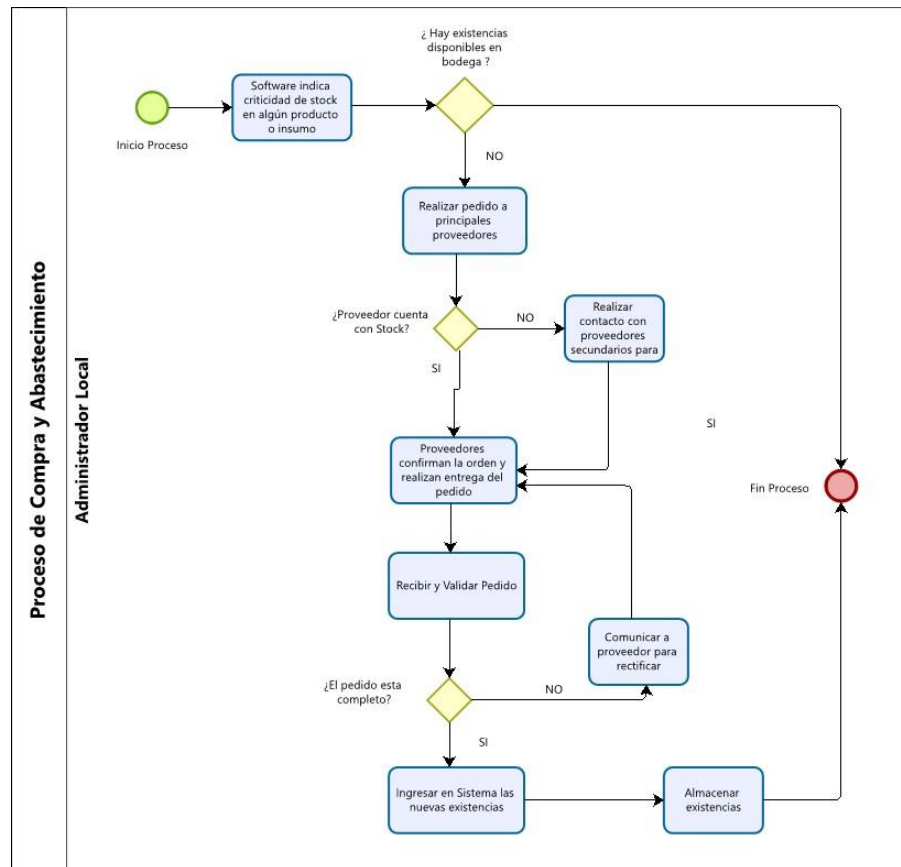
7.2.- Procesos:

A continuación, se exponen los procesos fundamentales de interacción que tienen relación con los clientes.

7.2.1.- Proceso Compra y Abastecimiento:

El proceso de compra y abastecimiento contempla la gestión desde la revisión de existencias, adquisición de existencias necesarias para las atenciones de Cevi & Sour y el ingreso de estas con su respectivo almacenamiento.

Ilustración 20: Proceso Compra y Abastecimiento



Fuente: Elaboración Propia a través de herramienta Bizagi.

Para este proceso se debe considerar que el stock ingresado y utilizado a nivel del Software sea el correcto, probablemente los primeros meses existan diferencias hasta ajustar y llegar a una normalidad. Por otra parte, se debe considerar que los proveedores hayan controlado la cadena de frío para la entrega de productos del mar.

7.2.2.- Proceso de Delivery:

El proceso de Delivery aborda las 2 casuísticas posibles, que son la preparación y despacho a través de un motorista de los platos listos para consumir en el hogar y la

preparación de la caja con los ingredientes necesarios para que el cliente pueda realizar su propia preparación en el hogar.

Ilustración 21 : Proceso Delivery

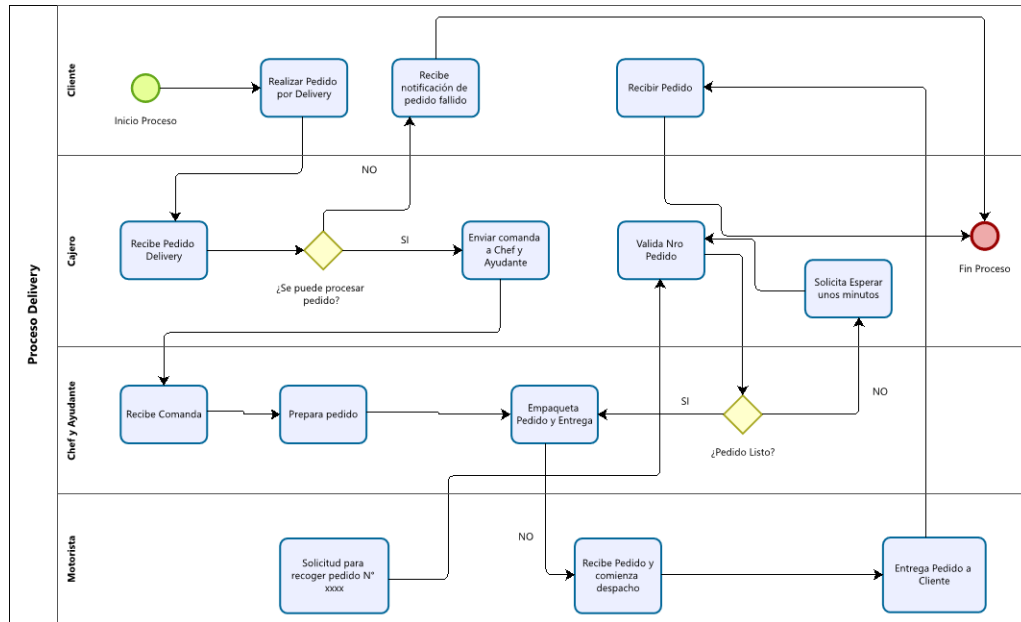
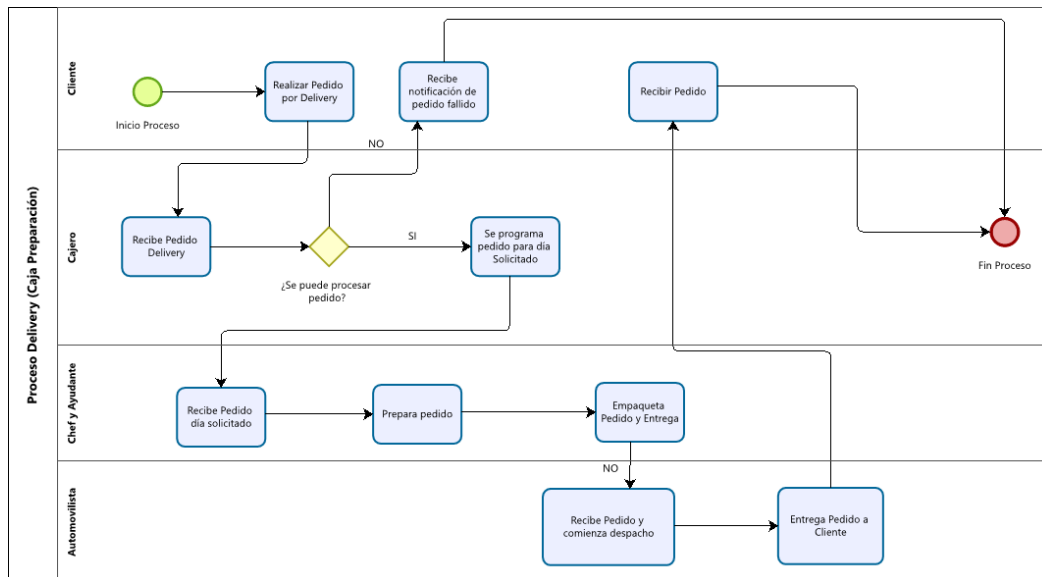


Ilustración 22: Proceso Delivery (Caja Preparación)



Fuente: Elaboración Propia a través de herramienta Bizagi.

Un dato muy importante que considerar, es que en todo el proceso se debe cuidar la cadena de frío de las preparaciones. Para esto en el proceso de delivery, se debe considerar un envase que mantenga frío y antes de entregar la preparación debe estar 5 minutos en el congelador para reducir la temperatura, ejemplo si se realiza un ceviche se deben considerar 5 minutos adicionales en congelador para la entrega de este. Para el Proceso de Delivery (Caja de preparación) el envío se realizará con el pescado dentro de una caja que contenga hielo y el pescado dentro de él, asegurando una temperatura adecuada). Algunos envases referenciales que existen son:

Ilustración 23 : Envases para mantener en frío.

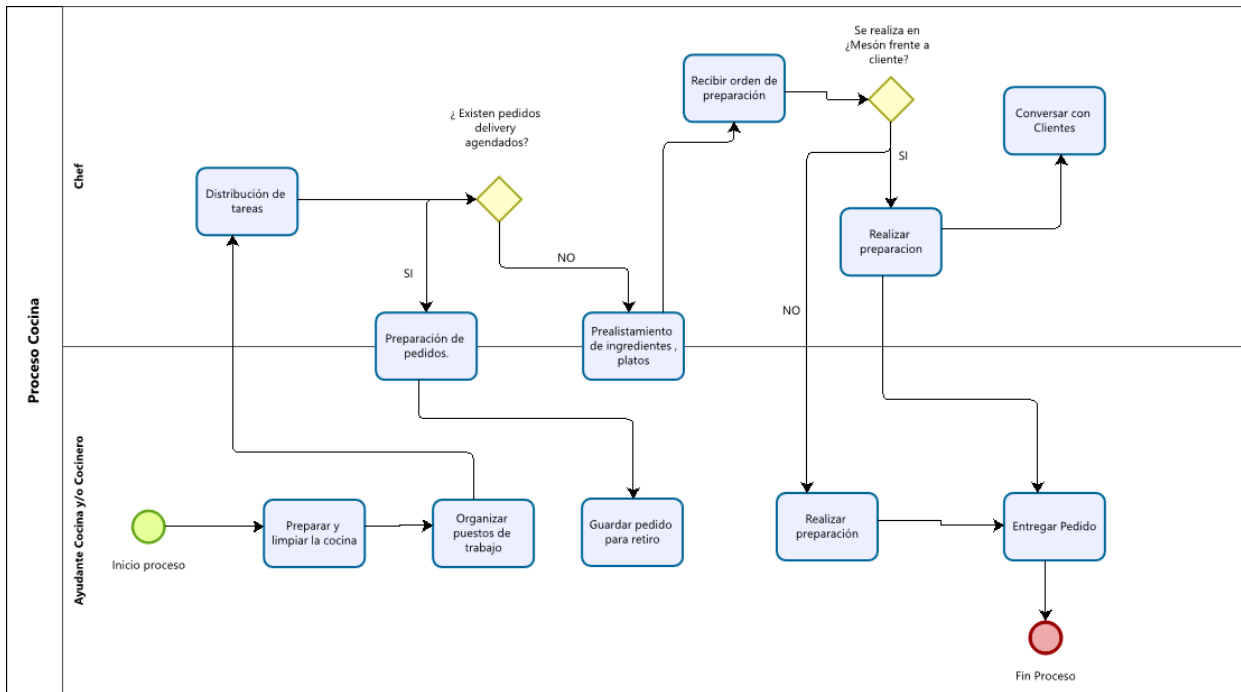


Fuente: Envases Compostables <https://www.beecochile.com/> / <https://back2bio.cl/producto/bowl-kraft-946ml-pla/>

7.2.3.- Proceso de Cocina:

El proceso de Cocina aborda las actividades que realizarán los ayudantes de cocina y los chefs en el transcurso del día. Van desde la limpieza y preparación de la comida, hasta la entrega de los pedidos.

Ilustración 24: Proceso Cocina

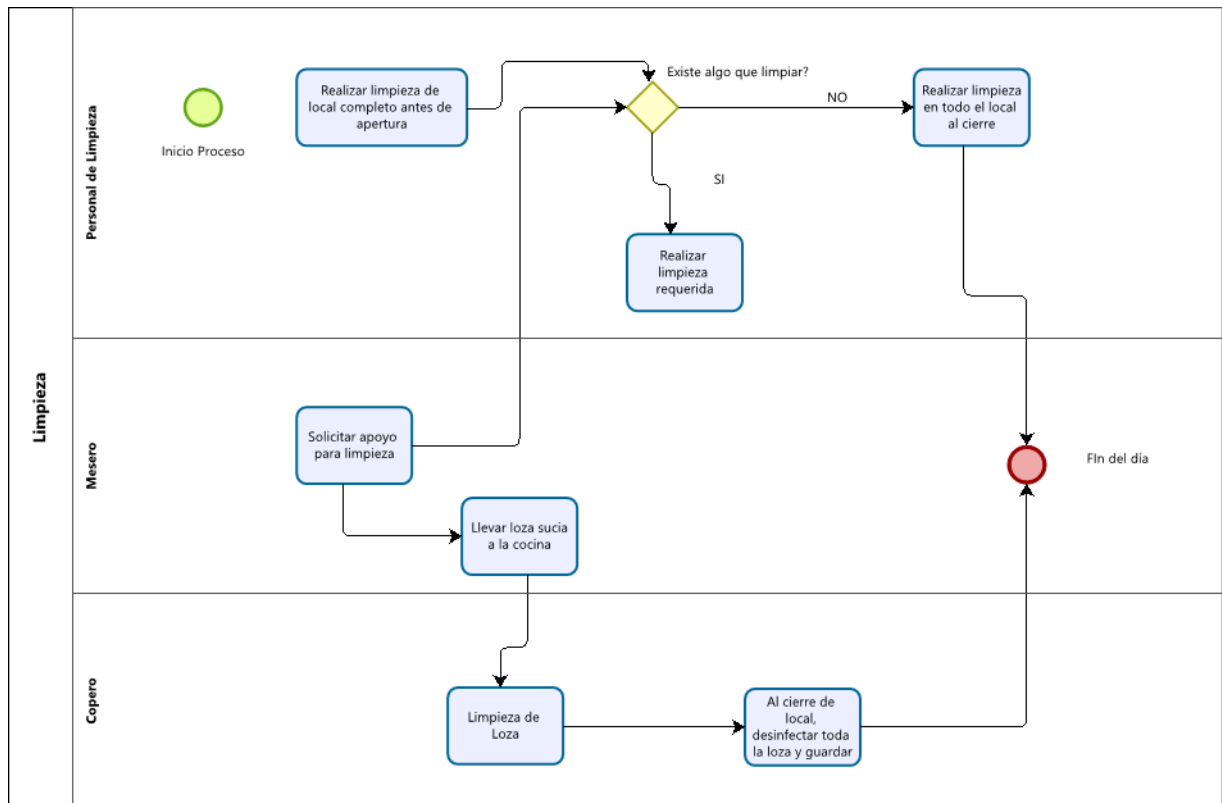


Fuente: Elaboración Propia a través de herramienta Bizagi.

7.2.3.- Proceso de Limpieza:

La limpieza es fundamental en el funcionamiento de toda cocina, evitando contaminaciones cruzadas, problemas por suciedad o problemas de plagas por temas sanitarios. Es por eso por lo que se establece el siguiente proceso para su control:

Ilustración 25 : Proceso Limpieza



Fuente: Elaboración Propia a través de herramienta Bizagi.

7.3.- Horario de Atención:

El horario de atención a clientes que tendrá cada establecimiento de "Cevi & Sour" será de lunes a sábado, de 12:00 a 23:30 hrs., donde existirán 2 turnos de 7,5 horas cada uno y los Domingos de 12:00 a 18:00 hrs. con un modelo de turnos que se puede ver detallado en la siguiente ilustración:

Ilustración 26: Horarios y Turnos de trabajo

Nro. Turno	Cargo	Cantidad Personal	Hrs. Lunes a Sabado	Hrs Domingo	Total Hrs.	Turno Lunes a Sabado	Turno Domingo	Observaciones
Mañana	Jefe de Local	1	7,5		45	11:00 a 18:30		
Mañana	Cajero	1	7,5		45	11:00 a 18:30		
Mañana	Chef	2	7,5		45	11:00 a 18:30	11:00 a 18:00	Día Lunes Libre 1 de los 2 para atender fin de semana
Mañana	Cocinero	2	7,5		45	11:00 a 18:30	11:00 a 18:00	Día Lunes Libre 1 de los 2 para atender fin de semana
Mañana	Ayudante Cocina	2	7,5		45	11:00 a 18:30	11:00 a 18:00	
Mañana	Mesero	4	7,5		45	11:00 a 18:30		
Mañana	Copero	1	7,5		45	11:00 a 18:30		
Mañana	Bartender	1	7,5		45	11:00 a 18:30		
Mañana	Personal de Aseo	1	7,5		45	11:00 a 18:30		
Tarde	Jefe de Local	1	7,5		45	16:30 a 24:00		
Tarde	Cajero	1	7,5		45	16:30 a 24:00		
Tarde	Chef	2	7,5		45	16:30 a 24:00	11:00 a 18:00	Día Lunes Libre 1 de los 2 para atender fin de semana
Tarde	Cocinero	2	7,5		45	16:30 a 24:00	11:00 a 18:00	Día Lunes Libre 1 de los 2 para atender fin de semana
Tarde	Ayudante Cocina	2	7,5		45	16:30 a 24:00	11:00 a 18:00	Día Lunes Libre 1 de los 2 para atender fin de semana
Tarde	Mesero	4	7,5		45	16:30 a 24:00		
Tarde	Copero	1	7,5		45	16:30 a 24:00		
Tarde	Bartender	1	7,5		45	16:30 a 24:00		
Tarde	Personal de Aseo	1	7,5		45	16:30 a 24:00		
Turno Part Time	Cajero Part Time	1			4		11:00 a 18:00	
Turno Part Time	Copero Part Time	1			4		11:00 a 18:00	
Turno Part Time	Bartender Part Time	1			4		11:00 a 18:00	
Turno Part Time	Aseo Part Time	1			4		11:00 a 18:00	
Turno Part Time	Mesero Part Time	4			4		11:00 a 18:00	
Mixto	Chef ejecutivo	1		Libre	45		Libre	

Fuente: Elaboración Propia

Este horario de atención se estableció en función del horario común establecido para restaurantes. Hay que considerar que, para cada turno y personal, existirán 2 períodos de descanso de 15 minutos y uno de 30 minutos como colación. Los horarios de esto se definirán por el jefe de local.

Las funciones de cada personal se definirán en el capítulo “Plan de RRHH”.

7.4. Proveedores:

Las compras de materias primas e insumos necesarios para “Cevi & Sour” se realizarán de manera centralizada, el responsable de esta gestión será el Jefe de Local y Gerente del local principal (primero en aperturar), quien tendrá el control de inventarios, compra y abastecimiento a cada uno de los restaurantes para materias primas e insumos varios, elementos fundamentales que garanticen el buen funcionamiento de los restaurantes.

Los proveedores fueron seleccionados en base a distintos criterios que son: calidad de los productos, facilidad de entregas y despachos, ubicación geográfica, precio y que trabajen en ámbitos sustentables, logística, forma de trabajar, postventa y posibilidades de acuerdos de pago, y finalmente que posean cadena de frío cuando se trata de productos del mar.

Los proveedores de “Cevi & Sour” se dividirán en 5 ítems, entre los que tenemos incluidas las materias primas (3 ítems): El primero y principal de los platos serán los pescados y mariscos congelados, en 2do lugar nos encontramos con las frutas y verduras a utilizar en los procesos de fabricación y el 3ro sobre alimentos, condimentos e insumos para las preparaciones, para estos 3 primeros se consideró que contengan entrega en local y posean cadena de frío cuando sea necesario. Por otra parte, se requiere el 4to ítem sobre insumos para delivery y el 5to asociado al equipamiento para restaurantes.

Los principales proveedores de estos 4 ítems son:

1.- Pescados y Mariscos:

- Salmón del Sur - <https://salmondelsur.cl/>
- Cooke – <https://www.cooke.cl>
- FullMar - <http://fullmar.cl/>
- Fish and Fishes - <https://www.fishandfishes.cl/>

2.- Frutas y Verduras:

- La Vega Virtual - <http://www.vegavirtual.cl/>
- Vegetales y Frutas - <https://www.vegetalesyfrutas.cl/>
- Power Foods – <https://www.thepowerfoods.cl>
- De Perú a su Mesa – www.distribuidoramachupicchu.cl

3.- Alimentos, condimentos e insumos para las preparaciones:

- Inka Market - <https://inkamarket.cl>
- Distribuidora Alt <https://www.distribuidoralt.cl/>
- De Perú a su Mesa - <https://www.distribuidoramachupicchu.cl/>

4.- Insumos para Delivery:

- Empaque Sustentable <https://empaquesustentable.com/>
- Beeco Chile - <https://www.beecochile.com/>

5.- Equipamiento para restaurantes:

- Steward - <https://steward.cl/>
- Medular - <https://medular.cl/>
- Easy <http://www.easy.cl/>
- Sodimac – www.sodimac.cl
- Biggi - <http://www.biggi.cl/>
- Hielos del Sur - <https://hielosdelsur.cl/>
- PC Factory – <https://www.pcfactory.cl>
- Renault – <https://renault.cl>

7.5. Inventario:

Uno de los temas relevantes para la correcta operación y reducción de costos por mermas es el manejo del inventario. Esto debido a que principalmente se contará con productos altamente perecibles los cuales deben ser consumidos durante las próximas 24 hrs. una vez descongelados, tales como el Salmón o el Atún como ejemplos. Es por esto, que se debe trabajar en una estrategia constante en la reducción de las mermas en base a la estimación de las demandas.

El método de control de inventarios será a través del Sistema ABC que proviene del principio de Pareto. Este método nos permite identificar los artículos que tienen un impacto importante en un valor global (de inventario, de venta, de costos). Permite también crear categorías de productos que necesitaran niveles y modos de control distintos.

Ilustración 27 : Sistema ABC para inventarios.



Fuente: Elaboración Propia.

Dada esta clasificación, es que el mayor foco sobre una gestión cuidadosa y efectiva a través de estimaciones adecuadas futuras será sobre los productos A, incluso debido a que en esta clasificación se encontrarán nuestros productos que producen mayor perecibilidad y merma. Para los productos B y C, si bien se debe tener una previsión de su demanda, el foco se debe concentrar en los productos considerados estratégicos, dado que sin ellos por ejemplo la preparación de un plato no se podría realizar (ejemplo común la sal), para estos 2 productos se trabajará con un inventario de seguridad.

Adicionalmente debe existir un control de información con los proveedores sobre temas críticos que puedan afectar al negocio tales como: escases de suministros, veda de productos y caducidad de los productos.

La gestión del inventario se realizará a través de una herramienta TI que se explicará en el capítulo 7.6.

En caso de aprovisionamientos menores debido a un problema con un proveedor o una existencia requerida dentro del día es que se podrá realizar compras en locales cercanos tales como supermercados o minimarkets para surtir de la necesidad momentánea.

7.6. Sistemas de Información TI.

La cadena de establecimientos “Cevi & Sour” requerirá un sistema TI que aborde 2 puntos de control que son: Operación de los locales y backoffice de estos. Dentro de los principales requerimientos que se necesitan tenemos:

- Administración de Caja: Sistema que posea el control total de la administración del local, teniendo en cuenta tiempos por mesa, manejo de reservas en mesas, distribución de garzones, visualización de estado por mesa, facturación, cobranza, división de cuentas, carga de productos, permisos, mapa grafico de mesas, entre otros.
- Cocina: Sistema que permita la mayor eficiencia a la hora de realizar un pedido, es decir, que al realizar un pedido ya sea de un cajero o mesero, la comanda se imprimirá inmediatamente en la cocina para comenzar con las preparaciones requeridas
- Inventario: Sistema que controle el inventario de todas las materias primas de las preparaciones, incluyendo una reducción de estos al ingresar preparaciones, de acuerdo con las cantidades requeridas por plato, agregando la merma existente de estas. Debe permitir ingreso o descarga de inventario en todo momento, control de ingresos, egresos, costos asociados a las compras e informes de estadísticas por uso de materias primas, para hacer más eficiente los procesos de compras y uso de estas.
- Terminal de Mesero: Para que el mesero controle de forma eficaz un pedido, debe poder contar con una Tablet y que el sistema le permita ingresar de forma inmediata el pedido una vez se encuentre confirmado con el cliente.
- Delivery (deseable): Puede que a futuro y de acuerdo con las proyecciones de ventas, pudiese existir un sistema de delivery propio para el manejo de los pedidos. El sistema debe permitir controlar las zonas geográficas, montos asociados por despacho u otros asociados a Delivery.

De acuerdo con los análisis de las herramientas existentes nos encontramos con una

gran variedad que ofrecen servicios muy similares, de las cuales se analizaron 2 para este proyecto que son: Popapp y Resto, siendo esta última la escogida para cumplir con los requisitos establecidos. Para más detalles de este se puede consultar el Anexo J.

Consultando con otros restaurantes (que aparecen dentro de los análisis de este documento), para el control de RRHH u otros de administración, no se utilizan sistemas de control, dado que las magnitudes no lo hacen necesario. Ejemplo procesos de remuneración u otros son controlados por planillas Excel con cálculos automáticos.

7.7. Menú de Productos:

El menú ofrecido para cada local de “Cevi & Sour” será igual y estará conformado por 4 categorías que son: Para picar, Menú de Ceviches, Otras preparaciones y bebestibles (con alcohol y sin alcohol). Este menú podría cambiar periódicamente teniendo en cuenta estacionalidad, demanda y veda de productos del mar.

Para la creación y variación del Menú de “Cevi & Sour” se tendrá en cuenta que existirá una variedad de productos importados de otros países que se pueden encontrar fácilmente en proveedores locales quienes ya poseen estos productos y ayudarán a las preparaciones internacionales.

En ejemplo de parte de la carta se basa en la Ilustración N°28.

Ilustración 28: Menú Cevi & Sour



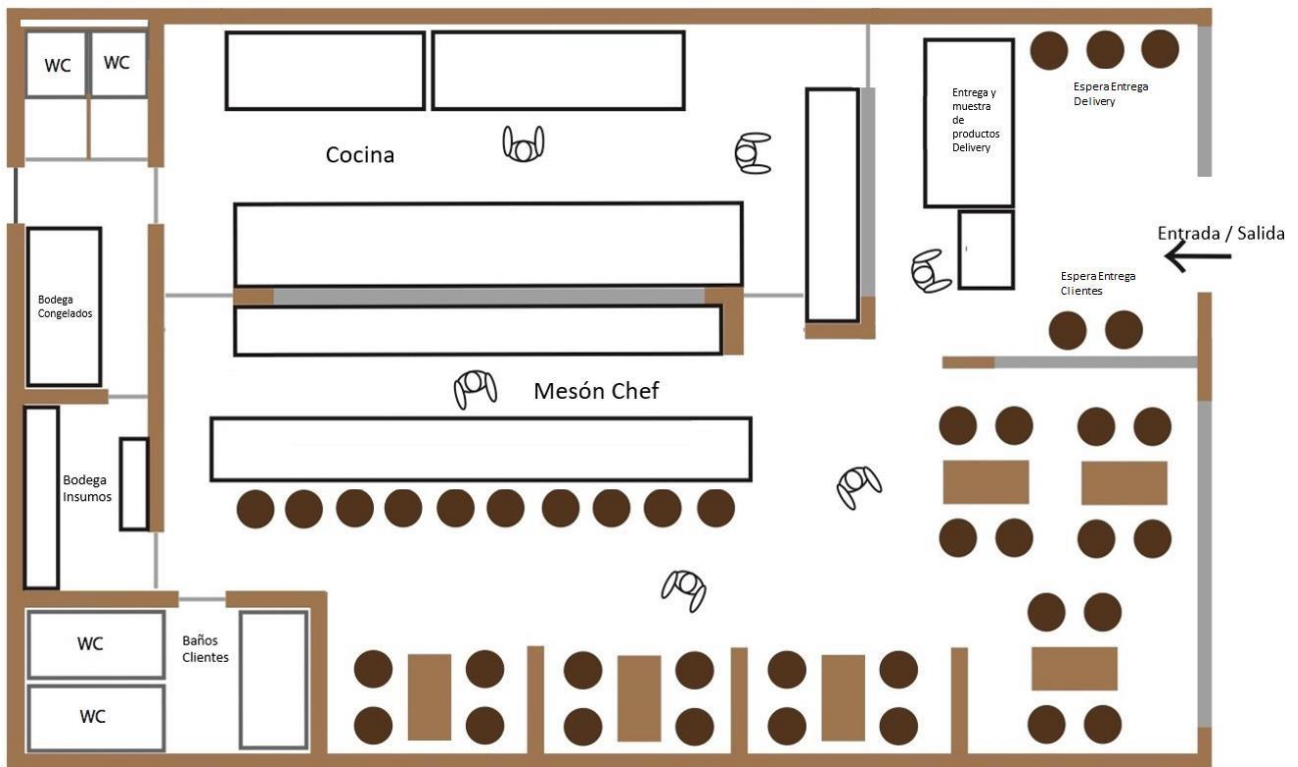
Fuente: Elaboración propia

Para más detalles del Menú Ofrecido por “Cevi & Sour” se pueden consultar en el Anexo K.

7.8. Layout y Capacidades:

Dados los niveles de demanda que se desea cubrir, se ha propuesto tener un layout considerado estándar para los 3 locales, que sean capaces de soportar el mesón del chef para 10 clientes y las mesas para consumo de un total de 6 mesas de 4 sillas pudiendo abordar un total de 24 clientes aproximadamente. Adicionalmente se considera una zona de entrega de los productos de tipo Delivery y la entrega de productos delivery para las distintas apps que vengan en búsqueda de un pedido, más 2 sillas de espera para clientes que pudiesen acudir al local a retiros. Considerando lo dicho anteriormente el diseño del Layout propuesto es el siguiente:

Ilustración 29 : Layout “Cevi & Sour”



Fuente: Elaboración propia

Consideraciones para la ilustración 29 (Layout “Cevi & Sour”):

- La ilustración es una referencia de un local, el cual podría variar por ejemplo por la estructura del local arrendado, los metros cuadrados, terrazas o 2dos pisos abiertos. Ideal varias mesas puedan encontrarse en una terraza.
- La entrada como en muchos locales en arriendo es por solo 1 sector, por lo cual, se debe cuidar que la llegada de grandes volúmenes de productos por parte de los proveedores se realice en horarios que no exista atención a público.
- La entrega de pedidos para Delivery se encuentra junto al mesón del cajero,

existen 5 sillas en las cuales pueden esperar los repartidores y 2 para clientes en espera.

- Se valida con SEREMI de salud y no existen impedimentos legales escritos que impidan el funcionamiento de un mesón que prepare frente a los clientes²⁴, sin embargo, indican que probablemente aparezcan indicaciones una vez esté construido y cuando personal de SEREMI visite las instalaciones como medidas de contaminación y/o temas de COVID-19.


Este diseño podría sufrir algunos cambios los cuales se basarían en los locales encontrados al momento para arrendar. El diseño obedece a la forma de atender a nuestros clientes, en la cual los clientes en primera instancia pasarán por el mesón del chef para luego ser instalados en sus mesas finales de consumo.

8.- PLAN DE VENTAS

8.1.- Fuerza de ventas:

La Fuerza de ventas está conformada por la siguiente estructura:

Ilustración 30 : Fuerza de Ventas Cevi & Sour



Meseros

Los meseros son la pieza fundamental de la Fuerza de Ventas. Ellos serán los encargados de guiar a los clientes durante el proceso de compra. Dentro de las acciones que estos realizarán tenemos:

- Orientar al cliente: Dar a conocer la carta y responder sobre alguna consulta sobre ella.
- Guiar al cliente: Indicar las recomendaciones de acuerdo a los gustos que el cliente pueda declarar.
- Dar a conocer los productos: Apoyar e indicar cuales son nuestros productos innovadores o que posean un mayor consumo y aceptación.
- Realización actividades: Apoyar en la realización de actividades en las cuales participen los clientes (juegos vía Menti.com), dando como premio muestras gratis de cocteles de la casa, dando a conocer estos productos e incentivando su consumo.
- Entrega y retiro de comida y bebestibles.
- Ingresar pedido: Deberá tomar el pedido del cliente e ingresar en sistema para su preparación y posterior cobro. Esta acción se puede realizar durante todo el período de estadía donde el cliente requiere de algún producto.
- Dar a conocer servicio Delivery: Durante la realización de actividades, el mesero deberá dar a conocer el servicio que existe sobre el Delivery de Cevi & Sour relacionado a las cajas pre-armadas y que los clientes puedan llevar esta experiencia a sus hogares.
- Cobros: Llevar la cuenta por pagar al cliente y apoyar en la realización del pago.

Los meseros deberán estar capacitados para transmitir y potenciar la experiencia de los clientes.

²⁴ Documentos asociados a manipulación de alimentos : https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/04/DECRETO_977_96_actualizado_a-octubre-2016.pdf y https://seremi13.redsalud.gob.cl/wrdprss_minsal/wp-content/uploads/2014/08/LOCAL-DE-ELABORACION-DE-ALIMENTOS-CON-CONSUMO.pdf



Chef

El chef tendrá 2 misiones relacionados como Fuerza de Ventas que son:

- Dar a conocer las distintas preparaciones, hablar sobre ellas e intentar persuadir la decisión de compra de los clientes. Esta actividad se realiza en el mesón dispuesto para los clientes donde el chef se encontrará realizando las distintas preparaciones.
- Videos sobre preparaciones en casa. Grabación de la preparación de las recetas a través de la caja pre-armada como servicio Delivery.



Jefe de Local

Dentro de sus funciones asociado a Fuerza de Ventas tendrá: la responsabilidad de atender los reclamos y velará por el servicios post venta (reclamos, malas calificaciones y evaluaciones directas con los clientes). Deberá velar por la mejora continua sobre los datos obtenidos en servicios de post venta. Adicional deberá servir de apoyo en redes sociales frente a consultas de potenciales clientes que requieran alguno de los servicios de Cevi & Sour.



Cajeros

El cajero tendrá 2 misiones relacionados como Fuerza de Ventas que son:

- Entregar cuenta por pagar a meseros para que realicen el cobro.
- Toma y control de pedidos asociados a Delivery.



Community Manager

El community Manager será el encargado de atraer clientes potenciales a través de las redes sociales, creando publicaciones sobre las preparaciones, los distintos servicios y promociones de Cevi & Sour.

Fuente: Elaboración Propia

Hay que considerar que estas acciones están directamente relacionadas con las ventas hacia el cliente. El resto de las funciones de cada cargo será descrito en el capítulo “Plan de RRHH”.

8.2.- Postventa:

El servicio de postventa de “Cevi & Sour” será realizado por los meseros, el jefe de local y el Community Manager. Este tendrá 4 funciones principales que son:

- **Acercarse al cliente:** Una vez terminado un proceso de compra, se debe preguntar al cliente como estuvo la comida para conocer su evaluación del servicio, obteniendo información muy valiosa para realizar la mejora continua al servicio. Esta acción la pueda realizar el mesero o el jefe de local. Para los servicios de Delivery se debe considerar una encuesta online.
- **Dar a conocer los servicios de Delivery:** La intención es ofrecer a los clientes o potenciales clientes la oportunidad de llevar a cabo la experiencia obtenida en el local a sus hogares. Esta función la realizan los meseros y jefe de local al terminar una atención donde se le comenta sobre este tipo de servicio y/o a través de las redes sociales por el Community Manager.
- **Toma de reclamos:** Tomar los reclamos o quejas sobre el servicio que un cliente pueda haber opinado y hacerse cargo de él. Esto ya sea viendo una mejora en el proceso de atención o reparación del daño causado al cliente (ejemplo, productos erróneos en la entrega de delivery). Este proceso puede ser presencial durante una atención que sería atendida por el Jefe de Local o por el Community Manager en caso de reclamos o consultas por las redes sociales.
- **Compartir experiencias:** Muchos clientes regularmente realizan publicaciones en sus redes sociales en las cuales podrían etiquetar a Cevi & Sour, idealmente es tomar esas publicaciones y repostearlas en los muros oficiales de las redes sociales de la empresa. Esta actividad es realizada por el Community Manager.

8.3.- Canales de Ventas:

Los canales de venta para “Cevi & Sour” serán inicialmente 3, que se conforman de la siguiente forma:

- **Directo en local:** Compra y adquisición de productos o servicios para consumo en el local o para llevar. Los medios de pago serán Tarjetas bancarias (débito o crédito) y/o efectivo.
- **Aplicaciones de Delivery:** Los productos serán publicados en 3 de las aplicaciones de Delivery que existen actualmente en Chile que son: Uber Eats, Rappi y Pedidos Ya. Dependiente de la demanda en el local es que este canal podría cerrarse en ciertos horarios para poder cubrir la demanda en tiempo y forma. Los medios de pago para estos canales son los establecidos por las aplicaciones.
- **Página web:** A través de la página web se podrá adquirir el servicio de Delivery de cajas pre-armadas para disfrutar en familia. Esto permitirá que se realice una compra con un mínimo de 48 hrs. de anticipación para la preparación y envío de estas. Los medios de pagos serán Tarjetas bancarias (débito o crédito) a través

de los sistemas de pago de Transbank.

Si bien inicialmente se habla de contar con estos 3 canales de venta, no se descarta el poder agregar algunos adicionales posteriormente tales como redes sociales o canales telefónicos.

8.4.- Proyección de Ventas:

Para poder realizar una estimación de la demanda y las proyecciones de venta asociadas a esta, existen algunos factores actuales que modificaron cualquier dato histórico que se pudiese obtener. Estos factores actuales están relacionados a la pandemia de Covid-19 y las restricciones de movilidad asociadas a esta, las cuales han mantenido incertidumbre en las situaciones futuras cuando está ya se encuentre más controlada, incluso se han podido ver ya resultados sobre los cambios de comportamiento frente al consumo, por ejemplo, el año 2020 las ventas a través de Delivery aumentaron un 69,7% respecto al año 2019²⁵.

Dada la situación actual de incertidumbre, es que el análisis se efectuó en el mes de octubre 2021 simulando el escenario más cercano a la futura realidad, donde ya existe apertura completa de los restaurantes con un flujo de clientes en local alto y una demanda de Delivery en base al escenario mixto. Bajo este escenario se consideró analizar un restaurante que tenga la mayor similitud a “Cevi & Sour”.

Dentro de la búsqueda de restaurantes por Providencia o Ñuñoa, no se logró dar con un restaurante enfocado en la venta de ceviches, que, si bien pueden tener nombres asociados a este, son restaurantes de comida peruana o sus platos principales no son el foco del ceviche. Finalmente se dio con un local llamado “La Cevichería” ubicado en la comuna de la Florida, la cual posee una amplia carta dedicada a los ceviches y productos del mar. Lo primero que se hizo fue asistir y consumir los productos de este local para apreciar directamente el comportamiento de compra de la gente (observar el comportamiento de compra).

²⁵ El impacto que tuvo la pandemia en las ventas de delivery de locales de comida en 2020. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-impacto-que-tuvo-la-pandemia-en-las-ventas-de-delivery-de-locales-de-comida-en-2020/JWJH4NSXLVGAFEGPRLK6JUX3IU/>.

Ilustración 31: Ceviche Tailandés restaurante “La Cevichería”



Fuente: Foto propia obtenida el día 11 de octubre en local “La Cevichería”

Durante esta visita se logró apreciar que, si bien la carta posee otra amplia gama de productos, gran parte de los clientes se encontraban consumiendo algún tipo de ceviche. Posterior a esta observación se conversó con el jefe de local con quienes se obtuvieron algunos datos y, adicionalmente se pidió un favor a la recepcionista (existe una persona en la entrada quién ayuda a acomodar en las mesas a los clientes) para saber cantidad de clientes que ingresan en los horarios peaks de un día de semana y un fin de semana. Los datos obtenidos entre ambos son:

Ilustración 32: Datos “La Cevichería”

Capacidad	Local con capacidad para 106 clientes (sillas).
Cientes Horario Almuerzo	Se tomo la muestra de 2 días (semana y fin de semana) obteniendo que la cantidad de clientes atendidos en horarios de almuerzo (13 a 15:30 horas), la cual fue de 134 clientes un día Miércoles y 198 el día sábado.
Cientes horario pm	Se tomo la muestra de 2 días (semana y fin de semana) obteniendo que la cantidad de clientes atendidos en horario peak de la tarde (18 a 20:30 horas), la cual fue de 65 clientes un día Miércoles y 117 el día sábado.
Consumo de ceviche	Aproximadamente el 60 % de las preparaciones son ceviches.
Pedidos Delivery	Para un día de semana los pedidos de delivery (o para llevar) se encuentran entre los 14 a 18 pedidos. Para el fin de semana estos se encuentran entre los 30 y 32 pedidos.
Valores Promedio	El valor promedio de un ceviche se encuentra en \$ 14.900.

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en “La Cevichería”

Dentro de los datos obtenidos se puede observar que existe una rotación de sillas en horarios peak de 1,87 (198/106). Si bien se pudo obtener el valor promedio de un ceviche, por el lado de consumo promedio, solo se obtuvo el dato que oscila entre los 18.000 y 25.000 pesos por silla, dato que posee gran diferencia, por ende, se requerirá establecer en el plan financiero un consumo promedio por cliente para “Cevi & Sour”.

Adicionalmente hay que considerar que el local no se encuentra en una zona gastronómica o cercana a otros locales (Dirección: Lia Aguirre 352, La Florida), los clientes que asisten van directamente a este restaurante o viven cerca de él, lo cual nos indica que posee un plus de poder atraer clientes.

Para establecer una relación entre las comunas en las cuales se desean establecer los locales y la comuna de la Florida, se utilizaron los siguientes datos demográficos:

Tabla 4: Datos demográficos.

Comuna	Proyección INE Cantidad Total Habitantes	Población entre 30 y 64 años
Providencia	160.043	84.592
Ñuñoa	255.823	132.653
Las Condes	335.296	158.577
La Florida	405.185	192.036

Fuente: Elaboración propia en base a datos de BCN²⁶

Considerando todos los datos anteriores obtenidos, podríamos obtener la siguiente tabla en relación con los consumos:

Tabla 5: Proyección de Ventas

Comuna	Población objetivo	Cientes promedio horarios Peak	Consumo Promedio fuera Horario Peak	Solicitudes Delivery Promedio
Providencia	84.592	108	27	18
Ñuñoa	132.653	169	43	28
Las Condes	158.577	202	51	33
La Florida	192.036	233	59	20

Fuente: Elaboración propia

Estos datos fueron calculados en base a los siguientes supuestos:

- Los clientes fueron calculados en base a la relación población objetivo de la comuna de la Florida contra las otras.
- Una vez obtenido el dato anterior, se multiplica por 1,4 asociado a la población comercial que no posee el local de la Florida y con los cuales contarían los locales

²⁶ Biblioteca del congreso nacional de Chile “Reportes Comunales”
<https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/index.html>

de “Cevi & Sour”.

- Una vez hecho el paso anterior, se le saca el 25 %, asociado al castigo de ser un local nuevo (este dato considerado como promedio para el primer año de funcionamiento).
- Las solicitudes de Delivery fueron multiplicadas x2 debido a que el local de la Florida en varios momentos de los horarios peak cierra los pedidos por aplicaciones debido a la demanda local.
- La población objetivo fue asociado a personas que tienen entre 30 y 64 años.

Finalmente considerando los pedidos de Delivery de tipo “experiencia en tu hogar” con las cajas pre-armadas no poseen datos asociados a competencia, se estimada una demanda semanal de 8 de estas, cuando la marca y el proceso de maduración de los locales ya se encuentre en un 100 %.

Los valores económicos asociados a esta proyección de ventas serán revisados en el Capítulo 10, asociado a la evaluación financiera de “Cevi & Sour”.

9.- PLAN ORGANIZACIONAL (RRHH)

9.1.- Organigrama de la organización:

El organigrama de “Cevi & Sour” se dividirá en 2 que son: el ambiente administrativo central de las 3 tiendas y el organigrama de cada tienda. La conformación de cada uno de estos será de la siguiente forma:

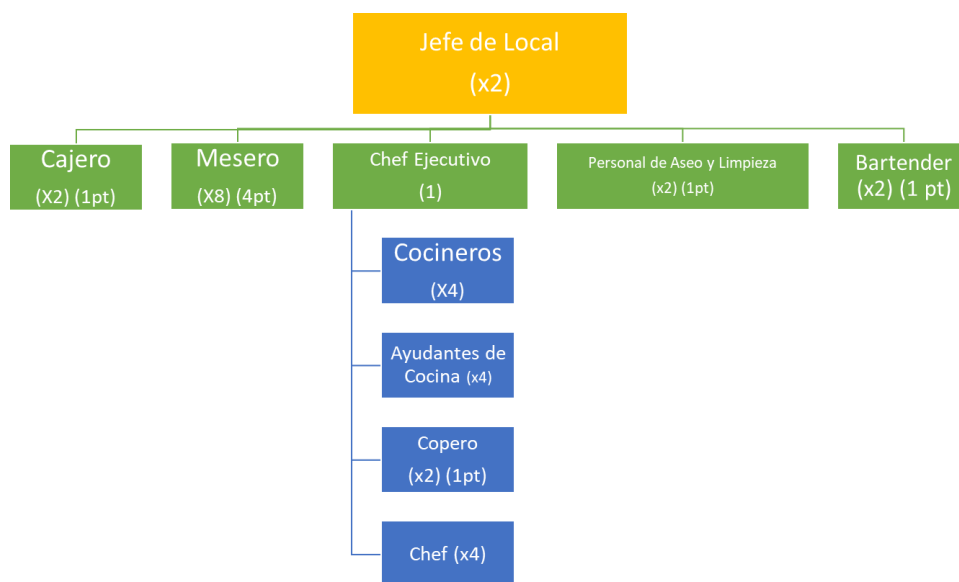
Ilustración 33: Organigrama Administración



Fuente: Elaboración Propia

Este equipo es el que conforma la administración central de las 3 tiendas. La definición de las funciones para cada puesto se puede visualizar en el Anexo I.

Ilustración 34: Organigrama local



Fuente: Elaboración Propia

Este equipo es el que conformará el funcionamiento de un local físico. La definición de las funciones para cada puesto se puede visualizar en el Anexo I.

9.2.- Capacitación del Personal:

Con el fin de impulsar las habilidades y conocimientos, es que se utilizarán ciertas herramientas que permitan mantener la cultura de atención de los locales de Cevi & Sour, para que sean capaces de transmitir lo aprendido a los clientes, obteniendo los niveles de calidad deseados. Las herramientas a utilizar son:

- Plan de Inducción: Durante el primer día de trabajo de cada empleado nuevo, se le realizará un recorrido por todas las estaciones del restaurante, para que identifique plenamente al equipo con el que va a trabajar y en 2do lugar para entender el funcionamiento de cada una de estas. Durante los próximos 4 días de la primera semana si bien se encontrará realizando ya sus tareas por las que fue contratado, será guiado por el jefe de local, para ir absorbiendo la cultura de la empresa.
- Talleres internos: En Cevi & Sour la idea es que todos sepan el funcionamiento especialmente de la cocina, por lo que se realizarán talleres internos sobre cocina para todos los empleados, así por ejemplo incentivando al personal de aseo en poder realizar carrera y ser asistentes de cocina o en un futuro un cocinero.
- Planes de sucesión: Se desarrollarán planes que definan como los cargos dentro de la organización puedan ser optados en primera instancia por los mismos trabajadores que quieran ya sea cambiar de área o crecer personalmente con el

desafío de un nuevo cargo y responsabilidades.

- Evaluación 360: Se buscará una consultora que nos pueda apoyar en la realización de evaluaciones 360 semestralmente, para medir las distintas competencias de los empleados, permitiendo reconocer donde existen puntos de mejora con los cuales se pueda trabajar y capacitar al empleado.

9.3.- Gestión del Desempeño:

La gestión del desempeño es fundamental de cara al éxito de cada establecimiento, debido a que son los empleados los que hacen la empresa, entregando los valores y cultura a los clientes, ya sea en las preparaciones realizadas como en la atención a través de todo el Customer Journey de estos. Lo que se quiere lograr es que exista un ciclo del desempeño constante sobre el cual sustentar el funcionamiento de esta. Las etapas de esta se conforman de la siguiente manera:

Ilustración 35 : Etapas Gestión del Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

- I. Planificación de Metas: El gerente general establecerá los lineamientos que se requieren para el funcionamiento de cada uno de los locales, en sus distintos ámbitos. Esto se hace en conjunto con todo el equipo, para estar alineados y también tomar las recomendaciones que puedan entregar los trabajadores en base a su experiencia.
- II. Revisión: Las jefaturas deberán realizar constante revisión, seguimiento y evaluación de las metas previamente establecidas. La idea es que se realice en tiempo real en la realización de las actividades. No es necesario realizar una revisión formal para buscar alguna mejora sobre algún proceso.
- III. Feedback: Todos los cierres de mes se deberá realizar una reunión en equipo tipo

retrospectiva sobre lo logrado y realizado durante el mes, buscando lo que se hizo bien y que se podría mejorar para el funcionamiento del local. Adicionalmente trimestralmente se requerirá que los cargos de jefatura tengan un feedback personal con cada uno de los funcionarios en base a la revisión diaria y la evaluación 360° que se haya realizado, en los cuales se vea su nivel de cumplimiento en base a las metas y puntos de mejora asociados a este.

Este proceso de 3 etapas es una tarea constante y cíclica, la cual será supervisada por el gerente general que sea realizada de forma correcta.

9.4.- Compensaciones:

Cevi & Sour basará su estrategia de compensación en base a criterios financieros y no financieros, los cuales incluyen distintos ámbitos, ilustrados en la siguiente imagen:

Ilustración 36: Sistema Compensación Financiero y No Financiero



Fuente: Esquema de compensación de Sistemas humanos
<https://www.shdemexico.com/plan-de-compensacion-total/>.

9.4.1.- Financieros:

Dentro de las compensaciones financieras que son directas, existirán 2 ítems que son:

- **Compensación fija:** En base a la planificación financiera, la empresa determinará a futuro salarios iguales o mejores a los que otorguen nuestros competidores, los cuales se deberán monitorear constantemente e ir actualizando, tomando en cuenta por ejemplo la inflación y años de antigüedad en la empresa.

- **Compensación variable:** En base las planificaciones financieras futuras, se determinará un modelo de compensación en base a los resultados y utilidades de cada local. Estos podrían incluir: bono fiestas patrias y navidad, bono reconocimiento por desempeño y resultados de la empresa.

Dentro de las compensaciones financieras indirectas, las cuales podrían incluir los siguientes ítems:

- Seguros de salud complementarios.
- Pago de licencias.
- Descuentos sobre consumo interno (precio costo).
- Convenios dentales.
- Cursos de gastronomía.
- Bonificaciones por horas extra.
- Alimentos y bebidas para hora de colación.

9.4.2.- No Financieros:

Para darle la importancia a este ámbito es que usaremos una frase encontrada en internet, “El salario económico atrae talento, el salario emocional lo vuelve exitoso”²⁷. Es por esta razón que existirá un enfoque en lo no financiero basado en los siguientes puntos:

- I. **Actividades recreativas:** Se estima realizar 1 o 2 salidas al año en la cual comparte todo el personal.
- II. **Flexibilidad horaria:** En casos de que un empleado requiera un permiso por algún trámite personal, se aceptaría buscando alguien que lo pueda cubrir. La idea es recuperar ese tiempo devolviéndole el favor cuando otro empleado lo requiera.
- III. **Planes de capacitación y desarrollo laboral:** Tema tratado en el capítulo 9.2.
- IV. **Reconocimiento:** Se implementará una política de reconocimiento de acuerdo a los éxitos o logros de los empleados.
- V. **Clima laboral:** Existirá un continuo monitoreo del clima laboral, por parte del Jefe de Local y del Gerente General cuando requiera validar lo indicado por el jefe de local. La idea es que siempre exista una comunicación fluida entre los empleados, en base a conocer su motivación actual y como mejorar en casos de que esta se encuentre baja.

²⁷ Jaime Leal

9.5.- Implementación:

La implementación de los planes organizacionales de Cevi & Sour serán aplicados paulatinamente, basado en el desarrollo de la empresa, su expansión, crecimiento y salud financiera a la hora de tomar las decisiones o avances sobre este, pudiendo realizar cambios a lo largo del tiempo.

10.- EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

10.1.- Inversiones y Financiamiento:

Para la puesta en marcha de la cadena de restaurantes “Cevi & Sour” es necesario inversión de: Adquisición de mobiliario, artículos de oficina, equipamiento de cocina, ambientación, entre otros. Detalles se pueden ver en el Anexo L.

Dentro del monto inicial para dar inicio y continuidad de funcionamiento sobre los primeros meses es que se requiere un Capital de Trabajo que considere: inventario inicial, gastos corrientes (cuentas básicas, mensualidad local, sueldos, pago de créditos, entre otros) y un 20 % adicional por desvíos que pudiesen ocurrir y poder cubrir. Detalles se pueden visualizar en el Anexo M.

El monto total de la inversión inicial para el funcionamiento del primer local junto con el capital de trabajo necesario para iniciar la actividad es el siguiente:

Tabla 6 : Inversión Inicial. Datos en miles de CLP (KCLP)

Insumo / Activo	Valor Total Promedio
Zona Cajeros	1.460
Baños	840
Cocina	29.380
Vestidores	1.120
Salón	9.610
Labor Oficina	19.385
Obras / Ambientación	29.500
TOTAL EQUIPAMIENTO	91.295

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Capital de trabajo. Datos en miles de CLP (KCLP)

Capital de Trabajo	Valor
Inventario inicial	18.500
Gastos Operacionales	142.320
Remanente (20 % desvíos)	28.464
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	189.284

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo el plan de negocios se generará un financiamiento de la apertura del primer local a través de un 30 % de capital propio y el 70 % restante a través de financiamiento a través de crédito. La cotización de financiamiento se calculó mediante un crédito Pyme con Banco Santander, el cual nos entregó una tasa a noviembre 2021 de 0,69 % mensual. La estimación del valor de las cuotas (amortización e intereses) se hizo a 48 meses (Ver Anexo N).

Con los datos indicados tenemos finalmente el siguiente plan de financiamiento:

Tabla 8 : Plan de Financiamiento. Datos en miles de CLP (KCLP)

Plan de Financiamiento	
Concepto	Costo
Inversión Total	91.295
Capital de Trabajo	189.284
Necesidad Financiera	280.579
Recursos propios (30 %)	84.174
Financiamiento Crédito (70%)	196.405

Fuente: Elaboración propia.

Para el 2do local (3er año) y el 3er local (5to año) el financiamiento será de un 100 % a través de crédito pyme para la inversión, el capital de trabajo será a través de los movimientos propios de caja y ganancias del 1er local, para operar el 2do local y del 1er y 2do para el funcionamiento del 3ro.

10.2.- Flujos económicos proyectados:

Para realizar la proyección de los flujos económicos se realizaron 2 ejercicios, uno asociado al 1er y 2do año de funcionamiento de un local, el cual posee un proceso de maduración junto a otras características que van cambiando durante estos períodos, por lo cual, se procedió a realizar un flujo de caja de manera mensual para explicar ciertos puntos asociados a estos períodos. Posteriormente con los datos obtenidos de los flujos del año 1 y 2 de la apertura de un local, se proyecta anualmente su operación.

Los datos obtenidos de forma mensual se proyectan de la siguiente manera:

Ilustración 37 : Flujo de caja año 1. Datos en miles de CLP (KCLP)

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por ventas		0	0	13.970	16.485	19.452	22.370	25.725	29.584	33.134	37.110	41.563	45.719
Costos por ventas		0	0	7.264	8.242	8.753	9.395	9.776	10.946	11.928	12.988	14.547	16.002
Ingresos - Ventas		0	0	6.706	8.242	10.699	12.974	15.950	18.638	21.206	24.121	27.016	29.718
Gastos	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Salario Administrativo		2.300	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600
Salario Local		2.200	7.760	13.932	13.932	13.932	13.932	13.932	13.932	13.932	13.932	13.932	13.932
Comisión T Debito / Credito		0	0	262	309	365	419	482	555	621	696	779	857
Comisión Delivery		0	0	227	268	316	364	418	481	538	603	675	743
Arriendo Local		3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060	3.060
Agua		30	30	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
Energía Eléctrica		50	60	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980
Gas		0	20	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Teléfono e Internet		0	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Suministros de Oficina		0	150	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Artículos de Limpieza y Proc. COVID Limpieza		290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Control Plagas		250			250			250			250		
Software para restaurant			55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Bonos y/o Reconocimientos					960			1.200					1.200
Marketing		4.000	910	910	910	910	910	910	910	910	910	910	910
Actividades Recreativas						600			600				
Reparaciones / Mejoras					600				600			600	
TOTAL GASTOS		12.180	14.975	22.691	24.589	23.483	22.985	25.152	23.837	23.362	24.351	23.657	25.002
Depreciación													-81.140
Gastos Financieros		-1.355	-1.331	-1.307	-1.283	-1.259	-1.234	-1.209	-1.184	-1.159	-1.134	-1.109	-1.083
Perdida ejercicio anterior		0	-13.535	-29.841	-47.134	-64.764	-78.807	-90.051	-100.463	-106.847	-110.162	-111.526	-109.275
Utilidad antes de impuesto		-13.535	-29.841	-47.134	-64.764	-78.807	-90.051	-100.463	-106.847	-110.162	-111.526	-109.275	-186.782
Impuestos (25 %)													
Utilidad después de impuesto		-13.535	-29.841	-47.134	-64.764	-78.807	-90.051	-100.463	-106.847	-110.162	-111.526	-109.275	-186.782
Depreciación													81.140
Perdida ejercicio anterior		0	13.535	29.841	47.134	64.764	78.807	90.051	100.463	106.847	110.162	111.526	109.275
Flujo Operacional		-13.535	-16.306	-17.293	-17.630	-14.043	-11.245	-10.412	-6.384	-3.315	-1.363	2.251	3.633
Inversión		-91.295											
Capital de Trabajo		-189.284											
Recuperación Capital de Trabajo													
Prestamo		196.405											
Amortizaciones		-3.465	-3.489	-3.513	-3.538	-3.562	-3.587	-3.611	-3.636	-3.661	-3.687	-3.712	-3.738
Flujo No Operacional		-84.174	-3.465	-3.489	-3.513	-3.538	-3.562	-3.587	-3.611	-3.636	-3.687	-3.712	-3.738
Flujo de Caja		-84.174	-17.001	-19.796	-20.806	-21.167	-17.605	-14.831	-14.024	-10.020	-6.977	-5.050	-105

Fuente: Elaboración propia.

Algunas consideraciones especiales del funcionamiento del primer año de un local y el flujo de caja asociado a este año son:

- Para los meses 1 y 2, no existen ingresos ni costos por ventas, debido a que en ese período se encontrará en proceso de habilitación el local.
- Dado el % de ventas, cierto personal se considerará a contar del 2do año, cuando exista un proceso de maduración y ventas mayor.
- Se utiliza una depreciación acelerada a 1 año, que se encuentra permitida por la modificación de la ley 21.210²⁸.
- Para los meses 1 y 2 solo se consideran salarios para el personal administrativo y personal del local que requieren inducciones y apoyo en la correcta implementación del local (ej: Chef Ejecutivo).
- Existe un proceso de maduración sobre las ventas de los locales que se estima llegar al término del 2do año. Comenzando por el mes 1 que considera totalizar la venta de un 15 % por sobre lo estimado a futuro, con tasas de crecimiento que se

²⁸ Ley 21.210 consultar en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1142667>

estima lleguen al mes 12 a un 42 % de las estimaciones de venta con un proceso total de maduración (adicional considerar que se estima no contar con patente de alcoholes el primer año).

- Los costos por ventas en los primeros 6 meses asociados a ventas (mes 3 al 8) poseen un mayor %, partiendo por un 52 % en el mes 1 reduciendo gradualmente, considerando que existen procesos de maduración en las mermas en las preparaciones, en el uso de los productos y finalmente en la perecibilidad que poseen los productos del mar. La tasa a la que se quiere llegar es a un 35 % a contar del mes 9, considerando las mermas y perecibilidad que posee un mayor riesgo en los productos del mar.
- La comisión por delivery se encuentra asociada % de comisiones aplicadas al valor de venta a través de las aplicaciones actuales de Delivery.
- Se encuentran incluidos gastos asociados al plan de RRHH, que incluyen actividades extraprogramáticas y bonos y/o reconocimientos.

Ilustración 38 : Flujo de caja año 2. Datos en miles de CLP (KCLP)

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos por ventas	57.835	63.619	69.980	75.579	81.625	87.339	79.435	83.406	87.577	89.328	91.115	92.026
Costos por ventas	20.242	22.266	24.493	26.453	28.569	30.569	27.802	29.192	30.652	31.265	31.890	32.209
Ingresos - Ventas	37.593	41.352	45.487	49.126	53.056	56.770	51.633	54.214	56.925	58.063	59.225	59.817
Gastos	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Salario Administrativo	2.369	2.678	2.678	2.678	2.678	2.678	2.678	2.678	2.678	2.678	2.678	2.678
Salario Local	20.921	20.921	20.921	20.921	20.921	20.921	20.921	20.921	20.921	20.921	20.921	20.921
Comisión T Debito / Credito	1.084	1.193	1.312	1.417	1.530	1.638	1.489	1.564	1.642	1.675	1.708	1.725
Comisión Delivery	940	1.034	1.137	1.228	1.326	1.419	1.291	1.355	1.423	1.452	1.481	1.495
Arriendo Local	3.152	3.152	3.152	3.152	3.152	3.152	3.152	3.152	3.152	3.152	3.152	3.152
Agua	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
Energía Eléctrica	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009
Gas	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Telefono e Internet	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Suministros de Oficina	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Artículos de Limpieza y Proc. COVID Limpieza	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299
Control Plagas	258	0	0	258	0	0	258	0	0	258	0	0
Software para restaurant	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Bonos y/o Reconocimientos	0	0	0	0	0	0	1.200	0	0	0	0	1.200
Marketing	937	937	937	937	937	937	937	937	937	937	937	937
Actividades Recreativas	0	0	0	0	0	700	0	0	700	0	0	0
Reparaciones / Mejoras	0	0	0	0	800	0	0	800	0	0	800	0
TOTAL GASTOS	31.413	31.666	31.889	32.343	33.096	33.196	33.678	33.159	33.205	32.824	33.428	33.860
Depreciación												
Gastos Financieros	-1.057	-1.031	-1.005	-979	-952	-925	-899	-872	-844	-817	-789	-761
Perdida ejercicio anterior	-186.782	-181.659	-173.005	-160.411	-144.606	-125.598	-102.950	-85.893	-65.709	-42.833		
Utilidad antes de impuesto	-181.659	-173.005	-160.411	-144.606	-125.598	-102.950	-85.893	-65.709	-42.833	-18.411	25.007	25.195
Impuestos (25 %)										4.603	-6.252	-6.299
Utilidad después de impuesto	-181.659	-173.005	-160.411	-144.606	-125.598	-102.950	-85.893	-65.709	-42.833	-13.808	18.755	18.896
Depreciación												
Perdida ejercicio anterior	186.782	181.659	173.005	160.411	144.606	125.598	102.950	85.893	65.709	42.833	0	0
Flujo Operacional	5.123	8.655	12.594	15.805	19.008	22.649	17.056	20.184	22.876	29.025	18.755	18.896
Inversión												
Capital de Trabajo												
Recuperación Capital de Trabajo												
Prestamo												
Amortizaciones	-3.764	-3.790	-3.816	-3.842	-3.869	-3.895	-3.922	-3.949	-3.976	-4.004	-4.031	-4.059
Flujo No Operacional	-3.764	-3.790	-3.816	-3.842	-3.869	-3.895	-3.922	-3.949	-3.976	-4.004	-4.031	-4.059
Flujo de Caja	1.359	4.865	8.778	11.963	15.139	18.753	13.134	16.235	18.900	25.021	14.724	14.837

Fuente: Elaboración propia.

Algunas consideraciones especiales del funcionamiento del segundo año de un local y el flujo de caja asociado a este año son:

- A contar del mes 13 se aumenta un 15 % las ventas, por el concepto de contar con una patente de alcoholes ya aprobada. Se estimó una demora de 12 meses

en la tramitación de esta.

- Se realiza la contratación del personal restante.
- El proceso de maduración del local que llegó al 42 % el año 1, se estima que al mes 24 ya cuenta con un proceso finalizado al 100 %.
- En el mes 22 se encuentra considerado el inicio de cobro de impuestos (considerando un flujo positivo).
- Se consideran 6 meses que incluyen un 15 % de castigo en las ventas por temporada baja (Otoño – Invierno).
- El aumento de sueldos y otros ítems se les aumento un 3 % considerando una inflación controlada y ajustada al año 2023 indicada por el informe de política monetaria del banco central.²⁹

Finalmente, la proyección anual a 7 años de “Cevi & Sour” quedaría de la siguiente manera:

Ilustración 39 : Flujo de Caja anualizado. Datos en miles de CLP (KCLP)

	Apertura Local Nuñoa		Apertura Local Providencia			Apertura Local Las Condes		
	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7
Ingresos por ventas		285.111	958.864	1.428.075	2.101.828	2.571.039	3.244.792	3.428.892
Costos por ventas		109.842	335.603	509.880	735.640	899.864	1.135.677	1.200.112
Ingresos - Ventas		175.269	623.262	918.195	1.366.188	1.671.175	2.109.115	2.228.780
Gastos	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7
Salarios Administrativos		30.900	31.827	65.592	66.547	150.796	155.320	159.979
Salarios Personal local		149.280	251.056	412.346	517.176	695.814	873.129	899.323
Comisión T Debito / Credito		5.346	17.979	26.776	39.409	48.207	60.840	64.292
Comisión Delivery		4.633	15.582	23.206	34.155	41.779	52.728	55.719
Arriendo Local		36.720	37.822	86.692	89.293	187.816	193.450	199.254
Agua		1.510	1.792	3.457	3.747	5.567	6.420	6.613
Energía Eléctrica		9.910	12.113	23.058	25.327	37.301	43.390	44.692
Gas		920	1.112	2.128	2.326	3.436	3.985	4.104
Telefono e Internet		440	494	978	1.034	1.561	1.771	1.824
Suministros de Oficina		1.150	1.236	2.496	2.584	3.958	4.428	4.560
Artículos de Limpieza y Proc. COVID Limpieza		3.480	3.584	7.387	7.495	11.636	12.840	13.225
Control Plagas		1.000	1.032	2.093	2.126	3.282	3.589	3.697
Software para restaurant		605	680	1.344	1.421	2.147	2.435	2.508
Bonos y/o Reconocimientos		3.360	2.400	5.933	4.944	8.764	8.347	8.597
Marketing		14.010	10.000	16.583	14.563	18.745	16.354	16.567
Actividades Recreativas		1.200	1.400	2.678	2.884	4.282	4.869	5.015
Reparaciones / Mejoras		1.800	2.400	14.326	4.944	22.059	5.092	27.059
TOTAL GASTOS		266.264	392.509	697.073	819.975	1.247.150	1.448.986	1.517.029
Depreciación		-81.140		-86.081		-91.324		
Gastos Financieros		-14.647	-10.931	-14.119	-7.904	-10.067	-3.669	
Perdida ejercicio anterior			-186.782					
Utilidad antes de impuesto		-186.782	33.039	120.922	538.310	322.634	656.460	711.751
Impuestos (10 % / 25 %)			-8.260	-30.230	-134.577	-80.659	-164.115	-177.938
Utilidad después de impuesto		-186.782	24.779	90.691	403.732	241.976	492.345	533.813
Depreciación		81.140	0	86.081		91.324		
Perdida ejercicio anterior			186.782					
Flujo Operacional		-105.642	211.562	176.773	403.732	333.300	492.345	533.813
Inversión		-91.295		-96.855		-102.753		
Capital de Trabajo		-189.284						
Recuperación Capital de Trabajo								189.284
Prestamo		196.405		96.855		102.753		
Amortizaciones		-43.201	-46.917	-72.256	-78.472	-74.385	-80.783	
Flujo No Operacional		-84.174	-43.201	-46.917	-72.256	-74.385	-80.783	189.284
Flujo de Caja		-84.174	-148.843	164.645	104.516	258.915	411.562	723.097

Fuente: Elaboración propia.

Algunas consideraciones del funcionamiento de los 7 años del plan de negocios de Cevi & Sour son:

- El plan se estima a 7 años considerando un retorno del capital de trabajo al término de este.

²⁹ IPoM : <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-septiembre-de-2021>

- En el año 1 se apertura el primer local ubicado en la comuna de Ñuñoa.
- En el año 3 se apertura el segundo local ubicado en la comuna de Providencia. Para los años 1 y 2 de funcionamiento de este local, se considerará el mismo proceso de maduración explicado anteriormente en el flujo de caja mensual.
- En el año 5 se apertura el tercer local ubicado en la comuna de las Condes. Para los años 1 y 2 de funcionamiento de este local, se considerará el mismo proceso de maduración explicado anteriormente en el flujo de caja mensual.
- Para los locales 2 y 3, no se considera inyectar capital de trabajo, considerando que trabajará con los flujos de caja del local 1.
- Para la apertura del local, se considera aumentar la dotación de personal administrativo y realizar aumento de salario al gerente general.
- Cada 2 años de funcionamiento de un local, se considera un monto mayor en reparaciones debido a renovación del local, pintura, modificaciones, entre otros.
- Para todos los años se consideró un aumento de 3 % de inflación anual.
- El financiamiento de la inversión para los locales 2 y 3 será a través de un 100 % de crédito a través de un banco.
- Los impuestos considerados para todos los años son de un 25 %, considerando que no existirán modificaciones futuras.
- Las inversiones en Marketing inicial para la apertura de los 3 locales son mayores, debido a la estrategia de penetración de mercado y posicionamiento de la marca.

Para visualizar mayores detalles de algunos valores que se encuentran incluidos en los flujos de caja, consultar el Anexo O.

10.3.- Punto de equilibrio:

Se calcula el punto de equilibrio utilizando los datos del primer año de funcionamiento del primer local de “Cevi & Sour”, utilizando la siguiente formula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{costos fijos totales} / 1 - (\text{costos variables totales} / \text{ventas totales})$$

En donde los costos variables estarán asociados a los costos de ventas, se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{Costos fijos totales} = \$ 266.264.000$$

$$\text{Costos variables} = \$ 109.842.000$$

$$\text{Ventas totales} = \$ 285.111.000$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 266.264.000 / 1 - (109.842.000 / 285.111.000)$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$ 433.133.043$$

Esto quiere decir que la cadena de tiendas “Cevi & Sour” debe vender \$ 433.133.043 durante el primer año de funcionamiento, para operar sin pérdidas ni ganancias, si las ventas están por debajo de esta cantidad se obtiene perdida, lo que se ve reflejado en el estado de resultados.

10.4.- Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR):

Para poder realizar el cálculo del VAN, se requieren la tasa de descuento, y para obtener este dato se utiliza la siguiente formula:

$$\text{CAPM} = R_f + (R_m - R_f) * \beta$$

Donde R_f que es la tasa de libre riesgo, se utiliza un bono BCP a 10 años en UF (se utilizó uf para eliminar la incertidumbre política e inflacionaria) del Banco Central, la cual posee un valor de 2,24 % al 29 de noviembre de 2021.³⁰ La prima de riesgo de mercado se obtiene de los rendimientos de los últimos 10 años, obteniendo un valor de 12,8%. El Beta utilizado para este caso se utiliza de los datos obtenidos de Damodaran³¹ en el rubro de restaurant cuyo valor es de 1,1, sumando 3 puntos por riesgo país.

Con los datos anteriormente indicados obtenemos una tasa de descuento de:

$$\text{CAPM} = 2,24 + (12,8 - 2,24) * 1,4$$

$$\text{CAPM} = 17,02 \%$$

A este valor obtenido se le suma una prima de riesgo adicional de 10 % asociados a riesgos de pandemia y por riesgo involucrado en este tipo de inversión (restaurant nuevo sin conocimiento de marca).

Con los datos indicados anteriormente tendríamos una tasa de descuento de 27,02 % se obtiene un VAN de \$388.493.000 explicado en la siguiente ilustración:

Ilustración 40: Calculo VAN

	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7
Flujo de Caja	-84.174	-148.843	164.645	104.516	325.261	258.915	411.562	723.097
Flujo de Caja Descontado	-84.174	-117.181	102.048	51.000	124.952	78.306	97.995	135.548
VAN	\$388.493							

Fuente: Elaboración propia.

La tasa interna de retorno nos entrega un valor de 29 %, implicando que el proyecto presenta una buena rentabilidad, aceptando el proyecto como rentable para un inversionista.

10.5.- Payback:

El período de recuperación de la inversión sumando los flujos de caja descontados desde el año 0 se da en el año 4 (ver ilustración N° 40).

³⁰ Para mayor información de tasa BCP visitar

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

³¹ Damodaran <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

10.6.- Analisis de Sensibilidad:

Para realizar el análisis de sensibilidad se utilizaron 4 variables que son: ingresos por venta, costos por venta, costos operacionales y tasa de descuento. Los valores obtenidos son los siguientes:

Tabla 9 : Analisis Sensibilidad. Datos en miles de CLP (KCLP)

Variable de Entrada	↓ 10 %	↓ 5 %	Valor Base	↑ 5 %	↑ 10 %
Ingresos por venta	147.258	267.439	388.493	513.488	639.356
Costos por venta	508.460	448.476	388.493	328.510	268.527
Costos operacionales	548.205	468.349	388.493	308.368	228.782
Tasa de descuento	449.450	417.982	388.493	361.085	335.497

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, sobre la Tabla 9, de las 4 variables, la que presenta un mayor riesgo frente a las desviaciones que pudiesen existir son los ingresos por venta, teniendo la mayor desviación frente a la variación de un 10 y 5 % respectivamente.

11.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Las conclusiones obtenidas son:

- 1) El proyecto de “Cevi & Sour” es rentable, por ende, es posible llevarlo a cabo, dado que según los flujos financieros vistos en el capítulo 10, genera riqueza para los inversionistas con rendimientos positivos sobre la tasa de riesgo de mercado.
- 2) La implementación de la cadena de restaurantes “Cevi & Sour” en la Región Metropolitana es factible, debido a que se alinea con las tendencias de consumo de las personas que buscan más que una comida, experiencias en sabores y atención, obteniendo un valor agregado que otorgar a los clientes.
- 3) La cadena se compondrá de 3 locales ubicados en las comunas de Ñuñoa, Providencia y Las Condes. Estos locales serán aperturados en distintos períodos (año 1, 3 y 5 respectivamente).
- 4) Chile ha sido un país que en los últimos años ha recibido una gran cantidad de inmigrantes, otorgando un mayor conocimiento culinario, cultural y de sabores de los distintos países, sumado al crecimiento de Millennials que buscan nuevas experiencias, se observan oportunidades en la implementación de esta cadena de restaurantes que se debe aprovechar.
- 5) En Santiago existe una amplia gama de restaurantes que ofrecen ceviches dentro de sus preparaciones, principalmente en restaurantes peruanos, pero no con una dedicación sobre ella, la gran diversidad de preparaciones de este tipo, sabores y excelencia en la preparación de “Cevi & Sour” va a ser el principal diferenciador a nivel culinario de la competencia.

- 6) Los esfuerzos en Marketing en los primeros años deben ser muy intensivos, buscando la mayor efectividad en el posicionamiento de la marca, ya que, al ser una marca nueva, un negocio nuevo y con una experiencia diferenciadora, que se debe dar a conocer buscando atraer, retener y fidelizar a los clientes. Parte esencial para alcanzar las estimaciones de demanda realizadas.
- 7) El éxito de la marca “Cevi & Sour” dependerá de siempre mantener la experiencia “Cevi & Sour” planteada que busca una atención diferenciadora (mesón de chef cocinando frente a algunos clientes) junto al cuidado del cumplimiento del customer journey planteado. Esto ayudará en la retención y fidelización de clientes, quienes a través de sus comentarios o evaluaciones en las distintas plataformas atraerán a los nuevos clientes.
- 8) Los factores críticos de éxito que permitirán a la cadena de restaurantes “Cevi & Sour” perseguir los objetivos de diferenciación, experiencia y calidad en el servicio son: encontrar proveedores clave para la operación diaria de los locales, mantener y cuidar a las personas, identificar un layout que permita contener la experiencia de servicio, la creación de una carta de comidas y bebestibles atractiva y excelencia en la preparación de estas.
- 9) La evaluación económica del plan de negocios concluye que, en un período de 7 años, el negocio es rentable con una VAN de \$ 388.493.000 pesos, una TIR de 29 % y la inversión inicial se recupera en el 4to año.

Las recomendaciones que se pueden brindar son:

- 1) La estrategia de implementación para los 3 locales, que se encuentra contemplado dentro del plan de negocios posee una serie de variables tales como: niveles de venta, inflación, comportamiento de los costos, locales, conocimiento de marca, entre otros. Estos datos fueron obtenidos al momento de realizar el análisis, sin embargo, hay que realizar una revisión constante sobre las desviaciones que pudiese existir, con el fin de ir determinando las decisiones futuras y mantener el plan de implementación presentado.
- 2) El plan de gestión de personas debe ser considerado como un factor crítico de éxito, en la actualidad para poder ser una empresa que atraiga y mantenga el talento, adicional a un sueldo se deben considerar otros factores asociados al bienestar de las personas. Se debe buscar nivelar para arriba los planes de RRHH en caso de ser necesario, pero no para abajo, dado que impactaría en el nivel de pertenencia de los empleados, pudiendo perder piezas claves en el éxito de “Cevi & Sour”. Debe estar en constante revisión que el equipo trabaje para un objetivo en común.
- 3) Se debe constantemente buscando la forma de contar con la evaluación de los clientes, buscando la mejora continua en los procesos que abordan todo el Customer Journey del cliente, una mala publicidad en redes sociales o malas evaluaciones en la web, pueden perjudicar enormemente los resultados del

marketing y atracción de nuevos clientes.

- 4) Dada la realidad cambiante de los últimos años y acelerará por la Pandemia, es necesario estar revisando constantemente los comportamientos de los clientes y cambiando a nivel que este lo requiera.
- 5) Se recomienda mantener en constante observación y evaluación el sistema de delivery, dado que aún se encuentra en crecimiento y posicionamiento debido a la pandemia COVID-19.

BIBLIOGRAFÍA

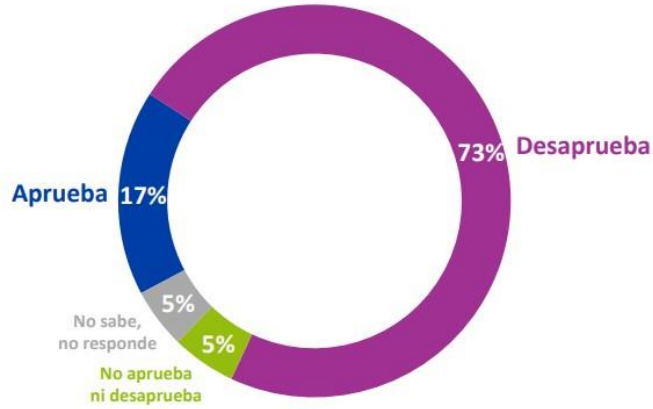
- Montserrat Peñarroya, 2009, Philip Kotler: los 10 principios del Nuevo Marketing. <https://www.montsepenarroya.com/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing/>
- Mckinsey & Company, 2020, COVID-19: Implications for business.
- Arnoldo Hax, 2013. El Modelo Delta (edición castellana). Chile, Universidad Diego Portales.
- Brealey Myers Allen, 2010. Principios de Finanzas Corporativas (9va edición). México, Mc Graw Hill.
- Achiga, 2020, LA FUERTE TENDENCIA DE RESTAURANTES DELIVERY, EL BOOM PARA ESTE 2020. <https://www.achiga.cl/2020/01/29/la-fuerte-tendencia-de-restaurantes-delivery-el-boom-para-este-2020/>
- Diario la Tercera, 2021, El impacto que tuvo la pandemia en las ventas de delivery de locales de comida en 2020. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-impacto-que-tuvo-la-pandemia-en-las-ventas-de-delivery-de-locales-de-comida-en-2020/JWJH4NSXLVGAFEGPRLK6JUX3IU/>
- INE, estudios de comercio y ventas. www.ine.cl
- Camara Nacional de Comercio, estudios sobre comercio y ventas. www.cnc.cl
- Turista Chile, 2020, BOOM GASTRONÓMICO 2020: FUERTE TENDENCIA DE RESTAURANTES DELIVERY. <https://turistachile.cl/wp/2020/01/27/boom-gastronomico-2020-fuerte-tendencia-de-restaurantes-delivery/>
- El Mercurio, 2017, ventas de restaurantes y bares suman US\$ 4.700 mills. y número de locales crece 37% en diez años. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=340592>.
- Ismael Tolosa, 2020, CONCENTRACIÓN URBANA, DESCENTRALIZACIÓN Y CALIDAD DE VIDA EN CHILE. <https://criticaurbana.com/concentracion-urbana-descentralizacion-y-calidad-de-vida-en-chile>.

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA CADEM

Aprobación Presidencial

Independiente de su posición política, ¿Usted aprueba o desaprueba la forma como **Sebastián Piñera** está conduciendo su gobierno? %

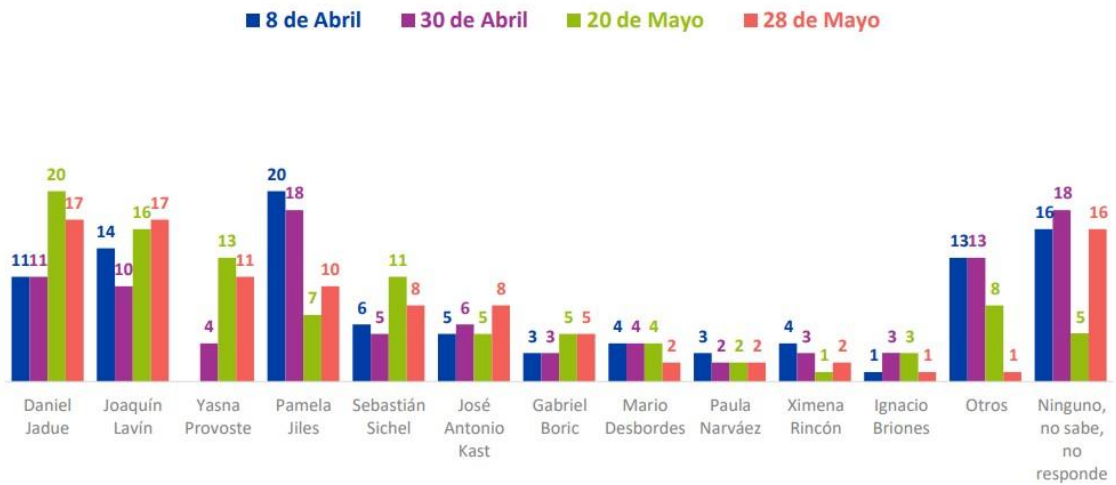


Casos: 708

cademo^o | plazapublica.cl

Elecciones Presidenciales

Si las elecciones presidenciales fueran el próximo domingo, ¿Por cuál de los siguientes candidatos votaría usted?
Alternativas dadas.



ANEXO B: ANALISIS SOCIAL

Distribución de la Población: Chile no es la excepción; de hecho, según el Censo de 2017, el 87,8% de la población vive en zonas urbanas, y sólo un 12,2% en zonas rurales. Esto no debiese llamarnos la atención, si la población urbana en Chile estuviese uniformemente distribuida entre grandes espacios metropolitanos y ciudades intermedias. Estas últimas entendidas como ciudades que tienen entre 50 000 y un millón de habitantes. Pero esto no es así en Chile; del total de la población que vive en ciudades (87,8%), sólo un 35% vive fuera de tres conurbaciones metropolitanas: Santiago, Valparaíso y Concepción, destacando fuertemente el Gran Santiago.

Si se analiza la distribución de la población en Chile, lo anterior queda más en evidencia, como se aprecia en el gráfico 1.

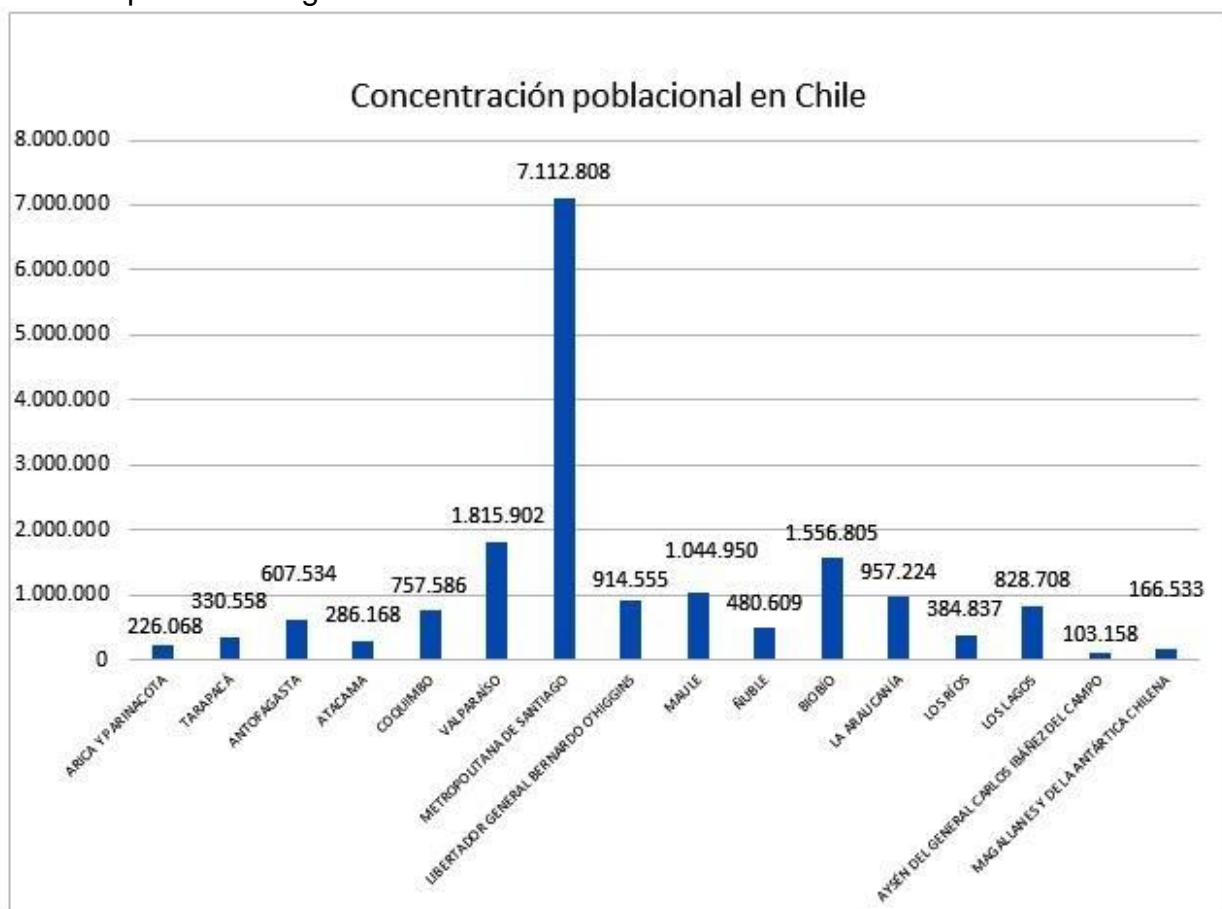
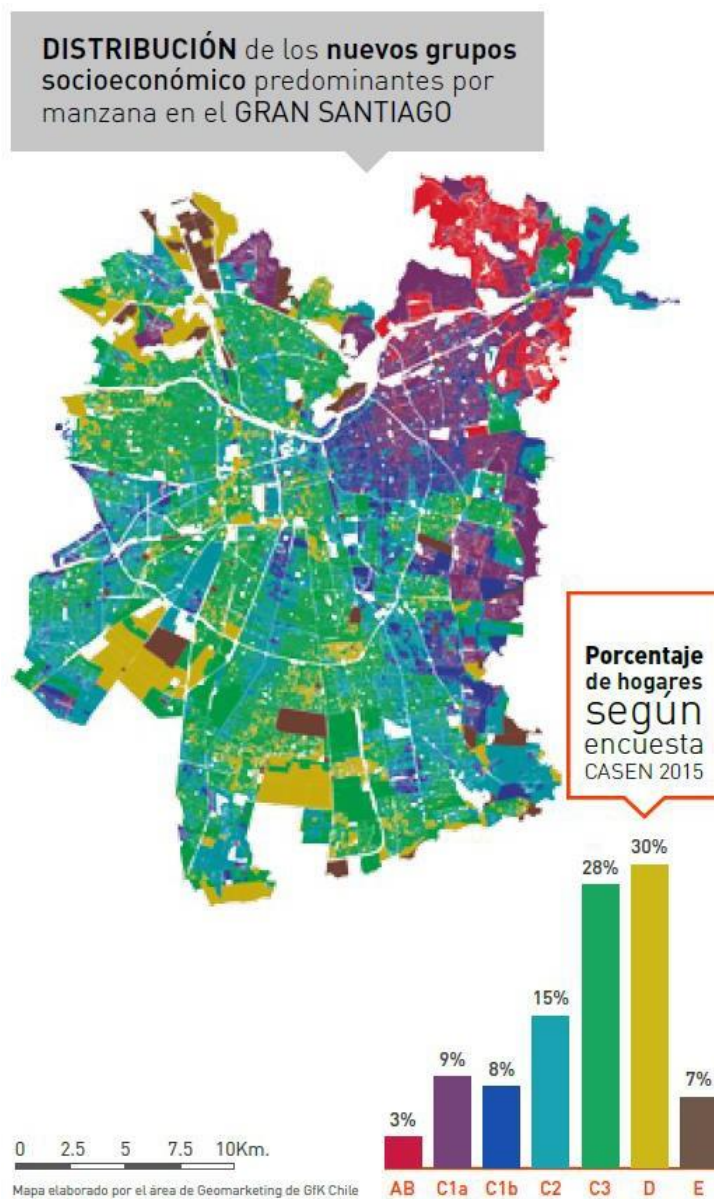


Gráfico 1: Distribución poblacional por regiones en Chile. Elaborado a partir de datos INE, censo 2017.

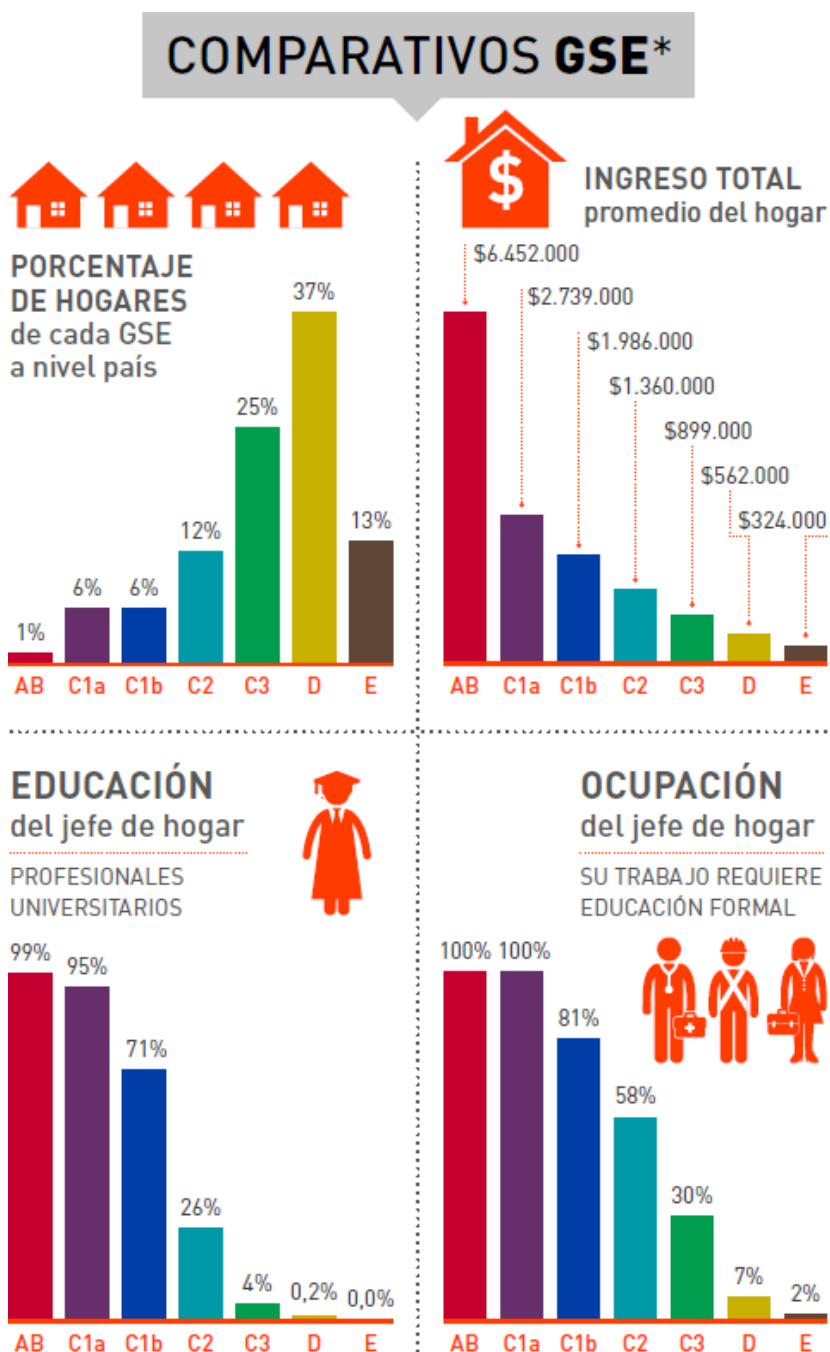
De los 17.574.003 habitantes de Chile, 7.112.808 personas viven en la Región Metropolitana (RM); es decir, un 40,5% de la población chilena se concentra en una sola región de Chile, que representa el 2% del territorio nacional. En el interior de la Región Metropolitana, de sus 52 comunas (municipios), 18 son rurales y representan 992.824 habitantes. En consecuencia, 34 comunas de la Región Metropolitana concentran a 6.119.984 habitantes, que corresponden al 39% de la población chilena.

Según el estudio sobre estimaciones y proyecciones de la población de Chile 2002–2035, la población de la Región Metropolitana ha aumentado en un 40,3%, proyectándose una población de 8.844.243 habitantes en el año 2035.

Grupos Socioeconómicos: Según un estudio realizado el año 2019 por la empresa GFK sobre los estilos de vida en Chile, nos encontramos que la población en la RM se encuentra dividida por riquezas de la siguiente forma:



Donde los niveles económicos presentan los siguientes datos:



* Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica, AIM, 2018.

Con estos datos se puede demostrar que la mayoría de las riquezas se concentran en el sector Oriente de la Región Metropolitana.

Esperanza de Vida:

En 2018 la esperanza de vida en Chile subió hasta llegar a 80,04 años. Ese año la esperanza de vida de las mujeres fue de 82,38 años, mayor que la de los hombres que fue de 77,55 años.

Chile mantiene el puesto 35 en el ranking de los 192 países de los que publicamos la Esperanza de vida. Esto quiere decir que sus habitantes tienen una esperanza media-alta, en lo que respecta al resto de los países.

Si miramos la evolución de la Esperanza de Vida en Chile en los últimos años, vemos que ha subido respecto a 2017 en el que fue de 79,91 años, al igual de lo que ocurre respecto a 2008, en el que estaba en 78,33 años.

ANEXO C: Cinco tendencias tecnológicas que marcarán a Chile en 2021

1.- 5G:

“5G será el gran disruptor tecnológico en 2021 porque habilitará soluciones concretas en Inteligencia Artificial, Realidad Virtual, IoT, Big Data y Cloud. Y con su despliegue en el territorio nacional, esperamos que durante el segundo semestre se plasme en las primeras soluciones para necesidades en industrias como minería, agricultura, forestal, salmonera y por supuesto, las Smart cities y el sector de la salud. En lo personal, observo un factor común a estas industrias: se trata de un sinnúmero de necesidades aún sin resolver, en grandes superficies que tienen aparejados grandes problemas.

Sumados, estos sectores serán clave para la reactivación del Producto Interno Bruto (PIB), puesto que el desarrollo tecnológico impulsará una mayor productividad con mejor eficiencia. A partir de la implementación de esta Quinta Revolución podremos tener ciudades inteligentes, más seguras y sostenibles, donde el transporte público será totalmente predecible y el ahorro energético estará presente en calles y edificios. Compañías mineras que desde el centro de las ciudades operarán, monitorearán y controlarán máquinas a distancia el trabajo en la mina; campos sensorizados; bosques del sur de Chile o pontones de empresas salmoneras con sistemas inteligentes que nos permitan contar con trazabilidad, GPS, controles remotos, mediciones de suelo y agua. Y además, la llegada de 5G permitirá también realizar procesos a menor escala, con lo que será posible potenciar el desarrollo local y la descentralización. Nuestro gran desafío es impulsar proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D) que involucren a la academia, el mundo privado y el sector público a fin de acelerar y acercar esta tecnología a la ciudadanía y contribuir a la reactivación”.³²

2.- Industrias con Inteligencia Artificial Ética y Sustentable:

“Estamos viviendo una era alucinante en cuanto a avances tecnológicos que nos están permitiendo mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de este planeta, no solo de los humanos. Entre todas estas tecnologías, la disciplina de Inteligencia Artificial (IA) es quizás la más disruptiva, con un gran potencial para resolver muchos de los grandes

³² LEO PRIETO, fundador Odd

desafíos económicos, sociales y ambientales del presente. Chile ha sido pionero en el uso de estas herramientas en los ámbitos privados y públicos, pero su uso debe respetar la privacidad de los datos de las personas y prever posibles sesgos en la construcción de algoritmos que podrían profundizar problemas en vez de resolverlos. Por eso, 2021 será un año clave en consolidar la aplicación de IA de forma ética y sustentable.

La gran mayoría de los investigadores y desarrolladores de IA en Chile estamos enfocados en promover el uso de estas herramientas para el bienestar colectivo, preocupados de potenciar sus beneficios y minimizar sus riesgos. Para eso, este año será clave en que dejemos de ver a la IA como una tecnología sólo para aumentar ingresos y abaratar costos capturando big data sin escrúpulos, priorizando cada vez más su uso para resolver las grandes crisis sanitarias, sociales y climáticas que está viviendo el planeta. Por ejemplo, combinar la IA ética con la proliferación de pequeños satélites especializados, incluyendo el Sistema Nacional Satelital que el Gobierno chileno anunció hace poco, puede tener un impacto extraordinario en ayudar a revertir la crisis climática, algo que debe ser una de nuestras principales prioridades este 2021 (y todos los años que vendrán hasta que logremos nuestro objetivo)".³³

3.- Internet de las cosas y smart cities;

“Para explicar la Internet de las Cosas (IoT, su sigla en inglés), diremos que se trata de dispositivos (sensores, actuadores) electrónicos, conectados en tiempo real, los que entregan una gran cantidad de datos que pueden ser procesados y analizados para, luego ejecutar distintas acciones. Estos dispositivos se encuentran presentes en diferentes objetos de la vida diaria tales como el celular que tiene GPS y sensores de movimiento: los relojes inteligentes, las cámaras de video vigilancia que tenemos en las casas, los sistemas de alarma, los dispositivos de salud – medición de presión o de glucosaconectados, entre otros.

Pero también, la IoT está presente en los objetos que encontramos en las ciudades, esto es el concepto de smart cities, en el cual los dispositivos IoT, están en el transporte público inteligente, el alumbrado inteligente de barrios y avenidas, la gestión inteligente de residuos, los niveles de contaminación ambiental, la gestión del consumo de energía o la seguridad de los barrios con video vigilancia, entre otros. Todo lo anterior, poniendo al ciudadano en el centro de esta planificación. Con la llegada del 5G, se potenciará la posibilidad de sensorización y recolección de datos, apuntando a todo tipo de aplicaciones en las cuales la baja latencia o el gran volumen de datos es importante. Según cifras de IDC, el gasto en IoT crecerá de un 8% a un 11%, en 2021. Por lo tanto, en una smart city, donde todos estos sensores estén conectados en tiempo real y entregando información valiosa, se podrán observar mejoras en términos de un aumento de la sostenibilidad ambiental, una mayor fluidez en la movilidad y mejoras en la calidad de vida de sus habitantes”.³⁴

4.- Las enormes bodegas de datos:

“Una de las tendencias tecnológicas que marcarán el 2021 sin duda será la revolución que significará implementar la red 5G, en la cual nuestro país será protagonista. Por ello, ya estamos licitando cuatro bandas de espectro para proveer servicio sobre esta red que

³³ TIERRY DE SAINT PIERRE, presidente de ACTI.

³⁴ PAMELA GIDI, subsecretaria de Telecomunicaciones

será un impulsor de nuestra economía digital 4.0 en sectores tan relevantes como la minería, agricultura, transporte, energía, entre otros. En el 2021 ya veremos las primeras redes comerciales desplegadas entregando nuevos y mejores servicios para los ciudadanos y los sectores productivos del país. De la mano del 5G vendrán apalancadas una serie de nuevas tecnologías e industrias como el Big Data, la inteligencia artificial, el Machine Learning, entre otros.

Esto provocará una irrupción de miles de nuevos startups tecnológicas que crearán valor en base a las potencialidades de la red 5G y, quizás, en los próximos años podremos ser testigos de la creación del primer unicornio diseñado y creado en nuestro país. Hoy, ninguna startup o empresa digital nace fuera del negocio de la nube o cloud. Por ello, otra gran tendencia que se vislumbra será la instalación en Chile de una serie de inversiones de DataCenters de multinacionales de clase mundial, como son Oracle, Microsoft, Google, entre otros. Gracias a nuestro plan de duplicar los kilómetros de fibra óptica troncal y de conectividad regional se concretará otro paso más para transformar a Chile en un hub digital. A ello, si agregamos el despliegue de proyectos como el cable Transoceánico, Fibra Óptica Nacional y Fibra Óptica Austral, ampliaremos los beneficios de estas nuevas carreteras de alta velocidad que son fundamentales para el desarrollo de estas enormes bodegas de datos”.³⁵

5.- Ciberseguridad, prioridad nacional:

Las últimas semanas de 2020 fueron difíciles en materia de ataques cibernéticos. Especialmente por aquellos en contra del gobierno e instituciones críticas de EEUU. Es necesario que en Chile miremos con seriedad las crecientes amenazas y que nos comprometamos con un liderazgo más eficaz y mayor colaboración por parte del Gobierno y del sector tecnológico. El reciente Informe de Defensa Digital de Microsoft reveló que durante el último año los cibercriminales aumentaron su grado de sofisticación, poniendo a prueba hasta a los más expertos. Esto representa un problema muy grave, pues según una encuesta realizada por nuestra compañía, el 73% de las organizaciones reconoció haber sufrido fugas de información crítica en los últimos 12 meses.

Por todo lo dicho, debemos realizar las inversiones y actualizar nuestra legislación. Es fundamental contar con un plan moderno que incluya modelos obligatorios de divulgación de incidentes, coordinado por un equipo nacional de emergencias (CERT). Además, es imprescindible contar con las certificaciones como mecanismo de comprobación. Otro punto relevante es el cifrado de datos: el Gobierno debe definirlo basado en el grado de criticidad. También es importante la creación de una Agencia de Ciberseguridad, la que cuente con atribuciones legales y concilie la notificación obligatoria de incidentes con el intercambio bidireccional de información sobre amenazas. La experiencia demuestra que la colaboración público-privada es clave para el éxito en la prevención, detección y lucha contra el cibercrimen.

ANEXO D: REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA

Debes recordar que previo a esta etapa es necesario que definas algunos aspectos importantes sobre tu emprendimiento como: El tipo de sociedad que vas a constituir, el

³⁵ ALEX PESSÓ, director Legal de Microsoft Chile

giro al que te vas a dedicar, el nombre de la empresa, tu Plan de Negocios, etc. Una vez definidos estos aspectos puedes iniciar la tramitación formal.

Estos son los pasos a seguir:

1.- Redacción y legalización de la escritura pública y extracto

Llegada esta etapa deberías tener claro cuál va a ser la estructura societaria que vas a utilizar para tu pyme. En nuestro país existen estas opciones: Empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL), Sociedad por Acciones (SpA), Sociedad Anónima (SA), Sociedad Limitada (Ltda), Sociedad Ilimitada y en Comandita.

Además, en la escritura será necesario establecer: el giro, los socios que conforman la sociedad, los aportes de capital de cada uno, cómo se distribuirán las ganancias y las pérdidas.

2.- Publicación del extracto en el Diario Oficial

Luego de registrada la escritura hay un plazo de 60 días para publicar un extracto de la escritura en el Diario Oficial que puede ser realizada por el Representante legal o por un Socio.

Tener algunas copias de la publicación servirá como respaldo de la legalidad de la Sociedad y para trámites posteriores.

3.- Inscripción en el registro de comercio del Conservador de Bienes Raíces

Este trámite también deber realizarse dentro de los 60 días posteriores a la legalización de la escritura.

La inscripción se realiza en el Conservador de Bienes Raíces, correspondiente al domicilio establecido por la sociedad. Esto debe ser realizado por los socios o el representante legal.

Este trámite se demora entre 3 a 7 días hábiles.

4.- Inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos

La iniciación de actividades es una declaración jurada que se formaliza ante el Servicio de Impuestos Internos, con esto se da por entendido que se comenzó cualquier tipo de negocio o labor que pudiera generar impuestos sobre las rentas de primera o segunda categoría.

El plazo para iniciar actividades ante el SII es de 2 meses.

5.- Protocolización

Con todos los documentos generados hasta este punto se genera un archivo del que se conserva una copia en la misma notaría. Si bien este último paso no es obligatorio si será útil cuando necesites algún documento.³⁶

ANEXO E: REQUISITOS PARA LA APERTURA DE UN RESTAURANTE

Para la apertura de un restaurante es imprescindible contar con estos 3 requisitos para su funcionamiento:

³⁶ Para mayor detalles sobre estos 5 pasos se puede consultar <https://www.emprende.cl/pasos-para-crear-una-empresa-en-chile/>.

1.- Solicitud de autorización sanitaria

Una vez definido el local, hay que dirigirse a las oficinas de la Seremi de Salud correspondiente a la comuna y solicitar el Formulario Solicitud de Autorización Sanitaria para local de “Elaboración y Expendio de Alimentos”.

Para el caso de un Restaurante, se deben adjuntar los siguientes antecedentes:

- Autorización municipal, según el plano regulador.
- Plano o croquis de planta e instalaciones sanitarias a escala.
- Descripción general de los procesos de elaboración.
- Listado de materias primas que se emplearán.
- Listado de tipos de alimentos que elaborarán.
- Comprobante de pago del sistema de alcantarillado público o resolución de la obra de alcantarillado particular.
- Comprobante de pago de agua potable de la red pública o resolución de la obra de agua potable particular.
- Croquis o memoria técnica de los sistemas de eliminación de calor, olor o vapor y sistema de frío, según corresponda.
- Sistema de control de calidad sanitaria con que contará.
- Sistema de eliminación de desechos.
- Carta de autorización para uso exclusivo de los servicios higiénicos del personal manipulador de alimentos, los cuales no deberán estar a más de 75 metros de ellos (En caso de centro comercial).³⁷

ANEXO F: TABLA y ANÁLISIS FODA

³⁷ Para mayor detalle sobre los requerimientos puede consultar en : <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/172-autorizacion-sanitaria-para-locales-de-alimentos>.

MATRIZ FODA Cevi & Sour		Fortalezas	Debilidades
		F1.- Carta ampliada de ceviches. F2.- Tiempos de preparación ante pedidos. F3.- Utilización de TI. F4.- Innovación en los platos. F5.- Alto uso de ingredientes interculturales. F6.- Precios competitivos. F7.- Local enfocado en físico y Delivery. F8.- Experiencia cliente.	D1.- No se cuenta con capital inicial de financiamiento. D2.- No posee posicionamiento de marca. D3.- Debe captar clientes desde 0. D4.- Desconocimiento de la cultura chilena. D5.- Alta inversión en Marketing Mix para otorgar conocimiento de marca. D6.- Demora en obtención de patente de alcoholes. D7.- Alta perecibilidad de productos el mar.
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
O1.- Ambiente político y legal estable. O2.- País con mayor percepción de recuperación de Pandemia a nivel latinoamericano. O3.- Alta cantidad de migrantes. O4.- Amplia gama de proveedores. O5.- Mercado delivery en expansión. O6.- No existen restaurantes dedicados a ceviches internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el uso de las TI para generar un proceso de delivery de excelencia. - Aprovechar el uso de los datos con herramientas TI para variación en la carta. - Aprovechar los datos de migrantes en Chile para ofrecer productos asociados a sus culturas. - Aprovechar la recuperación de la economía para impulsar el negocio. - Negociar precios de materias primas con proveedores para ofrecer precios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de financiamiento con programas de reactivación comercial en el país por crisis COVID-19. - Utilización de las aplicaciones de delivery y redes sociales para dar a conocer la marca. - Búsqueda e innovación en la cartas a través de ingredientes internacionales. - Utilizar la amplia variedad de proveedores para buscar modelo que reduzca las mermas por perecibilidad. 	
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
A1.- Alta creación de cocinerías Dark Kitchen. A2.- Mercado altamente competitivo. A3.- Variada competencia gastronómica. A4.- Bajas barreras de entrada. A5.- Dificil fidelización de clientes. A6.- Estacionalidad. A7.- Gran cantidad de gastronomía sustituta. A8.- Crisis económicas y Pandemia COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar la posibilidad de aperturar el negocio al mundo Dark Kitchen para alcanzar mayor volumen a menor costo en delivery. - Explorar platos que tengan versión caliente. - Innovar constantemente en la carta, buscando una ventaja competitiva en su variedad. - Utilización de las TI y los datos para afinar las preferencias de los consumidores. - Utilizar el conocimiento y comportamiento del negocio en Pandemia para crear un modelo físico y Delivery equilibrado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de locales en arriendo a un menor costo, debido a la gran cantidad de cierre de locales por Pandemia. - Búsqueda de proveedores que tengan productos para las distintas estaciones de pesca. - Desarrollar ideas innovadoras de marketing que permitan fidelizar clientes posterior a sus compras. - Explorar la utilización del modelo de Dark Kitchen, mejorando su posicionamiento en delivery. 	

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO G: PREGUNTAS PRE-SELECCIONADAS PARA ENTREVISTA.

Para poder obtener más información, sobre distintos ámbitos del consumo de pescado, ceviches y su operación es que, para las entrevistas a los restaurantes peruano y ecuatoriano, se plantearon las siguientes preguntas para responder:

- ¿El ceviche dentro sus preparaciones, la considera que es parte de la atracción de su carta?
- En orden de importancia de consumo, ¿Qué lugar ocuparía el ceviche y cuales piensan que serían las razones? ¿Enfocado solo en consumo de pescados y mariscos, que lugar?
- Enfocados en delivery ¿Se mantiene el nivel de consumo de ceviche?
- ¿El cliente considera el ceviche como una entrada o plato de fondo?
- ¿Cuál es el ceviche más consumido de su carta?
- ¿Cuál cree que son los elementos característicos por los cuales preferirían sus ceviches?
- ¿El ceviche se consume más en horario de almuerzo o cena?
- ¿Los pescados y mariscos son frescos o congelados?
- ¿Con que bebestible acompañan normalmente un ceviche?
- ¿Cómo manejan la cadena de frío?
- ¿Los productos los adquieren directamente o poseen proveedores que les realizan despachos?
- ¿Poseen proveedores establecidos o realizan variaciones (enfocado en pescados mariscos)?
- Enfocados en delivery, ¿Cómo garantizan la calidad del producto de un ceviche? Esto enfocado en la cadena de frío y el transporte siendo un producto que posee líquidos.

Si bien estas preguntas fueron las pre - seleccionadas, dentro de cada conversación y respuesta, surgieron más dudas las cuales fueron siendo resueltas dentro de cada una de ellas. Adicionalmente, quedo establecido un contacto frente a la necesidad de resolver alguna otra duda que pudiese surgir dentro del desarrollo de este plan de negocios.

ANEXO H: FUENTES SECUNDARIAS PARA DISTINGUIR LA SEGMENTACIÓN

Para determinar ciertas características de la segmentación objetivo se utilizaron las siguientes fuentes secundarias:

LA ESTRUCTURA DE LA DENSIDAD SOCIO-RESIDENCIAL EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SANTIAGO³⁸

En este informe primero se presenta una separación de las comunas en Clúster de información, en las cuales tenemos los siguientes datos:

Clusters de las comunas de la Región Metropolitana.

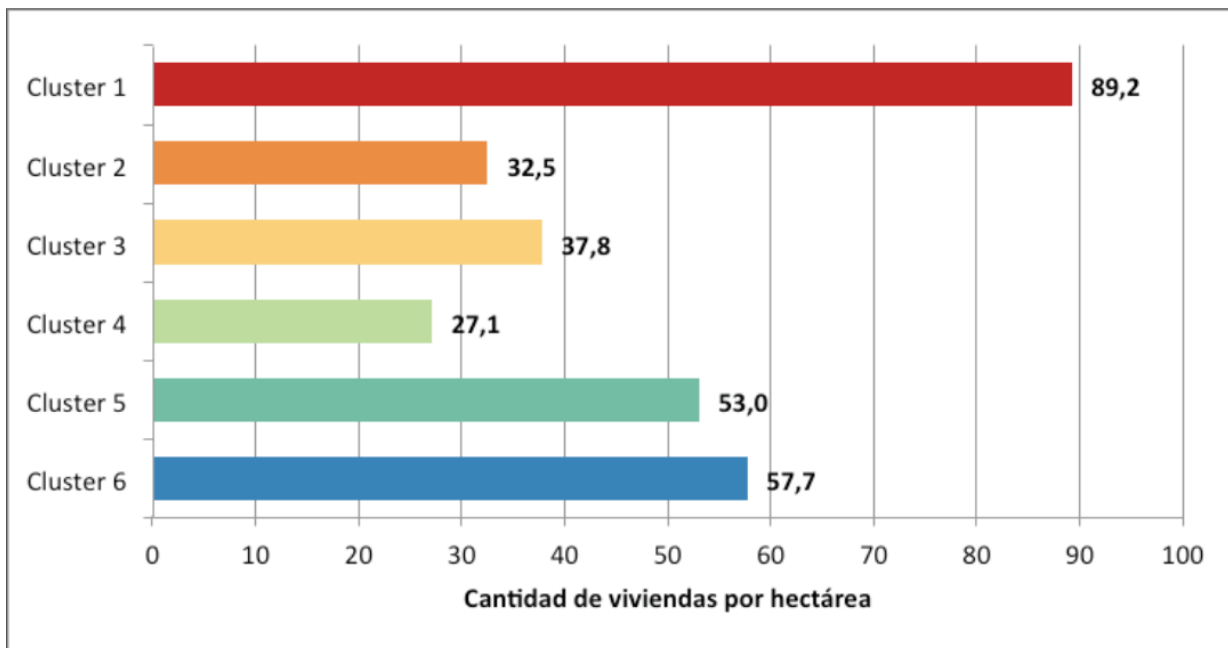
Cluster	Zonas Censales	Población	Comunas más representativas		ZML más representativa
Clúster 1	194	589.894	Las Condes Providencia Santiago	Ñuñoa Vitacura	Centro Oriente
Clúster 2	57	126.928	Santiago Estación Central	Providencia Recoleta	Centro Oriente
Clúster 3	262	741.319	La Florida Santiago Ñuñoa	Macul La Cisterna San Miguel	Sur
Clúster 4	120	262.149	Peñaflor Buin Talagante	Padre Hurtado Paine Lo Barnechea	Hinterland
Clúster 5	280	927.929	Renca Conchalí Quilicura	Recoleta Huechuraba Colina	Norte
Clúster 6	674	2.350.945	Maipú Puente Alto La Florida	Pudahuel San Bernardo	Poniente

Fuente: Informe de estudio sobre densidad Socio-Residencial

Posteriormente se obtienen los datos de densidad promedio (viviendas por hectárea), el rango de uso residencial y el nivel de profesionales por cada uno de estos obteniendo los siguientes datos:

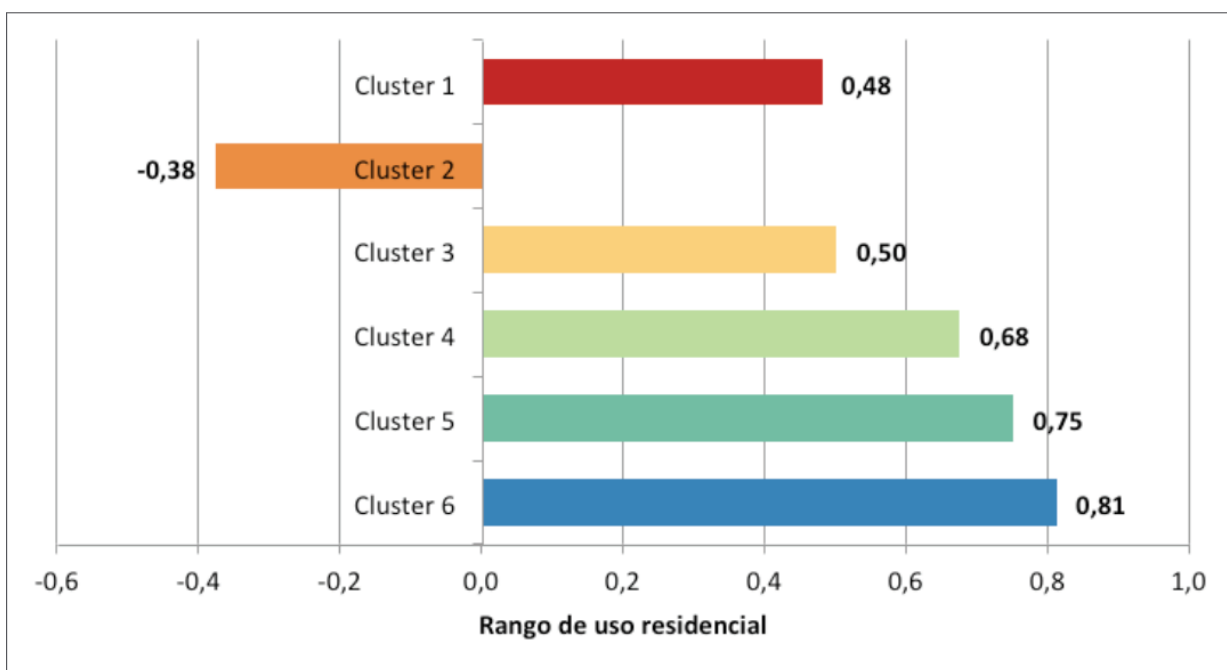
³⁸ Estudio realizado por el instituto de estudios urbanos y territoriales de la Facultad de Arquitectura, Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2019/04/La-estructura-de-la-densidad-socio-residencial-en-el-%C3%A1rea-metropolitana-de-Santiago.pdf>

Gráfico 3. Densidad promedio (viviendas por hectárea) por clúster



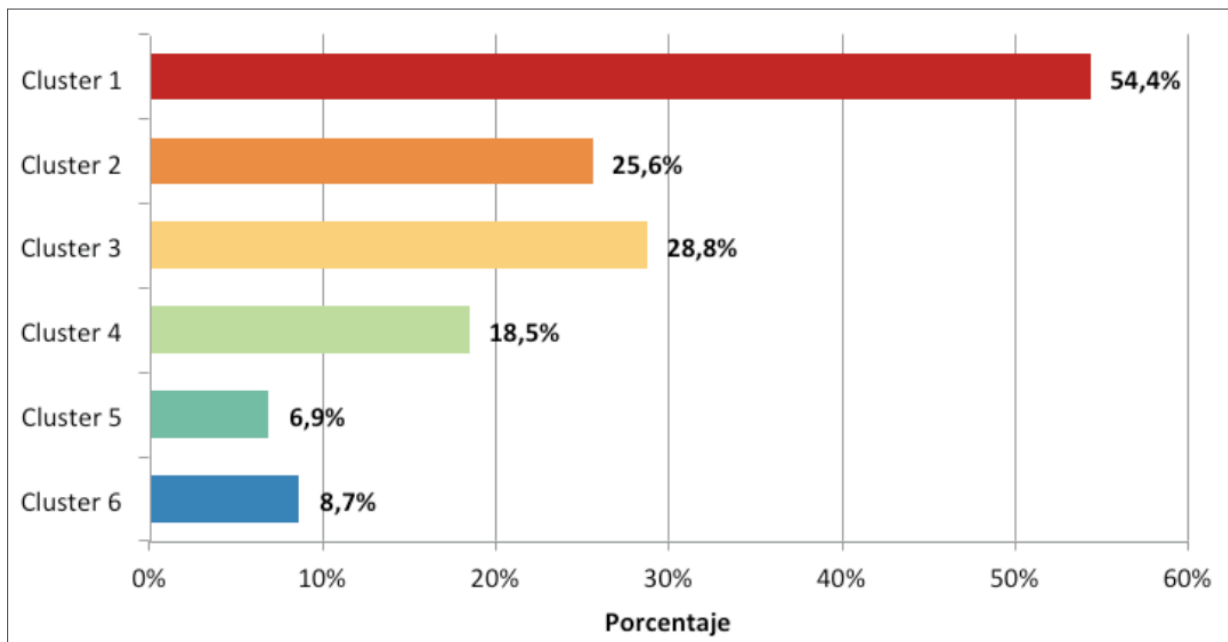
Fuente: Informe de estudio sobre densidad Socio-Residencial

Gráfico 5. Rango de uso residencial por clúster



Fuente: Informe de estudio sobre densidad Socio-Residencial

Gráfico 8. Porcentaje de jefes de hogar profesionales por clúster



Fuente: Informe de estudio sobre densidad Socio-Residencial

En resumen, el clúster 1 corresponde principalmente al tradicional “cono de alta renta” de Santiago, cubriendo buena parte de las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura, además de sectores de La Reina y Lo Barnechea. Además de su localización marcada hacia el sector centro-oriente, el área representada por este clúster experimenta un proceso de densificación y se caracteriza por el alto nivel educacional de su población.

Adicionalmente poseemos un estudio sobre los grupos etarios y el consumo de pescados dentro del país, en la cual contamos con los siguientes datos:

Consumo productos del Mar

CONSUMO DE PRODUCTOS DEL MAR

Estudios revelan que consumo de pescados está disminuyendo en el país.

Cumplimiento de consumo según Encuesta Nacional de Salud 2016-2017*

¿Con qué frecuencia come pescado o mariscos (cualquier tipo de preparación o presentación)?

(*) Se entiende por “cumplimiento de las guías alimentarias” al individuo que declara consumir al menos 2 veces a la semana pescado o mariscos.



**Perfil del chileno que consume pescado según
Estudio Chile Saludable 2016**



Fuente: Encuesta Nac. de Salud / Minsal / Estudio Chile Saludable 2016

Adicionalmente Según la Encuesta Nacional de Salud (ENS) 2016-2017 el consumo de pescado onsumo llega a su nivel más bajo a medida que las personas tienen menos estudios. La encuesta revela que en 2017 llegó a 6,3% en quienes tienen menos de ocho años de estudios cursados y sube a 11,2% en los que superan los 12 años.

ANEXO I: DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y CARGOS

CARGO: GERENTE GENERAL		
Perfil del cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario, preferiblemente MBA
	Experiencia laboral	Industria Gastronómica (deseable)
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> > Responsable de administrar, liderar, coordinar y gestionar las funciones de planeamiento estratégico de la cadena de locales. > Determinar los niveles, cargos y funciones que se desempeñan dentro de la empresa. > Dirigir el negocio y cada aspecto del mismo. > Tomar decisiones importantes, como la temática del restaurante, el funcionamiento del mismo, y otras decisiones administrativas. Normalmente también se encarga de manejar la apariencia del establecimiento, la estrategia de marketing, y más. Es la persona con más responsabilidad a nivel legal.
	Salario promedio	2.000.000
	Modalidad Contratación	Contrato termino indefinido
	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	

CARGO: ANALISTA DE RRHH		
Perfil del cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario
	Experiencia laboral	Contratación y control de personal
	Funciones	> Apoyo en la gestión de RRHH, contratación de personal y movimiento en la empresa > Revisión y aplicación de los procedimientos de relaciones laborales
	Salario promedio	300.000
	Modalidad Contratación	Boleta
	Disponibilidad	Parcial
	Personas Requeridas	1

CARGO: ANALISTA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		
Perfil del cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario
	Experiencia laboral	Manejo financiero. Pago IVA, pago de facturas.
	Funciones	> Apoyo en la gestión financiera de la empresa que incluye: Pago de impuestos, pago de remuneraciones, pago de facturas, revisión de cuentas.
	Salario promedio	300.000
	Modalidad Contratación	Boleta
	Disponibilidad	Parcial
	Personas Requeridas	1

CARGO: JEFE DE LOCAL		
Perfil del cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario
	Experiencia laboral	Manejo en administración de personal y ambiente administrativos
	Funciones	> Supervisión de toda la gestión operacional del local, gestión de productos y servicios ofrecidos > Gestión de Inventario y compras. > Gestión del día a día y Liderazgo del equipo. > Conformación de turnos. > Revisión Limpieza local. > Proyección de ventas. > Control de compras sobre stocks y pedidos necesarios. > Organización y dirección de las tareas a desarrollar dentro del funcionamiento del local. > Abrir y cerrar tienda en los horarios establecidos. > Atender a clientes en caso de reclamos y / o consultas. > Validar y ofrecer los servicios de Post venta. > Asignación de propinas.
	Salario promedio	1.200.000
	Modalidad Contratación	Contrato termino indefinido
	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	2

CARGO: CHEF EJECUTIVO		
Perfil del cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario (deseable)
	Experiencia laboral	Mínimo de 5 años de experiencia en práctica gastronómica.
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> > Gestión del menú diario y planificación de este. > Crear el menú que encantará a todos los comensales > Dirigir a todo el personal de cocina y sus distintas estaciones. > Tomar decisiones administrativas sobre lo que se sirve en el restaurante. > Encargado del funcionamiento eficiente de una cocina. > Está en contacto con todos los distintos cargos del restaurante.
	Salario promedio	1.000.000
	Modalidad Contratación	Contrato termino indefinido
	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	1

CARGO: CAJERO		
Perfil del cargo	Nivel de Estudios	4to Medio
	Experiencia laboral	Cajero
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> > Encargado de recibir y cobrar dinero por los servicios ofrecidos. > Encargado de entregar las comandas que lleguen por delivery. > Recibir y verificar los medios de pago. > Recibir al personal de Delivery para coordinar entrega de productos.
	Salario promedio	530.000
	Modalidad Contratación	Contrato termino indefinido
	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	2

CARGO: CHEF		
Perfil del cargo	Nivel de Estudios	Tecnico en gastronomía.
	Experiencia laboral	Experiencia de 3 años en cocina
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> > Ejecución de todos los pedidos. > Ordenar pedidos. > Comandar los pedidos y sus tiempos. > Preparar la cocina previa a la apertura. > Preparar el área de trabajo. > Encargados de preparación de servicios Delivery.
	Salario promedio	750.000
	Modalidad Contratación	Contrato termino indefinido

	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	4

CARGO: COCINERO		
Perfil del cargo	Nivel de Estudios	Tecnico en gastronomía (deseable).
	Experiencia laboral	Experiencia de 2 años en cocina
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> > Ejecución de todos los pedidos. > Preparar la cocina previa a la apertura. > Preparar el área de trabajo. > Encargados de preparación de servicios Delivery.
	Salario promedio	620.000
	Modalidad Contratación	Contrato termino indefinido
	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	4

CARGO: AYUDANTE COCINA		
Perfil del cargo	Nivel de Estudios	4to Medio
	Experiencia laboral	Experiencia 2 años en cocina
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> > Ejecución de las tareas indicadas por Chef Ejecutivo y cocineros. > Preparar la cocina previa a la apertura. > Preparar el área de trabajo. > Encargados de preparación de servicios Delivery. > Encargado de mantener limpias las estaciones de trabajo.
	Salario promedio	550.000
	Modalidad Contratación	Contrato termino indefinido
	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	4

CARGO: MESERO		
Perfil del cargo	Nivel de Estudios	4to Medio
	Experiencia laboral	Experiencia 2 años en Atención de Mesas (deseable)
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> > Encargado de recibir y llevar a los clientes a las mesas. > Debe tomar los pedidos. > Llevar las preparaciones a los clientes. > Ofrecer juegos de Menti en interacciones en Mesón de Chef. > Atender al cliente durante todo su proceso de atención dentro del local.
	Salario promedio	402.000 + Propinas. / 201.000
	Modalidad Contratación	Contrato termino indefinido

	Disponibilidad	Tiempo Completo y Part Time
	Personas Requeridas	8 / 2

CARGO: COPERO		
Perfil del cargo	Nivel de Estudios	4to Medio
	Experiencia laboral	Experiencia no requerida.
	Funciones	> Encargado de recibir toda la loza y/o recolectar. > Limpieza de toda la loza que llegue de clientes. > Ordenar toda la loza limpia en los puestos de trabajo.
	Salario promedio	480.000 / 201.000
	Modalidad Contratación	Contrato termino indefinido
	Disponibilidad	Tiempo Completo y Part Time
	Personas Requeridas	2 / 1

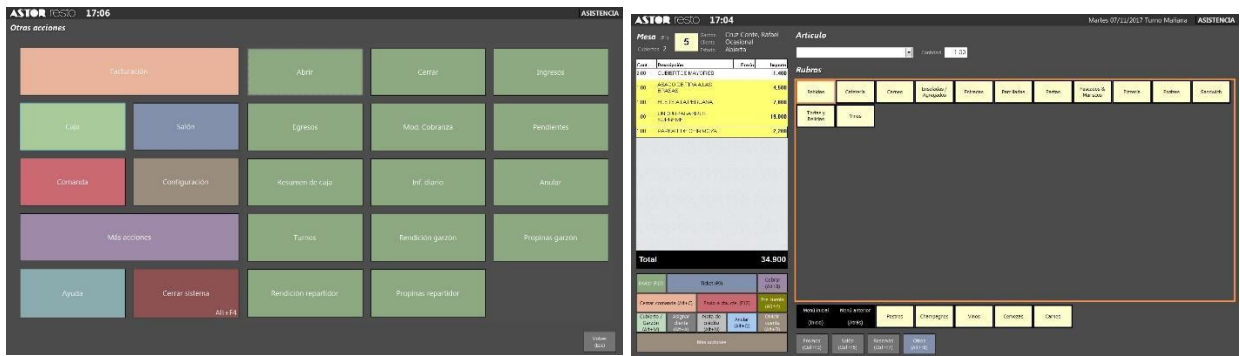
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO J: SISTEMAS TI

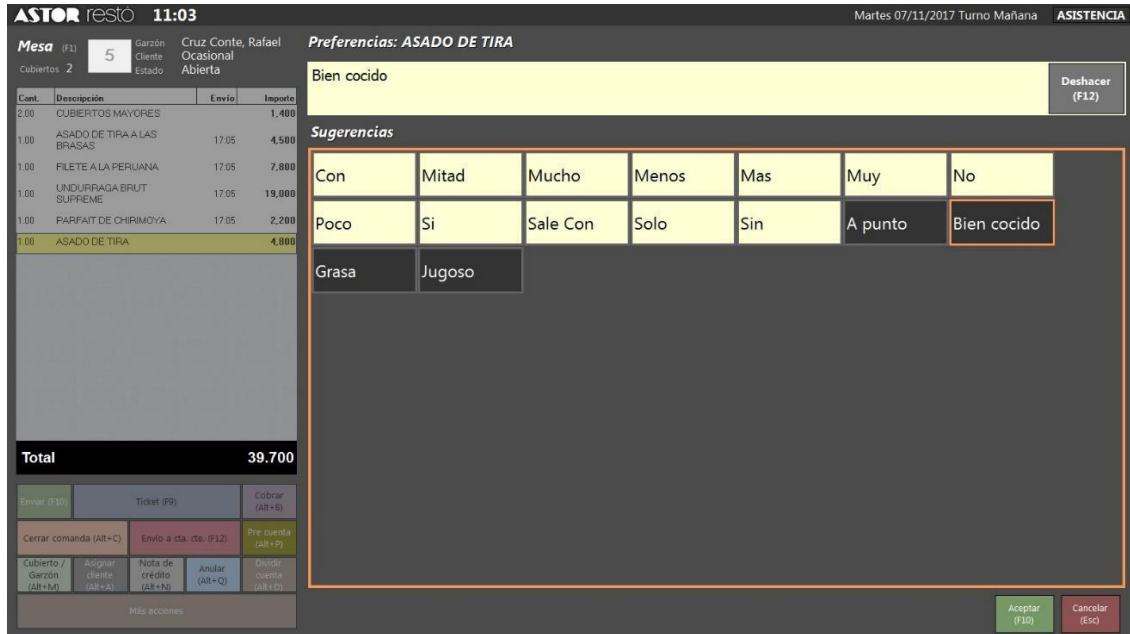
Sistema Resto:

Este software nos permitirá mantener toda la operación de cara a los clientes y el backoffice de control operacional. Entre los detalles destacados, tenemos que:

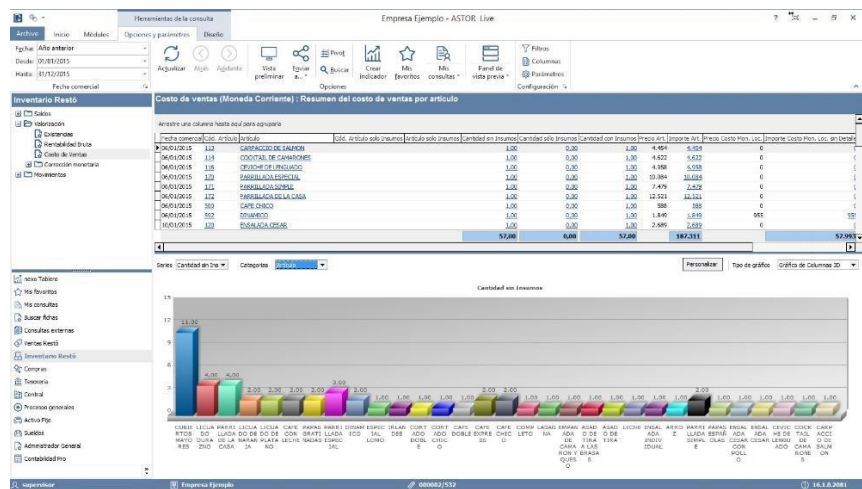
- Modalidad de venta de atención con mesas, venta directa al cliente sin mesas tipo fast food y modalidad de venta delivery con retiro o despacho a domicilio.
- Emisión directa de boletas electrónicas y de facturas electrónicas, así como también de notas de crédito y guías de despacho.
- Los documentos electrónicos se envían automáticamente a los clientes y al SII según la normativa actualizada en el año 2020.
- Ingreso de comandas con teclado, mouse y touch screen.
- Impresión de comandas en múltiples destinos de impresión.
- Impresión rápida de pre cuenta.
- Facturación, cobranza y envío a cocina en un solo botón.
- Múltiples cajas con cierres independientes.
- Manejo de reservas y listas de espera.
- Manejo de Delivery con geolocalización.
- Operación de garzones con modalidad Tablet, disminuyendo el contacto con el cliente

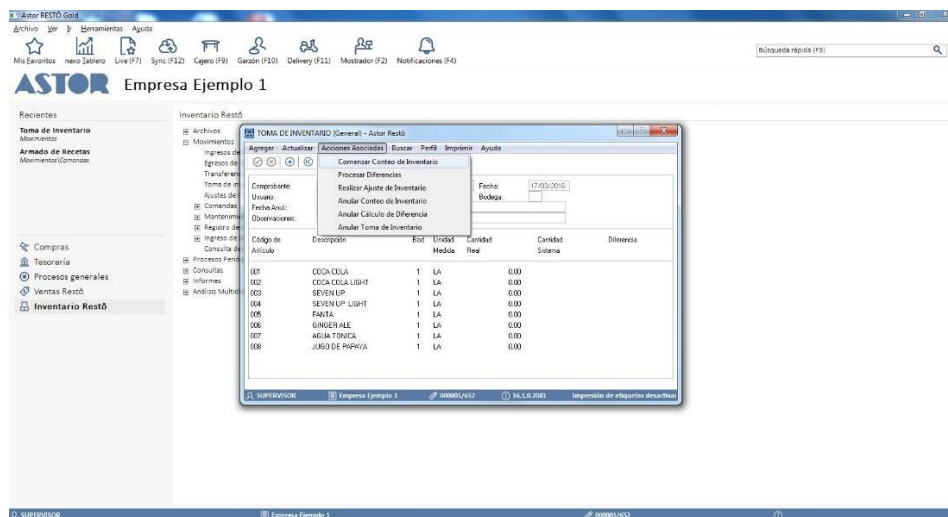


Fuente: Imágenes tomadas desde la página web <https://www.resto.cl/>.



Fuente: Imágenes tomadas desde la página web <https://www.resto.cl/>.





Fuente: Imágenes tomadas desde la página web <https://www.resto.cl/>.

ANEXO K: Menú Cevi & Sour

A continuación, se detalla el menú ofrecido por los locales de Cevi & Sour.

Para Picar:



PARA PICAR

MIX FRITURAS DEL MUNDO

Mix de tequeños , chifles, yuca Frita , Camarones Apanados, Patacones, totopos acompañados de salsa Cevi & Sour.

CEVICHES DEL MUNDO

Trilogía de ceviches que incluye ceviche peruano, mexicano, venezolano y ecuatoriano. Acompañado de chifles y totopos.

CROCANCIA SOUR

Camarones apanados, Camarones Ebi. filetes de pescado apanado, calamares apanados, pulpo apanado. Acompañado de salsa Cevi & Sour.

EMPANADAS CEVI & SOUR

Mix de empanadas de camaron queso ciboulette, champiñon queso, pulpo queso. Acompañados de salsa Cevi & Sour.

VEGAN STYLE

Champiñones apanados, tomates cherry , aceitunas , ceviche de champiñones. Acompañados de salsa Cevi & Sour.

Fuente: Elaboración Propia

Ceviches:



CEVICHE CEVI & SOUR

Mixtura de mariscos y pescados, marinados en jugo de limón, fondo de camarón, cebolla morada, cilantro y salsa de mango. Acompañados de patacones y chifles.

CEVICHE ECUATORIANO

Camarones Ecuatorianos marinados en jugo de limón, jugo de tomate y tomate de árbol, fondo de camarón, cebolla morada y cilantro. Acompañados de patacones y chifles.

CEVICHE PERUANO

Cubos de pescado marinados en jugo de limón, cebolla morada, acompañado de choclo y camote.

CEVICHE VENEZOLANO

Mixtura de mariscos y pescados, marinados en jugo de limón, vinagre, cebolla morada, pimentón, ajíes dulces, salsa de tomate, salsa inglesa. Acompañado de Yuca Frita y Tostones.

CEVICHE MEXICANO

Cubos de Salmón marinados en jugo de limón, camarones, tomate, cebolla morada, chiles y cilantro. Acompañado de aguacates y totopos.

Fuente: Elaboración Propia



MENÚ DE CEVICHE S

CEVICHE THAI

Deliciosa mezcla de pescado y camarones , marinados en jugo de limón ,sobre una mezcla de fondo de camarón, maní, coco rallado, cebolla morada y cilantro. Acompañado de chips de camote y plátano frito.

CEVICHE AFRODISIACO

Deliciosa mezcla de mariscos, marinados en jugo de limón, cebolla morada, cilantro , aji y maracuya. Acompañados de Mango y platano frito.

CEVICHE MANABA

Mezcla de Camarones y pescado cocido, marinado en jugo de limón, sobre una mezcla de fondo de camarón, maní, jugo de tomate y tomate de árbol , cebolla morada y palta. Acompañado de chifles y canguil.

CEVICHE DEL MUNDO

Mezcla de pescado y mariscos, marinados en jugo de limón y maracuya, sobre una mezcla de mango, maní, cebolla morada y cilantro. Acompañada de mix del Mundo.

CEVICHE VEGETARIANO

Mezcla de champiñones, marinados en jugo de limón, sobre una mezcla de pimentones, mango , cebolla morada y cilantro. Acompañadas de chifles y canguil.

Fuente: Elaboración Propia

Otras preparaciones:



ARROZ CEVI & SOUR

Arroz salteado con camarones, calamares, pulpo, huevo y filetes de pescado frito.

SALMÓN EN SALSA CEVI Y SOUR

Salmón a la plancha con mix de mariscos en salsa Cevi & Sour. Acompañados de arroz y patacones.

CAMARONES APANADOS EN COCO

Camarones apanados en coco, acompañado de patacones, arroz. Acompañados de salsa de tamarindo y Cevi & Sour.

PESCADO EN SALSA DE MARISCOS

Reineta en salsa de mariscos (mixtura de mariscos y camarones), acompañados de arroz.

ENSALADA CEVI & SOUR

Mix de Lechugas, tomate cherry, champiñones, palta acompañados de camarones y atún. Salsa Cevi & Sour

Fuente: Elaboración Propia

Bebestibles:



Cevi & Sour

BEBIDAS Y JUGOS

- BEBIDA EN LATA
- BEBIDA EN VASO
- AGUA MINERAL
- REDBULL
- JUGO NATURAL
- JUGO MIX NATURAL
- LIMONADAS

TRAGOS SIN ALCOHOL

- CERVEZA SIN ALCOHOL
- PIÑA COLADA
- MOJITO SABORES
- MARACUYA SOUR

Fuente: Elaboración Propia



Cevi & Sour

SOURS

SOUR
SOUR CATEDRAL
SOUR SABORES
SOUR SABORES CATEDRAL
WHISKY SOUR
WHISKY SOUR SABORES

OTROS TRAGOS

MOJITO
MOJITO SABORES
MOJITO JACK
MOJITO JACK SABORES
DAIKIRI SABORES

(FRUTILLA, MANGO, MARACUYA,
ARANDANOS, GUAYABA,
MANDARINA/HUESILLO)

Fuente: Elaboración Propia

Anexo L: Inversión Inicial

Insumo / Activo	Costo Promedio	Cantidad	Valor Total Promedio
Zona Cajeros			1.460.000
Mueble Caja	350.000	1	350.000
Silla Cajero	80.000	1	80.000
Telefono	10.000	1	10.000
Cajero + Impresora Boletas	900.000	1	900.000
Uniforme	30.000	4	120.000
Baños			840.000
Basureros	40.000	6	240.000
Secador de Manos	50.000	6	300.000
Decoración	150.000	2	300.000
Cocina			29.380.000
Mesones	1.000.000	2	2.000.000
Mesón Refrigerado	4.000.000	1	4.000.000
Congelador Industrial	570.000	3	1.710.000
Refrigerador Industrial	890.000	3	2.670.000
Cuchilleria	80.000	12	960.000
Licuada	60.000	3	180.000
Tablas para Cortar	60.000	4	240.000
Impresora termica	140.000	1	140.000
Vajilla (Loza)	3.500.000	1	3.500.000
Cristaleria	2.500.000	1	2.500.000
Ralladores	15.000	3	45.000
Peladores	15.000	3	45.000
Selladora	150.000	2	300.000
Recipientes	35.000	12	420.000
Cocina	500.000	1	500.000
Juego de Ollas y Sartenes	500.000	1	500.000
Freidora	200.000	1	200.000
Campana extractora	1.300.000	2	2.600.000
Extractores Industriales	800.000	2	1.600.000
Balanzas	20.000	3	60.000
Lavavajillas	3.500.000	1	3.500.000
Colador	25.000	3	75.000
Exprimidor de limones	30.000	2	60.000
Exprimidor de naranjas	30.000	1	30.000
Hervidor de agua	25.000	1	25.000
Basureros	70.000	2	140.000
Carrito	200.000	2	400.000
Otros	500.000	1	500.000
Uniformes	30.000	16	480.000
Vestidores			1.120.000
Lockers	70.000	14	980.000
Colgadores	10.000	14	140.000
Salon			9.610.000
Meson Chef	2.500.000	1	2.500.000
Sillas Mesón Chef	50.000	10	500.000
Sillas	65.000	30	1.950.000
Mesas	140.000	10	1.400.000
Saleros	6.000	20	120.000
Pimenteros	6.000	20	120.000
Cubiertos	2.000	120	240.000
TV	200.000	1	200.000
Uniformes	30.000	12	360.000
Decoración	1.500.000	1	1.500.000
Tablets	120.000	6	720.000
Labor Oficina			4.385.000
Notebook	800.000	3	2.400.000
Impresora Multifuncional	100.000	1	100.000
Escritorio Oficina	150.000	3	450.000
Celulares	250.000	3	750.000
Silla Trabajo	125.000	3	375.000
Articulos oficina	60.000	1	60.000
Decoración	250.000	1	250.000
Camioneta Renault	15.000.000	1	15.000.000
Obras / Ambientación			29.500.000
Obras y Ambientación	29.500.000	1	29.500.000
TOTAL EQUIPAMIENTO			91.295.000

Fuente: Elaboración Propia³⁹

³⁹ Datos aproximados y obtenidos de proveedores destacados en capítulo 7.4.

Anexo M: Capital de Trabajo

El capital de trabajo requerido para el funcionamiento de la apertura del primer local y los meses siguientes se compone de la siguiente forma:

Datos en miles de CLP (KCLP)

Capital de Trabajo	Valor
Inventario inicial	18.500
Gastos Operacionales	142.320
Remanente (20 % desvíos)	28.464
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	189.284

Fuente: Elaboración Propia

En el inventario inicial se contempla la compra de los insumos requeridos para el funcionamiento de los primeros días y las preparaciones requeridas por los clientes. En 2do lugar se encuentran los gastos operacionales que contemplan los gastos corrientes (salarios, pago de cuotas, servicios básicos, marketing, arriendos, entre otros) de los primeros 12 meses, hasta que se el flujo de caja contemplado en el mes 13 ya sea positivo y pueda con la carga monetaria). En 3er lugar se encuentra un concepto llamado remanente asociado a un posible 20 % de desvíos que puedan existir en estos 12 meses contemplados, asegurando no quedarse sin capital de trabajo.

Anexo N: Financiamiento Crédito

Para el primer local se requerirá un crédito para Pymes de Banco Santander Chile por un total de \$ 196.405.000, tasa de diciembre 2021 a un valor de 0,69% mensual. El crédito está calculado a 48 meses. Los montos a pagar serían los siguientes:

t	Saldo de deuda	Interes	Amortización	Cuota
[meses]				
0	196.405			
1	192.940	1.355	3.465	4.821
2	189.450	1.331	3.489	4.821
3	185.937	1.307	3.513	4.821
4	182.399	1.283	3.538	4.821
5	178.837	1.259	3.562	4.821
6	175.250	1.234	3.587	4.821
7	171.639	1.209	3.611	4.821
8	168.002	1.184	3.636	4.821
9	164.341	1.159	3.661	4.821
10	160.654	1.134	3.687	4.821
11	156.942	1.109	3.712	4.821
12	153.204	1.083	3.738	4.821
13	149.441	1.057	3.764	4.821
14	145.651	1.031	3.790	4.821
15	141.835	1.005	3.816	4.821
16	137.993	979	3.842	4.821
17	134.125	952	3.869	4.821
18	130.230	925	3.895	4.821
19	126.308	899	3.922	4.821
20	122.358	872	3.949	4.821
21	118.382	844	3.976	4.821
22	114.378	817	4.004	4.821
23	110.347	789	4.031	4.821
24	106.287	761	4.059	4.821
25	102.200	733	4.087	4.821
26	98.085	705	4.115	4.821
27	93.941	677	4.144	4.821
28	89.768	648	4.172	4.821
29	85.567	619	4.201	4.821
30	81.337	590	4.230	4.821
31	77.077	561	4.259	4.821
32	72.788	532	4.289	4.821
33	68.470	502	4.318	4.821
34	64.122	472	4.348	4.821
35	59.743	442	4.378	4.821
36	55.335	412	4.408	4.821
37	50.896	382	4.439	4.821
38	46.427	351	4.469	4.821
39	41.926	320	4.500	4.821
40	37.395	289	4.531	4.821
41	32.832	258	4.563	4.821
42	28.238	227	4.594	4.821
43	23.612	195	4.626	4.821
44	18.955	163	4.658	4.821
45	14.265	131	4.690	4.821
46	9.542	98	4.722	4.821
47	4.788	66	4.755	4.821
48	0	33	4.788	4.821

Fuente: Elaboración Propia

Para el segundo local se requerirá un crédito para Pymes de Banco Santander Chile por un total de \$ 96.855.000, tasa de noviembre 2021 a un valor de 0,69% mensual. El crédito está calculado a 48 meses. Los montos a pagar serían los siguientes:

t	Saldo de deuda	Interes	Amortización	Cuota
[meses]				
0	96.855			
1	95.146	668	1.709	2.377
2	93.425	657	1.721	2.377
3	91.693	645	1.733	2.377
4	89.948	633	1.745	2.377
5	88.191	621	1.757	2.377
6	86.423	609	1.769	2.377
7	84.642	596	1.781	2.377
8	82.849	584	1.793	2.377
9	81.043	572	1.806	2.377
10	79.225	559	1.818	2.377
11	77.394	547	1.831	2.377
12	75.551	534	1.843	2.377
13	73.695	521	1.856	2.377
14	71.826	508	1.869	2.377
15	69.945	496	1.882	2.377
16	68.050	483	1.895	2.377
17	66.142	470	1.908	2.377
18	64.221	456	1.921	2.377
19	62.287	443	1.934	2.377
20	60.340	430	1.947	2.377
21	58.379	416	1.961	2.377
22	56.404	403	1.974	2.377
23	54.416	389	1.988	2.377
24	52.414	375	2.002	2.377
25	50.399	362	2.016	2.377
26	48.369	348	2.030	2.377
27	46.326	334	2.044	2.377
28	44.268	320	2.058	2.377
29	42.196	305	2.072	2.377
30	40.110	291	2.086	2.377
31	38.010	277	2.101	2.377
32	35.895	262	2.115	2.377
33	33.765	248	2.130	2.377
34	31.621	233	2.144	2.377
35	29.462	218	2.159	2.377
36	27.288	203	2.174	2.377
37	25.099	188	2.189	2.377
38	22.895	173	2.204	2.377
39	20.676	158	2.219	2.377
40	18.441	143	2.235	2.377
41	16.191	127	2.250	2.377
42	13.925	112	2.266	2.377
43	11.644	96	2.281	2.377
44	9.347	80	2.297	2.377
45	7.034	64	2.313	2.377
46	4.706	49	2.329	2.377
47	2.361	32	2.345	2.377
48	0	16	2.361	2.377

Fuente: Elaboración Propia

Para el tercer local se requerirá un crédito para Pymes de Banco Santander Chile por un total de \$ 102.753.000, tasa de noviembre 2021 a un valor de 0,69% mensual. El crédito está calculado a 24 meses. Los montos a pagar serían los siguientes:

t	Saldo de deuda	Interes	Amortización	Cuota
[meses]				
0	102.753			
1	98.802	709	3.951	4.660
2	94.823	682	3.979	4.660
3	90.817	654	4.006	4.660
4	86.783	627	4.034	4.660
5	82.722	599	4.062	4.660
6	78.632	571	4.090	4.660
7	74.514	543	4.118	4.660
8	70.368	514	4.146	4.660
9	66.193	486	4.175	4.660
10	61.989	457	4.204	4.660
11	57.757	428	4.233	4.660
12	53.495	399	4.262	4.660
13	49.204	369	4.291	4.660
14	44.883	340	4.321	4.660
15	40.532	310	4.351	4.660
16	36.151	280	4.381	4.660
17	31.741	249	4.411	4.660
18	27.299	219	4.441	4.660
19	22.827	188	4.472	4.660
20	18.324	158	4.503	4.660
21	13.790	126	4.534	4.660
22	9.225	95	4.565	4.660
23	4.628	64	4.597	4.660
24	0	32	4.628	4.660

Fuente: Elaboración Propia

Anexo O: Detalles Valores Flujo de Caja

Locales de Arriendo:⁴⁰

Comuna	Ubicación	Area M2	ago Inicial 2 mes	Pago 12 meses	Valor total año 1	Valor total año 2
Núñoa	Pedro de Valdivia / Sucre	420	\$3.060.428	\$36.725.136	\$39.785.564	\$40.979.131
Providencia	Las Urbinas / Providencia	230	\$3.978.556	\$47.742.672	\$51.721.228	\$53.272.865
Las Condes	Av. Apoquindo / Metro Manquehue	327	\$7.987.716	\$95.852.592	\$103.840.308	\$106.955.517

Fuente: Elaboración Propia

Personal:

Del personal administrativo contamos con los siguientes datos para la apertura del local 1 y 2:

Fuente: Elaboración Propia

⁴⁰ Valores obtenidos a través de www.portalinmobiliario.com

En la apertura del local 3 se considera aumento en la dotación administrativa la cual requiere un mayor control, contando con el siguiente personal:

	Gerente General	Gerente Operaciones	Gerente Comercial	Analista de RRHH	Analista administrativo y Financiero
Sueldo Base	\$2.300.000	\$1.900.000	\$1.900.000	\$650.000	\$650.000
Seguro de Cesantía	\$69.000	\$57.000	\$57.000	\$19.500	\$19.500
AFP / ISAPRE (Fonasa)	\$299.000	\$247.000	\$247.000	\$84.500	\$84.500
Total Descuentos	\$368.000	\$304.000	\$304.000	\$104.000	\$104.000
Sueldo Liquido	\$1.932.000	\$1.596.000	\$1.596.000	\$546.000	\$546.000

Fuente: Elaboración Propia

Para el personal de cada local, se cuenta con:

	Jefe de Local	Chef Ejecutivo	Cajero	Chef	Cocinero	Ayudante Cocina	Mesero	Copero
Sueldo Base	\$1.200.000	\$1.000.000	\$530.000	\$750.000	\$620.000	\$550.000	\$402.000	\$480.000
Seguro de Cesantía	\$36.000	\$30.000	\$15.900	\$22.500	\$18.600	\$16.500	\$12.060	\$14.400
AFP / ISAPRE (Fonasa)	\$156.000	\$130.000	\$68.900	\$97.500	\$80.600	\$71.500	\$52.260	\$62.400
Total Descuentos	\$192.000	\$160.000	\$84.800	\$120.000	\$99.200	\$88.000	\$64.320	\$76.800
Sueldo Liquido	\$1.008.000	\$840.000	\$445.200	\$630.000	\$520.800	\$462.000	\$337.680	\$403.200
Cantidad trabajadores	2	1	2	4	4	4	8	2
Total Sueldos	\$2.400.000	\$1.000.000	\$1.060.000	\$3.000.000	\$2.480.000	\$2.200.000	\$3.216.000	\$960.000

	Bartender	Cajero Part Time	Copero Part time	Bartender Part Time	Mesero part Time	Personal de aseo
Sueldo Base	\$600.000	\$201.000	\$201.000	\$300.000	\$201.000	\$530.000
Seguro de Cesantía	\$18.000	\$6.030	\$6.030	\$9.000	\$6.030	\$15.900
AFP / ISAPRE (Fonasa)	\$78.000	\$26.130	\$26.130	\$39.000	\$26.130	\$68.900
Total Descuentos	\$96.000	\$32.160	\$32.160	\$48.000	\$32.160	\$84.800
Sueldo Liquido	\$504.000	\$168.840	\$168.840	\$252.000	\$168.840	\$445.200
Cantidad trabajadores	2	1	2	1	2	3
Total Sueldos	\$1.200.000	\$201.000	\$402.000	\$300.000	\$402.000	\$1.590.000

Fuente: Elaboración Propia

Activos en detalle y valor de depreciación:

Insumo / Activo	Costo Promedio	Cantidad	Valor Total Promedio	Valor Depreciación año 1
Zona Cajeros			1.460.000	
Mueble Caja	350.000	1	350.000	350.000
Silla Cajero	80.000	1	80.000	80.000
Telefono	10.000	1	10.000	10.000
Cajero + Impresora Boletas	900.000	1	900.000	900.000
Uniforme	30.000	4	120.000	0
Baños			840.000	
Basureros	40.000	6	240.000	0
Secador de Manos	50.000	6	300.000	160.000
Decoración	150.000	2	300.000	0
Cocina			29.380.000	
Mesones	1.000.000	2	2.000.000	2.000.000
Mesón Refrigerado	4.000.000	1	4.000.000	4.000.000
Congelador Industrial	570.000	3	1.710.000	1.710.000
Refrigerador Industrial	890.000	3	2.670.000	2.670.000
Cuchilleria	80.000	12	960.000	300.000
Licuadaora	60.000	3	180.000	120.000
Tablas para Cortar	60.000	4	240.000	0
Impresora termica	140.000	1	140.000	140.000
Vajilla (Loza)	3.500.000	1	3.500.000	0
Cristaleria	2.500.000	1	2.500.000	
Ralladores	15.000	3	45.000	0
Peladores	15.000	3	45.000	0
Selladora	150.000	2	300.000	300.000
Recipientes	35.000	12	420.000	0
Cocina	500.000	1	500.000	500.000
Juego de Ollas y Sartenes	500.000	1	500.000	500.000
Freidora	200.000	1	200.000	200.000
Campana extractora	1.300.000	2	2.600.000	2.600.000
Extractores Industriales	800.000	2	1.600.000	1.600.000
Balanzas	20.000	3	60.000	60.000
Lavavajillas	3.500.000	1	3.500.000	3.500.000
Colador	25.000	3	75.000	0
Exprimidor de limones	30.000	2	60.000	0
Exprimidor de naranjas	30.000	1	30.000	0
Hervidor de agua	25.000	1	25.000	25.000
Basureros	70.000	2	140.000	0
Carrito	200.000	2	400.000	400.000
Otros	500.000	1	500.000	150.000
Uniformes	30.000	16	480.000	0
Vestidores			1.120.000	
Lockers	70.000	14	980.000	980.000
Colgadores	10.000	14	140.000	140.000
Salon			9.610.000	
Meson Chef	2.500.000	1	2.500.000	2.500.000
Sillas Mesón Chef	50.000	10	500.000	500.000
Sillas	65.000	30	1.950.000	1.950.000
Mesas	140.000	10	1.400.000	1.400.000
Saleros	6.000	20	120.000	0
Pimenteros	6.000	20	120.000	0
Cubiertos	2.000	120	240.000	240.000
TV	200.000	1	200.000	0
Uniformes	30.000	12	360.000	360.000
Decoración	1.500.000	1	1.500.000	1.500.000
Tablets	120.000	6	720.000	720.000
Labor Oficina			4.385.000	
Notebook	800.000	3	2.400.000	2.400.000
Impresora Multifuncional	100.000	1	100.000	100.000
Escritorio Oficina	150.000	3	450.000	450.000
Celulares	250.000	3	750.000	750.000
Silla Trabajo	125.000	3	375.000	375.000
Articulos oficina	60.000	1	60.000	0
Decoración	250.000	1	250.000	0
Camioneta Renault	15.000.000	1	15.000.000	15.000.000
Obras / Ambientación			29.500.000	
Obras y Ambientación	29.500.000	1	29.500.000	29.500.000
TOTAL EQUIPAMIENTO			91.295.000	81.140.000

Fuente: Elaboración Propia

Costos de producción de productos de la carta:

Comestibles:

Producto	Materia Prima	Costo \$/kg	Costo \$ / Unidad	Cantidad Requerida	Costo \$ / Cant. Requerida	Total Costo Producto
Ceviche Cevi & Sour						3840
	Pulpo	14.000		0,05	700	
	Calamar	8.000		0,05	400	
	Salmón	10.000		0,1	1000	
	Camarones	11.000		0,08	880	
	Limon	2.000		0,15	300	
	Cebolla Morada		400	0,2	80	
	Cilantro		400	0,2	80	
	Mango		1.000	0,1	100	
	Patacones		500	0,4	200	
	Chifles		500	0,2	100	
Ceviche Camarones Ecuatorianos						3510
	Camarones	11.000		0,2	2200	
	Limon	2.000		0,15	300	
	Cebolla Morada		400	0,2	80	
	Limon	2.000		0,15	300	
	Tomate	1500		0,1	150	
	Tomate de Arbol		1000	0,1	100	
	Cilantro		400	0,2	80	
	Patacones		500	0,4	200	
	Chifles		500	0,2	100	
Ceviche Peruano						3232
	Pescado	6.000		0,25	1500	
	Limon	2.000		0,15	300	
	Cebolla Morada		400	0,2	80	
	Jenjibre		700	0,1	70	
	Limon	2.000		0,15	300	
	Tomate de Arbol		1000	0,1	100	
	Aji Amarillo		500	0,1	50	
	Cilantro		400	0,2	80	
	Choclo	1600	0	0,07	112	
	Camote	1800	0	0,3	540	
	Chifles		500	0,2	100	
Mix Frituras del Mundo						4770
	Tequeños		250	4	1000	
	Chifles		500	0,5	250	
	Yuca Frita	2400		0,3	720	
	Camarones Apanados	11.000		0,2	2200	
	Patacones		500	0,4	200	
	Totopos		1000	0,4	400	
Crocancia Sour						7600
	Camarones Apanados	11.000		0,2	2200	
	Pescado apanado	6.000		0,25	1500	
	Calamar Apanado	8.000		0,15	1200	
	Pulpo	14.000		0,15	2100	
	Patacones		500	0,4	200	
	Totopos		1000	0,4	400	
Empanadas Cevi & Sour						3900
	Empanadas Queso Ciboulet	600		2	1200	
	Empanadas Champiñon Qu	650		2	1300	
	Empanadas Pulpo Queso	700		2	1400	
Vegan Style						3650
	Champiñones Apanados	4.000		0,25	1000	
	Tomates Cherry	3.000		0,15	450	
	Aceitunas	3.000		0,2	600	
	Ceviche de Champiñones	1.600		1	1600	
Arroz Cevi & Sour						3590
	Arroz	1.200		0,2	240	
	Camarones	11.000		0,06	660	
	Pulpo	14.000		0,06	840	
	Calamar	8.000		0,1	800	
	Pescado apanado	6.000		0,15	900	
	Huevo	150		1	150	
Salmón en Salsa Cevi & Sour						3970
	Salmón	10.000		0,2	2000	
	Camarones	11.000		0,05	550	
	Pulpo	14.000		0,05	700	
	Calamar	8.000		0,05	400	
	Arroz	1.200		0,1	120	
	Patacones		500	0,4	200	
Camarones Apanados en Coco						3070
	Camarones Apanados	11.000		0,2	2200	
	Coco		150	1	150	
	Salsa Tamarindo		400	1	400	
	Arroz	1.200		0,1	120	
	Patacones		500	0,4	200	
Pescado en salsa de Mariscos						3270
	Pescado	6.000		0,25	1500	
	Camarones	11.000		0,05	550	
	Pulpo	14.000		0,05	700	
	Calamar	8.000		0,05	400	
	Arroz	1.200		0,1	120	
Ensalada Ceci & Sour						2970
	Lechugas		1000	0,25	250	
	Tomates Cherry	3.000		0,15	450	
	Champiñones	4.000		0,1	400	
	Palta	4.000		0,1	400	
	Camarones	11.000		0,07	770	
	Atún	10.000		0,07	700	

Fuente: Elaboración Propia

- Bebestibles:

Bebidas y Jugos	Lata Bebida Sabores	550
	Agua Mineral	500
	Pulpas	600
	Red Bull	1150
	Limonada	600
Tragos sin Alcohol	Cerveza sin alcohol	1.000
	Piña Colada	700
	Mojito Sabores	600
	Maracuya Sour	550
	Limonada	600
Sours	Sour	1.100
	Sour Catedral	1.450
	Sour Sabores	1.300
	Sour Sabores Catdral	1700
	Whisky Sour	1.450
Otros Tragos	Mojito	1.100
	Mojito Sabores}	1.300
	Mojito Jack	1.500
	Mojito Jack Sabores	1700
	Daikiri Sabores	1.400

Fuente: Elaboración Propia

Con los valores indicados se obtienen los valores de consumo de los clientes, quedando de la siguiente manera:

Total Sillas Mensual		5610		
	%	Sillas	Valor Promedio	Monto Consumido
Consumen Cebiche	75	4207,5	\$11.000	\$46.282.500
Consumen otro plato	25	1402,5	\$10.500	\$14.726.250
Consumen Entrada	10	561	\$17.000	\$9.537.000
Consumen 1 liquido	80	4488	\$2.500	\$11.220.000
Consumen 2 liquidos	20	1122	\$5.000	\$5.610.000
			Total Consumido	\$87.375.750
			Consumo Promedio	\$14.433
Total Delivery		444		
Delivery				
		Sillas	Valor Promedio	Monto Consumido
Consumen Cebiche	75	333	\$11.000	\$3.663.000
Consumen otro plato	25	111	\$10.500	\$1.165.500
Consumen Entrada	10	22	\$17.000	\$377.400
Consumen 1 liquido	50	222	\$2.500	\$555.000
			Total Consumido	\$5.760.900
			Consumo Promedio	\$12.975

Fuente: Elaboración Propia