



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTAURANTE VIRTUAL DE SUSHI
GOURMET**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

MATÍAS IGNACIO ARMIJO MORENO

**PROFESOR GUÍA:
IVÁN DÍAZ CAMPOS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
IGNACIO CALISTO LEIVA
RAÚL URIBE DARRIGRANDI**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: Matías Ignacio Armijo Moreno
FECHA: 2022
PROF. GUÍA: Iván Díaz Campos

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTAURANTE VIRTUAL DE SUSHI GOURMET

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la factibilidad de un proyecto de restaurante virtual de sushi gourmet en la ciudad de Santiago, con miras a encontrar variables que puedan acercar este tipo de comida elegante al consumidor tradicional.

Las principales motivaciones de realizar el presente trabajo por parte del autor, radican en encontrar *insights* en mercados con alta oferta para así generar una propuesta de valor disruptiva en un ambiente competitivo.

En base a los estudios de los consumidores de sushi en la Región Metropolitana destacan los grupos socioeconómicos AB y C1, quienes presentan mayor poder adquisitivo y habitan en gran proporción el sector oriente de la región. Se puede observar que éstos determinan su elección principalmente, por el sabor del sushi, si estos respetan un precio acorde al mercado. Además, la experiencia gourmet se la adjudica el respectivo cliente y, generalmente viene dada por una muy buena presentación del plato y sabor.

Si bien no se presentan grandes problemas en el rubro, se puede observar en base al MVP desarrollado, una oportunidad clave que permite desarrollar una estrategia agresiva de marketing maximizando los impactos en fidelización de cliente.

Esta estrategia, de penetración de mercado, se debe financiar mediante un buen desarrollo operacional debido a los costos y elaboración de excelencia que esta conlleva, sumado a un preciso análisis de estimación de demanda.

Dicho esto, en el presente trabajo se procede a desarrollar estrategias, mencionadas, con el objetivo de entregar una oportunidad al consumidor que consiste en recibir una “experiencia gourmet, a un precio levemente superior al sushi tradicional”.

Se determina un precio de \$7.500 por sushi, con una ubicación del local en un punto determinado en función de la demanda del sector oriente de la capital. Para que el proyecto se lleve a cabo, se determina una inversión inicial de \$50.000.000 CLP, y considera 5 años de crecimiento, en donde se llega a un punto de equilibrio al final de este año, obteniendo en los primeros 5 años un VAN de \$25.918.755 CLP sumado a un VAN de \$121.743.425 a perpetuidad, obteniendo un VAN total de \$147.662.181 y una TIR de 78% con una tasa de descuento de 22,6% concluyendo la factibilidad del presente proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco de todo corazón a mi Abuela Ana Quijada por apoyarme en todas las etapas de mi vida y sobre todo la universitaria. Confiando en mí y entregando todo el cariño posible para poder estar tranquilo en estos tiempos y desde que tengo memoria.

Gracias Papá por creer en mí y por haber soportado como estuve en estos últimos meses. Sin dejar de agradecerte por todo lo enseñado y el cariño entregado desde que soy chico. Creo que a lo mejor no habría terminado este proceso de no haber sido por ti y la Choly.

Gracias Pía y Agus por su apoyo y entender la ausencia de todo este tiempo que estuve alejado por este trabajo. Les agradezco su ternura y por ser las mejores hermanas.

Le agradezco a mi polola Karen Hernandez quien fue la persona que me motivó y me hizo creer en que podía realizar este trabajo. Le agradezco de todo corazón por el cariño, apoyo y paciencia que tuvo en este período y en otras instancias. Cómo también, su ayuda continua durante el proceso. Gracias Karenchu y perdón por no haber estado con el mejor ánimo estas semanas.

Gracias Cristobal Pacheco y José Tomás Valenzuela por ayudarme enormemente con este trabajo. En todo momento me sentí muy apoyado y de no ser por ustedes, se habría hecho bastante complicado la entrega de esta tesis.

Muchas Gracias Tita y Tata por su cariño y presencia durante el período universitario e infancia y por favor perdónenme por no haber estado presente estos últimos meses.

Gracias Mamá por inculcarme desde chico la semilla de que soy una persona inteligente y que puedo lograr lo que me proponga. Sin duda es algo que vivirá conmigo mucho tiempo y no saldrá de mi cabeza gracias a tu persistente positividad desde niño.

Muchas Gracias Mónica Valdebenito por la dedicación y disposición en este proceso de titulación.

Gracias profesor Iván Díaz por ser mi profesor guía y estar presente para todas las dudas que solicité.

Le quiero agradecer al equipo de planificación de Blue Express por darme la oportunidad de pertenecer al equipo y entregarme todas las libertades para poder realizar este trabajo. En especial, quisiera agradecer a mis jefes Pastor Lyon y Valeria Heider, quienes han tenido una increíble disposición y entendimiento ante cualquier tema relacionado con mi tesis o tema personal, y siempre se han dado el tiempo de responder mis preguntas y mantener un constante aprendizaje dedicado. En la misma línea, agradezco la calidad humana que hay en la empresa y todos los amigos que he tenido el gusto de hacer y conocer, quienes siempre estuvieron presentes preguntándome sobre este proceso. Gracias Waldo, Martín, Pauli, Cata, Tomás, Ara, Anto, Javi, entre otros, por siempre estar ahí para hacer “la pega” un espacio grato y entretenido, y por su gran preocupación y cariño.

Tabla de Contenido

| | |
|--|-----------|
| 1. Introducción | 1 |
| 2. Objetivos | 3 |
| 2.1 Objetivo General | 3 |
| 2.2 Objetivos Específicos | 3 |
| 3. Alcances | 4 |
| 4. Marco Teórico | 5 |
| 4.1 Restaurante | 5 |
| 4.2 Restaurante virtual | 5 |
| 4.3 Gourmet | 5 |
| 4.4 Plan de Negocios | 5 |
| 4.5 Investigación de mercado | 6 |
| 4.5.1 Análisis PEST | 7 |
| 4.5.2 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter | 8 |
| 4.5.3 Análisis Cuantitativo exploratorio de datos | 8 |
| 4.5.4 Análisis Cuantitativo con Enfoque descriptivo conclusivo: Encuesta | 9 |
| 4.5.5 Cualitativos: Entrevista y Focus Group | 9 |
| 4.5.6 Benchmark | 10 |
| 4.6 MVP | 10 |
| 4.7 Modelo de Negocios | 11 |
| 4.8 Plan Estratégicos | 12 |
| 4.8.1 Plan de Operaciones | 12 |
| 4.8.2 Plan de Marketing | 13 |
| 4.9 Tamaño de Mercado | 13 |
| 4.10 Plan de finanzas | 14 |
| 4.10.1 Flujo de Caja | 14 |
| 4.10.2 CAPM | 14 |
| 4.10.3 WACC | 15 |
| 4.10.4 VAN | 15 |
| 4.10.5 TIR | 15 |
| 5. Metodología | 16 |
| 6. Investigación de Mercado | 20 |
| 6.1 Análisis PEST | 20 |
| 6.1.1 Análisis político | 21 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 6.1.2 | Análisis Económico..... | 21 |
| 6.1.3 | Análisis Social..... | 23 |
| 6.1.4 | Análisis Tencológico | 27 |
| 6.2 | Revisión mercado nacional gastronómico..... | 29 |
| 6.3 | Análisis de las 5 Fuerzas de Porter..... | 35 |
| 6.3.1 | Amenaza de entrada de nuevos competidores | 35 |
| 6.3.2 | Rivalidad entre competidores existentes | 36 |
| 6.3.3 | Amenaza de productos y servicios sustitutos | 36 |
| 6.3.4 | Poder de negociación del proveedor | 37 |
| 6.3.5 | Poder de negociación del cliente | 37 |
| 6.4 | Benchmarking | 38 |
| 6.4.1 | Otros factores estudiados..... | 42 |
| 6.5 | Cuestionario | 43 |
| 6.5.1 | Resultados..... | 47 |
| 6.6 | Entrevista Dueño de local de Sushi | 54 |
| 6.6.1 | Resultados Entrevista..... | 54 |
| 6.7 | Conclusiones Investigación de Mercado..... | 56 |
| 6.8 | Hipótesis generadas..... | 57 |
| 7. | MVP | 58 |
| 7.1 | Metodología | 58 |
| 7.1.1 | Metodo de Evaluación: Formulario | 59 |
| 7.1.2 | Focus Group..... | 60 |
| 7.2 | Ejecución y Desarrollo..... | 60 |
| 7.3 | Resultados MVP | 65 |
| 7.4 | Comentarios Atributos..... | 68 |
| 7.5 | Resumen Resultados Actividad Interactiva estilo Focus group..... | 69 |
| 7.6 | Comentarios y conclusiones | 70 |
| 8. | Modelo de Negocios | 71 |
| 8.1 | Segmento de clientes..... | 71 |
| 8.2 | Propuesta de Valor..... | 71 |
| 8.3 | Canales..... | 72 |
| 8.4 | Relación con clientes | 72 |
| 8.5 | Fuentes de ingreso..... | 73 |
| 8.6 | Actividades clave | 73 |
| 8.7 | Recursos Clave..... | 74 |

| | | |
|------------|------------------------------------|------------|
| 8.7.1 | Físicos internos..... | 74 |
| 8.7.2 | Físicos externos..... | 74 |
| 8.8 | Alianzas clave | 75 |
| 8.9 | Estructura de costos..... | 75 |
| 9. | Plan de Operaciones..... | 77 |
| 9.1 | Equipamiento | 77 |
| 9.1.1 | Utensilios de cocina..... | 80 |
| 9.2 | Local..... | 81 |
| 9.2.1 | Visita Dark Kitchen | 81 |
| 9.3 | Distribución del Equipamiento..... | 83 |
| 9.4 | Capacidades | 84 |
| 9.5 | Personal..... | 85 |
| 9.4.1 | Equipamiento del personal. | 85 |
| 9.5 | Dotación del Restaurante..... | 86 |
| 9.5.1 | Cargos | 86 |
| 9.5.1.1 | Jefe de Cocina..... | 86 |
| 9.5.1.4 | Operador | 87 |
| 9.5.2 | Organigrama..... | 88 |
| 9.5.3 | Perfiles..... | 88 |
| 9.6 | Horarios..... | 89 |
| 9.6.1 | Horario y días operativos..... | 89 |
| 9.7 | Procesos | 91 |
| 9.7.1 | Procesos internos de cocina..... | 91 |
| 9.8 | Operador logístico..... | 94 |
| 10. | Plan de Marketing | 95 |
| 10.1 | Marketing estratégico..... | 95 |
| 10.1.1 | Segmentación | 95 |
| 10.1.2 | Targeting | 96 |
| 10.1.3 | Posicionamiento..... | 96 |
| 10.2 | Plan de marketing Táctico..... | 96 |
| 10.2.1 | Producto | 96 |
| 10.2.2 | Plaza | 97 |
| 10.2.3 | Precio | 101 |
| 10.2.4 | Promoción | 102 |
| 11. | Evaluación económica..... | 105 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 11.1 | TAM | 105 |
| 11.2 | SAM | 105 |
| 11.3 | TM..... | 108 |
| 11.4 | Estimación de Demanda | 110 |
| 12. | Plan de Finanzas | 112 |
| 12.1 | Inversión Inicial | 112 |
| 12.2 | Estimación costos unitarios..... | 113 |
| 12.3 | Estimación de Ingresos..... | 114 |
| 12.4 | Costos Fijos | 115 |
| 12.4.1 | Remuneraciones | 115 |
| 12.4.2 | Arriendo y servicios Básicos..... | 116 |
| 12.5 | Costos de Marketing | 116 |
| 12.6 | Horizonte..... | 117 |
| 12.7 | Depreciación | 117 |
| 12.8 | CAPEX..... | 117 |
| 12.9 | Capital de Trabajo..... | 118 |
| 12.10 | Tasa de descuento | 118 |
| 12.11 | Estado Resultado..... | 119 |
| 12.12 | Flujo de Caja..... | 120 |
| 12.13 | Factibilidad Económica | 121 |
| 12.14 | Análisis de Sensibilidad | 122 |
| 12.14.1 | Precio | 122 |
| 12.14.2 | Demanda..... | 122 |
| 12.15 | Riesgos y alternativas de solución | 123 |
| 12.16 | Alternativas de Solución..... | 124 |
| 13. | Conclusiones..... | 126 |
| 14. | Bibliografía | 128 |
| 15. | Anexos | 132 |

Índice de Tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Numero y % de menciones según restaurante..... | 48 |
| Tabla 2: Horarios y días operativos..... | 89 |
| Tabla 3: Horarios etapas internas restaurante | 90 |
| Tabla 4: % de Demanda según Comuna del Sector Oriente RM | 99 |
| Tabla 5: Costos unitarios materias primas sushi | 102 |
| Tabla 6: Cantidad de habitantes por comuna y sexo | 105 |
| Tabla 7: Habitantes por grupo GSE en RM..... | 107 |
| Tabla 8: Habitantes por Grupo GSE en Sector oriente de RM..... | 108 |
| Tabla 9: Resumen Cuestionario frecuencia de consumo de Sushi | 109 |
| Tabla 10: Calculo Ponderado del crecimiento poblacional en 2022 por comuna | 109 |
| Tabla 11: Estimación de demanda a 5 años | 111 |
| Tabla 12: Costos iniciales | 112 |
| Tabla 13: Inversión Inicial total | 113 |
| Tabla 14: Comisión en función a preferencias de canales | 114 |
| Tabla 15: Costos Unitarios Sushi | 114 |
| Tabla 16: Estimación de Ingresos | 115 |
| Tabla 17: Sueldos del personal | 115 |
| Tabla 18: Estimación de Costos fijos mensuales | 116 |
| Tabla 19: Costos Marketing..... | 116 |
| Tabla 20 Capital de Trabajo | 118 |
| Tabla 21: Estado resultado | 120 |
| Tabla 22: Flujo de caja del proyecto..... | 121 |
| Tabla 23: VAN y TIR del proyecto | 121 |
| Tabla 24: Analisis de Snsibilidad para el precio | 122 |
| Tabla 25: análisis de sensibilidad demanda | 122 |
| Tabla 26: Riesgos y medidas de mitigación | 123 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1: Gasto potencial mensual en Comida rápida comuna de Santiago..... | 2 |
| Ilustración 2: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter | 8 |
| Ilustración 3: Lienzo BusinessModel | 12 |
| Ilustración 4: TAM, SAM y TM..... | 14 |
| Ilustración 5: Formula calculo CAPM | 15 |
| Ilustración 6: Formula calculo WACC..... | 15 |
| Ilustración 7: Modelo STP | 19 |
| Ilustración 8: Criterios GSE | 24 |
| Ilustración 9: Cómo son los GSE EN CHILE | 24 |
| Ilustración 10: Estudio GFK Adimark 2022: Percepción desigualdad en Chile | 25 |
| Ilustración 11: Distribución GSE en Región Metropolitana..... | 25 |
| Ilustración 12: Tendencias en Crecimiento de uso de aplicaciones 2020-2021 | 28 |
| Ilustración 13: Evolución del índice de Ventas de Actividades de alojamiento y de Servicio de comidas..... | 30 |
| Ilustración 14: Comidas más pedidas por delivery según país..... | 31 |
| Ilustración 15: Participación de Mercado por Volumen de Ventas App de delivery..... | 32 |
| Ilustración 16: Datos Locales de Comida Rápida en Chile..... | 34 |
| Ilustración 17: Comparativo entre restaurantes tradicionales y virtuales..... | 35 |
| Ilustración 18: Escala de Likert utilizada para medir importancia..... | 51 |
| Ilustración 19: Gráficos Significancia según los distintos atributos..... | 51 |
| Ilustración 20: Escala de Likert utilizada para medir importancia..... | 52 |
| Ilustración 21: Gráficos Distribución a pagar según ocupación..... | 54 |
| Ilustración 22: Montaje MVP..... | 59 |
| Ilustración 23: Explicación Degustación por parte del Chef | 61 |
| Ilustración 24: Presentación Sushis Degustación..... | 62 |
| Ilustración 25: Imágenes Presentación Sushi según número..... | 62 |
| Ilustración 26: Etapa de Degustación de participantes..... | 63 |
| Ilustración 27: Evaluación Packaging y palitos..... | 64 |
| Ilustración 28: Participantes rellenando el formulario | 64 |
| Ilustración 29: Lienzo BusinessModel propuesta de negocio..... | 76 |
| Ilustración 30: Imágenes Visita Dark kitchen sin equipamiento | 82 |
| Ilustración 31: Imágenes Visita Dark kitchen operativa y equipada | 83 |
| Ilustración 32: Plano Propuesta cocina del negocio | 84 |
| Ilustración 33: Organigrama Restaurante..... | 88 |
| Ilustración 34: Flujo de delivery | 93 |
| Ilustración 35: Distribución de población por Generación | 95 |
| Ilustración 36: Esquema Marketing Concentrado..... | 96 |
| Ilustración 37: Comisiones según radio de distancia delivery Startup Justo | 99 |
| Ilustración 38: Propuesta de ubicación del local según demanda..... | 100 |
| Ilustración 39: Propuesta de Ubicación vista en google Maps | 101 |
| Ilustración 40: Distribución GSE Santiago..... | 107 |
| Ilustración 41: Comisiones delivery Justo | 113 |
| Ilustración 42: Formula calculo WACC..... | 118 |
| Ilustración 43: Formula calculo CAPM | 119 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1: Indicadores de Inflación (variación anual, porcentaje) | 23 |
| Gráfico 2: Respuesta sobre Canal de distribución Delivery..... | 32 |
| Gráfico 3: Gráfico 4 Cuadrantes Benchmark Calidad / Precio | 39 |
| Gráfico 4: Precios Promedio según tipo de Restaurante..... | 40 |
| Gráfico 5: Calidad Promedio Sushi por tipo de Restaurante | 41 |
| Gráfico 6: Precio por punto de calidad según tipo de Restaurante | 42 |
| Gráfico 7: Distribución según edad | 44 |
| Gráfico 8: Distribución según Sexo | 44 |
| Gráfico 9: Distribución según tipo de Dieta | 45 |
| Gráfico 10: Distribución Edad Encuestados | 45 |
| Gráfico 11: Ocupación Encuestados | 46 |
| Gráfico 12: Preferencias de consumo | 47 |
| Gráfico 13: Frecuencia consumo de Sushi..... | 47 |
| Gráfico 14: Preferencias de canales de consumo de sushi..... | 48 |
| Gráfico 15: Factores preferencias al comprar Sushi | 49 |
| Gráfico 16: Concepto Gourmet..... | 49 |
| Gráfico 17: Preferencias de canales para realización de pedidos de Sushi | 50 |
| Gráfico 18: Nivel de importancia envase sustentable (no plástico) y variedad de salsas. | 50 |
| Gráfico 19: Factores incidentes en Fuga de Clientes..... | 53 |
| Gráfico 20: Disposición a pagar por sushi Caracterizado (Gourmet) | 53 |
| Gráfico 21: Promedio Atributo Presentación por tipo de Sushi | 65 |
| Gráfico 22: Promedio Atributo Sabor por tipo de Sushi..... | 66 |
| Gráfico 23: Promedio Disposición a pagar según tipo de Sushi..... | 66 |
| Gráfico 24: Promedio Nota Atributo Salsas según Restaurante..... | 67 |
| Gráfico 25: Promedio Nota Atributo Empaque según Restaurante | 67 |
| Gráfico 26: Promedio Nota Atributo Palitos según Restaurante..... | 68 |
| Gráfico 27 Promedio Disposición a pagar según degustación | 103 |
| Gráfico 28: Distribución poblacional según grupo GSE en RM | 106 |

Índice sección Anexos

| | |
|--|-----|
| Anexos A Benchmark..... | 132 |
| Anexos B Cuestionario..... | 134 |
| Anexo C Entrevista..... | 135 |
| Anexos D Formulario MVP..... | 137 |
| Anexos E Datos Benchmark..... | 137 |
| Anexos F Inversión Inicial..... | 138 |
| Anexos G Depreciación..... | 140 |
| Anexos H Detalle Costos unitarios..... | 141 |
| Anexos I CAPM y WACC..... | 141 |

1. Introducción

La pandemia ocurrida en el año 2020 trajo impactos negativos en muchos ámbitos a nivel mundial. Sin duda uno de los más fuertes fue el económico. Considerando el rubro de los restaurantes tradicionales, este se vió afectado negativamente por las cuarentenas impuestas para combatir el virus. Según las cifras reveladas por el diario la tercera, el 36% de los restaurantes debieron cerrar sus puertas en periodos de confinamiento, mientras el 50% se pudo sostener reinventando sus canales de distribución, y así llegar a sus clientes a través del delivery [1].

De cara al consumidor, de acuerdo con los datos de Edenred, el 82% de los consumidores consultados en Chile aseguró que ha usado el delivery desde que comenzó la pandemia, mientras que un 86% espera que más restoranes desarrollen esta alternativa de delivery y la opción de retiro en local [2].

Una de las industrias que siempre ha mantenido este servicio de delivery, son los restaurantes de comida rápida. Quienes fueron los que presentaron mayor crecimiento en la industria gastronómica en estos períodos. Un alza de 62% alcanzaron las ventas de servicio de comida rápida durante 2021. En cuanto al consumo por boleta, el promedio alcanzó \$7.716 en el cuarto trimestre de 2021. Respecto al mismo periodo de 2020 representan un alza de 10,1%. Según Bernardita Silva, gerente de estudios de la CNC, este incremento daría cuenta de los mayores costos y presiones inflacionarias, junto a una mayor liquidez de los hogares por los retiros de fondos de pensiones y ayudas fiscales [3].

Los crecimientos de esta industria durante la pandemia vienen dados exclusivamente por el delivery. Quienes fueron el principal partner de los restaurantes para la realización de ventas. Se pudo observar un crecimiento en el 2021 de un 245% en comparación al año 2020 de las aplicaciones que ofrecen el servicio de delivery [4]. De acuerdo con estimaciones de Euromonitor, las ventas de delivery en el país durante el año 2020 totalizaron US\$820 millones. Esto se traduce en un alza de 69,7% respecto a 2019. Además, significó un importante salto en términos de participación, pasando a representar este canal un 9,4% de las ventas de la industria de restaurantes o locales de comida en 2019, a 23,9% en 2020 [5].

Con los confinamientos y constantes ajustes de normativa durante la pandemia, los cambios no se detuvieron allí. Luego de tener que digitalizar parte de la operación de los servicios de comida, se observaron diversos efectos en el funcionamiento de las empresas. Es así como aparece un nuevo modelo de negocios: las dark kitchen. Una dark kitchen, también conocida como cocina fantasma o restaurante virtual, es un modelo de negocio que se basa en la elaboración de alimentos exclusivamente para la venta a domicilio. De esta forma, el restaurante bajo el formato de e-commerce se dedica solo a preparar y enviar sus platillos, prescindiendo por completo de todos aquellos recursos que utilizan los restaurantes convencionales para prestar un servicio de atención al

cliente en físico: mesas, sillas, camareros, etc. Así, de cara al cliente, una dark kitchen es solo una empresa digital. Este sistema de comercio electrónico gastronómico se da a través de la alianza entre una marca de comida y una empresa de dark kitchen. Esta última suele ofrecerles a sus clientes instalaciones de cocina y en algunos casos servicios de delivery. En este sentido, las *dark kitchens* pueden estar gestionadas por empresas de delivery, empresas especializadas o de manera autónoma por restaurantes.

Por otra parte, entendiendo los gustos de los consumidores a la hora de elegir sus platos, se observa que uno de los platos más demandados por los chilenos es el sushi. La app de delivery “PedidosYa” informa que Chile es el consumidor número uno de este plato en Latinoamérica y también el que más locales posee. En la aplicación, los pedidos de sushi representan un 30% de todos los que se hacen a través de la plataforma [6]. Así mismo, la startup chilena justo, señala en 2021 que el tipo de comida más solicitada por los chilenos fue el chocolate (32,7%), el sushi (19,45%), y la pizza (10,59%) considerando un crecimiento anual de 19% de pedidos sushi en comparación al año 2020. Además, en la Región Metropolitana las comunas que más solicitan pedidos de sushi son: Las Condes, Santiago, Ñuñoa y Providencia, y reconoce una cantidad de 11.500 pedidos de sushi a la semana [7]. Según la startup Rappi, durante el mes de mayo se compraron, en las áreas de cobertura de Rappi en Chile, más de 20.000 pedidos de sushi por semana y recalca que el 20% de los pedidos se hacen en el horario de almuerzo [8].

Ilustración 1: Gasto potencial mensual en Comida rápida comuna de Santiago



Fuente: Georesearch

Al revisar los datos de entregados por Geosearch (ver Ilustración 1) sobre la comuna de Santiago, se puede visualizar un gasto potencial mensual de \$17.506 millones en comida rápida.

En función de lo anterior, considerando la concentración de población de las comunas del sector oriente (929.128 personas) que supera en un 110% a la población de la comuna de Santiago, y como se menciona anteriormente que el 19,45% de los pedidos realizados por los chilenos son de sushis, se puede estimar un gasto potencial mensual de sushi de \$7.352.720.088 en el sector oriente de la capital.

Por otra parte, la oferta de sushi está determinada por la calidad de este. Existen sushis básicos, intermedios y gourmet, donde el precio de un roll gourmet en promedio supera en 112% el precio de un sushi tradicional con una diferencia de \$6.480 [CLP]. A este respecto, no existe un sushi gourmet que presente un precio cercano a los ofertados por los sushis tradicionales.

Considerando la existencia de una amplia demanda y favoritismo por el sushi en el sector oriente de la capital, sumado al crecimiento del delivery, comida rápida y de sushi, la posibilidad de abaratar costos utilizando el modelo de dark kitchen y la oportunidad existente entre la gran brecha de precios entre el sushi gourmet y el tradicional, el presente trabajo pretende, mediante el uso de metodologías ligadas a la ingeniería, estudiar el mercado gastronómico del sushi y sus consumidores. Con posterioridad se propone un modelo de negocios ofreciendo una propuesta de valor que permita acercar la industria gourmet del sushi a consumidores de este producto en su versión tradicional. Desarrollando estrategias operacionales y publicitarias que hagan llegar esta propuesta al consumidor. Evaluando si estas son factibles y, por tanto, sostenibles en el tiempo.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para un restaurante virtual de sushi que permita entregar una experiencia gourmet y sustentable, disrumpiendo con una propuesta de valor enfocada en mantener un precio levemente superior a los sushis tradicionales en el mercado gastronómico de sushi de la Región Metropolitana de Chile.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar brechas existentes entre los restaurantes de sushi gourmet y tradicionales.
- Realizar un análisis interno y externo del mercado gastronómico de sushi.
- Reconocer y segmentar los principales consumidores en el rubro propuesto.
- Identificar Insights que permitan crear una propuesta de valor sustentable en función a una experiencia gourmet del consumidor.
- Determinar un modelo de negocios para un restaurante gourmet de sushi sostenible.
- Desarrollar una estrategia operacional y de marketing conforme a la propuesta de valor encontrada.

- Analizar y estimar la demanda futura del presente negocio.
- Analizar la factibilidad económica del plan propuesto utilizando herramientas financieras.
- Realizar un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda y el precio.
- Entregar alternativas de solución

3. Alcances

Se definen los siguientes alcances para el presente trabajo:

- No se implementará el negocio.
- Se minimizará el contacto entre personas por motivos actuales de pandemia.
- Se contemplará la Región Metropolitana como zona demográfica debido a la posibilidad de visitar lugares críticos de cara a la entrega de presente trabajo por parte del autor.
- Se realizará un MVP en función de determinar una propuesta de Valor innovadora.
- Se realizará un estudio operacional detallado que determine las capacidades del negocio reconociendo su variable de crecimiento.
- Se elaborará una estrategia de marketing enfocada en cumplir las estimaciones de demanda.
- Se realizará un análisis financiero que permitan concluir la viabilidad económica del proyecto.

4. Marco Teórico

En esta sección se exponen conceptos, teorías y estudios pertinentes para percibir el estado del arte y contextualizar algunos términos esenciales para comprender la investigación y planificación realizada y expuesta en este documento.

4.1 Restaurante

Un restaurante o restorán (adaptación gráfica y fonética al español del francés restaurant, su uso es válido) es un establecimiento de servicio, en el mayor de los casos, público, donde se paga por comida y bebida para ser consumidas en el mismo local o para llevarla.

4.2 Restaurante virtual

El restaurante virtual es un modelo de negocio que se basa en la elaboración de alimentos exclusivamente para la venta a domicilio. De esta forma, el restaurante bajo el formato de e-commerce, se dedica solo a preparar y enviar sus platos, prescindiendo por completo de todos aquellos recursos que utilizan los restaurantes convencionales para prestar un servicio de atención al cliente en físico: mesas, sillas, camareros, etc.

4.3 Gourmet

Gourmet es un vocablo francés traducido por la Real Academia Española (RAE) como gastrónomo, una persona entendida en gastronomía o aficionada a las comidas exquisitas. El término se utiliza como adjetivo para calificar a aquellas comidas de elaboración refinada. Lo gourmet, por lo tanto, está asociado a lo más excelso de la gastronomía. La calidad de los ingredientes y la forma de preparación es lo que determina que un plato sea considerado gourmet o no.

4.4 Plan de Negocios

Según Karen Weinberger en su texto Plan de negocios, el plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, donde se desprende que es el resultado de un proceso de planeación. El plan de negocios sirve para guiar un negocio, muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos.

Tiene esencialmente dos funciones: una administrativa / interna y otra financiera / externa. Desde el punto de vista interno, el plan de negocios sirve para entregar una guía operativa para la propuesta de negocios como punto de referencia para la evaluación del desempeño de este. De este modo, identifica tanto los puntos fuertes y débiles de la

empresa y posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto. Por otro lado, la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a comunicar a todos los stakeholders (grupos de interés), que la empresa dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos.

Estas definiciones tanto las internas como externas, si se desarrollan de buena forma y justificada, permiten entregar una propuesta de negocios seria. Es por esta razón que se decide utilizar esta herramienta para el presente trabajo con el fin de entregar un documento que abarque todas las aristas necesarias para determinar la factibilidad de un negocio. Permitiendo así, entregar la información correspondiente para un potencial inversionista o individuo que proceda a realizar el negocio.

Para su realización, se utiliza el texto de la autora Karen Weinberger con su texto Plan de negocios [9] quien expone un esquema que abarca paso a paso el desarrollo de éste. El texto en primera instancia plantea las diferencias que hay entre un plan de negocios y los diferentes planes existentes que se prestan para confusión (estudio factibilidad, plan estratégico, entre otros) lo que permite un filtro importante para mantener claramente el objetivo de este. Expone diferentes planes de negocios según los tipos de empresas y sus necesidades, lo que es una correcta forma para segmentar el trabajo a realizar, partiendo desde una base sólida que la información presente será de gran utilidad para el desarrollo del plan. Además, como se menciona anteriormente, el libro explica y guía el cómo realizar un buen plan de negocios, provocando reflexión y motivación al lector a definir este de una forma profesional. Lo que es precisamente lo que se espera en el presente trabajo de título.

Por otro lado, el texto no aborda como tema principal las diferentes aristas que propone el texto a definir, por lo que se utilizan textos específicos en cada una de ellas para su realización. Por ejemplo, no entrega un minucioso análisis respecto de la definición de modelo de negocios, por lo que se opta por elegir un texto el cual sea tema principal este mismo para su desarrollo. Dicho esto, el texto, por sus características antes mencionadas, se utiliza como estructura para el desarrollo del presente trabajo. No obstante, se utiliza el fuerte de este para la definición de los planes específicos que vendrían siendo los planes operativos, financieros y de marketing.

Por último, es preciso mencionar que, la autora del libro Karen Weinberger, es una destacada profesional del rubro, Docente, investigadora, magister y consultora, dedicada al ecosistema del emprendimiento con variadas investigaciones relacionadas en el tema, por lo que se puede concluir que la información a utilizar proviene de una fuente profesional y de calidad.

4.5 Investigación de mercado

A partir de los conceptos trabajados por Naresh K. Malhotra en su libro Investigación de Mercados [10], se define esta como un proceso que incorpora diversidad de herramientas y técnicas con el fin de recopilar, sistematizar, analizar y utilizar la información con un objetivo determinado y definido a priori. En general, utilizada para la gestión de empresas

y proyectos, para favorecer la toma de decisiones. Se busca reunir datos que sean relevantes para el fin estipulado previamente y que, de manera oportuna y eficiente, permitan alcanzar la meta para la cual fue desarrollado el proceso de investigación.

Considerando las distintas aristas que componen la investigación de mercado y como se mencionan anteriormente, se utiliza el libro de Naresh K. Malhotra de Investigación de Mercados para determinar las herramientas que se utilizan para los distintos enfoques. Por un lado, el libro es dedicado en un 100% a la investigación de Mercado, se utiliza en más de 140 Universidades de Estados Unidos y cada capítulo considera un desglose completo del tema principal. A partir del texto, se entregan consejos y guías para realizar una correcta entrevista y sesiones de grupos desde un punto de vista cualitativo, y por el lado cuantitativo, explica lo esencial que se debe considerar en la recopilación de datos y cuestionarios, ayudando a su posterior análisis.

Cabe hacer presente, que este libro se publica en 2007 y considerando que los mercados cambian día a día, puede no considerar aristas importantes que se desarrollan en los mercados y no se habían contemplado a esa fecha. Por lo que es necesario considerar esta variable al momento de utilizar las herramientas y apoyarse en otros textos si es que se requiere.

Como menciona el libro, es de suma importancia elaborar una correcta investigación de mercado. Considerando los antecedentes de una industria de alta oferta y competitividad, es necesaria en primera instancia entender e investigar qué es lo que ocurre dentro y fuera de la industria del presente negocio propuesto. Si bien se presentan herramientas en el libro de Naresh K. Malhotra para determinar estas, se procede a utilizar herramientas enseñadas en la etapa universitaria del autor del presente negocio en su formación académica para determinar el entorno interno y externo de la industria.

4.5.1 Análisis PEST

Es necesario analizar el entorno externo de la industria gastronómica de sushi en Chile, con el fin de determinar la viabilidad del ambiente en donde se propone situar el negocio. Para realizar este análisis, se utiliza el análisis PEST.

El análisis Pest es una herramienta de estudio del entorno de una empresa o proyecto para apoyar la gestión. Se examinan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de la industria sobre la cual se aloja el negocio. Este método fue definido por Liam Fahey y V.K. Narayanan en su ensayo "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica" en 1968 [11].

Este análisis es correcto utilizar debido a que contempla el estudio de las 4 aristas más importantes que pueden incidir en la presente propuesta de negocio y permiten tomar la decisión si se presenta un ambiente en donde puede prosperar un negocio como el que se propone.

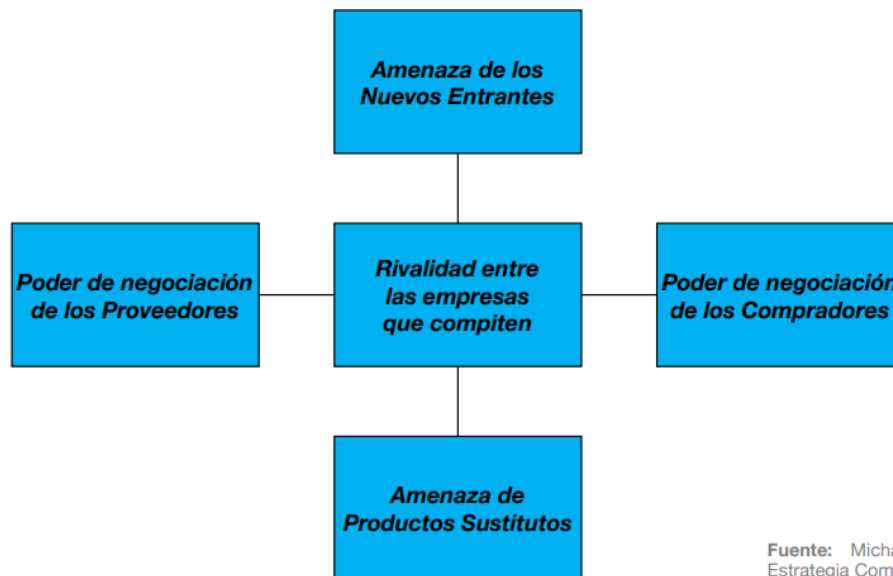
4.5.2 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

Es correcto analizar variables internas del negocio propuesto con el fin de determinar las futuras dificultades y poderes que presentan los principales actores del entorno.

Para estudiar el entorno interno de la industria de sushi se procede a estudiar los factores propuestos por Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” [12], quien define los 5 factores a analizar para facilitar la adaptación de una empresa a un entorno que usualmente es cambiante e incierto, estos son: la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de productos y servicios sustitutos y el poder de negociación de proveedores y clientes (Ver Ilustración 2).

Ilustración 2: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Modelos de las Fuerzas de Porter Análisis del Entorno Industrial



Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva (1982)

Fuente: Diapositiva Curso Dirección Estratégica UCH

4.5.3 Análisis Cuantitativo exploratorio de datos

En esta sección se busca recopilar datos generales y precisos de la industria gastronómica de Chile con el fin de compilar información que permita ser utilizada en las secciones que presentan mayor detalle. A su vez, permite generar una detallada visión apoyada con datos de cómo se encuentra la oferta y demanda del mercado, modelos de negocios, etc., lo que permite generar las primeras hipótesis generales de la investigación.

La recopilación de datos se realiza mediante la selección de artículos y publicaciones provenientes de fuentes fidedignas publicadas en internet.

4.5.4 Análisis Cuantitativo con Enfoque descriptivo conclusivo: Encuesta

Esta perspectiva de la investigación se realiza cuando se busca generar deducciones, descripción o identificar relaciones causa-efecto de una materia de interés. En ella se prueban las hipótesis generadas en etapas exploratorias. Se utilizan herramientas que permitan inferir datos cuantitativos y permite disminuir considerablemente o incluso finiquitar la incertidumbre sobre la problemática trabajada.

En este apartado se elabora la fase cuantitativa de la investigación para probar supuestos asociados principalmente a la propuesta de valor sugerida, vinculados a las necesidades de los clientes y la importancia de ciertos factores y características del negocio.

Para esta investigación se utiliza la herramienta de encuesta virtual a través de Google Forms con el fin de reconocer necesidades y preferencias de los clientes.

4.5.5 Cualitativos: Entrevista y Focus Group

El estudio cualitativo se realiza para establecer nociones sobre un tema que no se maneja, pero sobre el que se desea realizar el estudio, de aquí se pueden generar hipótesis para estudiar posteriormente en fases cuantitativas o conclusivas como vendría siendo la etapa del MVP. Se utilizan herramientas como sesiones de grupo (*focus group*), entrevistas en profundidad, técnicas proyectivas, etc.

Para el presente caso de negocio es necesario aludir a este enfoque para recibir información de la experiencia dado que no se tiene esta para la entrega de información.

Por un lado, se utiliza la entrevista a profundidad para entrevistar a un dueño de local de sushi con experiencia en el rubro que ha implementado un negocio igual al propuesto.

Por otro parte, se utilizan sesiones de grupo en la sección del MVP para interactuar con consumidores de sushi. En donde se puede hacer preguntas en terreno, presenciar debate entre los consumidores y recepción de críticas al producto ofrecido, entregando así, información clave para la hipótesis del negocio.

El enfoque cualitativo permite escuchar actores relevantes de la escena. Es una información que no se puede dejar de lado en una propuesta de negocio. Su información es de difícil acceso si es que no “se sale a terreno”, lo que obliga, de alguna manera, a conocer este, y dado lo ajeno de conocimiento del autor del presente trabajo en la cocina, es de vital importancia entregar esta información en la investigación de mercado.

4.5.6 Benchmark

Según lo define Michael Spendolini en su libro *The Benchmarking Book*: “El benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, cuyo propósito es la mejora organizacional” [13].

En función de lo anterior, para este trabajo se utiliza esta herramienta con el fin de recopilar información sobre la competencia, para posteriormente evaluarla y compararla con el fin de conocer los actores del ambiente sobre el cual se trabaja, mejorar procesos y propuestas propias y cambiar paradigmas generados sobre el entorno.

Esta herramienta es el principal medio para determinar el objetivo de detección de brechas entre los tipos de restaurantes de sushi.

4.6 MVP

Una de las mejores formas de validación de hipótesis es a través de la construcción de un MVP, que viene siendo la versión del producto que permite dar la vuelta entera al circuito de crear-medir-aprender, con un mínimo esfuerzo, en un minúsculo tiempo y a un bajo costo. El MVP al relacionarlo con los potenciales consumidores, entrega la información precisa para poder iterar y conocer el camino que se debe seguir para lograr un exitoso nuevo producto o servicio.

Para el uso de esta técnica se utiliza el libro “El método lean Startup” escrito por Eric Rise [14], quien describe en su libro una propuesta de estrategia lean startup para empresas emergentes. Se justifica el uso de este libro debido a que el autor es un reconocido emprendedor quien supo aplicar la técnica del MVP en el emprendimiento exitoso que describe en este libro (IMVU¹). En donde explica de manera detallada cómo utilizar la técnica, KPI's a medir, relación con el consumidor, entre otras.

Si bien, el presente negocio no utiliza en su totalidad la estrategia lean startup, se propone utilizar la técnica de MVP descrita, debido a los resultados que esta técnica produce y que son atingentes al proyecto. Como lo sería «recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado, acerca de sus clientes, con el mínimo esfuerzo» con el objetivo de validar una hipótesis.

Dicho lo anterior, y en virtud de la hipótesis del presente negocio, consistente en entregar un servicio gourmet a un precio por debajo de los restaurantes que ofrecen este servicio en la industria, es necesario aplicar esta técnica por las aristas que se deben contemplar e información que se pretende obtener. Por un lado, se propone entrar en un negocio altamente competitivo y se debe encontrar la forma de cómo hacerlo, al relacionar el producto con los consumidores, se puede obtener una idea cercana a la realidad de estos para dirigir los planes respectivos. Por otro lado, se tiene como objetivo ofrecer un servicio gourmet, al utilizar la técnica del MVP se puede saber si es que efectivamente el

¹ Juego social con un entorno metaverso y de mensajería instantánea accesible a nivel mundial

consumidor percibe una experiencia gourmet, si le entrega valor o si es que efectivamente la propuesta, de ofrecer un servicio gourmet, es el camino para seguir o se deba modificar.

Por último, cabe recalcar que esta técnica, por su relación con la innovación, es difícil de aplicar en una industria como la que se propone por el tipo de servicio y producto a ofrecer, a menos que se quiera realizar una mejora tecnológica como por ejemplo, un robot que prepara sushi. Es por esto, por lo que se procede a utilizar las definiciones, ideas y objetivos del MVP para armar este y llevarlo al terreno de la industria respectiva. Para obtener aprendizaje validado de los consumidores de sushi a un costo mínimo, con el objetivo de validar la hipótesis propuesta y poder iterar en el caso que se necesite.

4.7 Modelo de Negocios

Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Este modelo permite reflejar la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, muestra las aristas del negocio de forma clara y concisa y permite visualizar rápidamente las diferencias entre otros negocios.

Dicho esto, en función que el presente trabajo propone una idea innovadora y disruptiva dentro de una industria con modelos semejantes entre sí y porque se propone una idea de negocio, es necesario entregar las definiciones de la lógica de realización de este, incluyendo una sección en la cual se defina las diferentes aristas de un modelo de negocios.

Osterwalder en su libro “Business Model Generation” [15] entrega un manual detallado para desafiar los modelos contemporáneos y diseñar modelos de negocios atingentes en el presente. Mediante la descripción de 9 bloques de construcción básicos que muestran la lógica de cómo una empresa pretende ganar dinero. Los nueve bloques mencionados cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Para facilitar la comprensión de estos 9 módulos Osterwalder propone plasmar estos en un lienzo llamado BusinessModel (Ver Ilustración 3).

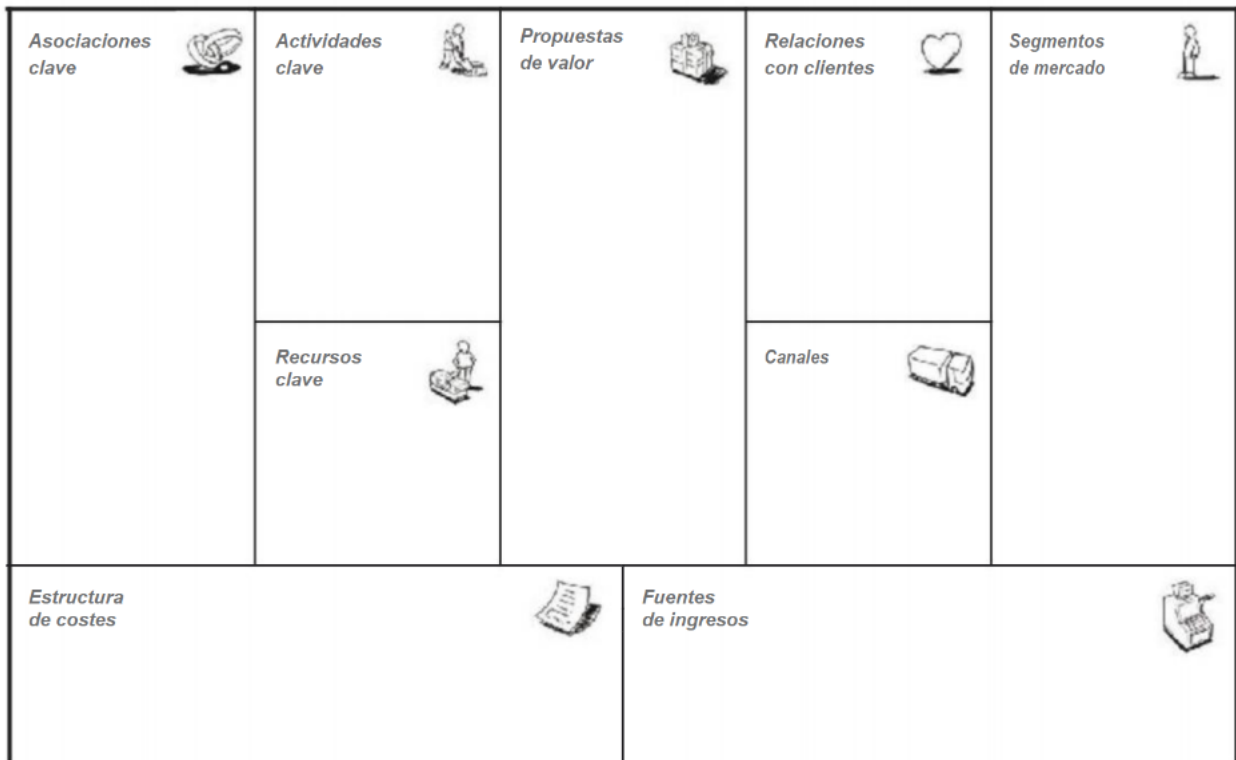


Ilustración 3: Lienzo BusinessModel

El lienzo permite entender de manera rápida la propuesta del modelo, lo que constituye una buena forma de mostrar la idea propuesta en el presente trabajo.

Como se puede evidenciar, el modelo que propone Osterwalder, describe de forma completa las distintas definiciones que se deben abordar por un negocio. Su libro, como se menciona anteriormente, entrega una guía detallada para abordar estos bloques y así, entregar la información de manera clara y guiada. Cómo también, realiza preguntas para replantear el negocio o idea propuesta, y además, presenta ejemplos existentes para así poder comparar las propuestas con otras ya operativas y en funcionamiento.

Es por esta razón, que se utiliza el texto descrito anteriormente para la definición del modelo de negocios que se propone para el presente trabajo. En donde se aprovecha las diferentes reflexiones y comparativos que propone el autor para presentar un modelo serio y bien estructurado.

4.8 Plan Estratégicos

Como se menciona anteriormente con respecto al texto a utilizar durante el desarrollo de los diferentes planes, se procede a utilizar el texto de Karen Weinberger para la definición de los siguientes planes.

4.8.1 Plan de Operaciones

El plan de operaciones tiene como fin establecer las variables para abastecer la demanda estimada. Mediante la definición de procesos, objetivos y estándares de producción. Entregando la información de los recursos físicos y humanos que se deben considerar en el negocio para satisfacer las necesidades de este.

4.8.2 Plan de Marketing

El plan de marketing tiene como objetivo definir la estrategia que se utiliza para hacer llegar la propuesta de valor al cliente. Para su correcta definición, se entrega la información del marketing estratégico relacionado a la segmentación, targeting y posicionamiento en donde se focaliza la elección del valor, y se entrega la información del marketing táctico detallando todo lo relacionado al producto, ubicación, promoción y precio con el objetivo de determinar la creación de valor y la entrega y comunicación de este.

Para la correcta definición del marketing estratégico del presente negocio, se utiliza el modelo STP, en el cual se definen las 3 aristas del modelo segmentación, targeting y posicionamiento. Para realizar este modelo se utiliza la información del curso Marketing I (IN6401) que realiza la Universidad de Chile [16].

En la misma línea, para la definición del marketing táctico y utilizando el material presentado en el curso de marketing antes aludido, se utiliza el modelo de las 4p en donde se detalla todo lo relacionado al precio, plaza, promoción y producto.

4.9 Tamaño de Mercado

Es necesario para un nuevo negocio estimar el tamaño de mercado ya que este ayuda a determinar si es factible el desarrollo del negocio propuesto. Permite entender si hay espacio de crecimiento en el rubro y así desarrollar decisiones que puedan plasmarse en los planes a proponer.

Bajo lo antes mencionado, es correcto estimar el tamaño de mercado de la industria del sushi, con el fin de entregar la información de crecimiento del presente negocio, como también, realizar los planes correspondientes en función de esta estimación.

Se propone utilizar para estimar el tamaño de mercado, los conceptos que definen Steve Blank y Bob Dorf en su libro "The Startup Owners Manual" [17]. En donde se describen 3 componentes a determinar para dar resultado a la estimación. Estos se definen como el TAM, SAM y TM (Ver Ilustración 4).

- TAM= Potencial demanda del rubro
- SAM= Potencial mercado que puede abastecer la propuesta en función de sus recursos
- TM = Volumen de mercado que se puede conseguir en el corto o mediano plazo



Fuente: Libro "The Startup Owners Manual"

Estos componentes se coordinan para entregar una estimación lo más precisa posible y con sentido, determinada por su minuciosa toma de detalles como input al momento de su cálculo, considerando las líneas importantes y pertinentes que se deben utilizar en base al negocio. Dicho esto, se procede a utilizar esta técnica de cara al cálculo de estimación de tamaño de mercado.

4.10 Plan de finanzas

En la siguiente sección se especifican las herramientas a utilizar para analizar la factibilidad económica del proyecto.

4.10.1 Flujo de Caja

Se define el flujo de caja como el conjunto de flujos de entradas y salidas de caja o efectivo en un periodo dado. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. Entrega en todos los períodos la cantidad de "caja" que el negocio tendrá en base a sus estimaciones y parámetros. Se compone de varios elementos y se consideran en función de las decisiones y estrategias que el negocio establece. De cara a la evaluación económica es la principal herramienta que te permite calcular los indicadores para la decisión de factibilidad.

4.10.2 CAPM

El modelo de valoración de activos financieros, denominado en inglés Capital asset pricing model es un modelo utilizado para calcular la rentabilidad que un inversor debe exigir al realizar una inversión en un activo financiero, en función del riesgo que se está asumiendo. Se calcula a partir de la siguiente formula (Ver Ilustración 5)

Ilustración 5: Formula calculo CAPM

$$R_E = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Hay que recalcar que este indicador permite calcular la tasa de descuento siempre y cuando no haya deuda. Considerando la deuda, es necesario determinar la tasa de descuento en función del WACC.

4.10.3 WACC

El WACC es la tasa de descuento que debe utilizarse para determinar el valor presente de un flujo de caja futuro, en un proceso de valoración de empresas, activos o proyectos que considera deuda. Se calcula de la siguiente forma en función del CAPM:

Ilustración 6: Formula calculo WACC

$$WACC = \frac{E}{E + D} * R_E + \frac{D}{E + D} * R_D * (1 - T)$$

Notar que se detalla el WACC debido a la posibilidad de utilizar deuda bancaria en el presente proyecto. En ese caso, se podrá determinar la tasa de descuento específica del proyecto sumado a la deuda pedida y su tasa respectiva.

4.10.4 VAN

Corresponde al valor presente de los flujos de caja netos originados por una inversión. El valor estará determinado por la tasa de descuento calculada por el WACC o el CAPM.

4.10.5 TIR

La TIR o bien, tasa de rentabilidad interna de una inversión, es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir".

Mediante los dos últimos indicadores se podrá determinar la factibilidad del proyecto, procediendo a celebrar un proyecto factible si su VAN es positivo y su TIR supera la tasa de descuento.

5. Metodología

Investigación de Mercado

Se comienza por conocer el ámbito sobre el cual se trabaja como piedra angular, para ello el método utilizado se enfoca principalmente en la investigación de mercado. En donde se analiza el entorno de la industria tanto interno como externo, con el fin de caracterizar de forma integral el contexto.

En función de lo antes mencionado, se comienza estudiando el entorno externo del mercado, para cuyo estudio se realiza un análisis PEST, el cual se efectúa analizando factores del entorno externo como los políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos determinado por lo definido en los alcances.

En segundo lugar, se procede a analizar el entorno interno de la industria por lo que se realiza una revisión detallada del mercado nacional gastronómico. En donde se presentan datos de fuentes fiables para anteceder el tema tratado y generar una idea del mercado donde se propone situar el presente negocio, para luego continuar con un análisis de las 5 fuerzas de Porter, analizando amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores y clientes y, por último, rivalidad entre los distintos restaurantes.

A su vez, utilizando los mismos datos de la sección presente, se continúa con un estudio de carácter cuantitativo con enfoque descriptivo a través del uso de encuesta virtual para obtener datos primarios que posibiliten el conocimiento de los requerimientos y preferencias de los consumidores, en particular respecto de factores específicos que se desean trabajar en la propuesta de valor.

Por otro lado, y para complementar la hipótesis que se va generando, se realiza un benchmark de los restaurantes con mayor popularidad reconocidos en la encuesta previa. Con el fin de entender las acciones y detalles de restaurantes que son preferidos por los consumidores v/s los restaurantes reconocidos como gourmet. Entregando la información en un gráfico de 4 cuadrantes comparando la relación Precio Calidad de la oferta de sushis según tipo de restaurante.

Además, se procede a realizar un estudio cualitativo mediante una entrevista a un dueño de sushi que lleve años en el rubro. Para así tener una mirada desde la experiencia y

terrenal que pueda aportar a la hipótesis generada como también a los planes a detallar en las próximas secciones.

Por último, en función de la investigación realizada, se genera una hipótesis de lo que se cree que realmente le genera valor al cliente y cuestionamientos a responder dentro de la siguiente sección.

MVP

Se desarrolla una degustación haciendo símil a un MVP con el objetivo de comparar los atributos reconocidos en la sección de investigación de mercado que atribuyen importancia los consumidores en la elección del producto. Para así, poder validar las hipótesis generadas en la sección de investigación de mercado.

También, otro objetivo principal del MVP es reconocer y aprender sobre la percepción de experiencia gourmet de los consumidores y si se puede lograr mediante la propuesta del negocio.

Para la recopilación de datos se utiliza un formulario que se debe rellenar por parte de cada uno de los participantes e igualmente se proporciona un espacio de focus group para comentar la experiencia del MVP y poder realizar preguntas que se presenten en el momento.

La metodología detallada se presenta en la sección de MVP debido a que se prefiere entregar la información considerando la información de secciones anteriores para un mejor entendimiento.

Modelo de Negocios

Como se menciona en el marco conceptual se utiliza para la definición de modelo de negocios del presente trabajo, el libro “Business Model Generation” de Alexandre Osterwalder. En donde, en función de las investigaciones realizadas en la Investigación de mercado y validaciones e insights encontrados en el MVP, se procede a definir los 9 módulos que contemplan el modelo:

- Segmento de cliente: Se definen los diferentes grupos de personas u organizaciones que el restaurante pretende alcanzar y servir.
- Propuesta de Valor: Se describe el producto y servicio que crean valor al segmento de clientes definido en la parte anterior. En este caso, se relaciona los resultados obtenidos en la sección de encuestas para entender el valor que percibe el cliente, y los resultados del MVP para determinar si efectivamente la propuesta de negocio, de ofrecer un producto gourmet, es de valor para el segmento de clientes definido.
- Canales: El Bloque de Construcción de Canales se describe cómo el restaurante se comunica y llega a sus Segmentos de Clientes para entregar la propuesta de

valor. En donde, en función de lo obtenido en la encuesta realizada y su relación con los datos obtenidos en el benchmark, se pueden definir estos.

- Relaciones del cliente: Este segmento se define a partir de la reflexión sobre la pregunta ¿Qué tipo de relación se espera establecer y mantener con cada uno de los segmentos de clientes? En donde no se observa una complejidad para su definición por lo tradicional del negocio. No obstante, se debe contemplar la información obtenida del benchmark para su correcta definición y así mantener relación de restaurantes preferidos por el público.
- Flujo de ingresos: Se define la forma en que el restaurante obtendrá sus ingresos. Dado el tipo de negocio propuesto, no se requiere un estudio formal para determinarlo.
- Recursos clave: Se describen los activos más importantes necesarios para que el modelo de negocio funcione. Para esto, es necesaria toda la información recopilada en terreno y lo básico que debe tener un restaurante. Por una parte, se utiliza la entrevista realizada en la Investigación de mercado a un dueño de sushi y por otra, todo lo que se aprende del chef José Tomás Valenzuela², quién es un actor activo dentro de la realización del actual trabajo por la amistad que posee con el autor de este plan. Para así, poder entender recursos cruciales dentro del negocio.
- Actividades clave: Describe las cosas más importantes que el restaurante debe hacer para que su modelo de negocio funcione. Al igual que la sección anterior, es necesaria la información de terreno para su definición. No obstante, es necesario entender qué es lo que realizan otros restaurantes para definir esto, por lo que se utiliza lo recopilado en el benchmark para su definición.
- Alianzas clave: Es la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio del restaurante funcione. Para esto solo se define en función de la operación del restaurante, es decir, no se entra en un análisis arduo para su determinación debido cómo opera un restaurante virtual.
- Estructura de costos: Se describe todos los costos incurridos para el funcionamiento del restaurante. Contemplando cada uno de los gastos operativos y de marketing.

Para terminar esta sección, se exponen resumidamente los 9 módulos antes mencionados en el lienzo descrito en el marco conceptual llamado Business Model.

Plan Operativo

En esta sección se definen todos los aspectos relacionados con la elaboración del producto y el servicio a ofrecer por la empresa. Se detalla el equipamiento y dotación del

² Chef experto en sushi

restaurante con sus respectivos horarios. Se definen los procesos que deben ocurrir para la producción y entrega del producto. Como también, se da un espacio enfocado en la cocina del restaurante, dada la importancia de este en el negocio, en donde se entregan los resultados de una visita efectuada por el autor del presente trabajo a una dark kitchen. Para así, continuar con la definición de capacidades del restaurante.

Para terminar, se define la propuesta de operador logístico para el servicio de delivery en función de atributos como la comisión de cobro y otras variables que aportan al negocio.

Plan de Marketing

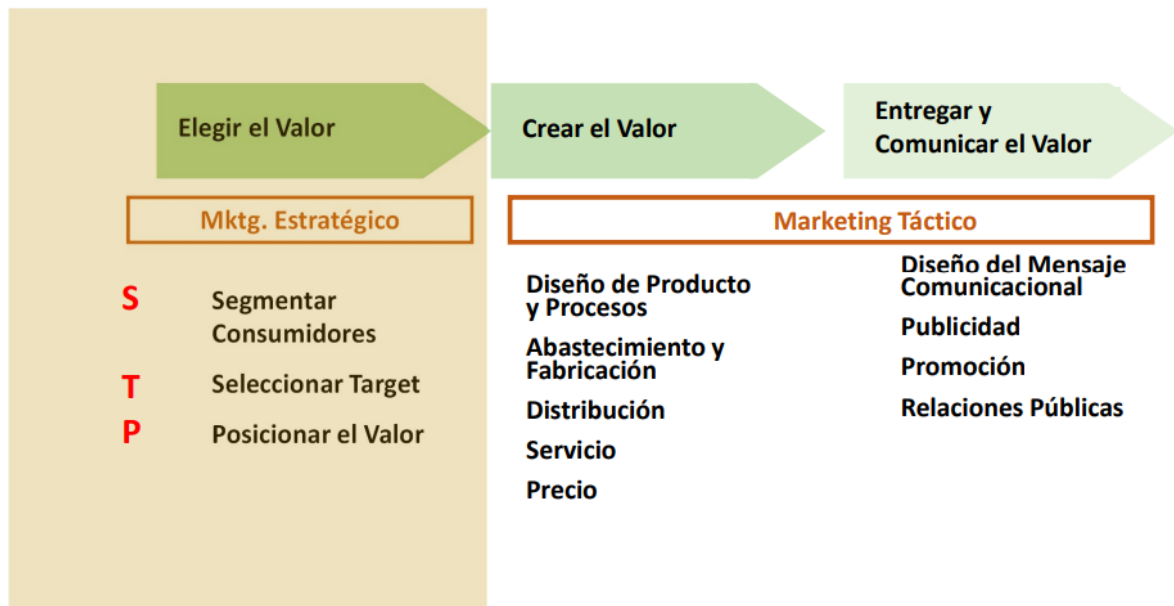
En el plan de marketing se definen los conceptos mediante el cual el restaurante crea, capta y proporciona valor. En primera instancia, se detalla el marketing estratégico bajo el uso del modelo STP, en donde se define el segmento de mercado objetivo, se selecciona el target y se define la estrategia de posicionamiento.

Para continuar, y para determinar cómo el negocio crea y entrega el valor, se prosigue a definir el Marketing Táctico bajo el modelo de las 4P, en donde se detalla el precio, la plaza, la promoción y el producto (Ver Ilustración 6).

Ilustración 7: Modelo STP

STP = Marketing Estratégico

Lanning y Michaels, McKinsey Staff Paper, 1988



UNIVERSIDAD DE CHILE / DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL / IN-4601 / MARKETING I / M.BOSCH -W:YOUNG

Fuente: Curso Marketing I (IN4601) UCH

Estimación de demanda

Se realiza una estimación de demanda calculando en primera instancia el tamaño de mercado. Para esto, se calcula el TAM, SAM y TM definidos por Steve Blank y Bob Dorf en su libro "The Startup Owners Manual" descrito en el marco teórico.

En virtud de lo anterior, se utilizan datos de internet de fuentes fidedignas para la obtención de datos poblacionales segmentados por edad y calidad, y se utilizan datos de preferencias recopilados por el cuestionario presentado en la sección de Investigación de mercado.

Luego, se realiza la estimación de demanda relacionando el cálculo de tamaño de mercado con la oferta que percibe el operador logístico definido en el plan de operaciones, situando una participación de mercado como objetivo en función de los planes de marketing y bajo supuestos determinados en función de la investigación de mercado.

Plan Financiero

En esta sección se presentan todos los costos asociados al funcionamiento del restaurante entregando el monto de la inversión inicial. Además, se definen los ingresos y egresos a percibir en cada período para luego determinar el Estado Resultado que es utilizado para determinar el flujo de caja que percibe el negocio a un horizonte perpetuo con base a 5 años.

Posteriormente, se realiza el estudio de factibilidad económica mediante el uso del VAN y la TIR previamente e calculando la tasa de retorno en función al WACC.

Finalmente, se realiza un análisis de sensibilidad para determinar las variaciones del VAN en función a diferencias negativas en el precio y la demanda. Con el fin de entregar acciones de mitigación y tener en consideración la sensibilidad del negocio ante cambios en estas dos aristas.

6. Investigación de Mercado

6.1 Análisis PEST

A continuación, se busca comprender a profundidad el entorno externo de la idea de negocio, pues es de conocimiento que muchos de estos factores pueden tener influencia con mayor o menor importancia en el proyecto y, por lo tanto, conocer estos componentes entrega una mejor capacidad de respuesta ante eventos que puedan afectar negativamente el negocio. Para ello entonces, se desarrolla un análisis PEST, herramienta de análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos

(por sus siglas el nombre), que permite recopilar información para posteriormente generar estrategias de operación certeras al conocer convenientemente el ambiente sobre el cual se propone operar.

6.1.1 Análisis político

Primeramente, en el ámbito político, en Chile ocurren grandes eventos. Directamente hablando de políticas, uno de los hechos más significativos a considerar es el proceso constitucional que se ha comenzado a gestar a partir del descontento popular con la constitución vigente y el modelo económico, social y político existente.

Desde el año 2011 se han levantado constantemente protestas bajo diversas motivaciones, resultando el 2018 en el llamado “estallido social” que puso en la mira la actual conjugación de la institucionalidad política tradicional que no responde a las demandas sociales debido en gran parte a las limitaciones legales que la Carta Magna precede, resultando así en la elección vía plebiscito de comenzar a gestar una nueva Constitución, proceso que tomó un año y que el pasado 4 de septiembre del presente año buscaba aprobar o rechazar este nuevo texto mediante un plebiscito nacional obligatorio.

Esta situación principalmente, agregada a conflictos externos como la guerra entre Rusia y Ucrania y la crisis sanitaria por covid-19, han desestabilizado la política chilena, que hasta el comienzo de estos sucesos se catalogaba como un país de fuerte institucionalidad, manteniendo gran incerteza y especulación.

Sin embargo, en cuanto a las políticas inmediatas que conciernen al plan de negocios del presente trabajo, destaca la claridad de la reglamentación legal para el ámbito empresarial. En primera instancia, la ley N°20.659 que entró en vigor desde el año 2013 busca facilitar la creación de sociedades comerciales permitiendo que esta pueda ser realizada en un día y de manera gratuita, con el fin de estimular el desarrollo de empresas. De esta manera, la constitución y desarrollo del restaurante como empresa, no implica una barrera, pues el estado de Chile ha desarrollado políticas que buscan dinamizar la libre competencia, facilitando y economizando los procedimientos.

6.1.2 Análisis Económico

En cuanto al entorno económico que rodea el presente proyecto se hace importante destacar un punto previamente mencionado: la guerra existente Rusia-Ucrania. Este punto, aunque tiene impactos políticos, afecta fuertemente en el sentido económico, pues la paralización de la capacidad productiva de los países involucrados afecta claramente el suministro de bienes y servicios a nivel global, además, la incertidumbre que genera en el ambiente mundial genera con certeza consecuencias económicas, tales como una desaceleración económica y un incremento en la inflación.

Rusia es un importante proveedor de gas, petróleo, fertilizantes y otros productos de uso agrícola, afectando diversos mercados de diferentes países. Los precios internacionales

de estos bienes se han elevado a más de un 20% [17], elevando los costos de transporte y afectando, por lo tanto, los valores de toda la cadena de producción, aumentando así la inflación de manera global, disminuyendo el ingreso real e incrementando los costos, afectando a su vez la demanda y la actividad.

Chile no queda exento de estos efectos negativos, dado que es un país mayormente importador de petróleo y gas, por lo tanto, un incremento en el precio de estos productos significa un obstáculo para la producción y consumo. Aunque para el año recién pasado (2021) el crecimiento del país en términos económicos fue bastante mayor al observado en el mundo (11%), gracias a las políticas fiscales levantadas para el apoyo económico a sectores de menores ingresos, para el 2022 se esperaba un crecimiento mucho menor (2,2%), sin embargo, a junio del presente año, se redujo aún más la proyección (1,4%) e incluso se espera solo un 0,1% para 2023 [18]. El término de las ayudas sociales entregadas por el gobierno, sumado a la situación inflacionaria mundial, reduce drásticamente el consumo de los hogares. En consecuencia, se hace imperante tener este aspecto en consideración, pues afecta directamente las operaciones y panorama comercial del presente proyecto de negocio, al observar un incremento en el costo de materias primas esenciales (alimentos, combustible) y una reducción en el gasto de las familias.

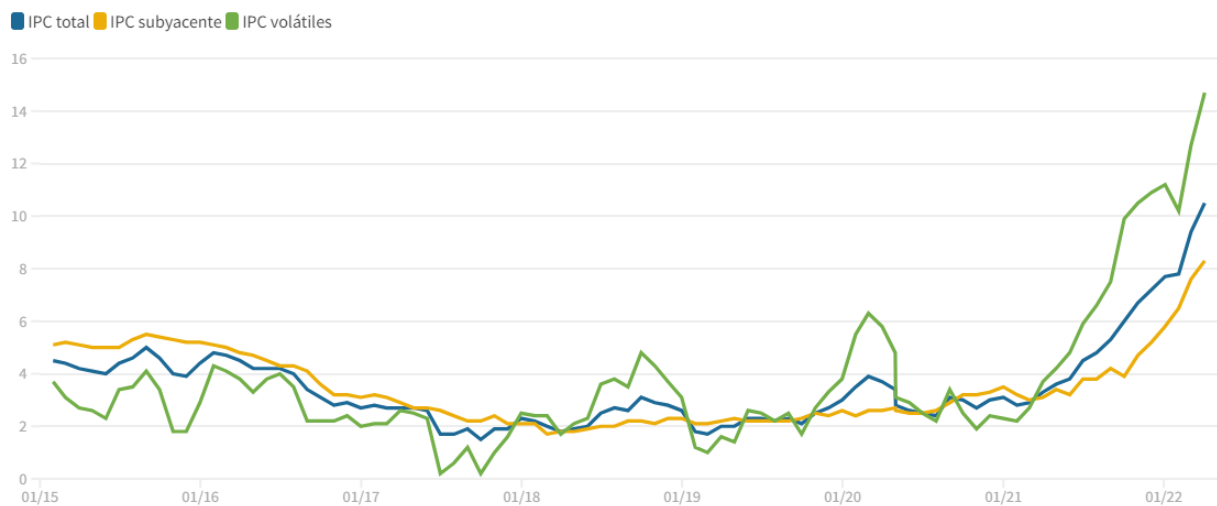
Otro aspecto para considerar, asociado a otro punto de carácter político antes mencionado, es la incertidumbre que genera en el ámbito privado y de las inversiones el actual proceso de redacción de una nueva Constitución Política. Según consigna Fitch Ratings (agencia internacional de calificación crediticia) en una columna de opinión [19], “las reformas han aumentado los riesgos a largo plazo ya que podrían incrementar los requerimientos para desarrollar proyectos en el país, incluyendo la obtención de aprobaciones de estos, debilitar los derechos de propiedad y reducir la disponibilidad de financiación local debido a los cambios en el sistema de pensiones”. Sin embargo, al revisar los índices bursátiles [20], se puede observar que desde el plebiscito de entrada de una Nueva Constitución (25 de octubre de 2020) al día de hoy, han variado en ascenso y descenso según diversos sucesos, por ejemplo, con el borrador de la nueva Carta Magna en mano se observa que sectores de servicios básicos como el agua y la electricidad se ven más afectados por los probables efectos que tengan las nuevas normativas sobre los derechos de uso de recursos naturales, pero, por otro lado, SQM, siendo una de sus principales líneas de negocio el litio, ha llegado a acumular un retorno de 171,36%, luego de haber alcanzado uno de los peores rendimientos posterior a las elecciones de los constituyentes. Esto demuestra que aun en este clima incierto y de especulación, los efectos económicos son variados, no significando necesariamente consecuencias funestas en la economía o, de la misma manera, para la propuesta de negocio de interés.

Por otro lado, en cuanto a los efectos económicos vividos luego de la crisis sanitaria por COVID-19, se observa la difícil recuperación del empleo [21], que hasta 2021 solo llegaba al 60% y que al primer trimestre del presente año alcanzaba casi un 92%, sin embargo, debido al crecimiento de la fuerza laboral, se deben crear aun otros 165 mil puestos de trabajo para alcanzar las cifras que se manejaban prepandemia, de acuerdo con los datos entregados por el INE. Este factor es importante en el sentido de que, a mayor empleabilidad, mayor gasto privado, y por lo tanto, mayor actividad económica.

Sin embargo, con un ambiente económico tan afectado por diversos aspectos, este factor en particular no es de mayor preocupación para el negocio. Aun así, la creación de una empresa suma desde ya a las cifras de empleabilidad, sumando de alguna forma a la reactivación comercial del país, adicionado al atractivo que posee la industria gastronómica, más aún del sushi y el consumo vía *delivery*, se estima que el negocio contribuye beneficiosamente en este aspecto.

La inflación tanto a nivel global como nacional está en aumento, incluso más de lo previsto según el informe de política monetaria [22] entregado por el banco central a junio del presente año, esto debido en gran parte a la presión externa respecto de los costos que se menciona previamente debido a la guerra, agregado al incremento de la demanda interna desde 2020 y que hasta el último informe se mantiene elevada (Ver Gráfico 1). Este factor se debe mantener presente considerando futuras medidas para regular la inflación, incidiendo en el consumo mediante la dificultad de adquirir liquidez como una medida a modo de ejemplo el aumento de tasas de interés.

Gráfico 1: Indicadores de Inflación (variación anual, porcentaje)



Fuente: Banco Central de Chile e Instituto Nacional de Estadísticas.



6.1.3 Análisis Social

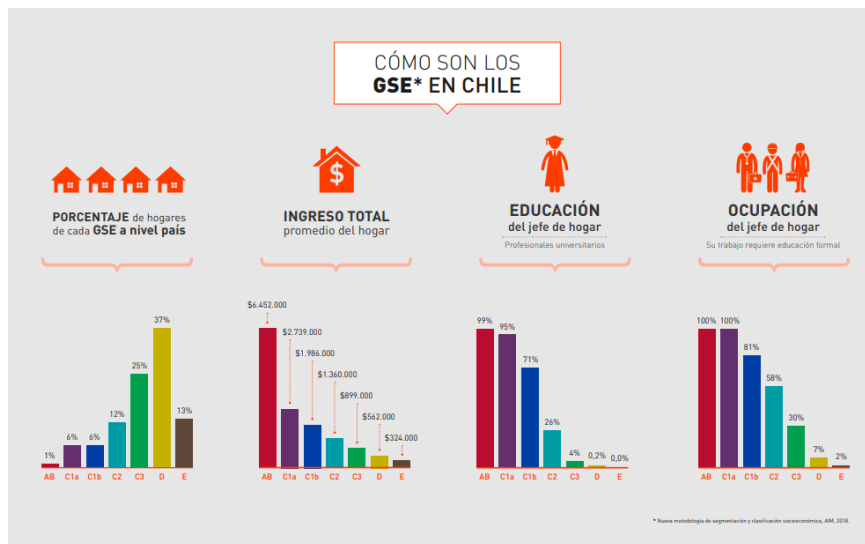
La población de la Región Metropolitana está segmentada por grupos socioeconómicos clasificados por los ingresos basados en la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), lo que aporta transparencia (instrumento público) y contingencia (instrumento periódico) y por el nivel educacional y ocupacional del jefe o principal sostenedor del hogar. Los grupos socioeconómicos del país se dividen en 7 grupos: AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E (Ver Ilustración 8 y 9).

Ilustración 8: Criterios GSE



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

Ilustración 9: Cómo son los GSE EN CHILE



A partir de los datos entregados en el año 2020 por GFK utilizando los datos de la AIM (Ver Ilustración 9) se observa una fuerte desigualdad al relacionar ingreso total promedio del hogar con el porcentaje hogares por GSE. Incluso según los datos presentados por GFK en marzo del presente año el 74% de los chilenos considera que la igualdad es la gran deuda pendiente en la sociedad chilena. Asimismo, un 72% reconoce un crudo dato de pensar que en Chile hay ciudadanos de primera y segunda categoría (Ver Ilustración 10).

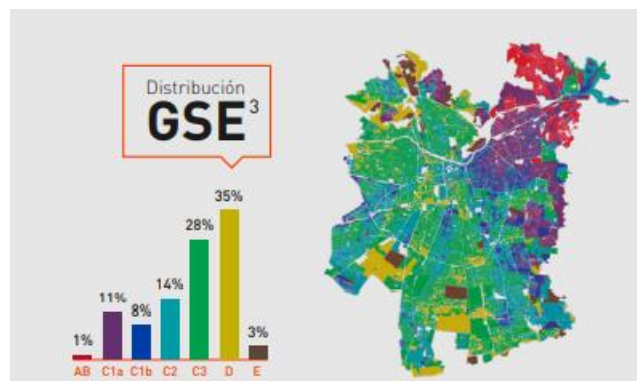
Ilustración 10: Estudio GFK Adimark 2022: Percepción desigualdad en Chile



Fuente: Diapositiva Presentación Virtual

De la misma línea, podemos observar que los grupos socioeconómicos con menos población (AB) abarca un gran porcentaje de territorio en función de su cantidad. No así el grupo socioeconómico D quien posee la mayor cantidad de hogares en menos espacio (Ver ilustración 11).

Ilustración 11: Distribución GSE en Región Metropolitana



Fuente: Estudio GFK

Según GFK en su estudio “Estilo de Vida a lo Largo de todo Chile”, decretan que las personas que viven en la Región Metropolitana son, junto a las personas de Antofagasta, quienes menos satisfechos están con el barrio o localidad donde viven: sólo el 46% lo está.

De cara a las preferencias por grupo socioeconómicos y considerando el interés del presente negocio, se recalcan cifras positivas en los grupos socioeconómicos AB y C1a. En concreto, del grupo AB, un 81% reconocer estar dispuesto a pagar más por productos que les faciliten la vida, por otro lado, un 62% del grupo C1a no le importa pagar de más por un buen servicio.

De la misma línea, a partir de la encuesta sobre preferencias y tendencias del consumo de alimentos en Chile, llevado a cabo por la empresa de servicios profesionales Deloitte durante el 2021[23], se observa que los encuestados perciben con pesimismo la situación económica del país respecto del 2020, aunque más de un 50% menciona que su economía familiar está mejor. También se estudia la distribución del presupuesto mensual de los encuestados, quienes destinan 25% a comidas preparadas, abarrotes, bebidas, aguas, etc., 21% a frutas y verduras, 21% a carnes rojas y blancas, 13% a lácteos y huevos, 12% a alimentos congelados y 8% a pescados.

Si se analizan estas tendencias desmenuzando la data según los grupos socioeconómicos, se puede notar que es cada vez más popular la compra de comidas preparadas, mencionando que realizan la compra de estos alimentos al menos una vez por semana un 28% de los encuestados de los grupos AB y C1 (clase alta y clase media acomodada y emergente), siendo 10 puntos porcentuales sobre el promedio nacional, de manera que se presentan estos sectores como potencial cliente para el negocio. Además, destacan que la llamada generación Z (jóvenes entre 18 y 24 años) destinan tres puntos porcentuales menos que el promedio nacional a la compra de carnes rojas y blancas y poseen mayor disposición a pagar más por alternativas vegetales (38% versus 22% de promedio), sustentando así el valor que posee la de incorporar alternativas veganas y vegetarianas al menú de un restaurante.

La crisis sanitaria ocasionada por coronavirus causó también consecuencias en el ámbito social, una de ellas es el incremento en la utilización de canales digitales, pasando de un 3% en 2019 a 25% en 2021, según los resultados obtenidos en la encuesta de Deloitte mencionada previamente. Mientras que a partir de un estudio sobre el consumo de comida rápida a través de entrega a domicilio realizado por Rappi durante 2021, indica que de enero a octubre de 2021 existió un crecimiento de 175% respecto del mismo período en 2020 [24].

De la investigación de Deloitte también se observa que los chilenos sienten mayor confianza en sus compras través de estos medios, en particular, respecto de los alimentos preparados (si bien esta categoría de comida puede incluir alimentos envasados listos para comer, que no se relacionan directamente con la oferta gastronómica del presente proyecto, entregan una referencia beneficiosa de analizar) un 39% de los encuestados realiza compra de ellos a través de aplicaciones de última milla como Rappi, UberEats, PedidosYa, etc., un 29% lo hace a través de whatsapp y redes sociales del proveedor pyme, mientras el resto opta por páginas web o aplicaciones propias de los proveedores. Es importante resaltar que, aun cuando los sistemas de delivery y apps de última milla están alcanzando excelentes niveles y ayudando a la industria a recuperarse luego de estos difíciles años, pueden eventualmente transformarse en una amenaza para la operación, pues el incremento en las tarifas por

este servicio obliga a contraer los márgenes del negocio, implicando en ocasiones traspasar estos costos al consumidor, lo que provoca otros desafíos. Es más, casi la mitad de los encuestados (46%) manifestaron no estar seguros de continuar realizando sus compras mediante estas vías, por lo que es imperante desarrollar estrategias para volver a atraer y fidelizar a los clientes que optan por estos canales. En este sentido, es útil también mantener en la mira sobre todos los posibles canales de venta del producto final, con el fin de realizar una toma de decisiones más beneficiosa para el negocio y tener la capacidad de adaptación óptima según vayan cambiando las tendencias de consumo.

Finalmente, respecto de los precios, la empresa de estudio de mercado Euromonitor International [25], en sus últimos reportes sobre los servicios de comida y la recuperación post pandemia, menciona que Chile posee uno de los mayores precios promedio por transacción (USD\$9) en Latinoamérica. Una de las razones es que los servicios de comida han logrado mejorar la calidad de los productos, asemejándose a aquellos de restaurantes de alta gama, con ingredientes y preparaciones *premium*, distanciándose claramente de la comida rápida, mejorando la disposición a pagar de sus clientes siempre y cuando se mantengan precios accesibles.

Existe alta competencia en este mercado, sumado a las atractivas ofertas que levantan las aplicaciones de reparto de comida, provocando que sea completamente necesario desarrollar productos con alto valor agregado y que se adapten a las preferencias de consumo mientras se mantienen precios atractivos.

6.1.4 Análisis Tecnológico

Por último, en el aspecto tecnológico, se levantan consideraciones respecto de uno de los últimos puntos mencionados en cuanto a las tendencias y preferencias de los consumidores: la presencia digital del mercado gastronómico.

Según la empresa de telecomunicaciones Entel en su estudio de crecimiento de aplicaciones [26], se evidencia que las categorías de aplicaciones que más crecieron el 2021 -en comparación a 2020- son las de Delivery (alza de un 245%) y las Redes Sociales (alza de un 192%); en tercer lugar, se ubicaron las aplicaciones de Transporte, que crecieron un 80% (Ver Ilustración 12).

Ilustración 12: Tendencias en Crecimiento de uso de aplicaciones 2020-2021



Fuente: Estudio Entel

De la misma línea y evidenciando lo anteriormente mostrado, a partir de una investigación [27] realizada por la firma internacional Oracle durante el presente año, muestra que existe una tendencia optimista y una creciente demanda de los consumidores por usar tecnología durante la experiencia de consumo de alimentos y bebidas. Además, de evidenciar un impacto positivo en el gasto y la lealtad de los usuarios. También, se encuentra una fuerte correlación entre la transparencia y sustentabilidad con la atracción y retención de clientes mediante el uso de canales digitales.

Uno de los beneficios observados, es la percepción del tiempo de espera de los clientes, de los cuales un 45% manifestaron sentir mayor tardanza durante la compra presencial. Considerando en su contraparte la modalidad de pedido vía digital para luego recolectar, un 63% reconoce haberlo disfrutado y que tiene un efecto positivo la existencia de esta opción al momento de elegir donde comprar. Esto pone en evidencia la valoración de los consumidores de la conveniencia, gracias a la presencia de estos modos “híbridos” que utilizan la tecnología para mejorar la experiencia, reduciendo, por ejemplo, (y como se mencionó previamente) los tiempos de espera, pero manteniendo costumbres, como pasar por el local a retirar sus productos, y permitiendo también el ahorro del servicio de entrega, posibilitando mayor gasto o la sensación de ahorro.

Por último, el uso de tecnologías ha permitido generar experiencia de usuario personalizada, lo que es valorado por ellos al momento de, por ejemplo, recibir ofertas exclusivas de restaurantes según su ubicación actual. Sin embargo, es importante mantener responsabilidad, una buena comunicación y transparencia sobre el uso de datos, con el fin de no generar inseguridades en los usuarios.

6.2 Revisión mercado nacional gastronómico

Se hace esencial partir conociendo la realidad de la industria gastronómica en el mercado sobre el cual se busca operar, esto con el fin de comprender el medioambiente y sus particularidades, pues generar propuestas bajo incerteza y desconocimiento del entorno puede llevar a toma de decisiones erróneas o poco óptimas que terminarán por arriesgar el funcionamiento del negocio. Por lo tanto, se analizan datos secundarios obtenidos a partir de una exploración de estudios y cifras de diversas fuentes para caracterizar el entorno de este proyecto.

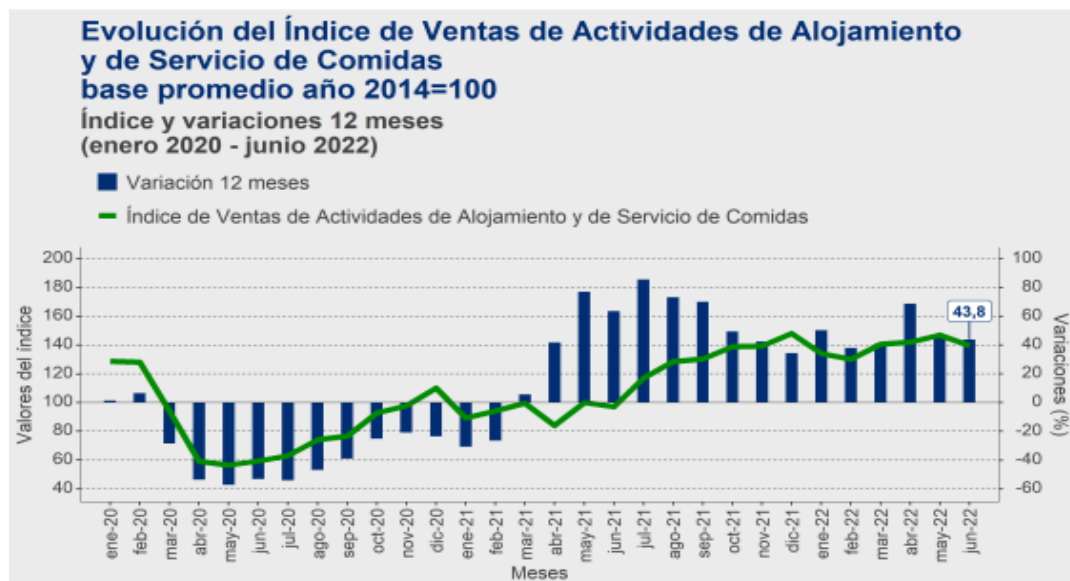
La industria gastronómica en Chile se ha desarrollado a paso firme a través del tiempo, aun atravesando grandes desafíos como la crisis sanitaria por covid-19 desde el 2020. Los diversos actores han sabido, en general, adaptarse y continuar satisfaciendo las necesidades y gustos de los clientes, quienes, a su vez, también han debido acomodarse ante los cambios impuestos.

El mercado culinario es, sin embargo, bastante variable por definición, ya que existe tanta diversidad de gustos como personas hay en el mundo. Junto a esto, el surgimiento de modas y nuevas concepciones respecto de algo tan cotidiano y necesario como lo es la alimentación, además de todos los factores ágiles que incorpora la globalización e hiperconexión de esta época, es que se van gestando cambios conformando un mercado muy dinámico.

En consecuencia, la oferta gastronómica se diversifica cada vez más, buscando satisfacer tanto los gustos masivos como diferentes nichos, transformándose tanto en las propuestas existentes, como en la composición del entorno, en donde entran y salen competidores de manera vertiginosa en los últimos años, forzado por los efectos de desafíos de gran envergadura, como la pandemia y la inflación económica.

En cuanto a cifras, el Instituto Nacional de Estadística en su último informe de índice de ventas (29 de julio de 2022) [28], informa que las ventas del sector de alojamiento y de servicio de comidas creció un 43,8% en doce meses. En esta expansión, la actividad de restaurantes y de servicio móvil de comidas fue la que más contribuyó con 11,607 puntos porcentuales (Ver ilustración 13).

Ilustración 13: Evolución del índice de Ventas de Actividades de alojamiento y de Servicio de comidas



Fuente: INE

Al respecto, el presidente de la Asociación Chilena de Gastronomía (ACHIGA), Máximo Picallo, vincula este crecimiento a la parcial normalización que se observa con respecto a las normas sanitarias, induciendo un incremento en la demanda [29]. En este sentido, el departamento de estudios de la Cámara Nacional de Comercio menciona la relación de estos resultados en línea con la liquidez asociada a las ayudas sociales, y aunque se observó un incremento también en el consumo promedio durante los primeros trimestres, se espera que no se mantenga esta tendencia debido al aumento de costos y mayor cautela en el gasto por parte de los consumidores a causa de la alta presión inflacionaria.

Sobre la industria del sushi, según el estudio realizado por PedidosYa en 2017 [30], cuatro de cada diez pedidos de comida a domicilio en Chile son de sushi, lo que corresponde a cerca del 30% del total de las solicitudes. Esto posiciona al país como el mayor consumidor de sushi en Latinoamérica. A su vez, Santiago es la ciudad con más restaurantes de sushi de la región, incluso más que San Pablo (ciudad con mayor cantidad de habitantes de Latinoamérica).

Ilustración 14: Comidas más pedidas por delivery según país



Fuente: Estudio Pedidos Ya

Según la consultora internacional Euromonitor [31], en 2017 el consumo de sushi en Chile alcanzó cifras de 383 millones de pesos, mientras que la proyección para 2022 la cifra es de 516 millones. Según el director general de PedidosYa Chile, Juan Martín López, existen más de 420 restaurantes de sushi afiliados a esta aplicación.

En la misma línea, JUSTO, aplicación digital “partner tecnológico” de los comercios, entregó cifras durante el 2020, en donde mencionó que el sushi era la segunda opción favorita para pedir por los chilenos luego del chocolate y detalló cuáles comunas de Santiago eran aquellas que más pedidos de sushi realizaban, siendo líder Las Condes, seguida por Santiago, Ñuñoa, Providencia y Vitacura.

Además, con la intención de comparar sus cifras de años anteriores, Justo reveló cifras para el año 2021 [32]. En donde reconoce al sushi en segundo lugar como plato más consumido por los chilenos. Por otro lado, el estudio reconoce un crecimiento del 19% en pedidos de sushi entre 2020 y 2021 comparando el primer trimestre del año 2021. Por último, se detalla que el ticket promedio por estos pedidos para el primer semestre bordea los \$26.000. La aplicación rappi no se queda ajena a revelar información relacionada al sushi, según el estudio publicado [33] por la startup en el año 2021 se realizan 20.000 pedidos a la semana a través de su plataforma siendo solo el 20% de estos pedidos en horario de almuerzo. Además, su gerente de restaurantes Diego Lopez, reconoce que el sushi es un plato cada vez más requerido por los chilenos en la aplicación. “Ha habido

un crecimiento gigantesco de este producto a nivel nacional, lo que se comprueba con el aumento de restaurantes en nuestro país y de la variedad de opciones en torno al sushi”.

Otro dato interesante posiblemente aplicable a la fecha dado el fin de la pandemia, se observa durante el año 2020 un aumento del 39% de ventas de sushi en comunas donde se elimina la cuarentena obligatoria v/s un 29% en comunas donde se mantuvo. Si bien el dato no sobrepasa en gran medida a las ventas de las comunas en cuarentena, se puede evidenciar que las ventas del pedido se mantienen en alza independientemente del estado en que se encuentre la comuna respecto al confinamiento [34].

Dicho lo antes mencionado, se puede evidenciar que el comportamiento se ve influenciado por las nuevas preferencias de los consumidores -inducidas por la digitalización, con el fin principal de reducir el contacto físico y así las posibilidades de infección por COVID durante la pandemia- han marcado nuevos paradigmas, como el fuerte incremento de solicitud de comida a domicilio a través de aplicaciones de última milla como Rappi, Uber Eats, PedidosYa, etc. quienes han crecido a pasos agigantados de la mano del incremento de demanda gastronómica en el país. Frente a esto, a partir de una encuesta [35] realizada por la Asociación Chilena de Gastronomía a empresas de la industria, se observó que un 43% de ellas adoptaron la opción de ventas digitales durante la pandemia y que solo un 2% expresa no haberlo hecho ni estar interesadas en hacerlo, mostrando así que esta metodología de funcionamiento ha funcionado adecuadamente para los negocios.

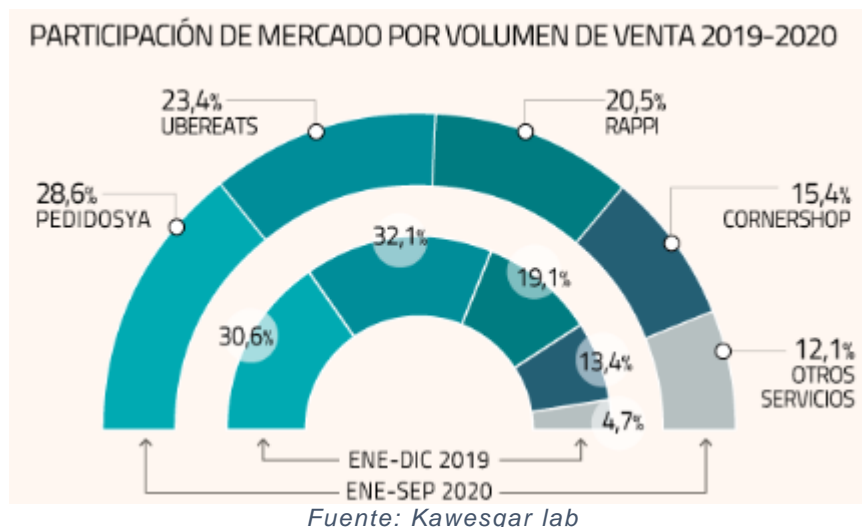
Gráfico 2: Respuesta sobre Canal de distribución Delivery



Fuente: Asociación Chilena de Gastronomía

Las aplicaciones de última milla por su lado crecieron un 172% en 2020, según Kawésqar Lab en su *ecommerce tracker lab* [36], siendo liderada la categoría por PedidosYa, seguido por UberEats, Rappi y Cornershop (participación de mercado por volumen de venta de 28,6%, 23,4%, 20,5% y 15,4% respectivamente aquel año).

Ilustración 15: Participación de Mercado por Volumen de Ventas App de delivery



Este crecimiento bajo la estimación de Euromonitor se traduce a un crecimiento de US\$820 millones para la industria del delivery de comida en 2020, repercutiendo un alza de 69,7% respecto a 2019. Asimismo, significó un importante salto en términos de participación, pasando a representar este canal un 9,4% de las ventas de la industria de restaurantes o locales de comida en 2019, a 23,9% en 2020 [37].

Por el lado de la comida rápida se observa una necesidad, agregar a su modelo de negocios las aplicaciones de delivery por los beneficios que estas traen. Para el director nacional de Operaciones McDonald'S, Pablo Díaz, el e-commerce permite democratizar la compra de los consumidores. "Cualquier persona con una conexión a internet tiene acceso a comprar desde el lugar y hora que sea. Esta plataforma no solo permite llegar a más gente, sino que también nos da la oportunidad de aumentar el número de clientes. Por ejemplo, hoy llegamos a consumidores que antes no iban de manera presencial a determinado local, pero que gracias a la cercanía que genera el servicio de delivery, tienen la posibilidad elegirte. Es algo que sucede más de lo que uno cree" [38].

Diego Gizzi, analista y director de servicios de retail de Nielsen concuerda en este factor. "Desde la adopción del e-commerce, las marcas de comida rápida hablan de un crecimiento entre 10% a 15% de sus ventas. El incremental en este tipo de tiendas es real. El mundo de la última milla (Rappi, Uber Eats, Pedidos Ya) le aportó un crecimiento al sector y aparecer en categorías consideradas impulsivas fue un aspecto más que aprovechado", recalca.

Ilustración 16: Datos Locales de Comida Rápida en Chile



En función de los datos entregados por Euromonitor International en su evolutivo de datos relacionados a los locales de comida Rápida en Chile (Ver Ilustración 16), la industria de comida rápida reconoce ingresos de US\$ 2.649 millones el año 2018 lo que se traduce a un crecimiento del 48% en cinco años. Para 2023, la tendencia dice que se totalizarán US\$ 3.298 millones obteniendo un crecimiento del 24,5% desde el año 2018.

Con los confinamientos y constantes ajustes de normativa durante la pandemia, los cambios no se detuvieron allí. Luego de tener que digitalizar parte de la operación de los servicios de comida, se observan diversos efectos en el funcionamiento de las empresas. Es así como aparece un nuevo modelo de negocios: las *dark kitchen*. Bajo la necesidad de digitalizar los procesos, en particular la venta y de la mano del *delivery*, se desarrolla naturalmente este modelo de cocina cerrada, en donde se reciben pedidos únicamente mediante canales digitales, para preparar los alimentos en un ambiente que sólo involucra la cocina y, finalmente, despachar a domicilio. Este tipo de negocio permite generar grandes ahorros fijos y variables, al requerir menos espacio y mobiliario (solo la cocina), menos personal (se prescinde de meseros, seguridad, anfitrión, etc.), y enfocar el tiempo y energía en satisfacer pedidos mediante un único canal, mejorando tiempos de respuesta, en consecuencia, posibilitando una mejora en la performance completa del servicio. Un ejemplo de ello en Santiago, es el caso de Central Pizza, empresa que debió cerrar durante la pandemia pero que adoptando este modelo de negocio pudo ahorrar cerca de un 50% de la inversión inicial en su reapertura como *dark kitchen*, según menciona su dueño Patricio León. Los costos operacionales se reducen también drásticamente, según Dark Kitchen Factory (ahora con su rebranding Cocina Central, pioneros desarrollando un cowork gastronómico en 2018, hoy impulsores de *dark kitchens* a través de la reconversión inmobiliaria) aseguran que permiten a sus socios ahorrar hasta un 40% los costos de operar un *delivery* [39], mientras que Black Kitchen,

otra empresa de arriendo de cocinas y desarrolladora de *dark kitchens*, detalla los ahorros entre un servicio gastronómico clásico y este nuevo modelo, respecto del espacio requerido, personal, recursos y tiempo, como se puede apreciar en la siguiente imagen (Ver Ilustración 17):

Ilustración 17: Comparativo entre restaurantes tradicionales y virtuales

| | Restaurant Tradicional | Restaurant Black Kitchen |
|------------------------------|--|---------------------------------------|
| Espacio Necesario | 100 m2 | 15 m2 |
| Empleados | +15 | 2-4 |
| Inversión Inicial | 40 mm | Solo maquinaria necesaria |
| Tiempo de apertura | 3-9 meses | 2-4 semanas |
| Tiempo prom. Delivery | 45 min | 25 min |
| Riesgo | Gran inversión inicial, con bajo retorno | Pequeña inversión, con rápido retorno |

Fuente: Forbes

Rocío Guzmán, consultora de Euromonitor International vincula las expectativas de los clientes, quienes esperan cada vez menos, produciendo que no haya una competencia de participación en el mercado, sino una expansión de este [39]. Por lo tanto, considerando la propuesta de valor desarrollada para el plan de negocios del presente trabajo, en donde se busca entregar un producto de caracterización gourmet a un bajo costo, este modelo de negocio calza a la perfección, pues permite reducir costos para así traspasarlos al cliente, y del mismo modo, enfocarse en el nicho de consumidores que busca la experiencia gourmet, cautivando también a otros amantes de este plato que actualmente consumen en la competencia pero que ahora podrían ver mejorada su experiencia al optar por un producto de mayor calidad a similar precio.

6.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Continuando el análisis del mercado sobre el cual se dispone el proyecto de negocio, es que resulta necesario observar con una mirada atenta el microentorno, para ello, el modelo de las 5 fuerzas de Porter permite medir la competitividad y amenaza que representa el mercado de sushi, a través del estudio de 5 factores (o fuerzas) que componen el contexto más próximo del negocio, la amenaza de entrada de nuevos competidores y productos o servicios sustitutos, la rivalidad entre la competencia existente y el poder de negociación que ostentan proveedores y clientes, pues son recursos críticos de una empresa.

6.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Tal como se pudo observar en el análisis PEST previamente descrito, la entrada de nuevas empresas no significa mayor complejidad, considerando el aspecto legal, y aunque, en específico, aquellas del rubro gastronómico poseen pequeños requerimientos adicionales, no son de difícil cumplimiento.

Ahora bien, si se consideran los recursos requeridos para desarrollar un producto similar al que se busca ofrecer en este negocio, existe uno que es crítico: el(los) chef, pues se necesita conocimiento especializado y experimentado. Además, la materia prima que se propone (ingredientes, packaging, etc.) de uso para el presente negocio debe ser de primera calidad, por lo que esta sería una barrera a potenciales entrantes, si es que no tienen los conocimientos o recursos necesarios para definirlos correctamente.

Considerando por otro lado, la creciente popularidad en el último tiempo de este tipo de comida y el modo de entrega a domicilio es que sí se debe tener en cuenta este factor como de alta importancia.

Sin embargo, desarrollando una buena estrategia de marketing que permita comunicar efectivamente la propuesta de valor y fidelizar a los clientes, la amenaza que significa tener nuevos competidores se puede manejar efectivamente.

6.3.2 Rivalidad entre competidores existentes

En Chile, y más particularmente en Santiago, la existencia de restaurantes de sushi ha incrementado considerablemente con el transcurso del tiempo. Con una incorporación de 179 nuevos locales entre junio de 2017 y junio de 2018, se observa que la competencia crece de manera exponencial, según datos entregados por la plataforma de delivery Rappi.

Aun así, con la existencia de bastante competencia, esta no es completamente directa pues, la propuesta de negocio presente contiene valor que le diferencia de sus rivales, esto en virtud de factores tales como el producto, experiencia y precio, las cuales se deben apoyar con buenas estrategias considerando estas amenazas, con el fin de aprovechar adecuadamente las características de la propuesta aquí presente.

6.3.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos

En un mercado donde existen gran cantidad de sustitutos, la entrada de una nueva opción es mucho más compleja, pues el atractivo se ve reducido, más aún cuando existen alternativas que satisfacen la necesidad a precios bajos, pues la competencia se torna difícil e incluso a veces imposible, si los márgenes no son suficientes.

En el caso del rubro gastronómico, existe gran variedad de productos y servicios que pueden ser considerados sustitutos, si se toma en cuenta solo la necesidad de alimentación de la población, sin embargo, el ámbito sobre el cual se busca emplazar esta propuesta apunta a la diferenciación con respecto del producto actualmente disponible, incorporando el factor precio y comodidad, entregando un producto elite (el

sushi en sí mismo) y un servicio (delivery), a un precio atractivo, razón por la cual, la amenaza disminuye.

Así las cosas, se mantiene la atención sobre la importancia de la diferenciación y las estrategias de marketing con las cuales se debe alcanzar a los consumidores.

6.3.4 Poder de negociación del proveedor

En cuanto a las materias primas requeridas para la operación del negocio propuesto, no existen mayores dificultades con encontrar diversos proveedores o con generar alianzas que sean beneficiosas, pues al ser Chile un país con amplia costa, y agricultura destacable, los ingredientes (recurso clave para cumplir con la propuesta de valor) son de fácil adquisición y se encuentra gran cantidad de proveedores, lo que en definitiva, no significa una gran preocupación pues el poder de negociación del proveedor no es alto.

Por otro lado, es imprescindible contar dado el tipo de negocio que se plantea y el coste en el que se debe incurrir si es que no se quiere externalizar el servicio, con una empresa de delivery que distribuya el producto ofrecido. Por esta misma razón, se debe contemplar a este actor en la presente sección.

En consecuencia, y como se comenta en la sección 6.2, se puede observar 3 empresas que abarcan la mayoría del mercado de las startup de delivery, por lo que estos proceden a tener un alto poder de negociación sobre los restaurantes al ser, como se menciona al inicio, indispensables para poder generar ventas sostenibles.

6.3.5 Poder de negociación del cliente

Considerando la caracterización de los potenciales consumidores, tal como se ha mencionado previamente, se destaca que el público objetivo al cual va dirigido el producto a desarrollar en este negocio no es un público estándar, sino más bien aquellas personas que buscan un producto y un servicio sobresaliente: gourmet, por lo tanto, se espera alta fidelización de clientes que conocen y buscan este tipo de preparaciones, pero que no las han encontrado entre la oferta actual.

Si bien la competencia de la industria en donde se pretende penetrar con el presente negocio es bastante amplia, implicando una excesiva variedad (locales) y accesibilidad (pedidos a domicilio fáciles) a restaurantes por parte del cliente, la propuesta de calidad v/s precio que se propone entregar propone disminuir el poder de negociación de los clientes.

No obstante, se cree que el poder de negociación siempre será una constante en alza de cara al cliente y por esa misma razón, es de crucial importancia trabajar en desarrollar una propuesta de valor y una estrategia bien justificada como se propone en el presente trabajo.

6.4 Benchmarking

El benchmarking es una herramienta de gestión muy útil para el desarrollo de empresas, pues permite evaluar comparativamente la competencia, a través de la definición de un objetivo sobre el cual se enfoca el análisis, la planificación, recolección y estudio de los datos obtenidos, para finalmente generar conclusiones cualitativas y poder tomar decisiones sobre la propia operación.

En este caso en particular, con el objetivo de observar y comprender la competencia se realiza el *benchmarking* para poder generar comparativas de la propuesta de negocio generada, sobre el funcionamiento y características de los diversos competidores que existen en el mercado donde se desea desarrollar la actividad comercial, y poder de esta manera mejorar la toma de decisiones. En este caso, en función de la propuesta de valor tentativa del presente trabajo, de entregar un servicio gourmet a un precio bajo, el siguiente benchmark se focaliza en dos aristas principales.

En primer lugar, la calidad, si bien no se prueban los platos de los restaurantes a comparar por el autor del trabajo, se evalúa la presentación de estos para determinar este atributo, se realiza la clasificación bajo la experiencia del chef José Tomás Valenzuela. Cabe recalcar que, el chef José Tomás ha probado estos sushis, por lo que, puede determinar este atributo en función de su expertise. Por último, se evalúa y compara el precio promedio de los sushis ofrecidos en los respectivos menús.

Dicho lo anterior, se realiza una revisión sistemática de la oferta actual que se puede considerar competencia directa del negocio propuesto, comenzando por seleccionar aquellos que destacan en los primeros lugares del ranking de la página Tripadvisor (página que recopila reseñas de consumidores y comentarios). Esta página aparece en primer lugar luego de buscar *mejores sushi gourmet de santiago en google* (tal como lo haría un cliente que busca un sushi gourmet de calidad). En este caso, se toman estos sushis cómo gourmet. Sumados a aquellos que tuvieron la mayor selección por parte de las personas que respondieron el formulario que se presenta en la siguiente sección, al preguntar cuál era el sushi que frecuentemente compran al momento de pedir sushi a domicilio (se daba la opción de elegir uno o más restaurantes), en este caso, estos sushis se toman cómo tradicionales.

En consecuencia, se procede a evaluar los siguientes restaurantes:

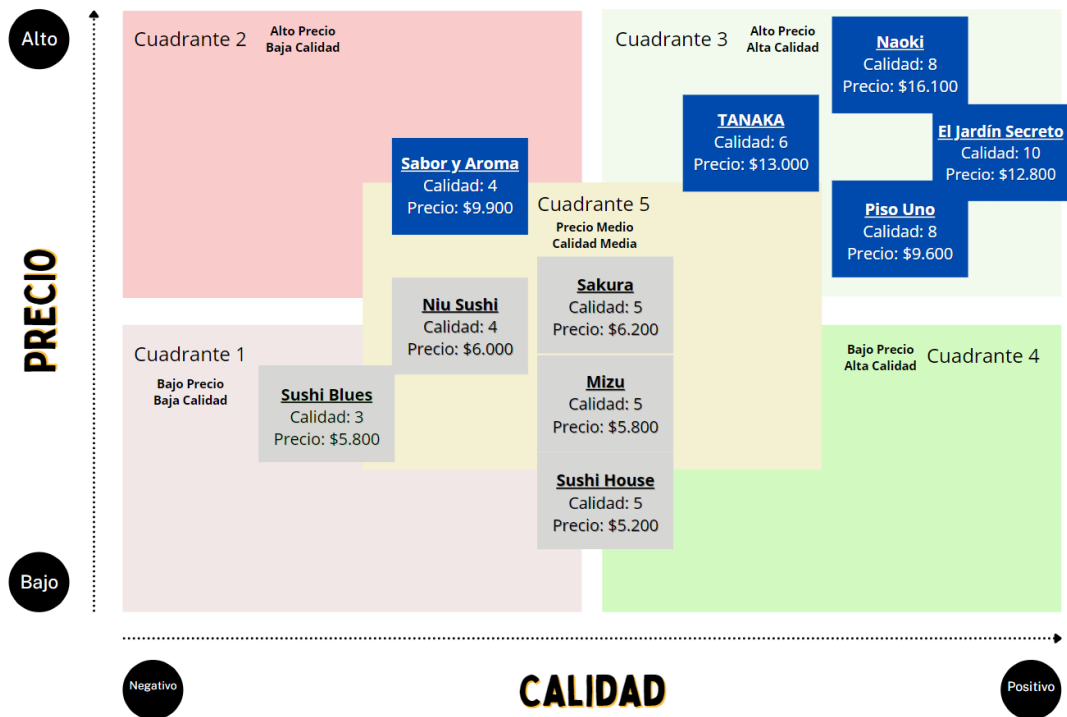
- Restaurantes Gourmet (Azul):
 - Tanaka
 - Piso Uno
 - Sabor y Aroma
 - El Jardín Secreto
 - Naoki

- Restaurantes Tradicionales (Gris):
 - Niu sushi

- Sushi Blues
- Sushi house
- Mizu
- Sakura

Como se menciona anteriormente, se requiere ayuda al chef José Tomás para poder calificar el atributo de calidad, mientras que el precio, se calcula en función de un promedio simple de los precios de los sushis ofrecidos en las respectivas páginas web de cada restaurante. Para mostrar la información de forma resumida y para entregar una idea visual de las brechas entre los atributos, se utiliza un gráfico de 4 cuadrantes en función de los 2 criterios mencionados. En donde se indica en el eje X la escala de precios y en el eje Y, se sitúa la escala de calidad. Si bien la idea es presentar un esquema de cuatro cuadrantes en función de los criterios, en este caso, y dado los resultados promedio de calidad obtenidos, se procede a agregar un quinto cuadrante al interior del esquema, con la finalidad de contener los atributos en el rango mediano. Dicho lo anterior, se presenta el gráfico de 4 cuadrantes situando los sushis determinados anteriormente (Ver Gráfico 3).

Gráfico 3: Gráfico 4 Cuadrantes Benchmark Calidad / Precio

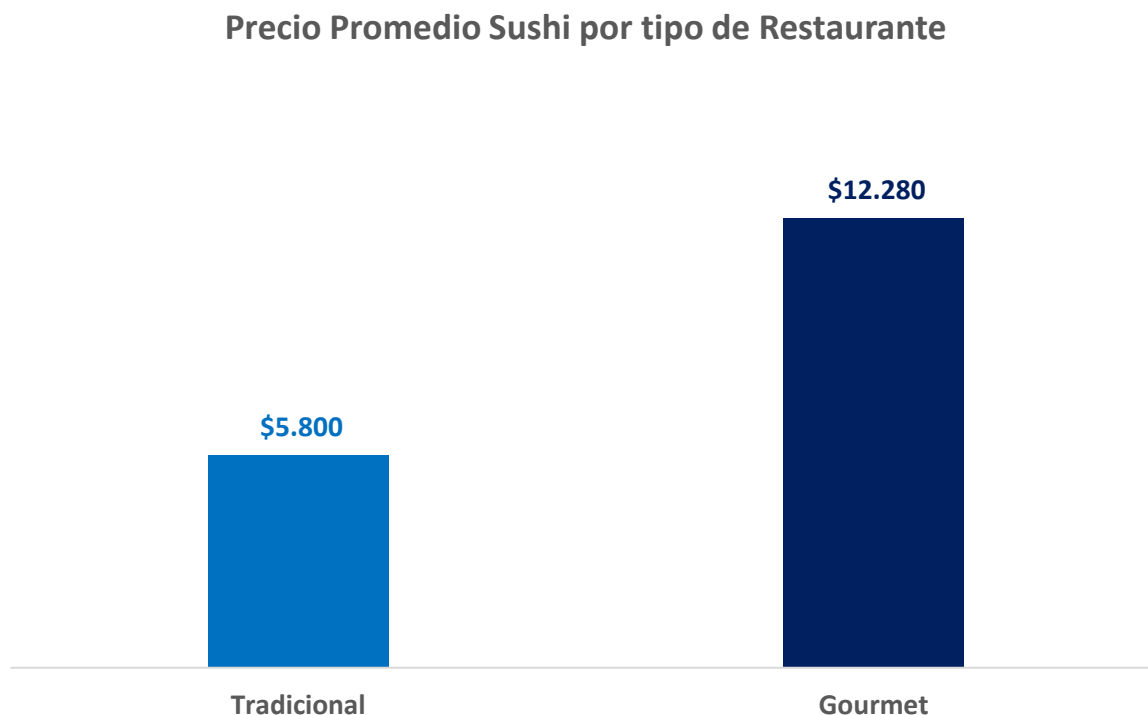


Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que existe una relación precio calidad directamente proporcional, en donde el precio aumenta en función de la calidad. Por otro lado, existen locales que se alejan de esta regla, teniendo menor calidad que sushis con menor precio. Por último, se observa que el espacio del Cuadrante 4 (bajo precio alta calidad) se mantiene vacío por lo que se puede concluir que existe una oportunidad en este segmento de oferta.

En esta misma línea, y utilizando los datos obtenidos de los precios promedio y de calidad de roll de sushi de cada restaurante (Ver Anexo A), se procede a comparar estos individualmente en función del tipo de restaurante (Gourmet o tradicional), ver Gráfico 4:

Gráfico 4: Precios Promedio según tipo de Restaurante

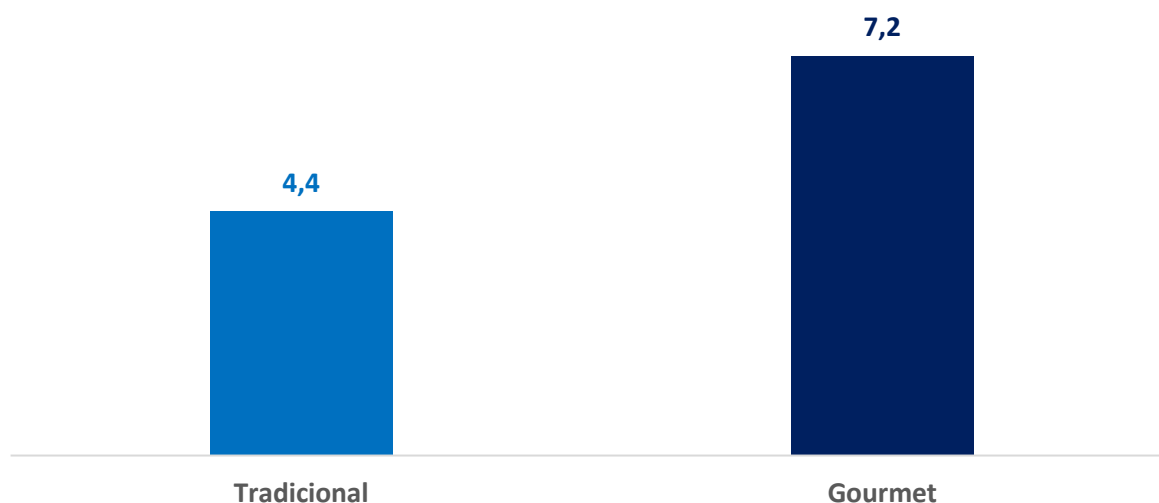


Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar una gran brecha de precios entre los tipos de sushis, con un promedio de \$5.800 [CLP] para los sushis tradicionales y un promedio de \$12.280 [CLP] para los sushis gourmet. A partir de lo antes mencionado, se puede determinar que, en promedio, el sushi gourmet supera en un 112% el precio de un sushi tradicional con una diferencia de \$6.480 [CLP].

Gráfico 5: Calidad Promedio Sushi por tipo de Restaurante

Calidad Promedio Sushi por tipo de Restaurante



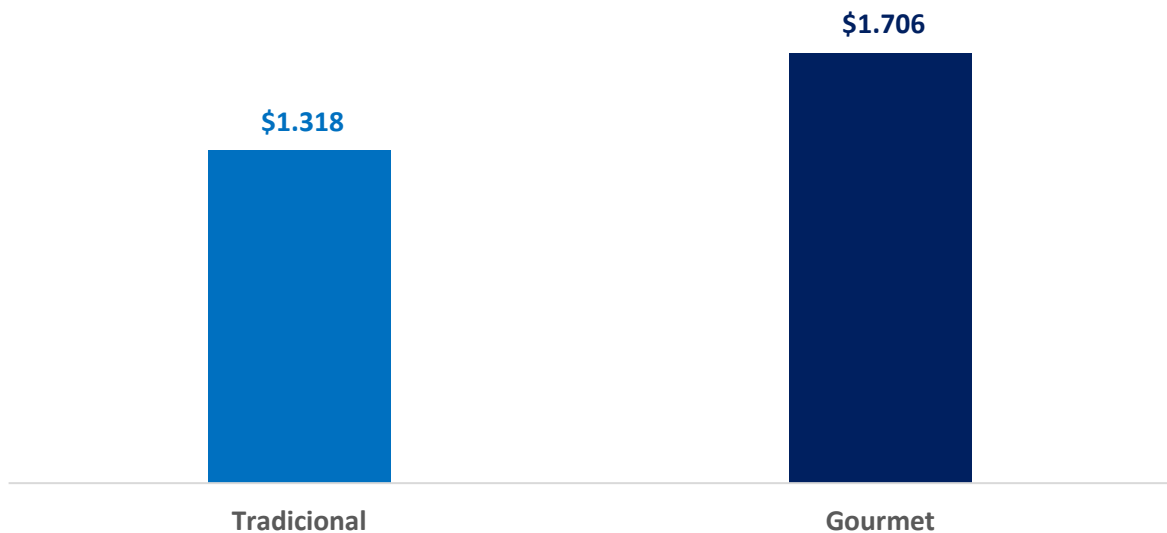
Fuente: Elaboración Propia

En el mismo orden de ideas, bajo los criterios de calidad, observamos una brecha de 2,8 puntos, en donde los sushis gourmet superan en un 64% a los sushis tradicionales (Ver Gráfico 5).

Relacionando ambas aristas y, creando el indicador precio calidad en donde se divide el precio por la calidad para determinar cuánto se está pagando por un punto de calidad, se puede observar que, los sushis tradicionales presentan un mejor indicador que los sushis gourmet. Es decir, cuesta menos la calidad en los sushis tradicionales. En donde el punto de calidad en los sushis gourmet cuesta un 29% más que en los sushis tradicionales (Ver Gráfico 6).

Gráfico 6: Precio por punto de calidad según tipo de Restaurante

Precio/Calidad Sushi por tipo de Restaurante



Fuente: Elaboración Propia

6.4.1 Otros factores estudiados

Por otro lado, se aprovecha la instancia para rescatar y poder comparar información relacionada a la ubicación, servicio y canales de los distintos sushis a comparar, segmentando estos según tipo de restaurante. Para el análisis se recopila la siguiente información:

- Nombre del restaurante | Eslogan o frase característica de su propuesta | Página web
- Dirección (comuna)
- Horario de funcionamiento
- Características destacables
- Falencias

En función de los resultados obtenidos (Ver Anexo B) se presenta el siguiente resumen:

Se aprecian que varios actores de la competencia tienen opciones para dietas no convencionales (vegana, vegetariana, keto) y las categorizan como tal en sus cartas. Así pues, los horarios de funcionamiento son todos muy similares: atención seis de siete días en la semana y jornada de 12:00 a 22:00 en promedio.

Toda la competencia analizada está situada principalmente en el sector oriente de la capital, algunos evidentemente con mayor participación de mercado, debido a la cantidad de sucursales existentes (Niu, Sushi Blues) pero que corresponden también a otro tipo de oferta, destinado hacia un público más masivo, por lo mismo, están emplazados en centros comerciales, boulevard, etc.

Por consiguiente, restaurantes del tipo gourmet si presentan una imagen acorde a su producto (Gourmet), pero descuidan el delivery, **entregando solo en lugares cercanos a su ubicación**, dejando de lado comunas del sector oriente, además, ofrecen menor variedad en el menú de delivery comparado al menú de consumo de local y la experiencia cliente al momento de pedir, no es óptima **y tampoco relacionada con su imagen (Gourmet)**.

6.5 Cuestionario

El objetivo general de esta etapa es obtener una caracterización concreta del mercado de sushi y sus clientes, en particular un perfilamiento del segmento de consumidores de sushi y un planteamiento de sus necesidades y requerimientos, con el fin de poder analizar cuantitativamente y concluir de forma representativa respecto del tema de interés, para ello se realiza un cuestionario que permite recopilar datos de manera estructurada y fiable.

Método de aplicación

Se aplica una encuesta online a través de formulario virtual (Google Forms) difundida a través de correo electrónico y redes sociales (Instagram y Whatsapp), esto debido a que se busca un alto alcance, con respuestas rápidas, eficientes y efectivas, con el fin de obtener opiniones más generalizadas y representativas. El muestreo utilizado es de tipo aleatorio simple (MAS) y el análisis cuantitativo de datos realizado es de tipo estadístico descriptivo con el objeto de organizar de forma gráfica los datos obtenidos permitiendo explorar tanto características destacadas como las inesperadas, y obtener porcentajes aproximados de uso, importancia y evaluación de factores asociados al servicio y producto de interés. El diseño de este cuestionario se encuentra en la sección de anexos (Ver Anexo C).

Perfil de los encuestados

Los encuestados poseen una edad entre los 17 y 79 años, con una mediana de 25 años y un promedio de 30 (Ver Gráfico 7). En efecto, este es el grupo etario que interesa para el análisis de preferencias, pues durante la revisión de datos secundarios se encontró que son quienes más piden comida a domicilio, quienes más disposición tienen a pagar y que poseen interés en dietas especiales (pescetariana, vegetariana, vegana, etc.), coincidiendo además con lo hallado en este levantamiento de información, pues un 9,1% expresaron mantener una dieta vegetariana, 7,5% pescetariana y un -no menor- 4,3% vegana. Incluso, se encontró una respuesta de quien lleva dieta tipo cetogénica, mostrando que la existencia de nuevos estilos de alimentación es un factor interesante para considerar.

En cuanto al género, por otro lado, se tienen una distribución pareja, con un 47,8% de encuestados de género masculino y 51,1% género femenino (Ver Gráfico 8).

Gráfico 7: Distribución según edad

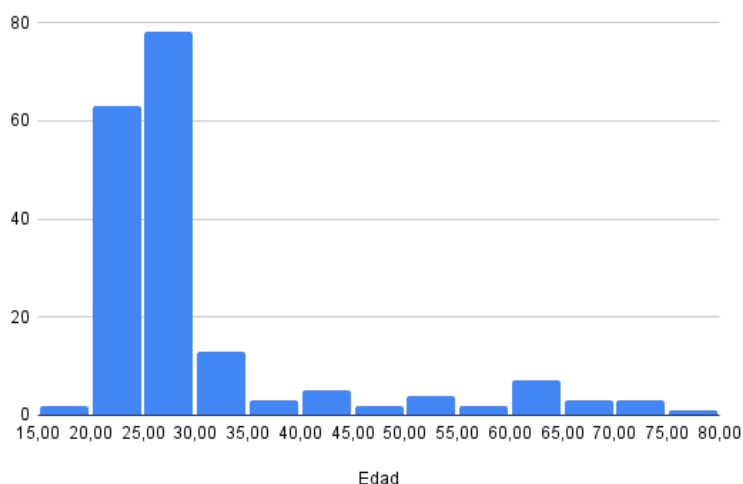


Gráfico 8: Distribución según Sexo

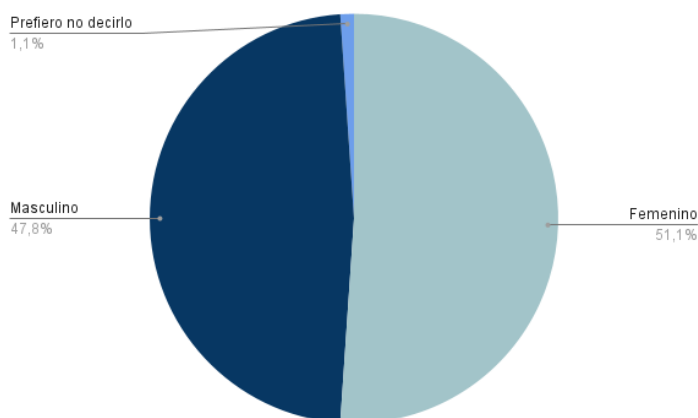
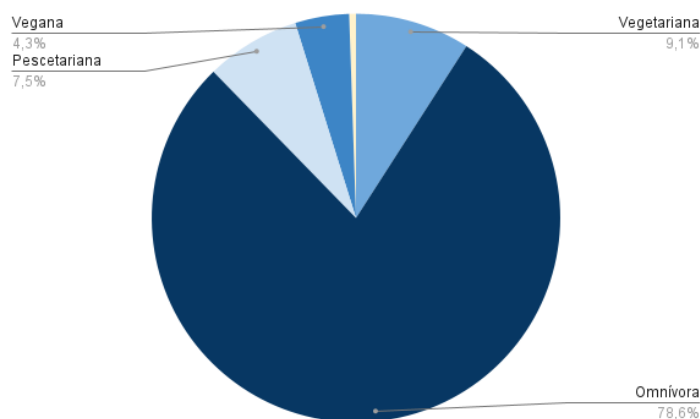
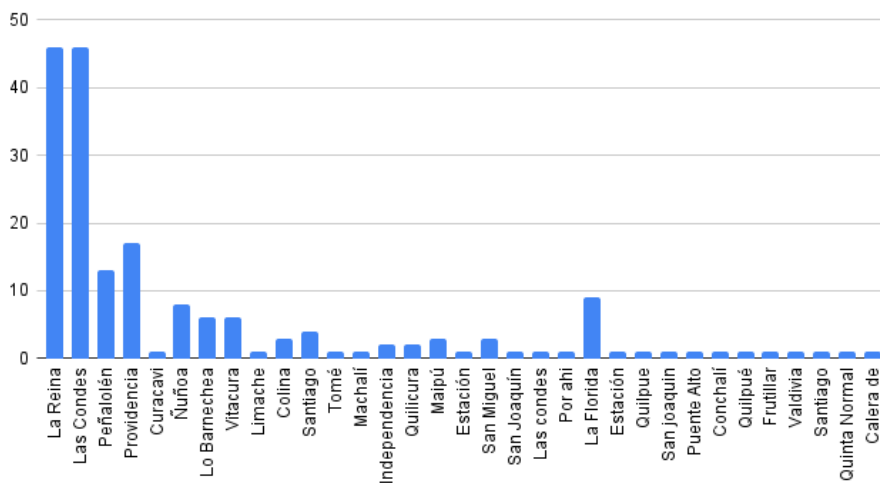


Gráfico 9: Distribución según tipo de Dieta



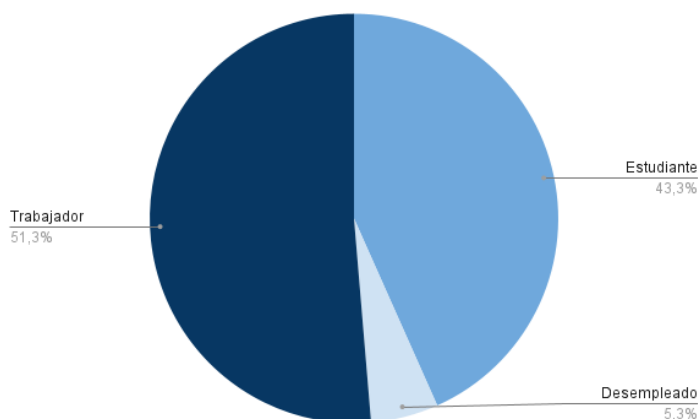
Los encuestados pertenecen a 32 comunas de la Región Metropolitana, obteniendo un mayor porcentaje de encuestados en las comunas del sector oriente, como La Reina, Las Condes, Providencia y Peñalolén con un 24,6% las dos primeras, 9,1% y 7% respectivamente (Ver Gráfico 10).

Gráfico 10: Distribución Edad Encuestados



Finalmente, con respecto a su capacidad de consumo según su ocupación actual (pues indica a muy grandes rasgos el nivel de ingresos), se tiene un 51,3% de trabajadores, 43,3% estudiantes y 5,3% cesantes (Ver Gráfico 11).

Gráfico 11: Ocupación Encuestados



Tamaño de la muestra y error muestral

Debido a que la población de la Región Metropolitana es de 7.112.808 habitantes según el CENSO del 2017, se usa como supuesto que la población es infinita, que se tiene varianza máxima, y que se desea un nivel de confianza del 95%. Por lo que, el tamaño de muestra que dará resultados significativos es el dado por la siguiente fórmula:

$$n_{\infty} = \frac{K^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

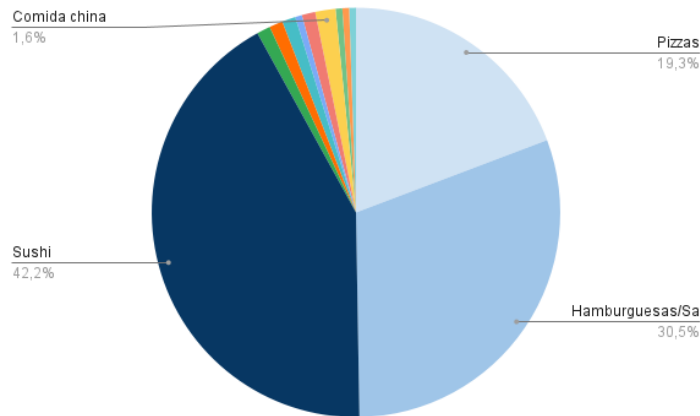
Considerando $K = 1,96$ (un nivel de confianza del 95%), $p = q = 0,5$ (con varianza máxima), $e = 0,05$, se obtiene un tamaño de muestra necesario de $n = 384$, es decir, se necesita que 384 personas respondan la encuesta como base para que esta sea estadísticamente representativa. Al cumplir el plazo de aplicación de esta encuesta se obtuvieron en total 187 respuestas, por lo que, los resultados obtenidos no son estadísticamente representativos con el nivel de confianza esperado, aun así, entrega primeros atisbos sobre el panorama particular del mercado del sushi en la Región Metropolitana y las preferencias de los clientes, en especial sobre los factores que interesan para la propuesta de valor de este plan de negocio.

En caso de una eventual búsqueda de escalabilidad del proyecto, asociado a la expansión de mercado o semejante, este primer estudio cuantitativo presenta una buena fuente de comparación para nuevos estudios de mercado.

6.5.1 Resultados

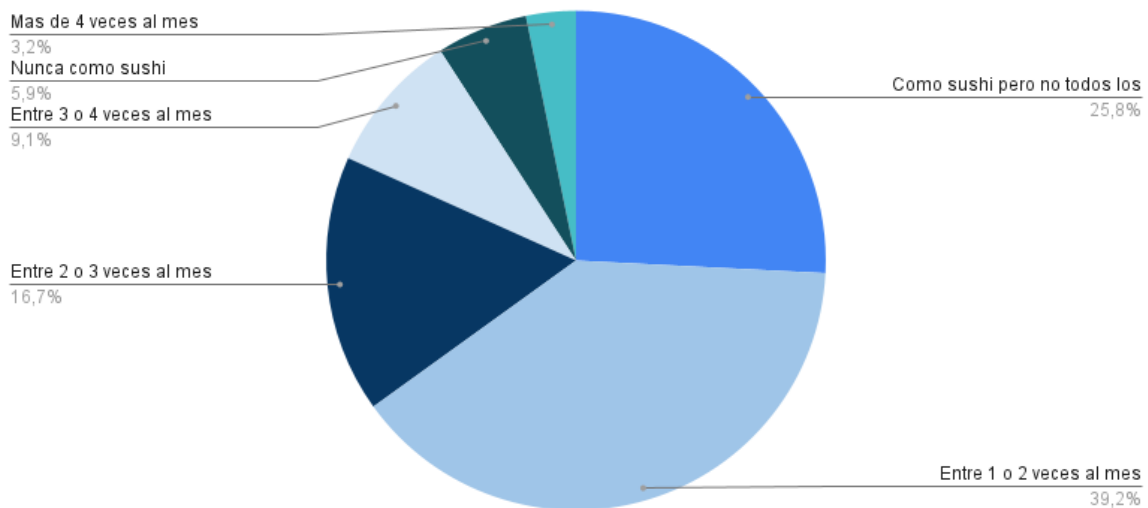
Al momento de consultar sobre la comida preferida para pedir a domicilio, los encuestados mencionaron en su mayoría el sushi (42,2%), seguido por sandwiches (30,5%) y pizzas (19,3%). También se mencionó diferentes tipos de comida internacional (china, tailandesa, pastas, ceviche) demostrando el interés por probar nueva gastronomía, diferente a la tradicional consumida en el país (Ver Gráfico 12).

Gráfico 12: Preferencias de consumo



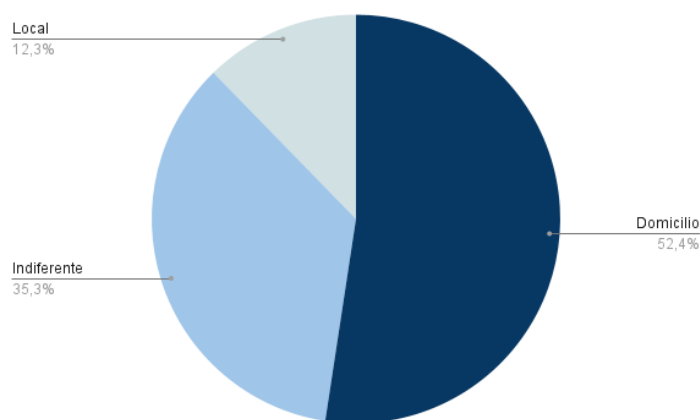
Este resultado se condice con lo esperado, pues las nuevas tendencias observadas a partir del estudio cualitativo demuestran que el sushi es uno de los platos más atractivos en el país debido al uso de ingredientes más naturales y de calidad, menos procesados, más saludables y cómodo para solicitar a domicilio sin perder estas cualidades. Es más, respecto de la frecuencia de consumo de este plato un no menor 29% expresa comerlo más de 2 veces al mes, mientras que un 39,2% come al menos una vez mensualmente y solo un 5,9% expresa no comer sushi (Ver Gráfico 13).

Gráfico 13: Frecuencia consumo de Sushi



Cuando se solicita a las encuestadas razones por las cuales prefieren pedir algunas comidas a domicilio, el argumento más repetido es la comodidad de consumo y espera. En particular, asociado al sushi, se encuentra que quienes prefieren pedirlo a domicilio es porque consideran que este no pierde sus cualidades, no así otras comidas que llegan frías y desarmadas. Otro de los factores que resulta de interés para el proyecto es las sensaciones con respecto a la experiencia de salir a comer, entre las cuales se encuentran opiniones bastante dispares, por un lado considerando que el ambiente de un restaurante o las preparaciones “más elaboradas” o “gourmet” no se consiguen pidiendo a domicilio, mientras que por otro, consideran que la oferta actual de restaurantes no entrega una experiencia que “valga la pena” pues son incómodos o simplemente no cumplen las expectativas ni se diferencian grandemente de consumirlo en sus propios hogares. Tal como se esperaba, la preferencia de consumo de sushi indica una inclinación hacia la solicitud a domicilio (52,4%), frente a su compra en local (12,3%), demostrando que el modelo de negocios definido a través de una *dark kitchen* es conveniente en este sentido (Ver Gráfico 14).

Gráfico 14: Preferencias de canales de consumo de sushi



Con respecto a la oferta, se observa una alta preferencia por locales de sushis pertenecientes a las grandes cadenas, al momento de preguntar a los encuestados por sus locales favoritos de sushi (se puede elegir más de una opción de local), como es el caso de Niu sushi, Sakura , Sushi House ,etc. Siendo Niu sushi el sushi con mayor porcentaje de elección con un 65,4% seguido del restaurante Sakura con un 19,7% de menciones (Ver Tabla 1).

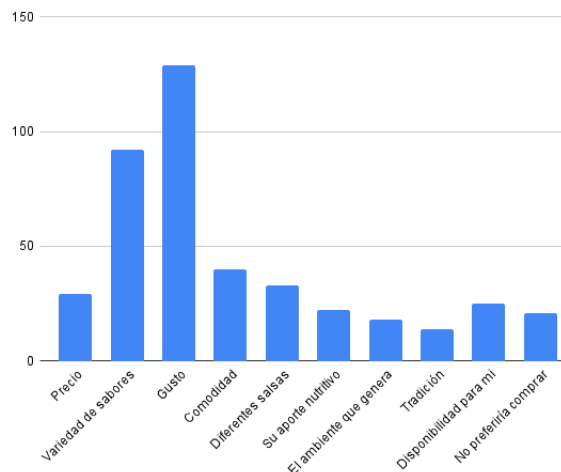
Tabla 1: Numero y % de menciones según restaurante

| Restaurante | Número de Menciones | % del total |
|-------------|---------------------|-------------|
| Niu Sushi | 123 | 65,4% |
| Sakura | 37 | 19,7% |
| Sushi house | 32 | 17,0% |

| | | |
|-------------|----|-------|
| Sushi blues | 22 | 11,7% |
| Tanaka | 9 | 4,8% |
| Mizu | 9 | 4,8% |
| Otros | 54 | 28,7% |

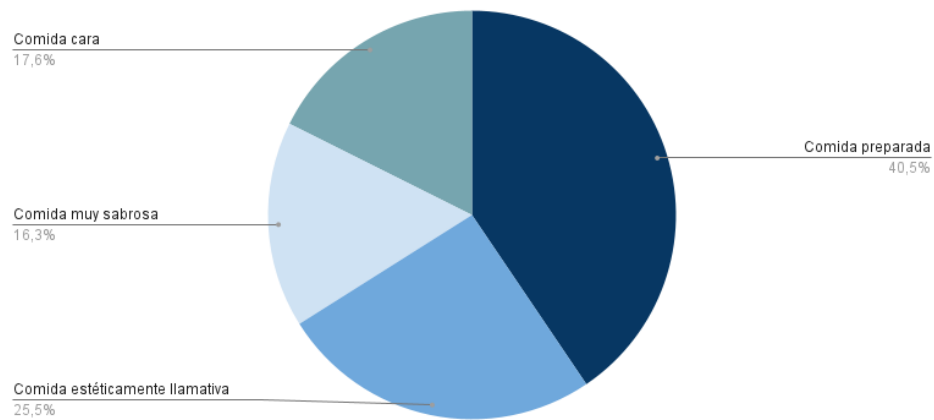
Respecto de los factores más importantes por los cuales las personas se inclinarían hacia la elección de compra de sushi (independiente de su modalidad de adquisición), se identificó que el gusto por este tipo de preparación es la principal razón, seguido de la diversidad de sabores disponibles y la comodidad de consumo. Siendo las dos primeras, las más relevantes (Ver Gráfico 15).

Gráfico 15: Factores preferencias al comprar Sushi



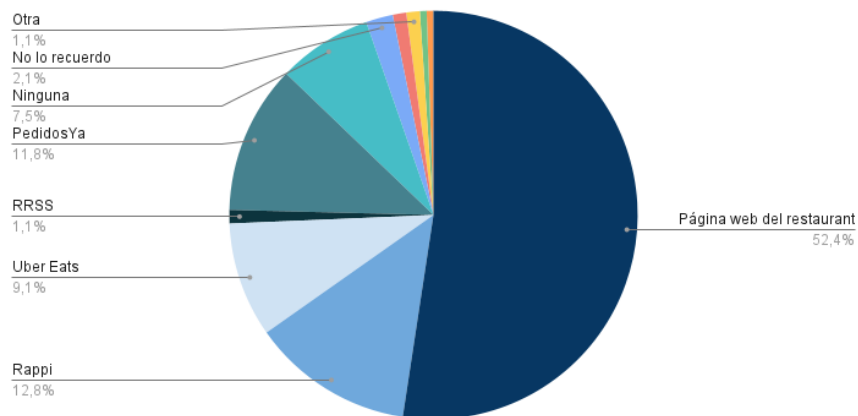
Se desea además probar uno de los conceptos que involucra gran significancia para la propuesta de valor y posteriores acciones de marketing: “gourmet”. Se consulta a los encuestados, quienes asociaron este concepto mayormente a la expertiz de quien prepara el plato (comida preparada profesionalmente), seguido por la estética (comida estéticamente llamativa), el precio (comida cara) y el sabor (comida muy sabrosa), respectivamente, definiendo así algunos aspectos sobre los cuales poner énfasis para lograr los objetivos de venta (Ver Gráfico 16).

Gráfico 16: Concepto Gourmet



Para reconocer cuantitativamente las preferencias actuales de compra vía canales digitales, se consulta sobre estas, obteniendo que más de la mitad de los consumidores prefieren hacer su pedido vía página web del *restaurant*, seguido por aplicaciones de última milla (Rappi, Uber Eats, PedidosYa). De esta manera tener un sitio web propio donde recibir los pedidos y gestionar las entregas con diversos modos de envío puede significar un incremento en la calidad del servicio pues la entrega es uno de los aspectos más importantes y, criticado por los consumidores. Darle la importancia que requiere incorporando insumos de calidad y un servicio de entrega óptimo, puede significar una oportunidad única de predominio sobre la competencia (Ver Gráfico 17).

Gráfico 17: Preferencias de canales para realización de pedidos de Sushi



También se prueba dos componentes asociados a la oferta que a priori se manejan como hipótesis para incorporar aspectos que sumen valor a la propuesta, ellos son: el uso de *packaging* sustentable y la disposición de diversas salsas a la oferta. Para ello se adicionaron dos preguntas con escala de Likert, en donde los respondientes valoran de 1 a 5 la importancia de estos factores, resultando en que, el envase no sea de plástico no significa mayor apreciación por parte de los consumidores, no así la oferta de variedad de salsas, en donde sí se observa una tendencia positiva (Ver Gráfico 18).

Gráfico 18: Nivel de importancia envase sustentable (no plástico) y variedad de salsas.

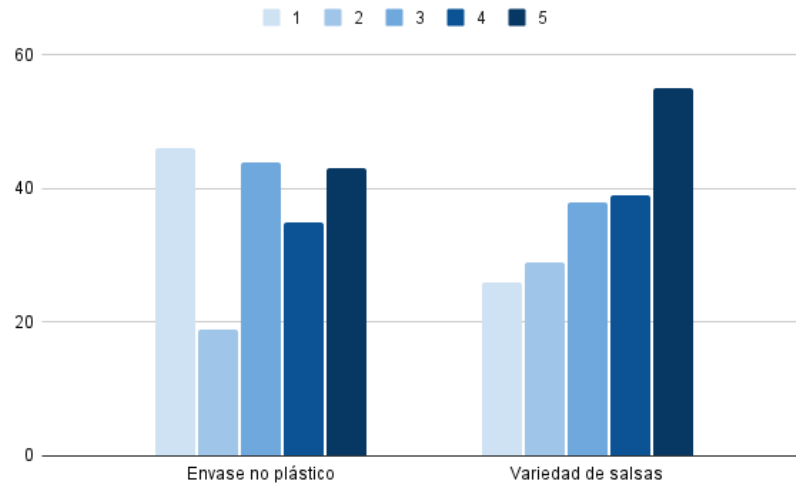


Ilustración 18: Escala de Likert utilizada para medir importancia



Luego, en la misma línea, se prueban otras variables con el fin de clasificar según la significancia para los clientes las variables de sabor, presentación, entrega de salsas y palitos adicionales sin cargo extra, servicio, tiempo de espera, facilidad de compra y precio, y así poder eventualmente facilitar la toma de decisiones en caso de que las circunstancias fueren un *trade off* entre estas características. De allí se observa enfáticamente los resultados para la variable de sabor, pues la mayoría de las respuestas indican que este factor es “muy importante”, la entrega de salsas y palitos extra sin costo no son de gran significancia y el resto de las variables estudiadas siguen la misma tendencia, con ligera pero no menor importancia (Ver Ilustración 19).

Ilustración 19: Gráficos Significancia según los distintos atributos

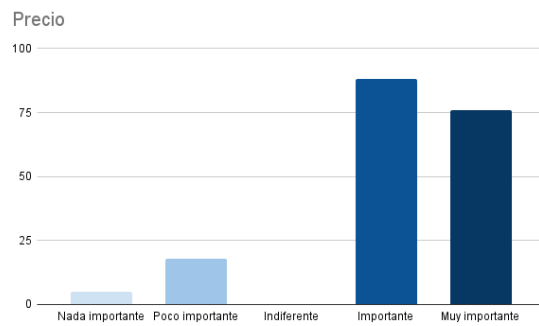
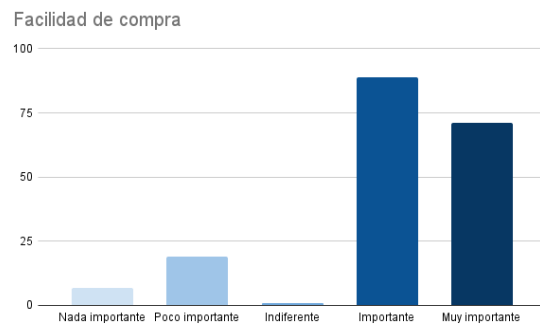
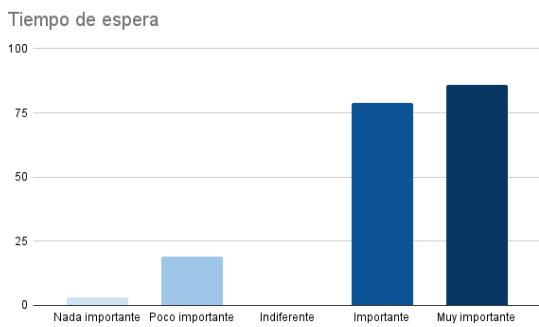
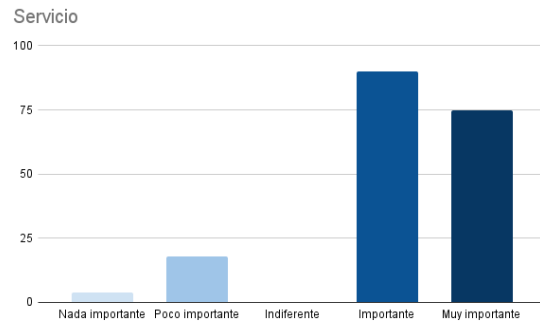
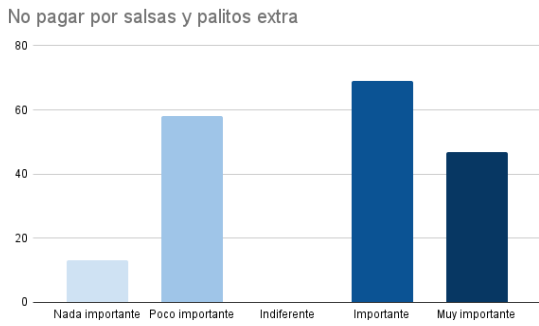
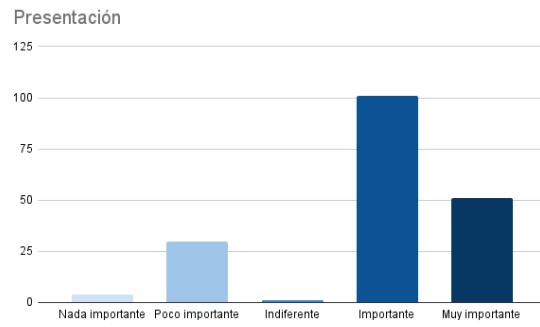
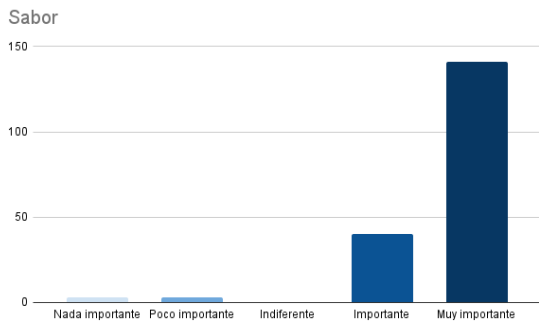
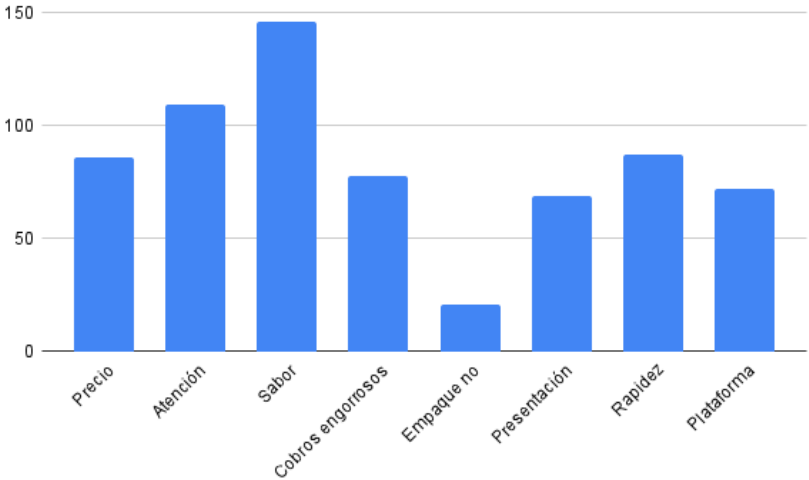


Ilustración 20: Escala de Likert utilizada para medir importancia



Para recopilar información acerca del ámbito de fidelización del cliente, se desea conocer la razón que causaría la fuga de un cliente, concordando con lo encontrado previamente, el sabor es el factor principal por el cual una persona dejaría de comprar sushi en un restaurante, seguido por la atención y el precio (Ver Gráfico 19).

Gráfico 19: Factores incidentes en Fuga de Clientes



Por último, para determinar la disposición a pagar de los encuestados por el producto que ofrece la propuesta de negocio, se le pide a los encuestados entregar su disposición a pagar por un sushi con estas características (gourmet, sabor destacable, empaque compostable y variedad de salsas). Tal como se espera, la distribución es normal, con promedio entre \$5.000 y \$6.000 pesos (Ver Gráfico 20). Ahora bien, al momento de analizar con respecto a la ocupación de los respondientes, se ve que quienes son estudiantes expresan una leve menor disposición a pagar. Lo que se debe tener en consideración para un caso en el cual se quiera ofrecer el producto a este segmento de clientes.

Gráfico 20: Disposición a pagar por sushi Caracterizado (Gourmet)

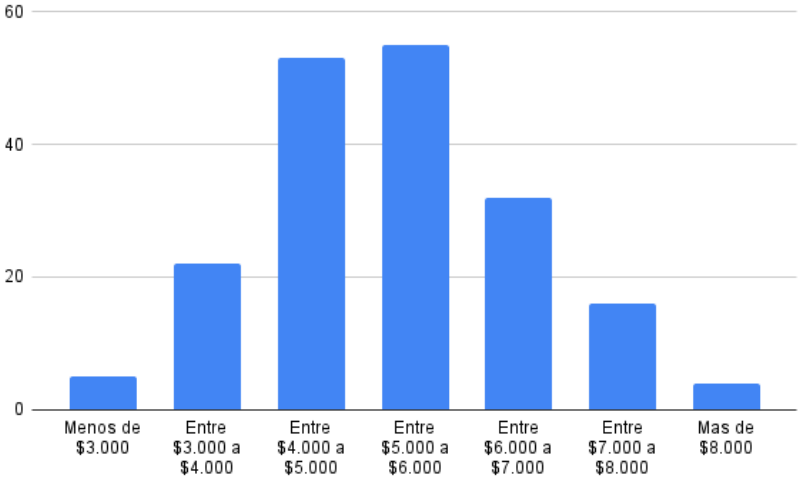
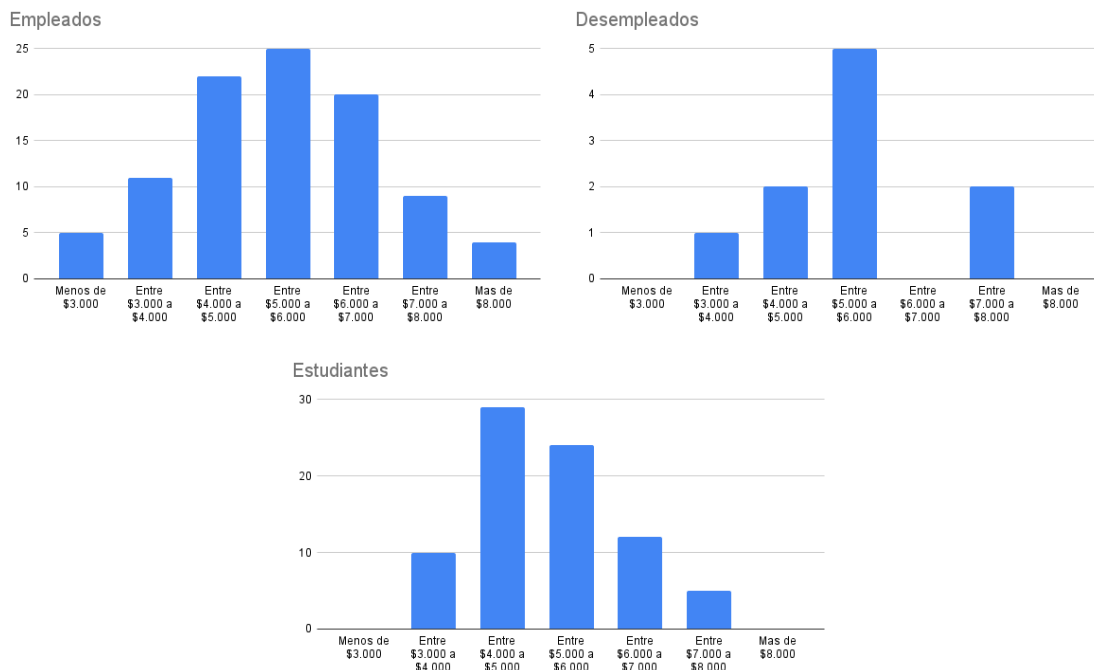


Ilustración 21: Gráficos Distribución a pagar según ocupación



6.6 Entrevista Dueño de local de Sushi

Con el fin de obtener una opinión y sugerencias basadas en la experiencia de una persona que ha realizado exactamente lo que se propone en el presente trabajo, se procede a efectuar una entrevista al dueño de un local de sushi. En donde se abarcan temas generales de distintas aristas que se encuentran inmersas en este tipo de negocios.

Para la selección del candidato de la entrevista, se procede a segmentar la ubicación del local de sushi al sector oriente de la Región Metropolitana, por motivos de alcances. En consecuencia, se procede a entrevistar a Andrés Gutiérrez socio de Hanoi Sushi ubicado en la comuna de La Reina (poseen otro local en la comuna de Huechuraba). El local ofrece servicios presenciales y de delivery para consumir sus productos, y su dueño posee 4 años en el rubro de los restaurantes de sushi. El diseño y respuestas de esta entrevista se encuentra en la sección Anexos (Ver Anexo D).

6.6.1 Resultados Entrevista

Perfil de clientes

En primera instancia, se pregunta acerca del perfil de sus clientes, en donde se reconoce que se posee un segmento de clientes con buena situación económica sin problemas de pago. No obstante, se reconoce una distinción entre las comunas, en donde se señala que en la comuna de la Reina tiene público joven, y se reconoce cobrar menos que en el

local de Huechuraba. Se puede evidenciar la relación con el cuestionario, suponiendo que el público joven es mayoritariamente estudiantil, poseen a su vez, menor disposición a pagar.

Fidelización de clientes

Con respecto a la fidelización de clientes, se reconoce un **aumento de ventas al priorizar la elaboración del producto de forma profesional, contratando expertos (profesionales)** en el ámbito del sushi. El entrevistado enfatiza, que se llegó a esta medida previo a una investigación de mercado, por lo que, se puede concluir que aquello que propone el presente trabajo, tiene un buen sustento de confiabilidad para su futura realización en términos de preferencias de consumidor, al considerar una investigación de mercado y un MVP para respaldar su propuesta.

Productos para ofrecer

El entrevistado declara una mayor proporción de pedidos de sushi en las tardes y que la entrega de otros productos permite aumentar las ventas en otros horarios. Además, reconoce que la venta de bebidas alcohólicas entrega una considerable cantidad de ingresos extras con un buen margen. Si bien, la propuesta de negocio se enfoca directamente en el producto sushi, se puede considerar esta información para posibles interacciones futuras al negocio.

Modelo de Negocios Restaurante virtual

En función al modelo propuesto por el presente trabajo, se le pregunta al entrevistado su opinión acerca del modelo de negocios de restaurante virtual. En donde se enfatiza por parte del dueño del sushi Hanoi, la posibilidad de abaratar una serie de gastos, pero que se debe dar mucha importancia a las comisiones de las plataformas de delivery, sumado a la complicación de venta de bebidas alcohólicas a través de ésta.

Por último, el entrevistado aconseja el modelo de restaurante virtual para un nuevo negocio entrante en la industria dado sus bajos costos iniciales, pero que se debe elegir de buena manera el operador logístico por las comisiones y repartidores.

Se puede apreciar un lineamiento con la propuesta de negocio y un indicio de poder entregar un mejor producto abaratando costos operacionales.

Operador logístico

De acuerdo con lo antes mencionado, se pregunta acerca de los canales de venta y entrega que actualmente utiliza el entrevistado, quien reconoce utilizar las plataformas: Justo, Rappi, Uber eats y Pedidos Ya. Siendo Justo, la plataforma reconocida por el entrevistado como la menos costosa, detallando un 60% a 70% menos de comisión que las demás plataformas.

Comentarios Entrevista

De la entrevista realizada se dependen 3 puntos importantes:

- Excelencia producto: Invertir en este tópico permite un impacto positivo en las ventas. Para elaborar un buen sushi se deben contratar profesionales especializados en el rubro.
- Modelo Dark kitchen: Es un buen modelo para comenzar en el rubro. No obstante, se pierde la posibilidad de percibir ingresos a través de las bebidas alcohólicas.
- Distribución: Se debe elegir correctamente el operador logístico ya que, estos cobran comisiones altas, no así la empresa Justo quien posee las menores comisiones del mercado.

6.7 Conclusiones Investigación de Mercado

Si bien el mercado de los restaurantes de cualquier tipo, emplea una alta competencia, observamos una industria en continuo crecimiento ayudado por el impacto de la digitalización del delivery. Sumado a que el Modelo Dark kitchen, permite reducir costos, pero a la vez, genera dependencia de los operadores logísticos quienes cobran comisiones sobre la venta y el despacho, si es que no se posee flota de distribución propia (lo que se traduce en una gran inversión).

El sushi es de los platos preferidos por los chilenos y mantiene un crecimiento anual.

La mayor concentración de grupos de clase alta y media alta, en comunas del sector oriente de la región metropolitana.

Tendencia por las grandes cadenas de sushi, quienes lideran el mercado.

Consumidores otorgan un gran peso al atributo “sabor” al momento de elegir el local de sushi.

Consumidores prefieren pedir sushi a través de página web propia del local por sobre otras plataformas.

No se le atribuye importancia al packaging del sushi.

La disposición de pagar por un sushi con las características propuestas del presente negocio, varía entre 5.000[CLP] y 6.000[CLP].

La manera de elaborar un sushi de excelencia es mediante la elección de un muy buen personal de cocina.

6.8 Hipótesis generadas

Dado que el sabor es el principal atributo reconocido por los consumidores al momento de elección del sushi, se procede a elaborar la siguiente hipótesis la cual tendrá como objetivo ser respondida con el desarrollo de un MVP presentado en la siguiente sección y determinadas por un correcto plan operativo, marketing y financiero:

Hipótesis

“Se puede elaborar un sushi superior en sabor a las grandes cadenas preferidas por los consumidores que reconocen este atributo en ellas, a un costo que permita ofrecer un precio competitivo en la industria de las grandes cadenas de sushi”.

7. MVP

Uno de los principales objetivos de realizar un MVP es la validación de hipótesis y obtención de información de terreno sobre el producto a ofrecer. Esto, con el fin de poder determinar conclusiones e insights que permita iterar alguna arista de la propuesta de negocio.

Además, es una instancia en donde se interactúa directamente con posibles consumidores, por lo que aporta información de terreno, mediante la visualización de comportamientos y preguntas que puedan surgir en el momento, como también, desarrollar aprendizajes de cara a los consumidores.

Un MVP correctamente desarrollado puede ahorrar costos a una empresa en atención a que el objetivo de éste es obtener aprendizaje a un costo mínimo.

Es por esto, y por las conclusiones e hipótesis elaboradas en la investigación de mercado, se procede a desarrollar un MVP.

7.1 Metodología

El MVP desarrollado, consiste en una degustación de sushi en el domicilio del autor del presente trabajo, concentrando 10 personas que se ofrecen como voluntarios a participar de la degustación. Cabe recalcar que esta degustación se realiza en 2021, en momentos que la pandemia por COVID-19 se mantiene en altos estándares de riesgo, incidiendo en mantener medidas de seguridad preventivas de aislamiento por parte de las autoridades.

Por esta misma razón, se considera el criterio para la elección de participantes, que estos cumplan con ser un consumidor de sushi regular (consumir 2 o más veces al mes), un número bajo de personas y solo personas cercanas y, además, realizar la degustación en un espacio abierto (al ser una degustación, se necesitaba que las personas no estuvieran con mascarilla).

Los participantes son los que comparan y evalúan los sushis ofrecidos en la degustación. Es necesario hacer presente que ninguno de los participantes tenía conocimiento del local que elaboró el sushi o cuál era el sushi que se elaboró por parte del autor del presente trabajo. Se realiza una degustación incógnita con el fin de evitar cualquier tipo de sesgo. El modo de reconocimiento de cada sushi fue a través de números como se puede visualizar en la siguiente imagen (Ver Ilustración 22).

Ilustración 22: Montaje MVP



Por otra parte, se invita al chef profesional José Tomás Valenzuela experto en el rubro del sushi, para elaborar los sushis a ofrecer, simulando la marca del presente trabajo, y ayudar a la presentación de la degustación.

Adicionalmente, se hace presente la relación de amistad que existe entre el autor del trabajo y el chef José Tomas quien, luego de la degustación, se ofrece a prestar ayuda en dudas que puedan surgir en el presente trabajo en el ámbito operacional en atención a la experiencia robusta que posee en el rubro.

7.1.1 Metodo de Evaluación: Formulario

El método de evaluación se realiza mediante formulario impreso que se divide en 3 ítems por cada uno de los sushis propuestos (Ver Anexo E).

Si bien el foco del MVP es ligado a la comparación del atributo sabor y presentación del sushi, dada la instancia creada, se aprovecha el espacio para indagar en atributos importantes reconocidos como el precio, salsas y packaging.

A continuación, se presenta un breve resumen de los pedidos del formulario:

I. Se pide entregar comentarios y nota (escala del 1 al 7) de los siguientes atributos del sushi degustado:

- Sabor
- Presentación
- Salsas
- Packaging

II. Se pide comentar, bajo los parámetros de cada una de las personas sobre una experiencia gourmet, si estas podían reconocer que se estaba consumiendo un sushi gourmet.

III. Se pide detallar el precio que la persona está dispuesta a pagar por el sushi consumido.

7.1.2 Focus Group

Al finalizar la degustación, y luego de dar a conocer las marcas de los sushis según número, se realiza una conversación estilo focus group a palabra abierta para comentar la experiencia vivida por los participantes enfocada en el sushi ofrecido por el autor del presente trabajo.

Además, y con el foco puesto en esta actividad, se pide a los participantes que cada uno comente qué es para ellos una experiencia gourmet y si esta les genera valor.

Para terminar y aprovechar la instancia, se procede a realizar una última actividad que consiste en degustar uno de los sushis que, el chef José Tomas Valenzuela, reconoció en ser de excelencia y deleitar a las personas que lo prueban. En consecuencia, se procede a elaborar uno de los sushis comentados y entregar degustación abierta a los participantes, para recibir comentarios de ese sushi en específico ya que este, sería un posible sushi para ofrecer por el restaurante propuesto en el presente trabajo.

7.2 Ejecución y Desarrollo

En primera instancia, se cita a los participantes a las 17 horas de un sábado por la tarde, rogando puntualidad para no tener inconvenientes con la temperatura de la comida. Previo a esto, se realizan 4 pedidos de sushi programados para este horario a 4 de los locales más preferidos por los consumidores reconocidos en la sección 6.5 (cuestionario).

Por cada local, se realiza un pedido de dos Rolls de distinto sabor tradicional (con el fin de que, cuando se evalúa al número de sushi correspondiente, se promedien ambas notas disminuyendo el error de evaluación) y variedades de sus salsas.

Dado el objetivo de la degustación, de comparar el producto a ofrecer por el restaurante con los locales más preferidos por los consumidores de sushi, se elabora con el chef José

Tomás Valenzuela, el sushi que se pretende ofrecer y variedades de salsas, es decir, un sushi y salsas elaborado por un profesional especialista.

Cabe recalcar, que los pedidos llegan en un tiempo prudente al domicilio del autor, por lo que esta arista (temperatura de los sushis ofrecidos) no fue incidente en la degustación.

A la llegada total de los participantes, se realiza una breve introducción del porqué se está realizando esta degustación, se informan las etapas de esta y se reparten los formularios de evaluación.

Luego, se da espacio al chef José Tomás Valenzuela para indicar las instrucciones gastronómicas de cómo degustar en estas instancias (Ver Ilustración 23).

Ilustración 23: Explicación Degustación por parte del Chef



En coordinación con el tipo de participante y objetivos del trabajo, no se realizan indicaciones de evaluación gastronómica de mayor calibre, solo se pide al público que evalúe bajo sus criterios según los atributos presentados.

Posterior a la intervención del chef y contestando cualquier pregunta que surgiera por parte de los participantes, se procede a presentar los sushis a degustar y se invita a los participantes a evaluar la presentación de estos.

Ilustración 24: Presentación Sushis Degustación



Ilustración 25: Imágenes Presentación Sushi según número



En segundo lugar, se invita a los participantes a degustar el sushi con el fin de evaluar el sabor respectivo de cada uno de estos (Ver Ilustración 26). Hay que recalcar, que se presentan las salsas que se envían por parte de cada local sin ningún tipo de intervención, entregando libre elección si es que se quiere utilizar por parte del participante para probar los sushis a evaluar.

Ilustración 26: Etapa de Degustación de participantes



En tercer lugar, se exhiben las salsas pedidas a los locales populares y las elaboradas con el chef José Tomás, posteriormente, se presentan piezas de sushis especiales (sushi pequeño de un solo ingrediente sin condimentos) para degustar las salsas respectivas.

En cuarto lugar y para terminar la fase de degustación, se procede a presentar el packaging de cada uno de los sushis. En donde se pide evaluar el empaque (bolsas y distintos envases) y palitos ofrecidos (Ver Ilustración 27).

Ilustración 27: Evaluación Packaging y palitos



Hay que hacer presente, que esta etapa se tiene que realizar forzosamente al final de la degustación, debido a que algunos paquetes presentan la marca del local en ellos y se perdería la finalidad de mantener la incertidumbre del local que ofrece los sushis, pues los participantes, al relacionar el número del packaging, marca y sushi presentado posteriormente, podrían conocer la marca del sushi previo a la degustación.

Para continuar, se pide a los participantes rellenar la sección II y III del formulario, en donde se requiere comentarios sobre si se vive una experiencia gourmet y disposición a pagar por el sushi degustado respectivamente.

Ilustración 28: Participantes rellenando el formulario



Por último, se procede a realizar un círculo colaborativo, lo más amplio y espaciado posible por temas de pandemia, para recibir comentarios que se quisieran realizar de algún sushi en particular.

Se le pide a cada participante definir qué es para ellos una experiencia gourmet y si esta experiencia que describen les genera valor.

Luego, se procede a revelar el sushi que se elabora por parte del organizador de la degustación para recibir comentarios y, se invita a probar el sushi especial elaborado por el chef José Tomas, invitando a comentar cuál fue su experiencia al degustar este sushi, y, en definitiva, si volviesen o no repetirla.

7.3 Resultados MVP

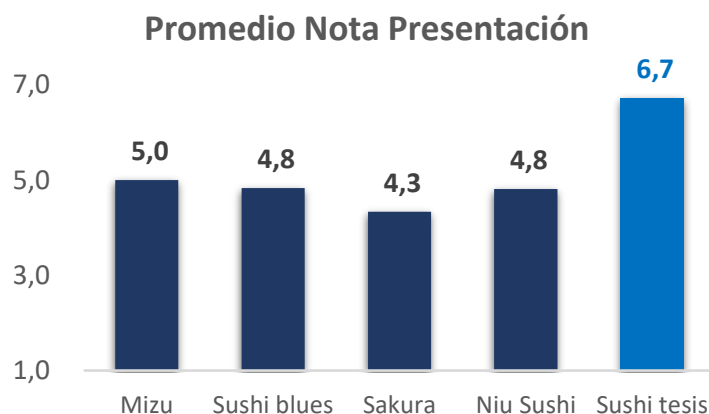
A continuación, se presenta un resumen de los resultados recopilados por la información reconocida en los formularios por parte de los participantes.

Por motivos de entrega información resumida, se reconoce cómo “Sushi tesis” el sushi elaborado por el autor del presente trabajo.

Presentación

Se obtiene la mejor nota promedio de presentación por parte del sushi tesis de un 6,7. Dejando en segundo lugar al local Mizu con una nota de 5,0 como se puede ver en el siguiente Gráfico (Ver Gráfico 21)

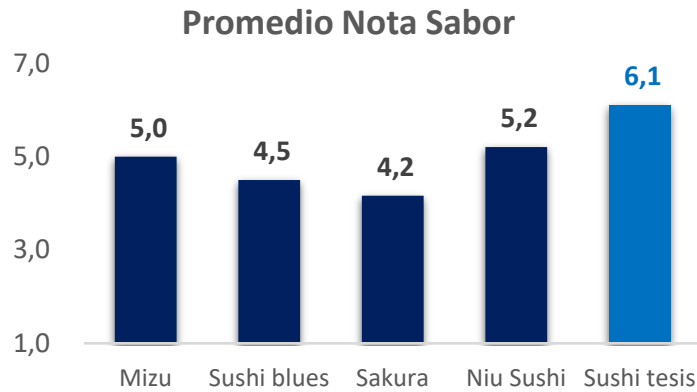
Gráfico 21: Promedio Atributo Presentación por tipo de Sushi



Sabor

Se obtiene la mejor nota promedio de sabor por parte del sushi tesis de un 6,1. En segundo lugar, se posiciona el local Niu sushi con una nota de 5,2 como indica el siguiente Gráfico (Ver Gráfico 22)

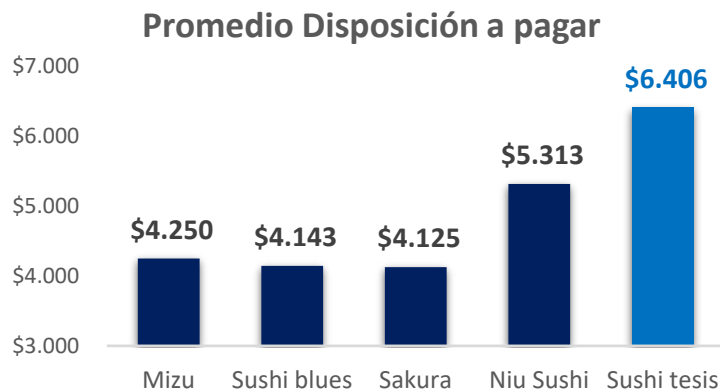
Gráfico 22: Promedio Atributo Sabor por tipo de Sushi



Disposición a pagar

Se reconoce una disposición a pagar en promedio de \$6.406 [CLP], siendo esta, la más alta de los 5 sushis (Ver Gráfico 23).

Gráfico 23: Promedio Disposición a pagar según tipo de Sushi



A continuación, se presentan los resultados de los atributos restantes (salsas, palitos y empaque) (Ver Gráfico 24, 25 y 26 respectivamente).

Gráfico 24: Promedio Nota Atributo Salsas según Restaurante

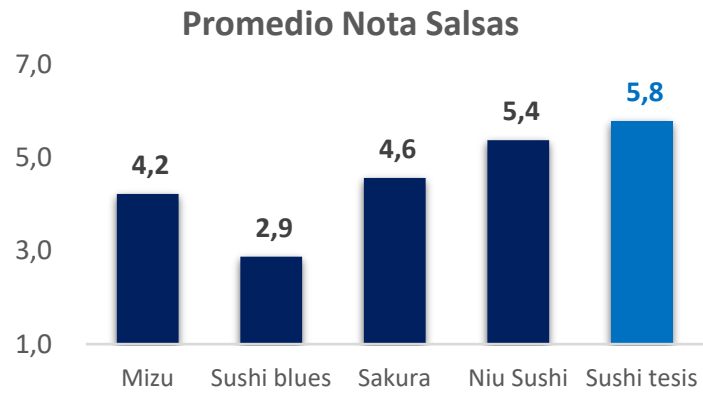


Gráfico 25: Promedio Nota Atributo Empaque según Restaurante

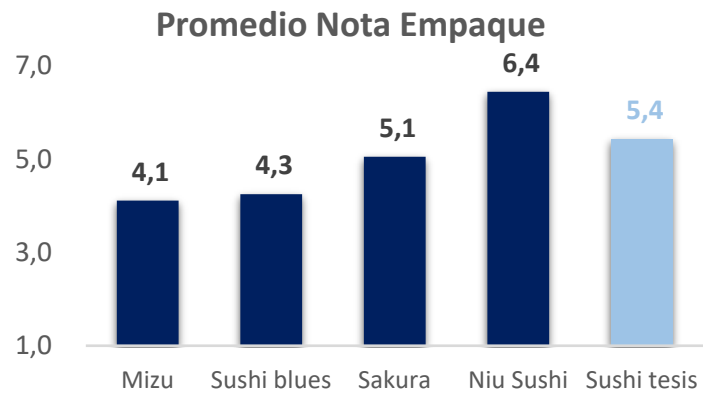
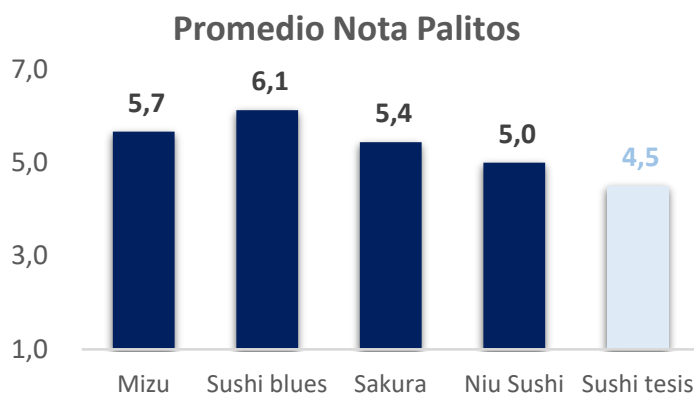


Gráfico 26: Promedio Nota Atributo Palitos según Restaurante



7.4 Comentarios Atributos

Como se menciona en la descripción del formulario relleno por los participantes de la degustación, se entrega un espacio para entregar comentarios acerca de los sushis degustados por cada atributo (presentación, sabor, salsas y empaque) y sobre la experiencia gourmet vivida. A continuación, se presentan los comentarios realizados al sushi ofrecido por el presente trabajo (Sushi número 5 / “Sushi Tesis”):

Presentación

- 100% comentarios positivos y reconocimiento de favoritismo
- 70% reconoce una presentación llamativa y/o resaltante.

Sabor

- 90% de comentarios positivos para el sabor del sushi
- 60% reconoce ser su sushi favorito de los 5

Salsas

- 30% Comenta un encanto por las salsas
- 1 persona reconoce haber probado la mejor salsa de su vida

Empaque

- 70% de las personas reconoce gustarle el hecho que el empaque sea sustentable

Experiencia Gourmet

- 9 de los 10 participantes reconoce haber vivido una experiencia Gourmet bajo sus parámetros (la persona que negó la experiencia gourmet detalló que su experiencia fue negativa porque los palitos se astillaron).

A continuación, se dan a conocer algunos comentarios escritos por los participantes al preguntarles si se vivió una experiencia gourmet, lo que posee especial relevancia en atención a la hipótesis planteada por el autor de este trabajo sobre experiencia gourmet.

- *Si, Presentación de la mejor calidad, sabroso.*
- *Si, cumple con sabor, presentación y las salsas sabrosas y buenas, sin ser ostigantes.*
- *Si, se nota que está bien hecho, mayor calidad en presentación y sabor.*
- *Si, la presentación lo es todo.*
- *Si, totalmente distinto a lo que se come comúnmente en los típicos sushis.*
- *Si, la presentación, decoración y calidad hacen que uno sienta que está comiendo algo más producido.*

7.5 Resumen Resultados Actividad Interactiva estilo Focus group.

Experiencia Gourmet y generación de valor

En esta instancia, se invita a los participantes a comentar bajo sus parámetros la experiencia gourmet en un pedido de sushi y su relación con el valor que aporta, en donde:

- 8 de 10 participantes le genera valor una experiencia gourmet
- 9 de 10 participantes relaciona un plato gourmet como un plato caro
- 7 de 10 participantes atribuyen reconocer la experiencia gourmet con un muy buen sabor y plato de calidad.
- 100% de los participantes reconoce la presentación en un plato gourmet
- Solo dos personas mencionan determinante el empaque en la experiencia gourmet

Comentarios a palabra abierta

- 8 de 10 participantes enfatizaron que **la variedad de salsas les genera mucho valor**. Además, reconocen que las grandes cadenas no consideran este aspecto y comentan desagrado por tener que pagar de más por salsas.
- La presentación del sushi tesis es lo que tuvo mayor cantidad de comentarios positivos, 100% de los participantes reconocen que es la mejor presentación.

Degustación sushi especial

Luego de entregar la degustación del sushi “especial” se invita a los participantes a comentar este:

- 3 personas reconocieron haber probado el mejor sushi de su vida
- 3 personas encontraron “muy rico el sushi”
- 2 personas reconocieron haber probado un sushi normal

- 2 personas reconocieron un nulo agrado por el sushi probado
- 5 de 10 participantes reconocen que comprarían cada vez que pidieron sushi, el sushi probado y variedades **si se respeta un precio como las grandes cadenas.**

7.6 Comentarios y conclusiones

Debido a los resultados obtenidos, se puede observar que el sushi que se propone ofrecer por el presente negocio es superior en sabor y más aún, en presentación a los sushis preferidos por los consumidores. Adicionalmente, se puede observar que las salsas tienen el mismo comportamiento. Mientras que el empaque y palitos se quedan al debe en la comparación.

En función a la experiencia gourmet, se puede concluir que los consumidores perciben esta experiencia si el plato presentado posee una excelente presentación. Además, bajo los comentarios entregados por los participantes, esta experiencia genera valor y es relacionada como algo caro.

En la misma línea, las salsas son un agregado al valor del cliente si existe variedad de estas. Por otro lado, los palitos y packaging no son reconocidos como importantes en la experiencia gourmet, pero se evidencia un mal comentario por parte de un participante en la clasificación de experiencia gourmet, al visualizar que el palito que estaba usando, se astilló. Debido a esto, se debe tener en consideración estas aristas si es que se quiere entregar una experiencia gourmet integral.

Validación de Hipótesis

Considerando los resultados del MVP realizado, se puede concluir que, si se elabora un sushi de excelencia, es decir, preparado por un profesional con experiencia y con buenos ingredientes, este sushi será superior en sabor y en presentación que los sushis tradicionales. Generando una experiencia gourmet en los consumidores, lo que genera valor en ellos.

Insights

Las variedades de salsas son un valor agregado al producto ofrecido, por lo que, si se quiere sumar valor a la propuesta, se debe priorizar este ámbito. Por otro lado, el packaging y palitos no son cruciales en el valor, pero si estos son de mala calidad, serán incidentes negativamente en la experiencia del cliente.

Por otra parte, la fidelización del cliente está directamente relacionada al precio del sushi. Si este no se escapa en comparación a los sushis tradicionales, se puede retener a los clientes del restaurante.

8. Modelo de Negocios

En la actual sección se desarrolla el modelo de negocios que se propone para la presente propuesta. Mediante la descripción de 9 módulos que detallan las bases sobre las que el restaurante crea, capta y proporciona valor.

Luego de las respectivas descripciones, se presenta el lienzo BusinessModel para mostrar los 9 módulos de forma resumida y de rápido entendimiento de cara a la propuesta de modelo de negocio.

8.1 Segmento de clientes

En función de los resultados obtenidos en la sección de investigación de mercado y MVP, se procede determinar el segmento de clientes que el restaurante estima satisfacer.

En primer lugar, se determina el cliente perteneciente a los grupos socioeconómicos AB y C1a residente en el sector oriente de la capital con un rango etario entre los 15 a 65 años de ambos sexos. Esto, debido a sus preferencias al momento de elección de productos, en donde, su buena situación económica, le permite comprar comida preparada sin problemas financieros.

Además, se caracteriza por ser un consumidor que realiza pedidos de comida a domicilio a través de plataformas web como también de aplicaciones de *Smart phones*. Es un cliente que ha consumido sushi en más de una ocasión y conoce los locales tradicionales que ofrecen este plato.

El segmento de clientes es un consumidor promedio de sushi (Consumo mínimo de una vez al mes) y su principal característica es que este elija un pedido de sushi en función de la relación calidad precio. Es decir, el consumidor sepa reconocer la oportunidad de servirse un pedido de sushi de excelencia (presentación y sabor) por un delta en el precio levemente superior al que está dispuesto a pagar por un sushi tradicional.

8.2 Propuesta de Valor

Debido a lo estudiado en la sección de investigación de mercado y las conclusiones obtenidas a partir del MVP desarrollado, se procede a determinar la propuesta de valor del restaurante.

Esta se realiza considerando la brecha de precios entre sushis gourmet y tradicionales y sabiendo que el consumidor le atribuye valor a la experiencia gourmet.

Por otro lado, como se reconoce en la sección del MVP, un elemento que agrega valor al producto según los consumidores, son las variedades de salsas y se puede evidenciar la falta de variedades en los sushis tradicionales.

En función a lo anterior, ***el presente caso de negocio ofrece la oportunidad al cliente de vivir una experiencia gourmet a un precio levemente superior al que acostumbra a pagar por un sushi tradicional sumado a la disponibilidad de variedades de salsas en su pedido.***

8.3 Canales

El negocio se da conocer a través de Redes sociales y Google adds.

En esta misma línea, la persona que reciba la publicidad en su dispositivo podrá ingresar al enlace de la página instantáneamente para hacer un pedido o bien, para obtener información acerca del restaurante.

A su vez, se propone en el presente trabajo operar con la startup chilena Justo en atención al tipo de negocio que se pretende realizar y sus bajas comisiones.

Como se menciona en la sección del plan operativo, Justo ofrece el servicio de realización de página web, integración de esta en sus plataformas, entrega de datos y, lo más importante, realizará el servicio de última milla.

Lo anterior, implica que el cliente puede comprar por 5 tipos de canales, estos son:

1. Página web propia.
2. Página web Justo.
3. App de Justo.
4. WhatsApp
5. Call center de Justo.

Ahora bien, si nos centramos en la entrega del producto, esta es 100% responsabilidad de Justo, inclusive haciéndose cargo ante cualquier contratiempo que pudiera ocurrir en la última milla. No obstante, se debe hacer seguimiento a la entrega considerando que esta es la que percibe el cliente relacionándola con la imagen del restaurante.

Finalmente, todo el servicio post venta lo realiza la misma plataforma, en un enlace que invite al consumidor a compartir su experiencia, entregando todo tipo de datos en su plataforma y que el personal del restaurante tiene acceso.

8.4 Relación con clientes

Respecto a la relación con el público, el principal medio de comunicación con los clientes es través de chat por la página web del restaurante o bien, por el chat de la plataforma de Justo que consolida el chat de su página web y app.

Por otro lado, se dispone de un teléfono en que se puede efectuar llamadas o contestar mensajes de WhatsApp con el personal de restaurante frente a cualquier requerimiento o inquietud respecto de algún pedido.

Al externalizar el servicio de delivery, la última relación que se tiene con el cliente es a través de los repartidores que proporciona Justo. Es por esta razón, que resulta muy importante comunicar la experiencia gourmet y de excelencia al repartidor quien despacha el producto para que éste se la pueda transmitir al consumidor.

8.5 Fuentes de ingreso

El flujo de ingresos se realiza mediante la venta directa de productos comestibles ofrecidos por el restaurante, en concreto, un menú variado de platos de sushi de excelencia.

Finalmente, cabe hacer presente que no existen ingresos por el servicio de distribución ya que estos serán traspasados directamente al cliente según su ubicación.

8.6 Actividades clave

Como se detalla en la propuesta de valor del modelo de negocios, *sobre entregar un producto Gourmet* y con la información obtenida en la sección de MVP sobre qué se debe realizar para crear esta experiencia, se deben cumplir las siguientes actividades de forma obligatoria para hacer llegar la propuesta de valor al cliente:

- **Selección de productos:** La calidad de los productos ofrecidos estarán directamente relacionados con la selección de sus materias primas. Por esta razón, se le debe dar énfasis a esta acción de cara a la propuesta de valor.
- **Elaboración de alimentos:** Esta actividad clave es la base del negocio, una exquisita elaboración del producto implica un impacto positivo tanto comercial por la experiencia del cliente y su fidelización, como promocional, ya que este recomendará el restaurante si cumple con las expectativas.
- **Presentación:** Dada la experiencia gourmet que se propone entregar, es necesario mantener una presentación de excelencia. Esto se logra de dos formas, en primera instancia, presentando el sushi en su empaque con buena técnica y decoración y, en segundo lugar, conversando con los repartidores para mantener un cuidado especial en el pedido.
- **Plataforma web:** Crear y mantener una plataforma web en la cual el cliente pueda operar de forma segura, rápida y fácil. Adicionalmente, se debe dar énfasis en mantener un diseño elegante para que el cliente perciba una ambiente gourmet desde el inicio del pedido (experiencia del cliente).

- **Contratación del personal:** Se debe contratar personal especializado en el rubro del sushi, con experiencia y con intenciones de entregar un producto elite.

Respecto del entendimiento de las preferencias del consumidor, se puede observar en la sección 6.5 que el cliente para tomar decisiones le entrega un fuerte peso al atributo tiempo de entrega del pedido a partir del momento que compra el producto. Si bien el negocio apunta a calidad por sobre velocidad, se deben realizar los esfuerzos externos a la cocina para contribuir desde esta vereda. Es decir, hacer énfasis la ubicación del local para posicionar el restaurante virtual en un lugar que pueda abarcar zonas estratégicas y lo más equidistante posible a las ubicaciones de su cliente (Sin dejar de considerar accesos expeditos para repartidores y tráfico, relacionados a la última milla).

Por último, y no por eso menos importante, se debe enfatizar en presentar una fuerte estrategia de marketing que haga llegar la propuesta de valor al cliente y mantener los precios de acuerdo con la disposición de pago de los clientes.

8.7 Recursos Clave

Dado el tipo de negocio se determinan dos tipos de recursos claves, los físicos internos y los físicos externos.

8.7.1 Físicos internos

Se debe tener un lugar físico adecuado para poder instaurar una cocina y espacios óptimos para el correcto flujo del producto. Además, se debe contar con los implementos, indumentarias, y máquinas para el correcto equipamiento del local. Por otro lado, se debe disponer de todas las materias primas para la elaboración del producto (ingredientes, salsas, etc) y para su distribución (packaging, servilletas, servicios, etc).

8.7.2 Físicos externos

- Físicos: Mantener espacio para los repartidos y sus necesidades (estacionamiento, baños, etc).
- Humanos: Profesionales de la cocina experimentados en la preparación y elaboración de Sushi.
- Tecnológicos: Debido al canal que tendrá el negocio para sus ventas, es crucial mantener una página web activa y de fácil acceso.
- Distribución: El negocio se centra en la elaboración de un producto y no en su distribución. No obstante, de cara a lo que se ofrece al cliente como producto y despacho a su respectiva localidad, es necesario dar énfasis en este recurso.

8.8 Alianzas clave

Las principales Alianzas que se deben establecer son las mencionadas a continuación:

- Arrendador de espacio cocina: Con relación al capital inicial que se estima utilizar para el negocio, es necesario arrendar el espacio para operar. Es por esto, que se debe mantener una óptima relación para evitar contratiempos en el lugar más importante del negocio, la cocina.
- Proveedores: De la misma línea que la relación con el arrendador, y porque se pretende entregar un producto elite, se debe mantener una correcta relación con proveedores buenos y de calidad, acordando precios convenientes para ambas partes y negociar con ellos para evitar quiebres en la cadena de suministro y/o alzas de precios abruptas e inesperadas, como también para asegurar los mejores productos de su inventario.
- Operador logístico: Debido a que se propone externalizar el servicio de última milla, es crucial mantener una buena relación con el operador logístico.

8.9 Estructura de costos

La estructura de costes que se desea emplear en primera instancia y con foco en captar clientes, se realizaría según valor. En donde se pretenden dejar de lado la minimización de costes con tal de equiparar demanda.

Los costes que percibe el restaurante están compuestos por:

- Sueldos de trabajadores
- Ingredientes y materias primas
- Marketing
- Servicios básicos
- Arriendo
- Comisiones plataformas de delivery (traspasado al cliente)

Para terminar la sección, se presenta el lienzo BusinessModel para mostrar los 9 módulos desarrollados (Ver Ilustración 29).

Ilustración 29: Lienzo BusinessModel propuesta de negocio



Fuente: Elaboración Propia

9. Plan de Operaciones

En el presente capítulo se especifica el plan de operaciones que se propone que lleve a cabo el negocio, con el objetivo de aglutinar todos los aspectos relacionados con la elaboración del producto y el servicio a ofrecer por la empresa.

Adicionalmente, se describen los procesos diseñados que deben ocurrir dentro y fuera del restaurante para poder abastecer la demanda propuesta de manera tal de optimizar tiempo y costo.

9.1 Equipamiento

A continuación, se presenta el equipamiento que debe tener la cocina para poder cumplir con los requerimientos relativos a los pedidos solicitados por los consumidores, y de este modo cumplir con los tiempos estimados en preparación y despacho.

Es preciso hacer presente, que los implementos aludidos en el párrafo anterior no vienen incorporados en el espacio que se pretende arrendar (Es decir, no se contempla el equipamiento de campana de cocina y lavaderos ya que estos están presentes en las dark kitchens). El arriendo se toma como supuesto debido a que se estima una nula factibilidad de inversión inicial para comprar un local.

Freidora eléctrica

Este equipamiento se considera indispensable, toda vez que, permite preparar los distintos productos que se ofrecen en el menú. Cabe destacar que se propone ofrecer una carta con 70% de productos fritos, por lo que resulta necesario disponer de al menos dos depósitos que posean una capacidad de preparación de 8 rolls al interior de la máquina.

La importancia que posee este instrumento es crucial dado que al tratarse de una freidora eléctrica permite mantenerla encendida y, por lo tanto, caliente todo el tiempo de servicio.

Mesón Mural

Se requiere un mesón de acero inoxidable donde se llevan a cabo procesos tales como el armado de sushi, pre-elaboración de materias primas, distribución de ingredientes, utensilios y preparación de pedidos.

Por consiguiente, este mesón otorga un espacio para dejar mercancía de abastecimiento y a su vez, hace las veces de ser una estación al interior de la cocina donde el personal encargado debe cumplir cada una de las funciones encomendadas.

Arrocera eléctrica

Este dispositivo tiene relevancia por cuanto permite que el vapor se libere de manera mucho más expedita que en una olla convencional, y por la tecnología que posee, otorga

una mayor eficiencia que permite alcanzar un resultado más rápido y pulcro. Evitando de este modo que ocurran impases que pudieren mermar la preparación.

Balanza electrónica

Se requiere de este implemento para precisar el gramaje de las distintas materias primas, que van a ser utilizadas en la elaboración del producto.

Congeladora 522 Lts

Este equipamiento se utiliza para congelar productos y materias primas. Además, por su capacidad máxima permite tener un stock de 2 a 3 meses de pedidos, pues estaría extendiendo la durabilidad de los productos al mantener su cadena de frío, con una durabilidad aproximada de 6 a 12 meses.

Fogón

Se utiliza para cocinar todas las preparaciones que requieren de una cocción en altas temperaturas. (Salsas, camarones, pulpo, etc).

Selladora al vacío

Esta máquina se utiliza para sellar productos eliminando el aire del interior de manera tal de evitar que este perezca con facilidad. Esta técnica se utiliza con el fin de prolongar la vida útil del alimento pues se podrá congelar o refrigerar (según se requiera) sin ningún microorganismo presente al interior de este que pueda mermar eventualmente una preparación.

Licuada

Esta máquina resulta esencial para elaboraciones tales como salsas, agregados, etc. Que pudieran acompañar los diferentes sushis ofrecidos en la carta.

Miniprimer

Sin perjuicio de cumplir una función similar a la descrita con antelación, por su tamaño, permite un manejo mucho más amigable, rápido, y eficiente para obrar de forma más sencilla en recetas de baja proporción.

Depósitos acero inoxidable

Los depósitos se utilizan principalmente como contenedores y mantenedores de producción y materias primas.

Son el lugar donde se depositan los distintos ingredientes, de modo de poder tener un acceso expedito a ellos.

Por su parte, es recomendable que estos dispensadores estén ubicados en un lugar pulcro, pues gran parte de las preparaciones se llevarán a cabo al interior de estos recipientes, entre ellos la preparación del arroz, o bien, las mezclas requeridas en el proceso de la elaboración del platillo principal, como lo son el lavado y retiro del almidón, o la mezcla del producto con vinagre, azúcar y sal, entre otros.

Repisa mural

Espacio en el cual se mantienen los condimentos e ingredientes. Resulta necesario poder situar estas repisas en altura para tener mejor visibilidad y acceso a los ingredientes, como también un mejor aprovechamiento del metro cuadrado, y distribución de los espacios al interior de la cocina.

Basurero plástico

Equipamiento para eliminar desechos. Se hace necesario que esté situado al interior de la cocina por la cantidad de desechos que se eliminan constantemente en cada etapa del proceso de elaboración de productos.

Bowl

Se utiliza para descongelar las proteínas y realizar la técnica del baño maría para mantener a la temperatura idónea el producto cuando requiere estar templado para su elaboración, a modo ejemplar la preparación del pulpo.

Refrigerador 1000LT

Equipamiento para refrigerar productos. Se utiliza como almacenamiento de materias primas y proteínas que son trasladadas al frigobar para ser utilizadas en el momento que se requieran.

Este electrodoméstico posee 1 sola puerta, y su funcionalidad está dada principalmente para el resguardo de los alimentos y todas las mamaderas de salsas. Así pues, por su altura y distribución permite tener un acceso adecuado y oportuno a los productos.

Visicooler 560 Lts

El visicooler es un refrigerador que cumple la misma función que el refrigerador de 1000LT. No obstante, posee 4 puertas, lo que se traduce en que se trata de una maquinaria mucho más amigable para la distribución de inventario. Posee por lo mismo, dimensiones más anchas en relación con el refrigerador descrito en el párrafo preliminar. Lo anterior debido a que, en estricto rigor, al interior de esta máquina se debe almacenar gran parte del stock de productos que venga almacenado en paquetes que por su tamaño sea más complejo compactar.

Ahora bien, por su parte, las dimensiones del artefacto permiten distribuir en distintas secciones las materias primas, de modo de organizar mejor los diferentes productos y

acopiar los depósitos de acero inoxidable con la elaboración previa de algunas materias primas que permitan adelantar u optimizar el trabajo, para así sacar con más premura los pedidos.

Fondos acero inoxidable

Los fondos son ollas que se utilizan para cocinar en cantidades industriales. Permiten realizar preparaciones en volumen que optimizan los recursos de materias primas, humanos y de gas. Se emplean en la producción de bases, salsas y cocción de proteínas (camarón y pulpo).

Frigobar

Equipamiento que se utiliza para almacenar las proteínas, plaquetas de queso cremas y paltas refrigeradas para su usanza inmediata. Generalmente se utilizan vitrinas refrigeradas, no obstante, su precio supera en mayor cantidad el beneficio que se podría llegar a obtener.

En consecuencia, se opta por una refrigeradora que, si bien posee algunas desventajas desde el punto de la visibilidad (al encontrarse más restringida), y tiempo debido que toma el tener que abrir y cerrar la puerta constantemente, su precio es 6 veces menor.

9.1.1 Utensilios de cocina

- **Colador:** Utensilio cuya utilidad es fundamental para retirar las impurezas de las preparaciones como pueden ser los grumos en las salsas.
- **Mamaderas:** Se utilizan como almacenador y dispensador de salsas.
- **Esterilla:** Utensilio que se utiliza en la elaboración del sushi, su función es entregar maleabilidad y figura al sushi para poder ser enrollado.
- **Tablas polietileno:** Espacio donde se realizan operaciones de cocina, principalmente cortes de proteínas e ingredientes.

Es importante señalar que, históricamente en lo que a cultura culinaria se refiere, al menos en tierra chilena, cada uno de los integrantes de la cocina lleva consigo sus implementos. Es decir, el chef y sus cocineros son los responsables de llevar sus herramientas de trabajo, principalmente los distintos tipos de cuchillos que se requieren en las preparaciones contenidas en el menú. Si bien, esto podría tener distintas razones de ser, lo cierto es que, para muchos, la cocina es considerada un arte que implica una técnica precisa, habilidades de motricidad fina exigentes que requieren de práctica, experticia, conocimiento, pero adicionalmente, de cultura, de globalización y por tanto, de rituales que la sociedad dispone debido a sus pueblos, creencias, religiones, entre otros.

En la misma línea, chefs dedican tiempo en acostumbrarse a utilizar un determinado implemento, en su caso por ejemplo un cuchillo, que haga sentir a su dueño cómodo y

en confianza para efectuar la mejor técnica a realizar los diferentes cortes, y preparar los platillos.

Es por esto, que en la gastronomía gourmet se deja a libre albedrío la opción de que cada artista de la cocina desempeñe sus funciones con sus implementos propios. De manera tal que, el artista culinario sienta lo más a gusto posible ejercitando su trabajo.

En consecuencia, no se consideran estas herramientas en el plan operativo.

9.2 Local

La cocina en el presente tipo de negocio es el lugar donde ocurre la elaboración de los productos que dan vida al emprendimiento descrito, y toma el rol de centro de producción y distribución de los productos a ofrecer.

Por consiguiente, se puede determinar como el lugar de mayor importancia. Un local de cocina bien equipado, espaciado, ubicado y con personal capacitado, abarca el 80% del negocio de los restaurantes virtuales como es el caso de negocio del presente trabajo.

Por las razones entregadas, se hace preciso realizar una investigación exhaustiva abarcando la mayor cantidad de aristas posibles con el fin de diseñar un correcto y óptimo flujo operativo como financiero.

En consecuencia, se procede en primera instancia a realizar una visita de terreno de este lugar.

9.2.1 Visita Dark Kitchen

Si bien el contexto de pandemia incita a minimizar el contacto entre personas y salir del domicilio, como se menciona anteriormente, al ser un punto de suma importancia de cara al negocio, se procede a agendar una visita para conocer una dark kitchen, entender el entorno en terreno del lugar más importante del negocio y entregar esta información en el presente trabajo.

Esta visita tiene como objetivo estimar la ubicación del equipamiento de la cocina, entendimiento del futuro flujo de los pedidos y conocer costos de estos locales. Como también, conocer en terreno una cocina industrial para poder realizar un plano y un análisis de la capacidad que se propone para el restaurante.

Cocina visitada: Casa Carmencita.

Comuna: Vitacura

En función de lo anterior, se procede a visitar la cocina dark kitchen ubicada en casa Carmencita. Esta oportunidad permite realizar preguntas operativas para un futuro y correcto flujo de procesos, conversar con trabajadores del mismo rubro, escuchar consejos y puntos de vista de las personas presentes en estas cocinas, posibles costos

no contemplados, costos del rubro, como también hacer una idea terrenal del espacio y de los equipamientos propuestos.

En primera instancia, se comienza visitando la cocina disponible para el arriendo (sin equipamiento de cocina, excepto lo incluido: Campana y lavaderos). A continuación, se presentan imágenes de la visita (Ver Ilustración 30).

Ilustración 30: Imágenes Visita Dark kitchen sin equipamiento

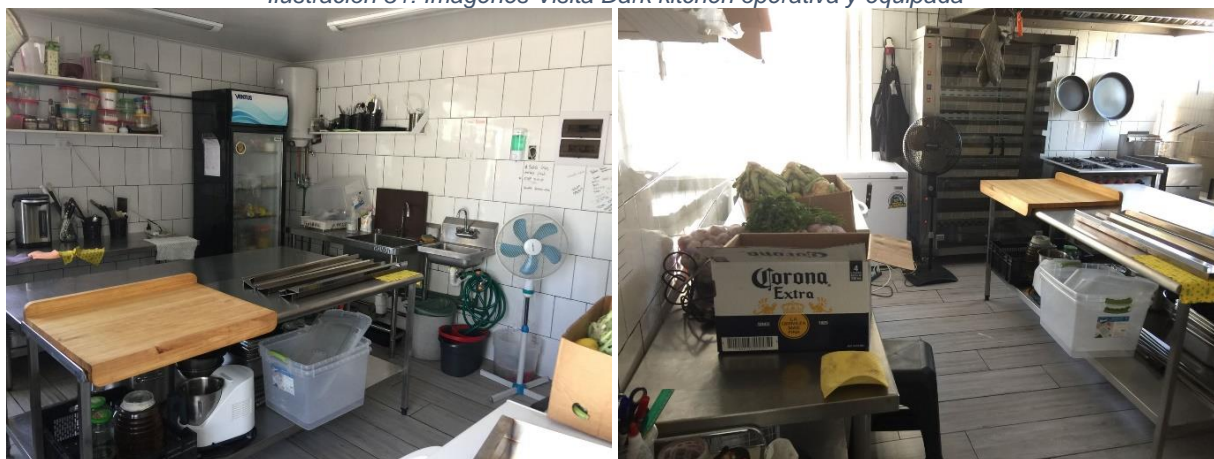


Se observa un espacio limpio y seguro, en donde se evidencia lo rápido que puede ser situar el equipamiento y que este esté lo más rápidamente operativo posible. Se conoce la bodega y los pasillos y espacios disponibles para los repartidores. Se recalca por parte del dueño la importancia de tener un espacio para los repartidores y pasillos inteligentes para el flujo de los pedidos. Además, se menciona el costo de arriendo de \$1.300.000 [CLP] y que se debe pagar una cuota de garantía de un mes de arriendo al momento del ingreso.

A modo de recopilar más información, ejemplificar de mejor manera como sería la cocina equipada y para obtener una noción real de los espacios, se pide permiso al dueño del lugar y dueño de las cocinas ya establecidas y operativas, para visitar dichas cocinas y tomar fotografías.

A continuación, se evidencian las cocinas visitadas (Ver Ilustración 31).

Ilustración 31: Imágenes Visita Dark kitchen operativa y equipada



Se evidencia un espacio acotado, en donde los trabajadores convergen en que la capacidad máxima de personas que pueden operar en este espacio es de 5 personas. A su vez, se toma nota de la distribución del equipamiento de cocina y se pregunta el porqué de sus respectivas ubicaciones. Además, se comentan los costos de insumos básicos y costos no contemplados.

Se concluye a partir de la visita realizada la capacidad máxima de personas que pueden operar dentro de la cocina, dimensiones del equipaje y del espacio y costos básicos de cocinas operativas.

9.3 Distribución del Equipamiento

En la presente sección, a fin de cumplir con los requisitos operativos y considerando la visita realizada, se procede a realizar el situado del equipamiento descrito en un plano, con el fin de explicar la operación de la cocina y ejemplificar su distribución de equipamiento.

Dada la información obtenida visualmente y realización de las respectivas preguntas, se procede a realizar un plano en función de las medidas promedio de cocinas dark kitchen (20 metros cuadrados).

A continuación, se presenta simulación de plano de cocina con el equipamiento anteriormente descrito para entregar información de implementación de cómo debería situarse el equipamiento del local para su correcto funcionamiento (Ver Ilustración 32). Cabe recalcar que este plano se realiza en base a la visita de la cocina y comentarios del chef José Tomas Valenzuela.

Ilustración 32: Plano Propuesta cocina del negocio



9.4 Capacidades

Dado los espacios y cocinas operativas visualizadas, recalcando que estas tienen un equipamiento similar al que se propone en el presente negocio y, considerando:

- Equipamiento que se propone mantener dentro del local.
- Tiempos de realización de sushi: Esto se estima a partir de la cantidad de susheros presentes en la cocina y cuanto se demoran en elaborar un sushi (1 sushero demora 4 min por roll).
- Solo un sushero³ presente en la cocina inicialmente.
- Horarios de servicio presentados en la siguiente sección (8,5 horas de servicio)
- Ecuación para determinar capacidad:

$$\text{Capacidad de sushi por día} = \frac{\text{Horario de servicio} * 60}{\text{Tiempo de elaboración sushi [min]}} \cdot \text{Cantidad de susheros}$$

³ Ayudante de cocina encargado de elaborar sushi

Se puede determinar, reemplazando las variables en la ecuación de capacidad antes descrita, una **capacidad de 127 sushis diarios inicialmente del restaurante.**

Además, debido a la calidad y robustez del equipamiento (permite realizar una alta producción de sushi por lo que no se toma como cuello de botella), se procede a reconocer que el principal factor de aumento de capacidad es el sushero.

No obstante, el espacio de cocina que se está proponiendo de 20 metros cuadrados, permite una capacidad máxima de 5 personas. Por lo que se acota al contabilizar operador, chef y sushero, el adiconamiento de susheros extras a 2. Dicho esto, se estima la capacidad máxima del local de 381 sushis diarios al incorporar dos susheros extras al local.

9.5 Personal

A continuación, se presenta la información del personal necesario para el correcto funcionamiento del negocio. Se determina la necesidad de operar con 8 personas en 5 cargos distintos:

- i) Gerente General (administrativo)
- ii) Administrador (administrativo)
- iii) Chef profesional (cocina)
- iv) Ayudante de cocina (cocina)
- v) Operador (cocina)

9.4.1 Equipamiento del personal.

Dado el contexto de tipo de tarea que realiza el personal de cocina y el lugar donde se realizan dichas tareas, es necesario contar con un equipamiento especial. Esto porque se necesitan medidas de seguridad y protección.

A continuación, se detalla el equipamiento que se le debe proporcionar al personal de cocina, en este caso, 3 personas.

Zueco Chef Works Negro Birkenstock

Zapatillas de poliuretano con plantilla de corcho anatómica. Dentro de sus características entrega adherencia a la superficie previniendo el no deslizamiento en pisos mojados, resbaladizos o sucios. Además, el material es grueso y no permite que sobrepase algún fluido caliente o cortes de algún implemento con filo, de manera tal de evitar eventuales accidentes, o por lo menos reducir el riesgo de ellos.

Pechera Clásica Bolsillo cocina

Su principal función es proteger la ropa de manchas y agregar capas de protección en la zona del tren superior e inferior del cuerpo del cocinero a efectos nuevamente de reducir las posibilidades de accidentes, derrames en la ropa y, por tanto, evitar así molestas manchas de alguno de los productos con los que se trabaja al interior de la cocina.

Chaqueta Montreal Negra

Consiste en la chaqueta clásica que se utiliza por el personal de cocina, que cumple la función de otorgar protección ante cualquier derrame de alguna de las materias primas utilizadas en la elaboración de los alimentos. Su sistema de cierre en base a broche proporciona eficacia y celeridad al momento de quitársela.

Equipamiento higiénico

- Gorro de chef
- Mascarillas
- Guantes desechables

9.5 Dotación del Restaurante

A continuación, se presenta la información del personal del restaurante. En concreto se definen los cargos y perfiles que deben tener las personas que trabajen en el negocio.

9.5.1 Cargos

9.5.1.1 Jefe de Cocina

Persona a cargo de los procesos que ocurren en la cocina y del abastecimiento. Es el responsable que se entregue el producto al operador con los estándares de calidad propuestos por el restaurante. Lo ideal es que el chef se encargue de la producción más que de la elaboración dado que se necesita mayor experiencia para la fabricación, si lo que se pretende es entregar un buen producto.

En pocas palabras, el chef debe cocinar las salsas y cortes de pescado mientras que el ayudante de cocina presente ingredientes, enrolla, fríe, corta y arma los Rolls.

Por otro lado, el jefe de cocina es quien determina los pedidos de inventario y decide la ubicación de materias primas previo al inicio de servicio.

Entre otras funciones se encuentran:

- Dirigir el personal de cocina
- Planificar funciones del día a día

- Entregar la cocina limpia luego del servicio
- Corroborar que la cocina esté en óptimas condiciones para su uso previo al inicio de servicio.
- Mantener actualizado el inventario
- Realizar pedidos de abastecimiento

9.5.1.2 Ayudante de cocina

Persona encargada de realizar las labores que el jefe de cocina requiera. En general está encargado de elaborar los pedidos y armarlos (presentarlos en el empaque).

Entre otras funciones se encuentran:

- Efectuar la limpieza del lugar
- Producción

9.5.1.3 Administrador

Persona encargada del correcto funcionamiento del negocio. Es responsable de que se perpetren las operaciones que se establecen tales como firmar y entregar información de terreno a gerencia.

Entre otras funciones se encuentra:

- Pagar sueldos
- Pagar a proveedores
- Envió de reportes a gerencia
- Comunicar situaciones anormales a gerencia
- Gestionar inconvenientes con clientes y proveedor de servicios de delivery.
- Supervisar el local y su funcionamiento.
- Proponer constantemente mejoras.
- Encargado del marketing

9.5.1.4

Operador

Persona encargada de todas las tareas no relacionadas con la cocina. Su principal función es aceptar los pedidos si y solo si estos pueden ser abastecidos por la capacidad del restaurante, revisar los pedidos previos a su entrega y coordinar la entrega de este.

Entre otras funciones se encuentra:

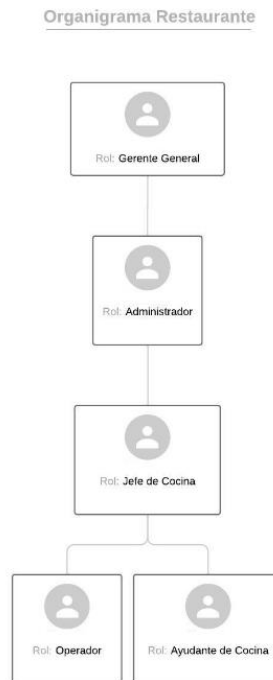
- Ayudar en la cocina si es que el jefe de cocina así lo establece
- Adicionar utensilios para el correcto servicio del pedido (servilletas, palitos chinos, salsas, etc)
- Sellar el pedido
- Recibir el abastecimiento.

- Entregar los pedidos a repartidores.
- Asegurar la correcta entrega al cliente.

9.5.2 Organigrama

En función de los cargos mencionados, a continuación, se presenta el organigrama de la empresa (Ver Ilustración 33).

Ilustración 33: Organigrama Restaurante



9.5.3 Perfiles

Administrador

Persona líder en conocimientos financieros, recursos humanos y de marketing, también se requiere que posea buenas habilidades blandas y mostrar temperamento adecuado para controlar situaciones que se alejan de la rutina.

Para ejercer este cargo se solicitan estudios de administración de empresas y/o que se presente 1 año mínimo de experiencia administrando algún tipo de restaurante.

Operador

Persona con características de orden, carisma y proactividad, puesto que se desempeñará en un empleo en el que tendrá tiempo libre, y es la cara visible del último contacto que se tiene con el pedido previo a su última milla. Transferir esa energía positiva al repartidor es importante para que este se la pueda transmitir a su vez al cliente.

No se piden estudios previos, solo se entrevista a la persona y se determina en base a su perfil si es apto para el cargo.

Jefe de cocina

Persona con experiencia en preparación de sushi, al menos 1 año como jefe de cocina o 2 años como ayudante de cocina en restaurante connotado de sushi. Debe ser una persona con vocación, líder y responsable. Debe demostrar excelencia y conocimiento en la elaboración de un sushi.

Ayudante de cocina

La principal cualidad que deba presentar esta persona es la proactividad dado que el aprovechamiento del tiempo del personal de cocina es vital para entregar los pedidos en el tiempo que corresponde.

Debe tratarse de una persona que no tenga problemas en seguir órdenes y que cuente con buena técnica para elaborar sushi.

Se pedirá estudios culinarios completos y/o experiencia como ayudante de cocina en local de sushi de 2 años, adicionalmente, recomendación de chef. Cabe recalcar que, si la persona presenta buena técnica de elaboración de sushi, las exigencias descritas con antelación podrían pasar a segundo plano.

9.6 Horarios

9.6.1 Horario y días operativos

A continuación, se detalla la organización de horarios y días operativos del negocio (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Horarios y días operativos

| Día | Horario Inicio aceptación de pedidos | Horario cierre aceptación de pedidos |
|------------|---|---|
| Lunes | 13:00 | 22:00 |
| Martes | 13:00 | 22:00 |
| Miércoles | 13:00 | 22:00 |
| Jueves | 13:00 | 22:00 |
| Viernes | 13:00 | 22:00 |
| Sábado | 13:00 | 22:00 |
| Domingo | 13:00 | 22:00 |

Los tiempos de la cocina se dividen en 5 etapas lo que implica elaboración y distribución de alimentos en cocina. Involucra un minucioso trabajo de higiene y óptimo flujo para cumplir con los tiempos de cara al cliente que, como se observa en la investigación de mercado, es primordial para la sustentabilidad del negocio.

Cabe hacer presente que los horarios de servicio y colación son propuestas para el personal. El objetivo es promover una cultura en base a metas donde los trabajadores podrán tomar más tiempo de descanso o turnarse, en algunos casos, dependiendo de la demanda que exista. En un principio es determinante, por la salud mental y física de los trabajadores, estimar y hacer seguimiento a la demanda diaria, y de este modo prestar apoyo de dotación en caso de estimarse necesario.

Por otro lado, los horarios de limpieza, previos al servicio, se deben respetar para un adecuado funcionamiento, y cumplimiento de los respectivos turnos de servicio.

Por esta parte, se presenta un pequeño resumen de las operaciones que ocurren dentro de las etapas de horario del negocio.

Pre-servicio:

- Llegada de los trabajadores al local.
- Preparación de la cocina para el servicio
- Realización de pedidos de abastecimiento

Servicio turno 1

- Producción y elaboración de pedidos turno AM.

Colación

- Descanso de trabajadores

Servicio turno 2

- Producción y elaboración de pedidos turno PM.

Post servicio

- Limpieza de la cocina
- Revisión de inventario

En la siguiente tabla se describen los horarios de las diferentes etapas descritas (Ver Tabla 3)

Tabla 3: Horarios etapas internas restaurante

| Etapas | Horario | Horas |
|-------------------|----------------------|--------------|
| Pre-servicio | 11:30 - 13:00 | 1,5 |
| Servicio turno AM | 13:00 - 16:00 | 3 |
| Colación | 16:00 - 17:00 | 1 |
| Servicio turno PM | 17:00 - 22:35 | 5,7 |
| Limpieza | 22:35 - 23:00 | 0,3 |
| Total | 11:30 - 23:00 | 10,5 |

Se determina un horario total operativo de 10,5 horas. Cabe recalcar y como se aprecia en la Tabla 2, se define la aceptación del último pedido a las 22:00 horas para cumplir con los tiempos de la cocina.

9.7 Procesos

En virtud de la información otorgada relativa a horarios y de modelo de negocios ofrecido por el restaurante, la presente sección se divide en dos partes:

Por un lado, los procesos que ocurren dentro de la cocina y, por otro lado, los procesos externos a esta.

Se realiza la separación descrita, debido a que hay distintos agentes involucrados en los procesos.

Todo lo externo a la cocina se le debe dar un espacio especial debido a que se ofrece un servicio, el delivery en este caso, y por el lado de producto, todo lo sucedido en la cocina.

9.7.1 Procesos internos de cocina

En este ítem, se presentan los procesos que ocurren dentro del local para abastecer la demanda de forma óptima e higiénica.

En primera instancia hay que tener a la vista todas las actividades previas al inicio del servicio de cocina, luego todo lo relacionado a cumplir con los pedidos del cliente, para terminar con todos los procesos que se deben ejecutar para dejar la cocina limpia y lista para el siguiente día.

Preparación de servicio

La principal función de este espacio es realizar todas las actividades para que la cocina quede lista para elaborar los pedidos. El foco está en producir las materias primas necesarias para un correcto abastecimiento de preparaciones a utilizar en la estimación de pedidos.

A continuación, se presenta el detalle de los procesos por orden:

Lista de procesos:

- 1) Apertura del local y entrada del personal de cocina.
- 2) Limpieza personal de cada persona. Este proceso implica un correcto y minucioso lavado de manos, conforme a las políticas requeridas para los establecimientos que expenden alimentación.
- 3) Vestimenta del personal. El personal procede a cambiar su vestimenta por la requerida conforme a las políticas del establecimiento. Adicionando las medidas

de higiene relativas a la pandemia, tales como mascarilla y/o uso permanente de alcohol gel.

- 4) Revisión datos de inventarios realizados el día anterior.
- 5) Revisar inventario para establecer trabajos de producción.
- 6) Realizar pedidos de reabastecimiento a proveedores.
- 7) Verificación de equipamiento. Este proceso implica realizar una rutina de revisión de los equipos y espacios de cocina. Por ejemplo, verificar las temperaturas de refrigeradores y congeladores, revisar bodega, aceite, etc.
- 8) Rutina diaria de organización. La principal función del espacio es que el chef comente el itinerario de producción, no obstante, la rutina consiste en tener 3 etapas:
 - 8.1) En primera instancia, se entrega un espacio breve en el cual los trabajadores de cocina puedan realizar comentarios de su vida personal o temas ajenos al negocio.
 - 8.2) Luego del espacio descrito con antelación, el chef comenta cómo se organizarán los trabajos del día tomando en cuenta el día correspondiente de la semana.
 - 8.3) Para terminar, el chef detalla las tareas que deben realizar previo al inicio de servicio, quién las debe realizar y dónde deben ir (estaciones).
- 9) Desinfección de mesones. Se desinfectan los mesones de cocina para que queden operativos como espacio de manipulación y preparación de alimentos.
- 10) Armar estaciones. Aquí se sitúan las materias primas e ingredientes a distintas temperaturas, de ahí que, se creen distintos cuartos al interior del espacio destinado a efectuar las preparaciones como el cuarto frío o caliente.
- 11) Debe encenderse la maquina freidora.
- 12) Una vez efectuados todos los puntos anteriores, se encuentra todo listo para el inicio de servicio y para recibir pedidos.

Servicio

- 1) Recepción de pedido en Tablet de operador. Operador le aparecen pedidos en la aplicación que el operador de distribución utiliza.
- 2) Aviso de pedido. Operador comenta el tipo de pedido según la cantidad de sushis que se solicitan.
- 3) Verificación de capacidad con chef. Chef comenta al operador el estatus de capacidad de la cocina y realiza un estimado del tiempo que demorará el pedido en estar listo.
- 4) Aceptación de pedido/se rechaza. Se agrega el tiempo que debería estar el repartidor.
- 5) Impresión de comanda⁴. Comandera⁵ imprime comanda para ser cortada por el personal.
- 6) Revisión de comanda. Se revisa comanda y se grita los diferentes sushis del pedido para tener coordinación y mapeo general del pedido.

⁴ Boleta pequeña en donde aparece toda la información de un pedido de restaurante

⁵ Artefacto que imprime comandas

- 7) Se presenta pedido
- 8) Presentar pedido en envase. Se embazan los Rolls en sus envases específicos.
- 9) Agregar productos no Rolls.
- 10) Presentar pedido en mesón. Lugar donde se consolida el pedido.
- 11) Operador agrega servilletas, jengibre, palitos y salsas de acuerdo con el pedido.
- 12) Revisión. Se realiza revisión del pedido.
- 13) Pinchar comanda. Indicio de haber terminado un pedido por parte de cocina.
- 14) Sellar pedido.
- 15) Salir a entregar pedido. Se entrega pedido al repartidor ubicado en estacionamiento.
- 16) Confirmar entrega de pedido en aplicación Tablet.

Post Servicio

El principal objetivo de este espacio es dejar limpio el lugar de trabajo y revisar el inventario para poder realizar pedidos al próximo día.

- 1) Revisión de inventario
- 2) Detallar en algo lo que se debe pedir al otro día
- 3) Retirar implementos de mesones
- 4) Lavar implementos, utensilios y partes de equipamiento
- 5) Limpiar mesones
- 6) Barrer espacio de cocina
- 7) Trapear espacio de cocina

Procesos externos a la cocina

A continuación, se presentan los procesos que ocurren al exterior de la cocina de cara a la entrega del producto al domicilio del cliente.

Ilustración 34: Flujo de delivery



Fuente: Diapositiva Presentación Justo

Se puede visualizar que los procesos del cliente son bastante simples, consta de 3 procesos claves, elegir, pagar y recibir. Si bien la última milla es relevante para el negocio dado que es una actividad crucial al momento de hacer llegar el producto al cliente, no se realiza mayor profundización a estos procesos dado que serán abarcados por una empresa externa líder en el rubro que entrega seguridad y experticia para enfocar el restaurante en la elaboración del producto.

9.8 Operador logístico

En la siguiente sección se procede a determinar las justificaciones de elección del operador logístico del presente trabajo.

El operador logístico incide en los costos unitarios de las ventas, es crucial para el negocio de cara a entregar el producto al cliente e incluso se convierte en un principal aliado de publicidad y canal de ventas debido a sus variados modelos de negocio.

Debido a la alta importancia que presenta operador logístico en asuntos operativos y comerciales debido al tipo de negocio que se ofrece, es necesario establecer la empresa con la que se pretende partir trabajando.

Considerando:

- i) Los datos recopilados en la investigación de mercado, sobre las preferencias del consumidor al momento de la realización del pedido en página web sobre otro canal de un 52,4%.
- ii) Startup JUSTO:
 - Menores comisiones del mercado.
 - Principales startups de delivery (Rappi, PedidosYa, Uber eats) castigan con comisiones altas a empresas en etapa inicial (30% al 40% comisión por ventas vs 10% promedio Justo)
 - Creación de página web propia del restaurante con descuento
 - Sin problemas de capacidad de repartidores
 - Startup abarca el 15% del mercado del delivery
 - Ofrece asesoramiento y plataformas gratis en creación de publicidad y análisis de datos
 - Modelo de negocios enfocado en hacer crecer pymes (50% de sus locales pymes)

Se procede a proponer como operador logístico de distribución la startup Justo, integrando sus servicios de delivery, página web, canales de marketing, plataformas y recopilación de datos.

10. Plan de Marketing

10.1 Marketing estratégico

Para la correcta definición del marketing estratégico del presente negocio, se utiliza el modelo STP, en el cual se definen las 3 aristas del modelo Segmentación, targeting y posicionamiento.

10.1.1 Segmentación

Para la segmentación del grupo de clientes y con el fin de maximizar la segmentación, se opta por elegir una segmentación socioeconómica, demográfica y geográfica.

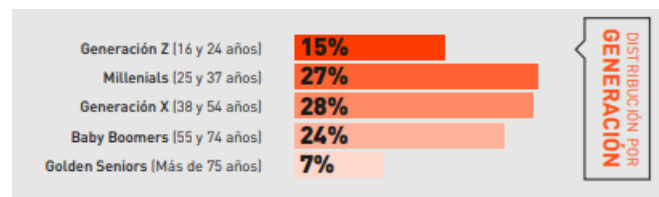
Segmentación socioeconómica

En el estudio “Estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile” [40] realizado por GFK, se detallan las clasificaciones de GSE de Chile. El estudio entrega información de los comportamientos de los distintos GSE del país. En donde se detalla que los grupos AB C1 son los que tienden a realizar prácticas que nos permiten suponer que serán los potenciales clientes del negocio. Por un lado, los grupos AB presentan un 81% de afirmación a pagar más por productos que le faciliten la vida, y los grupos C1a el 62% no les importa más pagar por un buen servicio.

Segmentación demográfica

Si bien el sushi es un producto de gusto general, para el caso de negocio se segmenta la edad del grupo de clientes. Por un lado, el sushi no es recomendado en niños menores a 12 años [41], por lo que se segmenta un grupo de clientes desde una edad inicial a 15 años para mantener holgura de este dato. Por otro lado, se incluye una cota superior de 65 años bajo el supuesto de baja probabilidad que tienen los adultos mayores en pedir comida a domicilio sumado a que las personas mayores de 75 años representan solo el 7% de la población de la Región Metropolitana.

Ilustración 35: Distribución de población por Generación



Fuente: GFK Adimark

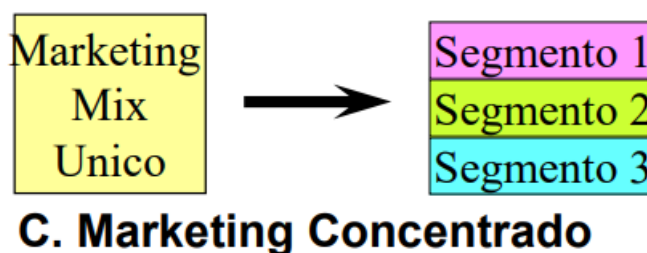
Segmentación Geográfica

Cómo se observa en la sección de estimación de demanda (Sección 11), observando el mapa demográfico de concentración de grupos socioeconómicos. Se destaca la mayor proporción de los GSE AB y C1a en el sector oriente de la región Metropolitana.

10.1.2 Targeting

Dada la propuesta de valor del presente trabajo, se procede a determinar una estrategia de targeting Concentrado. El cual consiste en mantener un Marketing mix único para los diferentes segmentos especificados.

Ilustración 36: Esquema Marketing Concentrado



Fuente: Curso Marketing I (IN4601) UCH

Esto se justifica debido a la similitud en preferencias que tienen los segmentos. En concreto, la elección del sushi, este se elige en función del sabor y se fidelizará a través de este si y solo si se mantiene su precio competitivo. Es por eso, por lo que se decide **apuntar al segmento de clientes que logren reconocer la oportunidad de precio v/s calidad en un pedido de sushi**. En consecuencia, no se realiza un marketing específico a un segmento determinado, si no que se espera tener como objetivo llegar a esos clientes de distintos segmentos que sepan reconocer la oportunidad antes mencionada.

10.1.3 Posicionamiento

El Posicionamiento consiste en elegir una Posición determinada en el mapa Perceptual del mercado target y generar las acciones de Marketing para lograrlo.

El presente negocio procede a ofrecer “La oportunidad de acceder a una experiencia gourmet a un costo levemente superior que el sushi tradicional y fuertemente inferior que los sushis gourmet del mercado”.

10.2 Plan de marketing Táctico

10.2.1 Producto

El producto a elaborar por el restaurante virtual consiste en un sushi elaborado bajo los mejores parámetros posibles en términos de frescura y calidad profesional. A continuación, se proponen 3 tipos de sushi considerados bajo los criterios del chef José Tomás Valenzuela cómo su mejor repertorio. Hay que recalcar que el sushi Acevichado Maki es el sushi utilizado en el MVP.

Propuesta de Carta

Acevichado Maki

Maki⁶ relleno de camarón furai y palta, envuelto en finos cortes de salmón hechos por el Chef Itamae⁷, respetando el producto en su totalidad. Acompañado de una tradicional salsa acevichada y puré de camote glaseado, resaltando lo más característico de Perú y utilizando sus productos icónicos.

Chupe Maki

Maki relleno de productos de estación, resaltando la naturalidad de las materias primas. Cubierto de chupe de camarón, hecho en base a una bisque tradicional acompañado de mantequilla batayaki, complejos sabores que en un bocado se vuelven toda una experiencia para quienes lo prueban.

Tuna Tartar

Maki relleno de atún y pepino, simple, pero de exquisita combinación. Cubierto de crema de ají amarillo ahumada, con un toque de hon dashi⁸ para darle una explosión de sabor en el paladar, otorgando un completo sabor umami⁹. Terminando con una tradicional chalaquita¹⁰ peruana, para entregar frescura en cada bocado.

10.2.2 Plaza

En la presente sección se presentan las condiciones que se deben considerar de cara a la elección de un lugar para situar el local de cocina. Por lo tanto, para definir este espacio y dada la información entregada en la investigación de mercado en términos de demanda, y equipamiento necesario, se procede a determinar 3 condiciones imprescindibles para determinar el lugar para situar la cocina. Estas condiciones se detallan a continuación:

1) Espacio para un correcto flujo de procesos operativos:

⁶ Rollito de arroz relleno de pescado crudo que se envuelve en una lámina de alga nori.

⁷ Chef Japonés experto en sushi

⁸ Polvo granulado en base a pescado ahumado

⁹ Vocablo que significa sabroso en japonés

¹⁰ Salsa tradicional Peruana

Se debe tomar en cuenta el equipamiento presentado en la anterior sección (plan operativo) y, además, debe existir espacio adecuado para el desplazamiento del personal de cocina. Por lo tanto, se debe considerar un espacio de cocina de mínimo 20 metros cuadrados.

2) Autorización sanitaria:

Se debe contar con un espacio especialmente diseñado para el uso específico de cocina¹¹. En consecuencia, el lugar debe contar con los permisos que entrega la SEREMI de salud para operar como local de “Elaboración y Expendio de Alimentos”. Esta condición se determina debido a que los trámites para sacar estos permisos poseen arduas exigencias, que eventualmente podrían tardar mucho tiempo.

Al tener a la vista las exigencias contenidas por la institución encargada al efecto, el negocio tiene por su parte más alternativas de prosperar de manera exitosa, y de este modo permite, no escatimar en ítems como los servicios básicos como gas, agua, luz y todos los supuestos problemas que podrían suscitarse respecto de ellos en el normal desarrollo del local.

Los locales específicos para cocina además de incluir servicios básicos vienen equipados con las instalaciones necesarias para operar instantáneamente con el debido equipamiento del arrendatario, y por tanto, ofrecen al cliente ahorrar tiempo, y costos adicionales tales como campanas, extractores de aire u olores y lavaderos, como también, otorgan facilidad para instalar equipamientos de cocina externos de forma expedita, cómoda y sencilla.

3) Localización:

El local debe estar situado en un punto estratégico para abarcar la mayor cantidad de demanda y considerar a la vez, las necesidades de los repartidores. Es decir, debe estar situado en un punto inmejorable desde esa óptica, tener espacios destinados a estacionamientos de motocicletas y lo más céntrico posible de la demanda ya que el cliente percibirá mayores costos al estar más lejos del restaurante (forma de cobrar por las aplicaciones de delivery, se da como ejemplo en este caso justo el cobro de Justo, Ver Ilustración 37).

¹¹ <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/172-autorizacion-sanitaria-para-locales-de-alimentos>

Ilustración 37: Comisiones según radio de distancia delivery Startup Justo



Precios y fees de delivery.
Depende de cada mercado.

| | |
|---|---------------|
| Costo de despacho Hasta 3km. | \$1.500 + Tax |
| - | - |
| Variable de despacho Sobre 3km, cada 1 km | \$400 + Tax |
| - | - |

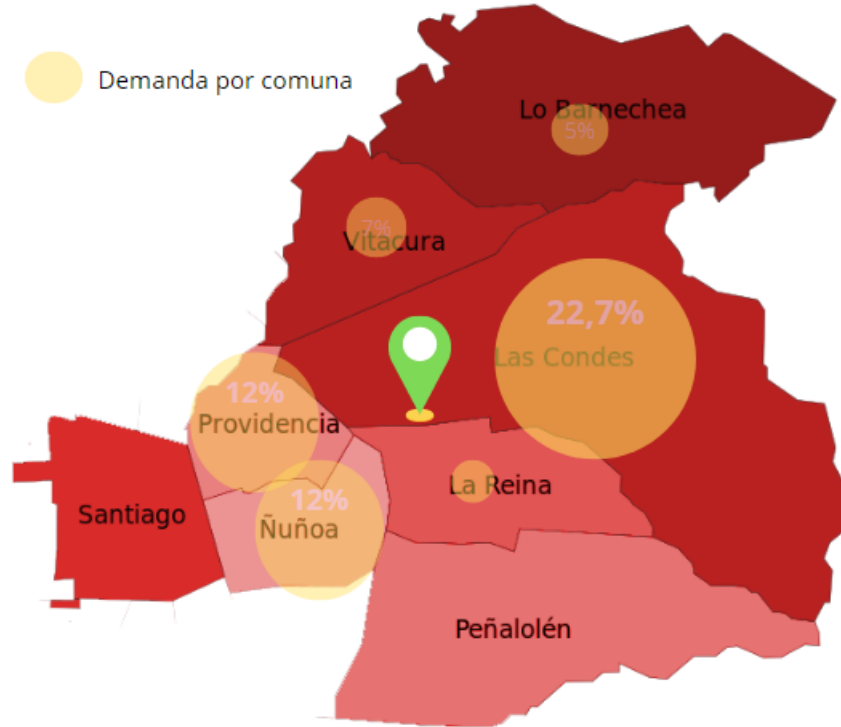
Dicho esto, y de cara al objetivo del plan de marketing, se procede a estimar una ubicación tentativa en función de la demanda abarcando las consideraciones de que el lugar presente opciones de arriendo de dark kitchen. Para esto, se les atribuye pesos a las diferentes comunas según su demanda de sushi independiente de su población (Ver Tabla 4), y se fija un punto en el mapa bajo este criterio (Ver Ilustración 38).

Tabla 4: % de Demanda según Comuna del Sector Oriente RM

| Comuna sector oriente | Demanda 2021 |
|-----------------------|--------------|
| Las Condes | 22,69% |
| Providencia | 12,92% |
| Ñuñoa | 12,63% |
| Vitacura | 7,13% |
| La Reina | 5,00% |
| Lo Barnechea | 5,00% |

Fuente: Estudio Startup Justo

Ilustración 38: Propuesta de ubicación del local según demanda

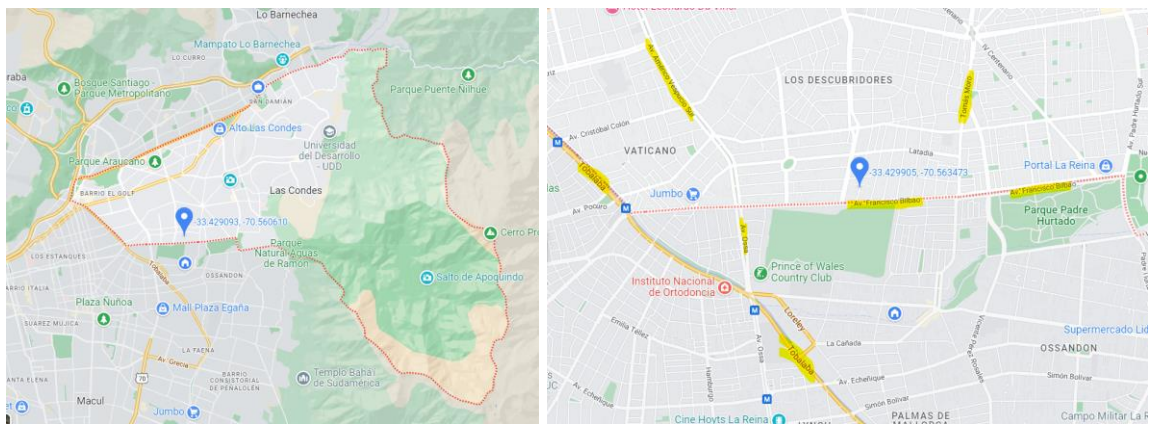


En función de la demanda de pedidos, se estima que el restaurante debe estar ubicado en un punto intermedio entre las comunas de Providencia, Ñuñoa y Las Condes como indica el mapa de la Ilustración 38.

Luego, se procede a realizar un análisis de las opciones de cocinas disponibles para su arriendo cercanas al punto previamente determinado.

Se observan las calles principales cercanas al punto determinado, en donde se detallan calles como Francisco Bilbao, Américo Vespucio (Av. Ossa), Tobalaba y Tomás Moro (Ver Ilustración 39).

Ilustración 39: Propuesta de Ubicación vista en Google Maps



Se procede a buscar empresas que ofrecen servicio de dark kitchen cercanas al punto como referencia para la propuesta.

En donde se especifican 2 empresas:

- 1) Dkfactory: Av. Ossa 2280
Ubicada a 1,4 km del punto estimado (4 min en auto)
- 2) Dark kitchen cook:
Av. Cristobal Colón 8669
Ubicada a 3,0 km del punto estimado (7 min en auto)

10.2.3 Precio

Considerando:

- i) Costos unitarios por sushi de \$1,350

Derivados de (Ver Tabla 5):

| Costo sushi (ejemplo roll acevichado) | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------------|----------------|---------------------|---------|-------------------|
| Formato | Unidad de med | Nombre Producto | Precio SIN IVA | Cantidad Solicitada | Unidad | 10 piezas sin iva |
| 1000 | gr | Shari | 1.178 | 200 | gr | 236 |
| 100 | láminas | Nori | 8.203 | 0,5 | láminas | 41 |
| 4000 | gr | Camarón Furai | 9.244 | 20 | gr | 46 |
| 1000 | gr | Palta | 3.029 | 50 | gr | 151 |
| 1000 | gr | Salmón (cobertura) | 9.765 | 50 | gr | 488 |
| 1000 | ml | Salsa Acevichada ** | 4.222 | 80 | ml | 338 |
| 500 | gr | Maíz Cancha | 1.261 | 10 | gr | 25 |
| 600 | gr | Camote | 2.513 | 6 | gr | 25 |
| Total por sushi | | | | | | 1.351 |

Tabla 5: Costos unitarios materias primas sushi

- ii) Comisión de Justo de un 10% aproximadamente y gastos de packaging presentados en la sección de plan de finanzas de \$1.135.
- iii) Datos Benchmark que determinan un precio promedio de \$5.800 para sushis tradicionales y \$12.280 para sushis Gourmet.
- iv) Propuesta de Valor de ofrecer un sushi gourmet a un precio levemente superior a los sushis tradicionales.

Se procede a determinar un precio de \$7.500 para los sushis del restaurante. Lo que implica un ticket promedio de \$11.250.

Por otro lado, vemos que este precio en comparación a los sushis ofrecidos por la competencia está acorde a la propuesta, y se puede visualizar al calcular su relación Precio / Calidad. En donde el sushi ofrecido por el restaurante propuesto, considerando un calidad de 8 puntos (escala determinada en la sección de Benchmark), posee un precio de \$938 [CLP] por punto de calidad v/s un \$1.318 (sushi tradicional) y \$1.706 (sushi gourmet).

10.2.4 Promoción

Penetración de mercado

La principal herramienta para captar clientes dado el comportamiento estudiado de estos y de cara a la propuesta de valor, se realiza a través de una estrategia de penetración de Mercado. Es decir, se propone a los primeros meses de iniciado el restaurante entrar al mercado con un precio menor al estimado en la sección precio con el fin de captar clientes.

Se procede a realizar esta estrategia debido a la justificación de que, **si se logra hacer llegar la propuesta de valor al cliente, este sube su disposición a pagar**. Por lo que, luego de ofrecer el producto a su precio normal, este no tenga problemas de pagarlo. Además, dado que se le atribuye un peso grande al atributo sabor de cara a la elección de sushi y el producto ofrecido lo cumple y manteniendo precios cercanos a sushis tradicionales, se procede con alta probabilidad a fidelizar al cliente.

Esto se justifica al relacionar los montos que, el consumidor reconoce estar dispuesto a pagar al preguntarle en la sección de cuestionario su disposición a pagar por un sushi con las características que propone el restaurante. Por otro lado, en el MVP, luego de degustar el sushi de esas características, la disposición a pagar aumenta (Ver Gráfico 27), por lo que es necesario, y considerando la fidelización del atributo sabor, hacer llegar el sabor al segmento de clientes. Estos, como barrera inicial, tienen el precio del sushi, por lo que es necesario disminuirlo en una primera instancia.

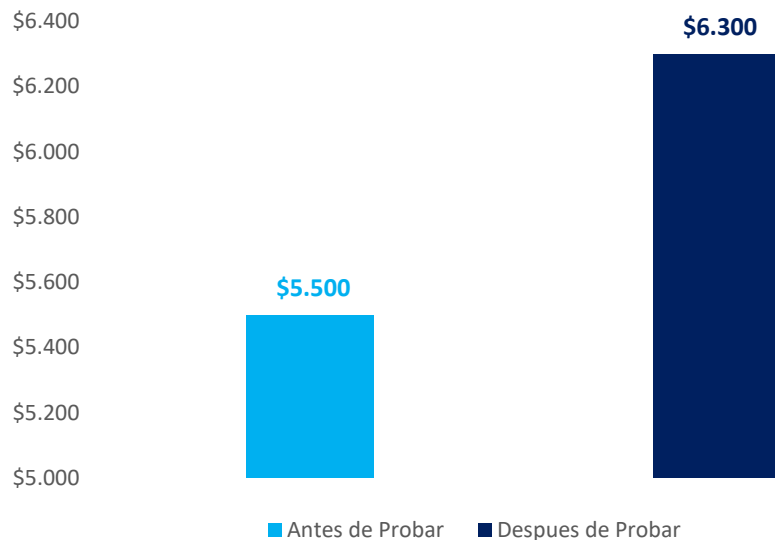


Gráfico 27 Promedio Disposición a pagar según degustación

Justo

Al asociarse con la empresa Justo, el restaurante podrá complementar no solo la última milla del negocio, sino que también todo lo relacionado al marketing digital. Justo posee una plataforma que te orienta y facilita las publicaciones que se desee promocionar. Es decir, brinda un espacio en el cual se puede realizar publicaciones en redes sociales u otras plataformas de manera fácil y orientada sin tener que realizar el trámite por la app correspondiente. Por otro lado, Justo entrega toda la data de los clientes que realizan pedidos a través de la página web propia o plataforma Justo, lo que permite realizar análisis de datos para poder conocer mejor a los clientes del restaurante e ir concluyendo insights en el tiempo.

Worth of mouth

El boca a boca es el resultado o consolidado de todas las aristas del negocio. Si se coordina la misión y ejecución de operaciones propuestas con el propósito de hacer llegar la propuesta de valor al cliente de manera óptima, implicaría un potenciamiento exponencial de influencia en los clientes.

Instagram

Será el canal en donde se invierte mayores recursos publicitario. Se paga a la plataforma para que esta incluya publicaciones del restaurante cuando, el público fijado anteriormente, abra la aplicación. En esta línea, se le podrá dar restricciones a Instagram para que las publicaciones aparezcan solo a las personas que cumplan con los requisitos determinados por el restaurante.

Google ads

Por esta plataforma se paga para aparecer en el buscador número uno del mundo. Es decir, se fijarán palabras por las que cuando una persona busque las palabras establecidas, aparezca la página web del restaurante.

Página web Justo

Las personas pueden ver el menú del restaurante y realizar pedidos por la plataforma de justo. Si bien, no se puede potenciar esta herramienta ya que Justo no lo permite porque no es su foco captar clientes por este canal por lo que sólo aparecerá el menú en el caso de que el cliente seleccione las categorías de sushi, la empresa Justo está bien posicionada en el rubro de delivery por lo que se pueden captar clientes por esta vía sólo por ser cliente de Justo.

Página web propia

Se pretende entregar toda la información del local por esta vía, es decir, carta, promociones, radio de delivery, horario de atención, etc. Tiene un costo inicial de \$240.000 CLP + IVA pero ningún costo fijo asociado como podría ser la mantención.

11. Evaluación económica

En la presente sección se realizan una serie de cálculos para determinar una precisa estimación de demanda. Alineado con lo mencionado en la metodología, se comienza calculado el Tamaño de mercado para luego continuar estimando la demanda que el presente negocio pretende percibir.

11.1 TAM

Para realizar la medición del TAM se debe tener a bien considerar algunos factores relevantes que dicen estrecha relación con el lugar donde se pretende operar con el modelo de negocios planteado.

En Chile, particularmente en la Región Metropolitana, la población asciende a 7.112.808 habitantes (datos extraídos según CENSO 2017). No obstante, dada la información presentada en la investigación de mercado, propuesta de plan de marketing y las restricciones de delivery (radio de clientes que pueden ser atendidos desde el restaurante) se propone tomar como base de ubicación del local, las comunas del sector oriente de la capital (Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Lo Barnechea, La Reina y Vitacura).

Dicho esto, y dado la base de datos del CENSO 2017 que entrega la cantidad de población por comunas, obtenemos un TAM de 929.158 personas (Ver Tabla 6).

Tabla 6: Cantidad de habitantes por comuna y sexo

| Nombre Comuna RM | Cantidad de personas Hombres | Cantidad de personas Mujeres | Total comuna |
|----------------------|------------------------------|------------------------------|----------------|
| Las Condes | 135.917 | 158.921 | 294.838 |
| Ñuñoa | 95.409 | 112.828 | 208.237 |
| Providencia | 65.710 | 76.369 | 142.079 |
| Lo Barnechea | 50.500 | 55.333 | 105.833 |
| La Reina | 43.599 | 49.188 | 92.787 |
| Vitacura | 38.402 | 46.982 | 85.384 |
| Total general | 429.537 | 499.621 | 929.158 |

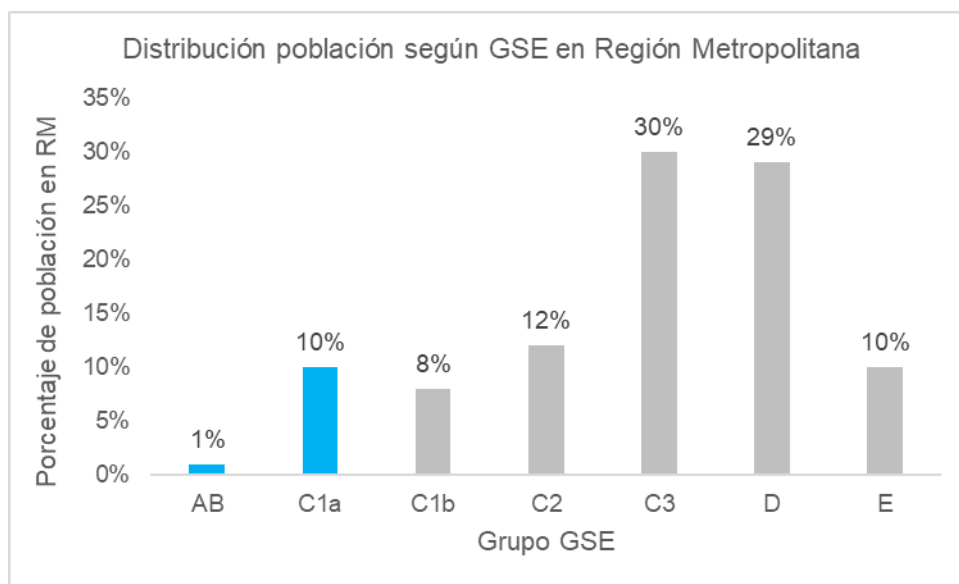
11.2 SAM

En esta sección aludiremos a la clasificación de grupos socioeconómicos presentada en la sección de investigación de mercado y, como se menciona en plan de marketing, el segmento de mercado que se pretende satisfacer con el presente negocio (dadas sus características socioeconómicas), son los grupos de clase alta y media alta de la Región Metropolitana, en concreto, los grupos socioeconómicos AB y C1A.

Además, se define un rango etario desde los 15 hasta los 65 años para referir el potencial cliente. Por lo que, se debe considerar estos dos factores al momento de calcular el SAM.

Así las cosas, según los datos presentados por GFK Adimark en su estudio “Estilos de vida a lo largo de todo Chile”, realizado en 2020 y, tomando datos de la Asociación de Investigación de Mercados (AIM), el 1% de la población de la Región Metropolitana pertenece al grupo AB y un 11% pertenece al grupo C1A.

Gráfico 28: Distribución poblacional según grupo GSE en RM

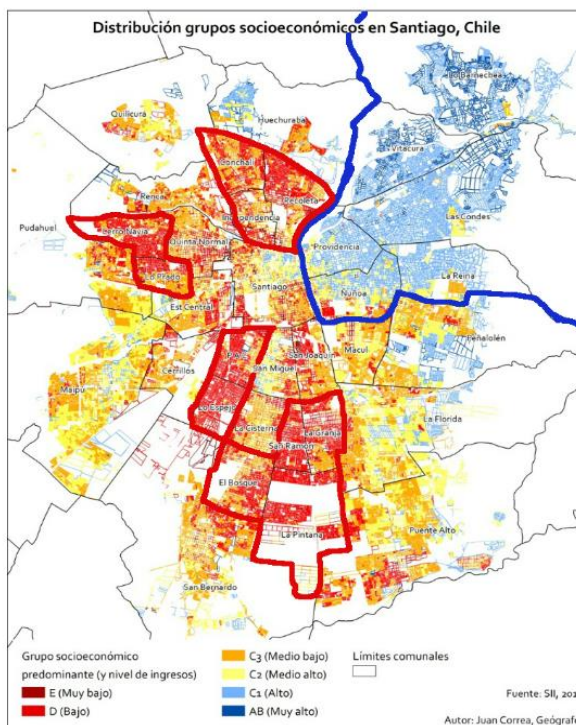


Fuente: AIM

Igualmente, según un artículo presentado por el Mercurio en 2016 bajo los datos recopilados por la AIM, el 82% de la población del grupo socioeconómico AB y, el 60% de la población del grupo C1a se concentra en 7 comunas de las cuales 6 de estas, son las comunas descritas del sector oriente de la capital.

Si bien, la comuna restante es la de Santiago, según la distribución presentada por el geógrafo Juan Correa utilizando datos del SII en 2018, observamos una leve concentración de los grupos AB y C1 en esta comuna y, una fuerte concentración en las comunas del sector oriente.

Ilustración 40: Distribución GSE Santiago



A raíz de la diferencia de fechas entre 2016 y 2018 podemos suponer que este porcentaje ha cambiado y que, la concentración de grupos AB y C1a, tienden a las comunas del sector oriente. Motivo por el cual, no se toma en cuenta la comuna de Santiago en los datos de distribución de población antes mencionados.

Por último, dado que se pretende satisfacer un rango etario entre los 15 y 65 años, se debe considerar el porcentaje de población que cumple esta restricción por comuna. Según los datos del CENSO 2017, el 69% de la población del sector oriente cumple la condición de estar dentro del espectro etario antes referido.

En consecuencia, se procede a estimar la cantidad de personas de los grupos socioeconómicos AB y C1A en el rango etario de los 15 a 65 años de la siguiente forma:

Se calcula la cantidad de habitantes de los GSE AB y C1a de la Región Metropolitana considerando una población según CENSO 2017 de 7.112.808 para esta región.

Tabla 7: Habitantes por grupo GSE en RM

| Grupo Socioeconómico | Porcentaje de habitantes de la Región Metropolitana pertenecientes al GSE | Total habitantes por Grupo GSE presentes en RM |
|----------------------|---|--|
| AB | 1,0% | 71.128 |
| C1a | 11,0% | 782.409 |

| | | |
|--------------|------------|----------------|
| Total | 12% | 853.537 |
|--------------|------------|----------------|

En segundo lugar, se calcula la cantidad de personas pertenecientes a los grupos AB y C1a presentes en el sector oriente.

Tabla 8: Habitantes por Grupo GSE en Sector oriente de RM

| Grupo Socioeconómico | Total habitantes por Grupo GSE presentes en RM | Porcentaje del GSE presentes en comunas del sector oriente | Total habitantes por grupo GSE presentes en el sector oriente |
|-----------------------------|---|---|--|
| AB | 71.128 | 82% | 58.325 |
| C1a | 782.409 | 60% | 469.445 |
| Total | 853.537 | -- | 527.770 |

Como resultado, obtenemos un SAM total, considerando el 69% (personas entre 15 y 65 años presentes en sector oriente) del resultado presentado en la tabla 8, de 364.126 personas.

11.3 TM

En esta sección aludiremos al público que espera captar el negocio. Con frecuencia, como se ha buscado evidenciar en esta investigación, son las personas con mayor acceso a “las nuevas tecnologías” quienes podrían contar con mayores facilidades de acceso a solicitar un servicio de sushi de estas características.

En base al número obtenido de personas en el cálculo de SAM y las preferencias del potencial consumidor en pedir sushi, lugar donde consumir y frecuencia, se procede a realizar el cálculo del TM.

En primer lugar, se presenta un resumen de los resultados de la encuesta realizada en la investigación de mercado filtrando por las personas que reconocieron habitar en las comunas del sector oriente y estar en un rango etario entre 15 a 65 años:

Resumen Encuesta:

- **44,7%** de los encuestados prefieren pedir sushi en vez de otro alimento.
- **51,7%** de los encuestados prefieren pedir sushi a domicilio
- **35%** es indiferente al momento de la elección entre domicilio y local

Resumen encuesta según frecuencia de consumo:

Tabla 9: Resumen Cuestionario frecuencia de consumo de Sushi

| Frecuencia de consumo por mes | Promedio consumo mensual | Porcentaje de personas |
|-------------------------------|--------------------------|------------------------|
| Entre 1 o 2 veces al mes | 1,5 | 44% |
| Entre 2 o 3 veces al mes | 2,5 | 20% |
| Entre 3 o 4 veces al mes | 3,5 | 14% |
| Mas de 4 veces al mes | 4,5 | 5% |
| 1 vez cada 2 meses | 0,5 | 14% |
| No come sushi | 0 | 3% |

Dado esto, se procede a ponderar el SAM con los porcentajes presentados en el resumen y considerando las frecuencias de consumo mensual realizando el siguiente cálculo:

$$364.126 \cdot 44,7\% \cdot \left(51,7\% + \left(35\% \cdot \frac{1}{2} \right) \right) = 112.644$$

$$112.644 \cdot \left(\left(44\% \cdot \frac{1,5}{30} \right) + \left(20\% \cdot \frac{2,5}{30} \right) + \left(14\% \cdot \frac{3,5}{30} \right) + \left(5\% \cdot \frac{4,5}{30} \right) + \left(14\% \cdot \frac{0,5}{30} \right) \right) = 7.303$$

Para ir concluyendo, es necesario considerar el cambio de población en atención a la fecha del presente año comparado a la fecha de los datos utilizados en esta estimación, y de este modo disminuir el error lo más posible. En concreto, para el reciente cálculo de población se utilizaron datos del CENSO 2017. Debido a ello es necesario realizar una proyección de estos datos según crecimiento poblacional estimado para el 2022.

A continuación, se presenta tabla por comuna con los crecimientos anuales según el análisis de proyecciones de población INE efectuado por la SEREMI de Desarrollo Social Familia en 2019 y, peso en total de comunas del sector oriente, para determinar el porcentaje de crecimiento para el año 2022 de la población total de las comunas del sector oriente.

Tabla 10: Calculo Ponderado del crecimiento poblacional en 2022 por comuna

| Comuna | Crecimiento anual | Crecimiento en 5 periodos (2022) total | Peso en comunas sector oriente | Aporte en crecimiento sector oriente año 2022 |
|--------------|-------------------|--|--------------------------------|---|
| Las Condes | 0,6% | 3,0% | 31,7% | 1,0% |
| Ñuñoa | 1,5% | 7,7% | 22,4% | 1,7% |
| Providencia | 0,6% | 3,0% | 15,3% | 0,5% |
| Lo Barnechea | 1,4% | 7,2% | 11,4% | 0,8% |
| La Reina | -0,6% | -3,0% | 10,0% | -0,3% |
| Vitacura | -0,3% | -1,5% | 9,2% | -0,1% |

| | | | | |
|--------------|----|----|----|-------------|
| Total | -- | -- | -- | 3,5% |
|--------------|----|----|----|-------------|

De esta forma, multiplicando el dato obtenido por el cálculo del TM en 2017, podemos determinar una TM diario para el 2022 de 7.559 personas.

11.4 Estimación de Demanda

Bajo la propuesta de utilización de trabajar con la startup chilena Justo para externalizar el servicio de página web, pagos y delivery, se propone estimar la demanda considerando datos y supuestos en base a la oferta presente que opera con Justo.

En primera instancia, se tienen los siguientes datos mencionados en un análisis publicado por Justo en 2021:

- 1) Justo abarca el 15% del mercado delivery de restaurantes.
- 2) Las cinco comunas que más realizan pedidos a locales que utilizan Justo en la Región Metropolitana son: Las Condes con un 22,7%, Providencia con un 12,92%, siguiendo Ñuñoa con 12,63%, Santiago con un 12,51% y, por último, Vitacura con un 7,16%.
- 3) La demanda de sushi que percibe Justo tuvo un crecimiento de 19% anual entre 2020 y 2021.
- 4) Ticket promedio de compra de pedidos de sushi 2021 bordea los \$ 26.000
- 5) Al revisar la página web de la plataforma, figuran aproximadamente 90 locales de sushi operando con Justo en la región Metropolitana.

Bajo la información recientemente expuesta y considerando los siguientes supuestos:

- 1) Demanda de pedidos segmentada por tipo de comida se distribuye uniformemente, es decir, sí, Justo abarca un 15% de los pedidos de todas las comidas, también abarcará el 15% de todos los pedidos de sushi. Este supuesto se considera debido a que no se han encontrado datos que determinen una concentración de demanda de algún tipo de comida en alguna plataforma de delivery.
- 2) Las comunas de la Reina y Lo Barnechea presentan una demanda de pedidos por locales que utilizan Justo del 5% cada una. En consecuencia, un 66% de los pedidos que percibe Justo son de locales del sector oriente de la capital.
- 3) La cantidad de locales por sector se distribuye según demanda. Es decir, si la demanda de los condes es del 20%, el 20% de locales que operan por Justo en la Región Metropolitana, estarán situados en la comuna de Las Condes.
- 4) Promedio de personas por pedido (ticket) es de dos personas. Supuesto que se realiza a partir del ticket promedio de 26.000.

Se puede concluir que Justo posee 59 locales de sushi en las comunas del sector oriente de la Región Metropolitana (66% de 90) con una participación promedio del 1,68% de la demanda de justo por local.

En consecuencia, considerando el dato de que Justo posee el 15% de mercado, la estrategia agresiva de marketing inicial que se propone utilizar y los números de la oferta de locales que operan con justo, se pretende alcanzar en el primer año una participación de mercado del 4% de la demanda que perciben los locales que operan con justo.

Esto se resume en, 1 año captar el 4% del 15% del TM. Por su parte, es preciso mencionar que, se debe duplicar esta cifra ya que se considera que los pedidos que Justo reconoce haber tenido, fueron realizados por dos personas, es decir, y realizando los cálculos correspondientes al TM previamente calculado, atender un flujo diario de 90 personas a 1 año de haber inaugurado el local.

Esto se traduce a un crecimiento mensual del 9% con una demanda inicial de 35 pedidos diarios.

Resulta relevante indicar que, como se muestra en la tabla 11, el número de crecimiento mensual, dado que se tienen demandas bajas en un principio, se puede cumplir sin problemas dada la propuesta de Valor y estrategia de marketing.

Posteriormente, se procede a mantener un crecimiento del 19% anual en los siguientes años en atención al crecimiento de pedidos de sushi que reconoce tener la plataforma, esto se traduce a un incremento del 1,5% mensual en las ventas aproximadamente.

En la siguiente tabla (Ver tabla 11) se puede evidenciar la distribución de demanda de pedidos mensuales a un horizonte de 5 años bajo los supuestos y consideraciones antes mencionadas que pretende obtener el presente negocio.

Tabla 11: Estimación de demanda a 5 años

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Mes 1 | 1050 | 2749 | 3271 | 3893 | 4633 |
| Mes 2 | 1145 | 2789 | 3319 | 3950 | 4700 |
| Mes 3 | 1248 | 2830 | 3368 | 4007 | 4769 |
| Mes 4 | 1360 | 2871 | 3417 | 4066 | 4838 |
| Mes 5 | 1482 | 2913 | 3467 | 4125 | 4909 |
| Mes 6 | 1616 | 2956 | 3517 | 4186 | 4981 |
| Mes 7 | 1761 | 2999 | 3569 | 4247 | 5053 |
| Mes 8 | 1919 | 3043 | 3621 | 4309 | 5127 |
| Mes 9 | 2092 | 3087 | 3674 | 4372 | 5202 |
| Mes 10 | 2280 | 3132 | 3727 | 4435 | 5278 |
| Mes 11 | 2486 | 3178 | 3782 | 4500 | 5355 |
| Mes 12 | 2709 | 3224 | 3837 | 4566 | 5433 |

12. Plan de Finanzas

12.1 Inversión Inicial

Para detallar el monto estimado de la inversión inicial, se debe considerar el equipamiento presentado en la sección de Plan de operaciones y los costos operativos como por ejemplo la página web, comandera y Tablet, los costos de los trámites legales a realizar para apertura y funcionamiento del local, la cuota de garantía de arriendo, el capital de trabajo que se debe disponer y el costo del estudio del presente plan de negocios.

Es necesario hacer alusión, de que el capital de trabajo se calcula posterior a siguientes cálculos, por ejemplo, el costo unitario de sushi, costos fijos que percibe el restaurante, entre otros, por lo que en esta sección solo se entrega el número y luego en próximas secciones se da un espacio para entregar la información detallada de este.

A continuación, se presentan los costos estimados antes mencionados, en una tabla resumen (Ver Tabla 12). Es preciso señalar que el detalle de los costos se presenta en la sección F de los anexos (Ver Anexo F).

Tabla 12: Costos iniciales

| Resumen Costos Iniciales | | | |
|--------------------------|--|---------------------|----------------------|
| N | Nombre | Total | Costo total con IVA |
| 1 | Equipamiento cocina | \$ 4.022.378 | \$ 4.786.630 |
| 2 | Equipamiento externo | \$ 109.227 | \$ 129.980 |
| 3 | Utensilios de cocina | \$ 179.622 | \$ 213.750 |
| 4 | Indumentaria Personal y equipamiento extra | \$ 475.563 | \$ 565.920 |
| 5 | Costos operativos | \$ 1.940.000 | \$ 1.985.600 |
| 6 | Estudio Plan de negocios | \$ 951.261 | \$ 980.000 |
| 7 | Capital de Trabajo | \$16.231.781 | \$ 16.231.781 |
| | Total | \$23.909.831 | \$ 24.893.661 |

Cabe recalcar y como se indica en los capítulos anteriores, el local no cuenta con inversión en distribución para su servicio de delivery, ya que este, se propone que sea externalizado. Además, no se considera la construcción o compra de un restaurante por lo que no se contemplan estos gastos en la inversión inicial. Si no, que se consideran los de arriendo (cuota inicial de garantía).

Por otro lado, y dado al observar salidas de caja negativas en el flujo de caja al término del primer año, se procede a presentar un monto inicial para ser utilizado como stock para que el flujo de caja sea factible (Ver Tabla 13).

Tabla 13: Inversión Inicial total

| Inversión Inicial Total | | | |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| N | Nombre | Total | Costo total con IVA |
| 1 | Costos iniciales | \$23.909.831 | \$ 24.893.661 |
| 2 | Monto Factibilidad Caja | \$26.090.169 | \$ 26.090.169 |
| Total Inversión inicial | | \$50.000.000 | \$ 50.983.830 |

Para terminar, en función al alto valor que se estima, se propone gestionar un crédito al banco para pymes con el fin de financiar el 50% de la inversión inicial. El otro 50% vendría siendo capital propio.

Obteniéndose así una inversión inicial de \$50.000.000 [CLP]

12.2 Estimación costos unitarios

Para efectuar la estimación de los costos unitarios se procede a analizar los costos de elaboración de los sushis a ofrecer por el restaurante, sus salsas y costos de packaging.

A su vez, si bien los costos de delivery son traspasados directamente al destinatario final, la plataforma Justo cobra comisión sobre el precio de venta por utilizar su flota, plataforma y aplicación. Considerando las preferencias por los consumidores entregadas en la sección de cuestionarios al momento de pedir sushi a domicilio, se procede a estimar una comisión promedio por ticket de la siguiente forma:

Se presentan las comisiones de la aplicación Justo según canal de ventas:

Ilustración 41: Comisiones delivery Justo



| Un plan realmente Justo. | |
|---|----------|
| Fee plataforma | 7% + Tax |
| Extra Justo Delivery | 5% + Tax |
| Extra Justo App | 3% + Tax |
| Implementación | TBD |
| Consulta con tu ejecutivo por las promociones y descuentos de este mes. | |

Fuente: Presentación comercial Justo

Se le atribuye peso a las preferencias determinadas por los consumidores según proporción de elección y luego se multiplica esta por la comisión, para obtener así, la comisión promedio total que percibe el ticket promedio (Ver tabla 14):

Tabla 14: Comisión en función a preferencias de canales

| | Peso | comisión |
|------------------------------|------|----------|
| Pide por página web | 52% | 5% |
| Pide por la app de Justo | 28% | 15% |
| Pide por la plataforma Justo | 28% | 12% |
| Total | | 10% |

Considerando que el cliente percibe un valor de \$11.250 [CLP] por ticket promedio, el costo por comisión queda determinado por \$1.125 [CLP].

Tabla 15: Costos Unitarios Sushi

| Tipo | Costo |
|-----------------------------|-----------|
| Costo por comisión sin IVA | \$ 945 |
| Costo sushi por ticket | \$ 2.025 |
| Packaging | \$ 1.135 |
| Costo Total Ticket Promedio | \$ 4.105 |
| Precio Cliente sin IVA | \$ 9.454 |
| Precio Cliente con IVA | \$ 11.250 |

En función de costos expuestos en la tabla 15, se determina un costo total unitario por ticket promedio de \$4.105 [CLP]. Detalle en la sección G de anexos (Ver Anexo G).

12.3 Estimación de Ingresos

La estimación de ingresos se realiza utilizando la estimación de demanda y su crecimiento anualizado multiplicado por el precio ticket promedio calculado en la sección de plan de marketing respectivamente.

Luego, el detalle de los ingresos por ventas se presenta en la siguiente tabla (Ver Tabla 16):

| Ingreso Por Ventas | | | | | |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Mes 1 | \$ 9.926.471 | \$ 25.988.542 | \$ 30.926.365 | \$ 36.802.374 | \$ 43.794.826 |
| Mes 2 | \$ 10.819.853 | \$ 26.368.019 | \$ 31.377.942 | \$ 37.339.751 | \$ 44.434.304 |
| Mes 3 | \$ 11.793.640 | \$ 26.753.036 | \$ 31.836.113 | \$ 37.884.975 | \$ 45.083.120 |
| Mes 4 | \$ 12.855.067 | \$ 27.143.676 | \$ 32.300.974 | \$ 38.438.159 | \$ 45.741.409 |
| Mes 5 | \$ 14.012.023 | \$ 27.540.019 | \$ 32.772.623 | \$ 38.999.421 | \$ 46.409.311 |
| Mes 6 | \$ 15.273.105 | \$ 27.942.150 | \$ 33.251.158 | \$ 39.568.878 | \$ 47.086.965 |
| Mes 7 | \$ 16.647.685 | \$ 28.350.152 | \$ 33.736.681 | \$ 40.146.651 | \$ 47.774.515 |
| Mes 8 | \$ 18.145.977 | \$ 28.764.112 | \$ 34.229.294 | \$ 40.732.860 | \$ 48.472.103 |
| Mes 9 | \$ 19.779.114 | \$ 29.184.117 | \$ 34.729.099 | \$ 41.327.628 | \$ 49.179.877 |
| Mes 10 | \$ 21.559.235 | \$ 29.610.254 | \$ 35.236.203 | \$ 41.931.081 | \$ 49.897.987 |
| Mes 11 | \$ 23.499.566 | \$ 30.042.614 | \$ 35.750.711 | \$ 42.543.346 | \$ 50.626.581 |
| Mes 12 | \$ 25.614.527 | \$ 30.481.287 | \$ 36.272.731 | \$ 43.164.550 | \$ 51.365.815 |
| Total Año | \$199.926.263 | \$338.167.979 | \$402.419.895 | \$478.879.675 | \$569.866.813 |

Tabla 16: Estimación de Ingresos

12.4 Costos Fijos

Los costos fijos están determinados por las remuneraciones de los trabajadores, el costo del arriendo y de los servicios básicos (considerando gastos comunes).

12.4.1 Remuneraciones

Considerando la cantidad de horas que se requiere por parte de cada profesional y que el gerente, al ser el dueño del local, no recibe sueldo, se procede a calcular el costo de remuneraciones mensuales del restaurante.

Tabla 17: Sueldos del personal

| Personal | Sueldo | Horas de trabajo |
|---------------------------|---------------------|------------------|
| Sueldo Chef Full time | \$ 1.550.000 | 45 |
| sueldo Chef Part time | \$ 1.136.667 | 33 |
| Maestro sushero | \$ 1.000.000 | 45 |
| Maestro sushero Part time | \$ 733.333 | 33 |
| Operador | \$ 600.000 | 45 |
| Operador Part time | \$ 440.000 | 33 |
| Administrador | \$ 1.400.000 | Art 22 |
| Gerente General | \$ - | Art 22 |
| Total Sueldo | \$ 6.860.000 | |

12.4.2 Arriendo y servicios Básicos

El arriendo de local se estima a partir del precio de arriendo reconocido en la visita de la dark kitchen mencionada en el capítulo del plan de operaciones, los servicios básicos y gastos comunes se estiman a partir de la misma forma. Obteniéndose así, un total de costos fijos mensuales de \$8.997.280 [CLP] como se presenta en la siguiente tabla resumen (Ver tabla 18).

| Tipo | Valor |
|-------------------------|------------------|
| Sueldos | 6.860.000 |
| Serv Basicos y arriendo | 2.137.280 |
| Total | 8.997.280 |

Tabla 18: Estimación de Costos fijos mensuales

12.5 Costos de Marketing

Como se ve en la sección de plan de marketing, sobre establecer una estrategia agresiva de penetración de mercado en el primer año en función de la demanda, se perciben en este período costos variables iguales al 10% del precio del sushi percibido por el cliente (\$750 por roll de sushi). Para los años siguientes, se plantea una inversión fija anual por año aumentando en \$500.000 [CLP] cada año considerando invertir inicialmente a partir del año 1 un monto de \$1.000.000 [CLP] para los costos de publicidad a través de los canales planteados en el modelo de negocios.

A continuación, se presentan los costos estimados en marketing en función de la demanda, al presentar un 10% de descuento en el precio del sushi en el primer año como se menciona anteriormente más la inversión inicial y su reajuste anual.

| MES | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Mes 1 | 1.181.250 | 1.000.000 | 1.500.000 | 2.000.000 | 2.500.000 |
| Mes 2 | 1.287.563 | 1.000.000 | 1.500.000 | 2.000.000 | 2.500.000 |
| Mes 3 | 1.403.443 | 1.000.000 | 1.500.000 | 2.000.000 | 2.500.000 |
| Mes 4 | 1.529.753 | 1.000.000 | 1.500.000 | 2.000.000 | 2.500.000 |
| Mes 5 | 1.667.431 | 1.000.000 | 1.500.000 | 2.000.000 | 2.500.000 |
| Mes 6 | 1.817.500 | 1.000.000 | 1.500.000 | 2.000.000 | 2.500.000 |
| Mes 7 | 1.981.075 | 1.000.000 | 1.500.000 | 2.000.000 | 2.500.000 |
| Mes 8 | 2.159.371 | 1.000.000 | 1.500.000 | 2.000.000 | 2.500.000 |
| Mes 9 | 2.353.715 | 1.000.000 | 1.500.000 | 2.000.000 | 2.500.000 |
| Mes 10 | 2.565.549 | 1.000.000 | 1.500.000 | 2.000.000 | 2.500.000 |
| Mes 11 | 2.796.448 | 1.000.000 | 1.500.000 | 2.000.000 | 2.500.000 |
| Mes 12 | 3.048.129 | 1.000.000 | 1.500.000 | 2.000.000 | 2.500.000 |
| Total Año | 23.791.225 | 12.000.000 | 18.000.000 | 24.000.000 | 30.000.000 |

Tabla 19: Costos Marketing

12.6 Horizonte

Se propone un horizonte a perpetuidad tomando como base el año 5. Se considera este año bajo el supuesto que a fines de este período no habrá crecimiento por la alta oferta que supuesta haber sumado a la dificultad de encontrar nuevas oportunidades o problemas dentro de la industria para poder innovar y proponer iteraciones. Por lo que el local mantendrá la misma demanda percibida del año 5 en los años siguientes a este. En consecuencia, no entra más personal al restaurante, no existe apertura de otro local o estrategias disruptivas de crecimiento a partir del final del año 5.

12.7 Depreciación

La depreciación de los bienes del activo de una empresa corresponde al menor valor que tiene un bien, producto de su uso o desgaste, que reconoce una cuota anual por concepto de depreciación de los bienes del activo inmovilizado como gasto necesario para producir la renta, determinada de acuerdo con la vida útil fijada por el Servicio de Impuestos Internos.

En el presente trabajo se propone utilizar equipamiento para producir los productos, por lo que es necesario determinar la depreciación de estos para un correcto análisis financiero.

De la línea con lo anterior, se procede a calcular la depreciación de los activos expuestos en la sección del plan operativo utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Precio} - \text{Valor residual}}{\text{Vida util}} * \text{Períodos}$$

El valor residual está determinado a partir del precio que se puede vender el activo al término de su vida útil, en este caso, se estima que el activo se puede liquidar por el 10% de su precio.

Por otro lado, la vida útil está determinada por la información fijada por el SII en su Tabla¹² de Vida Útil para bienes físicos del activo inmovilizado.

En consecuencia, calculando los valores de depreciación del equipamiento propuesto, se determina que el negocio percibe un valor de depreciación anual de \$403.454 [CLP].

Detalle del cálculo en la sección de Anexos (Ver Anexo H)

12.8 CAPEX

¹² https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

De la línea con la propuesta de valor, de *ofrecer un producto de excelencia*, se propone mantener un equipamiento óptimo durante todos los períodos, por lo que se utiliza el CAPEX para “reinventar” la cocina. Esto genera un costo en todos los períodos con el mismo valor que la depreciación, esto se traduce a una reinversión en todos los periodos en los activos para que se mantengan funcionando como si estuvieran nuevos al inicio de cada período.

12.9 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el monto que se debe mantener para que un negocio pueda subsistir en el corto plazo. Por esta razón, se calcula un capital de trabajo en función de mantener “en caja” 1 mes de costos operativos de la siguiente forma:

$$\text{Capital de trabajo} = 1 \text{ mes de inventario} + 1 \text{ mes de costos fijos}$$

Cabe recalcar, que el mes de inventario se calcula en función al costo de abastecer el promedio de demanda anual por mes.

Obteniéndose así, un capital de trabajo como se puede ver en la siguiente tabla (Ver tabla 20):

| Tipo Costo | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Mes de inventario | 7.234.501 | 12.236.894 | 14.561.904 | 17.328.665 | 20.621.112 |
| Mes costo fijo | 8.997.280 | 10.730.613 | 10.730.613 | 10.730.613 | 11.597.280 |
| Total capital de trabajo | 16.231.781 | 22.967.507 | 25.292.517 | 28.059.279 | 32.218.392 |

Tabla 20 Capital de Trabajo

12.10 Tasa de descuento

La tasa de descuento es necesaria al momento de evaluar un proyecto por su utilidad para determinar el valor real del dinero que se espera recibir. Es por esto, que se utiliza para calcular el VAN del proyecto.

Para el caso de la presente evaluación y dada las características de financiamiento (bancario y personal), se procede a calcular la tasa de descuento en función del WACC. Este indicador permite calcular la tasa de descuento en función del monto del crédito solicitado (D) asociado una tasa anual (Rd), capital inicial propio(E), impuestos a la utilidad (T) y CAPM (Re). Como se indica en la siguiente formula (Ver Ilustración 42):

Ilustración 42: Formula calculo WACC

$$WACC = \frac{E}{E + D} * R_E + \frac{D}{E + D} * R_D * (1 - T)$$

En consecuencia, y dado que no se conoce el R_E , se procede a calcular el CAPM de la siguiente manera utilizando la fórmula de CAPM presente (Ver Ilustración 43):

Ilustración 43: Formula calculo CAPM

$$R_E = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Con:

- r_f = Tasa libre de riesgo determinada por los bonos emitidos por el banco central (6,35%)
- β = Riesgo asociado al proyecto, determinado por el rubro, se determina a partir de la industria de restaurantes de USA. (1,3)
- R_m = Retorno de mercado, se calcula a partir del índice IPSA observando su variación en un período de 10 años (26%)

Obteniendo el CAPM se procede a reemplazar en la formula del WACC.

Recalcando que se estima la tasa del crédito bancario a partir de la información entregada por el ejecutivo del banco BICE quien reconoce una entrega de tasas del 1,4% mensual en promedio para pymes.

En consecuencia, se obtiene un WACC igual a 22,6%. Ver valores en sección Anexos (Ver Anexo I)

12.11 Estado Resultado

Para el cálculo del estado resultado y con el fin de simplificar el cálculo sin pasar a llevar variables críticas de la evaluación, se procede a utilizar los siguientes supuestos:

- Proveedor y clientes pagan al contado.
- Se mantiene deuda con el banco, es decir, pago crédito y se pide otro para mantener la razón deuda patrimonio a igual tasa.
- Utilidad negativa implica no pago de impuesto y si es positiva, el impuesto sería determinado por el SII obteniendo un monto de 27%.

- Se considera por crecimiento de demanda en el año 1, un nuevo sushero para el año 2,3 y 4, luego se agrega un tercer sushero a mitad del año 5 (operando a capacidad máxima). Esto implica un aumento de los costos de administración y ventas en los períodos mencionados.

En consecuencia, se procede a calcular el estado resultado del negocio (Ver tabla 21).

| | Estado Resultado | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
| Ingresos por actividades ordinarias | \$199.926.263 | \$ 338.167.979 | \$ 402.419.895 | \$ 478.879.675 | \$569.866.813 |
| Costo por venta | \$ 87.217.462 | \$ 147.246.181 | \$ 175.146.299 | \$ 208.347.440 | \$247.856.797 |
| Ganancia Bruta | \$112.708.801 | \$ 190.921.798 | \$ 227.273.596 | \$ 270.532.236 | \$322.010.017 |
| GAV | \$107.967.360 | \$ 128.767.360 | \$ 128.767.360 | \$ 128.767.360 | \$139.167.360 |
| Gastos Marketing | \$ 23.791.225 | \$ 12.000.000 | \$ 18.000.000 | \$ 24.000.000 | \$ 30.000.000 |
| Costos financieros | \$ 4.538.978 | \$ 4.538.978 | \$ 4.538.978 | \$ 4.538.978 | \$ 4.538.978 |
| Ganancia antes de impuesto | \$ -23.588.763 | \$ 45.615.460 | \$ 75.967.258 | \$ 113.225.897 | \$148.303.678 |
| Impuestos | \$ - | \$ 12.316.174 | \$ 20.511.160 | \$ 30.570.992 | \$ 40.041.993 |
| Utilidad neta | \$ -23.588.763 | \$ 33.299.286 | \$ 55.456.098 | \$ 82.654.905 | \$108.261.685 |

Tabla 21: Estado resultado

12.12 Flujo de Caja

Bajo los siguientes comentarios se procede a detallar el flujo de caja del negocio:

- Inventario inicial considera capital de trabajo y costos de equipamiento.
- Se suma depreciación debido a la utilización de CAPEX
- No se liquidan los activos en función de la perpetuidad.
- Amortizaciones: se paga crédito y se pide otro para mantener la razón deuda patrimonio. A su vez, se toma el supuesto que se tiene la misma tasa todos los años.
- Caja acumulada es positiva en todos los periodos, lo que implica viabilidad del proyecto.

A continuación, se presenta flujo de caja del proyecto¹³ (ver tabla 22):

¹³ Cálculos realizados para F. de Caja:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/14QwXeZNVGEPsnDY49ECV93ygs0eBN6V/edit?usp=sharing&oid=117867099743313683628&rtpof=true&sd=true>

Tabla 22: Flujo de caja del proyecto

| | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 | Año Perpetuidad |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| F. Caja Operacional | | | | | | |
| I. Operacionales | \$ 199.926.263 | \$ 338.167.979 | \$ 402.419.895 | \$ 478.879.675 | \$ 569.866.813 | \$ 569.866.813 |
| Costos operacionales | \$ 218.976.047 | \$ 288.013.541 | \$ 321.913.659 | \$ 361.114.800 | \$ 417.024.157 | \$ 417.024.157 |
| Capital de Trabajo | \$ 16.231.781 | \$ 22.967.507 | \$ 25.292.517 | \$ 28.059.279 | \$ 32.218.392 | \$ 32.218.392 |
| Impuestos | \$ - | \$ 12.316.174 | \$ 20.511.160 | \$ 30.570.992 | \$ 40.041.993 | \$ 40.041.993 |
| Depreciación | \$ 403.454 | \$ 403.454 | \$ 403.454 | \$ 403.454 | \$ 403.454 | \$ 403.454 |
| F. Caja operacional | \$ -34.878.111 | \$ 15.274.211 | \$ 35.106.014 | \$ 59.538.059 | \$ 80.985.726 | \$ 80.985.726 |
| F. Caja Inversión | | | | | | |
| Adquisición equipos | \$ 7.678.050 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Monto factibilidad caja inicial | \$ 25.000.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Venta de equipos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Reposición de equipos CAPEX | \$ 403.454 | \$ 403.454 | \$ 403.454 | \$ 403.454 | \$ 403.454 | \$ 403.454 |
| F. Caja Inversión | \$ 16.918.495 | \$ -403.454 | \$ -403.454 | \$ -403.454 | \$ -403.454 | \$ -403.454 |
| F. Caja Financiación | | | | | | |
| Obtención préstamo inicial | \$ 25.000.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Obtención préstamo al termino año | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 |
| Pago préstamo | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 | \$ 5.000.000 |
| Intereses | \$ 4.538.978 | \$ 4.538.978 | \$ 4.538.978 | \$ 4.538.978 | \$ 4.538.978 | \$ 4.538.978 |
| F. Caja Financiación | \$ 20.461.022 | \$ -4.538.978 | \$ -4.538.978 | \$ -4.538.978 | \$ -4.538.978 | \$ -4.538.978 |
| Estado Flujo Efectivo | | | | | | |
| Caja inicial | \$ - | \$ 2.501.406 | \$ 12.833.185 | \$ 42.996.766 | \$ 97.592.392 | \$ - |
| Caja acumulada | \$ 2.501.406 | \$ 12.833.185 | \$ 42.996.766 | \$ 97.592.392 | \$ 173.635.685 | \$ - |

12.13 Factibilidad Económica

En base a los flujos de caja obtenidos y al aplicar la tasa de descuento determinada por WACC igual al 22,6% se procede a presentar el VAN y TIR del proyecto. Presentando el VAN del año base (5) necesario para calcular el VAN a perpetuidad y en consecuencia la TIR.

Tabla 23: VAN y TIR del proyecto

| | |
|--------------------|------------------|
| WACC | 22,6% |
| VAN Proyecto Año 5 | \$25.918.755,90 |
| VAN Perpetuidad | \$121.743.425,58 |
| VAN Total | \$147.662.181,48 |
| TIR | 78% |

De la información detallada en la Tabla 23 se puede concluir la factibilidad del proyecto derivado a la obtención de un VAN positivo igual a \$147.662.181 [CLP] con una TIR del 78% superior en exigencia al WACC calculado.

12.14 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad determina las variaciones del VAN en función del precio y demanda. Para el presente análisis se procede a realizar el análisis por separado impactando negativamente en las variables.

12.14.1 Precio

A continuación, se presenta el análisis de sensibilidad en función del precio considerando el proyecto propuesto con precio por sushi igual a \$7.500 con un VAN positivo (ver tabla 24)

Tabla 24: Analisis de Snsibilidad para el precio

| Precio | \$ 7.500 | \$ 7.200 | \$ 6.900 | \$ 6.600 | \$ 6.300 |
|-----------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| Variación | 0 | 4% | 8% | 12% | 16% |
| VAN | \$147.662.181 | \$101.675.149 | \$ 55.659.910 | \$ 9.644.671 | \$-36.370.568 |

Se puede observar una baja sensibilidad del proyecto al disminuir la variable precio determinada por un VAN negativo al disminuir en un 16% el precio del sushi ofrecido al consumidor. Determinando la infactibilidad del proyecto si es que se debe bajar el precio a ese monto.

12.14.2 Demanda

A continuación, se presenta el análisis de sensibilidad en función del crecimiento de la demanda en el año 1.

El supuesto presentado en el presente negocio determina un crecimiento de un 9% mensual el primer año, en este análisis se incidirá en este valor (ver tabla 25).

| % Crecimiento Demanda Año 1 | 9% | 8% | 7% | 6% | 5% |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| VAN | \$147.662.181 | \$ 85.907.260 | \$ 29.513.245 | \$ -21.921.064 | \$-68.794.301 |

Tabla 25: análisis de sensibilidad demanda

A diferencia del precio, el proyecto es más sensible a variaciones con respecto a déficit del crecimiento de demanda en el primer año. Observando que, si se crece un 6% mensual en el primer año, el proyecto no es viable determinado por su VAN negativo.

12.15 Riesgos y alternativas de solución

Se presentan los siguientes riesgos críticos del negocio Ver tabla 26.

Tabla 26: Riesgos y medidas de mitigación

| Riesgo Críticos | Medida de Mitigación |
|--|---|
| Financiero: No prescindir la situación personal para solicitar el crédito necesario para la inversión inicial. Dado que no se tiene la totalidad del monto inicial. | Recurrir a un inversionista, cediendo parte de las acciones de la empresa. |
| Marketing: En atención al análisis de sensibilidad, se presenta un riesgo si no se llega a la meta de mantener un 9% de crecimiento en la demanda mensual del primer año. | Una vez observando el incumplimiento de meta pronosticado, se tendrá que recurrir a estrategias más agresivas de marketing, confiando en que la propuesta de valor fideliza al cliente. |
| Personal: No encontrar los expertos necesarios para la elaboración elite del producto | Elevar los sueldos del maestro de cocina. Sabiendo que es determinante el personal para la propuesta de valor, no se puede contar con personal no especializado al efecto. Se tendrá que sacrificar otros ámbitos del producto o servicio para suplir la pérdida de caja en el incremento de sueldo del chef. |
| Consumidor: Independiente de la estrategia de marketing de penetración de mercado, el cliente puede no probar el producto por su brecha de precios con el sushi tradicional | Si el cliente no prueba el producto, se evidencia una dificultad muy alta para subsistir. No obstante, se deberá cambiar la estrategia de marketing, proponiendo incluso dar degustaciones al público, lo que podría impactar en percibir utilidades negativas por un periodo, a modo de hacer llegar la propuesta de valor forzadamente. |

12.16 Alternativas de Solución

Restaurante de Sushi gourmet Vegetariano

Si bien, se pudo evidenciar en la sección de investigación de mercado que existe oferta de sushis vegetarianos y veganos, no existe un restaurante con la propuesta de negocios enfocado en este ámbito. Es decir, hoy en día en la Región Metropolitana, no existe un restaurante gourmet de sushi que venda exclusivamente productos veganos y/o vegetarianos.

Se propone este cambio en el modelo de negocio en donde solo cambia el segmento de clientes (Población con dieta vegana y vegetariana) y la propuesta de valor (Medio ambiente y sufrimiento animal), en función de tres factores:

En primera instancia, el crecimiento de la demanda relacionada al crecimiento de la oferta de un 8% anual en los últimos 4 años en Chile, con una población total que no consume carne de un 6% (1.5 millones de chilenos).

Por otro lado, y como se menciona al principio, no existe oferta que explote este segmento dedicado exclusivamente al sushi gourmet sin carne. Por lo que, se puede desprender un enfoque disruptivo e innovador si se aplica la propuesta.

Por último, el pescado representa el 42% del costo del sushi, esto genera una oportunidad de disminución de costos si se encuentra un sustituto vegetal con menor precio.

En consecuencia, se obtiene un nuevo segmento de clientes con un crecimiento sostenido, oportunidad de disminución de costos y una propuesta disruptiva en la actual industria de restaurantes de sushis vegetales.

Carrito de eventos

Bajo las intenciones de partir con un negocio a menor escala, se propone la alternativa de implementarlo cambiando los canales de venta, actividades claves y costos. La propuesta consiste en arrendar o comprar un “restaurante móvil” el que podrá entregar los productos físicamente en cualquier ubicación.

Se debe tener presente la disminución de demanda percibida constantemente, pero con demandas “aseguradas” en función de la ubicación. Con esta propuesta se abre la oportunidad de ofrecer el producto en distintos eventos como ferias, parques, recitales, etc, donde la oferta es limitada. Sin embargo, se debe tener cuidado con las comisiones que se adicionan por parte de productoras, municipalidades, etc.

No obstante, un punto a considerar tiene que ver con el ahorro que se percibe, pues ya no se presenta el servicio de despacho, ahorrando ese 10% percibido por la propuesta presente.

Auto Sushi

Considerando que la propuesta del presente trabajo no incorpora el retiro en local de los pedidos y que se perciben comisiones por el servicio de delivery, se presenta la alternativa de crear un espacio en el cual los clientes puedan pedir y retirar en el mismo local. Se debe tener en consideración que este tipo de alternativas requiere espacio para que el cliente espere, retire y en algunos casos, estacione.

Por otro lado, observando la oferta de comida rápida, vemos que existe variada oferta de locales que entregan un espacio para un flujo vehicular de demanda, es decir, que el consumidor recorra estaciones en donde pida, pague y retire los pedidos en su auto. Esto se ve en los platos como las hamburguesas (Mc'Donalds, Burger King, etc) y en las pizzas (Little Caesars), pero no existe presencia de locales de sushi con este modelo de negocio.

Por estas razones, se entrega la alternativa de crear un espacio para que el cliente no solo pueda retirar de forma presencial individual, sino que también en su vehículo sin tener espacio para estacionamientos que involucran un alto costo. Incidiendo en tener un modelo disruptivo de canales, abaratar costos de servicio delivery pero aumentando la inversión, y que aumente la demanda de clientes debido a que se abarcara el segmento de personas que no pide comida a domicilio.

13. Conclusiones

A partir de lo estudiado en el presente trabajo, se puede determinar que existe un mercado competitivo pero atractivo para la realización de un negocio de las características que el trabajo propone, determinada por su continuo crecimiento y preferencias de los consumidores.

En primera instancia, a partir del análisis PEST realizado, se pudo determinar que Chile presenta un entorno semi estable por temas políticos y económicos para la entrada de un nuevo negocio, determinada por su proceso constituyente y marchas reiteradas derivadas del estallido social, y temas inflacionarios continuos provenientes durante el período de confinamiento. No obstante, mantiene un segmento social (GSE AB C1a) dispuesto a demandar productos como los que se propone en el presente trabajo y un ambiente e infraestructura tecnológica bien desarrollado para todo lo necesario que requiere implementar un restaurante virtual.

Considerando el mercado del presente negocio, se observa que la industria gastronómica del país si bien estuvo afectada en primera instancia por la pandemia por COVID-19, pudo reposicionarse en función al desarrollo del delivery. Manteniendo crecimientos importantes en los últimos años tanto en restaurantes como las empresas de delivery. Haciendo referencia a que se presenta un mercado en constante alza en los dos ámbitos.

Mas en específico, la demanda de sushis presenta un porcentaje de crecimiento anual del 19% y es el plato preferido de los consumidores del país. Evidenciando este comportamiento en la encuesta realizada en la sección de investigación de mercado contestada por 187 personas, y los datos entregados por las diferentes empresas de delivery. Lo que permite concluir que el lugar donde se propone situar el restaurante, se trata de un ambiente que prefiere esta oferta en gran proporción, incidiendo en mantener una demanda si se logra entender las preferencias de los consumidores dentro de este plato en específico.

Se debe tener en cuenta las distintas amenazas presentes en la industria derivadas de un consumidor que percibe una gran oferta, por lo que es necesario dedicar exclusivo énfasis en el valor diferenciado de la propuesta.

En función de lo anterior, mediante la investigación de mercado se ha logrado comprobar cuáles son los principales atributos para elección del local de sushi. El primero de estos es el sabor. No obstante, el consumidor reconoce que predomina el factor precio en una gran escala, eligiendo así, el sushi en función de su relación precio / calidad. Es por esta razón que, al momento de preguntar por los restaurantes preferidos por los consumidores, un gran porcentaje reconoció las grandes cadenas. Incluso recibiendo menos del 2% de nombres de restaurantes Gourmet.

Las grandes cadenas presentan un sushi tradicional en donde su foco está en competir en precios, dejando de lado la calidad. El consumidor, al elegir el sushi por su relación precio / calidad y bajo los resultados del benchmark en donde se reconoce la gran brecha de precios entre estos, tiene sentido que el consumidor elija los sushis tradicionales en la mayoría de los casos.

No obstante, si se propone una estrategia de elaboración de producto elite bajo lo detectado en la entrevista para elaborar un sushi, donde refiere precisamente a la necesidad de contar con profesionales especializados, se le puede ganar en el atributo sabor a las grandes cadenas y más aún, en la experiencia percibida por el consumidor como se pudo evidenciar en el MVP donde se realizó esta comparación.

Por otra parte, se puede observar que el cliente vivirá una experiencia gourmet si es que el sushi está elaborado por profesionales especializados y cuidando la presentación de este. Por lo que se debe dar énfasis en todo lo operativo para llegar a elaborar un sushi de este estilo que permitirá tener un producto de mejor calidad que las grandes cadenas de sushi y preferidas mayoritariamente por los consumidores.

Continuando con lo anterior, no solo se debe ganar en sabor, también se debe ganar en precio. En atención a los bajos costos que deben percibir las grandes cadenas, estas pueden mantener precios muy competitivos que nunca se podrán superar pero si se ajusta el negocio a un modelo de negocios basado en la reducción de costos sin sacrificar ni un solo punto de calidad, se puede entrar a competir con un precio levemente mayor a los sushis tradicionales, dando la posibilidad al consumidor de sushi, de vivir una experiencia gourmet a un precio muy inferior al que acostumbra a percibir.

Esta disminución de costos se logra utilizando un modelo de negocios en función a un restaurante virtual, prescindiendo de altos costos iniciales como también operativos.

Para hacer llegar la propuesta al cliente se debe hacer presente que el consumidor tiene un comportamiento positivo, aumentando su disposición a pagar si prueba un sushi de alta calidad, por lo que se debe explotar este ámbito para generar la estrategia de marketing posteriormente fidelizando al cliente.

Así las cosas, la presente propuesta de negocio ofrece un sushi gourmet a un precio de \$7.500 [CLP] con una diferencia de \$1.700 [CLP] con el promedio de sushis tradicionales. Bajo los costos que percibe y se detallan en las secciones, sumado a la demanda estimada, el proyecto presenta en los primeros 5 años un VAN de \$25.918.755 CLP sumado a un VAN de \$121.743.425 a perpetuidad obteniendo un VAN total de \$147.662.181 y una TIR de 78% con una tasa de descuento de 22,6% concluyendo la factibilidad de este y su viabilidad.

14. Bibliografía

- [1] Latercera (2021) *Más de la Mitad de los restaurantes Instauraron Venta online por la pandemia, Pero el 36% tuvo que cerrar, La Tercera*. La Tercera. Available at: <https://www.latercera.com/earlyaccess/noticia/mas-de-la-mitad-de-los-restaurantes-instauraron-venta-online-por-la-pandemia-pero-el-36-tuvo-que-cerrar/CBD4ELM47FH6DEYNO55W5PUFMI/> (Accessed: November 28, 2022).
- [2] *Soluciones para Empresas e Instituciones Públicas* (2021) Edenred. Available at: <https://edenred.cl/> (Accessed: November 28, 2022).
- [3] Financiero, D. (2022) *Ventas de Comida Rápida registran UN aumento en 2021, Pero Aún no Alcanzan Niveles previos a la pandemia: Diario Financiero, ir a*. Available at: [https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/ventas-de-comida-rapida-crecen-en-2021-pero-aun-no-alcanzan-niveles#:~:text=Un%20alza%20de%2062%2C6,Servicios%20y%20Turismo%20\(CNC\)](https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/ventas-de-comida-rapida-crecen-en-2021-pero-aun-no-alcanzan-niveles#:~:text=Un%20alza%20de%2062%2C6,Servicios%20y%20Turismo%20(CNC)) (Accessed: November 28, 2022).
- [4] ADN, R. (2022) *Radio ADN en Vivo, Radio ADN en vivo*. Available at: <https://envivo.adnradio.cl/> (Accessed: November 28, 2022).
- [5] Latercera (2021) *El impacto que tuvo la pandemia en las ventas de delivery de locales de comida en 2020, La Tercera*. La Tercera. Available at: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-impacto-que-tuvo-la-pandemia-en-las-ventas-de-delivery-de-locales-de-comida-en-2020/JWJH4NSXLVGAFEGPRLK6JUX3IU/#:~:text=delivery-,El%20impacto%20que%20tuvo%20la%20pandemia%20en%20las%20ventas%20de,locales%20de%20comida%20en%202020&text=De%20acuerdo%20a%20estimaciones%20de,%2C7%25%20respecto%20a%202019> (Accessed: November 28, 2022).
- [6] Sushilab, T. (2022) *Chile Lidera el consumo de sushi en Latinoamérica, SUSHILAB*. Available at: <https://www.sushilab.cl/2022/05/27/chile-lidera-el-consumo-de-sushi-en-latinoamerica/> (Accessed: November 28, 2022).
- [7] El Mostrador (2021) *Estudio Revela que la Categoría Favorita de los chilenos a la hora de pedir delivery son Los Postres, El Mostrador*. Available at: <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2021/10/05/estudio-revela-que-la-categoria-favorita-de-los-chilenos-a-la-hora-de-pedir-delivery-son-los-postres/> (Accessed: November 25, 2022).
- [8] El Mostrador (2021) *Estudio Revela que la Categoría Favorita de los chilenos a la hora de pedir delivery son Los Postres, El Mostrador*. Available at: <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2021/10/05/estudio-revela->

que-la-categoria-favorita-de-los-chilenos-a-la-hora-de-pedir-delivery-son-los-postres/ (Accessed: November 28, 2022).

- [9] Villarán Karen Weinberger (2009) *Plan de negocios: Herramienta Para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: USAID.
- [10] Malhotra, N.K. (1997) *Investigación de Mercados: Un Enfoque práctico*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- [11] Fahey, L. and Narayanan, V.K. (1986) *Macroenvironmental analysis for Strategic Management*. Saint-Paul, MN: West.
- [12] Porter, M.E. and Campos, E.B. (2012) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- [13] Spendolini, M.J. (1992) *The benchmarking book*. New York: AMACOM.
- [14] Ries, E. et al. (2021) *El Método Lean startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando La Innovación Continua*. Barcelona: Deusto.
- [15] Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2013) *Business model generation A handbook for visionaries, game changers, and Challengers*. New York: Wiley & Sons.
- [16] BOSCH, MÁXIMO y GOIC, MARCEL. [2020]. Modelos de Segmentación. [Diapositivas]
- [17] *Chile Panorama General (2022) World Bank*. Available at: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview> (Accessed: November 28, 2022).
- [18] *Chile Panorama General (2022) World Bank*. Available at: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview> (Accessed: November 28, 2022).
- [19] (2022) *Fitch Ratings: Credit Ratings & Analysis for Financial Markets*. Available at: <https://www.fitchratings.com/research/es/corporate-finance/nueva-constitucion-en-chile-crea-incertidumbre-sobre-las-inversiones-corporativas-10-05-2022> (Accessed: November 28, 2022).
- [20] (2022) *Fitch Ratings: Credit Ratings & Analysis for Financial Markets*. Available at: <https://www.fitchratings.com/research/es/corporate-finance/nueva-constitucion-en-chile-crea-incertidumbre-sobre-las-inversiones-corporativas-10-05-2022> (Accessed: December 13, 2022).
- [21] Emol, T.M.J.P. (2022) *Se recupera La totalidad de empleos perdidos por la pandemia y Tasa de Ocupación Sube Con Fuerza, Pontificia Universidad Católica de Chile*. Pontificia Universidad Católica. Available at:

<https://www.uc.cl/noticias/se-recupera-la-totalidad-de-empleos-perdidos-por-la-pandemia-y-tasa-de-ocupacion-sube-con-fuerza/> (Accessed: November 28, 2022).

- [22] *Resumen ipom Junio 2022 - Banco Central de Chile (2022) Resumen IPoM Junio 2022 - Banco Central de Chile.* Available at: <https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-junio-2022> (Accessed: November 28, 2022).
- [23] *Smart factory (2021) Deloitte Chile.* Available at: <https://www2.deloitte.com/cl/es.html> (Accessed: November 28, 2022).
- [24] Ruiz, A. (2022) *El delivery de Comida Crece 175% Mientras Las Tiendas de Conveniencia expanden su negocio, commerce.* Available at: <https://marketing4ecommerce.cl/el-delivery-de-comida-crece-175-mientras-las-tiendas-de-conveniencia-expanden-su-negocio/> (Accessed: November 28, 2022).
- [25] *Fast recovery in chile: What this means for Latin America... (2022) Euromonitor.* Available at: <https://www.euromonitor.com/article/fast-recovery-in-chile-what-this-means-for-latin-america-and-consumer-foodservice> (Accessed: November 28, 2022).
- [26] corporativa, I. (2021) *Líder en Tecnología y Telecomunicaciones, Entel.* Available at: <https://informacioncorporativa.entel.cl/> (Accessed: November 28, 2022).
- [27] *Restaurant scene 2022 - oracle (2022).* Available at: <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/oracle-restaurant-scene-2022-uae.pdf> (Accessed: November 28, 2022).
- [28] *Sectores Economicos´ índices de Ventas de Servicios - ine.cl (2021).* Available at: [https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2021/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-diciembre-2021.pdf](https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2021/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-diciembre-2021.pdf) (Accessed: December 13, 2022).
- [29] *Inicio (2022) Achiga.* Available at: <https://www.achiga.cl/> (Accessed: November 28, 2022).
- [30] Editor (2018) *Sushi es el delivery más requerido por los Chilenos Según pedidosya, Web Diario La Región.* Available at: <https://www.diariolaregion.cl/sushi-es-el-delivery-mas-requerido-por-los-chilenos-segun-pedidosya/> (Accessed: November 28, 2022).
- [31] *Chile Lidera el consumo de sushi en Latinoamérica (2018) Aqua.* Available at: <https://www.aqua.cl/2018/12/12/chile-lidera-consumo-sushi-latinoamerica/> (Accessed: November 28, 2022).

- [32] Bobadilla, P. (2021) *Todo lo que debes sobre el delivery de sushi en Chile, América Retail*. Available at: <https://www.america-retail.com/chile/todo-lo-que-debes-sobre-el-delivery-de-sushi-en-chile/> (Accessed: November 13, 2022).
- [33] *Rappi entregó más de 20.000 Pedidos de sushi a la Semana Durante mayo de 2021 (2021) OSSOM!* Available at: <https://ossom.cl/rappi-entrego-mas-de-20-000-pedidos-de-sushi-a-la-semana-durante-mayo-de-2021/> (Accessed: November 13, 2022).
- [34] *Rappi entregó más de 20.000 Pedidos de sushi a la Semana Durante mayo de 2021 (2021) OSSOM!* Available at: <https://ossom.cl/rappi-entrego-mas-de-20-000-pedidos-de-sushi-a-la-semana-durante-mayo-de-2021/> (Accessed: November 13, 2022).
- [35] *Resultados Encuesta empresas ante mayores aperturas Octubre 2021 - achiga (2021)*. Available at: <https://www.achiga.cl/wp-content/uploads/2020/08/Resultados-Encuesta-Empresas-ante-mayores-aperturas-October-2021-Restaurantes-o-locales-de-comida-rapida.pdf> (Accessed: November 13, 2022).
- [36] Financiero, D. (2020) *Pedidosya Consolida SU primer Lugar Entre Las Aplicaciones de última Milla: Diario Financiero, ir a*. Available at: <https://www.df.cl/empresas/industria/pedidosya-consolida-su-primer-lugar-entre-las-aplicaciones-de-ultima-milla> (Accessed: November 13, 2022).
- [37] Latercera (2021) *El impacto que tuvo la pandemia en las ventas de delivery de locales de comida en 2020, La Tercera*. La Tercera. Available at: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-impacto-que-tuvo-la-pandemia-en-las-ventas-de-delivery-de-locales-de-comida-en-2020/JWJH4NSXLVGAFEGPRLK6JUX3IU/#:~:text=US%24820%20millon es,-,Esto%20se%20traduce%20en%20un%20alza%20de%2069%2C7%25%20respecto,23%2C9%25%20en%202020>. (Accessed: November 13, 2022).
- [38] *Noticias Seleccionadas (2019) Etcheberry Consultores RSS*. Available at: <http://www.jec.cl/articulos/?p=129471#:~:text=Para%20el%20director%20nacional%20de,lugar%20y%20hora%20que%20sea>. (Accessed: November 13, 2022).
- [39] Arenas, P.V. (2022) *Las dark kitchens crecen y se consolidan en Chile, impulsando a emprendedores y expandiendo el mercado gastronómico*, [40] *Forbes Chile*. Available at: <https://forbes.cl/negocios/2022-02-09/las-dark-kitchens-crecen-y-se-consolidan-en-chile-impulsando-a-emprendedores-y-expandiendo-el-mercado-gastronomico/> (Accessed: November 13, 2022).

15. Anexos

Anexo A Benchmark

Piso Uno | - | <https://pisounorestaurant.cl/>

Sta. Magdalena 116, Providencia.

Lunes a domingo 13:00 – 20:00

Características destacables: Presentación, imagen de marca: joven, elegante, bar, “ondero”. Buen radio de cobertura domicilio, fácil de pedir.

Falencias: Menos variedad de oferta en delivery.

Comentario chef: Muy buena calidad sushi gourmet, alta calidad, alta profesionalidad por el restaurante, saben atacar los productos y tener las mejores preparaciones, nombres japoneses y productos internacionales mezcla. Fusión de productos.

Bar Jardín Secreto | - | <https://www.barjardinsecreto.cl>

Alonso de Córdova 2417, Vitacura.

Lunes a Domingo 13:00 – 23:00

Características destacables: Estética del local, imagen de marca: gourmet, calidad.

Falencias: No presenta opción delivery

El mejor sushi de Santiago, el itamae es elite, fusión de productos, buenos montajes, muy buena calidad de productos, productos frescos, arroz tibio, mantienen temperatura.

Experiencia gourmet absolutamente.

Tanaka | “Peruvian Fusion Sour” | <https://tanaka.cl>

Av. El Rodeo 13032, Lo Barnechea; Alonso de Córdova 4248, Vitacura.

Martes a Domingo 13:00 – 23:45

Características destacables: Experiencia en local, imagen de marca: gourmet, rápido de pedir página web.

Falencias: Delivery solo de 18:00 a 22:30 y radio estrecho, solo en comuna.

No buena presentación. No son vanguardista de alta calidad de productos, tienen variedad, pero no llegan a un buen nivel.

Naoki | “Creamos sensaciones inolvidables” | <https://naoki.cl>

Av. Vitacura 3875, Vitacura.

Lunes a sábado 12:00 – 23:00

Características destacables: Presentación, comunicación de su propuesta de valor (ingredientes, calidad), imagen de marca: gourmet, calidad. Solo se puede pedir por whatsapp, al momento de entrar url invalido.

Falencias: Precios altos con respecto a la competencia, página web con fallas.

Mismos comentarios que piso uno.

Sabor y Aroma | - | <https://www.restaurantsaboryaroma.cl>

Avenida Raúl Labbé 12559, Lo Barnechea.

No especifica

Características destacables: Estética, uso de elementos tradicionales japoneses kanjis (sinogramas utilizados en la escritura del idioma japonés).

Falencias: RRSS y pagina webs deficientes, escasas acciones de marketing, no llegan a la reina, providencia ni Ñuñoa, bajo radio de cobertura.

Es gourmet por montaje y detalles, pero por calidad y reseñas, no se percibe como gourmet.

Niu | “El mejor sushi y lo sabes” | <https://www.niusushi.cl>

Región Metropolitana: San Miguel, La Cisterna, Santiago, La Florida, Maipú, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Peñalolén, La Reina, Vitacura, Quilicura, Lo Barnechea, Colina.

Región de Valparaíso: Concón, Viña del Mar, Villa Alemana.

Región del Maule: Talca.

Región del Libertador Bernardo O’Higgins: Machalí.

Lunes a sábado 12:00 – 23:30

Características destacables: Uso de RRSS (instagram, facebook), alta cantidad de locales, estética, posee alta variedad de sushi y salsas (con costo extra \$2.225 promedio), buena estrategia de marketing activa y atractiva, opciones para diferentes dietas (vegetariana, vegana, keto), presencia de diversas ofertas.

Falencias: Página web no funciona de manera óptima (demora en mostrar locales)

Comentario Chef: Baja calidad, salsas mal emulsionadas, cobertura baja y arroz seco.

Sushi House | - | <https://www.sushihouse.cl>

Cerrado por efectos de pandemia.

Comentario Chef: Mediana calidad, sabores tradicionales con poca fusión, sin mucho riesgo.

Sakura | “La comunidad de sushi más grande de Chile” | <https://www.sakuraexpress.cl/>

Las Condes, La Dehesa, La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa, Vitacura.

Lunes a domingo 12:00 – 23:00

Características destacables: Experiencia, calidad, ofertas, uso de RRSS, locales en diferentes comunas, opciones para diferentes dietas (vegetariana, vegana, keto).

Falencias: Estética, no da la impresión de ser opción gourmet.

Comentario Chef: Mediana calidad, sabores tradicionales con poca fusión, sin mucho riesgo. Apuntan a mantener tradición japonesa.

Mizu | - | www.mizusushi.cl

Av. Chicureo 1920, Colina.

Lunes a viernes 12:30 – 22:00

Características destacables: -

Falencias: Página web no funcional, información no disponible.

Comentario Chef: Mediana calidad, sabores tradicionales con poca fusión, sin mucho riesgo. Apuntan a mantener tradición japonesa.

Sushi Blues | “Premium & express” | <https://www.sushibluesexpress.cl>

Las Condes, Providencia, La Reina, La Florida, Ñuñoa, Santiago, Vitacura, Huechuraba, San Miguel, Peñalolén, Independencia, La Dehesa.

No hay información 10:00 – 22:30

Características destacables: Presente con locales en centros comerciales, opción vegetariana, promociones disponibles.

Falencias: No se encuentra información básica fácilmente (horario, por ejemplo)

Baja calidad, foco en vender barato dejando de lado sabor y calidad.

Anexo B Cuestionario

1. Edad: (R: Respuesta abierta)
2. Género: (R: Masculino, femenino, prefiero no decirlo)
3. ¿En qué comuna resides? (R: Respuesta abierta)
4. Ocupación: (R: Trabajador, estudiante, desempleado)
5. ¿Cuál es tu actual dieta? (R: Omnívora, Pescetariana, Vegetariana, Vegana, otra)
6. ¿Cuál es tu plato preferido al momento de pedir comida a domicilio? (R: Hamburguesas/Sandwich, Pizzas, Sushi, Platos gourmet, Tacos)
7. ¿Cuál de estas comidas prefieres consumirla en tu domicilio por sobre consumirlas en un local? (R: Hamburguesas/Sandwich, Pizzas, Sushi, Platos gourmet, Tacos, Solo como en local)
 - 7.1. ¿Por qué? (R: Respuesta abierta)
8. ¿Cuántas veces al mes consumes sushi? (R: Nunca como sushi, Como sushi pero no todos los meses, Entre 1 o 2 veces al mes, Entre 2 o 3 veces al mes, Entre 3 o 4 veces al mes, Más de 4 veces al mes)
9. ¿Prefieres consumir sushi en un local o pedirlo a domicilio? (R: Domicilio, Local, Indiferente)
10. ¿Por qué preferiría comer sushi en vez de otra comida? (puede seleccionar más de una opción) (R: Precio, Variedad de sabores, Gusto, Comodidad, Diferentes salsas, Su aporte nutritivo, El ambiente que genera, Tradición, Disponibilidad para mi dieta, No preferiría comprar sushi por sobre otra comida)
11. ¿Con qué término asocia la palabra gourmet? (puede seleccionar más de una opción) (R: Comida preparada profesionalmente, Comida estéticamente llamativa, Comida muy sabrosa, Comida cara)
12. ¿Compra frecuentemente en alguno de estos locales de sushi? (R: Tanaka, Naoki, Bagá, Niu Sushi, Sushi House, Sakura, Mizu, Sushi Blues, Karai, No compro frecuentemente)

13. Si seleccionó uno de los locales de la pregunta anterior, ¿podría especificar por qué compra frecuentemente en el local seleccionado? Si su respuesta fue otro, ¿podría indicar el nombre del local y su justificación? (R: Respuesta abierta)
14. ¿Cuál es su plataforma preferida para comprar sushi a domicilio? (R: Rappi, Pedidos Ya, Uber Eats, Pido por la página del local, Ninguna, No lo recuerdo)
15. Al momento de elegir un local de sushi, ¿qué tan relevante es para usted que el envase del sushi NO sea de plástico? (R: No es relevante 1 – 5 Muy relevante)
16. Al momento de elegir un local de sushi ¿Qué tan relevante es para usted la variedad de salsas disponibles para complementar su comida? (R: No es relevante 1 – 5 Muy relevante)
17. Seleccione la importancia de cada factor para volver a comprar en el local donde consumió sushi a domicilio (R: Matriz de importancia: nada importante, poco importante, importante, muy importante; sabor del sushi, presentación del sushi, no pagar por salsas y palitos extras, servicio al cliente, compra fácil, tiempo de llegada del pedido, precio)
18. ¿Qué factor le invitaría usted a NO volver a pedir sushi en un local? (Precio, atención, sabor, cobros engorrosos, empaque no reciclable, presentación del sushi, rapidez del pedido, plataforma difícil de usar)
19. Considerando un sushi gourmet con un sabor destacable, empaque compostable y variedad de salsas. ¿Cuánto estaría dispuesto@ a pagar por un roll (10 piezas) con estas características? (Menos de \$3.000, Entre \$3.000 a \$4.000, Entre \$4.000 a \$5.000, Entre \$5.000 a \$6.000, entre \$6.000 a \$7.000, entre \$7.000 a \$8.000, Más de \$8.000)
20. Considerando un sushi gourmet con un sabor destacable, empaque compostable, variedad de salsas y un precio igual al seleccionado en la pregunta anterior, ¿Usted compraría este sushi? (R: Sí, no, tal vez)

Anexo C Entrevista

1. ¿Qué perfil suele tener el cliente que se acerca a su restaurante?

En la semana personas de trabajo sin problemas de pagar un pedido completo (1-2 rolls con bebestible y aperitivo dependiendo de la compañía) y fin de semanas pedidos más grandes. Es un cliente con buena situación económica. En Huechuraba van personas más adultas y cobro más caro, pero en La Reina es más joven el público y cobro menos.

A la gente le gusta el estacionamiento al momento de comer en local.

2. ¿Cómo logró usted la fidelidad de su clientela?

Es una larga historia, pero resumidamente, en el local de Huechuraba no podía subir las ventas por lo que decidí realizar una investigación de mercado. Nos dimos cuenta de que es necesario invertir en elaborar un muy buen sushi, con buen sabor y más productos. La forma de hacer eso, era contratando personas que hayan estudiado gastronomía, si bien un maestro sushero tiene experiencia, no tiene las aptitudes de generar un sushi competitivo en sabor y calidad. Luego de contratar a las personas correctas, pude ver como mis ventas aumentaron en 3 meses al doble y pude abrir un segundo local en la reina.

3. ¿Cuántos años lleva involucrado en el rubro?

4 años en el rubro

4. ¿Qué otros productos cree usted que se deben ofrecer además de sushi?

El sushi se pide en mayor proporción en las tardes por lo que ofrecer otro tipo de comida te permite vender en otros horarios, acá no hay solo sushi pero el sushi que hay es de muy buena calidad. Por otro lado, ofrecer bebidas alcohólicas te entrega una buena cantidad de ingresos extra con un muy buen margen.

5. ¿Por qué una dark kitchen y no un restaurante con disponibilidad de servir sus platos presencialmente?

La dark kitchen te permite abaratar muchos gastos, pero por otro lado debes considerar la comisión que te cobran las aplicaciones de reparto y vender bebidas alcohólicas es más complicado. Los márgenes son distintos y no hay mucha diferencia, pero para empezar está muy bien una dark kitchen por sus costos iniciales.

6. ¿Cuáles son los riesgos que se corre al abrir una dark kitchen?

No muchos, pero debes elegir bien tu operador logístico por las comisiones y repartidores.

7. ¿Por qué plataforma se puede comprar sus productos?

Utiliza Justo, Rappi, Uber eats y pedidos ya. Todas son buenas solo que Justo es la más barata, las otras te cortan como un %28, %30 y justo como %12.

8. ¿Cómo se dá a conocer el restaurante?

Instagram y agencia de publicidad. 1 millón en total.

9. ¿Cuentan con alguna promoción? ¿Qué tanto influyen las promociones en el aumento de utilidades? ¿Hay algún día que usted considera con mayor importancia que otros?

Sushi del día me va bastante bien. Los fines de semana.

Anexo D Formulario MVP

Formulario Degustación

Nombre: _____

Número de sushi: _____

I. Evalúe del 1 al 7 (1 nota más baja y 7 nota más alta) y comente los diferentes elementos a continuación:

1) Presentación del sushi: _____ V _____

Comentarios: _____

2) Sabor del sushi: _____ V _____

Comentarios: _____

3) Salsas: _____

4) Empaque _____ : Palitos: _____

Comentarios: _____

II. Bajo sus parámetros de una experiencia gourmet ¿Usted podría decir que está consumiendo un sushi gourmet? Comente.

III. ¿Qué precio pagaría por los Rolls consumidos?

Valor sushi con pescado: _____

Valor sushi Veggie: _____

Anexos E Datos Benchmark

| Numero | Nombre Restaurante | Comuna | Tipo | Calidad según chef | Precio por roll | Delivery |
|--------|--------------------|------------------------------------|-------------|--------------------|-----------------|----------|
| 1 | Naoki | Vitacura | Gourmet | 8 | 16100 | 1 |
| 2 | Tanaka | Vitacura y La Dehesa | Gourmet | 6 | 13.000 | 1 |
| 3 | Piso uno | Providencia | Gourmet | 8 | 9.600 | 1 |
| 4 | Sabor y Aroma | Lo Barnechea | Gourmet | 4 | 9900 | 1 |
| 5 | El Jardín secreto | Vitacura, Las condes y Providencia | Gourmet | 10 | 12800 | 1 |
| 6 | Sakura | Variadas | Tradicional | 5 | 6200 | 1 |
| 7 | Niu sushi | Variadas | Tradicional | 4 | 6000 | 1 |
| 8 | Sushi blues | Variadas | Tradicional | 3 | 5800 | 1 |
| 9 | Mizu | Variadas | Tradicional | 5 | 5800 | 1 |
| 10 | Sushi house | Variadas | Tradicional | 5 | 5200 | 1 |

Anexos F Inversión Inicial

| Equipamiento cocina | | | | | |
|----------------------|--------------------------------------|---------------------|-----------|---------------------|---------------------|
| N | Nombre | Precio | Cantidad | Total sin iva | Costo total con IVA |
| 1 | Freidora electrica | \$ 109.244 | 1 | \$ 109.244 | \$ 130.000 |
| 2 | Meson mural 140cm | \$ 125.210 | 4 | \$ 500.840 | \$ 596.000 |
| 3 | Congeladora 522 Lts | \$ 420.160 | 1 | \$ 420.160 | \$ 499.990 |
| 4 | Fogon dos platos | \$ 117.639 | 1 | \$ 117.639 | \$ 139.990 |
| 5 | Selladora al vacío | \$ 252.101 | 1 | \$ 252.101 | \$ 300.000 |
| 6 | Licuadaora | \$ 50.420 | 1 | \$ 50.420 | \$ 60.000 |
| 7 | Depósito Gn Acero Inoxidable 19.5 LT | \$ 16.798 | 4 | \$ 67.193 | \$ 79.960 |
| 8 | Depósito Gn Acero Inoxidable 11.5 LT | \$ 10.924 | 4 | \$ 43.697 | \$ 52.000 |
| 9 | Repisa mural | \$ 117.647 | 2 | \$ 235.294 | \$ 280.000 |
| 10 | Basurero plastico | \$ 31.924 | 1 | \$ 31.924 | \$ 37.990 |
| 11 | Bowl Inoxidable Cocina Alto 9 Lt | \$ 7.555 | 3 | \$ 22.664 | \$ 26.970 |
| 12 | Frigobar 67 Lts | \$ 92.429 | 2 | \$ 184.857 | \$ 219.980 |
| 13 | Pesa | \$ 21.000 | 1 | \$ 21.000 | \$ 24.990 |
| 14 | Arrocera | \$ 58.815 | 1 | \$ 58.815 | \$ 69.990 |
| 15 | Visicooler 560LT | \$ 508.227 | 1 | \$ 508.227 | \$ 604.790 |
| 16 | Miniprimer | \$ 37.815 | 1 | \$ 37.815 | \$ 45.000 |
| 17 | Refrigerador 1 puerta 500LT | \$ 1.067.227 | 1 | \$ 1.067.227 | \$ 1.270.000 |
| 18 | Fondos Acero inoxidable | \$ 33.605 | 2 | \$ 67.210 | \$ 79.980 |
| 19 | Sartenes | \$ 29.412 | 3 | \$ 88.235 | \$ 105.000 |
| 20 | Contenedores | \$ 43.702 | 2 | \$ 87.403 | \$ 104.010 |
| 21 | Mueble bodega | \$ 50.412 | 1 | \$ 50.412 | \$ 59.990 |
| Total Equipos | | \$ 3.202.265 | -- | \$ 4.022.378 | \$ 4.786.630 |

| Equipamiento externo | | | | | |
|----------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|---------------------|
| N | Nombre | Precio | Cantidad | Total | Costo total con IVA |
| 1 | Comandera | \$ 50.412 | 1 | \$ 50.412 | \$ 59.990 |
| 2 | Tablet | \$ 58.815 | 1 | \$ 58.815 | \$ 69.990 |
| Total Equipos | | \$ 109.227 | -- | \$ 109.227 | \$ 129.980 |

| Utensilios de cocina | | | | | |
|-------------------------|------------------------|------------------|-----------|-------------------|---------------------|
| N | Nombre | Precio | Cantidad | Total | Costo Total con IVA |
| 1 | Colador Inoxidable 3LT | \$ 8.403 | 2 | \$ 16.807 | \$ 20.000 |
| 2 | Mamaderas | \$ 1.420 | 20 | \$ 28.403 | \$ 33.800 |
| 3 | Tablas | \$ 4.193 | 5 | \$ 20.966 | \$ 24.950 |
| 4 | Esterilla | \$ 1.672 | 20 | \$ 33.445 | \$ 39.800 |
| 5 | Aceite | \$ 2.000 | 40 | \$ 80.000 | \$ 95.200 |
| Total Utensilios | | \$ 15.689 | -- | \$ 179.622 | \$ 213.750 |

| Indumentaria Personal y equipamiento extra | | | | | |
|--|-------------------------|-------------------|-----------|-------------------|---------------------|
| N | Nombre | Precio | Cantidad | Total | Costo total con IVA |
| 1 | Zueco Chef Works Negro | \$ 16.807 | 8 | \$ 134.454 | \$ 160.000 |
| 2 | Pechera Clasica | \$ 5.882 | 8 | \$ 47.059 | \$ 56.000 |
| 3 | Chaqueta Montreal Negra | \$ 21.000 | 8 | \$ 168.000 | \$ 199.920 |
| 4 | Equipamiento higiénico | \$ 8.403 | 8 | \$ 67.227 | \$ 80.000 |
| 5 | Equipamiento de Aseo | \$ 58.824 | 1 | \$ 58.824 | \$ 70.000 |
| Total equipos | | \$ 110.916 | -- | \$ 475.563 | \$ 565.920 |

| Costos iniciales operativos | | | | | |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------|-----------|---------------------|---------------------|
| N | Nombre | Precio | Cantidad | Total | Costo total con IVA |
| 1 | Pagina Web | \$ 240.000 | 1 | \$ 240.000 | \$ 285.600 |
| 2 | Tramites Societarios | \$ 400.000 | 1 | \$ 400.000 | \$ 400.000 |
| 3 | Cuota garantía arriendo | \$ 1.300.000 | 1 | \$ 1.300.000 | \$ 1.300.000 |
| Total equipos | | \$ 1.940.000 | -- | \$ 1.940.000 | \$ 1.985.600 |

| Estudio plan de negocios | | | | | |
|---------------------------------------|--|-------------------|-----------|-------------------|---------------------|
| N | Nombre | Precio | Cantidad | Total | Costo total con IVA |
| 1 | MVP | \$ 126.050 | 1 | \$ 126.050 | \$150.000 |
| 2 | Cuestionario | \$ 25.210 | 1 | \$ 25.210 | \$30.000 |
| 3 | Licenciado Ingeniería Civil Industrial UCH | \$ 800.000 | 1 | \$ 800.000 | \$800.000 |
| Total Estudio Plan de negocios | | \$ 951.261 | -- | \$ 951.261 | \$ 980.000 |

| Resumen inversión inicial (sin capital de trabajo) | | | |
|--|--|---------------------|---------------------|
| N | Nombre | Total | Costo total con IVA |
| 1 | Equipamiento cocina | \$ 4.022.378 | 4.786.630 |
| 2 | Equipamiento externo | \$ 109.227 | 129.980 |
| 3 | Utensilios de cocina | \$ 179.622 | 213.750 |
| 4 | Indumentaria Personal y equipamiento extra | \$ 475.563 | 565.920 |
| 5 | Costos operativos | \$ 1.940.000 | \$ 1.985.600 |
| 6 | Estudio Plan de negocios | \$ 951.261 | \$ 980.000 |
| Total | | \$ 7.678.050 | \$ 8.661.880 |

| Resumen Inversión Inicial (con capital de trabajo) | | | |
|--|--|---------------------|----------------------|
| N | Nombre | Total | Costo total con IVA |
| 1 | Equipamiento cocina | \$ 4.022.378 | \$ 4.786.630 |
| 2 | Equipamiento externo | \$ 109.227 | \$ 129.980 |
| 3 | Utensilios de cocina | \$ 179.622 | \$ 213.750 |
| 4 | Indumentaria Personal y equipamiento extra | \$ 475.563 | \$ 565.920 |
| 5 | Costos operativos | \$ 1.940.000 | \$ 1.985.600 |
| 6 | Estudio Plan de negocios | \$ 951.261 | \$ 980.000 |
| 7 | Capital de Trabajo | \$16.231.459 | \$ 16.231.459 |
| Total | | \$23.909.509 | \$ 24.893.339 |

| Inversión Inicial Total | | | |
|--------------------------------|--|---------------------|----------------------|
| N | Nombre | Total | Costo total con IVA |
| 1 | Inversión inicial con capital de trabajo | \$23.909.509 | \$ 24.893.339 |
| 2 | Monto Factibilidad Caja | \$26.090.169 | \$ 26.090.169 |
| Total Inversión inicial | | \$49.999.678 | \$ 50.983.508 |

Anexos G Depreciación

| | Nombre | Tipo | Vida útil según SII | Precio | Valor residual año fin vida útil | valor residual año 5 | Depreciación |
|-------|-----------------------------|------|---------------------|--------------|----------------------------------|----------------------|--------------|
| 1 | Freidora electrica | A-16 | 9 | \$ 109.244 | \$ 10.924 | \$ 54.622 | \$ 10.924 |
| 2 | Meson mural 140cm | A-22 | 7 | \$ 500.840 | \$ 50.084 | \$ 193.181 | \$ 64.394 |
| 3 | Congeladora 522 Lts | A-16 | 9 | \$ 420.160 | \$ 42.016 | \$ 210.080 | \$ 42.016 |
| 4 | Fogon dos platos | A-16 | 9 | \$ 117.639 | \$ 11.764 | \$ 58.819 | \$ 11.764 |
| 5 | Selladora al vacio | A-16 | 9 | \$ 252.101 | \$ 25.210 | \$ 126.050 | \$ 25.210 |
| 6 | Licuadaora | A-16 | 9 | \$ 50.420 | \$ 5.042 | \$ 25.210 | \$ 5.042 |
| 7 | Repisa mural | A-22 | 7 | \$ 235.294 | \$ 23.529 | \$ 90.756 | \$ 30.252 |
| 8 | Basurero plastico | A-16 | 9 | \$ 31.924 | \$ 3.192 | \$ 15.962 | \$ 3.192 |
| 9 | Frigobar 67 Lts | A-16 | 9 | \$ 184.857 | \$ 18.486 | \$ 92.429 | \$ 18.486 |
| 10 | Pesa | A-16 | 9 | \$ 21.000 | \$ 2.100 | \$ 10.500 | \$ 2.100 |
| 11 | Arrocera | A-16 | 9 | \$ 58.815 | \$ 5.882 | \$ 29.408 | \$ 5.882 |
| 12 | Visicooler 560LT | A-16 | 9 | \$ 508.227 | \$ 50.823 | \$ 254.113 | \$ 50.823 |
| 13 | Miniprimer | A-16 | 9 | \$ 37.815 | \$ 3.782 | \$ 18.908 | \$ 3.782 |
| 14 | Refrigerador 1 puerta 500LT | A-16 | 9 | \$ 1.067.227 | \$ 106.723 | \$ 533.613 | \$ 106.723 |
| 15 | Mueble bodega | A-22 | 7 | \$ 50.412 | \$ 5.041 | \$ 19.445 | \$ 6.482 |
| 16 | Comandera | A-23 | 6 | \$ 50.412 | \$ 5.041 | \$ 15.124 | \$ 7.562 |
| 17 | Tablet | A-28 | 6 | \$ 58.815 | \$ 5.882 | \$ 17.645 | \$ 8.822 |
| Total | | | | \$ 3.755.202 | \$ 375.520 | \$ 1.765.864 | \$ 403.454 |

Anexos H Detalle Costos unitarios

| Costo Packaging ticket promedio | | | | | | | |
|---------------------------------|----------|--------------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------------------------|---------------------|
| Conjunto de pedido | Cantidad | Unidades de medida | Precio sin IVA | Cantidad pedido | Ticket promedio | Costo total ticket promedio sin IVA | Costo total con IVA |
| Palitos | 100 | Unidad | \$ 3.361 | 2 | | \$ 67 | \$ 80 |
| Sachet soya | 500 | Unidad | \$ 16.807 | 2 | | \$ 67 | \$ 80 |
| Salsa teriyaki | 10.000 | ml | \$ 28.323 | 25 | | \$ 71 | \$ 84 |
| Envase sushi | 2 | Unidad | \$ 98 | 2 | | \$ 98 | \$ 117 |
| Envase apetizer | 1 | Unidad | \$ 80 | 1 | | \$ 80 | \$ 95 |
| Bolsa | 1 | Unidad | \$ 160 | 1 | | \$ 160 | \$ 190 |
| Pote salsa | 1 | Unidad | \$ 60 | 4 | | \$ 240 | \$ 286 |
| sergvilleta | 1 | Unidad | \$ 2 | 6 | | \$ 15 | \$ 18 |
| Sala elección 1 | 1.000 | ml | \$ 4.204 | 40 | | \$ 168 | \$ 200 |
| Salsa elección 2 | 1.000 | ml | \$ 4.204 | 40 | | \$ 168 | \$ 200 |
| Salsa elección 3 | 1.000 | ml | \$ 4.204 | 40 | | \$ 168 | \$ 200 |
| Total | | | \$ 57.300 | | | \$ 1.135 | \$ 1.350 |

| Costo sushi (ejemplo roll acevichado) | | | | | | | |
|---------------------------------------|------------------|---------------------|----------------|---------------------|---------|-------------------|--|
| Formato | Unidad de medida | Nombre Producto | Precio SIN IVA | Cantidad Solicitada | Unidad | 10 piezas sin iva | |
| 1000 | gr | Shari | 1.178 | 200 | gr | 236 | |
| 100 | láminas | Nori | 8.203 | 0,5 | láminas | 41 | |
| 4000 | gr | Camarón Furai | 9.244 | 20 | gr | 46 | |
| 1000 | gr | Palta | 3.029 | 50 | gr | 151 | |
| 1000 | gr | Salmón (cobertura) | 9.765 | 50 | gr | 488 | |
| 1000 | ml | Salsa Acevichada ** | 4.222 | 80 | ml | 338 | |
| 500 | gr | Maíz Cancha | 1.261 | 10 | gr | 25 | |
| 600 | gr | Camote | 2.513 | 6 | gr | 25 | |
| Total por sushi | | | | | | 1.351 | |

| Salsa Acevichada ** | | | | | | | |
|-----------------------------|--------|------------------|----------------|---------------------|--------|--------------|--|
| Formato | Unidad | Nombre Producto | Precio SIN IVA | Cantidad Solicitada | Unidad | 1 lt | |
| 3000 | ml | Leche Tigre | 2.559 | 500 | ml | 427 | |
| 930 | gr | Mayo Hellmans | 1.513 | 200 | ml | 325 | |
| 3500 | gr | Mayo Alacena | 15.126 | 250 | gr | 1.080 | |
| 1000 | gr | Pichicata | 1.462 | 8 | gr | 12 | |
| 250 | gr | Queso Crema | 2.261 | 250 | gr | 2.261 | |
| 250 | gr | Schimi Togarashi | 5.882 | 5 | gr | 118 | |
| Total 1LT Acevichada | | | | | | 4.222 | |

Anexos I CAPM y WACC

| Variable | Valor |
|-------------|------------|
| Rf | 6,35% |
| Beta | 1,3 |
| Rm | 26% |
| CAPM | 32% |

| Variable | Valor |
|-------------|--------------|
| E | 25.000.000 |
| D | 25.000.000 |
| Re | 32% |
| Rd | 18,16% |
| T | 27% |
| WACC | 22,6% |