



“PLAN DE NEGOCIOS: INNOVACIÓN GASTRONÓMICA PARA EVENTOS, TUTEMAKI.”

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención

Administración

Autores:

María José Bustos Castro

Viviana Garrido Lagos

Valentina Houdely Jadue

Javier Walker Jardim de Mattos

Profesor guía:

Gustavo Amtmann

Santiago de Chile, 2012

“La propiedad intelectual de éste trabajo de investigación pertenece al profesor que dirigió este seminario”.

ÍNDICE

Dedicatoria	7
Introducción	8
Resumen Ejecutivo	9
I. Capítulo: Análisis de Mercado	11
1. Oportunidad de Mercado	11
2. Mercado Potencial.....	12
3. Mercado Objetivo	13
II. Capítulo: Análisis de la Industria.....	15
1. Análisis Porter.....	15
i. Industria	15
ii. Poder de negociación de los Consumidores.....	15
iii. Poder de negociación de proveedores	16
iv. Amenaza de productos sustitutos	17
v. Amenazas a nuevos Entrantes.....	17
vi. Rivalidad de la industria	18
vii. Atractividad de la industria	19
2. Análisis FODA.....	20
3. Estrategia competitiva.....	22
III. Capítulo: Plan de Marketing	24

1.	Posicionamiento	24
2.	Propuesta de valor	24
3.	Imagen Corporativa.....	25
i.	Logotipo.....	25
ii.	Envase	26
iii.	Módulo móvil.....	26
iv.	Colaboradores	26
4.	Mix Comercial	26
i.	Servicio	26
ii.	Precio	27
iii.	Plaza.....	28
iv.	Promoción.....	29
5.	Mix Promocional.....	30
i.	Facebook.....	30
ii.	Página web	31
iii.	Google Ad-words.....	31
iv.	Boca a boca	32
v.	Fuerza de ventas.....	32
IV.	Capítulo: Plan de Implementación	33
1.	Equipo Emprendedor	33

2.	Organigrama y Descripción de Cargos	34
3.	Implementación.....	35
4.	Plan de Inversiones	37
5.	Carta Gantt	38
V.	Capítulo: Modelo de Negocios	39
1.	Modelo de negocios Canvas	39
2.	Actores	39
i.	Proveedores.....	39
ii.	Outsourcing.....	40
iii.	Agentes legales	41
iv.	Clientes	41
v.	Competidores	42
vi.	Actores Financieros.....	42
3.	Transacciones.....	43
VI.	Capítulo: Riesgos	44
1.	Riesgo Financiero	44
2.	Falla Cocinero o Materias Primas	44
3.	Riesgo de Demanda	44
4.	Riesgo de no pago	45
5.	Riesgo Alimenticio	45

VII.	Capítulo: Análisis Legal	46
1.	Tipo de sociedad	46
2.	Protección patentes y/o marcas	47
3.	Permisos Legales.....	47
VIII.	Capítulo: Evaluación Financiera	49
1.	Inversión	49
2.	Ingresos	50
3.	Costos.....	50
4.	Flujo de Caja, VAN y TIR	55
i.	Flujo Puro de Caja del Proyecto	55
ii.	Flujo Capacidad de Pago.....	57
iii.	Flujo del Inversionista.....	57
5.	Sensibilización	58
iv.	Análisis Univariado.....	58
v.	Análisis Bivariado.....	59
	Conclusiones.....	60
	Bibliografía.....	61
	Anexos.....	63
	Anexo 1.....	63
	Anexo 2.....	64

Anexo 3.....	65
Anexo 4.....	66
Anexo 5.....	66
Anexo 6.....	67
Anexo 7.....	68
Anexo 8.....	69
Anexo 9.....	72
Anexo 10.....	73
Anexo 11.....	74

DEDICATORIA

*Este trabajo se lo dedicamos a nuestras familias,
nuestro profesor guía y a todos aquellos
que hicieron posible su realización.*

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, hemos visto como el mercado del sushi se ha ido ganando un espacio en la vida de las personas, a la hora de elegir un alimento fuera de los hogares, viendo esto manifestado en el contante aumento de restaurantes de sushi a lo largo del país, como en la masificación de la forma de encontrar este producto en el mercado.

Por otro lado, la situación actual de país en términos de obesidad, ha llevado a un aumento en la preocupación del tipo de alimentos que ingieren las personas día a día. Es así, como la constante preocupación de ciertas personas, y sobre todo de las autoridades, ha llevado a potenciar la ingesta de comidas saludables, las que no tienen que dejar de ser sabrosas para las personas.

En cuanto al tema empresarial, Chile ha experimentado un constante aumento en la cantidad de empresas dentro de la frontera, al presentar este una estabilidad económica en comparación a sus países vecinos y del continente.

Es precisamente, bajo estos tres factores que como grupo nos llevó a la iniciativa de acercar un tipo de comida saludable, derivada del sushi, a las distintas organizaciones de nuestro país, utilizando los eventos especiales de celebración, para comercializar nuestro negocio. Con esto, queremos fomentar el consumo del temaki. Éste posee los mismos ingredientes que el sushi, con la salvedad de la forma de servir el producto, ya que los temakis no son rolls, sino más bien son conos que envuelven los ingredientes predilectos por el consumidor, facilitando así la ingesta del temaki, al no necesitar también la utilización de palitos.

Fue así como el proyecto fue realizado por cuatro ingenieros comerciales con mención en administración, que bajo la tutela del profesor Gustavo Amtmann y su conocimiento sobre empresas y el mercado, decidieron desarrollar un plan de negocio para la comercialización de temakis a través de módulos, ofreciendo este producto a empresas y eventos con menos de 250 personas.

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos años se ha visto un crecimiento considerable en el interés de las personas por la comida internacional, especialmente aquella proveniente del oriente del planeta, además de la tendencia creciente de la población por acercarse a la comida natural y sana.

Lo que ha llevado a un boom del sushi, el cual se comercializa actualmente con los más diversos modelos de negocios y ha logrado una penetración importante de mercado, volviéndose muy popular en la población chilena. No así los temakis, que son un derivado del sushi que sin embargo, mantiene todas sus cualidades y propiedades saludables, además de ser más rápido y fácil de preparar y comer. De esta manera, TUTEMAKI pretende aprovechar esta oportunidad, mediante un nuevo modelo de negocios.

El mercado potencial de TUTEMAKI considerara al 51,3% de la región metropolitana, que incluye a las personas pertenecientes a los estratos socio económicos ABC1, C2 Y C3, además de las 392.000 empresas que existen en Santiago.

Por su parte los grupos objetivos a los cuales apunta la empresa serán las personas naturales, los productores de eventos y las PYMES, que tengan intención de realizar un evento que requiera de servicios gastronómicos en módulos.

De esta manera, la industria en la cual se desenvolverá la empresa quedo definida como: La industria a la cual está orientada TUTEMAKI se define como el área de eventos sociales privados o públicos, en donde se entregan servicios gastronómicos a través de módulos para un máximo de 250 personas en Santiago de Chile.

Una vez definida, se realizo un exhaustivo análisis Porter, a partir del cual se obtuvo que existe una alta amenaza de nuevos entrantes, un alto poder de negociación de clientes, un bajo poder de negociación de proveedores, baja amenaza de sustitutos como también una baja rivalidad de la industria, por lo tanto se puede concluir que es una industria atractiva para ingresar.

Para aprovechar esta industria TUTEMAKI cuenta con bastantes fortalezas tales como su red de contactos y contar con el respaldo de familias emprendedoras en términos de experiencia y asesoría.

Debido a la gran cantidad de empresas que se pueden encontrar en esta industria, la estrategia competitiva que desarrolle la empresa, se vuelve muy relevante, es así como TUTEMAKI se orientara a la diferenciación y buscara lograr un posicionamiento “más por lo mismo” al enfocarse en la calidad y reconocimiento de un producto fresco, sano, de buen sabor, práctico, moderno y diferente.

En orden de conseguir el posicionamiento propuesto se propone el siguiente mix comercial: Entregar un servicio confiable en el lugar del evento ya sea para PYMES o personas naturales, mediante dos tipos de oferta: Premium y normal, siguiendo una estrategia de precios que se condiga con la estrategia competitiva, es decir, que se encuentre en el rango de precios de la competencia. En cuanto a la distribución se contara con una camioneta pick up que llevara los insumos, colaboradores y encargados al lugar del evento. Y finalmente, para generar conocimiento de la empresa y marca se utilizaran los medios de facebook , google adwords, un vendedor visitador y el tradicional boca a boca.

Para desarrollar este proyecto se llevo a cabo un análisis financiero, para lo cual se tomo en cuenta un horizonte de cinco años plazo para desarrollar los flujos de caja. Además, se realizo una proyección de demanda estimada conservadora y se considero una tasa de descuento que está en línea con el riesgo al que se ven expuestas las pequeñas y medianas empresas. Los resultados de esta análisis no solo arrojaron una TIR de 87% y un VAN de \$94.676.199 en el escenario estimado, sino que también se obtuvieron resultados favorables al sensibilizar sus variables relevantes al límite.

I. CAPÍTULO: ANÁLISIS DE MERCADO

1. Oportunidad de Mercado

Durante los últimos años, se ha visto un crecimiento considerable en el interés de las personas por la comida internacional, especialmente por aquella proveniente del oriente del planeta. Un ejemplo de esto ha sido el amplio aumento en la cantidad de restaurantes japonés, enfocados en el consumo de sushi, pues este tipo de alimentación entra dentro de la categoría “*Healthy Fast Food*” dado que la ingesta calórica que las personas hacen al comer un roll de sushi no supera las 500 calorías¹. Sin embargo, el confeccionamiento del sushi es muy engorroso para ser realizado en cualquier parte, sin las condiciones necesarias. Es así como surge el concepto de temaki, el cual cuenta con todas las ventajas del sushi y de los ingredientes de este, pero de fácil manipulación. Este punto, hace que el temaki sea un producto más atractivo que el sushi, para ser comercializado de forma más rápida y en cualquier lugar. Por otro lado, el aumento de los ingresos en los hogares chilenos² ha hecho que el alimentarse fuera del hogar gane mayores adeptos día tras día.

Por otra parte, las exigencias de los consumidores a la hora de organizar un evento especial en el ítem gastronomía, se refleja en las tendencias de consumo que se ven a la hora de elegir un tipo de comida rápida. Siendo hoy en día, muy cotizado el Sushi.

Producto de lo anterior, es que una muy buena alternativa de alimento para eventos, es el temaki, al contar con:

- ✓ Bajo consumo calórico
- ✓ Recoger las tendencias de hoy
- ✓ Más cómodo de comer que el sushi
- ✓ Posee el mismo sabor del sushi
- ✓ Es más fácil de transportar y manipular.

¹ Varía según el tipo de roll. <http://www.omedetosushi.com.ar/nutrition.htm>

² Alrededor de un 8% http://m.df.cl/banco-central-deuda-de-los-hogares-sobre-el-ingreso-se-incremento-a-58-8-en-2011/prontus_df/2012-04-26/220146.html

Dentro de esto, las oportunidades de mercado se ven manifestadas al considerar las ventajas del temaki, frente a los diversos alimentos posibles, que se ofrecen en eventos sociales. Con esto, se quiere acercar es tipo de productos a los consumidores a través de módulos que permitan llevar este producto a los diversos acontecimientos sociales. Es así como se puede generar:

- ✓ La oportunidad de acercamiento de este tipo de producto a eventos tales, como fiestas de empresas o matrimonios, que desean consumir un producto como el sushi, pero que su elaboración y refrigeración, no permiten que sea de tal forma.
- ✓ Eliminar la compleja preparación previa, de los alimentos de este tipo, al contar con un módulo equipado de tal forma que el alimento pueda ser confeccionado fácilmente ahí, además de contar con varios productos previamente preparados y correctamente refrigerados.
- ✓ Eliminar la complejidad de los palitos chinos pues el temaki está confeccionado para ser consumido con las manos, al poseer una forma de cono.
- ✓ Acercar el concepto de temaki a los consumidores habituales de comida japonesa, al ser este producto prácticamente exclusivo de ciertos restaurantes, y por ende poco conocido y desarrollado.
- ✓ Innovar en la entrega de comida dentro de la categoría “*Healthy Fast Food*” haciéndola más masiva y al alcance de cualquier evento social.

Por otro lado, podemos decir que esta idea de entregar de temakis a través de módulos, no es conocida en Chile, pero si en otros países como Brasil, en donde su consumo es cada vez mayor, llegando incluso a encontrar estos locales en las calles de los principales balnearios de ese país.

2. Mercado Potencial

Nuestro mercado potencial, consiste en todos los eventos sociales que requieran servicios alimenticios dentro de éste. Por lo cual, nuestros potenciales clientes serían productoras de eventos que requieran nuestros servicios para algún evento especial, como también empresas directamente que requieran tener comida en sus reuniones, como fiestas de fin de año o aniversarios. Además, creemos que los matrimonios, bautismos, graduaciones, es decir, eventos particulares de menor cantidad de personas, también forman parte de nuestro mercado potencial.

De esta forma, si solo consideramos la posibilidad de atender a eventos que sean realizado dentro de la región metropolitana, nuestro potencial se expresa en:

- ✓ 392.005 empresas³
- ✓ 8683 colegios⁴.
- ✓ 22.978 matrimonios anualmente⁵.
- ✓ Más de 120 productoras de eventos y/o banquetearías⁶.

Por otro lado, al considerar nuestro producto una forma de comida sana y saludable, hay que ver este factor en los potenciales clientes que encontramos, es así como tenemos que el 24% de la población de la zona centro, se describe como aquella que cuida su alimentación, ingiriendo productos saludables.⁷

Además de lo anterior debemos considerar el costo de mantención de la unidad móvil, más la preparación de los temakis, lo que provoca que este producto no esté al alcance de todos. Debido a lo anterior los potenciales clientes se centran en los grupos socioeconómicos ABC1, C2 y C3, llegando así al 53, 1%⁸ de la región metropolitana.

De esta forma, contamos con una gran cantidad de potenciales clientes, sólo en la región metropolitana, lo que sumado al alto grado de consumo de comida japonesa, nos permite desarrollar nuestro proyecto esperando una buena recepción por los cliente.

3. Mercado Objetivo

El mercado Objetivo de TUTEMAKI consiste en las empresas medianas y pequeñas, ya que estas cuentan con un personal menor a las 250 personas⁹, que es la capacidad máxima de un

³ Estadísticas obtenidas del sitio de Servicios de Impuestos Internos (www.SII.cl)

⁴ Datos obtenidos del Ministerio de educación, a través de la prueba SIMCE.

http://buscador.simce.cl/index.php/simce/filtro_tipo/

⁵ Datos otorgados por el INE. Ver Anexo 1.

http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/estadisticas_vitales/2011/Vitales_2009_21102011.pdf.

⁶ <http://www.banqueterias.com/region-metropolitana-de-santiago>

⁷ Datos obtenidos en <http://chilescopio.cl/report.php>. Ver Anexo 2.

⁸ Datos según el último censo de nuestro país (2002). Ver tabla en Anexo 3.

http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf.

⁹ Ver clasificación de las empresas según cantidad de empleados en el Anexo 4.

módulo de temaki, por lo cual dentro de la descripción mencionada en el punto anterior, se estima que más del 21,7% de las empresas constituidas en la Región Metropolitana, se encuentran clasificadas en la categoría de PYMES¹⁰. Dentro de esta categoría, cabe resaltar que el cliente al cual apuntamos es el dueño de la empresa o el encargado de Recursos Humanos y/o Marketing, dependiendo de la empresa, ya que son estos los que deciden y negocian al momento de elegir qué productos habrá dentro de las celebraciones o evento en cuestión.

Por otro lado, en cuanto a los eventos particulares enfocados en personas naturales, contamos con que los clientes a los cuales debemos enfocar nuestros esfuerzos resultan ser el cliente final, puesto que estos tipos de acontecimientos suelen ser a petición de los gustos del o los festejado. Es así como, nos centraremos en los 18.400 matrimonios que se realizan en el gran Santiago, los más de 100 colegios particulares y particulares subvencionados dentro de la Región Metropolitana, como a cualquier persona individual que desee contratar nuestros servicios, dentro de esta misma área.

También está dentro de nuestro mercado objetivo las productoras de eventos ya que estas se especializan en realizar acontecimientos sociales en donde recurre una cantidad suficiente de gente para poder impartir nuestro negocio en tales circunstancias. Por lo que las productoras de eventos es un mercado objetivo muy atractivo para nosotros.

De esta forma, enfocamos nuestros esfuerzos a todos los hombres y mujeres, de la región metropolitana, que deseen contratar un módulo de temakis, para eventos especiales, como fiestas de aniversarios, matrimonios, celebración de fin de año, graduaciones, cumpleaños, etc., y que estimen que con un módulo satisfacen a 250 personas máximo.

¹⁰ Datos obtenidos del INE.
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/pymes/pymes.php

II. CAPÍTULO: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

1. Análisis Porter

i. Industria

La industria a la cual está orientada TUTEMAKI se define como el área de eventos sociales privados o públicos, en donde se entregan servicios gastronómicos a través de módulos para un máximo de 250 personas en Santiago de Chile.

ii. Poder de negociación de los Consumidores

- ✓ Concentración de consumidores en comparación con la concentración de las empresas → Un punto importante y muy relevante para analizar este tema es la cantidad de empresas que imparten este negocio en comparación con todo el mercado objetivo que existe para desarrollar este proyecto. Hoy en día hay 392.005 empresas¹¹, 8.683 colegios¹² y 22.978 matrimonios¹³ anualmente dentro de la región Metropolitana sin embargo sólo hay 120 productoras de eventos y/o banquetearías¹⁴ dentro en Santiago. Por lo que podemos concluir que la demanda sobrepasa en creces a la oferta, existiendo una oportunidad de mercado que podría aprovecharse, ya que hay público objetivo que aún no ha sido abarcado.

- ✓ Homogeneidad del producto → Hay que considerar que hoy en día existen varias empresas de módulos gastronómicos, los cuales ofrecen una variedad de alimentos tanto sana, saludable como comida alta en colesterol. Sin embargo, lo importante en este análisis es considerar que cada subgrupo ofrece servicios y productos similares, sin grandes diferenciaciones, por lo que se puede concluir que es una industria homogénea.

¹¹ Estadísticas obtenidas del sitio de Servicios de Impuestos Internos (www.SII.cl)

¹² Datos obtenidos del Ministerio de educación, a través de la prueba SIMCE.
http://buscador.simce.cl/index.php/simce/filtro_tipo/

¹³ Datos otorgados por el INE. Ver Anexo 1.

¹⁴ http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/estadisticas_vitales/2011/Vitales_2009_21102011.pdf

¹⁴ <http://www.banquetearias.com/region-metropolitana-de-santiago>

- ✓ Costo de Cambio del Consumidor → El costo de cambio de los consumidores es mínimo, ya que no existen contratos que amarren al consumidor, este puede elegir a la empresa que quiera para cada evento sin tener un costo monetario extra por cambiarse.
- ✓ Amenaza creíble con integración vertical hacia atrás → Hoy en día no existe ninguna amenaza creíble que hayan tenido los clientes con querer realizar su propia empresa de módulos gastronómicos para eventos, por lo que no es un riesgo para esta industria. Debido a que las personas que usualmente realizan eventos sociales prefieren externalizar ese servicio que preocuparse ellos mismo de tener un alimento de calidad, en las cantidades necesarias para abastecer a todo el público que convocan.

En conclusión los clientes tienen un poder de negociación medio-alto debido a que existen muchos sustitutos de nuestro producto y hay varios servicios que se otorgan a eventos sociales en temas de alimentos para las personas que asisten a tales eventos. Por lo que podemos concluir que el poder de negociación de los consumidores es alto ya que tienen una amplia gama de variedades de alimentos para elegir a ofrecer en sus eventos, por lo que los costos de cambio del cliente son bajos.

Poder de Negociación de los Consumidores → MEDIO ALTO

iii. Poder de negociación de proveedores¹⁵

- ✓ Costos de cambio → Para la realización de los temakis se necesita insumos como el arroz, salmón, camarón, pollo, palta, nori, queso crema, kanikama, masago, cibullete, cebollín, sésamo, entre otros, los cuales hoy en día son muy fáciles de conseguir ya que existe una amplia gama de proveedores de estos insumos, debido a la popularidad que ha tenido este alimento en nuestra población, especialmente por ser una comida sana y de buena calidad. Se puede concluir que los costos de cambio son bajos.

¹⁵ Ver Anexo 7

- ✓ Integración vertical y/o horizontal → No existe una amenaza creíble de integración vertical como horizontal en esta industria, dado la diversidad de insumos necesarios para la preparación de los productos en la industria de módulos gastronómicos.

Poder de Negociación de los Proveedores → BAJO

iv. Amenaza de productos sustitutos

- ✓ Competidores Sustitutos → Dada la definición de la industria, los sustitutos serían las productoras de eventos con servicios completos¹⁶, que atienden generalmente a las PYMEs como también las personas naturales que prefieren realizar ellos mismos los eventos, preparando la comida y otros servicios. Estos se pueden clasificar como los sustitutos debido a que satisfacen la misma necesidad, es decir, de servicios de gastronomía para eventos.
- ✓ Costos de cambio → Los costos de asumir la responsabilidad y trabajo de realizar personalmente el evento (en el caso de las personas naturales), consiste principalmente en tiempo, mientras que en el caso de las productoras de eventos con servicios completos el costo monetario aumenta drásticamente. Por lo que se puede concluir que el costo de cambio a productos sustitutos es significativo.

Amenaza de Sustitutos → MEDIO- BAJO

v. Amenazas a nuevos Entrantes

Analizaremos cada factor que influye en la entrada de nuevos participantes, las cuales dependen directamente de las barreras de entrada que tiene esta industria.

- ✓ Economías de Escala → Las economías de escala no son un factor muy decisivo, pues no existen grandes conglomerados que concentren el poder de negociación, y por otra parte

¹⁶ Llámese servicio completo que incluya local, banquetera o comida, decoración, etc.

los insumos necesarios son de fácil acceso y la elasticidad precio-cantidad no es considerable.

- ✓ Diferenciación del producto → De acuerdo a la definición de nuestra industria, no es posible encontrar una diferenciación importante en cuanto a la prestación de servicio u ofrecimiento de producto. Pues más bien son prestaciones del tipo estándar.

- ✓ Requerimientos de Capital → Consisten principalmente en patentes comerciales, permisos sanitarios, instrumentos e utensilios de cocina, y otros implementos varios que no ponderan un alto costo de inversión.

Podemos de esta manera, concluir que las amenazas de nuevos entrantes son altas debido a que las barreras de entrada son muy bajas.

Amenaza de nuevos entrantes → ALTAS

vi. Rivalidad de la industria

- ✓ Crecimiento de la Industria → Hoy en día el mercado objetivo para esta industria ha ido en aumento, es decir la demanda por este servicio cada vez es mayor, sin embargo hay variadas empresas que imparten tal servicio promueven precios competitivos, en busca de mayor crecimiento. Como mencionamos en el poder de negociación de los consumidores hoy en día es alto, al haber 392.005 empresas¹⁷, 8.683 colegios¹⁸ y 22.978 matrimonios¹⁹ anualmente dentro de la región Metropolitana y sólo hay 120 Productoras de eventos y/o banquetearías²⁰ dentro de nuestra ciudad.

- ✓ Barreras de salida → Las barreras de salida de esta industria son bajas ya que este negocio solo consta con la obtención de módulos gastronómicos como activos fijos, los cuales

¹⁷ Estadísticas obtenidas del sitio de Servicios de Impuestos Internos (www.SII.cl)

¹⁸ Datos obtenidos del Ministerio de educación, a través de la prueba SIMCE.
http://buscador.simce.cl/index.php/simce/filtro_tipo/

¹⁹ Datos otorgados por el INE. Ver Anexo 1.

²⁰ http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/estadisticas_vitales/2011/Vitales_2009_21102011.pdf

²⁰ <http://www.banqueterias.com/region-metropolitana-de-santiago>

cuentan con un amplio mercado secundario. Otra barrera importante constará de los costos de desconstitución de la empresa.

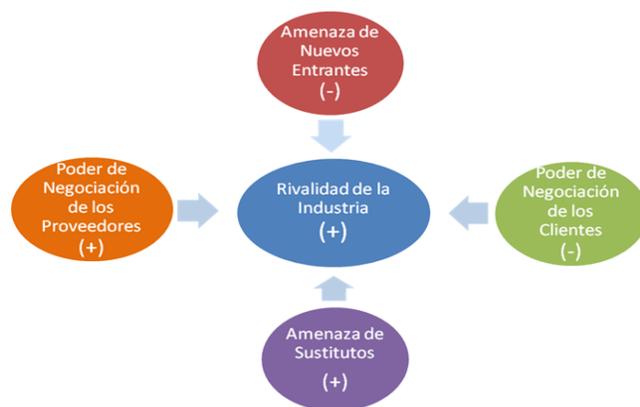
En conclusión la industria presenta una rivalidad alta debido a la diversidad de productos que se pueden elegir para ofrecer en los eventos sociales y masivos, los cuales apuntan a diferentes gustos de los clientes, sin embargo ya son conocidos por los consumidores. Por otro lado el crecimiento que ha tenido la industria este último tiempo hace que aumente la demanda por este servicio lo que aumenta la rivalidad dentro de la industria y más aun por las bajas barreras de salida que esta tiene aumenta las posibilidad de entrar a este negocio sin tener el riesgo de pasar por dificultades para salir de esta industria.

Rivalidad de la Industria → ALTA

vii. *Atractividad de la industria*

Pese a que existe un medio-alto poder de negociación de los consumidores, una alta amenaza de nuevos competidores y una alta rivalidad de la industria, en comparación al bajo poder de negociación de los proveedores, sumado y la poca amenaza de productos sustitutos hace que la industria posea un atractivo media-alta.

Figura 1: Resumen del análisis Porter²¹.



Fuente: Elaboración propia

²¹ Las variables positivas o negativas están definidas de acuerdo a la conveniencia que estas pueden presentar para la empresa.

2. Análisis FODA

Fortalezas

- ✓ Entregar un producto diferente que se consume de manera diferente, más fácil y rápido.
- ✓ Estar orientados a ofrecer una comida sana, saludable, baja en caloría y de calidad.
- ✓ Somos cuatro estudiantes de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile, en proceso de titulación, por lo tanto somos un equipo que tiene las herramientas teóricas que nos ha proporcionado nuestra universidad. Podemos decir que tenemos el conocimiento necesario para poder poner en marcha este negocio.
- ✓ Los integrantes del equipo emprendedor cuentan con el respaldo de familias emprendedoras dentro de su círculo más cercano.
- ✓ El equipo emprendedor cuenta con una vasta y diversa red de contactos, que facilitará la puesta en marcha y potenciará el desarrollo del negocio.
- ✓ La existencia de muy bajos costos fijos, que permiten flexibilidad en precio y enfrentar una ardua competencia.

Debilidades

- ✓ El equipo emprendedor aun no está sensibilizado al riesgo, al ser este su primera experiencia emprendedora.
- ✓ En Chile el temaki, propiamente tal, no es ampliamente conocido, por lo que nos enfrentamos a una respuesta incierta, y a grandes esfuerzos para generar conocimiento.
- ✓ La dependencia casi absoluta de un representante externo a los gestores del proyecto, como el cocinero, para que haga entrega del producto a los clientes finales.
- ✓ La dependencia casi absoluta del vendedor para ingresar al segmento PYMES.
- ✓ Ante una eventual falla del módulo, no se podría completar el trabajo.

Oportunidades

- ✓ La idea de módulos de temakis ya ha sido implementada en otros lugares del mundo con mucho éxito.
- ✓ La comercialización de temakis ya ha sido desarrollada y ha penetrado fuertemente el mercado en otros países.
- ✓ El que el temaki sea un derivado del sushi, permite extrapolar sus ventajas y llegar de manera más rápida a los consumidores, sin contar con sus desventajas.
- ✓ El conocer esta industria, partiendo desde módulos, permitirá evaluar las opciones de franquiciar el negocio y/o expandirse a locales.
- ✓ El módulo tiene una alta capacidad de adaptación a las tendencias de consumo.
- ✓ Sabemos que hoy en día llevar una vida mejor y sana esta siendo una idea cada vez más popular, lo que se traduce en una oportunidad ya que aumenta el mercado de las personas que prefieren ingerir alimentos que les proporcionen vitalidad y que cuiden de su salud.

Amenazas

- ✓ Crisis financiera puede desacelerar el crecimiento del país y por ende la inversión en eventos por parte de empresas y personas.
- ✓ Actores del mercado reconozcan el potencial de la idea y entren con más fuerzas y recursos.
- ✓ Alza en el precio del salmón debido a la recuperación de exportación tras cuarentena del virus ISA.
- ✓ El hecho de que aún no seamos conocidos ni reconocidos por nuestro mercado objetivo.
- ✓ La poca llegada que puedan tener los temakis al público chileno en especial al mercado meta, al no contar este con un sabor aceptable por ellos.

3. Estrategia competitiva

Como equipo de trabajo nos enfocaremos en realzar nuestras fortalezas, disminuir nuestras debilidades aprovechar nuestras oportunidades y evitar las amenazas. Bajo estos puntos, desarrollaremos una estrategia que sea del tipo diferenciadora, aprovechando la homogeneidad que presenta el mercado. Por lo cual, se enfocara en desarrollar un servicio diferente al actual, al contar con módulos especializados para la mantención y refrigeración de productos. Además, de entregar un producto poco conocido hoy en día. Es por eso que nos centraremos en ofrecer un servicio que sea:

- ✓ Confiable → Se refiere a generar una relación cercana, honesta, rentable y de largo plazo con el cliente. Esto se logrará, al ofrecer un producto amigable para el cliente y sus invitados, es decir que la forma fácil y cómoda de comer los temakis encante a los consumidores. Por otro lado, los ingredientes que posee el temaki son parecidos al sushi por lo que existe la ventaja de saber que el sabor les va a gustar a los consumidores.
- ✓ Alta calidad → Al trabajar con alimentos de fácil acceso y diversidad de fuentes de obtención de estos, es fundamental la preocupación que los alimentos que contengan los temakis sean de gran calidad, además hay que tener en cuenta que el salmón que se ofrecerá es crudo, por lo que sin duda alguna se debe tener suma precaución en el tipo de alimento y por ende proveedor con el que se está trabajando.
- ✓ Modalidad de entrega y Presentación del producto → Al trabajar con un nuevo formato de entrega del producto, se debe llamar la atención de los clientes mostrándole la comodidad de adquirir un producto de estas características, que sumado a la destreza para ingerir el alimento, fomenta las cualidades de este servicio. Por otro lado, el hecho de contar con una persona especializada en la preparación del producto, en el mismo lugar en que se lleva a cabo el servicio, hace que las curiosidades del cliente sean satisfechas en el instante, generando así un servicio y producto más atractivo.

Por otro lado, según al análisis FODA, TUTEMAKI sólo puede generar una estrategia de diferenciación, dado que una estrategia en costos no es probable en este mercado al ser los

insumos similares para todos los actores. Además, de poseer el mercado productos y servicios relativamente homogéneos, haciendo que los costos sean similares. Es por lo cual bajo este punto, las fortalezas y debilidades del análisis interno salen a resaltar en la estrategia.

Según lo anterior, la estrategia que desarrollará la empresa será una estrategia de diferenciación en la forma de entregar el servicio, innovando en el uso de módulos en eventos públicos y privados, como en la entrega de un producto nuevo para el consumidor.

III. CAPÍTULO: PLAN DE MARKETING

1. Posicionamiento

TUTEMAKI busca prestar un servicio confiable y entregar un producto de calidad, fresco, buen sabor, práctico, moderno, diferente y divertido. Que se presente como una alternativa saludable de comida rápida y que al mismo tiempo sea más sofisticado. TUTEMAKI se distingue de sus competidores al entregar alimentos sanos y frescos, que están de acuerdo a las nuevas tendencias de consumo del país y al ofrecer una alternativa distinta de lo que existe actualmente en el mercado.

El posicionamiento, que se busca en la mente de los consumidores es la asociación de “más por lo mismo”, es decir, que los consumidores obtienen un producto y servicio de alta calidad²², a un precio que se mantenga dentro del rango de la competencia apoyándose en la ventaja en costos que tiene la producción de temaki frente a la de sushi. Para lograr este posicionamiento, se contara con un logotipo que refleje la maca, jugando con colores que entreguen calidad, e higiene en la mente de los potenciales clientes. Con esto a su vez, se busca masificar el conocimiento de los temakis, para que cuando las personas piensen, escuchen y/o imaginen un temaki, estén pensando en TUTEMAKI

2. Propuesta de valor

Para el servicio prestado a nuestros clientes y el producto que llega finalmente a los consumidores que participan de los eventos, hemos identificado los siguientes generadores de valor:

- ✓ Que se cubra la demanda por el producto en el evento
- ✓ Cumplir con la tendencia al alza de la población a consumir alimentos saludables
- ✓ Tiempo adquirido por no tener que realizar el servicio por si mismos

²² Refiriéndonos a calidad como un producto preparado con ingredientes frescos y privilegiando el sabor de estos, además de un servicio preocupado por la atención al cliente.

- ✓ Calidad del alimento y el servicio asegurada por la especialización de la empresa
- ✓ Cumplimiento de plazos
- ✓ Fácil manipulación e ingesta del producto por parte de los invitados
- ✓ Producto saciador

Esto se resume en la siguiente propuesta: “Cumplir con las necesidades del cliente de entregar un servicio especializado y de calidad, que lo exima de asumir tal responsabilidad y le permita optimizar el uso de su tiempo. Además que se cubra la demanda por el producto en función de las condiciones relevantes para los consumidores.”.

3. Imagen Corporativa

La imagen corporativa debe estar alineada con el posicionamiento y la propuesta de valor, para lograr consistencia. De esta manera, la imagen corporativa estará representada por cuatro elementos clave: El logotipo, envase, módulo móvil y colaboradores de la empresa.

i. Logotipo

Consiste en una mezcla de tres colores; verde claro que pretende aludir a un producto saludable, naranja que busca dar calidez y que se asocie a con algo rico y finalmente, negro para la asociación con la elegancia de la cocina nipona. Adicionalmente, lleva consigo como isotipo un cono, que busca la rápida relación en la mente del consumidor con el temaki.

Figura 2: Prototipo de Logotipo



Fuente: Elaboración propia

ii. Envase

Consiste en una caja de cartón rectangular, de dimensiones 7 x 13 x 4 cm.²³ Que contendrá el logo, slogan e isotipo de la empresa, además de mantener los colores del logo, para lograr consistencia. Por otra parte, cada temaki será entregado dentro de su caja con una servilleta para facilitar tomar los temakis con la mano.

iii. Módulo móvil

Consta de un *showcase*²⁴ para mantener en frío los ingredientes de los temakis, con cubierta transparente y de una estructura de metal con ruedas, que permitirá el fácil traslado.

iv. Colaboradores

Los colaboradores serán entrenados por el gerente general (dueño) de la empresa y por un experto en *elevator pitch*²⁵, para que transmitan rápida y eficazmente a los potenciales clientes o inversores de que se trata TUTEMAKI. Además, serán instruidos con los valores y lineamiento de la empresa. Mediante lo anterior, se pretende generar una buena imagen marca y aumentar la demanda mediante el “boca a boca”.

4. Mix Comercial

i. Servicio

Para el caso de TUTEMAKI, se observa el cómo lo ofrecido no es un producto sino un servicio de comida japonesa sana y rica, disponible para eventos como cumpleaños, bautizos, matrimonios, fiestas de medianas y pequeñas empresas, entre otros, que tengan un máximo de 250 invitados.

Inicialmente, se contará con una unidad móvil para desarrollar el servicio y los tratos serán gestionados en un principio por un vendedor para luego ser retomados y concretados por el dueño de TUTEMAKI con productores de eventos, encargados de marketing de empresas y/o personas naturales.

²³ Las dimensiones están respectivamente de la siguiente forma: ancho x largo x altura.

²⁴ Estructura que va en la parte superior del módulo móvil para refrigerar.

²⁵ Técnica con la que se presenta en unos minutos un plan de negocio a un potencial inversor, o se explica un producto o servicio a un potencial cliente.

Se ofrecen dos modalidades de acuerdo a las necesidades de los clientes:

Tabla 1: Modalidades de servicio

 TUTEMAKI LO RICO SE SIRVE EN CONO		
	Ingredientes	Cantidad por carro
Servicio Normal	Pollo, Palta, Kanikama, Cibullete, Cebollin, Queso crema, sesamo y Nori.	100
Servicio Premium	Incluye los ingredientes del servicio normal más Salmón, Camarón, Palmito e ingredientes light.	80

Fuente: Elaboración propia

La existencia de estas dos modalidades pretende que los clientes se autoseleccionen, de manera de obtener el máximo excedente del consumidor.

Debe resaltarse que los ingredientes utilizados por TUTEMAKI son naturales y frescos, ya que son preparados en directo, frente a los ojos del consumidor, con los insumos a la vista para darle confianza y permitir flexibilidad en la elección de los ingredientes.

ii. Precio

- ✓ Estrategia de precio → La estrategia de precio de la empresa, debe ir de la mano de la estrategia competitiva y de posicionamiento, de esta manera el precio deberá encontrarse siempre dentro del rango de precios de la competencia. Pues debe tenerse cuidado, ya que el precio es percibido por las personas como parámetro de calidad, en especial para aquellos productos que son nuevos y de los que no cuentan con información.
- ✓ Fijación de precio → Para fijar el precio de TUTEMAKI se sensibilizo el VAN respecto al precio, lo que nos llevo a determinar el precio mínimo posible a cobrar por persona para llegar a un VAN igual a cero. Esto se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 2: Sensibilización del VAN respecto al precio

Variable	Sensibilizado
Precio x Persona	\$ 2.382,00
Personas	65

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, obtenemos el mínimo precio que podemos cobrar para cubrir nuestros costos y no percibir beneficios.

Una vez hecho esto, debemos encontrar el máximo precio que podemos cobrar, que debido a la estrategia de precios que persigue TUTEMAKI, será el promedio de precios que cobra la competencia, que según nuestra averiguación e información disponible es de \$5.350 por persona aproximadamente. El rango de movimiento en precios para la empresa sería entonces de:

\$2382 ← Precio de TUTEMAKI → \$6.400

Entonces, el precio que fijaremos debe encontrarse dentro de este rango y debido a que el posicionamiento de la empresa es “más por lo mismo”, se determinó que el precio será de: \$5.000 por persona.

iii. Plaza

Se contará con una casa ubicada en la comuna de Vitacura, la cual se utilizará de oficina para la planificación estratégica, reuniones de personal, administración del negocio, entre otros. Además, se ocupará como cocina para que se laven, corten, cocinen y preparen los ingredientes, que quedarán listos para hacer temakis en las unidades móviles. Es importante destacar, que esta locación corresponde a la vivienda del señor Javier Walker, dueño y gerente general de TUTEMAKI.

La distribución interna, es decir, traslado de los ingredientes, unidad móvil y colaboradores, hacia la ubicación del evento, se realizará mediante la camioneta Ssang Yong Actyon Sport²⁶.

Finalmente, en un comienzo TUTEMAKI contará con una unidad móvil refrigerada que mantendrá los ingredientes a la temperatura adecuada para su conservación, donde además se dispondrán los utensilios para la preparación de los temakis (mesón, cuchillos, tenedores, cucharas, salsas, etc.) y los envases para su entrega a los consumidores.

La eficiencia y eficacia de estos procesos dependerá de la gerente de operaciones, la cual estará en constante búsqueda de nuevas y mejores formas de procesos.

iv. Promoción

Dado que no existe una gran capacidad de inversión y que los recursos iniciales de la empresa son limitados, la promoción de la empresa estará principalmente dedicada a crear conocimiento de la marca y hacerse presente. Debido a que TUTEMAKI cuenta con dos grupos objetivos bien definidos: Personas naturales y PYMES; los esfuerzos promocionales se deberán separar de acuerdo al grupo objetivo al cual apuntan. Es así como una página de Facebook y Google Ad-words se enfocarán en las personas naturales, mientras que la fuerza de ventas se concentrará en las PYMES. Por otro lado, la página web y el boca a boca serán los medios promocionales neutros, que podrán entregar información a ambos grupos objetivos.

²⁶ <http://autos.demotores.cl/vm-387-ssangyong-actyon?gclid=CLbSjJ-xkLECFQgEnQod5nEQgQ>

Figura 3: Mix Promocional



Fuente: Elaboración propia

5. Mix Promocional

A continuación, se describe de manera más específica los medios de promoción que se utilizarán para dar a conocer la empresa TUTEMAKI y crear presencia de marca.

i. Facebook

Se creará una página en facebook, la cual buscará apuntar a las personas naturales más jóvenes²⁷, pues al ser una empresa nueva, necesitamos crear presencia de marca y según estudios de la multinacional Everis junto al IESE Business School de la Universidad de Navarra, Chile es el país que posee una mayor penetración de Facebook en el mundo, con 497 usuarios activos de Facebook por cada mil habitantes (22.8% más que en el mismo período de 2010), dejando atrás a EE.UU. (493) y el Reino Unido (480) y por otra parte según el estudio demográfico de internet en Chile realizado por Comscore los usuarios de internet promedian más de 8 horas al mes en facebook, por lo que se presenta como un medio efectivo para la promoción.

²⁷ Revisar Anexo 5

ii. Página web

Con la página web.cl, al igual que con Facebook se busca más que nada crear presencia de marca y entregar información, pues según estudios como los de Comscore²⁸, se puede observar como la mayoría de la población chilena utiliza internet para la búsqueda de información, e incluso se llega a estipular que “sino estas en internet, no existes”. Mediante este medio de promoción, se comunicará que es TUTEMAKI, que servicios ofrece, se presentará la propuesta de valor y se darán los medios de contacto para contratar los servicios.

Para crear una página web se debe contar con un hosting y un dominio, en nuestro caso contrataremos un plan de hosting anual por \$35.900 con Hosting.cl²⁹ y se comprará un dominio “.cl” por \$18.900³⁰. Por otra parte, para mantener la página actualizada y con información relevante, se contratará al webmaster Daniela Hidalgo, a la cual se le cancelarán \$8.000 mensuales.

iii. Google Ad-words³¹

Con este medio se pretende generar presencia de marca y aumentar la demanda, pues cuando las personas en busca de servicios gastronómicos en módulos, mediante el uso de palabras claves en google tales como: “carrito”, “temaki”, “sushi en carrito”, etc. aparecerá la página web de TUTEMAKI. De esta manera, se está promocionando directamente a las personas que ya están interesadas en este tipo de servicios.

Para utilizar este servicio, se deben cancelar \$30 pesos por click realizado en el anuncio de la empresa en google, sin embargo, la gracia de este método de promoción es que solo se cancela por resultados, es decir, solo si el anuncio está llamando la atención de las personas. Por otra parte, google adwords entrega reportes con estadísticas de cuáles son las palabras claves más

²⁸ Estudio de Comscore sobre el uso de internet en Chile:
http://www.comscore.com/esl/Press_Events/Press_Releases/2011/7/In_Chile_15-24_Year_Olds_Are_Most_Engaged_Internet_Users

²⁹ www.hosting.cl

³⁰ Se compra en www.nic.cl

³¹ Google posee más del 80% de las búsquedas en web.

utilizadas, entre otros, que permitirán evaluar la efectividad y si se debe continuar utilizando este medio de promoción.

Es importante destacar, que con este medio, en la medida que aumenten las visitas, se puede cambiar la modalidad de cobro a un plan limitado, es decir, TUTEMAKI escoge su presupuesto máximo diario para este tipo de promoción, una vez alcanzado, el anuncio no se muestra más en el día.

iv. Boca a boca

Este medio de promoción es muy importante, pues inicialmente la empresa funcionará a través de contactos de los socios, que recomendarán a TUTEMAKI, y entregarán información sobre esta a sus contactos y estos a los suyos, creciendo de forma exponencial. Es importante, que este medio sea bien utilizado y se seleccionen adecuadamente los contactos a los cuales se les entregara la información, pues deben contar con credibilidad e idealmente una red de contactos que encaje con los grupos objetivos de TUTEMAKI.

v. Fuerza de ventas

Para lograr llegar a las PYMES, se reclutará un vendedor que será capacitado en *elevator's pitch* y direccionado por el dueño de TUTEMAKI, para que mediante visitas a empresas con una presentación comercial se comuniqué qué es TUTEMAKI y porqué deberían contratar sus servicios. El vendedor deberá visitar al menos 20 empresas mensuales, para lograr concretar al menos dos eventos al mes. Este colaborador recibirá una remuneración variable como comisión (8%) por eventos concretados en el mes.

Tabla 3: Resumen de los medios de promoción

Mix Promocional	Facebook	Google Adwords	Página web	Fuerza de Ventas	Boca a boca
Publico Objetivo	*Personas naturales	*Personas naturales	*Personas naturales *PYMES	*PYMES	*Personas naturales *PYMES
Costos asociados	*Tiempo	*\$30 por clic	*\$35.900 hosting *\$18.900 dominio	*\$35.000 fijo *4,5% por evento	*Tiempo
Obetivo del medio promocional	*Presencia de marca	*Presencia de marca *Crear demanda	*Presencia de marca *Crear demanda	*Crear demanda	*Presencia de marca

Fuente: Elaboración propia

IV. CAPÍTULO: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Equipo Emprendedor

El equipo gestor de este proyecto consiste en cuatro aún estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial mención Administración de la Universidad de Chile, exportas de titularse, que con ganas y espíritu emprendedor deciden buscar una alternativa de negocio que les permita obtener ingresos extras. Es así, como con visión de negocio y ante la situación presentada en Chile como en otros países, desean desarrollar una nueva forma de comercialización de un derivado del sushi, los temakis.

La idea surge, a raíz del conocimiento turístico de uno de los integrantes que al presenciarla en un país cercano a Chile, decide adaptarla y ver la forma de implementación en nuestro país. Este entusiasmo, sumado a las diversas habilidades del resto del equipo gestor, hace que hoy en día estemos hablando de este nuevo negocio.

Por otro lado, el concretizar de forma lucrativa este proyecto a futuro hace que el trabajo realizado este hecho con el más mínimo detalle y de manera completamente profesional, puesto que ellos saben que si esto resulta, serán pioneros en la forma de comercialización de este nuevo producto, temaki, y por ende contar con todos los beneficios que conlleva el ser el primero en comercializar.

Es así como las habilidades de cada uno de los integrantes ha jugado un papel esencial en la confección de este plan de negocio, siendo fundamental la diversidad de ellas, lo cual fue manifestado en un análisis de fortalezas y debilidades realizados por ellos, previamente al comienzo de este trabajo, para poder ser más eficiente y eficaz en la confección de este. Esto también, se ve reflejado en la diversidad de experiencia laboral previa que posee cada uno de los integrantes, haciendo que sea más fácil diversificar las funciones dentro de la organización, como a su vez poseer una red de contacto con potenciales clientes.

2. Organigrama y Descripción de Cargos

Dada las labores necesarias para el negocio descrito anteriormente, se llegó a la conclusión que el organigrama necesario para la organización será:

Figura 5: Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

- ✓ Gerente General y Finanzas – Javier Walker: Ingeniero Comercial mención Administración de la Universidad de Chile. Realizó su práctica en Corredora multinacional inglesa de bolsa, ICAP, en Rio de Janeiro, Brasil. Es el elemento creativo del equipo de socios, ya que fue el fundador del proyecto al crear la idea de negocio y la forma de difusión y comercialización de este. Posee facilidad para trabajar en equipo y una destacada habilidad de liderazgo y responsabilidad.
- ✓ Gerente de Recursos Humanos y Relaciones Públicas – Valentina Houdely: Ingeniero Comercial mención Administración de la Universidad de Chile. Realizó su práctica en Nielsen Company, posee facilidad para relacionarse con la gente y una fuerte capacidad de liderazgo. Una de sus principales funciones será el contacto directo con el cliente, tratando de buscar la mejor negociación que deje a ambas partes satisfechos.

- ✓ Gerente de Operaciones – Viviana Garrido: Ingeniero Comercial mención Administración de la Universidad de Chile. Realizó su práctica en el Banco Santander donde se desempeñó en el área de Ventas- Empresa y adquirió conocimientos relevantes en relación al funcionamiento de muchas empresas. Posee facilidad para trabajar en equipo y una destacada habilidad de liderazgo y responsabilidad.
- ✓ Gerente de Ventas y Marketing – María José Bustos: Ingeniero Comercial mención Administración de la Universidad de Chile. Realizó su práctica en Nielsen Company. Estará encargada de llevar a cabo el marketing del producto, como la contabilización de las ventas realizadas. María José posee una gran empatía y cercanía con los demás socios, es autoexigente y le gustan los desafíos.
- ✓ Cocinero: Sera responsable de la elaboración de los temakis, así como también de la correcta adquisición de las materias primas, por lo cual tendrá una fuerte relación con el gerente de operaciones en cuanto a este punto. Por otra parte, será el responsable de hacer entrega de los temakis a las personas asistentes a los eventos en cuestión, es decir, será una de las caras visibles de la organización, por lo cual su alineación con la empresa debe ser plena, pues contará con el apoyo y cercanía de todos sus miembros.

3. Implementación

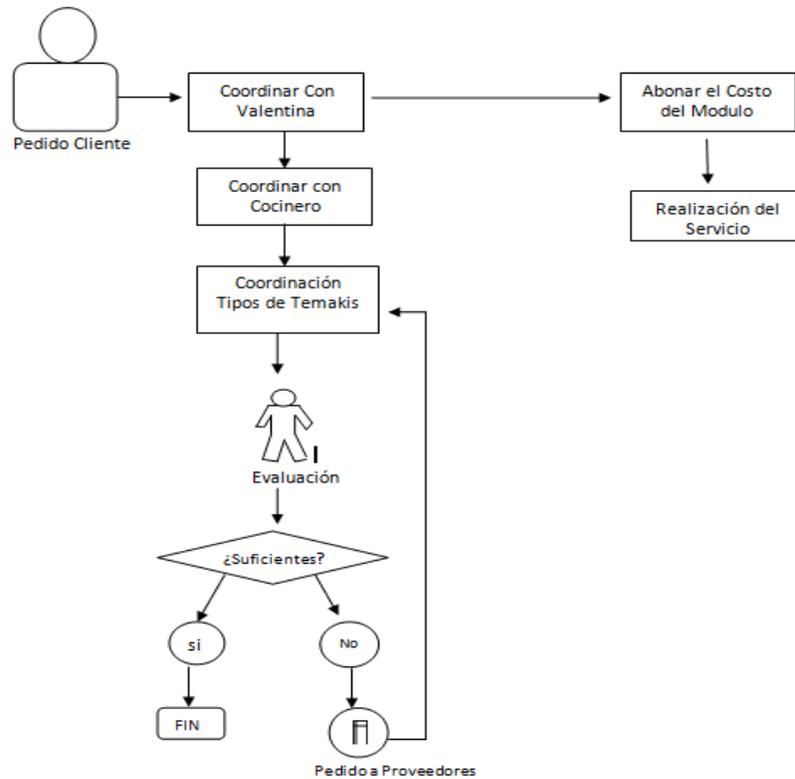
- ✓ Acciones Para Conseguir Financiamiento→ Como medidas para conseguir financiamiento, debemos mencionar que en primera instancia contamos un capital inicial aportados por todos los socios, por igual. Posteriormente, se postulará al Capital Semilla, que entrega la CORFO a proyectos innovadores, y bien aspectados al futuro. En caso, de fallar esta postulación, acudiremos al mercado bancario, pidiendo un crédito para la sociedad.
- ✓ Acciones Legales→ Independiente de la forma de financiamiento, las acciones legales se tomarán una vez finalizado el plan de negocio, y evaluado sus proyecciones futuras. Con esto se procederá a constituir la sociedad, obtener los permisos pertinentes en

Servicios de Impuestos Internos, Servicio de Salud Metropolitana del Ambiente, y Municipalidad.

- ✓ Búsqueda y Adquisición de Módulo Transportable→ Una vez obtenido el financiamiento para el proyecto, se debe adquirir el módulo para transportar de la mejor forma y seguridad los temakis. A su vez, se debe adquirir todos los implementos necesarios para mantener los alimentos frescos, dentro del módulo.
- ✓ Búsqueda de Cocinero y Realización de Contratos→ En paralelo al punto anterior, es necesario la búsqueda y contratación de una persona especializada en la preparación de temakis, para que esta cumpla el rol de cocinero, además de ser la persona que estará en contacto directo con el cliente final, cuando el módulo se encuentre en un evento.
- ✓ Diseño y Contratación de Proveedor de Envases Temakis→ Una vez contratado al cocinero, se debe llegar a un acuerdo con este en cuanto al tamaño y tipos de temakis que se podrán realizar durante una celebración, para poder así diseñar las cajas que se entregarán junto con el temaki, como envases.
- ✓ Contacto y Adquisición de la Materias Primas→ Una vez concordado con el cocinero y con las ideas del equipo gestor, se debe proceder a la adquisición de materias primas para la confección de Temakis, priorizando a los proveedores según precio/calidad. Dada la naturaleza del productos, las materias primas son fáciles de conseguir, y al alcance de cualquier ciudadano, haciendo accesible la obtención de estos.
- ✓ Inicio de Relaciones con los Clientes Potenciales→ Una vez obtenido todos los materiales e instrumentos necesarios para desarrollar el negocio, se debe hacer contacto con ellos y productores y el ofrecimiento de nuestros servicios, así como la masificación de los servicios a través de las redes sociales.

- ✓ Inicio de Actividades y Ventas → Una vez conocido el producto por los potenciales clientes, se espera la contratación de los servicios por alguno de estos, tal y cual lo muestra el flujo de operaciones.

Figura 4: Flujo de Operaciones Cliente-Pedido



Fuente: Elaboración propia.

4. Plan de Inversiones

Para el plan de implementación, dividiremos el proceso en fases:

- ✓ Fase 1: Constitución de la sociedad y adquisición de todos los permisos legales correspondientes, anteriormente mencionados.
- ✓ Fase 2: Búsqueda de Cocinero y compra de activos fijos (Camioneta, módulo y olla arrocera).

- ✓ Fase 3: Adquisición de materias primas (Como envases y utensilios gastronómicos). Este proceso, nos llevará al contacto directo con los proveedores, buscando lograr una relación duradera y de confianza.

5. Carta Gantt

A continuación se presentará la Carta Gantt de las distintas actividades a desarrollar, con sus respectivas holguras.

Tabla 4: Carta Gantt

<i>Semanas/ Actividades</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Acciones para conseguir financiamiento	█	█	█	█	█	█														
Acciones legales						█	█	█	█	█	█									
Planificación							█	█	█	█	█									
Búsqueda y reclutamiento de Cocinero							█	█	█	█	█									
Diseño y adquisición de envases.										█	█	█	█	█	█					
Adquisición de Activos fijos												█	█	█	█	█				
Inicio de Operaciones														█	█	█	█	█	█	█
Contacto con el Cliente																█	█	█	█	█

Fuente: Creación propia

V. CAPÍTULO: MODELO DE NEGOCIOS

1. Modelo de negocios Canvas

Figura 6: Esquema Modelo Canvas

<p><i>Key Partners</i> </p> <p>Proveedores de insumos Alimenticios</p> <p>Proveedores Tecnológicos</p> <p>Proveedores Activos Fijos</p>	<p><i>Key Activities</i> </p> <p>Marketing Mix</p> <p>Relaciones Públicas</p> <hr/> <p><i>Key Resources</i> </p> <p>Cocinero</p> <p>Redes de Contacto</p> <p>Conocimiento Socios</p>	<p><i>Value Proposition</i> </p> <p>Prestación de servicios de entrega de comida oriental saludable a través de módulos.</p>	<p><i>Customer Relationships</i> </p> <p>Contacto directo a través del vendedor</p> <p>Trato directo con socios en los eventos</p> <hr/> <p><i>Channels</i> </p> <p>Página web</p> <p>Facebook</p> <p>Google adwords</p> <p>Vendedor</p>	<p><i>Customer Segments</i> </p> <p>PYMES</p> <p>Personas Naturales</p> <p>Productoras de Eventos</p>
<p><i>Cost Structure</i> </p> <p>Costos Activos Fijos</p> <p>Costo Constitución Sociedad y Puesta en Marcha</p> <p>Costos Promoción y Venta</p>		<p><i>Revenue Streams</i> </p> <p>Amiendo Módulo y Venta de cantidad de Temakis, on un maximo de 250.</p>		

Fuente: creación propia

2. Actores

A continuación se realizará una breve descripción de todos los actores involucrados en el modelo de negocios:

i. Proveedores

- ✓ Tecnológicos³² → Para desarrollar este modelo de negocios, como se explicó en el plan de marketing, es muy importante aumentar el conocimiento de los temakis en el mercado y crear conocimiento de marca. Es así, como los proveedores tecnológicos son muy importantes, para lograr estos objetivos.

³² Para mayor información y especificaciones de los proveedores leer el Plan de Marketing.

Entre ellos encontramos los proveedores para la página web que consisten en “Hosting.cl”, “Nic.cl” y el webmaster “Daniela Hidalgo” y los proveedores de promoción a través de internet, que son Facebook (mediante la creación de una página de empresa) y Google (a través de su modalidad de publicidad Ad-words).

- ✓ De Insumos → Estos son muy importantes para cumplir con el posicionamiento deseado por TUTEMAKI y para lograr el objetivo de calidad. Es por esto que se ha construido una base de datos³³ con los proveedores más utilizados por su relación calidad-precio de restaurantes de sushi de Santiago.
- ✓ De activo fijo³⁴ → Estos permitirán ejecutar el negocio propiamente como tal, pues de no existir no habría negocio. Y consisten principalmente en:

Módulo móvil: Que para su fabricación primero se comprara un *Showcase* y luego será producido por “Carros Artemanual”

Olla arrocera: Consiste en una olla especial para sushi, modelo Rinnai con capacidad de 9 kilos y será comprada a través de www.boba.cl.

Freezer: Permitirá mantener los insumos adecuadamente refrigerados en la oficina de TUTEMAKI, será marca MABE y se comprará a través de Sodimac.

Camioneta: Será marca Sang Yong, modelo Actyon Sports/MT Básica y se utilizará para trasladar a los colaboradores, insumos y módulo desde la oficina hacia los eventos.

ii. *Outsourcing*

- ✓ Abogado → Los servicios profesionales legales son muy necesarios en la primera fase de conformación de la empresa, vale decir, para la constitución de la sociedad y asesoría en la obtención de los permisos legales. Para esto se ha pedido la ayuda de un amigo personal de la gerente de Marketing de TUTEMAKI, el abogado de la Universidad de Chile, Jorge Burgos.

³³ Se puede apreciar en el Anexo 7.

³⁴ Para más especificaciones revisar Capítulo: Evaluación Financiera, el punto Inversión.

- ✓ Contador→ Se contrataran sus servicios profesionales para que genere los balances mensuales y haga la declaración de renta anual.

iii. Agentes legales

- ✓ SIII→ La importancia de actor inicialmente radica en la iniciación de actividades y creación del giro³⁵ de la empresa. Luego, una vez que está entre en funcionamiento este actor jugará un papel fiscalizador de las declaraciones de renta.
- ✓ Municipalidad→ En un comienzo otorgará la patente comercial, que permitirá que TUTEMAKI opere como empresa con domicilio en Vitacura, para luego fiscalizar el pago de la patente y el cumplimiento de normativas.
- ✓ SESMA→Este organismo es de vital importancia para nuestra empresa, pues será el que decida si se otorga o no los permisos sanitarios necesarios para la manipulación de alimentos.
- ✓ Conservador de bienes raíces→ Esta entidad es la que llevará el registro de la constitución de sociedad y que asegurará que se mantenga vigente. Además, es este organismo el que publica en el diario oficial cuando se constituye por primera vez una sociedad.

iv. Clientes³⁶

- ✓ PYMES→Este grupo de clientes, se refiere a las pequeñas y medianas empresas, con las cuales se generará contacto gracias a un vendedor que hará visitas personales.
- ✓ Personas naturales→Consisten en cualquier persona que requiera los servicios gastronómicos mediante módulos para la realización de eventos privados, que no tengan más de 250 invitados.
- ✓ Productores de eventos→ Son los que planifican eventos privados más grandes como festivales de música, conciertos, a veces matrimonios, entre otros y los cuales necesitan muchas veces los servicios de módulos gastronómicos.

³⁵ Distribuidora de alimentos no clasificados anteriormente

³⁶ Para ver una mejor definición de los grupos objetivos de clientes, revisar Capitulo: Análisis de mercado.

v. *Competidores*

Los competidores consistirán en cualquier empresa de módulos gastronómicos, ya sea que ofrecen servicios de comida rica en grasas trans, o sana y saludable. La cantidad de competidores es amplia y difícil de contabilizar, sin embargo, listaremos algunos a continuación:

- ✓ Savourer³⁷, que se dedica a diversos tipos de módulos y banquetearía.
- ✓ Carritos Vip³⁸, dedicados a módulos de sushi, sándwich, entre otros.
- ✓ Abracadabra³⁹, producciones infantiles, que se avoca al segmento niños, con diferentes tipos de servicios, entre ellos los módulos.

vi. *Actores Financieros*

Entidades Bancarias→ Estas entidades son todos los bancos o instituciones financieras que nos puedan otorgar un crédito de consumo para la empresa, y así obtener los fondos suficientes para poner en marcha la empresa.

CORFO→ Es una de las instituciones gubernamentales, que fomenta el emprendimiento y la innovación, por lo cual permite postular a diferentes tipos de financiamientos, a través de la entrega de planes de negocios

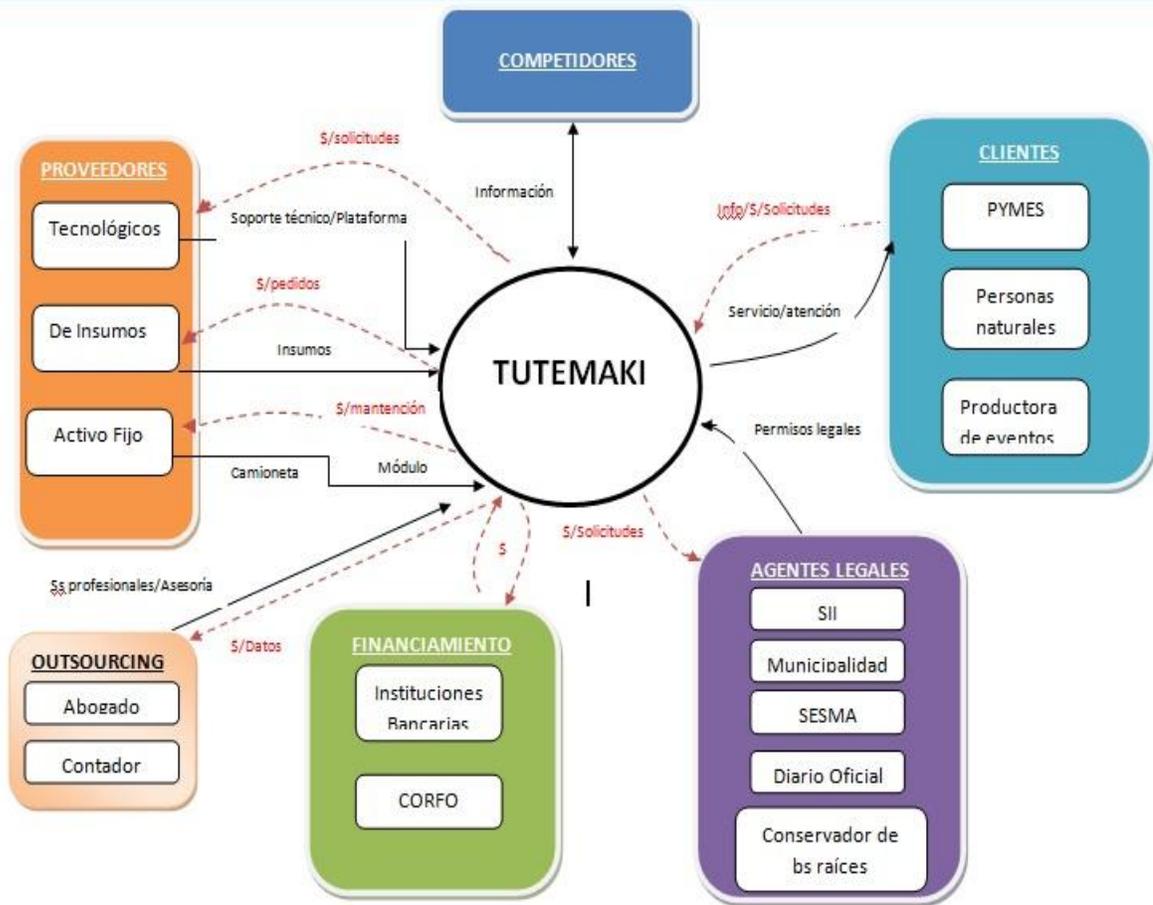
³⁷ Se puede observar en el Anexo 8

³⁸ Revisar Anexo 8

³⁹ Revisar Anexo 8

3. Transacciones

Figura 7: Modelo de Transacciones



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 7, TUTEMAKI genera transacciones de información, dinero, bienes materiales e intangibles con todos los actores descritos en la parte anterior. Algunos de los flujos son más importantes que otros, pero todos son relevantes pues afectan de una u otra manera a TUTEMAKI, como este influye en los actores.

VI. CAPÍTULO: RIESGOS

1. Riesgo Financiero

En el caso de poseer un crédito comercial, que es el peor escenario financiero al cual se quiere enfrentar, el riesgo al cual incurrimos es el de no pago de este en el primer año, dado que el flujo del inversionista en el entrega un valor negativo. Por lo cual, los planes de contingencia que se deben tener presente es la búsqueda de alternativas de financiamiento con menores tasa, como la incorporación de un mayor capital por parte de los socios, o un financiamiento mixto. Además, de tener la alternativa de conseguir un prestamos con periodos de gracia.

2. Falla Cocinero o Materias Primas

Al depender ciertamente del Cocinero y las cualidades de este, como de la capacidad de refrigeración del módulo, al realizar el producto y la posterior entrega a los clientes, nos encontramos frente a un riesgo inminente, si no logramos preverlo. Es así, como contaremos con una mantención contrastante de nuestro módulo, revisándolo tanto una vez finalizado el servicio como al inicio de este, para garantizar la correcta entrega de nuestro producto. A su vez, uno de los integrantes del equipo gestor, deberá acompañar al cocinero y cerciorarse de la correcta realización de sus funciones, además de ser el responsable de la empresa ante cualquier acontecimiento imprevisto.

3. Riesgo de Demanda

El riesgo que presentamos aquí, consiste en la poca llegada que puede tener nuestro producto ante el público objetivo, debido al poco conocimiento de los temakis, como derivados del sushi. Es por esto, que las labores de promoción y conocimiento que se deben realizar previamente a la puesta en marcha por completo de la organización, deben ser muy cautelosas y minuciosas. De esta manera, se deben realizar alianzas estratégicas previas, con productoras y empresas específicas, para poder introducir nuestro producto de la mejor forma. En cuanto a esto, como plan de contingencia se tendrá, la asociación con algunas productoras de dueños conocidos y/o algunas casas e eventos. A su vez, será fundamental la promoción de este producto y/servicio dentro de las redes sociales que cada uno de los integrantes del equipo emprendedor posee, para fomentar así el negocio dentro de estos.

4. Riesgo de no pago

El riesgo de no pago, consiste en la capacidad de los clientes de no cancelar el valor de los servicios realizados. Es por esto que plan de pago se realizara en dos etapas, donde el cliente deberá cancelar en primera instancia el 50% del valor de los servicios previos a su realización y posteriormente, una vez en el evento y antes de comenzar este, se debe efectuar el pago correspondiente a al otro 50% restante.

5. Riesgo Alimenticio

De acuerdo a la naturaleza del negocio, estamos expuestos a la procedencia y estados de los alimentos que manipulamos. Por lo cual debemos contar con proveedores conocidos y responsables en la manipulación y mantención de los alimentos. A su vez, como medida de contingencia se contara con una cercana relación con los proveedores para ver si estos cumplen con los procedimientos técnicos, tales como uso de guantes, mallas de pelo, correcta refrigeración, etc. Además, de contar con estas mismas medidas en nuestras propias instalaciones, y en la realización del evento mismo, para que el cliente vea la correcta manipulación de los alimentos. Como otra medida de contingencia, que se tendrá a futuros, será la contratación de seguros frente a este tipo de catástrofes, que se hagan responsables de los posibles daños que puedan tener el cliente y TUTEMAKI.

VII. CAPÍTULO: ANÁLISIS LEGAL

1. Tipo de sociedad

De acuerdo a la naturaleza del negocio y la forma de desarrollar este, el tipo de sociedad que se instaurará será el de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, para poder así salvaguardar los bienes privados de cada socio, dado que estos sólo responderán hasta el monto de sus aportes. De esta forma, los cuatro integrantes de este trabajo constituirán la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limita, cuyo nombre será TUTEMAKI, pasando hacer este el nombre por el cual se deberán realizar todos los trámites pertinentes.

Por otro lado, el rubro de esta sociedad consiste en la comercialización y Distribución de Comida, por ende ante Servicio de Impuesto Internos, la clasificación económica por la cual se debe desarrollar la sociedad consiste en “Elaboración de otros Productos alimenticios no Clasificados en otra Parte”⁴⁰, siendo este el giro que deberá describir la escritura de la sociedad, como el resto de los papeles legales. A su vez, como se describe en el organigrama, el representante legal, por decisión en su conjunto de los socios, será Javier Walker, siendo el encargado de representar a la empresa frente a todos los trámites legales.

Independiente de lo anterior, la sociedad debe contar con un lugar fijo en donde se guarden todos alimentos necesarios para la preparación de los temakis, es así como en primera instancia se ocupará las parte de las dependencias de uno de los socios, en este caso de Javier Walker, como bodega de la empresa, contando eso si con todos los instrumentos y maquinarias necesarias para la correcta refrigeración y almacenamiento de los alimentos. Además, este lugar, cuenta con el espacio suficiente para poder realizar ahí los temakis. De esta forma, nuestras oficinas y la dependencia que contará en los registros legales de las distintas tramites por hacer, será la propiedad de este socio.

⁴⁰ Clasificación N°154990, según las especificaciones de SII. <http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm>

2. Protección patentes y/o marcas

En cuanto a la protección de patentes, la realización de nuestro negocio no cuenta con los requerimientos necesarios para la protección de patentes, al no ser un producto/servicio nuevo. De esta forma, no aplica para nosotros la protección de patentes.

Para poder proteger a TUTEMAKI, es necesario realizar todos los trámites pertinentes que exige el Ministerio de Economía y Fomento del turismo, a través del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual, INAPI⁴¹. Es por esto, que es fundamental clasificar nuestro servicio según las categorías internacionales de Niza. Bajo este punto, la empresa debe clasificarse bajo la Clase 43: “Servicios de restauración (alimentación)⁴²”, al ser la categoría que más se asemeja a las labores realizadas. Por otro lado, este tipo de clase, nos permite en algún futuro ver la forma de comercialización de otro alimento utilizando el mismo formato.

3. Permisos Legales

Como cualquier negocio de hoy, es necesario obtener los permisos legales correspondientes para poder operar de forma normal y correcta. De esta forma, los trámites que se deben abordar son:

- ✓ Obtención de la autorización de SII → Para poder comercializar cualquier producto es necesario primeramente obtener un RUT que describa la empresa y de conocimiento legal de esta. A su vez, con esto es posible obtener otros documentos legales, tales como el timbre de las boletas a entregar a nuestros clientes, los libros contables, etc.
- ✓ Patente Municipal → En el caso de TUTEMAKI, es necesario obtener la patente dentro de la comuna de Vitacura, puesto la ubicación de las inmediaciones de la empresa se encontrara bajo este subscripción. Para esta comuna las indicaciones necesarias son, primeramente revisar que la actividad comercial a desarrollar es o no compatible con la zona donde se llevara a cabo la operación mediante el Plano Regulador. Luego la municipalidad da el paso para obtener la patente comercial. En cuanto al valor de este documento, depende del capital propio q se declare, el cual se

⁴¹ Ver esquema de procedimientos en el Anexo 6

⁴² http://www.dicom.cl/dic/mrc.01/pag/p.dic.mrc.demo_clases.htm

le aplica la tasa del 5 por mil, así de debe multiplicar el monto del capital por 0,005 y ese es el valor que se debe cancelar sólo por tener la patente comercial. El tiempo que se demora en obtener la patente comercial es de un día⁴³.

- ✓ Autorización Sanitaria→ Este documento es entregado por el SEREMI, el cual permite establecer que nuestra actividad comercial reúne todas las condiciones técnicas para controlar los riesgos asociados a este negocio. La municipalidad nos solicita este documento, para poder entregarnos la patente definitiva. El SEREMI de salud entrega esta autorización luego de una inspección en terreno a la empresa ya instalada, pero previo a su funcionamiento. El tiempo de entrega del documento es de 20 a 30 días hábiles. La inspección puede realizarse en los primeros 15 días hábiles una vez ingresada la solicitud⁴⁴.

⁴³ Para obtenerla hay que dirigirse al departamento de Patentes Comerciales ubicado en Avenida Bicentenario 3.800, segundo piso, el horario es de lunes a viernes de 8:30 hrs. A 13:30 hr. http://www.vitacura.cl/servicios_online/patente_comercial.php

⁴⁴ <http://www.asrm.cl/Archivos/preguntasFrecuentes/oficinaAtencionUsuario.pdf>

VIII. CAPÍTULO: EVALUACIÓN FINANCIERA

1. Inversión

La primera inversión en la cual se debe incurrir corresponde a la compra del módulo en el cual se distribuirán los temakis. Para adaptar este módulo a las exigencias requeridas para colocar los temakis, se usará un sushi showcase⁴⁵ modelo Rts-132, que corresponde a una vitrina de sushi refrigerada, similar a los actualmente usados en restaurantes. Por otro lado, el módulo es fabricado por “Carros ArteManual”⁴⁶, pues satisface todos los requerimientos que exigimos para el módulo. De acuerdo a esto, el módulo requerido posee un costo de \$390.000, mientras que el showcase cuesta \$380.000, teniendo un costo total el módulo de \$770.000.

Como segunda inversión, y parte de la preparación de los temakis, se debe adquirir una olla arrocera específica para sushi, que posea una capacidad de 9 kilos de arroz. Para esto, se incurrirá en un gasto de \$330.000, adquiriendo este activo en BOBA⁴⁷. A su vez, es necesaria la compra de utensilios de cocina, tales como cucharas, cuchillos, etc. los que serán adquiridos en la misma empresa mencionada anteriormente.

Como tercer ítem de inversión, bajo el concepto de refrigeración y almacenamiento de los alimentos, se debe contar con un Freezer, que en este caso será de la marca Mabe⁴⁸, teniendo un valor de \$134.445.

En cuanto a concepto de conocimiento de marca, el diseño de la página web será realizado por una persona conocida del socio Javier Walker, la cual pactó el precio en \$80.000, debido a la sencillez de las especificaciones que requiere dicho sitio.

Por otro lado como opción para la mejor realización del proyecto, surge la alternativa de compra de una camioneta Ssang Yong modelo Actyon Sports/MT básica, la cual tiene un valor de \$8.990.000 sin IVA.

⁴⁵ http://articulo.mercadolibre.cl/MLC-40909638-sushi-showcase-rts-132-_JM

⁴⁶ Página web <http://www.carrosartemanual.superweb.cl/>

⁴⁷ <http://www.boba.cl/>

⁴⁸ <http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/product/1441213/Freezer-horizontal-143-litros-FHV5SWWWM?passedNavAction=push>

Como costos de inversión en la constitución de sociedad, se contacto con un abogado para que nos informara cuales serán los costos a aproximados de constitución, teniendo estos un costo de \$150.000, el que corresponde a los honorarios y todos los costos de notaría, registro de comercio y diario oficial. Por otro lado, se estimo un costo de \$50.000 para la patente municipal y el permiso del Sesma.

2. Ingresos

Para poder estimar los ingresos a los cuales se tendrá acceso, se parte de la base de que cada persona asistente a un evento en el cual se ofrezca el módulo como servicio, consume dos temakis. Además como supuesto de estimación de demanda, se estima que en promedio se atenderán a 160 personas ⁴⁹ por evento, en todas las alternativas de eventos a realizar. Por otro lado, al contar con un vendedor que fomente la adquisición de este servicio, se espera que este sea capaz de cerrar alrededor del 10% de las visitas que realice, por lo cual se estima que él será capaz de concretar dos eventos por mes, sin considerar crecimiento (como criterio conservador y en concordancia con el objetivo del negocio para los socios),

Por otra parte, de acuerdo a las cotizaciones de sushi para eventos que se encuentra en el anexo 7, el mercado cobra alrededor de \$6.400 por persona, generando así un ingreso de \$1.024.000 por evento y de \$24.576.000 al año, considerando la estimación de demanda anteriormente mencionada.

3. Costos

Los costos calculados, están bajo el supuesto de que las personas consumen dos temakis por personas, y una estimación de demanda de 160 personas por evento. A partir de esto, lo primero que se realizará es el trabajo en terreno en cuanto a las cotizaciones de los insumos básicos necesarios para preparar las diversas alternativas de temakis. Dado la naturaleza de los insumos a considerar, los lugares que se visitaron fueron el Mercado Central, la vega y supermercados asiáticos ubicados en patronato, comuna de Recoleta. Por otro lado, se cotizó telefónicamente

⁴⁹ Esta estimación se obtuvo como dato, al buscar en internet que el 30 % de las personas invitadas a un matrimonio no asistía. Por lo que se considero, como porcentaje de no asistencia a todos los eventos un 35%, con un tope de 250 personas.

con proveedores de abarrotos, mariscos y pescados conseguidos en restaurantes de sushi. Posteriormente, se realizaron pruebas para estimar la cantidad de insumos necesarios para la preparación de un temaki, y así definir el costo marginal en que incurre una persona. Es así, como el costo de las tres variedades de temakis ofrecidos fue promediado, bajo el supuesto de que sus ventas se distribuirían de manera uniforme. En este punto, los costos de mayor relevancia para cada temaki, consisten en las proteínas que este posee, es decir, Salmón, camarón y Salmón Vegetariano explicando en promedio el 48% del costo de un temaki.

La siguiente tabla resume los experimentos que se realizaron para medir la cantidad de insumos requeridos:

Tabla 5: Estimación insumos temakis

	1	2	3	4	5
Medidas de arroz	48	50	52	50	45
Medidas de palta	22	16	18	19	17
Medidas de Salmon	16	32	24	20	22
Medidas de Queso	8	6	8	10	7
Medidas de Nori	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Medidas Cebollín	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Para estimar los gramos de cada ingrediente, medimos lo utilizado para hacer 5 Temakis y promediamos sus valores.					

Fuente: Creación propia

En cuanto a los costos de los productos tenemos:

Tabla 6: Estimación costos temaki salmón

Temaki Salmón	Unidad de medida	Costo Estimado
Arroz	49	\$ 49,00
Palta	18,4	\$ 27,60
Salmon	22,8	\$ 109,44
Queso	7,8	\$ 32,64
Nori	0,5	\$ 35,00
Cebollin	0,06	\$ 8,00
	Costo Total Estimado	\$ 261,68

Fuente: Creación propia

Tabla 7: Estimación costos temaki light vegetariano

Temaki Light Veg	Unidad de medida	Costo Estimado
Arroz	49	\$ 49,00
Palta	18,4	\$ 27,60
Salmon Vegetariano	22,8	\$ 190,00
Queso	7,8	\$ 32,64
Nori	0,5	\$ 35,00
Cebollin	0,06	\$ 8,00
	Costo Total Estimado	\$ 342,24

Fuente: Creación propia

Tabla 8: Estimación costos temaki camarón

Temaki Camaron	Unidad de medida	Costo Estimado
Arroz	49	\$ 49,00
Palta	18,4	\$ 27,60
Camaron	22,8	\$ 136,80
Queso	7,8	\$ 32,64
Nori	0,5	\$ 35,00
Cebollin	0,06	\$ 8,00
	Costo Total Estimado	\$ 289,04

Fuente: Creación propia

Tabla 9: Costos y cantidades insumos

Insumo	Medida	Cantidad	Precio
Arroz	Gramos	1.000	\$ 1.000
Palta	Gramos	1.000	\$ 1.500
Salmon	Gramos	1.000	\$ 4.800
Queso	Gramos	227	\$ 950
Nori	Hojas	100	\$ 7.000
Cebollin	Ramas	3	\$ 400
Wasabi	Gramos	1.000	\$ 4.500
Vinagre	MI	15.000	\$ 16.000
Sesamo Tostado	Gramos	1.000	\$ 6.000
Queso Crema Light	Gramos	227	\$ 1.100
Atun	Gramos	1.000	\$ 6.000
Camaron	Gramos	600	\$ 3.600
Reineta	Gramos	1.000	\$ 3.500
Cibulete	Gramos	37	\$ 200
Soya	MI	10.000	\$ 10.000
Salmon Vegetariano	Gramos	300	\$ 2.500

Fuente: Creación propia

Debido a que cada kilo de arroz requiere 150ml de vinagre, se estima que para cocinar los 20 kilos de arroz requeridos por evento, se deben utilizar 3 litros (72 litros al año). Por consiguiente cada bidón de vinagre alcanza para 5 eventos, por lo que se debe incurrir en este costo cada 2 meses y medio, según los cálculos realizados. Usando el mismo requerimiento de salsa de soya, de 72 litros al año y tomando en consideración que el concentrado se mezcla con agua a una razón de 4 partes de agua por cada parte de concentrado de soya, el requerimiento en bidones es aproximadamente de 1,5 por año. Según esto, sumando los costos indirecto de fabricación se estima que se incurrirá en \$95.000 al año.

Tabla 10: Costos vinagre y soya

	Kilo Arroz Costo	Costo Por Evento
Vinagre	\$ 160	\$ 2.509
Soya	\$ 150	\$ 2.352

Fuente: Creación propia

Por otro lado, el costo del asistente asciende a \$20.000 por evento, el cual corresponde al mismo precio que paga cualquier empresa banquetera. Por otro lado, el cocinero recibirá un pago de \$30.000 por evento según lo acordado con el socio Javier Walker. Además, el gasto por concepto de llevaduría de libros y declaraciones de renta por parte de un contador asciende a \$25.000 mensual, debido al poco trabajo que requieren estos flujos. Este gasto se adquirió en un sondeo a contadores conocidos por los socios.

En cuanto a la labor desempeñada por el vendedor, este debe cerrar 2 eventos por mes como requerimiento de la empresa, por lo cual necesitara visitar a 20 empresas por mes⁵⁰, considerando que puede realizar 4 visitas diarias, considerando trabajando sólo 5 días al mes. De esta forma, se le ofrecerá un 8% por conceto de comisión por evento como remuneración. Como otro gasto en remuneración, se debe tener en cuenta el sueldo del administrador de

⁵⁰ Bajo el supuesto de 10% de efectividad

\$350.000 mensuales, con una tasa de crecimiento del 10% anual, por concepto de aumento en la cantidad de eventos realizados anualmente.

Por concepto de webmaster, hosting y dominio de página web, se acumula un gasto de \$150.800 al año. Se acordó con la realizadora de la página web una paga de \$8.000 pesos mensuales para administrar los cambios que se puedan ir haciendo a la página web. El hosting se hará en Hosting.cl y tendrá un costo de \$35.900 anuales. En el caso del dominio, se deben desembolsar \$18.900.

Tabla 11: Resumen de Costos

Concepto	Tiempo	Precio
Cocinero/Atendedor	Evento	\$ 30.000
Administrador	Mes	\$ 350.000
Asistente	Evento	\$ 20.000
Vendedor	Base Men	\$ 35.000
Hosting	Año	\$ 35.900
Webmaster	Mensual	\$ 8.000
NIC.cl	Año	\$ 18.900
Contador	Mensual	\$ 20.000
Diesel	Evento	\$ 1.608

Fuente: Creación propia

Como se menciona anteriormente, la empresa cuenta con la oportunidad de adquirir una camioneta, por lo cual es conveniente asegurarla, y en este caso el costo del seguro cotizado es \$36.430, lo que corresponde a un valor anual de \$437.160. Por otra parte, por concepto de diesel, según la información técnica de la camioneta, esta realiza 12,5 km/litro, por lo que asumiendo 25 kilómetros como la raíz cuadrada de los 641 kilómetros cuadrados de superficie que tiene Santiago⁵¹ y usando este valor para asegurar la cobertura de los 24 eventos al año, y utilizando como dato el precio promedio al día del diesel en Santiago de \$561 el litro⁵². De esta forma, el gasto correspondería a \$26.928 mensual. A su vez, al poseer una camioneta, se debe considerar la depreciación de esta, considerando una depreciación lineal, con la vida útil estipulada para

⁵¹ Dato al año 2002

⁵² Dato obtenido de la pagina < <http://www.bencinaenlinea.cl/web2/buscador.php?region=7>>

camionetas según el SII de 7 años. Igualmente que la camioneta, se debe depreciar el refrigerador, para el cual se suponen 9 años de vida útil.⁵³

La amortización de la inversión en página web y constitución de sociedad es realizada arbitrariamente a 3 años. Estos corresponden a gastos no desembolsables que si bien tienen efecto tributario, no representan una salida real de efectivo y deben ser ajustados en el flujo.

Tabla 12: Tabla Amortización y Depreciación activos fijos

Flujo/Año	0	1	2	3	4	5
Amortización		-\$ 110.000	-\$ 110.000	-\$ 110.000		
Depreciación		-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224

Fuente: Creación propia

Para el valor de desecho económico, se asume el no crecimiento y no reinversión en el negocio, valorizándolo como una perpetuidad a partir del quinto año descontada al 15%. Este es el valor al que el inversionista debería estar dispuesto a vender el negocio al término del proyecto. Este valor es de \$399.026.069. Es importante mencionar que para poder vender el negocio operable, se debe contar con la camioneta y espacio que en este negocio son facilitados por la familia.

4. Flujo de Caja, VAN y TIR

Una vez recopilada toda la información necesaria para evaluar nuestro proyecto, fue posible hacer un análisis financiero de este, donde se obtuvo el flujo de caja, flujo de capacidad de pago y el flujo del inversionista.

i. Flujo Puro de Caja del Proyecto

Para realizar este análisis se utilizó una tasa de impuesto para las empresas del 20%, de acuerdo a la legislación chilena vigente. Posteriormente, se estimó un crecimiento de sueldo referido al aumento en los eventos realizados anualmente, del 10%. A su vez, los activos fijos

⁵³ http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

fueron depreciados según las especificaciones en Servicios de Impuesto Internos, considerando una depreciación lineal.

En cuanto a la tasa de descuento utilizada, nos basamos en la información disponible en las entidades bancarias, al tomar como referencia la tasa que estas instituciones le exigen a las PYMES, menos la estimación de la ganancia que el banco considera. De esta forma, se consideró un 15% como tasa de descuento, al ser además el porcentaje mínimo al cual el quipo emprendedor está dispuesto a arriesgarse.

Es así, como se obtuvieron los siguientes flujos:

Tabla 13: Flujo Puro del Proyecto⁵⁴

Flujo/Año	0	1	2	3	4	5
Flujos	-\$ 12,699,429	-\$ 468,546	\$ 7,294,083	\$ 12,609,786	\$ 17,866,529	\$ 168,473,893

Fuente: Creación propia

En este flujo se considero el valor de desecho económico como la perpetuidad de la rentabilidad después de impuestos del último periodo de evaluación. Este valor no asume crecimiento ni reinversión y pretende incorporar el valor de los futuros flujos del proyecto.

Bajo lo anterior, las variables financieras claves que obtuvimos fueron:

Tabla 14: Resultados VAN y TIR

Tasa Descuento	15%
VAN	\$ 94.676.199
TIR	87%

Fuente: Creación propia

Con estos resultados, podemos observar que el proyecto es rentable al devolver la inversión inicial, además generar un remanente y compensa el costo de oportunidad, al devolver la tasa exigida.

⁵⁴ Ver cuadro completo del flujo en el Anexo 9

ii. Flujo Capacidad de Pago

En este caso, se consideraron las mismas variables definidas anteriormente, con la salvedad de la eliminación del valor de desecho económico. Es así como se obtuvo:

Tabla 15: Flujo Capacidad de Pago⁵⁵

Flujo/Año	0	1	2	3	4	5
Flujos	-\$ 12,699,429	-\$ 468,546	\$ 7,294,083	\$ 12,609,786	\$ 17,866,529	\$ 23,104,616

Fuente: Creación propia

Tabla 16: Resultados VAN y TIR

Tasa Descuento	15%
VAN	\$ 22.401.976
TIR	52%

Fuente: Creación propia

Se puede ver que la positividad del VAN no depende del valor de desecho económico, lo que quiere decir que, los flujos operacionales son suficientes para cubrir los costos, lo exigido por la tasa de descuento y aun dar un remanente.

Por otro lado, este flujo es el importante a la hora de postular a un tipo de financiamiento, por lo que consideramos que este proyecto puede resultar atractivo, debido a que los flujos garantizan el pago de la deuda.

iii. Flujo del Inversionista

Considerando la posibilidad de financiar el proyecto por completo con capital externo, es relevante la presentación del flujo del inversionista. Es así, como se considero la obtención de un crédito de comercial para PYMES en algún banco, el cual posee una tasa promedio del 1,4% mensual⁵⁶, por ende un 18% anual. De esta forma, los flujos corresponden a:

⁵⁵ Ver Flujo de Capacidad de Pago en el Anexo 10

⁵⁶ Información obtenida por medio de un Agente Empresa del Banco BCI

Tabla 17: Flujo del inversionista⁵⁷

Flujo/Año	0	1	2	3	4	5
Flujos	\$ -	-\$ 5,862,770	\$ 1,770,965	\$ 6,934,371	\$ 17,866,529	\$ 168,473,893

Fuente: Creación propia

Tabla 18: Resultados VAN y TIR

Tasa Descuento	15,58%
VAN	\$ 89.622.144,38
TIR	86%

Fuente: Creación propia

Debido a que la tasa de interés es superior a la tasa de descuento, se presenta una leve caída del VAN y de la TIR. La tasa promedio ponderada es mayor a la tasa de descuento original.

Al analizar los tres flujos en conjunto, se llega a la conclusión de que el proyecto es atractivo en todos los escenarios y se es recomendable la realización de este negocio.

5. Sensibilización

Para realizar este análisis, primero se debe especificar que se realizaron de dos tipos, el univariado utilizando como variables relevantes el precio por persona y la cantidad de personas por evento. El segundo análisis, corresponde al bivariado que presenta los distintos escenarios de VAN dado cambios en las mismas variables relevantes analizadas en el análisis anterior.

iv. Análisis Univariado

Como resultado de este análisis, se obtuvo que para que el VAN sea positivo se tiene que cobrar como mínimo un precio de \$2.382 por persona manteniéndose la cantidad de personas en las 160 estimadas. Por otro lado, la capacidad mínima de asistentes que requiere un evento para mantener el VAN positivo es de 65 personas, a un precio de \$5.000 cada una.

Tabla 19: Resultado Análisis Univariado

⁵⁷ Ver Flujo Inversionista, Amortización y Flujo de la Deuda de la deuda en el Anexo 11

Variable	Estimado	Sensibilizado	Delta
Precio x Persona	5000	\$ 2.382,00	\$ 2.618,00
Personas	160	65	95

Fuente: Creación propia

v. *Análisis Bivariado*

Como conclusión de este proceso se llegó a que la mayoría de las combinaciones de precio y cantidad de personas por eventos presentan VAN positivos. Se utilizaron como límites superiores la capacidad máxima de personas por evento y la cota superior al precio cobrado por la competencia, para servicios similares. La cantidad de personas corresponde a la columna izquierda de la tabla mientras que el precio corresponde a la fila superior. El VAN de cada combinación está expresado en millones de pesos.

Tabla 20: Resultado Análisis Bivariado, expresado en millones de pesos.

\$	95	\$ 1.000	\$ 2.500	\$ 3.000	\$ 4.500	\$ 6.500
40	-\$	59,50	-\$ 25,56	-\$ 15,37	\$ 12,41	\$ 48,86
65	-\$	49,46	\$ 0,72	\$ 15,72	\$ 59,90	\$ 118,08
90	-\$	39,43	\$ 25,95	\$ 46,32	\$ 106,74	\$ 187,30
115	-\$	29,83	\$ 50,64	\$ 76,38	\$ 153,58	\$ 256,52
140	-\$	21,06	\$ 75,11	\$ 106,43	\$ 200,42	\$ 325,74
160	-\$	14,17	\$ 94,68	\$ 130,48	\$ 237,90	\$ 381,12
185	-\$	6,24	\$ 119,14	\$ 160,54	\$ 284,74	\$ 450,34
210	\$	1,68	\$ 143,60	\$ 190,60	\$ 331,58	\$ 519,56
235	\$	9,61	\$ 168,07	\$ 220,66	\$ 378,42	\$ 588,78
250	\$	14,36	\$ 182,74	\$ 238,69	\$ 406,53	\$ 630,31

Fuente: Creación propia

CONCLUSIONES

En la Presente tesis se han abordado conocimientos adquiridos a lo largo de toda la carrera de ingeniería comercial, especialmente en los temas de administración y creación de nuevas empresas. Con esto se ha logrado generar un plan de negocio que aprovecha las tendencias del Chile de hoy, como las habilidades de cada uno de los integrantes de este grupo, que sumado con la atraktividad de la industria definida y las oportunidades de mercado, permiten dar a conocer una nueva forma entrega de servicios gastronómicos a través de módulos, con temakis, un producto poco conocido hoy en día.

En este proceso, se han identificados grandes actores, tales como clientes y proveedores objetivos, que permiten llevar a cabo este negocio. Mediante este análisis, se logro crear un plan de marketing a tal punto, que se podrá introducir la marca TUTEMAKI en la mente de los consumidores. De esta forma, TUTEMAKI buscara acercarse a las personas naturales, PYMES y productoras, para fomentar el uso de módulos. Es así como se desarrolla la estrategia diferenciadora, al usar una nueva forma de entregar alimentos saludables en eventos sociales. Además, de expandir los temakis a los consumidores, que hoy en día valoran alimentos como el sushi, y desconocen las semejanzas de entre estos productos.

Para poder enfrentar la realidad de la investigación, fue necesaria la recolección de información primaria, como el mix de insumos que este alimento requiere, sus costos, competidores y limitantes del modelo. Es así, como fue posible proyectar flujos de Cajas que consideran tanto valores reales como estimados, permitiendo obtener una evaluación del resultado posible del negocio. Es precisamente este el punto más importante, al validar toda la investigación previa, puesto que el análisis nos muestra si el proyecto será capaz de rentabilizar, y devolver la inversión en base a la tasa exigida.

En conclusión, el desarrollo de este plan de negocio nos muestra una industria altamente interesante de ser explotada, ya que logra expresar flujos altamente atractivos, que junto con los conocimientos que los integrantes de este trabajo poseen y sus redes de contacto, hacen factible la implementación de este.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Asociación Investigadora de Mercados. descripción clasificación socioeconómica. Visualizada el 2 de julio del 2012. <www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf>
- ✓ Banqueterias. com. Pagina que agrupa banqueterias en Chile. Visualizada el 15 de junio del 2012. www.banqueterias.com/region-metropolitana-de-santiago
- ✓ BOBA. Venta de utensilios de cocina. Visualizada el sábado 7 de julio del 2012. <<http://www.boba.cl/>>
- ✓ Carros ArteManual. Obtención de módulo de comida. Visualizada el sábado 7 de julio del 2012. <http://www.carrosartemanual.superweb.cl/>
- ✓ Comisión Nacional de Energía. Sistema de Información en Línea. el sábado 7 de julio del 2012. <<http://www.bencinaenlinea.cl/web2/buscador.php?region=7>>
- ✓ Comscore. Estudio de Comscore sobre el uso de internet en Chile. Visualizada el 8 de julio del 2012 <http://www.comscore.com/esl/Press_Events/Press_Releases/2011/7/In_Chile_15-24_Year_Olds_Are_Most_Engaged_Internet_Users>
- ✓ Diario Financiero. Noticia sobre el Gasto de los hogares. Visualizada el 9 de junio del 2012 <m.df.cl/banco-central-deuda-de-los-hogares-sobre-el-ingreso-se-incremento-a-58-8-en-2011/prontus_df/2012-04-26/220146.html>
- ✓ Dicom. Clases de registro de marcas. Visualizada el 1 de julio del 2012. www.dicom.cl/dic/mrc.01/pag/p.dic.mrc.demo_clases.htm
- ✓ Hosting Páginas Web, Cotización. Visualizada el domingo 8 de julio del 2012. www.hosting.cl
- ✓ Instituto Nacional de Estadísticas, Estadísticas económicas. Visualizada el 18 de junio del 2012. www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/pymes/pymes.php
- ✓ Instituto Nacional de Estadísticas, Estadísticas Vitales. Visualizada el 15 de junio del 2012. <www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/estadisticas_vitales/2011/Vitales_2009_21102011.pdf>
- ✓ Instituto Nacional de Protección Intelectual. Descripción de protección de Marca. Visualizada el 4 de julio del 2012. <www.inapi.cl/portal/orientacion/602/w3-article-578.html>

- ✓ Ministerio de Educación. Búsqueda de colegios. Visualizada el 9 de junio del 2012.
<buscador.simce.cl/index.php/simce/filtro_tipo/>
- ✓ Ssang Yong. Cotización de camionetas. Visualizado Domingo 8 de julio del 2012
<http://autos.demotores.cl/vm-387-ssangyong-actyon?gclid=CLbSjJ-xkLECFQgEnQod5nEQgQ>
- ✓ Municipalidad de Vitacura. Patentes comerciales. Visualizada el Lunes 16 de julio del 2012.
<http://www.vitacura.cl/servicios_online/patente_comercial.php>
- ✓ Sodimac. Venta de muebles para el hogar. Visualizada el sábado 7 de julio del 2012.
<<http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/product/1441213/Freezer-horizontal-143-litros-FHV5SWWW?passedNavAction=push>>
- ✓ Tabla nutricional del Sushi. Visualizada el 9 de junio del 2012.
<www.omedetosushi.com.ar/nutrition.htm>
- ✓ Tendencia de los consumidores Chilenos. Visualizada el 18 de Junio del 2012.
<chilescopio.cl/report.php>
- ✓ Servicio de Impuestos Internos. Clasificación de actividades económicas. Visualizada el 1 de Julio del 2012. www.sii.cl/catastro/codigos.htm

ANEXOS

Anexo 1

✓ Número de Matrimonios efectuados durante el año 2009

CUADRO 5: CHILE: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS MATRIMONIOS POR SEXO Y ESTADO CIVIL PREVIO DE LOS CONTRAYENTES, SEGÚN REGIÓN. 2009

REGIÓN DE RESIDENCIA	MATRIMONIOS								
	Por Sexo y estado civil previo de los Contrayentes								
	Total	Hombres				Mujeres			
Soltero		Anulado	Viudo	Divorciado	Soltera	Anulada	Viuda	Divorciada	
TOTAL	56.127	84,8	2,3	2,5	10,4	89,6	2,4	1,7	6,3
XV Región de Arica y Parinacota	944	83,4	2,2	2,4	12	87,2	2,2	1,8	8,8
I Región de Tarapacá	1.223	82,1	2,6	3,4	11,9	84,7	2,5	2,5	10,3
II Región de Antofagasta	2.379	82,1	2,0	1,7	14,2	85,6	2,2	2,1	10,1
III Región de Atacama	859	85,7	1,7	1,9	10,7	87,8	1,0	2,2	9,0
IV Región de Coquimbo	1.823	84,3	1,8	2,2	11,7	89,1	1,8	1,4	7,7
V Región de Valparaíso	5.959	80,9	3,0	3,2	12,9	86,5	3,7	2,3	7,5
VI Región de O'Higgins	2.644	84,1	1,4	2,7	11,8	88,1	2,2	1,7	8,0
VII Región del Maule	2.796	88,1	1,6	2,4	7,9	93,1	1,1	1,9	3,9
VIII Región del Biobío	7.151	85,4	1,4	2,9	10,3	90,6	1,6	1,8	6,0
IX Región de La Araucanía	2.734	85,3	1,9	3,1	9,7	90,4	1,8	1,8	6,0
XIV Región de Los Ríos	1.235	84,5	1,9	2,8	10,8	88,9	1,4	2,3	7,4
X Región de Los Lagos	2.515	86,9	1,4	2,9	8,8	91,5	1,4	1,7	5,4
XI Región de Aysén	271	86,0	1,5	2,2	10,3	91,1	1,5	1,1	6,3
XII Región de Magallanes y Antártica	616	85,4	1,9	1,5	11,2	85,0	2,8	2,1	10,1
Región Metropolitana	22.978	85,4	2,8	2,2	9,6	90,4	2,9	1,5	5,2

FUENTE: INE, Estadísticas Vitales, Matrimonios 2009.

LUGAR DE RESIDENCIA HABITUAL DEL CONTRAYENTE (REGIÓN Y PROVINCIA)	Matrimonios					Tasa de Nupcialidad por 1000 habitantes ^d				
	2005	2006 ^a	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
Región Metropolitana	21.697	23.623	23.523	23.199	22.978	3,3	3,6	3,5	3,4	3,4
Santiago	17.382	18.870	18.858	18.373	18.400	3,5	3,8	3,8	3,7	3,7
Cordillera	1.420	1.542	1.557	1.681	1.593	2,2	2,3	2,3	2,4	2,2
Chacabuco	421	533	513	559	528	2,6	3,2	3,0	3,1	2,9
Maipo	1.273	1.323	1.337	1.284	1.226	3,0	3,0	3,0	2,8	2,7
Melipilla	409	479	461	496	477	2,7	3,1	3,0	3,1	3,0
Talagante	792	876	797	806	754	3,2	3,5	3,1	3,1	2,8

Fuente: http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/estadisticas_vitales/2011/Vitales_2009_21102011.pdf

Anexo 2

- ✓ Cantidad de personas de la zona centro, que se clasifican como cuidadoras en su alimentación, al ingerir productos saludables.

Población objetivo
Sexo : Hombre, Mujer
Edad : Desde 15 hasta 50 años
Zona de Residencia : Centro
Total muestra: 273

Escala de respuestas Tabla de frecuencias Cross-tabs Gráfico Exportar a Excel

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado valido
No me describe en nada	50	18,2	18,2	18,2	18,2
Me describe muy poco	59	21,5	39,6	21,5	39,6
Me describe en algo	96	35,2	74,8	35,2	74,8
Me describe mucho	57	20,8	95,6	20,8	95,6
Me describe totalmente	11	4,2	99,8	4,2	99,8
NS/NC	0	0,2	100,0	0,2	100,0
TOTAL	273	100,0		100,0	

Fuente: <http://chilesopio.cl/report.php>

Anexo 3

- ✓ Estadísticas de la situación socioeconómica de la Región Metropolitana, entregada por el Censo del año 2002

HABITANTES REGION METROPOLITANA											
Censo 2002. Clasificación Social AIM. Urbano y Rural											
Comunas de 10.000 + hogares											
%	ABC1	C2	C3	D	E	ABC1	C2	C3	D	E	Total
PORCENTAJES						HABITANTES					
Cerrillos	4.1	16.8	26.0	42.1	11.0	2.936	12.081	18.706	30.273	7.910	71.906
Cerro Navia	0.5	6.3	22.4	53.5	17.2	814	9.309	33.287	79.430	25.472	148.312
Conchalí	2.5	14.7	27.4	44.1	11.3	3.392	19.563	36.479	58.760	15.062	133.256
El Bosque	2.4	12.3	25.4	47.1	12.7	4.200	21.679	44.682	82.742	22.290	175.594
Est. Central	5.3	19.3	28.3	38.1	9.0	6.963	25.143	36.870	49.637	11.781	130.394
Huechuraba	9.7	11.3	20.1	45.0	13.9	7.150	8.396	14.918	33.322	10.284	74.070
Independencia	6.7	22.8	30.6	33.8	6.1	4.395	14.923	20.036	22.142	3.983	65.479
La Cisterna	8.7	25.0	28.4	31.3	6.6	7.368	21.285	24.201	26.637	5.626	85.118
La Florida	10.7	25.7	26.2	30.7	6.7	39.189	94.123	95.678	112.203	24.481	365.674
La Granja	1.5	10.7	27.0	47.6	13.1	2.045	14.239	35.741	63.081	17.414	132.520
La Pintana	0.4	4.6	19.7	56.2	19.1	773	8.669	37.498	106.826	36.319	190.085
La Reina	42.2	27.4	15.0	12.7	2.6	40.869	26.510	14.554	12.329	2.500	96.762
Las Condes	53.5	30.0	9.6	6.1	0.9	133.572	74.933	23.964	15.152	2.271	249.893
Lo Barnechea	49.7	14.4	11.7	19.6	4.7	37.116	10.783	8.747	14.624	3.479	74.749
Lo Espejo	0.6	7.2	23.0	52.3	16.9	704	8.068	25.994	58.954	19.080	112.800
Lo Prado	2.2	13.1	27.2	46.4	11.2	2.268	13.616	28.403	48.355	11.673	104.316
Macul	11.2	26.4	25.2	29.9	7.3	12.654	29.666	28.392	33.648	8.176	112.535
Maipú	7.4	26.6	32.5	28.9	4.7	34.446	124.751	152.084	135.276	21.833	468.390
Nuñoa	28.9	36.3	19.0	13.5	2.4	47.187	59.300	31.031	22.057	3.937	163.511
P. A. Cerda	2.4	13.1	26.8	45.3	12.4	2.761	14.973	30.754	51.841	14.231	114.560
Peñalolén	10.9	14.6	20.8	41.6	12.1	23.521	31.495	45.034	89.825	26.185	216.060
Providencia	38.9	40.2	14.7	5.7	0.4	47.068	48.612	17.771	6.897	526	120.874
Pudahuel	2.9	13.7	28.5	44.1	11.2	5.094	26.833	55.686	86.212	21.828	195.653
Quilicura	4.1	17.8	31.4	38.8	7.9	5.194	22.539	39.720	49.094	9.970	126.518
Q. Normal	3.4	16.7	29.4	41.0	9.5	3.553	17.367	30.531	42.674	9.886	104.012
Recoleta	2.8	15.1	26.8	43.7	11.6	4.191	22.406	39.716	64.747	17.159	148.220
Renca	1.0	8.7	24.2	50.9	15.2	1.400	11.566	32.258	67.987	20.308	133.518
San Joaquín	3.1	15.8	27.9	41.8	11.4	3.067	15.418	27.235	40.800	11.106	97.625
San Miguel	15.7	28.0	25.0	26.0	5.3	12.344	22.099	19.722	20.524	4.184	78.872
San Ramón	1.1	7.9	23.1	51.7	16.1	1.064	7.498	21.959	49.089	15.295	94.906
Santiago	10.3	31.3	28.9	25.0	4.5	20.637	62.874	58.002	50.284	8.996	200.792
Vitacura	62.6	29.6	6.0	1.6	0.2	51.016	24.150	4.870	1.335	127	81.499
Prov. Stgo.	12.2	19.8	24.3	34.8	8.9	568.953	924.865	1.134.521	1.626.758	413.376	4.668.473
Puente Alto	4.0	18.9	31.1	38.1	7.9	19.764	93.017	153.316	187.878	38.940	492.915
San Bernardo	3.9	13.9	24.6	44.4	13.1	9.642	34.420	60.797	109.510	32.393	246.762
Gran Santiago	11.1	19.5	24.9	35.6	9.0	598.359	1.052.302	1.348.634	1.924.146	484.709	5.408.150
Buín	4.5	11.6	18.7	45.0	20.2	2.853	7.370	11.880	28.536	12.781	63.419
Colina	7.8	9.6	18.3	44.9	19.3	6.096	7.505	14.232	34.967	15.015	77.815
Melipilla	3.0	10.2	18.4	45.8	22.6	2.866	9.623	17.356	43.324	21.371	94.540
Peñaflor	4.3	13.8	24.9	43.2	13.8	2.840	9.196	16.614	28.803	9.167	66.619
Talagante	6.2	15.4	23.6	41.0	13.8	3.712	9.213	14.095	24.511	8.274	59.805
Otras	3.0	8.3	17.4	48.2	23.0	8.787	24.269	50.606	140.296	66.879	290.837
Total Reg. Metr.	10.3	18.5	24.3	36.7	10.2	625.513	1.119.479	1.473.416	2.224.582	618.196	6.061.185
Total País	6.7	14.9	21.3	38.4	18.7	1.018.196	2.250.316	3.225.175	5.797.196	2.825.553	15.116.435

Fuente: http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf

Anexo 4

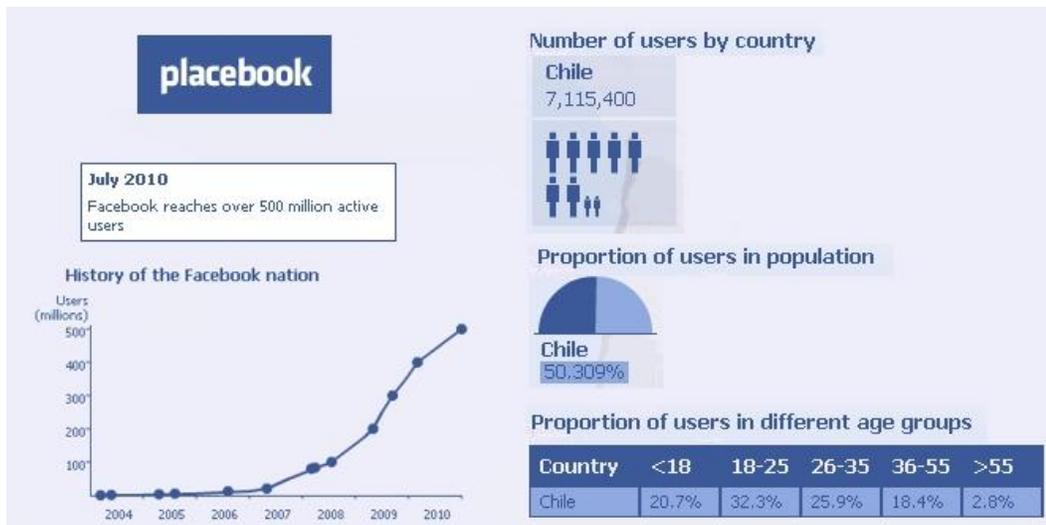
- ✓ Clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados.

Magnitud	Ventas (SMGA)	Empleados
Micro	Hasta 110	Hasta 15
Pequeña	Entre 110 y 1115	Hasta 100
Mediana	Entre 1115 y 2010	Hasta 250
Grande	Más de 2010	Más de 250

Fuente: SII

Anexo 5

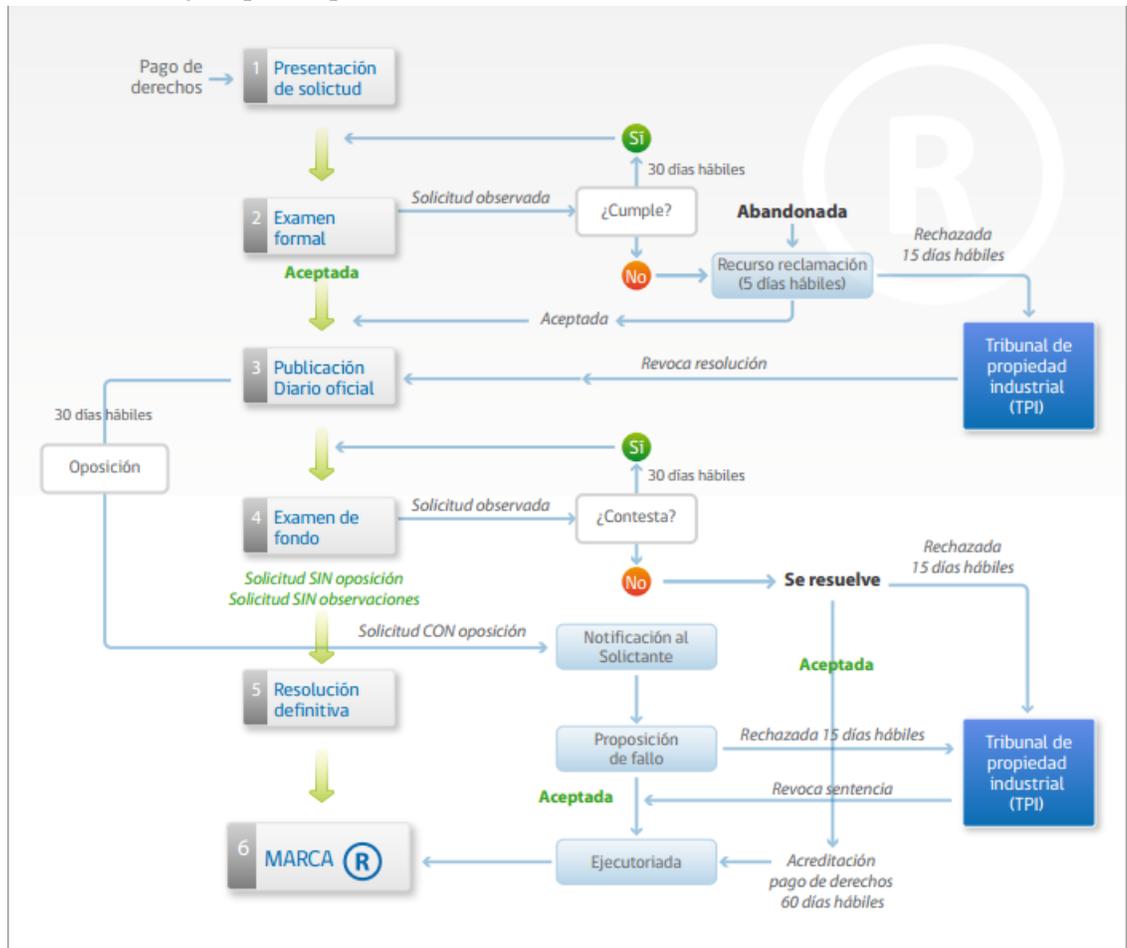
- ✓ Infografía de Facebook en Chile



Fuente: Placebook

Anexo 6

✓ Pasos a seguir, para la protección de una Patente en Chile



Fuente: <http://www.inapi.cl/portal/orientacion/602/w3-article-578.html>

Anexo 7

✓ Proveedores de insumos

Empresa	Dirección	Teléfono	Tipo de Servicio
Pescafresca Limitada	Av. Eistein # 417, Recoleta	224-7413	Comercializadora de productos del mar (atún-salmón)
Comercializadora de productos del mar Transmar	Minero pedros aros # 4227 - Estación Central	777-6729	Comercializadora de productos del mar (salmón)
Comercializadora Iván Barrera Díaz	Los Maitenes # 608	501-8939	Comercializadora de productos del mar (pulpo)
Comercial e inversiones Santa Gabriela limitada	Salar Surire 1278 - Pudahuel		Comercializadora de productos del mar (atún-salmón-reineta)
Perez y Perez limitada	Salas 161 - Recoleta	777-8948	Bebestibles
Inversiones y comercial Mirai S.A.	Av. Tobalaba	343-1932	Productos orientales
Kyong Ock Jo Kim importación y distribución de alimentos	Buenos Aires 369 - Recoleta	735-2082	Productos orientales
Importadora Shirakiku Chile Ltda.	Bartolomé de las casas 1733	218-7534	Productos orientales
Comercial Peumo ltada	Av. Santa Rosa 0837, paradero 3 Puente Alto	476-5500	Cervezas y tragos
La Vinoteca S.A	Manuel Mont 1450 - 1452	8292200	Pisco
Comercializadora de Productos del Agro Machu Picchu ltda	Av. Lopez de Bello 743 local 753	777-5206	Abarrotes
Importadora y Comercializadora Sabor Peruano Ltda.	Av. Eistein # 169, Recoleta	629-3067	Abarrotes
Edwin Israel Sanchez Arce Comercializadora de abarrotes	Oxford #1195		Abarrotes
Maria Angelica Vanni fábrica de bandejas limitada	Lira 2510, San Joaquín	554-5949	Bandejas plásticas
Alejandro Espinosa Rojas compra y venta de productos del mar	Naturalista Pavon 3933	7794862 - (9)1783499	Comercializadora de productos del mar (atún-salmón-reineta-pulpo-kanikama-camarón)

Fuente: Investigación propia

Anexo 8

Cotizaciones Carritos catering.

- ✓ Empresa Abracadabra, productos infantiles

Carritos de Catering disponibles para todo tipo de evento y celebración.

Carritos Salados

Completo	completos italianos, incluyen: pan lengua, vienesa rotulada, tomate, palta y aderezos (mayonesa, ketchup, mostaza) Valor: \$ 110.000 (incluye 100 unidades) unidad adicional \$900
Hamburguesas	Hamburguesas italianas, incluye: pan frica, hamburguesa rotulada de vacuno, tomate, palta y aderezos (mayonesa, ketchup, mostaza) Valor: \$ 165.000(incluye 100 unidades) unidad adicional \$ 1.100
Churrascos	Churrascos italianos, incluye: pan frica, churrasco rotulado de vacuno, tomate palta y aderezos (mayonesa, ketchup, mostaza) Valor: \$160.000 (incluye 100 unidades) unidad adicional \$ 1.400
Horneados	
Empanadas	Empanadas de pino receta tradicional Valor: \$120.000 (incluye 100 unidades) unidad adicional \$ 990
pizzetas	mini pizzetas rotuladas, base masa a la piedra salsa de tomates, tomates naturales y queso. Variados ingredientes Choricillos-jamón-aceituna-cebollin-pimentón. Valor: \$120.000 (incluye 200 unidades) unidad adicional \$ 450

Puedes combinar las opciones hasta completar 100 unidades o más.

Jugos y/o bebidas \$ 420 c/u 250cc. **Bebidas \$ 850 c/u 500cc**

Fuente: Abracadabra empresas, envió cotización.

- ✓ Empresa Savquerer, tu carrito a domicilio.



Nuestros servicios:

- Carrito sándwich a domicilio (particulares, empresas)
- Sushi
- Banquetería
- Servicio de Bar
- Cocktail
- Multimedia

Cotización / CARRITO SUSHI 235 PERSONAS.

Variedades de sushi (Envueltos en Sésamo, Palta, Salmón o Ciboulette, Tempura, Panko)

- Maki: kanikama, palta.
 - Sake: salmón, palta.
 - Eby: camarón, palta.
 - Tery: pollo teriyaky, queso crema, cebollín.
 - Avocado roll: salmón, queso crema.
 - Eby roll: camarón, queso crema.
 - Edu roll: salmón, camarón, queso crema.
 - Miyagy roll: kanikama, palta, queso crema.
 - Sake cheese roll: salmón, palta, queso crema.
- Total 235 roll (1.880 piezas)

Total \$ 1.645.000.- más I.V.A.

El Carrito se instala con nuestros Chef, quien hará una preparación en el lugar a modo de demostración y para los que quieran degustar alrededor del carrito.

El total de piezas de Sushi se lleva todo preparado, listo para servir.

Se sirve todo en platos y cubiertos desechables, incluye servilletas.

Fuente: Savquere, envió cotización.

✓ Empresas Carritos Vip



De acuerdo a lo solicitado, le informo los siguientes valores.

Carrito VIP Sushi con 100 Rolls (8000 piezas) \$ 380.000

Carrito VIP Sushi

Incluye variados tipos de Rolls con ingredientes como:

Salmón
Camarón
Pollo
Palta
Kanikama
Cibullete
Cebollin
Queso Philadelphia
Sésamo negro y tostado

Envueltos en palta
Envueltos en sésamo
Envueltos en cibullete
Envueltos en ~~masago~~
Envueltos en Nori
Palitos
Salsa de soya-jengibre-wasabi.

Carrito VIP Sushi
Maestro Sushero + ayudante + todos los ingredientes.

Consulte por ~~rolls~~ tempura.

Hacemos hincapié en la calidad de nuestros productos. Siempre de primera y el mejor servicio, acorde a su festejo.

El Carrito VIP a elección incluye un Chef y un ayudante,
La duración del servicio es de 3 horas o a convenir.

Dimensiones de los Carros
Largo 2.10 mts
Ancho 1.00 mts (por ruedas laterales)
Altura 1.90 mts

El 50% de los ~~rolls~~ son preparados en tiempo real a la vista de sus invitados por personal especializado.

Fuente: Carritos Vip

Anexo 9

✓ Flujo Puro del Proyecto

Flujo/Año	0	1	2	3	4	5
Ingreso		\$ 5.600.000	\$ 19.200.000	\$ 28.800.000	\$ 38.400.000	\$ 48.000.000
Costo Insumos		-\$ 666.751	-\$ 2.095.502	-\$ 3.143.253	-\$ 4.191.004	-\$ 5.238.754
Margen Bruto		\$ 4.933.249	\$ 17.104.498	\$ 25.656.747	\$ 34.208.996	\$ 42.761.246
CIF (Soya y Vinagre)		-\$ 34.026	-\$ 116.659	-\$ 174.989	-\$ 233.318	-\$ 291.648
Diesel		-\$ 11.253	-\$ 38.582	-\$ 57.872	-\$ 77.163	-\$ 96.454
Administrador		-\$ 4.200.000	-\$ 4.620.000	-\$ 5.082.000	-\$ 5.590.200	-\$ 6.149.220
Asistente		-\$ 140.000	-\$ 480.000	-\$ 720.000	-\$ 960.000	-\$ 1.200.000
Cocinero		-\$ 210.000	-\$ 720.000	-\$ 1.080.000	-\$ 1.440.000	-\$ 1.800.000
Contador		-\$ 240.000	-\$ 240.000	-\$ 240.000	-\$ 240.000	-\$ 240.000
Hosting+Nic+webmaster		-\$ 150.800	-\$ 150.800	-\$ 150.800	-\$ 150.800	-\$ 150.800
Seguro Camioneta		-\$ 437.160	-\$ 437.160	-\$ 437.160	-\$ 437.160	-\$ 437.160
Amortizacion		-\$ 110.000	-\$ 110.000	-\$ 110.000		
Depreciación		-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224
Vendedor		-\$ 448.000	-\$ 1.536.000	-\$ 2.304.000	-\$ 3.072.000	-\$ 3.840.000
RAI		-\$ 2.347.213	\$ 7.356.073	\$ 14.000.702	\$ 20.709.131	\$ 27.256.739
Impt 20%		\$ 469.443	-\$ 1.471.215	-\$ 2.800.140	-\$ 4.141.826	-\$ 5.451.348
RDI		-\$ 1.877.771	\$ 5.884.859	\$ 11.200.562	\$ 16.567.305	\$ 21.805.392
Ajuste Depreciación		\$ 1.299.224	\$ 1.299.224	\$ 1.299.224	\$ 1.299.224	\$ 1.299.224
Ajuste Amortizacion		\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00		
Puesta en Marcha	-\$ 250.000					
Módulo	-\$ 770.000					
Implementos Cocina	-\$ 380.000					
Diseño pagina	-\$ 80.000					
Freezer	-\$ 134.445					
Camioneta	-\$ 8.990.000					
KT	-\$ 2.094.983					
Valor de Desecho Económico						145369277,1
Flujos	-\$ 12.699.429	-\$ 468.546	\$ 7.294.083	\$ 12.609.786	\$ 17.866.529	\$ 168.473.893

Fuente: Análisis Financiero hecho por el grupo.

Anexo 10

✓ Flujo de Capacidad de Pago completo

Flujo/Año	0	1	2	3	4	5
Ingreso		\$ 5.600.000	\$ 19.200.000	\$ 28.800.000	\$ 38.400.000	\$ 48.000.000
Costo Insumos		-\$ 666.751	-\$ 2.095.502	-\$ 3.143.253	-\$ 4.191.004	-\$ 5.238.754
Margen Bruto		\$ 4.933.249	\$ 17.104.498	\$ 25.656.747	\$ 34.208.996	\$ 42.761.246
CIF (Soya y Vinagre)		-\$ 34.026	-\$ 116.659	-\$ 174.989	-\$ 233.318	-\$ 291.648
Diesel		-\$ 11.253	-\$ 38.582	-\$ 57.872	-\$ 77.163	-\$ 96.454
Administrador		-\$ 4.200.000	-\$ 4.620.000	-\$ 5.082.000	-\$ 5.590.200	-\$ 6.149.220
Asistente		-\$ 140.000	-\$ 480.000	-\$ 720.000	-\$ 960.000	-\$ 1.200.000
Cocinero		-\$ 210.000	-\$ 720.000	-\$ 1.080.000	-\$ 1.440.000	-\$ 1.800.000
Contador		-\$ 240.000	-\$ 240.000	-\$ 240.000	-\$ 240.000	-\$ 240.000
Hosting+Nic+webmaster		-\$ 150.800	-\$ 150.800	-\$ 150.800	-\$ 150.800	-\$ 150.800
Seguro Camioneta		-\$ 437.160	-\$ 437.160	-\$ 437.160	-\$ 437.160	-\$ 437.160
Amortización		-\$ 110.000	-\$ 110.000	-\$ 110.000		
Depreciación		-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224
Vendedor		-\$ 448.000	-\$ 1.536.000	-\$ 2.304.000	-\$ 3.072.000	-\$ 3.840.000
RAI		-\$ 2.347.213	\$ 7.356.073	\$ 14.000.702	\$ 20.709.131	\$ 27.256.739
Impt 20%		\$ 469.443	-\$ 1.471.215	-\$ 2.800.140	-\$ 4.141.826	-\$ 5.451.348
RDI		-\$ 1.877.771	\$ 5.884.859	\$ 11.200.562	\$ 16.567.305	\$ 21.805.392
Ajuste Depreciación		\$ 1.299.224	\$ 1.299.224	\$ 1.299.224	\$ 1.299.224	\$ 1.299.224
Ajuste Amortización		\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00		
Puesta en Marcha	-\$ 250.000					
Módulo	-\$ 770.000					
Implementos Cocina	-\$ 380.000					
Diseño pagina	-\$ 80.000					
Freezer	-\$ 134.445					
Camioneta	-\$ 8.990.000					
KT	-\$ 2.094.983					
Valor de Desecho Económico						
Flujos	-\$ 12.699.429	-\$ 468.546	\$ 7.294.083	\$ 12.609.786	\$ 17.866.529	\$ 23.104.616

Fuente: Análisis Financiero hecho por el grupo.

Anexo 11

✓ Flujo Completo del Inversionista, con un crédito comercial.

Flujo/Año	0	1	2	3	4	5
Ingreso		\$ 5.600.000	\$ 19.200.000	\$ 28.800.000	\$ 38.400.000	\$ 48.000.000
Costo Insumos		-\$ 666.751	-\$ 2.095.502	-\$ 3.143.253	-\$ 4.191.004	-\$ 5.238.754
Margen Bruto		\$ 4.933.249	\$ 17.104.498	\$ 25.656.747	\$ 34.208.996	\$ 42.761.246
CIF (Soya y Vinagre)		-\$ 34.026	-\$ 116.659	-\$ 174.989	-\$ 233.318	-\$ 291.648
Diesel		-\$ 11.253	-\$ 38.582	-\$ 57.872	-\$ 77.163	-\$ 96.454
Administrador		-\$ 4.200.000	-\$ 4.620.000	-\$ 5.082.000	-\$ 5.590.200	-\$ 6.149.220
Asistente		-\$ 140.000	-\$ 480.000	-\$ 720.000	-\$ 960.000	-\$ 1.200.000
Cocinero		-\$ 210.000	-\$ 720.000	-\$ 1.080.000	-\$ 1.440.000	-\$ 1.800.000
Contador		-\$ 240.000	-\$ 240.000	-\$ 240.000	-\$ 240.000	-\$ 240.000
Hosting+Nic+webmaster		-\$ 150.800	-\$ 150.800	-\$ 150.800	-\$ 150.800	-\$ 150.800
Seguro Camioneta		-\$ 437.160	-\$ 437.160	-\$ 437.160	-\$ 437.160	-\$ 437.160
Amortización		-\$ 110.000	-\$ 110.000	-\$ 110.000		
Depreciación		-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224	-\$ 1.299.224
Vendedor		-\$ 448.000	-\$ 1.536.000	-\$ 2.304.000	-\$ 3.072.000	-\$ 3.840.000
Gasto Interes		-\$ 2.305.697	-\$ 1.661.223	-\$ 899.739		
RAI		-\$ 4.652.910	\$ 5.694.850	\$ 13.100.963	\$ 20.709.131	\$ 27.256.739
Impt 20%		\$ 930.582	-\$ 1.138.970	-\$ 2.620.193	-\$ 4.141.826	-\$ 5.451.348
RDI		-\$ 3.722.328	\$ 4.555.880	\$ 10.480.771	\$ 16.567.305	\$ 21.805.392
Amortización Deuda		-\$ 3.549.665,36	-\$ 4.194.139,52	-\$ 4.955.623,83		
Ajuste Depreciación		\$ 1.299.224	\$ 1.299.224	\$ 1.299.224	\$ 1.299.224	\$ 1.299.224
Ajuste Amortización		\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00		
Puesta en Marcha	-\$ 250.000					
Módulo	-\$ 770.000					
Implementos Cocina	-\$ 380.000					
Diseño pagina	-\$ 80.000					
Freezer	-\$ 134.445					
Camioneta	-\$ 8.990.000					
KT	-\$ 2.094.983					
Prestamo	\$ 12.699.429					
Valor de Desecho Económico						145369277,1
Flujos	\$ -	-\$ 5.862.770	\$ 1.770.965	\$ 6.934.371	\$ 17.866.529	\$ 168.473.893

Fuente: Análisis Financiero hecho por el grupo

✓ Tabla de Amortización de Crédito Comercial

Préstamo	\$ 12.699.429	Pago	\$ 5.855.362,58		
Interés	18%				
Años	3				
N	Saldo	Cuota	Interés	Amortiguación	
0	\$ 12.699.429				
1	\$ 9.149.763	\$ 5.855.362,58	\$ 2.305.697	\$ 3.549.665	
2	\$ 4.955.624	\$ 5.855.362,58	\$ 1.661.223	\$ 4.194.140	
3	\$ -	\$ 5.855.362,58	\$ 899.739	\$ 4.955.624	

Fuente: Análisis Financiero hecho por el grupo

✓ Flujo de la Deuda

Flujo/Año	0	1	2	3	4	5
Gasto Interes		-\$ 2.305.697	-\$ 1.661.223	-\$ 899.739		
Impuesto	0	\$ 461.139	\$ 332.245	\$ 179.948		
RDI	0	-\$ 1.844.558	-\$ 1.328.978	-\$ 719.791		
Amortización		-\$ 3.549.665	-\$ 4.194.140	-\$ 4.955.624		
Prestamo	\$ 12.699.429					
Flujo	\$ 12.699.428,71	-\$ 5.394.223,14	-\$ 5.523.117,97	-\$ 5.675.414,83		
VAN Flujo	\$ 737.352,83					
VAN Ahorro Trib	\$ 737.352,83					

Fuente: Análisis Financiero hecho por el grupo