



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE

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

LUIS ARMANDO ROJAS ROZAS

**PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
IGNACIO PATRICIO PARDO ANDRADE**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE

El objetivo de este trabajo es formular un Plan de Negocios para la apertura de un restaurante de comida saludable de alta gama. El propósito principal de la empresa es ofrecer un servicio de comida saludable de alto estándar, en un ambiente elegante, sencillo y cómodo, pero conectado con el cliente mediante el internet y las redes sociales. La estrategia competitiva mediante la cual se basa este negocio es la diferenciación.

El restaurante propuesto se diferenciará por el ofrecimiento de alimentos de alta gama, nutritivos, de buen sabor, buena presentación y orientados a un segmento objetivo ABC1 y C2.

La tendencia creciente del consumo de comida saludable, producto del aumento del PIB per cápita de la población, junto con tendencia creciente de las personas de preocuparse más de la salud y de su estado físico, convergen para crear una oportunidad de mercado clara para un restaurante de comida saludable.

El restaurante se ubicará en la comuna de Vitacura, específicamente en el Barrio Nueva Costanera. El local tendrá una superficie total de 350 m², con una capacidad para 150 personas y contará con estacionamientos exclusivos para los clientes. La ubicación escogida apunta directamente al segmento objetivo.

La inversión inicial para el restaurante de comida saludable es de \$211.800.000 pesos. Esta inversión está constituida por mobiliario, remodelación, capital de trabajo y trámites legales.

De acuerdo con los estados financieros proyectados, el proyecto es factible ya que presenta un VAN positivo de \$ 310.076.848, una TIR de 42% y un periodo de recuperación de 2,84 años.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi familia, especialmente a mi esposa, quien ha sido un pilar fundamental en la culminación de esta nueva etapa académica. También dedicar este trabajo a mis padres, hermano y suegros, personas que me han apoyado en todo lo necesario para estudiar de buena manera este MBA.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera dar las gracias a todas las personas que me apoyaron, incluso en los más pequeños detalles, ya que la experiencia de realizar un MBA requiere de mucha fuerza, perseverancia, estudios y sacrificios de aspectos personales y familiares.

Agradecer de igual forma a mis amigos con las cuales emprendí esta experiencia de cursar el MBA, Matías, Jan, Javier, Mauricio y Cristian, quienes en todas las experiencias que vivimos ganamos mucho más que un grado académico adicional.

A la Universidad de Chile, más específicamente al Departamento de Ingeniería Industrial, por atención y dedicación cada vez que requerimos de ellos.

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Descripción del tema a abordar	1
1.2 Alcance	1
2. Objetivos.....	2
2.1 Objetivo General	2
2.2 Objetivos Específicos	2
2.3 Resultados Esperados	2
3. Marco Conceptual.....	3
3.1 Administración Estratégica.....	3
3.2 Análisis.....	3
3.2.1 Análisis Externo	3
3.2.1.1 Entorno general.....	3
3.2.1.2 Entorno de la Industria	4
3.2.1.3 Entorno de la competencia.....	4
3.2.2 Análisis Interno	5
3.2.2.1 Recursos	5
3.2.2.2 Capacidades	6
3.2.2.3 Competencias Centrales	6
3.2.2.4 Ventaja competitiva	6
3.2.2.5 Análisis de la cadena de valor.....	6
3.3 Análisis FODA.....	6
3.4 Modelo de Negocios: CANVAS.....	7
4. CLIENTES.....	8
4.1 Alcance, abundancia y afiliación	8
4.2 ¿Quiénes son los clientes?	8
4.2.1 Segmentación Socioeconómica.....	9
4.2.2 Segmentación Geográfica	9
4.2.3 Segmentación Conductual.....	10
4.3 ¿Cuáles son las necesidades de los clientes?.....	14

4.4	¿Qué competencias se necesitan para satisfacer a los clientes?	15
4.5	Investigación de Mercado	15
4.6	Conclusión acerca de los clientes	16
5.	Análisis del Entorno Externo.....	18
5.1	Descripción del Entorno	18
5.1.1	Demográfico	18
5.1.2	Político/Legal	18
5.1.3	Económico.....	21
5.1.4	Sociocultural	22
5.1.5	Tecnológico	23
5.1.6	Conclusiones	24
5.2	Descripción de la Industria	25
5.2.1	Amenaza de nuevos entrantes	25
5.2.2	Poder de Negociación de Proveedores	28
5.2.3	Poder de los Clientes.....	28
5.2.4	Productos Sustitutos.....	28
5.2.5	Rivalidad entre competidores	28
5.2.6	Conclusiones del Análisis de las 5 fuerzas de Porter	29
5.3	Análisis de la Competencia	30
6.	Plan de Negocios del Restaurante	33
6.1	Análisis FODA.....	33
6.1.1	Fortalezas.....	33
6.1.2	Oportunidades	34
6.1.3	Debilidades.....	34
6.1.4	Amenazas.....	34
6.2	Descripción de la Cadena de Valor.....	34
6.2.1	Logística de Entrada.....	34
6.2.2	Operaciones	35
6.2.3	Marketing.....	35
6.2.4	Logística de Salida	35
6.2.5	Servicio.....	35

6.2.6	Actividades complementarias de funcionamiento	36
7.	Plan de Recursos Humanos	37
8.	Plan de Marketing	39
8.1	Objetivos de Marketing.....	39
8.2	Propuesta de Valor.....	39
8.3	Insight del Cliente.....	39
8.4	Posicionamiento	41
8.5	Misión.....	41
8.6	Visión	41
8.7	Cultura Organizacional y Valores	42
9.	Mix de Marketing	43
9.1	Producto.....	43
9.2	Precio	45
9.3	Plaza	47
9.4	Promoción	49
9.5	Personas	51
9.6	Procesos	51
9.7	Plataforma.....	52
10.	Evaluación Económica	54
11.	CONCLUSIÓN.....	57
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	60
13.	ANEXOS	61

Índice de Tablas

Tabla 1: Población Santiago - Datos INE, Elaboración Propia	14
Tabla 2: Población en Santiago de acuerdo a GSE - Elaboración Propia	14
Tabla 3: Población total segmento objetivo - Elaboración propia	14
Tabla 4: Datos pregunta de encuesta	16
Tabla 5: Barreras entradas de nuevos competidores - Elaboración Propia	26
Tabla 6: Resumen Análisis de las 5 fuerzas de Porter - Elaboración Propia	29
Tabla 7: Modelo de Negocios - Elaboración Propia	33
Tabla 8: Cadena de Valor - Elaboración Propia	34
Tabla 9: Datos pregunta de encuesta	43
Tabla 10: Datos preferencia de comida.....	45
Tabla 11: Datos sobre nivel de gastos en comida.....	46
Tabla 12: Matriz decisión de ubicación del local	47
Tabla 13: Datos sobre atributos atractivos para restaurante	48
Tabla 14: Datos sobre preferencias de barrios.....	49
Tabla 15: Estrategia de Promoción	50
Tabla 16: Inversiones Evaluación económica	54
Tabla 17: Capital de Trabajo	54
Tabla 18: Ingresos por ventas - Evaluación económica	54
Tabla 19: Flujo de caja capital propio.....	55
Tabla 20: TIR, VAN y Pay-back - evaluación económica	55
Tabla 21: Datos de cálculo tasa de descuento.....	55

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Análisis Externo	3
Ilustración 2: Análisis de la Industria	4
Ilustración 3: Análisis Interno.....	5
Ilustración 4: Análisis FODA.....	7
Ilustración 5: Segmentación del grupo objetivo	13
Ilustración 6: Organigrama Restaurante - Elaboración propia.....	37
Ilustración 7: Proceso de Insight y creación de valor	40
Ilustración 8: Targeting y Posicionamiento - Elaboración Propia.....	41
Ilustración 9: Ubicación restaurante de comida saludable	49
Ilustración 10: Organigrama propuesto del restaurante.	50
Ilustración 11: Proceso propuesto de comida en local	51
Ilustración 12: Proceso propuesto para Delivery	52
Ilustración 13: Propuesta de ambientación	52

Índice de Gráficos

Grafico 1: Composición de perfiles en Chile – Fuente: Estudio Adimark.	11
Grafico 2: Distribución de gastos de acuerdo a GSE - Fuente: Clases Marketing MBA U. de Chile.....	12
Grafico 3: Distribución perfiles psicográficos v/s GSE - Fuente: Adimark.	13
Grafico 4: Resultado pregunta encuesta - Elaboración propia	16
Grafico 5: Resultado pregunta encuesta - Elaboración propia	43
Grafico 6: Elección de comida de acuerdo a encuesta.	45
Grafico 7: Nivel de gastos en salir a comer.....	46
Grafico 8: Ticket por personas principales competidores.....	46
Grafico 9: Atributos atractivos considerados en un restaurante	48
Grafico 10: Preferencia de barrios para comer.....	48

Índice de Ecuaciones

Ecuación 1: Tasa de descuento	55
-------------------------------------	----

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción del tema a abordar

En el último tiempo, nuestra sociedad ha experimentado un fuerte cambio en materia de alimentación y vida saludable, ya que los chilenos están mucho más preocupados de lo que comen, tanto en su lugar de trabajo como en su hogar. Al mismo tiempo, la demanda de tiempo del trabajo diario deja poco tiempo para elaborar comidas saludables por cuenta propia.

Siendo así, cabe preguntarnos ¿Es posible comer saludable ante el ajetreo diario del trabajo? ¿Existen alternativas o locales que faciliten una alimentación sana? ¿Es accesible un menú saludable? Afortunadamente, sí.

Según un estudio de Edenred (www.diariosustentable.com, 2018), creador de Ticket Restaurant, los restaurantes y las cafeterías han tomado esta tendencia para aumentar las ofertas de menú saludable para los trabajadores chilenos, siendo una oferta creciente para sus clientes. Existe evidencia de un incremento de un 28% respecto al año 2016, lo que confirma una mayor demanda de los chilenos por la alimentación saludable y vida sana. (Edenred (www.diariosustentable.com, 2018)).

Al mismo tiempo, los resultados del estudio entregaron los tipos de menú saludable que ofrecen estos locales, donde el más elaborado es la ensalada, con una presencia de un 75%. Luego, está el menú vegetariano con un 59% y el hipocalórico con un 44%. En último lugar aparece el menú vegano, con un 13%.

Una correcta alimentación, además de ser muy beneficioso para quienes optan por ella, es muy importante para las empresas, ya que mejora la calidad de vida del equipo humano, propiciando una menor rotación y mayor productividad.

Adicionalmente, existe un espacio de mejora en la alimentación de los chilenos, ya que existen tasas de sobrepeso que son alarmantes

1.2 Alcance

La presente Tesis considera la creación desde su inicio, de una propuesta de emprendimiento de un restaurante de comida a saludable en Chile, es decir, la tesis a realizar se iniciará con un estudio del mercado (oferta y demanda), para la elaboración de un modelo de negocios, el cual pueda ser plasmado en un Plan de Negocio.

Por lo tanto, los alcances del presente documento se limitan a la creación de un documento (tesis de grado) tipo plan de negocios que incluya todos los aspectos operativos, comerciales, evaluación económica y su consiguiente financiamiento.

Un aspecto importante, es que, para efecto de estudios previos del mercado, industria y futuro plan de negocio, el foco de estudio es el mercado chileno. Es decir, se considerarán las características económicas, sociales y legales del rubro gastronómico.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de un restaurante de comida saludable.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar estratégicamente la industria de la comida saludable.
- Estudiar el mercado de comida saludable, para determinar su atractivo y potencial.
- Formular una propuesta de valor y el modelo de negocios para la empresa.
- Formular Planes de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos del proyecto.
- Realizar análisis económico y financiero del proyecto, para realizar su conveniencia de su realización con posibles inversionistas, también para determinar su factibilidad económica.

2.3 Resultados Esperados

Se espera que a partir del análisis estratégico del mercado, se pueda obtener una caracterización y descripción acabada de este tipo de gastronomía, junto con su potencial crecimiento entendiendo que la comida saludable juega un rol importante en el cuidado del peso y de la salud de los chilenos.

Determinar un perfil de mercado a partir de su análisis, que se pueda transformar en una herramienta diferenciadora y que tenga una ventaja competitiva dentro de los otros tipos de gastronomía más tradicionales.

Junto a lo anterior, se espera identificar y resumir factores críticos de éxito o fracaso de este tipo de negocio que es casi inexistente en Santiago de Chile, pero que se pretende demostrar su potencial de crecimiento.

Finalmente, se espera que, a partir del plan de negocio que se vaya a elaborar, se tenga una oportunidad de inversión rentable y atractiva. Esto entrega, la posibilidad de realizar propuestas de inversión para la captación de capital y ejecución del proyecto.

3. Marco Conceptual

En este capítulo se abordan los aspectos conceptuales necesarios para realizar un plan de negocios.

3.1 Administración Estratégica

El proceso de administración estratégica es el planteamiento racional que utilizan las empresas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

Según Hitt, una empresa logra competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar competencias las centrales y lograr una ventaja competitiva. Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta demasiado costosa.

3.2 Análisis

Para que las empresas puedan comprender el presente y prever el futuro es esencial que comprendan tanto el entorno externo como el interno de forma integral.

3.2.1 Análisis Externo

Como se muestra en la figura a continuación, el entorno externo de una empresa se divide en tres áreas importantes: el entorno general, el entorno de la industria y el entorno de la competencia (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)

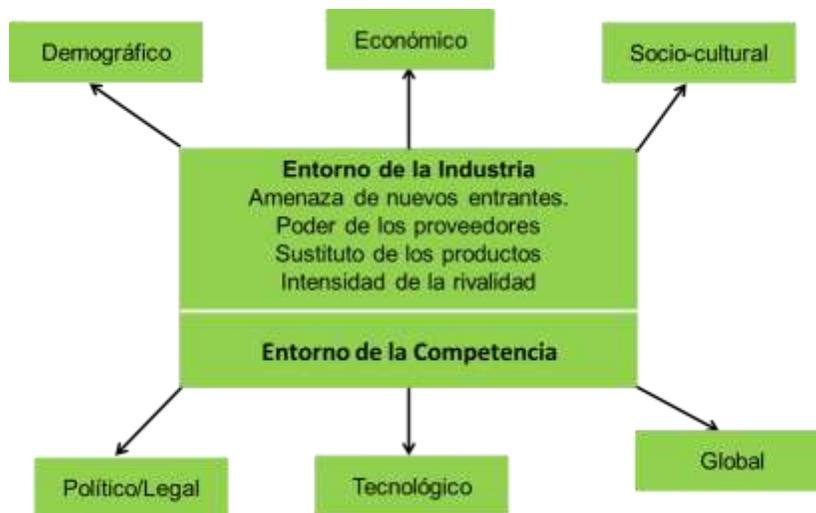


Ilustración 1: Análisis Externo

3.2.1.1 Entorno general

Está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos del entorno: el demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el global.

Las empresas no tienen el control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno general, por lo tanto, su éxito dependerá de que recaben la información que

necesitan para comprender cada uno de los segmentos y sus implicaciones, lo cual les servirá para seleccionar e implementar las estrategias adecuadas.

3.2.1.2 Entorno de la Industria

Lo constituye el conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa, en sus acciones y respuestas competitivas: la amenaza de nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. La suma de las interacciones de estos cinco factores determina el potencial que ofrece la industria para obtener utilidades. Lo demás consiste en encontrar una posición dentro de la industria que le permita obtener a la empresa influir de forma favorable en esos factores o que le permita defenderse contra la influencia de ellos. Cuanto mayor sea la capacidad de la empresa de influir de forma favorable en el entorno de su industria, tanto mayor será la probabilidad de que obtenga rendimientos superiores al promedio.



Ilustración 2: Análisis de la Industria

3.2.1.3 Entorno de la competencia

El entorno de los competidores es la última parte del entorno externo que se debe analizar. El análisis de la competencia abarca a cada una de las empresas que compiten entre sí de forma directa. La empresa que analiza a sus competidores quiere saber:

- Qué mueve al competidor, a partir de lo que indican sus objetivos para el futuro.

- Qué está haciendo y que puede hacer el competidor, a partir de lo que revela su estrategia actual.
- Qué piensa el competidor acerca de la industria, a partir de los que dejan ver sus supuestos.
- Cuáles son las capacidades del competidor, a partir de lo que reflejan sus fortalezas y debilidades.

La información acerca de estas cuatro dimensiones ayuda a la empresa a preparar un perfil de la respuesta que espera cada competidor. Los resultados de un buen análisis de los competidores ayudan a la empresa a entender, interpretar y prever las acciones y las respuestas de sus competidores.

3.2.2 Análisis Interno

Cuando una empresa analiza su entorno interno, está en posición de determinar que puede hacer, es decir, las acciones que puede emprender con base en sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas. En la Ilustración N°3 se muestra la relación que existe entre los recursos, capacidades y las competencias centrales, y se muestra cómo los utilizan las empresas para presentar una competitividad estratégica.

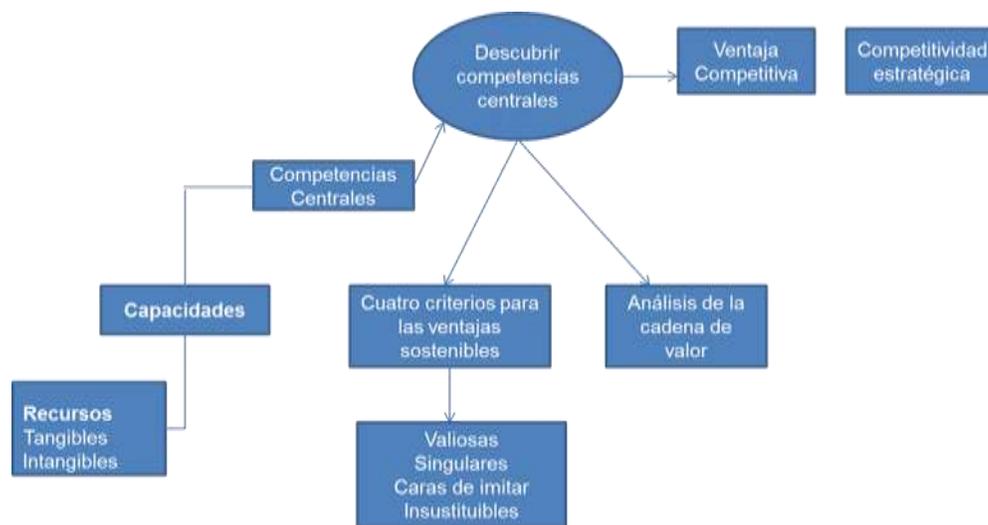


Ilustración 3: Análisis Interno

3.2.2.1 Recursos

Los recursos son de espectro amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales, organizacionales. Por lo general los recursos no solo producen una ventaja competitiva. De hecho, una ventaja competitiva se suele basar en la agrupación única de varios recursos.

- Recursos Tangibles: Son activos que se pueden ver y cuantificar.
- Recursos Intangibles: Activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo.

3.2.2.2 Capacidades

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Estas tareas van desde la selección de los recursos humanos hasta el marketing de los productos y las actividades de investigación y desarrollo.

Las capacidades son fundamentales para crear ventaja competitiva y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y conocimiento por medio del capital humano de la empresa.

3.2.2.3 Competencias Centrales

Son las capacidades que le sirven a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. Las competencias centrales distinguen a una empresa en términos de competencia y reflejan su personalidad. Van surgiendo con el transcurso del tiempo a medida que la organización avanza en el proceso de acumulación de diversos recursos y factores que aprende a aplicarlos.

3.2.2.4 Ventaja competitiva

Para que una capacidad sea una competencia central, esta debe ser valiosa y única desde el punto de vista del cliente. Para que una ventaja competitiva sea sostenible, la competencia central debe ser inimitable e insustituible desde el punto de vista de un competidor.

La empresa solo podrá lograr una ventaja competitiva consistente si los competidores no pueden replicar los beneficios de su estrategia o si estas carecen de los recursos necesarios para tratar de imitarla. Podrá gozar de una ventaja competitiva durante cierto periodo si utiliza capacidades que, por ejemplo, son valiosas y singulares, pero imitables. En este caso, el lapso durante el cual la empresa esperaría conservar su ventaja competitiva depende de la velocidad con la cual los competidores consigan imitar un bien, servicio o proceso. La ventaja competitiva sostenible sólo se logrará cuando se cumplan los cuatro criterios.

3.2.2.5 Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no. Es importante comprender estos puntos porque la organización solo podrá obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea sea superior a los costos que contrae para crearlo.

3.3 Análisis FODA

Análisis interno completo de la empresa, sus fortalezas y debilidades potenciales, así como las oportunidades y amenazas que presenta el mercado de la comida saludable en Chile.



Ilustración 4: Análisis FODA

3.4 Modelo de Negocios: CANVAS

Se utiliza el Modelo Canvas para el planteamiento y descripción lógica del modelo de negocios de un restaurante de comida saludable. Esta herramienta es de gran apoyo para la estructuración de cómo el negocio estará estructurado, cómo creará y entregará valor de una alternativa de comida saludable para los clientes en la ubicación de las personas del segmento objetivo.

4. CLIENTES

Los flujos de dinero que reciben las empresas por la venta de sus productos están determinados por la fidelidad de los clientes. Cuando éstos pierden la confianza en su empresa de referencia y cambian de empresa desplazan sus flujos de dinero, poniendo en riesgo la estabilidad financiera y hasta puede la supervivencia de la empresa “defenestrada”.

Para que los clientes no “se vayan” y abandonen a su suerte a las empresas, éstas trabajan continuamente en mantener unos costos unitarios competitivos, sino serían desplazadas del mercado por los oferentes más eficientes de productos similares. Muchas veces, el uso de la tecnología es la que propicia unos menores costos, pero en otras ocasiones las empresas no tienen más remedio que disminuir el costo unitario de la mano de obra por cada unidad producido, o se produce una rebaja de salarios, o se rebajan los costos de sociales y otros que impone la legislación laboral.

4.1 Alcance, abundancia y afiliación

En las relaciones con los clientes, la dimensión del *alcance* se refiere al acceso que la empresa tiene con ellos y a su conexión. Para tener un alcance importante el restaurante de comida saludable pretende tener una relación con los clientes de forma muy estrecha mediante el uso de las redes sociales (Instagram, Twitter, Facebook, TripAdvisor, Zomato, etc.).

Con respecto a la abundancia que se refiere a la profundidad y al detalle del flujo bilateral de información que ocurre entre la empresa y el cliente, se pretende tener el Feedback de sitios expertos como Zomato, TripAdvisor, etc. Esto permitirá que la atención que nuestros clientes requieren se vaya ajustando a las necesidades de los clientes, y se pueda ver afectada positivamente la tasa de retención de clientes, quienes son el principal activo del negocio. A su vez, se pretende incorporar información relevante de los cambios que el restaurante tendrá en términos de menú, promociones, etc.

La afiliación es la tercera dimensión y se refiere a facilitar las interacciones útiles con los clientes. Tener una interacción constante con los clientes del restaurante es algo que no se ha dado últimamente en Chile. Este restaurante pretende usar las redes sociales y su página de internet como herramienta de comunicación constante, con el fin de obtener las experiencias de los clientes en todo aspecto, y sí poder ir adaptando en la medida de lo posible el servicio de acuerdo a las necesidades de los clientes.

4.2 ¿Quiénes son los clientes?

La correcta segmentación del público objetivo es un factor clave de éxito. Es muy importante que la segmentación sea lo más profunda y precisa posible, enfocándose fuertemente en los atributos psicográficos y conductuales de las personas y no solamente en los socioeconómicos.

4.2.1 Segmentación Socioeconómica

En Chile existen los siguientes grupos socioeconómicos (GSE): ABC1, C2, C3, D y E. El restaurante de comida saludable estará dirigido específicamente a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, aunque tampoco se descarta también por añadidura el GSE C3.

Las características de los GSE objetivos son las siguientes:

GSE ABC1

- Representa a un 10 % de la sociedad: 670.874 personas en la Región Metropolitana.
- Profesionales universitarios con carreras de prestigio, que tienen cargos ejecutivos medio y altos
- Cuentan con dos o más vehículos, de marcas de prestigio.
- Viven en los mejores y más exclusivos sectores de la ciudad de Santiago, ubicados principalmente en Providencia, Vitacura, Las Condes, La Reina, Lo Barnechea, Vitacura.
- Quizás el grupo social más heterogéneo, ya que pueden integrarlo quienes perciben un ingreso familiar mensual de un millón 800 mil pesos y los que ganan más de ocho millones.
- Se tiene a agrupar el “AB” con el “C1”, debido a que los primeros apenas superan el 10%.

GSE C2

- Lo más típico de la clase media, son menos del 20% del total de la población: 1.207.572 personas en la Región Metropolitana.
- Los jefes de hogar generalmente son profesionales universitarios, con carreras de primer y segundo nivel de prestigio, que se desempeñan como ejecutivos o jefes de departamento.
- Pueden tener un vehículo (a veces dos), de modelos medianos.
- Viven en sectores tradicionales alejados del centro de la ciudad, se les puede encontrar en Las Condes, Providencia, La Reina, Peñalolén, Ñuñoa, La Florida y Macul.
- Ingreso familiar puede variar entre los \$600.000 y el \$1.800.000.

4.2.2 Segmentación Geográfica

La ubicación del restaurante es un factor clave de éxito crítico para el éxito. Por lo tanto, la segmentación geográfica estará basada en las comunas y localidades donde viven, trabajan y frecuentan en su tiempo libre.

De acuerdo a los GSE seleccionados se estima que el lugar más importante (a definir) para la ubicación de los restaurantes es Las Condes, La Reina, Vitacura, Lo Barnechea y Providencia.

4.2.3 Segmentación Conductual

De acuerdo con el estudio Chile Saludable “Oportunidades y desafíos de Innovación” Volumen 5 del año 2016, existen cinco tipos de chilenos según sus hábitos, estilos de vida y alimentación de la población. Este estudio arroja que existen los siguientes perfiles:

- Resignado.
- Esforzado.
- Motivado.
- Culposos.
- Indeciso.

A continuación, se detallan las características de cada uno de los siguientes perfiles.

Resignado (20% de la población)

- Se caracteriza por tener un estilo de vida poco saludable y por presentar fuertes limitaciones por llevar una vida sana.
- Se concentra principalmente en el grupo socioeconómico D y en jóvenes entre 15 y 24 años.
- Tiene gran interés por la tecnología, baja inclinación por el bienestar y la vida sana.
- Es el grupo más interesado en el fútbol (61%), pero solo un 20% lo practica regularmente. No está contento con su trabajo, ni con su sueldo y vive con inseguridad.

Esforzado (24% de la población)

- Se caracteriza por mostrar gran entusiasmo en llevar una vida saludable, aun cuando en su entorno hay fuertes limitaciones.
- Le interesa el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico (65%). El 74% considera que lleva una vida saludable.
- Es el grupo que realiza ejercicio con mayor regularidad y lo hace principalmente para mantenerse saludable y sentirse atractivo. Es más, el 22% tiene aplicaciones de salud o monitoreo en su celular. Por otro lado, el 63% le interesa la tecnología (un 86% tiene Smartphone).

Motivado (24% de la población)

- Este perfil junto con el esforzado son lo más comunes en la sociedad chilena, representando un 24% de la población. Se caracteriza por tener pocas limitaciones en su entorno para llevar una vida saludable y por tener un gran interés por el bienestar, la vida sana y el ejercicio (72%). También es muy preocupado por el cuidado personal, la moda y la belleza. Es el perfil más feliz, puesto que posee un alto grado de satisfacción en diversos aspectos de su vida como: la relación de pareja, su trabajo, la relación con los amigos y la libertad que tiene para tomar sus decisiones.
- El motivado es el perfil más predominantemente en los mayores de 55 años. Es optimista respecto del futuro y tiene los niveles de estrés más bajos entre todos los perfiles (29%).

Culposo (16% de la población)

- El culposo es el perfil menos numeroso entre los chilenos, representando el 16% de la población en Chile. Este grupo percibe limitaciones en su entorno, y aun así presenta un estilo de vida poco saludable. El culposo se considera feliz (66%) y presenta un bajo nivel de stress (30%). Sin embargo, no tiene gran motivación en adoptar hábitos de vida sana y es, sin duda, el perfil más inactivo y sedentario.
- Tiene un bajo interés por el bienestar, la vida sana y el ejercicio. El 82% no realiza ningún tipo de actividad física con regularidad ni tampoco le interesan los deportes en general. Presenta hábitos poco saludables en su vida, puesto que el 37% fuma, menos de la mitad descansa la mayoría de las noches, solo un 29% tiene horarios establecidos para la comida, un 25% consume pescado y un 21% se preocupa de las enfermedades que pueden provocar los alimentos. El culposo no es consciente de su sobrepeso. Solo un 33% se considera sobrepeso a pesar de presentar un IMC (Índice de masa corporal) promedio de 28 que claramente corresponde al rango de sobrepeso.

Indeciso (16% de la población)

- Corresponde al 16% de la población. Este perfil no destaca por tener un patrón ni estilo de vida determinado. Se distribuye homogéneamente en los diferentes segmentos socioeconómicos y conforma un numero mayoritariamente de jóvenes (el 60% es menor de 44 años). Este grupo se caracteriza por tener un comportamiento que se adapta a otros perfiles de acuerdo a las circunstancias y generalmente se consideran personas promedio.



Gráfico 1: Composición de perfiles en Chile – Fuente: Estudio Adimark.

El gráfico a continuación muestra la distribución de perfiles psicográficos de acuerdo al perfil socioeconómico. Si consideramos que los perfiles escogidos de acuerdo a nuestra segmentación (Motivado y Esforzado), podemos decir que el 66% del GSE ABC1 se encuentra en dicho perfil. Con respecto al segmento C2, el 51% se encuentra dentro de dicho perfil.

Con respecto a la disposición a pagar, el quintil más rico de Chile gasta en promedio 7 veces más que el quintil más pobre de Chile. Con respecto a la disposición a pagar que tiene el grupo socioeconómico alto (segmento objetivo de este trabajo).

Con respecto a la disposición a pagar en restaurantes, el GSE ABC1 consume en promedio 3 veces más que el segmento socioeconómico que le antecede C2. Los estilos de vida de este segmento son una buena señal que estos segmentos privilegian la buena comida, por lo que es una buena señal a la hora de apuntar un restaurante de comida saludable a estos segmentos, teniendo en cuenta que, de acuerdo con sus perfiles psicográficos, están preocupados por llevar una vida saludable.

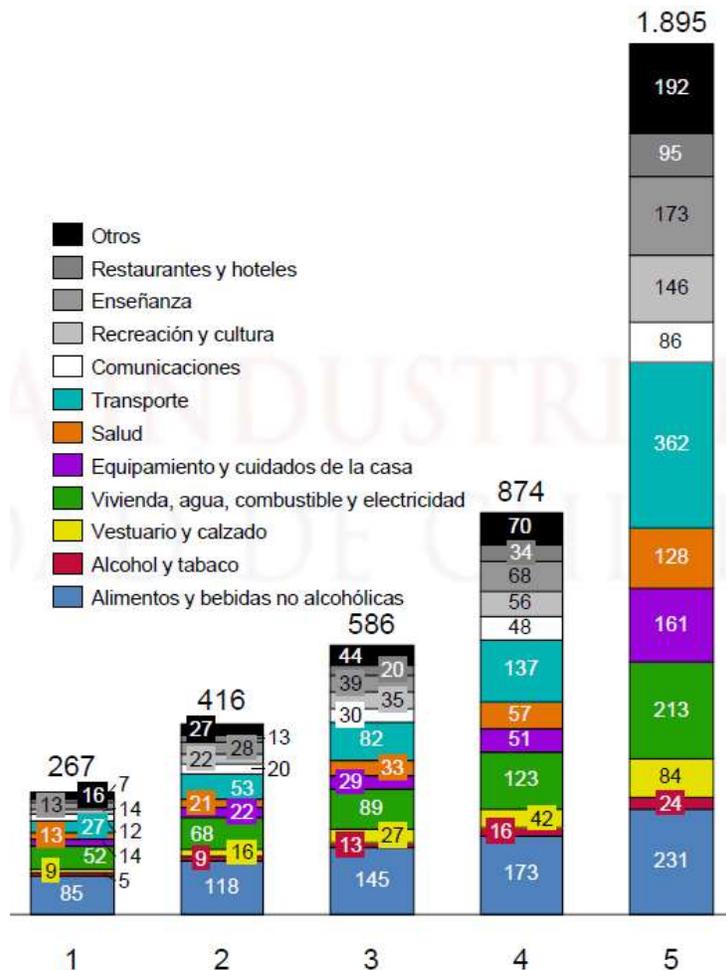


Gráfico 2: Distribución de gastos de acuerdo a GSE - Fuente: Clases Marketing MBA U. de Chile

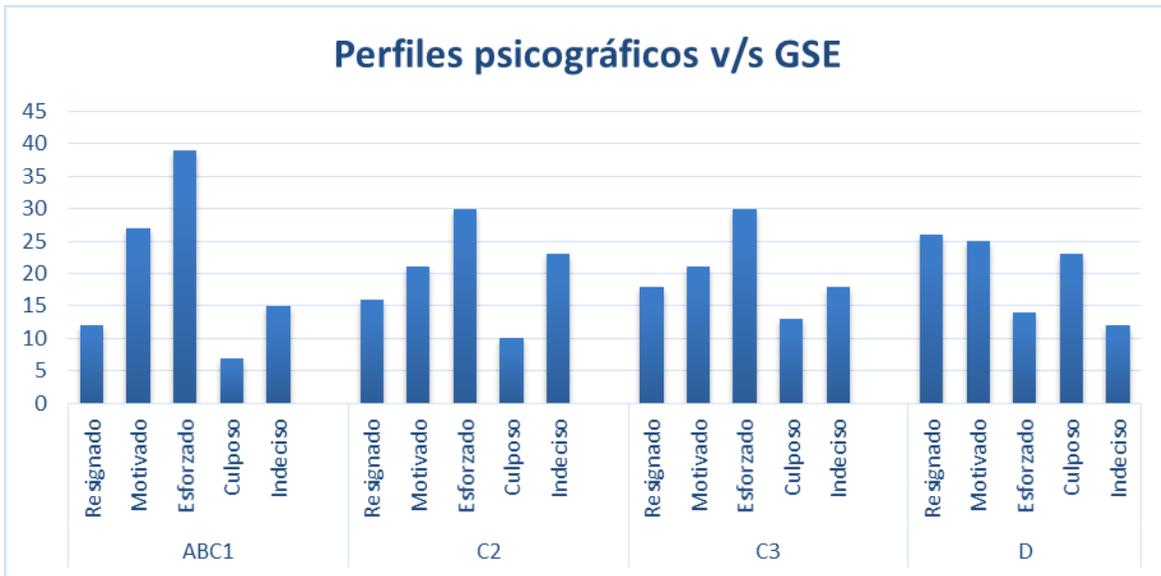


Gráfico 3: Distribución perfiles psicográficos v/s GSE - Fuente: Adimark.

A continuación, se indica la segmentación final para el público objetivo del Plan de Negocios para el restaurante de comida saludable:

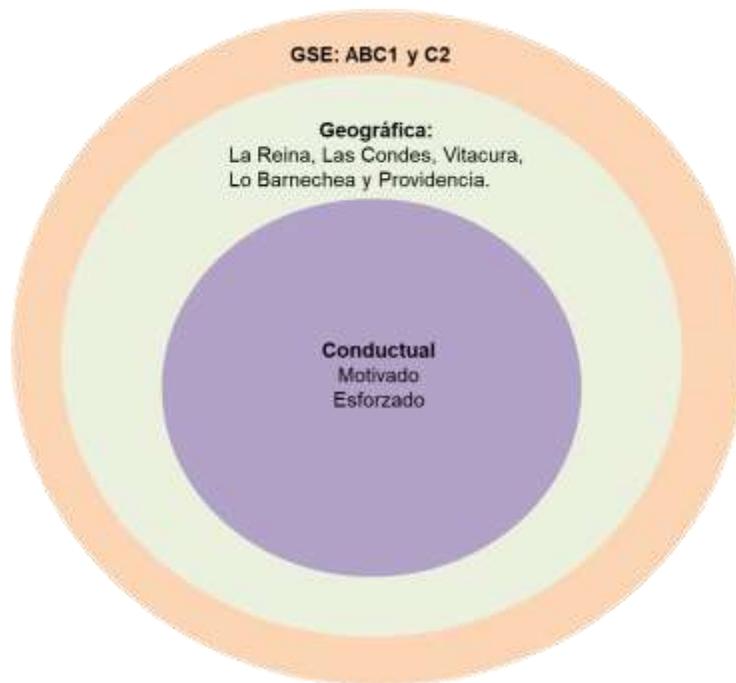


Ilustración 5: Segmentación del grupo objetivo

De acuerdo con lo anterior, podemos obtener el número total de personas de acuerdo con el segmento objetivo pueden ser parte del universo de potenciales clientes que pueden consumir.

De acuerdo con los datos del INE, en Santiago de Chile, se tiene la siguiente población:

Chile	N° Habitantes
Población Chile (hab.)	17.574.003
Población Santiago (hab.)	7.112.808
% Población	40%

Tabla 1: Población Santiago - Datos INE, Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que la población de Santiago de Chile es de 7.112.808 habitantes, y los segmentos socioeconómicos determinados, se tiene una población objetivo de 1.968.288 habitantes.

Segmento Socioeconomico	% Chile	Población Chile (Hab.)	% Región Metropolitana	Población R.M (Hab.)
ABC1	10%	1.757.400	40%	702.960
C2	18%	3.163.321	40%	1.265.328
				1.968.288

Tabla 2: Población en Santiago de acuerdo a GSE - Elaboración Propia

A continuación, se adjunta la población objetivo final después de incorporar a los segmentos conductuales (esforzado y motivados), para lo cual se consideró los porcentajes de estos perfiles presentes en cada uno de los perfiles socioeconómicos.

Segmento Socioeconomico	Población R.M (Hab.)	Motivados	Esforzados	Motivados (hab)	Esforzados (hab)
ABC1	702.960	27%	39%	189.799	274.154
C2	1.265.328	21%	30%	265.719	379.598
	1.968.288			1.109.271	

Tabla 3: Población total segmento objetivo - Elaboración propia

De acuerdo al análisis anterior, se estima que, en la Región Metropolitana, la población total del segmento objetivo es de **1.109.271 personas**.

4.3 ¿Cuáles son las necesidades de los clientes?

Tener claridad de las necesidades de los clientes es vital para poder orientar el negocio hacia una estrategia de diferenciación, y poder tener una ventaja competitiva constante en el tiempo. Dentro de las principales necesidades de los chilenos en la alimentación podemos destacar:

- Los chilenos están cada vez más interesados en llevar una alimentación más saludable.
- Cada vez más planifican los alimentos que comerán durante la semana, por la incorporación de comida saludable, es cada vez más frecuente, de acuerdo al estudio “Chile Saludable Volumen N°6”.
- Sostenido cambio de patrones alimenticios de los chilenos. Los casos más comunes involucran evitar el consumo de azúcar, grasas, sodio y, en

menor medida lácteos, optando por productos alternativos en base a vegetales o dietas libres de lactosa.

- También están interesados en reducir el consumo de carnes rojas, lo que abre oportunidades interesantes para la incorporación de productos en la categoría de sustitutos a las carnes, en base a proteínas vegetales.
- Con respecto al consumo de bebidas, los chilenos buscan alternativas sin azúcar, priorizando el consumo de aguas, bebidas light, y jugos naturales sin endulzantes.
- Con el avance tecnológico, los chilenos están cada vez más informados, por lo que ahora investigan sobre las comidas y alimentos que consumen. Aquí se hace relevante que el restaurante de comida saludable informe constantemente sobre los distintos ingredientes, su procedencia y la sustentabilidad que hay detrás de su origen.
- En términos del restaurante, es muy valorado que tenga estacionamiento propio.

4.4 ¿Qué competencias se necesitan para satisfacer a los clientes?

Dentro de las principales competencias que se necesitan para satisfacer el tipo de clientes de un restaurante de comida saludable en la actualidad podemos mencionar:

- Sentido por la atención al cliente.
- Tener un conocimiento acabo de quiénes son los clientes, para así poder determinar cuáles son los aspectos a lo cual, el restaurante debe abocarse con fin de obtener una fidelización que se mantenga durante el tiempo.
- Entender que las nuevas tecnologías están transformando hasta los sectores más tradicionales y la gastronomía no es una excepción. El cambio de hábitos motivado por el ritmo de vida actual, la fuerte irrupción de los Smartphone, aplicaciones y el auge de la economía colaborativa están empujando a los sectores de bienes y servicios hacia la digitalización.

4.5 Investigación de Mercado

Para conocer de mejor manera quienes son nuestros clientes, se realizó una encuesta a 159 personas donde se obtienen las siguientes respuestas a consultas realizadas a cada uno de ellos.

¿Qué tan importantes para ti, es comer saludable?

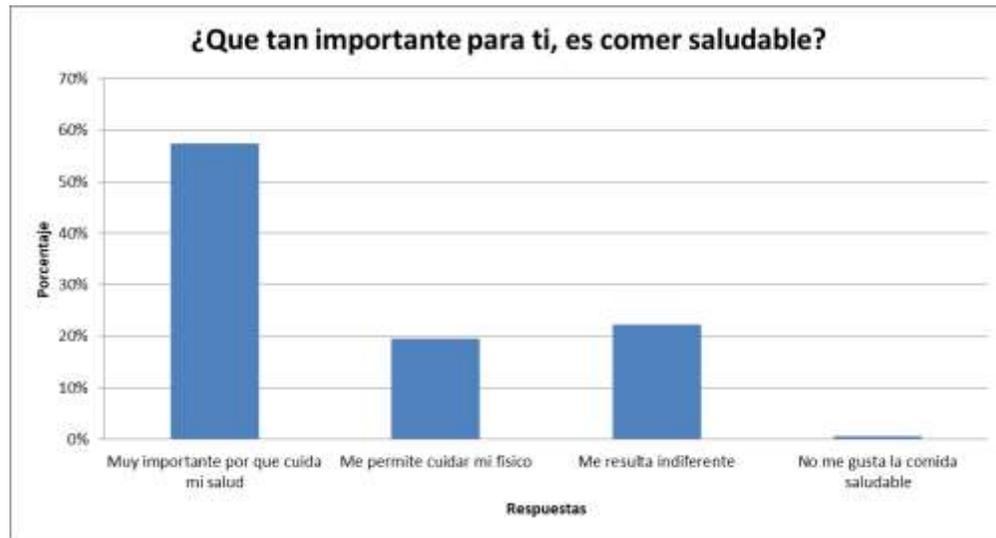


Gráfico 4: Resultado pregunta encuesta - Elaboración propia

Preguntas	Respuestas	
Muy importante por que cuida mi salud	57,4%	86
Me permite cuidar mi fisico	19,6%	29
Me resulta indiferente	22,3%	33
No me gusta la comida saludable	0,7%	1
	N° Respuestas	149

Tabla 4: Datos pregunta de encuesta

4.6 Conclusión acerca de los clientes

Se definen los segmentos socioeconómicos ABC1 y C2 como segmento objetivo, los que básicamente viven en las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura, Providencia y La Reina.

Son clientes que están preocupados de los que comen, por les preocupa el estado físico y la calidad de los alimentos. Los perfiles psicográficos que se definen para este plan de negocios son los esforzados y motivados.

Teniendo en cuenta el cambio tecnológico que estamos viviendo, son clientes que ocupan internet para prácticamente todo, por lo que la conexión del restaurante con los clientes mediante internet y redes sociales es clave para obtener una fidelización exitosa, y así perpetuar clientes teniéndolos conectados permanentemente.

De acuerdo a los ingresos que poseen los segmentos objetivos, se aprecia que, dentro de sus gastos, se contempla una disposición a pagar que propicia dirigir un restaurante de comida saludable a los grupos socioeconómicos GSE ABC1 y C2.

De la segmentación, se define una población objetivo de **1.109.271 habitantes**.

5. Análisis del Entorno Externo

Una vez que hemos determinado el elemento clave de nuestro negocio, “los clientes”, se procederá a realizar el análisis externo para poder así determinar la mejor estrategia que se acomode al entorno.

5.1 Descripción del Entorno

En esta sección se presentan los elementos más importantes del entorno externo de la industria alimenticia en Chile enfocado en la alimentación saludable en Chile. En análisis toma en cuenta los aspectos políticos/legal, económicos, sociales, tecnológicos, etc.

5.1.1 Demográfico

Chile, situada en América del Sur, tiene una superficie de 756.096 Km².

Chile, con una población de 18.192.000 personas, se encuentra en la posición 63 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 24 habitantes por Km². Su capital es Santiago y su moneda es el peso chileno (CLP).

Chile es la economía número 43 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 47.537 millones de euros, con una deuda del 21,04% del PIB. Su deuda per cápita es de 2.613€ euros por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Chile es de abril de 2018 y fue del 1,9%.

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Chile, en 2017, fue de 13.485€ euros, con el que se sitúa en el puesto 54 del ranking y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los chilenos se encuentran en el puesto 38.

Si la razón para visitar Chile son negocios, es útil saber que Chile se encuentra en el 55º puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Chile ha sido de 67 puntos, así pues, sus habitantes tienen un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental.

5.1.2 Político/Legal

En el ámbito político y legal, Chile cuenta con un estado de derecho sólido producto de una fuerte institucionalidad. Es un país que cuenta con leyes y reglamentos bien definidos para el ámbito empresarial y la fuerte institucionalidad del mismo hace que dichas leyes sean respetadas al momento de fundar una nueva empresa.

Habitualmente, fundar una empresa en Chile requiere de varios pasos legales que se deben de realizar. Los pasos necesarios son los siguientes: escoger una figura

legal, escritura de constitución de sociedad, legalización y extracto de la escritura, inscripción de la sociedad en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces, protocolización en una notaría y la publicación en el diario oficial. Esta serie de pasos demora alrededor de ocho (8) días hábiles en Santiago, con un costo entre \$250.000 y \$350.000 CLP. En regiones el tiempo suele ser mayor y el costo el doble. Este plazo de tiempo es muy bueno comparándolo con el número promedio de cincuenta y cuatro (54) días para el resto de América Latina. Este plazo es incluso inferior al promedio de la OCDE de doce (12) días. El sistema actual entro en vigencia con la promulgación de la “Ley 20.494 sobre Agilización de Trámites” en enero de 2011. Desde la implementación de la Ley 20.494, Chile subió al primer lugar de América Latina en cuanto a la facilidad para iniciar un negocio según el ranking del informe “Doing Business 2012”

A partir de este año 2013, el gobierno ha establecido una nueva ley para hacer este procedimiento aún más expedito y menos costoso. La ley permite crear una empresa en sólo un día y gratis. Bajo esta nueva legislación, ya no será necesario contratar un abogado, pasar por una notaría, asumir los costos de la publicación en el Diario Oficial y la inscripción en el conservador de bienes raíces.

Para buena fortuna de los emprendedores, esta nueva ley para la creación de empresas entra en vigencia este mes de mayo recién pasado. El requisito indispensable para poder tener el beneficio de la nueva ley es contar con una firma electrónica. Una firma electrónica es un mecanismo tecnológico que permite identificar de manera más seguro a un usuario que realiza trámites a través de internet. La firma electrónica está reglamentada por la “Ley 19.799: Sobre Documentos Electrónicos, Firma Electrónica y la Certificación de dicha Firma.”⁷ Los requisitos necesarios para obtener una firma electrónica en Chile son el registro de la huella dactilar de la persona, la firma y copias digitales de su cédula de identidad. Para obtener una firma electrónica el interesado debe acudir a cualquier prestador de servicios de certificación de que está operando en el mercado. Existen organizaciones prestadoras de servicios de certificación para firmas electrónicas avanzadas.

Dicha ley, fue aprobada por el Congreso Nacional el miércoles 23 de enero 2013 y firmada por el presidente el jueves 02 de mayo 2013. La nueva ley permite iniciar una empresa en un (1) solo día y a costo cero y se basa en un sistema totalmente electrónico. Un portal web específico para este fin permite constituir una sociedad, obtener un RUT e iniciar actividades en un (1) día de manera gratis. La ley considera un portal radicado en el Ministerio de Economía, donde se constituirá la sociedad, que a su vez estará conectado con el SII para obtener un RUT, con el cual posteriormente se podrá hacer la iniciación de actividades y solicitar factura electrónica.

A través del sistema electrónico se podrán realizar los siguientes trámites:

- Constitución de Empresas y Sociedades en forma simple, gratuita y optativa al actualmente existente.
- Registro electrónico de acceso público de Empresas y Sociedades, gratuito y de fácil administración para los usuarios.

- La obtención de Rut con el cual se podrá hacer la Iniciación de Actividades ante el SII.
- Modificación, transformación, fusión, división, disolución, rectificación y saneamiento y terminación de empresas y sociedades es de simple administración, barato y rápido

Además, el usuario podrá contar con una firma electrónica avanzada para constituir o modificar una empresa y en caso de que no posea este mecanismo podrá realizar el trámite a través de la notaría, la cual deberá contar con firma electrónica avanzada.

La implementación de esta nueva ley permite la creación de empresas nuevas de manera casi instantánea y sin costo por el trámite, lo cual estimula la actividad del emprendimiento empresarial. Dicha ley muestra el interés del estado chileno por alentar la creación de empresas eliminando los trámites burocráticos engorrosos y costosos que a veces representan obstáculos para los emprendedores.

Este será un sistema alternativo al actual anteriormente descrito y por tanto, si el emprendedor prefiere, podrá realizar el trámite de constitución de sociedad de la manera tradicional vigente hasta el día de hoy.

Ambas legislaciones forman parte de la política de emprendimiento de 2010-2014 que tiene como objetivo “eliminar barreras a la entrada, fomentar competencia y evaluar normas que dañan el dinamismo empresarial”.

La institución encargada de realizar la fiscalización del cumplimiento de los requisitos de higiene y salud que deben de cumplir los restaurantes es la Secretaria Regional Ministerial de Salud (Seremi de Salud) de la comuna correspondiente. La Seremi de Salud es un órgano desconcentrado del ministerio de salud del estado, que existe en cada una de las regiones del país.

Una vez constituida la empresa en el giro de restaurantes, se debe de acudir a las oficinas de la Seremi de Salud de la comuna correspondiente para solicitar la autorización sanitaria para un local de “Elaboración y Expendio de Alimentos”.

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

- Plano de la planta, instalaciones sanitarias, sistemas de eliminación de calor, olor, vapor y sistemas de frío.
- Sistemas de eliminación de desechos.
- Certificado de agua potable y alcantarillado público.
- Certificado de zonificación.

En Chile, la administración de los impuestos es realizada por tres instituciones públicas: el Servicio de Impuestos Internos (SII), la Tesorería General de la República y el Servicio Nacional de Aduanas. El SII está encargado de velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias, su auditoría, fiscalización y sanción. La Tesorería tiene como función la cobranza de las deudas determinadas por el SII y por el Servicio Nacional de Aduanas. El Servicio Nacional de Aduanas es responsable de la administración de los impuestos aduaneros.

El impuesto que grava las utilidades de las empresas es el denominado “Impuesto de Primera Categoría (Impuesto a las Utilidades)”. Este impuesto se determina sobre la base de las utilidades líquidas obtenidas por la empresa, es decir, sobre los ingresos devengados o percibidos menos los gastos. Dicho impuesto se declara anualmente en abril de cada año por todas aquellas rentas devengadas o percibidas en el año calendario anterior. La tasa actual de este impuesto, vigente desde el año 2004, es de un 20%. Toda empresa debe de llevar un libro llamado Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), el cual tiene como propósito llevar un control de las utilidades generadas, el retiro o distribución de las mismas, y para el control de los créditos asociados a dichas utilidades.

Para terminar, se concluye que dicho ambiente presenta una oportunidad importante para la apertura de un restaurante de comida saludable. Los motivos más significativos de la situación actual que producen está clara oportunidad son: el proceso necesario fácil, barato y expedito para la apertura de un negocio, las iniciativas legislativas para informar a los consumidores acerca de los alimentos con excesivos ingredientes nocivos para la salud, las limitantes que establecen las nuevas leyes para la promoción de ventas y para la publicidad de dicha comida, como también los esfuerzos de la política pública chilena para educar y promover hábitos de alimentación saludable con el objetivo de prevenir enfermedades como la obesidad en la población y en sus generaciones futuras.

5.1.3 Económico

En las últimas décadas, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica. Esto le ha permitido una importante reducción de la pobreza. Por ejemplo, entre 2000 y 2015, la proporción de la población considerada pobre (US\$ 4 por día) se redujo del 26 a 7.9 por ciento.

Sin embargo, el crecimiento se ha desacelerado de un pico de 6.1 por ciento en 2011 a 1.5 por ciento de en 2017 debido a que la caída de los precios del cobre ha repercutido negativamente sobre la inversión privada y las exportaciones. En este contexto, el desempleo se ha mantenido relativamente estable debido fundamentalmente al aumento del autoempleo ya que el empleo asalariado ha perdido impulso.

Como es de esperar, la política fiscal ha sido contra cíclica: el balance del gobierno central pasó de un superávit del 0.6 por ciento del PIB en 2012 a un déficit del 2,8 por ciento en 2017. El bajo crecimiento económico y los menores precios del cobre afectaron negativamente los ingresos fiscales, neutralizando parcialmente los efectos de la reforma tributaria mientras que por el lado del gasto el gobierno expandió el gasto como resultado de la reforma educativa y la política fiscal contra cíclica. En el frente externo, a pesar de la reducción del precio del cobre, el déficit en cuenta corriente se ha reducido de un pico de 4.2 por ciento del PIB en 2013 a 1.5 por ciento en 2017.

Se espera que el crecimiento rebote en el periodo 2018-2020 a medida que las expectativas privadas mejoren y el precio del cobre aumente. Así mismo, se espera que el déficit fiscal se reduzca gradualmente, dado que la política fiscal está muy bien anclada en la regla del balance estructural, y además porque se espera que

los ingresos fiscales sean favorecidos por la recuperación económica y la mejora del precio del cobre. Por otro lado, se espera que el déficit en cuenta corriente se amplíe ligeramente en los próximos años, ya que el incremento en las importaciones producto del aumento de las inversiones y del consumo se proyecta que será mayor que el aumento de las exportaciones debido a mejoras en los precios internacionales del cobre.

El manejo macroeconómico y fiscal responsable proporciona una base sólida para lograr un crecimiento más inclusivo. Sin embargo, para hacer efectivo este potencial, Chile requiere encontrar un consenso que permita responder a las expectativas de una creciente clase media mientras que, al mismo tiempo, se aumenta el potencial de crecimiento económico. En el corto plazo es crítico mantener el repunte de confianza del sector privada e impulsar la inversión más allá de la minería. En una perspectiva de más largo plazo, es necesario abordar los desafíos estructurales para impulsar la productividad, mejorar la provisión de energía, reducir la dependencia de la minería, y mejorar el acceso y calidad de los servicios sociales.

5.1.4 Sociocultural

En la actualidad, Chile es uno de los mercados de comida más importantes de la región sudamericana.

De acuerdo con los hallazgos del estudio “Relación entre Bienestar Subjetivo, Alimentación, y Comportamiento de Compra de Alimentos” de Fondecyt, los habitantes de Santiago son los que menos comen en sus hogares y más consumen comida al paso. Esto se debe principalmente a los grandes desplazamientos que deben de hacer las personas para llegar a sus centros de trabajo. Según las conclusiones de dicho estudio, el 69.9% de santiaguinos desayuna diariamente en su casa y el 41% almuerza en sus hogares solamente en los fines de semana. En los días de semana, lunes a viernes, el 81% reconoció almorzar en su lugar de trabajo. De las personas encuestadas en este estudio, el 38 % indicaron que comen en restaurantes.

Las tendencias alimenticias están cambiando en Chile. Hoy en día, la sobre nutrición y los altos índices de obesidad de la población se han convertido en verdaderos problemas para la sociedad. Según la última Encuesta Nacional de la Salud realizada en el 2010, el 67% de los chilenos presenta sobrepeso u obesidad. Las personas más afectadas por esta situación son las mujeres mayores de 40 años. Esta cifra es aún mayor en los grupos socioeconómicos más bajos, con un valor de alrededor del 70%. Un dato muy preocupante es el hecho que el 40% de los niños escolares presentan un peso por arriba del normal.

En respuesta al problema de salud ciudadana que representa estos alarmantes índices de obesidad de la población, el gobierno del país lleva a cabo varias iniciativas para tratar de educar a las personas para que cambien sus hábitos alimenticios. El propósito de estos esfuerzos del gobierno es mejorar la salud de los ciudadanos chilenos por medio de programas de concientización y educación alimenticia como “Elige Vivir Sano” y el “Programa de Innovación en Alimentos más Saludables”. Esencialmente, estos programas llevan a cabo una estrategia

socioeducativa para promover una política que cambie los hábitos de consumo de las personas, a fin de prevenir enfermedades ligadas a la alimentación y sus factores de riesgo.

Según un estudio de Adimark y Nestlé, el 63% de los chilenos está tratando de bajar o mantener el peso corporal. El estudio se realizó para medir la percepción que tienen las personas sobre las creencias, actitudes, y hábitos de los chilenos con respecto a la obesidad, reveló que existe un aumento en la preocupación de la gente por la obesidad y el sobrepeso. Un 63% de los encuestados declaró estar tratando de bajar o mantener su peso, mientras que en el 2008 era de un 57%. La obesidad es percibida por la población como un grave problema, siendo la mayor preocupación en los niños y luego en los adultos

La alta preocupación por bajar o mantener el peso debido a los alarmantes índices de obesidad, los programas de concientización y educación alimenticia, la tendencia creciente en el consumo de comida chatarra, el PIB per cápita en alza, presentan una interesante oportunidad de negocio en el mercado chileno. Una oportunidad de negocio que este plan de negocio tiene la intención de aprovechar.

5.1.5 Tecnológico

Una cultura tecnológica se encuentra presente en la población chilena. Esta cultura va en una tendencia creciente. Esto se puede ver a diario en la propagación del uso de tabletas, celulares inteligentes con pantalla táctil, sistema de transporte público con sistema de tarjetas inteligentes, creciente uso de internet, etc. Cada vez es más común en la población hacer uso, o por lo menos entrar en contacto, con sistemas y/o interfaces que utilizan dispositivos tecnológicos.

El aumento del uso de sistemas tecnológicos de producción y de programas de tecnología de la información es cada vez más común en la industria de alimentos chilena. Esta incorporación e implementación de tecnología es necesaria para el aumento de eficiencia de las diferentes empresas de cara a la fuerte competencia existente en el rubro. En el mercado existe una amplia oferta de empresas que venden este tipo de productos y/o servicios, lo cual permite encontrar proveedores para este tipo de sistemas empresariales sin problema.

El aumento de uso de internet en la población significa un mayor acceso a la información por parte de la misma. Esta situación aporta al más fácil acceso a información nutricional y a los efectos directos que tienen los hábitos alimenticios en la salud y calidad de vida de las personas. El aumento de participación de la población en redes sociales va de la mano de este aumento en el uso de internet. Esta mayor propagación del uso de las redes sociales aumenta la efectividad de la publicidad, permite una comunicación más cercana, personal con los consumidores por parte de las empresas por medio de internet y de las mismas redes sociales.

Otro aspecto importante del ambiente tecnológico del país para la industria de restaurantes es la existencia de varias empresas especializadas en sistemas tecnológicos de puntos de venta para restaurantes. Estas empresas ofrecen sistemas para manejar inventarios, puntos de venta, cajas registradoras, estaciones de pedidos, pedidos y pagos a proveedores, informes administrativos, etc. Algunas de ellas son Gournet, Partner Restaurant, C.Biz y Branner Chile, por mencionar

algunas. Esta oferta de sistemas especializados para la industria de restaurantes es muy beneficiosa para los restaurantes nueva que necesita un proveedor de sistemas de información que le permitan ser más eficaz y eficiente en sus operaciones

5.1.6 Conclusiones

Después de realizar un análisis del entorno externo, se concluye que existe una importante oportunidad en Chile para la apertura de un restaurante de comida saludable. La tendencia creciente del consumo de este tipo de comida, producto del aumento del PIB per cápita de la población, junto con la tendencia también creciente de las personas de preocuparse cada vez más por mejorar sus hábitos alimenticios muestran una oportunidad de mercado clara para un restaurante de comida saludable.

La sólida estabilidad económica y la situación envidiable que ostenta Chile en cuanto a la facilidad para la apertura de una empresa proporcionan un ambiente óptimo para llevar a cabo un emprendimiento que apunta a satisfacer una oportunidad de mercado derivada de las tendencias socioculturales del país.

Las nuevas leyes implementadas para mejorar los hábitos alimenticios de la población por medio del establecimiento de restricciones legales para la promoción y publicidad de los alimentos denominados “comida chatarra”, en conjunto con el aumento de la educación alimenticia obligatoria para las generaciones futuras, hacen aún más latente la oportunidad de mercado para un restaurante que ofrezca alimentos sanos, diferenciados y de alta calidad.

La existencia de una industria de empresas dedicada a la oferta de sistemas de información hechos a la medida para restaurantes hace fácil la obtención de herramientas importantes para el buen y eficiente funcionamiento de un restaurante.

Por lo tanto, el entorno general es propicio para el emprendimiento de la apertura de un restaurante de comida saludable.

5.2 Descripción de la Industria

La industria de la comida saludable se encuentra en la actualidad en una etapa de crecimiento sostenido en el mercado chileno. Una investigación realizada por GfK Adimark para la sexta versión el informe Chile Saludable de la Fundación Chile, concluye que los chilenos están cada vez más interesados en llevar una alimentación saludable.

Se ha detectado que existe una creciente preocupación de los consumidores por los atributos de los productos, la simplicidad en la cantidad de ingredientes y sus orígenes, los métodos de procesamientos y su relación con el medio ambiente.

Considerando el ritmo de vida actual, la necesidad de mantenerse actualizado y en el puesto de trabajo, hace que cada vez exista menos tiempo para dedicar a otras cosas durante la jornada laboral. Entre un 70 y 90% de la población chilena que trabaja prefiere maximizar su tiempo comiendo rápidamente y lo más cerca del lugar de trabajo. Es acá, donde los restaurantes de comida saludable se presentan como una alternativa interesante. Es importante destacar que un restaurante de este tipo se debe actualizar a los tiempos que vive el mundo y nuestro país, la digitalización y el trato estrecho con el cliente.

La oferta de la comida saludable actual se presenta tanto en restaurantes específicos, con diversas comidas como la italiana, francesa, americana, entre otras.

Según la Cámara Nacional de Comercio, las perspectivas para la industria para los próximos años se visualizan favorables de acuerdo con el crecimiento económico del país. El pronóstico del comportamiento futuro optimista de la economía chilena estima que el mismo será impulsado por un incremento de la demanda interna. Por lo tanto, se espera que la industria de la comida saludable continúe con un buen desempeño basado en la sostenida apertura de nuevos locales, en la ampliación y diversificación de la oferta de acuerdo con las nuevas tendencias según los cambios en los estilos de vida y en los gustos de los consumidores.

Los consumidores en Chile se encuentran mucho más informados sobre la salud y el efecto que tiene en su salud lo que consume. Hace 20 años el consumidor chileno era poco informado y estaba focalizado en los precios de los productos, pero las tendencias cambian con el paso del tiempo. Actualmente existe una creciente preocupación de los consumidores por su salud, gatillada por un alto índice de obesidad y sobrepeso, entre otras enfermedades.

5.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

En la industria de la comida saludable, la amenaza de nuevos entrantes es baja. Lo anterior se debe a que existe una dificultad de encontrar espacios disponibles en ubicaciones de alto tránsito de personas. Adicionalmente a la poca disponibilidad de locales comerciales, debido a la alta demanda por ellos, los mismos tienen un costo de arriendo muy alto, especialmente para nuevos entrantes en la industria. Otra barrera de entrada importante para nuevos entrantes es la alta inversión necesaria para la apertura de un restaurante.

La baja amenaza de nuevos entrantes se debe principalmente a las altas barreras de entrada al sector y al alto número de competidores establecidos que ya tienen ocupados los locales comerciales en las ubicaciones más importantes. En Santiago, existe una gran y variada oferta gastronómica con muchísimas opciones para los consumidores del segmento objetivo. Algo importante a notar es que no todas las barreras de entrada son altas, pero algunas de las más significativas sí son altas y muy importantes. La conclusión general de que la amenaza es baja se debe a la ponderación final de todas las barreras presentes en el sector.

Barreras de Entrada	Represalias de Competidores	Economías de Escala por el lado de la oferta	Beneficios de escala por el lado de la oferta	Costos para cliente por cambiar de proveedor	Requisitos de Capital	Ventajas de actores establecidos	Acceso desigual a canales de Distribución	Políticas gubernamentales restrictivas	Total
Alta	X				X	X	X		4
Media		X							1
Baja			X	X				X	3

Tabla 5: Barreras de entrada de nuevos competidores - Elaboración Propia

Aspectos considerados para analizar las barreras de entrada:

Represalia de los competidores: Las probabilidades de represalia por parte de los competidores ya establecidos son **altas**. A pesar de que la tendencia social indica que los restaurantes saludables en este sector crecerán en un porcentaje alto en los próximos años, la oferta de comida saludable en Chile es bastante amplia y competitiva. Los restaurantes de comida saludable cuentan con recursos abundantes para obtener una buena ubicación comercial, y para acaparar el nuevo cliente chileno que está cada vez informado sobre la nutrición de cada uno de sus ingredientes, etc.

Economías de escalas por el lado de la oferta: Estas economías aparecen cuando empresas que producen volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre cada vez más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones a los proveedores.

La amenaza presentada por las economías del lado de la oferta se considera con un cierto riesgo, ya que los costos que implican tener alimentos saludables hoy en día implican una cierta disposición a pagar, que en un principio tendrá que ser traspasada al cliente. Sin embargo, en cuanto a economías de escala en la cadena de suministros, la amenaza no se considera particularmente significativa en el área de materias primas alimenticias debido a la gran oferta de las mismas por parte de productores, mayoristas, y supermercados.

Tomando todo lo mencionado en cuenta, se concluye que la barrera de las economías de escala por parte de la oferta es **media**.

Beneficios de escala por el lado de la demanda: Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa. Los beneficios de escala por el lado de la demanda desalientan la entrada al limitar la disposición de los clientes

para comprarle a un recién llegado, y al reducir el precio que el recién llegado puede exigir hasta que genere una gran base de clientes.

Los beneficios de escala que gozan los actores establecidos, especialmente los restaurantes de comida saludable establecidos no pueden menospreciarse ni ser considerados insignificantes. Es obvio que los restaurantes que ya están establecidos tienen cierta experiencia y el público temprano que comenzó con la tendencia de la comida saludable.

A pesar de esto, por lo general los consumidores no son relucientes a probar nuevos productos. En el segmento objetivo de este plan de negocios, es especialmente alta la disponibilidad de estos de probar restaurantes, productos, y tendencias nuevas. Es muy común que en dicho segmento muchos más bien buscan nuevas alternativas de manera activa. Por lo tanto, esta barrera es **baja**.

Costos para los Clientes por Cambiar de Proveedor: Los costos para los clientes por cambiar de proveedor, en este caso de un restaurante, son muy bajos. Es sumamente fácil para un cliente de escoger otro restaurante donde comer debido a la grande y variada oferta de estos en Santiago. Esta barrera es muy **baja**.

Requisitos de Capital: La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. La barrera es especialmente solida si el capital se requiere para gastos irrecuperables, y por lo tanto, más difícil de financiar, como por ejemplo, la publicidad previo al lanzamiento.³⁷ Los requisitos de capital para la apertura de un restaurante son altos. Para montar un restaurante se requiere una fuerte inversión en el equipo de cocina, mobiliario, insumos, rotulación y en el arriendo del local comercial. A estos costos también es importante sumar los gastos en publicidad necesarios para dar a conocer el nuevo negocio. Dado que la suma de recursos financieros necesarios para abrir un restaurante es alta, y el financiamiento externo de estos recursos no es nada barato, se considera que los requisitos de capital para un nuevo entrante son altos. Por lo tanto, esta barrera de entrada para nuevos entrantes es **alta**.

Ventaja de los actores establecidos: En este sector, la principal ventaja de los actores establecidos es la ventaja de poseer las ubicaciones geográficas más importantes y de contar con un alto conocimiento de las identidades de sus marcas en el mercado. Esta es una de las barreras de entrada más **altas** e importantes para los nuevos entrantes.

Acceso Desigual a los Canales de Distribución: Totalmente de la mano del hecho que los competidores existentes ya se encuentran presentes en las ubicaciones geográficas más importantes, los mismos cuentan con dos ventajas adicionales en cuanto a canales de distribución se refiere. Una es el acceso preferencial que obtienen los competidores existentes a ubicaciones nuevas, especialmente si estos son cadenas de restaurantes grandes y reconocidas. Esta barrera de entrada es **alta**.

Políticas gubernamentales restrictivas: Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también puede extender o eliminar las otras barreras de entrada.

En Chile la legislación no presenta problemas u obstáculos para la apertura de un restaurante. En adición a esto, el proceso legal para la apertura de un nuevo negocio es bastante expedito y eficiente en Chile. Prueba de esto es la cifra de nuevos negocios creados en los últimos dos años en Chile, con un 51% para finales del año 2012. Esta alta cifra se debe a la nueva ley para constituir empresas nuevas, puesta en marcha a finales de enero 2011. Esta ley redujo el tiempo de constituir una empresa de 22 a 7 días y también disminuye los costos en un 25%. A partir de este año 2013, el gobierno ha establecido una nueva ley para hacer este procedimiento aún más expedito y menos costoso. La ley permite crear una empresa en sólo un día y gratis. Esta barrera es **baja**.

5.2.2 Poder de Negociación de Proveedores

El poder de negociación de los proveedores más importante en este sector es el que ostentan los dueños de los locales comerciales en las ubicaciones geográficas más importantes para restaurantes. En este caso, las ubicaciones que cuentan con mayor flujo de personas son las más importantes para un restaurante. La mayoría de las ubicaciones estratégicas están ocupadas y cuentan con precios de arriendo bastante costosos, ya que existe una alta demanda por las mismas. Esta alta demanda le permite a los dueños de dichas ubicaciones cobrar precios de arriendos muy altos, como también un poder de negociación muy alto. Ya que las ubicaciones son un factor clave de éxito, un alto poder de negociación de los proveedores de este servicio presenta una fuerza competitiva **alta**.

5.2.3 Poder de los Clientes

En la industria de los restaurantes, los compradores no tienen un poder de negociación significativo, ya que los mismos no pueden negociar los precios al momento de consumir en un restaurante. Si bien es cierto que el costo de cambio de proveedor (restaurante) es bajo para los consumidores, el hecho que los precios son establecidos y no se negocian con los comensales hace que esta amenaza sea media.

5.2.4 Productos Sustitutos

Claro está que no existe un producto sustituto para los alimentos, pero si existe una variedad media de opciones de cosas para comer saludablemente en el mercado. Lo importante de este tema está en poder diferenciarse para lograr una ventaja competitiva. De todas maneras, diferentes opciones en donde se pueden adquirir alimentos saludables, la amenaza de productos sustitutos en el sector de restaurantes de servicio rápido es **alta**.

5.2.5 Rivalidad entre competidores

En el sector de restaurantes de saludable existe un grado medio de rivalidad. Esta rivalidad se basa fundamentalmente en el hecho que los productos de los rivales son muy parecidos y existen pocos costos por cambio de proveedor para los clientes. La mayoría de los restaurantes de comida saludable cuentan con precios en rangos muy parecidos, lo cual indica que compiten mucho en base al precio, lo que a su vez es dañino para la rentabilidad del sector. Este alto grado de rivalidad de los competidores hace que esta amenaza sea **alta**.

Resumen Análisis 5 fuerzas de Porter

Fuerza en el Sector	Amenaza de nuevos entrantes	Poder de los Proveedores	Poder de los compradores	Amenaza de Sustitutos	Rivalidad entre los Competidores	Total
Alta		X		X	X	3
Media			X			1
Baja	X					1

Tabla 6: Resumen Análisis de las 5 fuerzas de Porter - Elaboración Propia

5.2.6 Conclusiones del Análisis de las 5 fuerzas de Porter

De acuerdo con este análisis de las cinco fuerzas competitivas, el sector de restaurantes de comida saludable cuenta con barreras de entradas altas, barreras de salida altas, como también una alta rivalidad entre los competidores.

De acuerdo al Estudio “Chile Saludable” de la consultora Adimark, el mercado de los alimentos de la categoría Salud y Bienestar representan 19% de las ventas del retail en la industria de alimentos procesados y bebidas en Chile.

Incluso, las tasas de crecimiento anual han llegado a duplicar en los últimos años a algunas categorías de alimentos convencionales. Esto se explicaría por el reposicionamiento de los productos naturales dentro de las preferencias de consumo, sumado a la mayor conciencia de las personas sobre el riesgo de incluir en la dieta productos como sal, azúcares y grasas, y también a los avances de la ciencia y la tecnología, “que han permitido el desarrollo de una nueva generación de alimentos, que aportan beneficios extra para la salud, más allá de su función propia, que es la nutrición”, detalla el estudio.

La categoría de alimentos asociados a Salud y Bienestar ha crecido 6,1% en promedio entre 2007 y 2012 a nivel mundial. En el caso de Chile, las ventas de este mercado alcanzan los US\$ 3 mil millones anuales, con un crecimiento que destaca en comparación con otras regiones, con un promedio de 12,5% para dicho período.

Por lo tanto se puede concluir que el atractivo de la industria, en cuanto a rentabilidad se refiere, es medio/alto debido a la alta demanda con tendencia creciente que existe en Chile por este tipo de alimentos, el crecimiento de la economía del país, el incremento de la demanda interna, el deseo de los consumidores de probar productos nuevos, los buenos rendimientos que se obtienen en esta industria fragmentada, las altas barreras de entrada que existen para nuevos entrantes y el poder de negociación medio que ostentan los compradores.

5.3 Análisis de la Competencia

La industria de la comida saludable en Chile se encuentra fragmentada ya que existe un alto número de opciones de este tipo de mercado. En los últimos años se han instalado un gran número de restaurantes de comida saludable.

Actores principales de este rubro son: Restaurant Quínoa, Holm, Tío Tomate, Verde te quiero Verde, El Naturista.

➤ **Restaurant Quínoa:**

Quínoa es un restaurante vegetariano ubicado en uno de los mejores barrios de Santiago de Chile como lo es Vitacura, específicamente en Luis Pasteur 5393.

El lugar se destaca por su cocina sana y sabrosa elaborada con productos de temporada y por su ambiente natural.

- Ticket Promedio: \$ 25.000 - \$30.000 por persona
- Servicios Anexos:
 - Desayunos.
 - Comida para Llevar.
 - Trae tu propia botella
 - Estacionamiento Privado.
 - Estacionamiento de Bicicletas.
 - Mesas en el exterior.
 - Wi-fi disponible.
- Horario de atención: lunes a viernes de 8:00 a 23:00 horas, y sábado de 9:00 a 17:00 horas.
- Alianza con Uber Eats en la cual se aprecia de manera amigable el menú para pedir comida. A su vez, tienen gift cards de diferentes montos para consumir en el restaurant. El tiempo de despacho que apunta Uber Eats es de 45–55 min.

➤ **Holm**

Holm es un restaurante que ofrece una forma distinta de comer sano en pleno centro de Providencia, más específicamente en Padre Mariano 125.

El servicio está más orientado al almuerzo, ya que se encuentra en un sector céntrico de Providencia.

- Ticket promedio: \$8.000 por persona.
- Servicios Anexos:
 - Desayuno.
 - Comida para llevar disponible.
 - Bar completo disponible.
 - Comida vegetariana.
 - Canales de deporte
 - Cerveza artesanal
 - Mesas en el exterior.
- Como atributo tecnológico: Posee un club de beneficios que permite obtener puntos con los consumos y canjearlos por productos del restaurant.

- El horario de atención del restaurant es de lunes a viernes de 8:00 am hasta las 22:00 pm, y los días sábado y domingo de las 10:00 am hasta las 16:00 pm.

➤ **Tío Tomate**

Tío Tomate es un restaurant que comida saludable, pero que sus platos fuertes son las Pizzas, muchas de ellas con ingredientes saludables. Está ubicada en la comuna de Vitacura, específicamente en Paseo El Mañío 1620.

- Ticket promedio: \$8.000 por persona.
- Comida para llevar disponible.
- Bar completo disponible.
- Estacionamiento de bicicletas.
- Wi-fi disponible.

Posee una página de internet, la cual está vinculada a las redes sociales tales como Instagram, Facebook y Twitter. Otro aspecto importante es que se pueden realizar reserva en línea.

➤ **Verde te quiero verde**

Es un restaurant con una cocina naturista. Posee menús de platos vegetarianos y estacionales. Está ubicado en Huérfanos 3020, Santiago Centro, Santiago.

- Ticket promedio: \$7.000 por persona
- Comida para llevar disponible.
- Wi-fi disponible

Como aspecto negativo, no posee página de internet.

➤ **El Naturista**

Tradicional restaurant de comida saludable y vegetariana que se caracteriza por su corte casero.

Restaurant con más de 76 años de antigüedad

- Ticket promedio: \$10.000 por persona.
- Desayuno.
- Delivery disponible.
- Comida vegetariana.
- Posee 3 locales en Santiago.

Conclusión acerca los competidores

De acuerdo al análisis de los competidores, podemos indicar que el competidor más fuerte que tiene el restaurante de comida saludable es el “Restaurante Quínoa”, ya que la puntuación que tiene en los portales de internet es alta, ejemplo de esto es que en los diversos portales de internet gastronómicos (Zomato, TripAdvisor, etc.), a su vez está presente en las diversas redes sociales (Twitter, Instagram, Facebook, TripAdvisor y Zomato), lo que permite tener una retroalimentación constante de la experiencia de los clientes, lo que permite tener una mejora continua.

Con respecto a los otros competidores; Holm está más orientado al horario de almuerzo debido a su ubicación céntrica en la comuna de Providencia. El único factor diferenciador que podría tener este restaurante es que en su página de internet posee un club de beneficios, lo que está más orientado al público que trabaja diariamente en el sector. El restaurante Tío Tomate, si bien es un restaurant de comida saludable, está más orientado a las pizzas. El restaurante “Verde te quiero Verde”, si bien es un restaurante que se orienta a la comida saludable no contempla una página de internet y menos tiene redes sociales por lo presenta una desventaja con respecto a los nuevos tiempos donde las redes sociales tienen un papel fundamental en la forma en que fidelizan los clientes, por lo que este restaurante queda en una desventaja notable. El Naturista, es un restaurant tradicional que no se ha actualizado a los nuevos tiempos.

Con respecto a otros competidores, existe un mercado que apunta a la comida saludable, pero del tipo rápida. Algunos restaurantes que se considera dentro de este segmento son Oh´Salad, Subway, etc. Con respecto a su ubicación es principalmente en centros comerciales, lo que no coincide con la estrategia del restaurante de comida saludable, ya que apunta a localizarse en un sector orientado a un grupo socioeconómico alto.

6. Plan de Negocios del Restaurante

A continuación, se detalla el plan de Negocios, con el fin de mostrar en detalle la estructura del modelo, con el fin de que la incursión en el negocio de la comida saludable sea exitosa.

Modelo Canvas

Asociados Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentación
Proveedores de insumos generales	Entregar un servicio de alta calidad (atención)	Tendencia a ser un restaurant 4.0	Sistema en línea de reservas	ABC1 y C2
Asociaciones Gastronomicas	Preparación de comida saludable gourmet	Cercanía con los clientes mediante un programa de fidelización	Uso de tablet para tomar los pedidos	La Reina, Vítacura, Las Condes, Lo Barnechea y Providencia
Organismos de Gobierno (Salud)			Promociones para los clientes registrados	
Distribuidores de verduras, frutas, productos organicos y vegetales.	Tendencia a la personalización de productos mediante comunicación con clientes.	Local moderno, elegante y amigable con el reciclaje	Canales de Distribución	
Proveedor de tecnología para restaurant (Transformación Digital)			Atención en el Restaurant	Personas que buscan comer saludable, cuidar el peso y concientes de disfrutar de comida saludable
Alianza con empresas de delivery.	Alta calidad de materias primas.	Opción de comida No saludable para un distinto grupo objetivo	Delivery	
Sistemas informaticos de control			Actualización permanente de recetas	Información nutricional sobre los ingredientes
	Recursos Claves			
	Local con estacionamiento			
	Ambiente acogedor			
	Kids Friendly			
	Redes Sociales intensivas			
	Delivery			
Estructura de Costo		Flujo de Ingresos		
Publicidad, Costos Financieros		Los clientes pagan por un servicio de comida saludable unico, de clase, en un ambiente que busca ser amistoso con el medio ambiente, pero que tambien se actualiza, tendiendo a ser un restaurant 4.0.		
Costos Variables: Materias Primas, Insumos de oficina, local, Uniformes				
Costos Fijos: Remuneraciones, Local, Servicios publicos				

Tabla 7: Modelo de Negocios - Elaboración Propia

6.1 Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, **proyecto** o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Debilidades). Se considera realizar un análisis FODA, ya que se está en una etapa de formular un Plan de Negocios, por lo que se considera pertinente realizar dicho análisis.

El análisis de los factores estratégicos del restaurante comienza por medio de la elaboración de un análisis FODA. Dicho análisis describe las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son estratégicos para el negocio.

Dentro de los aspectos que se deben considerar en un análisis FODA para un restaurante de comida se encuentran los siguientes aspectos:

6.1.1 Fortalezas

- Local con estacionamiento propio, que, de acuerdo con la encuesta realizada, es altamente valorado a la hora de elección de los clientes.
- Oferta de comida de alta calidad, con foco principal en mostrar los beneficios alimenticios de cada uno de los ingredientes.
- Tendencia a ser restaurant 4.0 que visualiza como viene la industria con respecto a la digitalización a la evoluciona la sociedad.
- Implementación de conductas que demuestra el cuidado del medioambiente.

6.1.2 Oportunidades

- Escasa oferta de restaurantes que muestren las bondades de cada una de propiedades beneficiosas para la salud.
- Restaurante pionero en adoptar el estilo de restaurant 4.0.
- Tendencia creciente de la población chilena por preocuparse de su salud mediante la comida.
- Ser un restaurante pionero en la conectividad tecnológica que un corto periodo de tiempo será vital para poder tener una ventaja competitiva.

6.1.3 Debilidades

- Poco conocimiento de los restaurantes con tendencia a la digitalización (4.0).
- Muy poco conocimiento del restaurante, ya que se considera como un negocio nuevo.
- Segmento objetivo orientado a muy pocos segmentos objetivos.

6.1.4 Amenazas

- Precios más baratos que se pueden encontrar en locales de comida rápida.
- Eventuales restaurantes que surjan como competencia.
- Fuerte competencia por parte de restaurantes de comida saludable ya establecidos.

6.2 Descripción de la Cadena de Valor

El analizar la cadena de valor que propone el restaurante de comida saludable permite determinar las actividades que le aportan valor al negocio. La cadena de valor es una serie de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas que suministran los proveedores, y que continúa con actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y termina con el canal de distribución por medio del cual se entregan los bienes terminados al consumidor final. A continuación, se detallan las actividades relacionadas a la cadena de valor que crean valor para los consumidores finales, los que en este caso serían los clientes del restaurante de comida saludable.

Infraestructura de la Empresa		Desarrollo de Tecnología		Adquisiciones	
Contempla las áreas de Planificación Estratégica, Marketing, Operaciones, Contabilidad, Implementación de Tecnología		Departamento encargado de mantener una estrecha relación con el cliente mediante las redes sociales, y la pagina de internet.		Departamento encargado de la correcta adquisición de materia prima, insumos operacionales y tecnología para el restaurant	
Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing	Servicios	
Compra de materias primas para el restaurant.	Correcta confección del menu saludable	Servicio en el restaurant.	Uso intensivo de redes sociales para fidelizar clientes, así como para promocionar el restaurant.	Lo más importante son los clientes, por lo que trabajará para satisfacer al máximo las necesidades de los clientes del restaurant.	
Mobiliario para el almacenamiento	Coordinación de actividades del restaurant mediante la tecnología (pagina de internet y redes sociales)		Alianzas con empresas de delivery ya establecidas y con con prestigio		
Compra de articulos electronicos para la conexión con los clientes.	Alto nivel gastronomico				

Tabla 8: Cadena de Valor - Elaboración Propia

6.2.1 Logística de Entrada

La primera etapa del negocio se concentra en la compra de la materia prima (ingredientes del restaurante tales como verduras, frutas, carnes rojas y blancas de

calidad), junto con el mobiliario correcto para el almacenamiento de los alimentos que permitan mantener los alimentos del restaurante con la más alta calidad.

A su vez, se debe contar con la tecnología que permita mantener una perfecta relación digital con los potenciales clientes, por lo que debe considerar la compra de cámaras fotográficas de alta resolución con conexión a internet, celulares, etc.

6.2.2 Operaciones

Sin duda que la competencia central más importante de este negocio radica en las recetas y preparación. Otra competencia central que se propone es la digitalización que se pretende instaurar, y que busca acercarse más a un cliente que está más informado, y que utiliza las redes sociales y el internet como elemento orientador en la toma de decisiones ante un bien o servicio que busque adquirir.

Los alimentos que se pretenden preparar en el restaurante buscan ser de un alto nivel gastronómico, ya que estarán centrados en un nivel socioeconómico alto, por lo que serán cuidadosamente diseñados por un chef ejecutivo de experiencia. Junto con ello, se muestra en la página de internet y redes sociales los ingredientes y sus propiedades alimenticias, lo que informará en todo momento a los potenciales clientes del restaurante.

6.2.3 Marketing

La estrategia de marketing se centrará en el uso intensivo de las redes sociales para la atracción del segmento objetivo. El camino será la comunicación de los beneficios que tiene cada uno de los ingredientes que forman parte del menú de platos principales, entradas, postres y jugos que se ofrecerán en el restaurante. Los productos cuentan con información nutricional en cada una de las redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, Pinterest, Flickr, Spotify, Youtube).

Teniendo en cuenta, que el segmento objetivo es cuidadoso del medio ambiente, se hará hincapié en el uso de utensilios que sean reciclados con el fin de dar un mensaje, de que el restaurante busca cuidar el medio ambiente. A su vez, habrá contenedores de basura que clasifica los residuos que se generen y que los clientes consideren como basura que se pueda reciclar.

6.2.4 Logística de Salida

Como propuesta de restaurante 4.0 se presentan dos formas de logística de salida de los productos que forman parte del menú del restaurante de comida saludable:

- a. El servicio principal en el restaurante, mediante el cual los clientes ordenan cada una de las preparaciones que ofrecerá el restaurante, con un servicio de calidad y oportuno.
- b. La distribución de platos que los clientes puedan ordenar por los sitios y aplicaciones para el celular como Rappi, Glovo, Pedidos Ya y Uber Eats. Dicha estrategia pretende abarcar un segmento creciente que ocupa la tecnología para pedir comida a la puerta de su hogar.

6.2.5 Servicio

Lo más importante en un negocio son los clientes, y es por eso que el servicio al cliente debe ser una de las prioridades. Para ello se propone una capacitación a los

trabajadores que atenderán a cada uno de los clientes, junto con evaluar a personal extranjero (carisma) quienes sean los encargados de atender a los clientes.

6.2.6 Actividades complementarias de funcionamiento

El funcionamiento del restaurante estará compuesto por los siguientes departamentos:

- Recursos Humanos: Departamento encargado de la contratación del personal que trabajará en el restaurante, remuneraciones, ornamentación del personal, programación de la capacitación del personal, etc.
- Contabilidad: Departamento encargado de llevar la contabilidad del restaurante, estados financieros y trámites tributarios.
- Marketing: Como estrategia se propone una fuerte campaña mediante las redes sociales, ya que la tendencia que pretende seguir el restaurante es migrar hacia la digitalización, por lo que esta herramienta es importante para la fidelización de los clientes mediante la constante información nutricional de ingredientes, platos, promociones, modos de comer (en el restaurante o Delivery con las empresas que se realizarán alianzas).
- Desarrollo de Tecnología: Este departamento estará encargado de implementar la tecnología necesaria para elevar el restaurante a estándar 4.0, es decir, implementar la tecnología necesaria para mantener conectado a los clientes por medio de la página de internet mediante un registro de clientes, con lo que se podrá lograr una fidelización de los clientes, conocer sus preferencias, enviar promociones mediante correos, y la actualización constante de las redes sociales.
- Planificación Estratégica: Este departamento estará encargado de contraer las alianzas estratégicas con los distintos proveedores de alimentos, insumos, tecnología, etc. Lo ideal es que mediante contratos se logre rebajar los costos de aquellos mediante publicidad a cambio en las redes sociales y/o evidenciar las propiedades nutricionales de los alimentos en cada una las redes sociales o página de internet.

7. Plan de Recursos Humanos

El restaurante de comida saludable contará con una estructura organizacional de tipo funcional. Lo anterior, permite ordenar de buena forma cada uno de los departamentos con el fin de lograr el buen funcionamiento del local.

Se muestra el organigrama para el restaurante de comida saludable, el cual tiene por objetivo llevar un correcto funcionamiento.

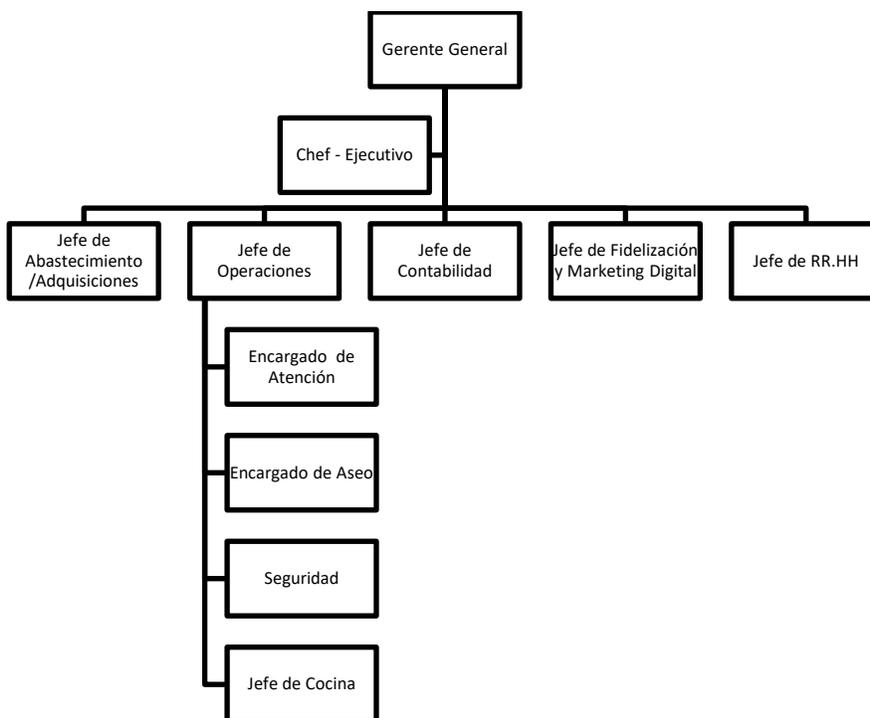


Ilustración 6: Organigrama Restaurante - Elaboración propia

A continuación, se muestra una breve descripción de las principales funciones que cada profesional deberá cumplir.

- **Gerente General:** Persona encargada del desempeño de todas las áreas del restaurante, debe tener la capacidad de mirar el éxito del restaurante en el corto, mediano y largo plazo. Además, debe liderar la planificación estratégica del restaurante, y exigir el cumplimiento de las metas junto con el control de ingresos y costos del restaurante. Se considera (1) una persona para este cargo.
- **Chef-Ejecutivo:** Profesional encargado de la creación de los platos que se ofrecerán en el restaurante, y que debe estar a la altura del segmento socioeconómico objetivo. A su vez, se requiere que tenga un sentido de actualización constante, ya que se espera que los clientes sugieran mediante las redes sociales cambios a los menús, lo que este profesional debe tener las capacidades para aceptar las sugerencias e implementarlas.
- **Jefe de Abastecimiento/Adquisiciones:** Persona responsable de todo lo relacionado con el abastecimiento de todas las materias primas, insumos y

materiales referentes a alimentación, operacionales, etc. Esta persona deberá velar de igual forma por el correcto almacenamiento y conservación de los alimentos con el fin de mantener en óptimas condiciones los alimentos que forman parte de los diferentes menús que se ofrecerán.

- **Jefe de Operaciones:** Profesional encargado de todas las operaciones que dependen para el correcto funcionamiento del restaurante desde el punto de vista operacional. A su cargo tendrá el siguiente personal:
 - Encargado de Atención: Estará pendiente en todo momento de coordinar garzones, atender las mesas que requieran su atención, coordinará las reservas que se produzcan de manera online. En caso de que exista un conflicto, esta persona estará capacitada y tendrá el poder de tomar decisiones que tiendan a solucionar cualquier conflicto o situación que pueda mermar el servicio que se debe brindar al cliente.
 - Encargado de Aseo: Profesional encargado de coordinar todo lo relevante al aseo y ornato del restaurante. Coordina las personas que trabajarán en el aseo, la entrega de materiales de aseo, los distintos turnos, etc. Es la única persona que coordina esta tarea, ya que la higiene en el restaurante es prioritaria.
 - Seguridad: Persona a cargo que se tendrá la responsabilidad de coordinar a los guardias que resguardan el restaurante.
 - Jefe de Cocina: Chef que tendrá como responsabilidad coordinar a los cocineros.
- **Jefe de Contabilidad:** Contador público responsable de llevar registro de todas las operaciones contables de la empresa, de la consolidación de la información financiera de cada local, de la elaboración de estados y reportes financieros, de la preparación de los pagos de impuestos al SII y de la efectiva y oportuna comunicación de dicha información al gerente general.
- **Jefe de Fidelización y Marketing Digital:** Profesional que será el encargado de crear todas las campañas digitales de atracción y fidelización de clientes. Así como a su vez, realizar las campañas de marketing a través de redes sociales con el fin de tener ventajas ante otros restaurantes que no han considerado este medio para crear valor.
- **Jefe de Recursos Humanos:** Responsable de la búsqueda, reclutamiento, proceso de contratación y de desvinculación de los colaboradores de la empresa. encargado del proceso de remuneración de todas las personas que laboran en la organización. Encargado del proceso de inducción a la empresa de cualquier nuevo integrante.

8. Plan de Marketing

8.1 Objetivos de Marketing

- Definir una estrategia de posicionamiento que le permita al restaurante ser recordada (Top of mind) en la mente del segmento objetivo.
- Diseñar una estrategia de promoción adecuada que permita captar clientes.
- Fidelizar a los clientes procurando su satisfacción, con el fin de asegurar la recompra y así mismo conquistar clientes que asistan a otros restaurantes de comida saludable.

8.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor del restaurante de comida saludable es la siguiente:

- ✓ Emocional: Entregar una experiencia de servicio al cliente durante el tiempo de estancia en el restaurante, mediante la cual se sienta bien comiendo la comida saludable. A su vez, se ofrecerá un entorno amigable con las tecnologías de la información, ya que se usan mucho las redes sociales y el internet para fidelizar y comunicarse con el cliente.
- ✓ Funcional: Encontrar comidas saludables que aporten a los distintos hábitos que cada uno de sus clientes lleva.
- ✓ Económico: Los clientes podrán obtener platos con diferente variedad de precios, así como bebidas, jugos, etc., lo que contribuirá a una amplia gama de precios, en función al segmento objetivo
- ✓ Tecnológica: El restaurante de comida saludable pretende ser un establecimiento que este a la vanguardia de los nuevos tiempos, por lo que tendrá una relación estrecha con la tecnología y las redes sociales. La principal ventaja será la fidelización de un cliente que está más conectado a internet, que se informa antes de probar un producto, y que valora los productos en internet.

8.3 Insight del Cliente

El insight del cliente es sumamente necesario para identificar una necesidad de mercado, construir un posicionamiento y desarrollo de un producto. Este es un descubrimiento profundo de las motivaciones, frustraciones y deseos del consumidor, permite hacer una conexión relevante entre su vida y la experiencia con un producto que produce la reacción emocional “esta marca/producto me entiende”.

De acuerdo a las conclusiones de los estudios socioculturales actuales y de la investigación de mercado llevada a cabo para este proyecto, se procura resumir las motivaciones y deseos del segmento objetivo en el siguiente Insight:

“Por la necesidad creciente de tener una vida saludable y de comer bien, pero que sea un es restaurante de buen estándar y que esté actualizado a los nuevos tiempos”. Me gustaría poder contar con la opción de disfrutar de comer en un restaurante con una alta calidad, y que pueda mantener una conexión constante con el restaurante mediante la página de internet y las redes sociales”.

El objetivo de la propuesta de valor del restaurante de comida saludable es lograr penetrar el mercado de comida saludable en la zona oriente de Santiago junto con lograr captar una participación del mercado de 4% en un plazo de seis (6) años. Este objetivo se pretende lograr mediante la diferenciación de productos culinarios de alta calidad, junto con la interacción constante con las redes sociales, así como también la futura incorporación de nuevas tecnologías que permitan que el restaurante mantener fidelizados a los clientes. Dicha diferenciación pretender aumentar el número de clientes, como también establecer la superioridad (ventaja alimenticia) de los productos para obtener una mayor disposición a pago.

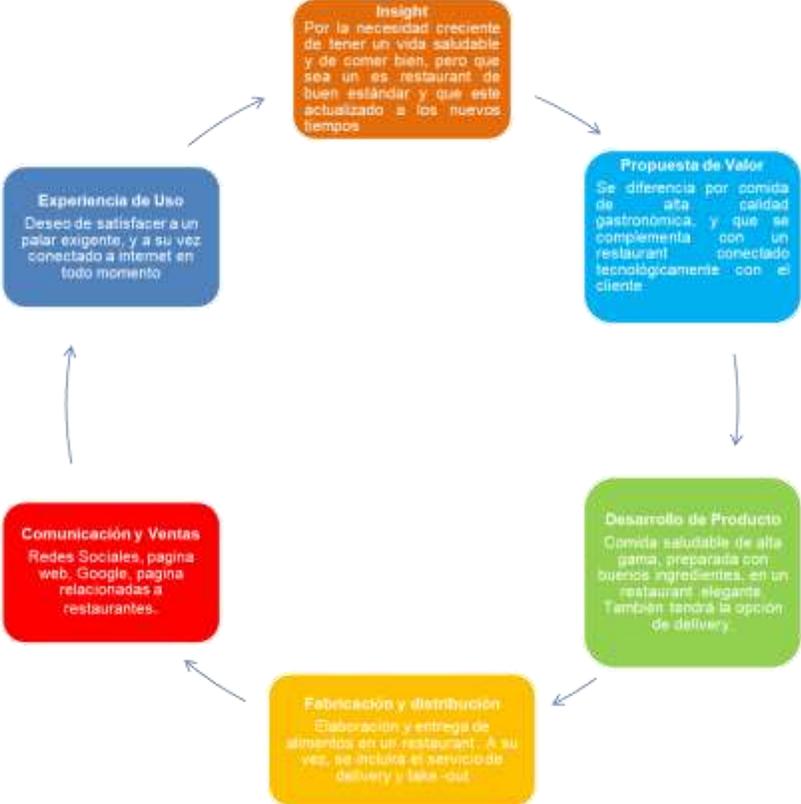


Ilustración 7: Proceso de Insight y creación de valor

8.4 Posicionamiento

La declaración de posicionamiento que el restaurante de comida saludable aspirara a tener se resume en la siguiente declaración:

“Para las personas que buscan una comida de alta calidad y sobre todo saludable, esta opción permite disfrutar de una gastronomía de alta calidad, en un ambiente elegante pero sencillo, ya que su apuesta está en la comida. A su vez, incluye una relación estrecha con la tecnología ya que permite la relación cliente-restaurante por medio del internet y las redes sociales”

Por establecimiento de comida saludable se define un lugar con ambiente elegante pero sencillo, enfocado en la gastronomía de alta calidad, para el consumo en el restaurante como también para el delivery y el Take-out.

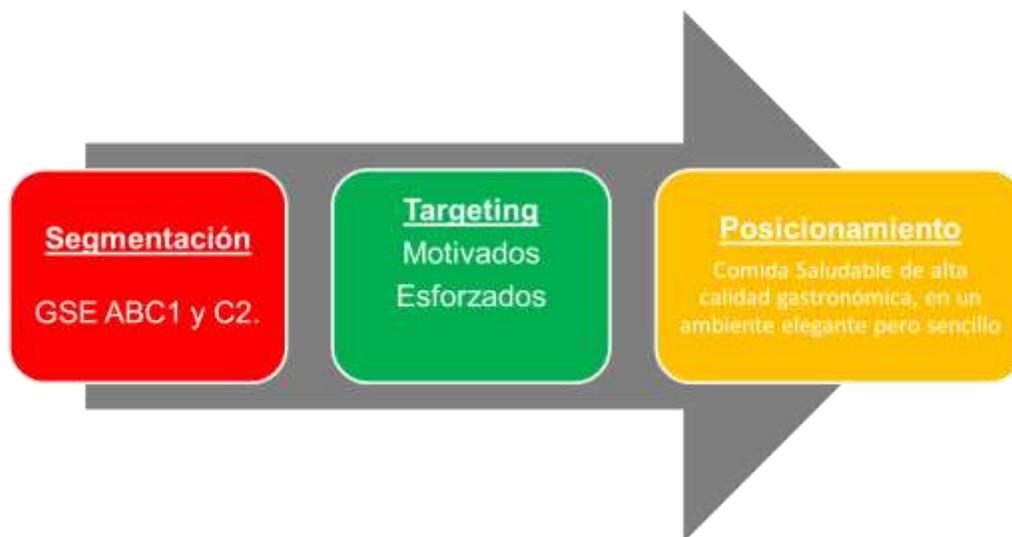


Ilustración 8: Targeting y Posicionamiento - Elaboración Propia

8.5 Misión

La misión del restaurante será la siguiente:

“Ser una opción líder en la comida saludable de alta gama en el mercado para las personas que desean tener una vida saludable por medio de una alimentación sana, sabrosa y de un alto valor gastronómico en un ambiente elegante pero sencillo. A su vez, si el cliente así lo desea puede tener esta comida en la comodidad de su casa”

8.6 Visión

La visión del restaurante será la siguiente:

“Posicionarse como un restaurante de comida saludable de alta gama con una participación de mercado del 4%, con la opción de consolidar una cadena de restaurantes en el sector oriente de Santiago, y explorar la opción de abrir locales en los centros comerciales top de la zona oriente de Santiago de Chile”

8.7 Cultura Organizacional y Valores

La cultura organizacional de la organización está basada en los valores de la gastronomía de alta calidad, el servicio al cliente, ante todo, la nutrición, los sabores, limpieza, marketing efectivo y la conciencia ambiental.

9. Mix de Marketing

La mezcla de marketing del restaurante de comida saludable estará conformada de la siguiente manera:

9.1 Producto

Los productos del restaurante de comida saludable estarán enfocados en la satisfacer a un cliente que busca una gastronomía de alta calidad y servidos en un ambiente elegante. Dichos productos buscan satisfacer el deseo de un mercado que está creciendo relacionado con los nuevos hábitos que están siendo incorporados por los chilenos los últimos años. La investigación de mercado llevada a cabo mediante una encuesta hecha a 149 personas revela que el 77% de los encuestados manifiesta que es importante comer saludable porque cuida la salud y permite cuidar el físico.

¿Qué tan importantes para ti, es comer saludable?

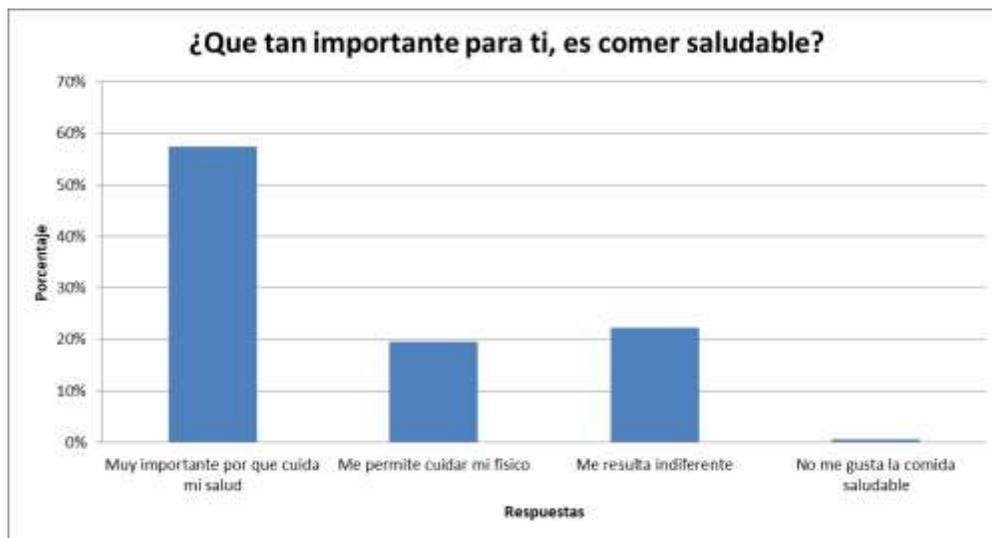


Gráfico 5: Resultado pregunta encuesta - Elaboración propia

Preguntas	Respuestas	
Muy importante por que cuida mi salud	57,4%	86
Me permite cuidar mi fisico	19,6%	29
Me resulta indiferente	22,3%	33
No me gusta la comida saludable	0,7%	1
	N° Respuestas	149

Tabla 9: Datos pregunta de encuesta

Con respecto a la comida saludable, la encuesta arroja una importante oportunidad que crecer en un mercado que está liderado por la gastronomía peruana, la comida

italiana, pescados y mariscos. Estas comidas representan un 57,7% de las preferencias de los encuestados.

Los productos del restaurante de comida saludable deben ir en la dirección de conquistar a los clientes que actualmente prefieren este tipo de comidas, y a su vez ofrecer una oferta que está en línea con la importancia que se le da a la comida saludable hoy en día.

De acuerdo a una encuesta realizada por FMGG & Retail del 04 de octubre de 2016, indica que casi 6 de cada 10 chilenos está dispuesto a pagar más por alimentos y bebidas que no contengan ingredientes indeseables.

Conforme los resultados de la investigación, el 33% de los encuestados en Chile dice que alguien en su hogar sufre de alguna alergia o intolerancia a ciertos alimentos (vs. 34% Latinoamérica), siendo lactosa o productos lácteos, mariscos y trigo (gluten) los más comunes, en su orden.

La dieta baja en grasa es la más seguida por los consumidores globales, principalmente en América Latina, región donde se evita en mayor medida su consumo. Los chilenos sobresalen como los que más siguen dietas bajas en sodio (36%), seguido de los mexicanos (35%), pero las bajas en azúcar (41%) y en grasa (40%) encabezan la lista del país. El 19% de los encuestados chilenos (vs.29% en Latinoamérica) practica también dietas motivadas por convicciones personales como vegetarianismo (7%), flexitarianismo (4%), veganismo (3%), Kosher (1%) o Halal (1%).

Cuando son cuestionados acerca de los ingredientes que les gustan más, huevos (66%), pescado y mariscos (66%) y aves (54%) son aquellos que los chilenos tratan de incluir más en su dieta. Al tiempo, hacen esfuerzo por excluir aquellos con colores artificiales (65%), sabores artificiales (64%) y preservantes artificiales (64%). La razón por la cual estos ingredientes son evitados está sustentada, principalmente, en considerarlos dañinos para su salud y la de su familia.

En general, el envejecimiento de la población, consumidores conectados y con herramientas para informarse sobre las particularidades de todo lo que hacen y consumen; alimentos con propiedades medicinales y mayor prevalencia de enfermedades crónicas, son algunos de los factores claves que incrementan el interés en la comida saludable y en hábitos de consumo alineados con este estilo de vida.

En función a lo anterior, los alimentos que se ofrecerán en el restaurante son principalmente:

- Jugos de fruta natural.
- Ensaladas variadas.
- Carnes blancas y rojas sin grasa.
- Carnes en base a proteínas vegetales.
- Platos en base a verduras.
- Semillas.

Si tuvieras que elegir un restaurante para ir a comer ¿Qué tipo elegirías?

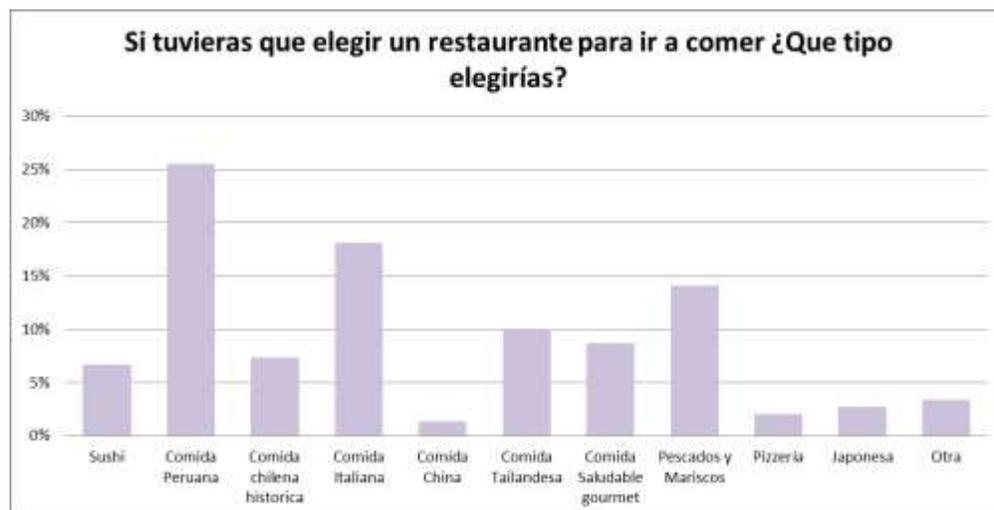


Gráfico 6: Elección de comida de acuerdo a encuesta.

Preguntas	Respuestas	
Sushi	6,7%	10
Comida Peruana	25,5%	38
Comida chilena historica	7,4%	11
Comida Italiana	18,1%	27
Comida China	1,3%	2
Comida Tailandesa	10,1%	15
Comida Saludable gourmet	8,7%	13
Pescados y Mariscos	14,1%	21
Pizzería	2,0%	3
Japonesa	2,7%	4
Otra	3,4%	5
N° Respuestas		149

Tabla 10: Datos preferencia de comida.

9.2 Precio

Los precios de los productos del restaurante de comida saludable serán más altos a los del promedio de los restaurantes de comida saludable que existen actualmente en el mercado. Estos precios más altos se deberán a que los productos serán elaborados con ingredientes de la mejor calidad, ya que los mismos no serán alimentos procesados industrialmente (los cuales por lo general son de menor costo). El valor agregado que sostiene la oferta de productos para el segmento objetivo es otra razón porque los precios son más altos que el promedio, ya que los productos serán de mejor calidad con beneficios para la salud, un valor que muy pocos restaurantes de comida saludable ofrecen. Esta situación presenta la oportunidad de cobrar un beneficio adicional por los productos. De acuerdo a los datos de la encuesta realizada, la disposición de los encuestados, el 61,7% de los encuestados declara que cuando sale a comer, el monto por persona asciende entre

los \$15.000 y \$20.000 por persona, lo que representa una importante oportunidad para incorporar productos Premium, ya que la disposición a pagar aumenta.

¿Cuál es tu nivel de gastos cuando sales a comer?

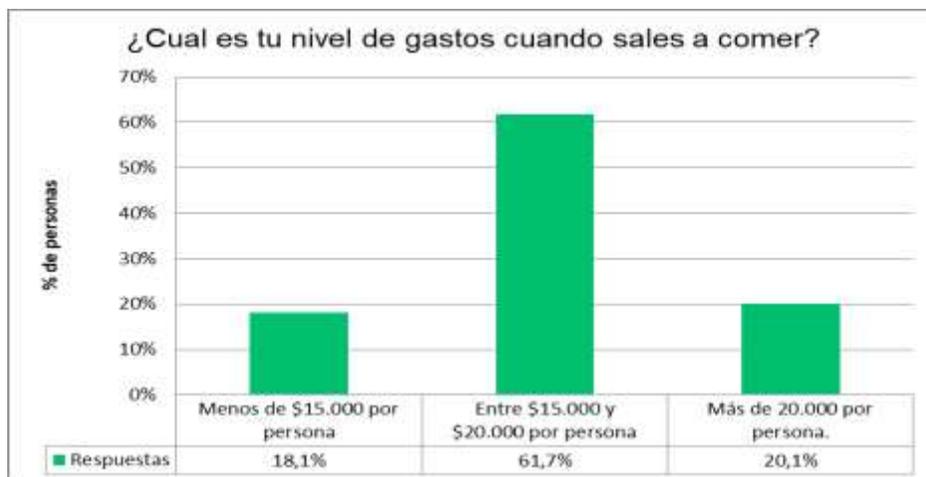


Gráfico 7: Nivel de gastos en salir a comer

Preguntas	Respuestas	
Menos de \$15.000 por persona	18,1%	27
Entre \$15.000 y \$20.000 por persona	61,7%	92
Más de 20.000 por persona.	20,1%	30
	N° Respuestas	149

Tabla 11: Datos sobre nivel de gastos en comida

A continuación, se indican los precios por persona de los principales competidores:

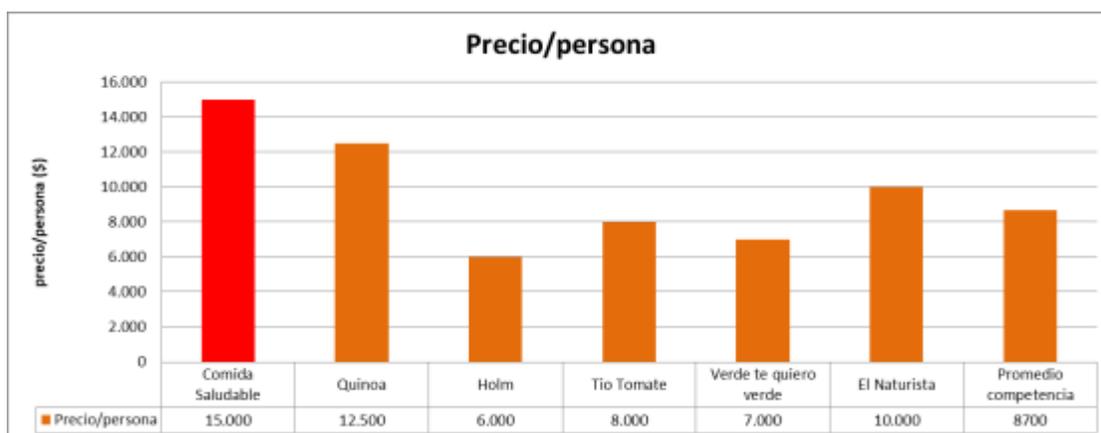


Gráfico 8: Ticket por personas principales competidores

9.3 Plaza

El local escogido se determinó de una manera metodológica mediante la implementación de una matriz de decisiones. En la matriz se escogieron seis (6) variables que se consideraron importantes para aumentar las probabilidades de un flujo de personas del segmento objetivo. Las variables escogidas fueron las siguientes:

- Porcentaje de personas del segmento objetivo en la comuna.
- Concentración de lugares de trabajo.
- Tamaño del local.
- Estaciones de Metro cercanas.
- Avenidas/calles principales cercanas.

Estas variables demuestran que lo más importante para el éxito del restaurante de comida saludable es la correcta ubicación del local, de acuerdo a la preponderancia y flujo de personas del segmento objetivo.

La prioridad que se le da a la ubicación del local, se justifica de acuerdo a la convergencia del insight del consumidor del segmento objetivo, la declaración de posicionamiento, y los factores claves del éxito más importante para un negocio en el rubro de los restaurantes. De acuerdo a la suma de estas variables, el restaurante de comida saludable pretende estar ubicado en un lugar donde exista una alta concentración de personas del segmento objetivo ABC1 y C2 que buscan un lugar para comer una buena comida de alto nivel.

Variables	Ponderación	Opción N°1		Opción N°2		Opción N°3	
		Nueva Costanera	Suma Ponderada	Príncipe de Gales	Suma Ponderada	Las Tranqueras	Suma Ponderada
Comuna		Vitacura		La Reina		Vitacura	
% personas ABC1	15%	50,2	7,53	48	7,2	50,2	7,53
% personas C2	25%	35	8,75	29	7,25	35	8,75
Concentración centros de trabajo	30%	6	1,8	5	1,5	1	0,3
Tamaño del Local	5%	350	17,5	280	14	290	14,5
Estación de Metro	10%	0	0	1	0,1	0	0
Av./calles principales	15%	5	0,75	2	0,3	5	0,75
	100%		36,33		30,35		31,83

Tabla 12: Matriz decisión de ubicación del local

De acuerdo al resultado de la matriz de decisión, se toma la decisión de ubicar el restaurant en la siguiente ubicación:

La plaza del negocio estará ubicada en la comuna de Vitacura, específicamente en la calle Nueva Costanera con Espoz. Un local, que cuenta con una ubicación única para el segmento objetivo al cual está orientado el restaurante de comida saludable.

Dentro de sus características cuenta con una superficie de 330 m² útiles, y una superficie total de 350 m². Está pensado para una cantidad de 150 comensales.

Físicamente el local se encuentra en un polo gastronómico importante donde se encuentran restaurantes de una gama alta, por lo que se hace atractivo para la oportunidad de este plan de negocio. Un atributo importante que cuenta este local es que cuenta con estacionamientos propios, atributo muy importante según la encuesta realizada.

Con respecto a lo anterior, del total de los encuestados, que corresponde a 149 personas, el 55% respondió, que es un atributo importante que el restaurante cuente con estacionamiento propio.

¿Qué atributos adicionales consideras atractivo para un restaurante?



Gráfico 9: Atributos atractivos considerados en un restaurante

Preguntas	Respuestas	
Wi-fi	5,4%	8
Estacionamiento	55,0%	82
App del restaurant	2,7%	4
Amigable con el medio ambiente.	22,2%	33
Transparencia corporativa en todos sus procesos.	14,8%	22
	N° Respuestas	149

Tabla 13: Datos sobre atributos atractivos para restaurante

Otro aspecto importante que justifica la elección del local, es que en la encuesta, el 52,3% de los encuestados, manifiesta la opción de salir a comer en las comunas de Las Condes y Vitacura, por lo que este local está en una zona neutra entre estas dos comunas de Santiago, y que apuntan directamente al segmento objetivo.

¿Cuándo sales a comer, a que barrios prefieres ir?



Gráfico 10: Preferencia de barrios para comer

Preguntas	Respuestas	
Menos de \$15.000 por persona	18,1%	27
Entre \$15.000 y \$20.000 por persona	61,7%	92
Más de 20.000 por persona.	20,1%	30
	N° Respuestas	149

Tabla 14: Datos sobre preferencias de barrios



Ilustración 9: Ubicación restaurante de comida saludable

La prioridad que se dio a la ubicación del local, se justifica de acuerdo a la convergencia del Insight del consumidor del segmento objetivo, la declaración de posicionamiento, y los factores claves de éxito más importantes para un negocio en el rubro de restaurantes de alta gama. Este restaurante pretende estar ubicado en un lugar donde existen altas concentraciones de personas del segmento objetivo ABC1 y C2, que busca un producto gastronómico de alta gama pero saludable.

9.4 Promoción

La estrategia de promoción del restaurante de comida saludable estará conformada por un mix de promoción compuesto por publicidad masiva, marketing directo, promoción de ventas y relaciones públicas.

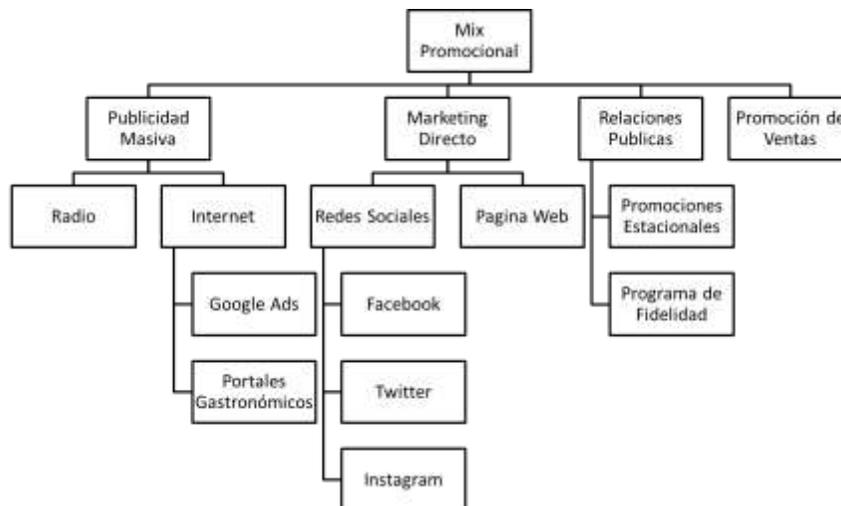


Ilustración 10: Organigrama propuesto del restaurante.

Actividades de Promoción	Descripción	Razones	Periodicidad	Costo
Portal Gastronomico	Inscripción del restaurant en sitios como: www.santiagoourmet.cl ; www.zomato.cl ; www.tripadvisor.cl	Tener presencia en los buscadores de internet que se especialicen en la actividad gastronomica	Constante	Gratuito
Google Ads	Se invertira en el servicio de publicidad del buscador Google para promocionar y potenciar la pagina del restaurant dentro de los resultados que arroja el buscador de personas que lo utilizan. Tambien para colocar un anuncio publicitario en la barra lateral de la pagina del buscador	Google es la pagina de internet más visitada del mundo.	Constante	\$ 400.000 anual
Pagina Web	Contará con información sobre el restaurant. Publicarán los valores. A su vez como enlace a las redes sociales, al link del delivery, etc.	En el mundo de hoy, la presencia en internet es esencial. El acceso, y consecuentemente, el uso de internet en Chile esta en constante crecimiento. El segmento objetivo recurre a internet como una de sus fuentes primarias de información	Permanente	\$500.000 de inversión inicial. \$120.000 me mantenimiento mensual
Facebook	Se creará un perfil de negocios para tener presencia en la red de negocios más importante. La misma publicara la información del mismo, se promocionaran los productos e implementaran campañas publicitarias. Tambien servira para tener contacto con el cliente y obtener su información regresiva.	Facebook es actualmente la red social más importante del mundo, siendo la segunda pagina web más visitada en el mismo. El uso activo de dicha red es bastante generalizado en el segmento objetivo. Su uso es gratis, su alcance es exponencial por su naturaleza viral y la publicidad pagada en la misma es bastante economica en comparación con otros medios de publicidad masiva.	Permanente	Gratuito
	Se invertira en el servicio de publicidad de Facebook para promocionar la pagina y poder comunicar el restaurante		Permanente	\$ 500.000 anual
Twitter	Se creara un perfil en la red social Twitter para comunicar noticias del restaurante, promover los productos y comunicar promociones de ventas.	Twitter es la segunda red social más importante del mundo. Su uso es muy amplio y crece a un ritmo casi exponencial. Esta red es especialmente diseñada para la comunicación de noticias cortas y concisas.	Permanente	Gratuito
Instagram	Se creara un perfil en la red social Instagram para comunicar noticias del restaurante, promover los productos y comunicar promociones de ventas.	Instagram es la tercera red social más importante del mundo. Su uso es muy amplio y crece a un ritmo casi exponencial. Esta red es especialmente diseñada para la comunicación de noticias cortas y concisas.	Permanente	Gratuito

Tabla 15: Estrategia de Promoción

9.5 Personas

Sin duda, que en un restaurante, se requiere de un contacto directo con el cliente, el capital humano es fundamental para el éxito del restaurante. El servicio al cliente es un aspecto clave que se debe asegurar para obtener una ventaja competitiva. El restaurante ocupará las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) para conocer las experiencias de los clientes, y poder así mejorar la experiencia del Cliente. Otra herramienta muy usada es Zomato, TripAdvisor y como opción se tiene Restorando.

Con respecto al personal que trabajará en el restaurante de comida saludable, se buscará reclutar personas que trabajen de manera amable, agradable y oportuna. Una característica importante es que sean responsables, proactivos e interés por la buena comida y la nutrición. Para las personas que trabajan en la atención al cliente, se buscará emplear jóvenes, estudiantes universitarios entre 21 y 24 años.

Un programa de capacitación e inducción será obligatorio para todos los trabajadores del restaurante. La capacitación hará énfasis en las áreas del servicio al cliente, manejo de alimentos, plataforma tecnológica y solución de problemas.

9.6 Procesos

Los procesos más importantes del restaurante se muestran a continuación:

- **Comida en local**

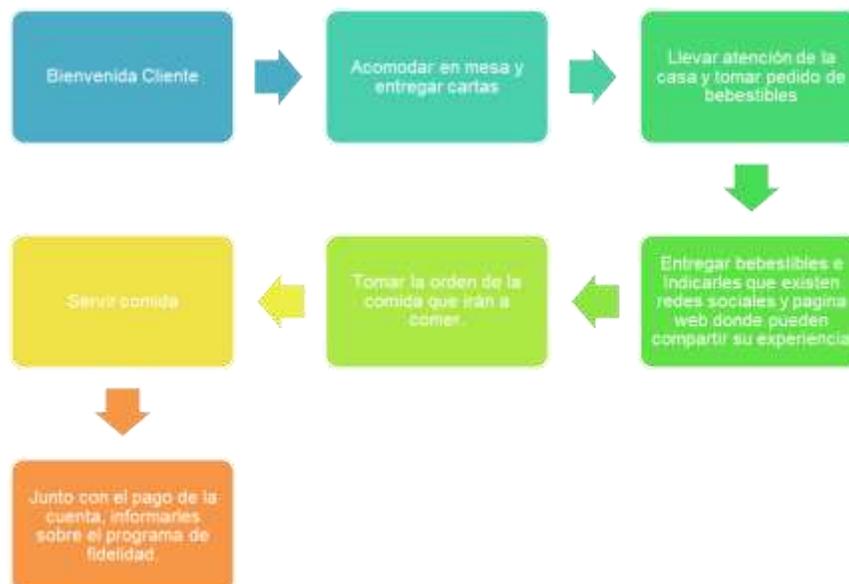


Ilustración 11: Proceso propuesto de comida en local

- **Servicio Delivery**



Ilustración 12: Proceso propuesto para Delivery

9.7 Plataforma

La plataforma del presente modelo de negocios consistirá en un local de una ambientación muy sencilla pero enfocada en una cocina que tendrá una gastronomía de alta calidad. Se trabajará en ocupar una ambientación cálida y de comodidad para los clientes.

Como referencia de la ambientación que se pretende ocupar en el restaurante de comida saludable, es la ocupada en el restaurante Margo, la cual se caracteriza por ser una ambientación sencilla, elegante, con plantas y pequeños árboles como objeto de decoración que le dan un toque de naturalidad pero combinada con una decoración elegante surge un restaurante con un ambiente propicio para una buena comida.



Ilustración 13: Propuesta de ambientación

El restaurante también se apoya en una plataforma tecnológica que permita interactuar con los clientes. Se ofrece internet inalámbrica (Wi-fi), y se promocionaran las redes sociales para que los clientes suban a internet su experiencia en el restaurante, obteniendo así una propina digital, ya que si es exitosa la experiencia, podemos obtener una publicad que es fabricada por los clientes, y no por la empresa.

10. Evaluación Económica

A continuación se presenta el análisis financiero del proyecto.

- **Inversión Inicial**

La inversión inicial está dada por:

Inversiones	
Mobiliario Cocina	\$30.000.000
Remodelación Restaurant	\$50.000.000
Capital Trabajo	\$121.800.000
Tramites Legales	\$10.000.000
Total	\$211.800.000

Tabla 16: Inversiones Evaluación económica

Con respecto al capital de trabajo, se indica a continuación

Capital Trabajo	
Remuneraciones (6 meses)	\$50.400.000
Arriendo (6 meses)	\$54.000.000
Procesos Inducción	\$1.000.000
Internet (6 meses)	\$1.200.000
Agua (6 meses)	\$1.200.000
Gas (6 meses)	\$3.000.000
Materia Prima	\$10.000.000
Uniformes	\$1.000.000
Total	\$121.800.000

Tabla 17: Capital de Trabajo

- **Ingresos por ventas**

Con respecto a los ingresos, y con el éxito que se espera que tenga el restaurante de comida saludable, se calcula un incremento anual de las ventas de un 10%. A su vez, se calcula que se trabajan en promedio 30 días/mes y se espera un incremento del 10% en los clientes por año.

Años		1	2	3	4	5	6
incremento ventas anuales	10%	1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Días trabajados por mes	30	30	30	30	30	30	30
Ticket promedio	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000
Clientes por día	100	100	110	121	133	146	161
Meses	12	12	12	12	12	12	12
Ingresos		\$540.000.000	\$653.400.000	\$718.740.000	\$790.614.000	\$869.675.400	\$956.642.940

Tabla 18: Ingresos por ventas - Evaluación económica

- Flujo de Caja

Año	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos por Ventas		\$540.000.000	\$653.400.000	\$718.740.000	\$790.614.000	\$869.675.400	\$956.642.940
Costos Fijos		-\$127.000.000	-\$127.000.000	-\$127.000.000	-\$127.000.000	-\$127.000.000	-\$127.000.000
Costos Variables		-\$216.000.000	-\$266.587.200	-\$293.245.920	-\$322.570.512	-\$354.827.563	-\$390.310.320
Costos Operacionales		-\$343.000.000	-\$393.587.200	-\$420.245.920	-\$449.570.512	-\$481.827.563	-\$517.310.320
Margen Bruto		\$197.000.000	\$259.812.800	\$298.494.080	\$341.043.488	\$387.847.837	\$439.332.620
Gastos Adm y Ventas		-\$148.740.000	-\$148.974.000	-\$149.231.400	-\$149.514.540	-\$149.825.994	-\$150.168.593
EBIT (Margen Neto)		\$48.260.000	\$110.838.800	\$149.262.680	\$191.528.948	\$238.021.843	\$289.164.027
Pago de Interes							
Depreciación (-)		-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000
Utilidad Antes de Impuesto		\$43.260.000	\$105.838.800	\$144.262.680	\$186.528.948	\$233.021.843	\$284.164.027
Impuesto Sobre la renta (27%)		-\$11.680.200	-\$28.576.476	-\$38.950.924	-\$50.362.816	-\$62.915.898	-\$76.724.287
Impuesto despues de Impuesto		\$31.579.800	\$77.262.324	\$105.311.756	\$136.166.132	\$170.105.945	\$207.439.740
Depreciación (+)		\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
Flujo Caja Operacional		\$36.579.800	\$82.262.324	\$110.311.756	\$141.166.132	\$175.105.945	\$334.239.740
Inversiones		-\$90.000.000					
Capital de Trabajo		-\$121.800.000					\$121.800.000

Tabla 19: Flujo de caja capital propio

Según el estado de resultados anterior, se puede apreciar que se logran ingresos positivos durante los seis (6) años de operación. Los flujos de efectivo en cada uno de los seis años son positivos. Los ingresos anuales por ventas crecen anualmente un 10% de acuerdo a la tasa de crecimiento proyectada por el sector. Los costos variables crecen un 2% anual según la tasa de inflación en Chile.

De acuerdo al Flujo de caja, se obtiene ingresos positivos durante los 6 años en los cuales opera el restaurante.

VAN	\$310.076.848
TIR	42%
Payback (años)	2,84

Tabla 20: TIR, VAN y Pay-back - evaluación económica

Para el cálculo de la tasa de descuento se utiliza la siguiente fórmula:

$$r_e = R_f + B_j (\bar{R}_M - R_f)$$

↑ Tasa Libre de Riesgo ↑ Rendimiento Portafolio de Mercado

↑ Costo del Capital Accionario ↑ Índice Relativo de Riesgo (Beta)

Ecuación 1: Tasa de descuento

Rf	5,45
B (beta)	0,96
Rm	5,78
R	11,0

Tabla 21: Datos de cálculo tasa de descuento

Conclusiones Análisis Financiero

De acuerdo a los estados financieros proyectados (demanda de un promedio de 46.204 clientes anuales con un precio de venta promedio de \$ 15.000 por ticket), el proyecto es factible ya que el mismo presenta un VAN positivo de **\$ 310.076.848**, una **TIR de 42%** y un periodo de recuperación de **2,84 años**.

11. CONCLUSIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo la elaboración de un plan de negocios de un restaurante de comida saludable en la comuna de Vitacura. Dicho restaurante seguirá una estrategia de diferenciación por medio de una propuesta de valor de comida saludable de alta gama, y una relación con el cliente mediante las redes sociales, página web y un programa de fidelización.

El inicio de las operaciones será puesto en marcha con la apertura del local elegido en la comuna de Vitacura, más específico en el barrio de Nueva Costanera, ubicación estratégica para la captación del segmento objetivo ABC1 y C2.

El plan de negocios fue desarrollado con una metodología que permitiera asegurar que el objetivo fuese posible.

La primera etapa consistió en un análisis del entorno, en el cual se analizó el entorno del país de Chile y de su capital Santiago, así como también un análisis de la industria gastronómica. Adicionalmente se llevó a cabo una encuesta en la cual se concluye lo siguiente:

- El 57,4% de los encuestados encuentra importante que la comida aporta al cuidado de la salud, a su vez el 19,6% piensa que la comida saludable permite cuidar el físico.
- Con respecto a la intención de salir comer, el 40,94% de los encuestados lo hace en familia, el 36,24% lo hace en pareja y el 16,78% lo hace con amigos. Dentro de las preferencias para comer saludable, actualmente está ocupa el 8,7% de los encuestados, por lo que este tipo de comida representa una oportunidad de lograr una mayor penetración en la población de clientes, y así elevar el anterior porcentaje.
- El 61,7% de los encuestados declara que su nivel de gastos por persona es de \$15.000 y \$20.000 por persona. El 20,1% de los encuestados declara gastar más de \$20.000 por persona. Solo el 18,1% declara gastar menos de \$15.000 por persona, por lo que la oportunidad de crecimiento que existe de ofrecer productos aún más caros y que aporte un beneficio adicional a los clientes.

Una vez realizado el análisis externo, se prosiguió con la segunda etapa conformada por un análisis estratégico, y una planificación de marketing y estratégica. Lo anterior, se traduce en el siguiente mix de marketing enfocado en el segmento objetivo.

- **Producto:** Los productos del restaurante buscara satisfacer a un cliente más exigente hoy en día, y que busca un beneficio adicional en que la comida que

come, le permite cuidar su salud y su físico. Adicional a lo anterior, es que será una comida de alta calidad.

- **Precio:** Los precios de los productos del restaurante de comida saludable serán un más caros que el promedio de los restaurantes considerados en este modelo de negocios. Lo anterior es básicamente por la calidad de productos que ofrecerá, asignándole un valor agregado en la calidad de su preparación e ingredientes.
- **Plaza:** El local estará ubicado en el sector de Nueva Costanera con Espoz, el cual es un local de 350 m². Cuenta con un atributo altamente valorado en la encuesta, el cual es que tiene estacionamiento. Su ubicación está orientada específicamente al segmento objetivo ABC1 y C2.
- **Promoción:** La estrategia de promoción está compuesto por mix enfocado principalmente en las redes sociales e internet. Se entiende que la penetración que tiene hoy internet y sobre todo las redes sociales son la nueva forma de comunicar y de estar comunicados con los clientes.
- **Personas:** La relación con el cliente es el pilar fundamental de todo negocio. El restaurante buscará mediante las redes sociales y el internet mantener y crear una relación constante con el cliente. Las redes sociales y los programas de fidelización serán esenciales para conocer sus opiniones, sugerencias y experiencias por ellos vividos en el restaurante. A su vez, se buscará emplear a personas jóvenes que tengan buen trato con los clientes, y que estén apasionados de trabajar en un restaurante que ofrece este tipo de comida.
- **Plataforma:** La plataforma del presente modelo de negocios consistirá en un local de una ambientación muy sencilla pero enfocada en una cocina que tendrá una gastronomía de alta calidad. Se trabajará en ocupar una ambientación cálido y de comodidad para los clientes.

La ventaja competitiva del restaurante de comida saludable estar básicamente en la cocina de alta gama, su ambientación sencilla pero elegante, así como conexión con los clientes mediante el internet y las redes sociales. Tenderá a ser un restaurante 4.0 evaluando a la posibilidad de una digitalización, con el fin de brindar una experiencia al cliente nueva, sofisticada y a la vanguardia de los nuevos tiempos.

La empresa contara con una estructura organizacional de tipo funcional. Dicha organización contara con áreas tales como abastecimiento, operaciones, RR.HH, fidelización, etc.

La inversión inicial para el restaurante de comida saludable es de \$211.800.000 pesos. Esta inversión está constituida por mobiliario, remodelación, capital de trabajo y trámites legales.

De acuerdo a los estados financieros proyectados, el proyecto es factible ya que presenta un VAN positivo de \$ 310.076.848, una TIR de 42% y un periodo de recuperación de 2,84 años.

12. BIBLIOGRAFÍA

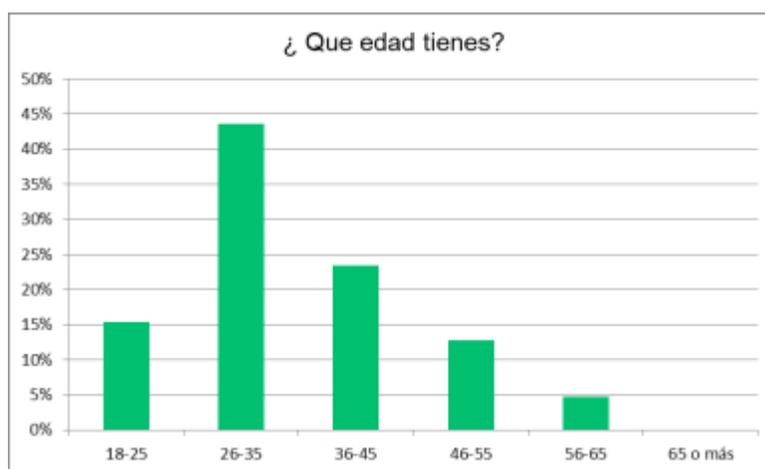
- Administración Estratégica – Competitividad y globalización. Séptima edición. Hitt, Ireland y Hoskisson.
- La referencia para el modelo CANVAS será del texto “Business Model Generation” de Alexander Osterwlder y Yves Pigneur.
- Diario Financiero
- Diario La Tercera
- Economía y Negocios de Diario El Mercurio.
- Gobierno de Chile
- Instituto Nacional de Estadísticas www.ine.cl
- Estudio “Chile Saludable: Oportunidades y Desafíos de la Innovación”
- Clases de Gestión Comercial I, MBA Universidad de Chile, profesor Christian Diez.
- Material de clases Gestión Comercial II, MBA Universidad de Chile, profesor Christian Diez.
- Material de clases de Política de Negocios, MBA Universidad de Chile, profesor Eduardo Kohler.
- Material de Clases Gestión Financiera I, MBA Universidad de Chile, profesor Eduardo Contreras.
- Material de Clases Gestión Financiera II, MBA Universidad de Chile, profesor José Miguel Cruz.
- Material de clases Dirección de Operaciones, MBA Universidad de Chile, profesor Iván Braga.
- Wikipedia.

13. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

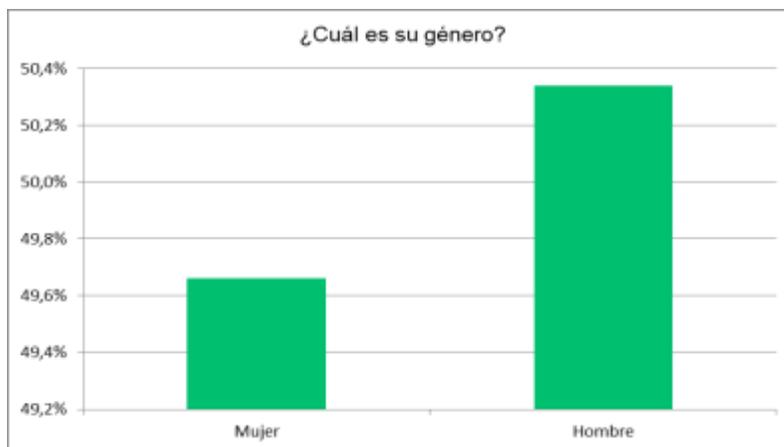
1. ¿Qué edad tienes?

Preguntas	Respuestas	
18-25	15,44%	23
26-35	43,62%	65
36-45	23,49%	35
46-55	12,75%	19
56-65	4,70%	7
65 o más	0,00%	0
	N° Respuestas	149



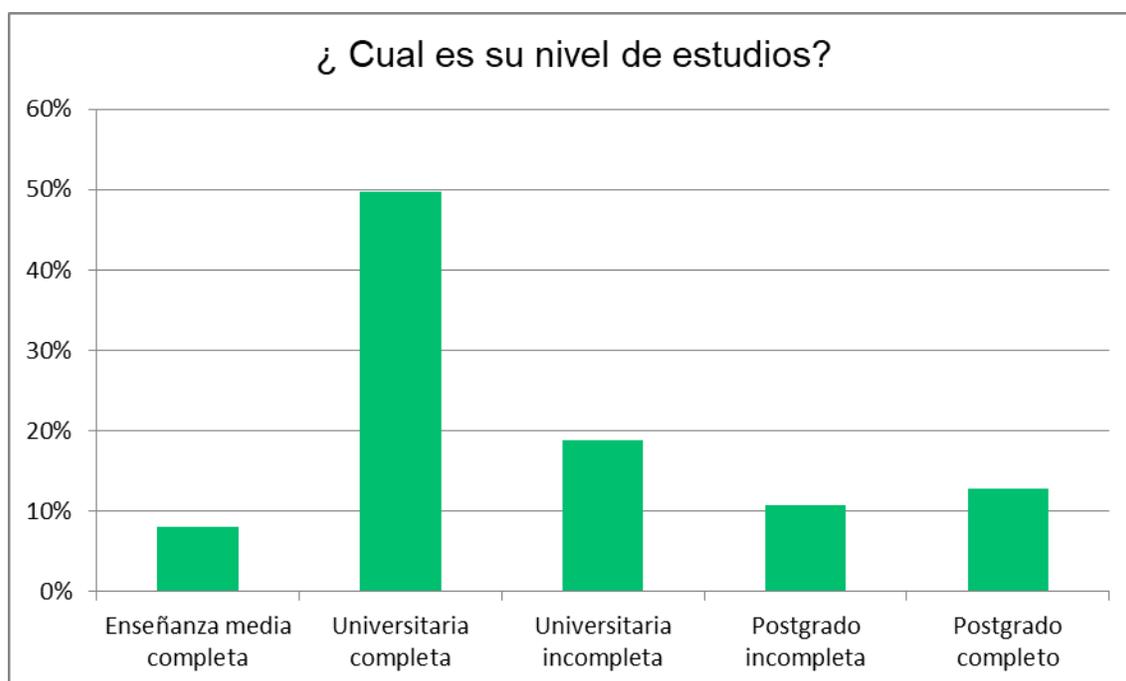
2. ¿Cuál es su género?

Preguntas	Respuestas	
Mujer	49,66%	74
Hombre	50,34%	75
	N° Respuestas	149



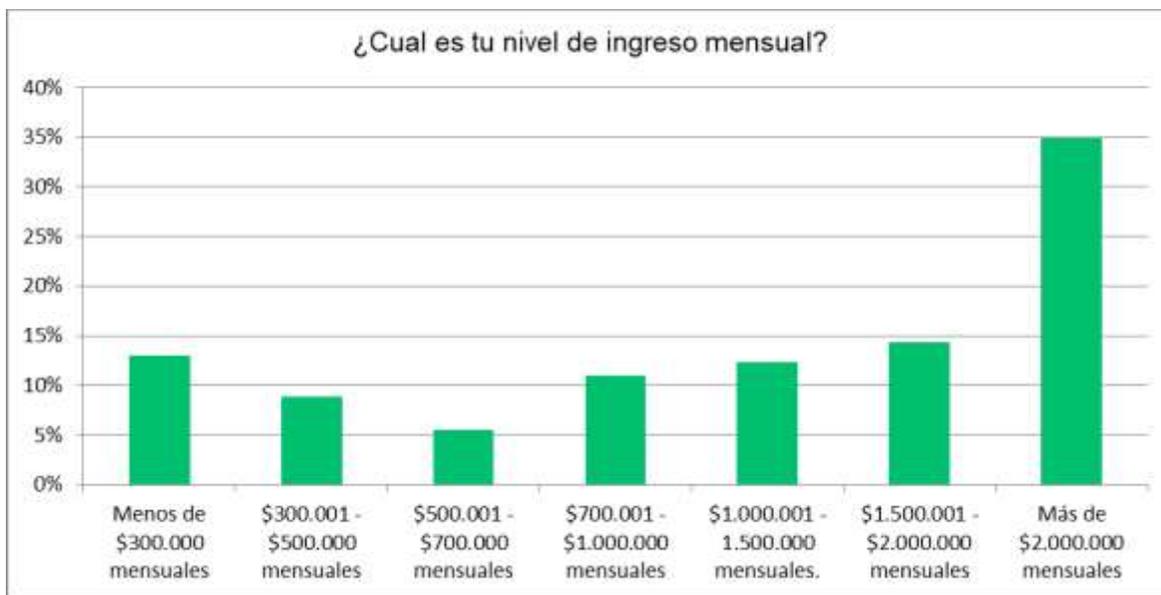
3. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Preguntas	Respuestas	
Enseñanza media completa	8,05%	12
Universitaria completa	49,66%	74
Universitaria incompleta	18,79%	28
Postgrado incompleta	10,74%	16
Postgrado completo	12,75%	19
		149



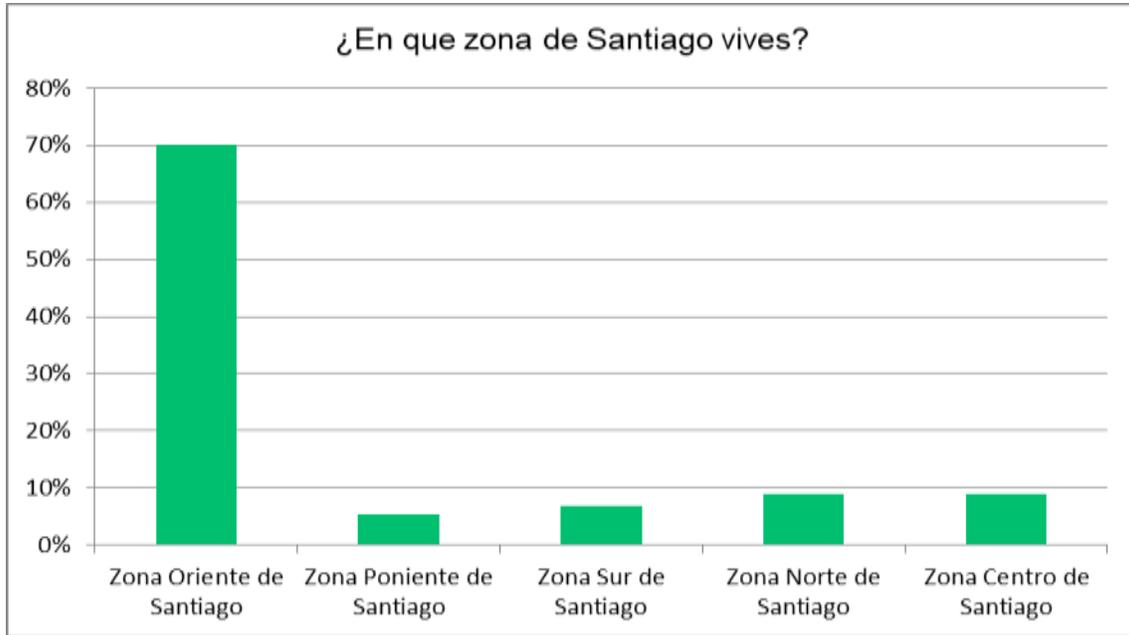
4. ¿Cuál es tu nivel de ingreso mensual?

Preguntas	Respuestas	
Menos de \$300.000 mensuales	13,0%	19
\$300.001 - \$500.000 mensuales	8,9%	13
\$500.001 - \$700.000 mensuales	5,5%	8
\$700.001 - \$1.000.000 mensuales	11,0%	16
\$1.000.001 - 1.500.000 mensuales.	12,3%	18
\$1.500.001 - \$2.000.000 mensuales	14,4%	21
Más de \$2.000.000 mensuales	34,9%	51
	N° Respuestas	146
	Skipped	3



5. ¿En qué zona de Santiago vives?

Preguntas	Respuestas	
Zona Oriente de Santiago	70,07%	103
Zona Poniente de Santiago	5,44%	8
Zona Sur de Santiago	6,80%	10
Zona Norte de Santiago	8,84%	13
Zona Centro de Santiago	8,84%	13
	N° Respuestas	147
	Skipped	2



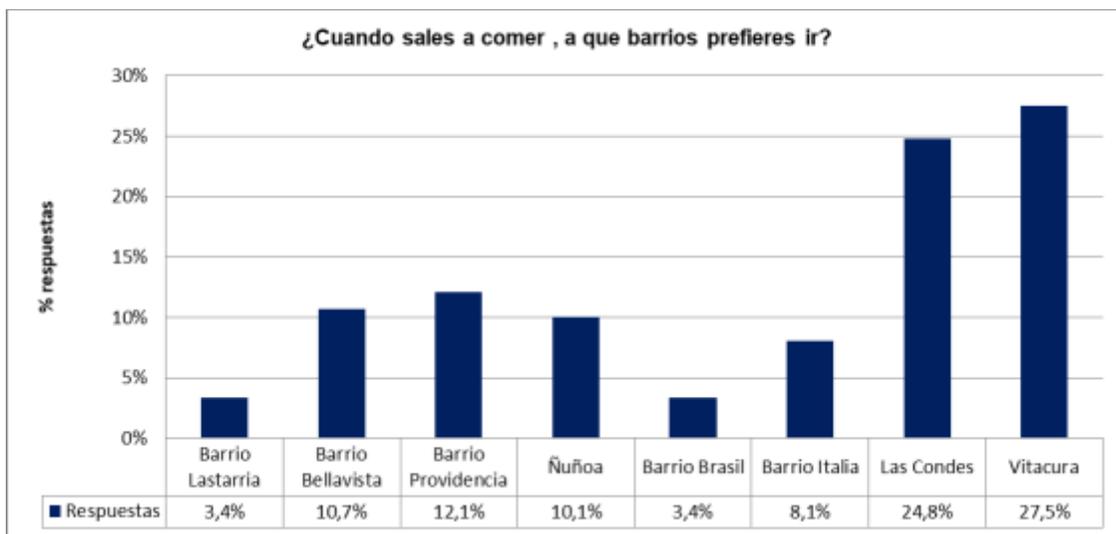
6. ¿Con que frecuencia sales a comer?

Preguntas	Respuestas	
¿En ocasiones especiales?	10,8%	16
1 o 2 veces al mes	39,2%	58
Una vez a la semana	27,7%	41
Más de una vez a la semana	16,2%	24
a diario	0,0%	0
Fines de semana en la noche a cenar	2,7%	4
Fines de semana al almuerzo	3,4%	5
	N° Respuestas	148
	Skipped	1



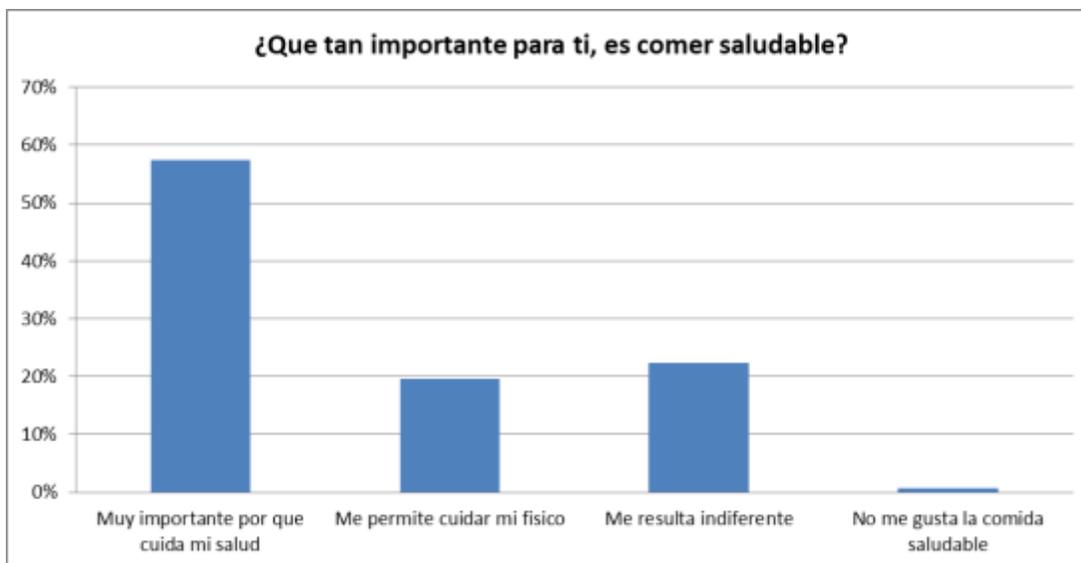
7. ¿Cuándo sales a comer? ¿A qué barrios prefieres ir?

Preguntas	Respuestas	
Barrio Lastarria	3,4%	5
Barrio Bellavista	10,7%	16
Barrio Providencia	12,1%	18
Ñuñoa	10,1%	15
Barrio Brasil	3,4%	5
Barrio Italia	8,1%	12
Las Condes	24,8%	37
Vitacura	27,5%	41
	N° Respuestas	149



8. ¿Qué tan importante para ti es comer saludable?

Preguntas	Respuestas	
Muy importante por que cuida mi salud	57,4%	86
Me permite cuidar mi fisico	19,6%	29
Me resulta indiferente	22,3%	33
No me gusta la comida saludable	0,7%	1
	N° Respuestas	149



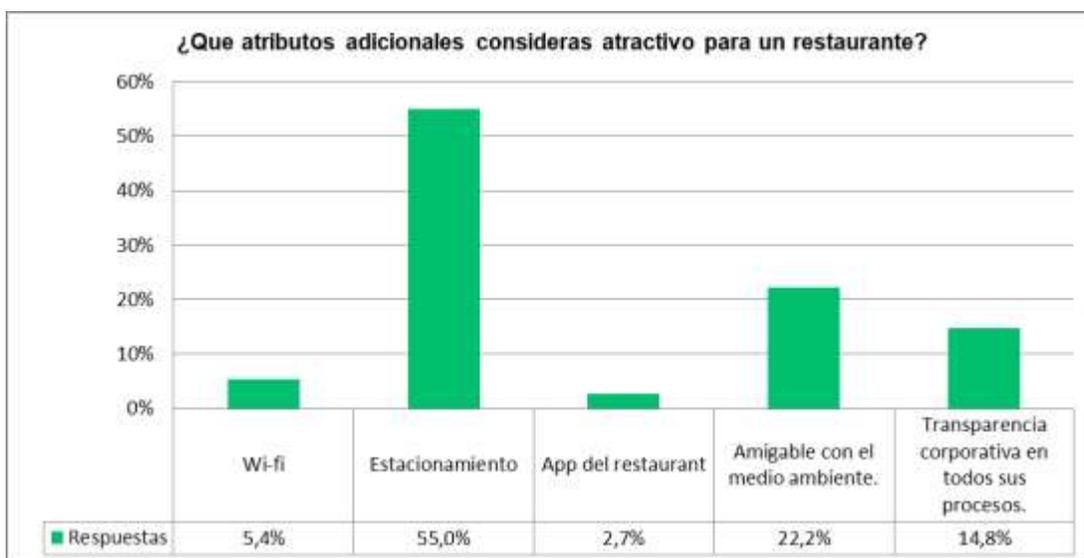
9. Si tuvieras que elegir un restaurante para ir a comer. ¿Cuál elegirías?

Preguntas	Respuestas	
Sushi	6,7%	10
Comida Peruana	25,5%	38
Comida chilena historica	7,4%	11
Comida Italiana	18,1%	27
Comida China	1,3%	2
Comida Tailandesa	10,1%	15
Comida Saludable gourmet	8,7%	13
Pescados y Mariscos	14,1%	21
Pizzería	2,0%	3
Japonesa	2,7%	4
Otra	3,4%	5
	N° Respuestas	149



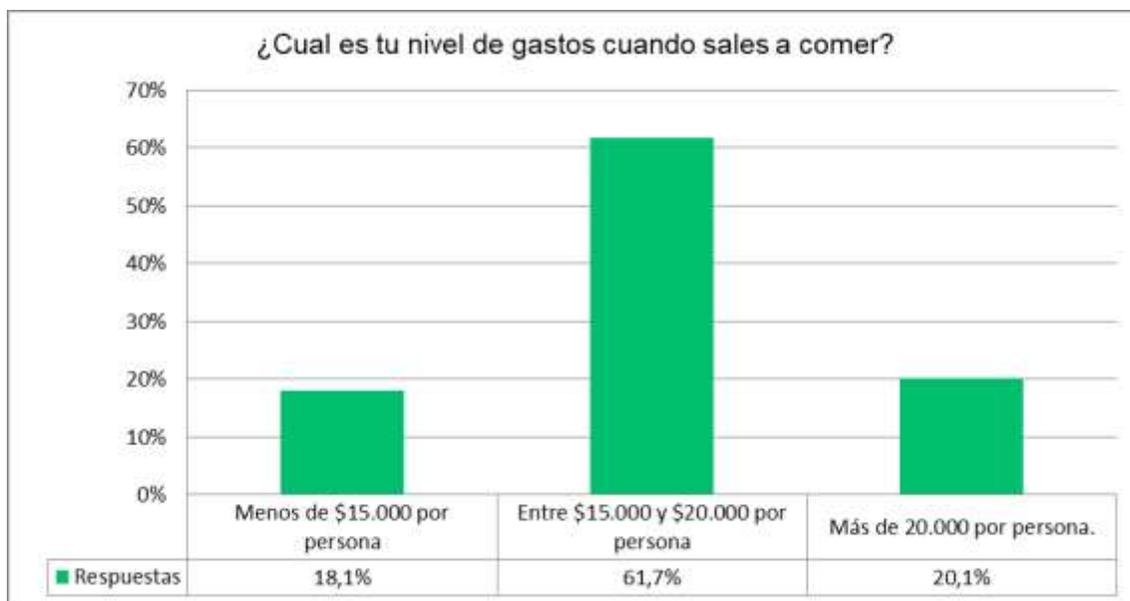
10. ¿Qué atributos adicionales consideras atractivos para un restaurante?

Preguntas	Respuestas	
Wi-fi	5,4%	8
Estacionamiento	55,0%	82
App del restaurant	2,7%	4
Amigable con el medio ambiente.	22,2%	33
Transparencia corporativa en todos sus procesos.	14,8%	22
	N° Respuestas	149



11. ¿Cuál es tu nivel de gastos cuando sales a comer?

Preguntas	Respuestas	
Menos de \$15.000 por persona	18,1%	27
Entre \$15.000 y \$20.000 por persona	61,7%	92
Más de 20.000 por persona.	20,1%	30
	N° Respuestas	149



Anexo N°2: Evaluación Económica

a. Costos fijos

Año	1	2	3	4	5	6
Arriendo local	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000
Gastos Marketing	2.340.000	2.574.000	2.831.400	3.114.540	3.425.994	3.768.593
Remuneraciones	146.400.000	146.400.000	146.400.000	146.400.000	146.400.000	146.400.000
Servicios	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Internet	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
luz	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Agua	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Gas	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Empresa Aseo	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	275.740.000	275.974.000	276.231.400	276.514.540	276.825.994	277.168.593
GAV	148.740.000	148.974.000	149.231.400	149.514.540	149.825.994	150.168.593
Costos Fijos	127.000.000	127.000.000	127.000.000	127.000.000	127.000.000	127.000.000

b. Remuneraciones

	N° Personas	Sueldo Mensual (\$)	Salario Anual (\$)	Costo Empresa (\$)
Gerente General	1	1.000.000	12.000.000	15.600.000
Chef-Ejecutivo	1	800.000	9.600.000	12.480.000
Jefe Abastecimiento	1	700.000	8.400.000	10.920.000
Jefe Operaciones	1	700.000	8.400.000	10.920.000
Jefe Contabilidad	1	700.000	8.400.000	10.920.000
Jefe Fidelización Clientes	1	700.000	8.400.000	10.920.000
Jefe de RR.HH	1	700.000	8.400.000	10.920.000
Encargado Atención	1	600.000	7.200.000	9.360.000
Encargado Aseo	1	500.000	6.000.000	7.800.000
Jefe Seguridad	1	500.000	6.000.000	7.800.000
Jefe Cocina	1	500.000	6.000.000	7.800.000
Cocineros	3	400.000	14.400.000	18.720.000
Bartenders	2	300.000	7.200.000	9.360.000
Garzones	10	300.000	36.000.000	46.800.000
Salarios Anuales			146.400.000	190.320.000

c. Inversiones

Inversiones requeridas	
Inversiones	
Mobiliario Cocina	\$30.000.000
Remodelación Restaurant	\$50.000.000
Capital Trabajo	\$121.800.000
Tramites Legales	\$10.000.000
Total	\$211.800.000

Capital Trabajo	
Remuneraciones (6 meses)	\$50.400.000
Arriendo (6 meses)	\$54.000.000
Procesos Inducción	\$1.000.000
Internet (6 meses)	\$1.200.000
Agua (6 meses)	\$1.200.000
Gas (6 meses)	\$3.000.000
Materia Prima	\$10.000.000
Uniformes	\$1.000.000
Total	\$121.800.000

d. Flujo Capital

Año	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos por Ventas		\$540.000.000	\$653.400.000	\$718.740.000	\$790.614.000	\$869.675.400	\$956.642.940
Costos Fijos		-\$127.000.000	-\$127.000.000	-\$127.000.000	-\$127.000.000	-\$127.000.000	-\$127.000.000
Costos Variables		-\$216.000.000	-\$266.587.200	-\$293.245.920	-\$322.570.512	-\$354.827.563	-\$390.310.320
Costos Operacionales		-\$343.000.000	-\$393.587.200	-\$420.245.920	-\$449.570.512	-\$481.827.563	-\$517.310.320
Margen Bruto		\$197.000.000	\$259.812.800	\$298.494.080	\$341.043.488	\$387.847.837	\$439.332.620
Gastos Adm y Ventas		-\$148.740.000	-\$148.974.000	-\$149.231.400	-\$149.514.540	-\$149.825.994	-\$150.168.593
EBIT (Margen Neto)		\$48.260.000	\$110.838.800	\$149.262.680	\$191.528.948	\$238.021.843	\$289.164.027
Pago de Interes							
Depreciación (-)		-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000	-\$5.000.000
Utilidad Antes de Impuesto		\$43.260.000	\$105.838.800	\$144.262.680	\$186.528.948	\$233.021.843	\$284.164.027
Impuesto Sobre la renta (27%)		-\$11.680.200	-\$28.576.476	-\$38.950.924	-\$50.362.816	-\$62.915.898	-\$76.724.287
Impuesto despues de Impuesto		\$31.579.800	\$77.262.324	\$105.311.756	\$136.166.132	\$170.105.945	\$207.439.740
Depreciación (+)		\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
Flujo Caja Operacional		\$36.579.800	\$82.262.324	\$110.311.756	\$141.166.132	\$175.105.945	\$334.239.740
Inversiones		-\$90.000.000					
Capital de Trabajo		-\$121.800.000					\$121.800.000
Flujos acumulados		-\$211.800.000	-\$175.220.200	-\$92.957.876	\$17.353.880	\$158.520.012	\$333.625.958
		11%					
Flujo de Capitales		-\$211.800.000	\$36.579.800	\$82.262.324	\$110.311.756	\$141.166.132	\$175.105.945