



“MERCADO GOURMET”

Parte 1

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Juan Pablo Cortés M
Profesor Guía: Claudio Dufeu S.**

Santiago, Julio de 2018

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	Pág. 04
1. Oportunidad de Negocio.....	Pág. 05
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	Pág. 07
2.1. Industria.....	Pág. 07
2.2. Competidores.....	Pág. 11
2.3. Clientes.....	Pág. 15
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	Pág. 16
3.1 Modelo de Negocios.....	Pág. 16
3.2. Descripción de la Empresa.....	Pág. 19
3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.....	Pág. 19
3.4. Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad.....	Pág. 20
4. Plan de Marketing.....	Pág. 21
4.1. Objetivos de Marketing.....	Pág. 21
4.2. Estrategias de Segmentación.....	Pág. 22
4.3. Estrategia Producto / Servicio.....	Pág. 23
4.4. Estrategia de Precio.....	Pág. 26
4.5. Estrategia de Distribución.....	Pág. 27
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas.....	Pág. 28
4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.....	Pág. 30
4.7.1. Estimación de la Demanda.....	Pág. 30
4.7.2. Proyecciones de Crecimiento Anual.....	Pág. 31
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	Pág. 33
5. Plan de Operaciones.....	Pág. 34
6. Equipo del Proyecto.....	Pág. 35
7. Plan Financiero.....	Pág. 36
8. Riesgos Críticos.....	Pág. 37
9. Propuesta Inversionistas.....	Pág. 38
10. Conclusiones.....	Pág. 39

11. Bibliografía y Fuentes.....	Pág. 40
12. Anexos.....	Pág. 41
12.1. Anexo N°1 – Levantamiento de Restaurantes por Comuna y Barrios Relevantes.....	Pág. 41
12.2. Anexo N°2 – Cálculos Dimensionamiento del Mercado Segmento Restaurantes.....	Pág. 51

Resumen Ejecutivo

El proyecto Mercado Gourmet surge con la idea de replicar los grandes mercados culinarios del mundo. Basado en otros grandes exponentes de importantes ciudades del mundo, el mercado propone generar una alternativa a la oferta existente en el país.

Analizando la oferta existente en el país, se determinó que no existe un referente de las características del espacio gastronómico que se quiere construir. El espacio culinario será una edificación que destacará por tener un diseño arquitectónico especial, marcado por lograr un ambiente sofisticado y vanguardista.

Mercado Gourmet pretende consolidar un lugar de confort y gratificación para el público que asista y a la vez un espacio interesante para los clientes turistas.

El mercado se localizará una zona de la ciudad de Santiago donde confluyan gran cantidad de turistas y en un entorno que tenga asociado de forma intrínseca un valor patrimonial. La construcción del Mercado contará con la Certificación Leed, dado que su diseño y proceso de construcción será sustentable.

El estudio financiero realizado considera ingresos anuales por \$1.200.000.000 a partir del segundo año de operación. El proyecto del Mercado considera una inversión de UF 148.372. La inversión total antes señalada, se financiera 50% contrayendo deuda con alguna institución bancaria, mientras que el 50% restante mediante aporte de los fundadores e inversores externos. Los estudios entregaron un valor actual neto de UF 96.649, una tasa interna de retorno de 27,2%, una ROA de 13% y un ROE de 35%.

1. Oportunidad de Negocio

Toda ciudad tiene el reflejo de parte de su cultura en los mercados gastronómicos tradicionales. Estos grandes espacios culinarios son puntos de atracción considerados por todos los turistas y gran parte de los habitantes de una gran ciudad. Existen de distintos tamaños y la variedad de productos que se exhiben dependerá de la diversidad de recursos que tenga la zona.

En Santiago de Chile, podemos encontrar el Mercado Central, este icono de la ciudad está ubicado en una zona céntrica, comercializa una oferta de productos limitados, centrados en preparaciones de platos con frutos del mar.

Este gran espacio histórico contrasta fuertemente cuando se realizan comparaciones con referentes de otras importantes ciudades como el Mercado San Miguel de Madrid. Este espacio culinario, si bien es considerablemente menos espacioso, dista mucho en todo aspecto de lo que el Mercado Central puede ofrecer. Su elegante arquitectura, la distribución y diseño de sus puestos, su oferta gastronómica y la calidez de su espacio entre otros, hacen pensar que existe una categoría de producto sin explorar en el país.

Además de lo señalado anteriormente, se observa una evolución del sector gastronómico en Chile, el cual ha incrementado su actividad económica en los últimos años, debido a factores como una mayor oferta culinaria y desarrollo del país. Este escenario favorable se debe en gran medida también a la extensión de la cobertura y la ampliación de una oferta cada vez más diversificada y compatible con las nuevas tendencias derivadas de los cambios en las preferencias de los consumidores, hábitos de consumo y estilos de vida de la población.

Del análisis de todo lo anterior, surge la idea de desarrollar un Mercado Gourmet. Este lugar se caracterizaría por ser un circuito gastronómico que mezcle la gastronomía y la cultura, el cuál resaltaría por su elegante arquitectura y dedicado diseño de sus puestos, transformándose en un lugar de encuentro con identidad propia, donde los clientes puedan disfrutar de una buena mesa, relax y cultura.

El Mercado Gourmet sería un lugar de encuentro donde converja la gastronomía, la cultura y la entretenimiento. Se compondría aproximadamente de 25 locales que estarán distribuidos

en las siguientes categorías: carnes, productos de mar, pizzería, pastas y legumbres, charcutería y embutidos, frutas y verduras, pastelería, yogures, productos ecológicos, vinos, cervecería y especialidades gastronómicas, además de un escenario central para artistas y músicos invitados.

El foco del Mercado estaría puesto esencialmente en lo chileno. Es decir, en la gente, en la cultura, en la idiosincrasia, valores patrimoniales, gastronomía y arte, sin perder la sofisticación de su oferta. Es por eso que este lugar a su vez es una variada y gran vitrina de cultura local que se vuelve sumamente interesante a los ojos extranjeros.

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

Se ha realizado un análisis detallado de los principales factores del entorno: Industria, Competidores y Clientes.

2.1. Industria

Para analizar la industria, primero es necesario dejar en claro que el Mercado Gourmet no estará circunscrito a la industria de los Centros Comerciales con espacios gastronómicos. Esta industria lleva desarrollándose hace más de treinta y cuatro años en Chile¹ y se ha considerado que está saturada y que queda un estrecho margen para el desarrollo de nuevos proyectos de estas características.

La industria en la que competirá el Mercado Gourmet puede ser clasificada como la de los circuitos gastronómicos formalizados. Este tipo de espacios puede ser definido como una ruta compuesta por calles o un inmueble que enlaza diferentes atracciones (comida, actividades de entretenimiento, música y espectáculos) en donde se permite recorrer el lugar y disfrutar de forma organizada de la oferta culinaria como atractivo principal. Los integran restaurantes, cafés y/o cantinas que ofrecen menús variados entre sí, de tal manera de organizar la ruta en torno a la diversidad e identidad que se desarrolle dentro de su oferta establecida.

Para analizar el atractivo de la industria se realizó un análisis PESTEL y Porter de tal forma de revisar el macro y micro entorno. Del estudio realizado se logró concluir lo siguiente:

- **Análisis PESTEL**

- a) Político: Estabilidad político-institucional que ha generado confianza para invertir.
- b) Económico: Buen funcionamiento del libre mercado, que entrega reglas claras y garantías comunes para competir. Reconocimiento al sector privado como agente principal del crecimiento económico, por lo cual se incentiva a la libre iniciativa de proyectos de inversión.

¹ Información provista por la Cámara Chilena de Centros Comerciales.

- c) Socio-Culturales: Nuevas tendencias, cambios en las preferencias de los consumidores, en los hábitos de consumo y estilo de vida de la población que favorecen el crecimiento y desempeño del sector gastronómico nacional.² Aumento del ingreso de extranjeros al país: Según datos del Servicio Nacional de Turismo, ingresaron al país cerca de 4.478.336 turistas el año 2015. La principal vía de ingreso al país ha sido a través de las fronteras terrestres, la cual registra ingresos de 2.768.350 personas al año; mientras que el ingreso a través del aeropuerto tiene un registro de 1.709.986 personas al año.
- d) Tecnología: El desarrollo de nuevas tecnologías y su masificación permiten proyectar que pronto llegará el internet de las cosas a las salas de ventas³. Estos avances podrían generar grandes cambios en todos los puntos de ventas y si se está preparado esto podría traducirse en una gran ventaja.
- e) Legislación: Nueva ley que regula el cobro del servicio de estacionamientos; La regulación promulgada establece principalmente las siguientes normas: Cobro desde el primer minuto y así sucesivamente por cada minuto vencido, se prohíbe cobrar una tarifa fija en caso de pérdida del comprobante de ingreso, se estableció la responsabilidad del proveedor en caso de daños, hurtos o robos de vehículos y de pertenencias al interior de los mismos. Implementación de reforma laboral la cual dispone que los trabajadores del comercio disponen de dos domingos de descanso obligatorio irrenunciable al mes. Además, se estableció un recargo del 30% a la remuneración por cada domingo trabajado.
- f) Ecología: Nueva iniciativa legal que establece que todos los proyectos inmobiliarios, además de hacerse cargo de sus externalidades negativas, deberán contribuir al desarrollo de los espacios públicos de las ciudades. Los proyectos de extensión y densificación tendrán la obligatoriedad de aportar hasta un 44% de valor de la tasación fiscal del terreno a la

² Información provista por la Cámara Nacional de Comercio.

³ Información obtenida de Informe de Nuevas tendencias del Retail CNC.

municipalidad de la comuna donde se emplace. Se promulgó la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje (Ley REP). Con la legislación se hace obligatorio a empresa fabricantes, distribuidores o importadoras de ciertos productos definidos como prioritarios, que se hagan cargo de su reciclaje al finalizar su vida útil. Debido a lo anterior se espera que la ley genera un aumento de la cantidad de puntos limpios y centros de recolección de residuos, tanto en la vía pública como en establecimientos de alta afluencia de persona.

▪ **Análisis Porter**

- a) Poder de Negociación de los Proveedores: Para el tipo de servicios que se contratarán de forma permanente en el tiempo (seguridad, aseo y mantención) existe una gran variedad de proveedores, por lo que se puede determinar que el poder de negociación de los prestadores de servicios es bajo.

- b) Poder de Negociación de los Clientes: En esta industria existen clientes denominados como “anclas”, los cuales se caracterizan por ser restaurantes de marcas reconocidas y por atraer un flujo de clientes importantes. Este tipo de clientes tiene un alto poder de negociación, sin embargo, no es el tipo de clientes que predominará en el mercado (se contemplan dos o tres). El resto de los arrendatarios son clientes medianamente reconocidos a los cuales les interesa de gran manera formar parte y estar emplazados en un circuito gastronómico. Por lo que se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es medio.

- c) Amenaza de Nuevos Competidores: Concretar un proyecto de estás característica (intensivo en capital inicial) requiere de una gran espalda financiera y/o de una gran capacidad de endeudamiento. Por lo anterior no se visualiza la entrada de nuevos competidores y se puede que concluir que la amenaza de nuevos competidores es baja.

- d) Amenaza de Nuevos Servicios Sustitutos: Si bien existen servicios sustitutos (mayoritariamente centros comerciales con espacios gastronómicos) la

propuesta de valor a la que apuestan los circuitos gastronómicos es diferente y no es fácil de reemplazar. El comercio asociado a los centros comerciales opaca cualquier atisbo de características culturales o turísticas que persigan impulsar, lo que los hace ser muy diferentes. Por lo anterior se puede aseverar que la amenaza de nuevos sustitutos es media.

- e) Rivalidad entre los Competidores: No existe gran rivalidad entre los competidores (Borde Río, Boulevard Plaza Ñuñoa y Patio Bellavista) de la industria. Cada uno de ellos está emplazado en una zona con características distintivas y cuentan con la restricción de su capacidad instalada por lo que no se observan grandes iniciativas de competencia entre ellos.
- f) Barreras a la Entrada: Dado que para poder llevar a cabo un proyecto de estas características se requiere de una alta inversión inicial, considerando además existen altas barreras normativas y legales (permisos de construcción municipal, de la Seremi, etc.) y que se requiere de experiencia previa en la industria se puede concluir que las barreras a la entrada de la industria son altas.
- g) Barreras de Salida: Los compromisos representados en los contratos de largo plazo suscritos comprometen plazos que se deben respetar en caso que se quisiera liquidar el negocio, en el caso que se quisiera vender manteniendo su funcionamiento lo anterior no sería un problema ya que son transferibles en conjunto con la sociedad, pero en el caso que se persiguiera cesar la operación y cerrar el negocio los contratos serían una barrera a la salida. El terreno y la construcción generan gran plusvalía y la venta de ambos activos es una opción realista a considerar. Una operación de estas características podría demorar en promedio un año⁴. Dado todo lo anterior se puede señalar que las barreras de salida de la industria son medias.

Con los análisis realizados sobre la industria y habiendo revisado en detalle sus principales características se puede concluir que el atractivo de la misma es alto.

⁴ Información provista por broker de la empresa Global Property Solutions.

2.2. Competidores

En la actualidad existen en Santiago tres grandes circuitos gastronómicos formales, dedicados a diversos tipos de comida, en los que se caracterizan por ciertos estilos culinarios que marcan la identidad de la ruta, complementándolo con otras actividades orientadas a ofrecer una buena experiencia.

- **Patio Bellavista:**

Circuito gastronómico ubicado en la comuna de Providencia en el cuadrante delimitado por Bellavista, Pío Nono, Dardignac y Constitución. Su foco está puesto en una fuerte y diversa oferta turística, con variedad de locales de artesanía fina y gastronomía.

Abrió sus puertas al público en Enero de 2006, luego de una restauración de la estructura de un antiguo cité y galpones industriales de distintas formas y tamaños, donde hasta 2004 había talleres mecánicos, bodegas, estacionamientos y negocios menores. La idea de transformar esta manzana de Bellavista nace en 2004 de la mano de Patricio Jadue. El empresario tenía sus oficinas en ese sector y después de viajar por unos pueblos del sur de Francia y del norte de Italia, decidió emprender en este negocio.

El 2009 inauguró su segunda etapa de ampliación y 225 estacionamientos subterráneos.

El Patio Bellavista cuenta con 18.000 metros cuadrados construidos, un sistema propio de vigilancia, además de estacionamientos con capacidad para 700 vehículos. Cuenta el día de hoy con 90 locales, en una manzana que recibe a cerca de un millón de personas mensualmente, de las cuales el 30% son extranjeros.

Entre los establecimientos destacan un club de jazz, una sala de teatro, cafeterías, heladerías, pubs y restaurantes de los más variados estilos gastronómicos. Este lugar además destaca por ofrecer un espacio para las actividades recreativas, donde se presentan programas de música en vivo, danza y pintura.

Tabla N°1 – Información Resumen Patio Bellavista

Centro Comercial:	Patio Bellavista
Propietario:	Patricio Jadue (A través de sociedades de inversión)
Fecha Apertura:	Enero 2006
Superficie Construida:	18.000 m2
Nº Estacionamientos:	700
Superficie Patio de Comida:	18.000 m2

Fuente: Elaboración propia, en base a información de página web www.patiobellavista.cl.

▪ **Boulevard Plaza Ñuñoa:**

Ubicado en la comuna de Ñuñoa en el sector oriente de la capital, se combinan bares y restaurantes, lugares de entretenimiento y centros culturales. Fue inaugurado el año 2012, apostando ofrecer variedad gastronómica, además de un ambiente para el adulto joven a través de diversos pubs.

La nueva apuesta de Plaza Ñuñoa consiste en un zócalo de 3 pisos que incluye 8 restaurantes de distintas especialidades, los cuales cuentan con un estacionamiento compartido. Este boulevard está ubicado específicamente en una zona subterránea de la Plaza Ñuñoa, se inauguró como centro gastronómico en enero de 2012 y ha tenido positivos resultados.

Tabla N°2 – Información Boulevard Plaza Ñuñoa

Centro Comercial:	Boulevard Plaza Ñuñoa
Propietario:	Consorcio Ñuñoa Sociedad Participante S.A.
Fecha Apertura:	Enero 2012
Superficie Construida:	10.100 m2
Nº Estacionamientos:	320
Superficie Patio de Comida:	1.850 m2

Fuente: Elaboración propia en base a información de página web.

- Borde Río:

Borde Río se encuentra ubicado en Av. Monseñor Escriva de Balaguer 6.400 en la comuna de Vitacura y posee una propuesta gastronómica de entretención, diseño y cultura. Surge como un circuito gastronómico en febrero del año 2004, proyecto que fue una innovación propulsada por el empresario Washington Lathrop.

Borde Río fue uno de sus precursores de la formación de los circuitos gastronómicos, el cual en la actualidad cuenta con 11 restaurantes. Este centro entrega una amplia oferta de restaurantes, ambientados en un conjunto arquitectónico que busca entregar una grata experiencia al cliente lo visita con un ambiente acogedor. Borde Río está pensado para que los comensales tengan comodidad al contar con estacionamientos, valet parking, lavado de autos, etc.

La administración de este circuito gastronómico se basa en realizar las gestiones principales de marketing y de actividades de áreas comunes. Como estrategia busca entregar una experiencia única vinculada a restaurantes que persiguen un nivel de bienestar.

A continuación, se identifican las características más relevantes de los circuitos gastronómicos.

Infraestructura y Atractivo de su Ubicación: El espacio de las instalaciones, el diseño y ambientación de las mismas son un elemento valorado por los clientes de los circuitos gastronómicos. Además de lo anterior, la localización y los atractivos turísticos del entorno de su emplazamiento son una característica muy valorada por clientes. Este factor está directamente relacionado con la visita de turistas al lugar y el mayor flujo de visitantes en general.

Diferencia de la Oferta Gastronómica: Consiste en una oferta gastronómica diversa y diferenciada, es decir, las especialidades de los restaurantes son distintas entre sí; con el objetivo de atraer a la mayor cantidad de público y de evitar la canibalización de clientes de manera interna entre los locales.

Factores Diferenciadores: La localización y los atractivos turísticos del entorno de su emplazamiento son una característica muy valorada por clientes. Este factor está

directamente relacionado con la visita de turistas al lugar y el mayor flujo de visitantes en general.

Precio: El negocio se basa en inmobiliarias que son constituidas por empresarios interesados en el sector gastronómico, los cuales arriendan a altos costos por su ubicación y oportunidad las instalaciones a los distintos restaurantes que conforman los circuitos. Esta variable es otra característica muy relevante para los clientes.

2.3. Clientes

En este punto, se describen los perfiles de clientes en base a la estrategia de segmentación utilizada por la empresa.

Perfil Empresas

- Empresas gastronómicas que buscan arrendar un local circunscrito a un circuito gastronómico formal, con gran exposición y un flujo importante de asistentes que potencie el crecimiento de su negocio. Con lo anterior, además persiguen tercerizar las campañas de marketing y comunicación a una administración central, asociando de esta manera el posicionamiento de su negocio a un lugar sustentable y sofisticado, que permite el contacto directo con un público caracterizado por ser personas sibaritas, gourmet, fodies y turistas.

Perfil Clientes Consumidores

- Personas apasionadas por la comida y el buen beber, que buscan un lugar que concentre una oferta gastronómica variada y de calidad.
- Personas que buscan un espacio de encuentro para satisfacer sus necesidades de gratificación y entretenimiento.
- Personas que buscan un lugar para estar en contacto con la cultura nacional y experimentar un momento grato en un entorno patrimonial de la ciudad.

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1. Modelo de Negocios

- a) **Segmento de Clientes:** El mercado gourmet estaría dirigido a dos tipos de clientes que pueden ser identificados de la siguiente manera:
- Arrendatarios: Separados en restaurantes y tiendas de productos gourmet, que busquen posicionarse en lugares con notoriedad turística.
 - Clientes Finales: Que a su vez se han dividido en locales y turistas. En el caso de las personas locales se consideran a sibaritas o gourmet y en el caso de los turistas, se piensa en personas que busquen experiencias culturales de la zona.
- b) **Propuesta de Valor:** La propuesta de valor para los clientes, es poner a disposición de los mismos un espacio con un diseño arquitectónico sofisticado y vanguardista, emplazado en un lugar de gran atractivo turístico (entregando así una mejor alternativa a la oferta actual). Su construcción seguirá un proceso de diseño integrado, caracterizado por el uso eficiente de los recursos y materiales, lo cual le permitirá ser un establecimiento reconocido por ser una edificación sustentable que contará con la Certificación Leed. Este reconocimiento podrá ser a la vez extendido por asociación a la marca de los arrendatarios.

El mercado les proveerá un ambiente de gran calidad interior, con las comodidades necesarias para que el público asistente se sienta grato y confortado.

Mercado Gourmet estará emplazado en una ubicación con valor patrimonial y en una zona de gran atractivo turístico, elementos que permitirán potenciar el crecimiento de los negocios de los locatarios.

El modelo de negocios establecido, posiciona al Mercado como un aliado estratégico de los locatarios, razón por la cual la compañía será un gran impulsor de generar alianzas comerciales con otras marcas (Latampass, Beneficios Mastercard y otro tipo de sistemas) que aumenten el flujo de ingresos de los locatarios, además de realizar un sostenido gasto en planes de marketing.

Todo lo anterior, se desarrollará manteniendo precios por sobre los valores de arriendo de centros comerciales tradiciones, pero bajo los valores de boulevard de Malls o centros comerciales con enfoques gastronómicos.

Para los clientes finales la propuesta de valor se basa en ofrecer un lugar de encuentro con características especiales, diferenciadas al resto de las alternativas similares existentes. Un lugar caracterizado por valores patrimoniales, cultura y gastronomía. Lo anterior en una ubicación con buenos accesos en transporte público y privado.

- c) **Canales:** El medio para concretar la propuesta de valor es el mercado, es el principal activo de la compañía y es el medio que hará posible la transmisión de valor a los clientes.
- d) **Relación con los Clientes:** Mercado Gourmet pretende generar una relación directa con sus clientes, basada en la cercanía y transparencia. Se persigue lograr que el mercado sea visto como un socio estratégico para los clientes locatarios.
- e) **Flujo de Ingresos:** Los ingresos del mercado tendrían un componente fijo y un concepto variable. El elemento fijo, estaría determinado en base a un valor expresado en unidades de fomento por cada metro cuadrado arrendado por el locatario. De esta forma se calcularía el arriendo mensual fijo que deberá desembolsar el arrendatario.

En cuanto al componente variable, este cobro estaría determinado como un porcentaje (%) de los ingresos netos mensuales que perciba el locatario.

- f) **Recursos Clave:** Se ha determinado que es un recurso clave y estratégico un terreno bien ubicado, que esté emplazado en una zona urbana con valor patrimonial y de atractivo turístico y que goce de una alta afluencia de público, que se caracterice por tener buenos accesos en transporte público y privado. Además del anterior, se determinó que es de suma relevancia lograr la edificación de un establecimiento que represente los atributos del mercado, tanto el diseño

arquitectónico de la construcción como la distribución de sus espacios deben generar un ambiente exclusivo, vanguardista, pero a la vez comfortable.

- g) **Actividades Clave:** Como tareas claves se han definido una serie de procesos y actividades tendientes a asegurar la satisfacción de los clientes y lograr de forma permanente la atracción de un mayor afluente de público. Por lo anterior se prioritario para la administración del mercado controlar la calidad percibida por parte de los asistentes, mantener el ambiente del establecimiento (aseo, seguridad, iluminación, etc.) y organizar eventos que conlleven una mayor asistencia de público (música en vivo, humorista, etc.).

- h) **Socios Claves:** Se han definido como socios estratégicos y agentes relevantes a organismos públicos cuya finalidad de ser, objetivo u intereses se basen en promover el turismo nacional (SERNATUR, Municipalidades, Etc.). Se ha tenido en cuenta que ser recomendado o considerado por estas instituciones podría generar un gran valor al establecimiento y la marca del mercado. A la vez, se han considerado instituciones privadas con las cuales se podrían generar alianzas comerciales que generan mutuos beneficios. En el caso anterior, se han considerado a las agencias turísticas extranjeras, revistas relacionadas al turismo, aerolíneas y en particular la empresa Turstik (operador turístico y de entretenimiento nacional).

- i) **Estructura de Costos:** La estructura de costos del mercado se caracterizará por tener un gran componente fijo. Dentro de los elementos más relevantes, destaca el gasto financiero asociado a la inversión (en caso que se financie con deuda parte del proyecto), las remuneraciones del personal administrativo, gasto en publicidad, y algunos gastos generales de administración y ventas. No se consideran gastos de mantención y seguridad, por cuanto se cobrará un gasto común que solvente dichos conceptos.

3.2. Descripción de la Empresa

Para gestar el proyecto “Mercado Gourmet”, se constituiría una sociedad por acciones dedicada al desarrollo de proyectos inmobiliarios. La empresa tendrá como misión desarrollar y administrar proyectos inmobiliarios sustentables con sentido gastronómico y turístico, que permitan lograr alcanzar una rentabilidad y estabilidad sostenida a los inversionistas, en un marco de respeto con el entorno, ejecutando las actividades de forma meticulosa y responsable.

La visión de la empresa es convertirse en al cabo de diez años en un actor relevante y reconocido en la industria inmobiliaria, para posteriormente exportar su modelo de negocios internacionalizando a la compañía en otros países latinoamericanos.

Los valores de la compañía estarán dados por desarrollar su actividad de forma transparente, responsable y respetuosa, buscando siempre generar valor en todo su entorno (clientes, proveedores, colaboradores y comunidad).

La estrategia competitiva de la compañía será diferenciación con enfoque, sostendrá su ventaja competitiva en un producto diferenciado y con la característica de contar con una estructura de costo más liviana que la de la competencia.

3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

La estrategia para llevar a cabo el escalamiento del negocio, considera las dimensiones del territorio nacional, la demografía por ciudad, los polos turísticos, el posicionamiento pretendido para la marca y las proyecciones estimadas del negocio. En base a lo anterior, se estableció que era prudente desarrollar sólo un mercado gourmet en el país, ubicado en la ciudad capital de Santiago. Considerar más establecimientos por ciudad atenta contra el posicionamiento que se persigue, basado en la exclusividad del “producto” y el valor asociado a la unicidad del mismo. Se descarta desarrollar mercados en otras ciudades de Chile, por cuanto el ingreso de turistas por cada ciudad sumado a la población de las zonas respectivas no resulta atractivo para un proyecto de esta envergadura.

El plan de crecimiento del mercado considera una expansión de su capacidad instalada, aumentando de esta manera los metros cuadrados ofertados. Lo anterior se planifica para

el año 10 de la compañía en caso que se cumplieran las evaluaciones económicas proyectadas.

3.4. Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad

La compañía desarrollará una serie de acciones y programas que le permitan crecer de manera sustentable, generando un impacto social positivo, manteniendo al Mercado Gourmet como empresa comprometida con la protección y cuidado del medio ambiente y su entorno.

Dentro del conjunto de iniciativas que se implementarán cabe destacar las siguientes:

- a) **Construcción Certificación Leed:** El mercado tendrá un diseño, construcción y operación bajo los parámetros que establece la Certificación Leed para Edificaciones Sustentables. Esta medida persigue disminuir los impactos ambientales resultantes durante su ciclo de vida y a obtener espacios más saludables, seguros y confortables para ocupantes y trabajadores en tanto se disminuyen los costos asociados a la fase de uso de distintos tipos de proyectos arquitectónicos.
- b) **Programa Fomento al Emprendimiento Nacional:** Con la finalidad de apoyar al emprendimiento local, Mercado Boutique generará un programa que ayude a impulsar el desarrollo de proyectos de pequeños empresarios. Para lo anterior, anualmente se concederán de forma gratuita y por el periodo de un año, cinco metros cuadrados habilitados como un pequeño local. Se realizará anualmente un concurso, donde el productor que resulte ganador gozará del beneficio de utilizar por un año el espacio señalado.
- c) **Diversidad e Inclusión:** Mercado Boutique tendrá como política de recursos humanos, que al menos el 5% del total de su fuerza laboral deberá mantener alguna condición de discapacidad.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Previo a definir los objetivos del plan de marketing, es necesario distinguir para este proceso que la implementación del proyecto tiene tres etapas, las cuales tienen objetivos asociados al plan de marketing distintos dependiendo del avance que tenga la construcción del Mercado.

Etapa I - Proyecto en Blanco: Esta fase hace alusión a que la construcción del Mercado se encuentra en una etapa temprana, caracterizada por actividades como preparación del terreno donde se emplazará la construcción, movimiento de tierra, etc. En esta instancia, el objetivo del plan de marketing estará enfocado en dar a conocer la existencia del futuro nuevo establecimiento, los atributos que caracterizarán al nuevo recinto y la oferta de servicios que se tendrán disponibles. En esta etapa inicial se tendrá como objetivo lograr concretar el arriendo de al menos un 40% de los metros cuadrados disponibles del Mercado.

Etapa II - Proyecto en Verde: Esta etapa se puede identificar por que el proyecto se encuentra más avanzado, ya se inició la obra gruesa de la construcción y es posible visualizar de manera concreta la concepción y forma que tendrá en definitiva el Mercado. En esta fase se persigue como objetivo del plan de marketing lograr arrendar al menos el 30% restante de los locales disponibles y dar a conocer la futura apertura del establecimiento a los consumidores finales.

Etapa III – Apertura y Marcha Blanca: En este periodo ya se culminó la construcción y habilitación interior del Mercado. El objetivo del plan de marketing consiste en dar a conocer al público y potenciales consumidores la fecha de apertura del Mercado y los días de operación. Lo anterior se evaluará con la cantidad de visitas que concreten durante el primer mes de operación.

4.2. Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación que se ha definido utilizar es una enfocada en Multisegmentos. Se han distinguido distintos segmentos en el mercado con diferentes necesidades, las cuales pueden ser debidamente atendidas y satisfechas por los servicios que oferta la empresa.

La segmentación del mercado se realizó en base a las necesidades de los mismos, anteponiendo esta variable sobre el resto de elementos que permiten construir los segmentos.

Clientes Empresas

- Segmento A: Empresas gastronómicas que buscan arrendar un local con gran exposición y un flujo importante de asistentes que potencie el crecimiento de su negocio.
- Segmento B: Empresas gastronómicas que buscan posicionar su negocio en un lugar sustentable y sofisticado, que permite el contacto directo con un público caracterizado por ser personas sibaritas, gourmet, fodies y turistas.

Clientes Consumidores

- Segmento A: Personas apasionas por la comuna y el buen beber, que buscan un lugar que concentre una oferta gastronómica variada y de calidad.
- Segmento B: Personas que buscan un espacio de encuentro para satisfacer sus necesidades de gratificación y entretención.
- Segmento C: Personas que buscan un lugar para estar en contacto con la cultura nacional y experimentar un momento grato en un entorno patrimonial de la ciudad.

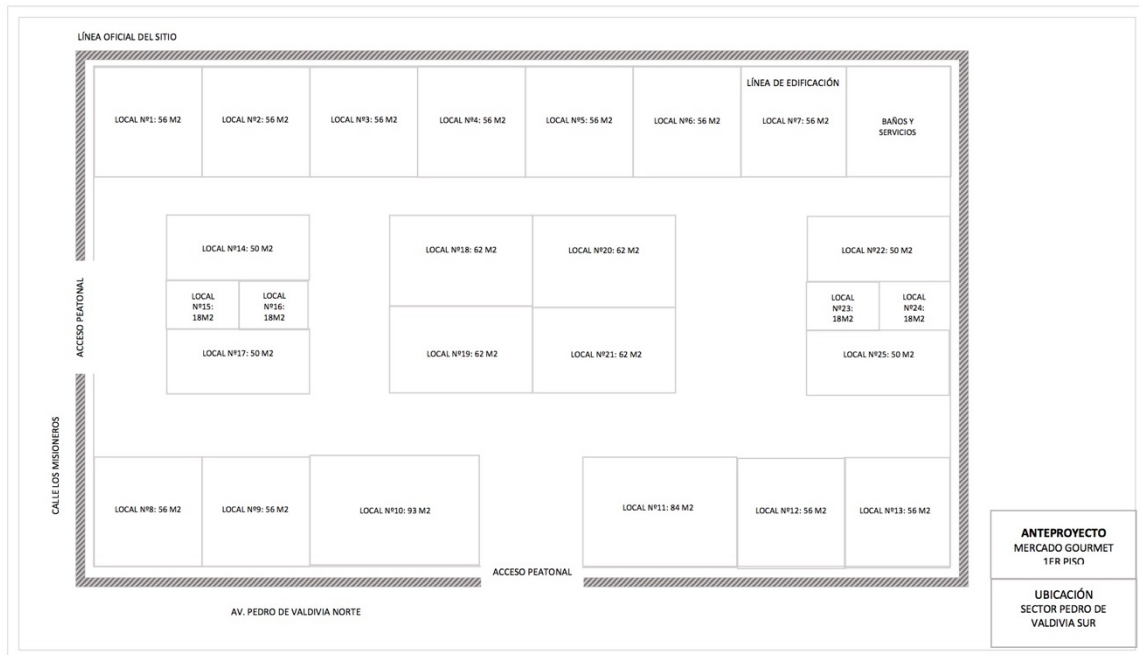
4.3. Estrategia Producto / Servicio

La estrategia de producto se refiere a la definición del concepto ampliado de este, es decir, desde las características tangibles del establecimiento, hasta la definición de los servicios asociados al Mercado.

El mercado estará emplazado en un terreno de aproximadamente 2.350 metros cuadrados, tendrá una edificación total de 2.100 metros cuadrados, de los cuales aproximadamente 1.400 estarán disponibles para arriendo. Estos 1.400 metros cuadrados estarán distribuidos en 25 locales con una oferta gastronómica diversa.

Imagen N°1 – Plano Esquemático del Mercado Gourmet

Plano Esquemático del Mercado Gourmet



Fuente: Elaboración propia.

Infraestructura: La edificación del Mercado tendrá un diseño arquitectónico acorde al posicionamiento pretendido por la marca, el objetivo establecido es que este espacio sea reconocido como una edificación sustentable, avalada por la Certificación Leed. En su

construcción se mantendrá un proceso de diseño integrado, caracterizado por el uso eficiente de los recursos y materiales.

Equipamiento: El equipamiento de cada local será provisto por cada arrendatario, sin embargo, el Mercado tendrá un estándar establecido con la finalidad de asegurar que se mantenga una calidad del ambiente interior. El estilo específico a seguir, será en línea con el posicionamiento pretendido, generando un espacio vanguardista y sofisticado.

Localización: Se ha definido a la ubicación del mercado como un elemento de gran relevancia. Este deberá estar emplazado en una zona urbana con valor patrimonial y que goce de una alta afluencia de público, que se caracterice por tener buenos accesos en transporte público y privado.

Para determinar el lugar ideal de emplazamiento se realizó una matriz de priorización considerando los atributos de: atracciones turísticas cercanas, transporte público, valor patrimonial de la zona, potencial de desarrollo urbano, plusvalía de la zona y competencia en la zona.

Tabla N°3 – Matriz de Priorización

Atributo / Ubicación	Barrio Italia	P. Valdivia Norte	Bellavista	Santiago Centro	Las Condes	Vitacura
Atracciones turísticas cercanas	3	5	5	5	4	5
Transporte público	5	5	5	5	5	4
Valor Patrimonial	5	4	5	5	2	2
Potencial de Desarrollo Urbano	3	5	4	0	4	4
Plusvalía de la Zona	4	5	4	0	5	5
Bajo Nivel de Competencia en la Zona	0	3	0	4	2	2
Total	20	27	23	19	22	22

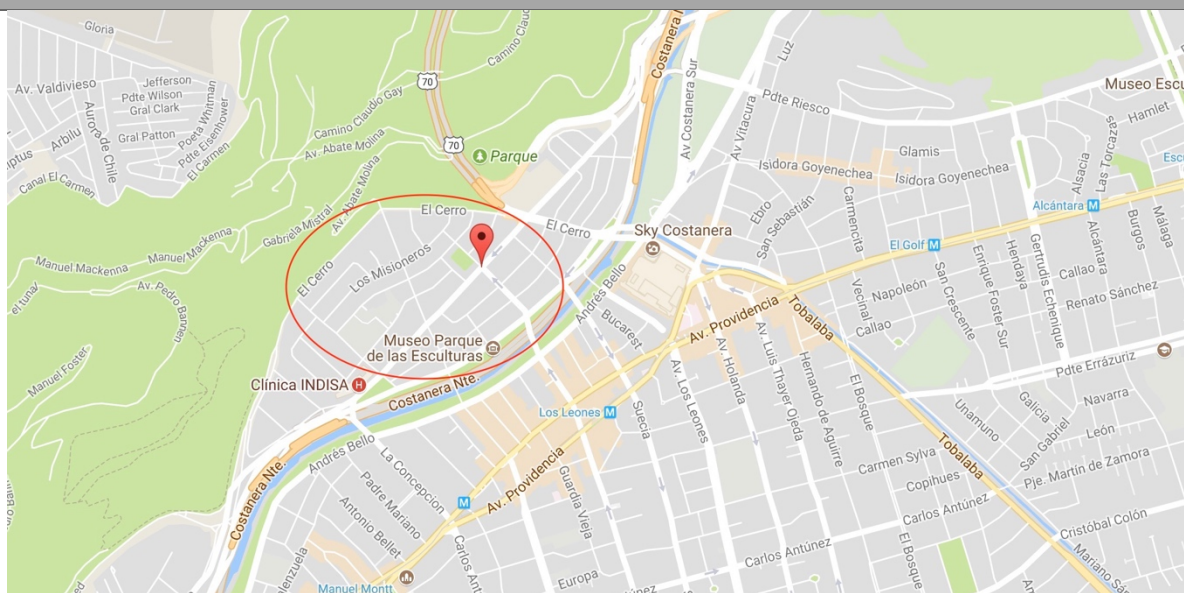
Fuente: Elaboración propia.

Con la matriz de priorización anterior, se ha definido que la ubicación ideal del mercado sería en el sector de Pedro de Valdivia Norte, en las cercanías del cerro San Cristóbal, en la comuna de Providencia. Esta zona cuenta con gran atractivo turístico, producto entre otros factores, de las vistas que se logran de la ciudad, de la virgen del cerro y de la belleza del parque metropolitano. Además de lo anterior, en la zona se han llevado a cabo

inversiones de gran valor y se proyectan otras, como la nueva concesión del teleférico del parque metropolitano y el teleférico Providencia-Huechuraba, las cuales son obras que potencian la plusvalía del sector y le generan mayor atractivo a la zona.

Imagen N°2 – Zona de Emplazamiento Ideal

Localización ideal



Fuente: Elaboración propia en base a página web google maps.

Calidad y Capacidad Baños: La calidad y cantidad de baños constituye un atributo muy valorado para cualquier tipo de establecimientos. Si bien parte de la oferta existente cumple los estándares requeridos, existe una cantidad de establecimientos que no, por tanto, para competir adecuadamente con la oferta existente, es necesario disponer de este atributo.

Estacionamientos Públicos: Se ha comprobado que en el sector está autorizado utilizar parte de las calles como estacionamiento público (no existe línea amarilla que prohíba su uso), por lo anterior no se ha considerado la construcción de estacionamiento es el Mercado.

4.4. Estrategia de Precio

La industria asociada a los circuitos gastronómicos es una industria en desarrollo que se encuentra en etapa de crecimiento. La oferta de los espacios actuales está limitada por su capacidad instalada por cuanto se tiene en cuenta que existe una gran demanda sin cubrir por los competidores directos. A pesar de que el Mercado Gourmet presenta ventajas que permiten espacios de diferenciación, la estrategia propuesta se basa en mantenimiento de precios al menos un 10% más bajos que las de los circuitos gastronómicos establecidos, lo anterior con la finalidad de alcanzar una mayor velocidad de captación de los restaurantes y tiendas arrendatarias.

Los circuitos gastronómicos se tarifican en base a un componente fijo y otro variable. El valor fijo dependerá en gran medida de la comuna donde se encuentra emplazado el establecimiento, dependiendo de esta podría tener un mayor o menor valor por metro cuadrado arrendado. La parte variable corresponde a un porcentaje determinado de las ventas mensuales realizadas por el arrendatario.

Teniendo en consideración que el precio de arriendo que cobra Borde Río, Patio Bellavista y Boulevard Plaza Ñuñoa asciende a UF 2,0 el metro cuadrado y una comisión por ingresos variables de hasta un 5%, el precio de arriendo del mercado será de UF 1,5 y un 2% de comisiones por sobre el ingreso neto mensual que perciba el locatario.

La política de descuento en una primera instancia estará ligada a las fases que se describieron en el punto 4.1, en razón de estas etapas la política de descuento será la siguiente:

Etapa I - Proyecto en Blanco: Cuando el proyecto se encuentre en esta fase se aplicará hasta un 10% de descuento en el valor de arriendo por metro cuadrado, dando como resultado que el precio por este concepto será de UF1,35.

Etapa II - Proyecto en Verde: En esta etapa se podrá optar a un descuento de hasta un 5%, por tanto, el precio de arriendo por metro cuadrado será de UF1,425.

Etapa III - Apertura y Marcha Blanca: Para esta fase no se considera aplicar descuentos.

4.5. Estrategia de Distribución

El modelo de negocios del Mercado no considera trabajar con canales de distribución. No obstante lo anterior, los locatarios podrían ser percibidos como canales por cuanto son ellos los actores que tienen el contacto directo con el cliente final. Es en ese entendido, que la estrategia que se seguirá será basada en generar una relación transparente, cercana y de confianza con ellos. El mercado buscará posicionarse como un aliado estratégico de las empresas arrendatarias, generando iniciativas que vayan en beneficio de aumentar las ventas de los locatarios. Como ejemplo de lo anterior, los esfuerzos del marketing una vez que el mercado se encuentre operando a plena capacidad estarán enfocados en potenciar las ventas de los locatarios, atrayendo una mayor cantidad de público asistente.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de comunicación deberá estar enfocada en dar a conocer la existencia del establecimiento, los atributos del recinto y los servicios disponibles. El desarrollo de la estrategia implica la definición de los siguientes aspectos tanto en su etapa de introducción al mercado como en la etapa de régimen:

Fuente: El mensaje a comunicar será emitido por el mismo Mercado. Se explorará de igual forma acudir a algunas autoridades vinculadas a organismos turísticos para que ayuden a respaldar el mensaje.

Mensaje: El foco prioritario en primera instancia es dar a conocer los atributos del establecimiento. Se persigue que la audiencia conozca la propuesta de valor que entrega el Mercado e influir en que adopten de forma temprana los servicios que ofrece la compañía. El mensaje específico hará alusión a que la empresa es un aliado estratégico para el desarrollo de los negocios gastronómicos de la ciudad y destacará el potencial que puede lograr en el crecimiento de los mismos.

De forma paralela y posteriormente, el mensaje estará dirigido a asegurar y mantener una cantidad de público asistente relevante y atractiva para los locatarios y la compañía.

Medio: Para canalizar el mensaje y atraer a los clientes arrendatarios se utilizará fuerza de venta, campañas radiales, campañas digitales y dependiendo de las circunstancias, se podría utilizar el corretaje de empresa especializadas.

El mensaje al público asistente será conducido mediante campañas publicitarias digitales en sitios web de connotación nacional, por medio de letreros y soportes publicitarios en la vía pública, en revistas y diarios de circulación nacional, además de programas de televisión específicos como CNN Gourmet.

De forma complementaria, se realizará una inauguración a la cual se invitarán figuras públicas reconocidas (actores, modelos, políticos, etc.), además se convocará a la prensa para lograr cobertura del evento.

Audiencia: Por parte de los clientes arrendatarios, el mensaje irá dirigido tanto a dueños como administradores de restaurantes y comercializadoras de productos gastronómicos.

En lo que respecta a los consumidores finales (público asistente), el mensaje será direccionado a un público caracterizado por ser sibarita o gourmet y turistas que busquen experiencias culturales de la zona.

4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

4.7.1. Estimación de la Demanda

Se realizó un levantamiento de potenciales restaurantes que podrían estar interesados en arrendar locales del Mercado categorizados por zona de ubicación y estilo de comida (Anexo N°1). A partir de dicha información se procedió a construir los cuadros que se muestran a continuación, los cuales consolidan la información más relevante utilizada para estimar la demanda del mercado en este segmento.

Tabla N°4 – Cuadro Consolidado Potenciales Restaurantes Arrendatarios

Comuna	Cantidad Restaurantes	Potencial de Arriendo Mes	Potencial Ingresos Var. Mes
Providencia	96	\$ 579.182.400	\$ 211.540.790
Santiago	15	\$ 90.497.250	\$ 33.053.248
Ñuñoa	11	\$ 66.364.650	\$ 24.239.049
Vitacura	39	\$ 235.292.850	\$ 85.938.446
Las Condes	55	\$ 331.823.250	\$ 121.195.244
Total	216	\$ 1.303.160.400	\$ 475.966.778

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

En Anexo N°2, se explicitan los cálculos realizados para determinar los valores estimados en el cuadro anterior.

Según lo estimado, el tamaño de mercado considerando los potenciales restaurantes que estarían interesados en arrendar un local en el Mercado genera por concepto de ingreso fijo mensual \$1.303.160.400 y por concepto de comisión variables mensuales sobre ingresos percibidos de los locatarios genera \$ 475.966.778. Sumando los dos tipos de ingresos se obtiene que el mercado anual asciende a \$21.349.526.136.

4.7.2. Proyecciones de Crecimiento Anual

Los ingresos de explotación por el servicio provisto por el Mercado y sus proyecciones de crecimiento anual estarán limitados por la capacidad instalada que tiene el establecimiento. La superficie útil arrendable que dispondrá el mercado asciende a 1.400 metros cuadrados aproximadamente, razón por la cual el ingreso fijo proveniente de los cánones de arriendos estará restringido por esta cifra. Respecto al ingreso variable que provendrá de las comisiones cobradas sobre los ingresos de los locatarios, se proyectan que están podrían tener un crecimiento orgánico del 4% a partir del año en que se encuentre operando a plena capacidad.

En la siguiente tabla se desarrolla la evolución proyectada de los ingresos de explotación que tendrá el Mercado desagregada en base a los factores que explican sus diferentes tipos de ingresos.

Tabla N°5 – Proyección de Ingresos y Curva de Adopción

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Curva de Adopción	70%	78%	95%	95%	95%	95%	95%
Metraje Total	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Metraje Arrendado	980	1.092	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330
Cantidad de Locales Arrend.	17	19	24	24	24	24	24
Cantidad de Clientes	-	1.040.250	2.628.000	2.628.000	2.628.000	2.628.000	2.628.000
Gasto Prom. x Cliente (UF)	-	0,4	0,4	0,416	0,432	0,449	0,466
Ingresos Fijos (UF)	-	14.078	23.940	23.940	23.940	23.940	23.940
Ingresos Variables (UF)	-	9.636	21.024	21.865	22.740	23.649	24.595
Ingresos de Explotación	-	23.714	44.964	45.805	46.680	47.589	48.535

- **Curva de Adopción:** Corresponde al porcentaje de ocupación del Mercado en un año.
- **Metraje Arrendado:** Corresponde a los metrajes arrendados del Mercado en base a la curva de adopción y el total de metraje disponible del mercado.
- **Cantidad de Locales Arrendados:** Se multiplicó el porcentaje de ocupación por el total de locales disponibles.
- **Cantidad de Clientes:** Se consideró que el primer año cada local recibiría en promedio 150 clientes diarios y que, a partir del segundo año, esta cifra aumentaría a 300 por local. El valor anterior se anualiza en el cuadro multiplicándolo por 365 días del año.

- **Gasto Promedio por Cliente:** Se tomó como referencia el gasto promedio que desembolsa cada cliente en un restaurant y en una tienda de vinos o productos gourmet (Anexo N°1 y N°2) promediando estos valores se obtiene que un cliente gastaría en promedio \$10.784 en cada visita a un local del Mercado. Este valor se expresa en unidades de fomento, considerando un valor de UF de 26.815 (al 21 de Enero de 2018).
- **Ingresos Fijos:** Para determinar el ingreso fijo anual, se multiplicó el metraje arrendado del mercado por el precio por metro cuadrado promedio de arriendo. La anterior cifra se anualizó multiplicándola por 12 meses. Se consideró para el año 1 un precio arriendo por metro cuadro de UF1,387 (considerando un promedio de los descuentos a aplicar en la fase I y II del proyecto. Para los años posteriores, los cálculos se hicieron utilizando un precio por metro cuadrado de UF1,5.
- **Ingresos Variables:** Para determinar el ingreso variable anual, se multiplicó la cantidad de clientes anuales por el gasto promedio por cliente, luego se aplicó la comisión variable que cobra el mercado, multiplicando el monto por el 2%.
- **Ingresos de Explotación:** Para determinar el ingreso total de explotación se sumaron los ingresos por concepto de arriendo fijo y comisiones aplicadas por sobre los ingresos variables de los locatarios.

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

Para lograr los objetivos planteados en la estrategia de marketing se definirá un presupuesto que asigna recursos a cada elemento del esfuerzo de marketing, contemplado en el plan, para la realización de tareas determinadas. Estas actividades se desarrollarán durante el primer año de operación, posteriormente se mantendrá un gasto en marketing ascendente al 1% de los ingresos netos del mercado.

Tabla N°6 – Presupuesto Plan de Marketing Primero Año

Actividad	Presupuesto
Dirección de Marketing	\$10.000.000
Fuerza de Ventas	\$10.000.000
Promoción	\$20.000.000
Comunicación de Marketing	\$10.000.000
Total del Presupuesto de Marketing	\$50.000.000

Fuente: Elaboración propia.

- **Dirección de Marketing:** Para realizar la definición de estrategias, planificación y administración del Marketing, en primera instancia se considera contratar una agencia que se haga cargo de dichas labores.
- **Fuerza de Ventas:** Se destinará un vendedor para que se haga cargo de las cuentas claves de mayor relevancia para el Mercado.
- **Promoción:** Como parte de la promoción del mercado, se realizará un evento de inauguración con invitaciones a personajes de connotación nacional.
- **Comunicación de Marketing:** Se realizarán campañas en plataformas digitales y redes sociales, además de letreros publicitarios en la vía pública. Este concepto además no considera la difusión en programas especializados de cocina, por cuanto se pretende que la cobertura sea generada de forma natural dada la línea editorial de los mismos (CNN Gourmet, C13 Cable y Noticieros Nacionales).

5. Plan de Operaciones

El mercado será de propiedad de una sociedad inmobiliaria, esto le dará más autonomía a la administración. Se externalizarán algunos servicios como la seguridad, el aseo y la mantención de la infraestructura, los cuales serán de cargo de los arrendatarios según los metros cuadrados utilizados.

Para comenzar las operaciones, se seguirá el siguiente proceso de actividades: Adquisición de la propiedad, elaboración del proyecto definitivo, permiso de edificación, instalación de faenas e inicio de obras, obra gruesa, terminaciones, recepción final y patente comercial.

La dotación para la administración del proyecto contará con un gerente general, un gerente de administración y finanzas, un subgerente comercial, un ejecutivo de ventas, un contador, un asistente administrativo y un supervisor de operaciones.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

6. Equipo del Proyecto

La estructura de la organización será sencilla. La organización tendrá un directorio que representará a los accionistas y será secundada por la estructura que se definió en el punto Dotación de la Organización.

Uno de los integrantes a cargo de la concepción del proyecto ha participado en la gestión de proyectos inmobiliarios desarrollados en el país. Los fundadores cuentan con estudios de pregrado y postgrado en administración de negocios.

El sistema de incentivos y compensaciones para los fundadores estará determinado como un 1% de los ingresos, además de una comisión del 20% calculado sobre una TIR del 10%. El resto de los cargos podrá optar a participaciones accionarias dependiendo de su rol en la organización.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

7. Plan Financiero

El proyecto considera una inversión de inicial de UF 148.372. Los ingresos estimados para el año 1 del proyecto son de UF 23.714 para terminar el año 10 generando ingresos por UF 60.693.

La tasa de descuento calcula es de 15,19%, el valor actual netos de los flujos futuros es de UF 76.619 y del beneficio tributario es de UF 20.030. La evaluación financiera del proyecto determinó un Valor Actual Neto Ajustado de UF 96.649 y una TIR de 27,2%.

Los principales indicadores financieros del proyecto son un Retorno sobre Activos de 13%, Retorno sobre Patrimonio de 35% y Margen de Utilidad Neta de 52%.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

8. Riesgos Críticos

En el estudio realizado se han identificado dos riesgos que podrían atentar contra el proyecto. El primero es la disminución de la actividad económica del país, dado que esto podría producir una disminución del gasto de los clientes finales. El segundo riesgo, es que el proyecto se judicialice o que su desarrollo se vea paralizado por alguna otra causa. Lo anterior podría generar que se retrase el cumplimiento de las proyecciones de ingresos y/o que aumentos los costos y la inversión inicial.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

9. Propuesta Inversionista

Se le entregarán a los inversionistas un 85% de la propiedad de la compañía, es decir un equivalente a 850 acciones y tendrán una representación en el directorio de 4 directores. Lo anterior a cambio de un aporte de UF 66.768. Se deberá suscribir además un contrato de administración con el equipo gestor el cual señale el sistema de comisión e incentivos establecidos en los puntos anteriores.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

10. Conclusiones

Habiendo revisado los antecedentes presentados en este Plan de Negocios, se puede observar que existe una oportunidad de negocios clara para un proyecto de las características de Mercado Gourmet. El nuevo espacio gastronómico que se propone desarrollar, está diferenciado de las alternativas existentes en la actualidad, por lo que logra consolidar una oferta de gran atractivo.

Como se pudo apreciar, en la industria de los espacios culinarios no existen exponentes similares, por lo que hay espacio para generar proyectos de estas características.

El proyecto ha considerado un plan de marketing que permita ir asegurando para las fases de desarrollo del proyecto una tasa de ocupación atractiva. Con lo anterior se permitirá ir manteniendo un piso mínimo de ingresos al comenzar la marcha blanca del proyecto.

Tal como se pudo observar en los capítulos de estrategia de precios, se ha establecido una política de precios atractiva para lograr captar demanda con facilidad, pero lo suficientemente sustentable para lograr generar resultados económicos favorables para el proyecto generado ingresos por \$1.200.000.000 a partir del segundo año de operación, un valor actual neto ajustado de UF 96.649, una tasa interna de retorno de 27,2%, una ROA de 13% y un ROE de 35%.

11. Bibliografía y Fuentes

- “Barómetro de Turismo”, SERNATUR, Subsecretaría de Turismo, Gobierno de Chile.
- “Tendencias del Retail en Chile”, Dpto. de Estudios, Cámara de Comercio de Santiago.
- Informe de Zomato, “Restaurantes en Santiago”, Diario La Tercera.
- Estudio de Colliers “Precios de Arriendo en Centros Comerciales, Diario El Mercurio.
- Estudio Cámara Nacional de Comercio, “Gasto en Restaurantes”, Diario El Mercurio.
- Encuesta Chilenidad 2017, Cadem.
- Ingreso de Turistas al país, SERNATUR.
- Sitio web Patio Bellavista, www.patiobellavista.cl
- Sitio web Global Property Solutions, www.gpsproperty.cl
- Sitio web Portalinmobiliario, www.portalinmobiliario.cl
- Olivares, José. Mercado de Capitales y Empresa.
- Porter, Michael. La ventaja competitiva de las Naciones.
- J. Best, Royer. Marketing Estrategico.
- Alles, Martha. Perfil del Puesto por Competencias.
- J. Robert, Michael. Cómo los Capitalistas de riesgo Evalúan las Oportunidades de Riesgo
- Sitio web Bolsa de Santiago, www.bolsadesantiago.com
- Sitio web Banco Central, www.bcentral.cl

12. Anexos

12.1. Anexo N°1 – Levantamiento de Restaurantes por Comuna y Barrios Relevantes

A continuación, se detalla un listado de potenciales restaurantes que podrían estar interesados en arrendar un local del Mercado. La información se ha separados en comunas y barrios destacados.

Comuna de Providencia – Barrio Italia

Tabla N°7 – Listado de Restaurantes Barrio Italia, Providencia

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Anay	Barrio Italia - Providencia	Café y Snacks	-
Avila Gourmet	Barrio Italia - Providencia	Café y Snacks	-
Bar Italia	Barrio Italia - Providencia	Bar y Comida Internacional	\$ 16.000
Barrio Mercado	Barrio Italia - Providencia	Café y Snacks	\$ 6.000
Beerlitzer	Barrio Italia - Providencia	Picoteos	-
Bushido	Barrio Italia - Providencia	Sushi	\$ 10.000
Café de la Candelaria	Barrio Italia - Providencia	Café y Snacks	\$ 12.000
Café Palermo	Barrio Italia - Providencia	Café y Sándwiches	\$ 3.000
Café San Juan	Barrio Italia - Providencia	Mediterranea	\$ 17.000
Capperi	Barrio Italia - Providencia	Italiana y Pizzas	-
Da Noi	Barrio Italia - Providencia	Italiana	\$ 8.000
Eccole Qua	Barrio Italia - Providencia	Italiana	\$ 8.500
Emporio El Caramaño	Barrio Italia - Providencia	Chilena Clásica	\$ 10.000
Hermanas de Trujillo	Barrio Italia - Providencia	Peruana	-
La Gran Ola	Barrio Italia - Providencia	Nikkei	-
Luciernaga	Barrio Italia - Providencia	Café y Snacks	-
Lusitano	Barrio Italia - Providencia	Española y Francesa	-
Narciso	Barrio Italia - Providencia	Picoteos	-
Paladares	Barrio Italia - Providencia	Cocina de Autor	\$ 15.000
Restobar Rubik	Barrio Italia - Providencia	Sándwiches y Picoteos	\$ 8.000
Taberna Andaluza	Barrio Italia - Providencia	Española	-
Tío Tomate	Barrio Italia - Providencia	Pizzas	\$ 12.500
Xoco por Tí	Barrio Italia - Providencia	Café y Snacks	-

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de Providencia – Barrio Bellavista

Tabla N°8 – Listado de Restaurantes Bellavista, Providencia

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
100 Montaditos	Bellavista - Providencia	Sándwiches	\$ 8.000
A Punto Rojo	Bellavista - Providencia	Carnes	\$ 10.000
Abtao Restobar	Bellavista - Providencia	Chilena Clásica	\$ 8.000
Altazor	Bellavista - Providencia	Picoteos	\$ 6.000
Azotea Matilde	Bellavista - Providencia	-	\$ 16.000
Azul Profundo	Bellavista - Providencia	Pescados y Mariscos	\$ 20.000
Backstage	Bellavista - Providencia	Pizzas, Italiana y Picoteos	\$ 17.000
Bar 125	Bellavista - Providencia	Picoteos	-
Bar La Virgen	Bellavista - Providencia	Tapas	\$ 15.000
Barandarian	Bellavista - Providencia	Peruana	\$ 16.000
Barrica 94	Bellavista - Providencia	Chilena Fusión	\$ 20.000
Camino Real	Bellavista - Providencia	Chilena Clásica	\$ 20.000
Capricho Español	Bellavista - Providencia	Española	\$ 7.000
Cebichería Constitución	Bellavista - Providencia	Pescados y Mariscos	-
Ciudad Vieja	Bellavista - Providencia	Sándwiches	\$ 8.000
Como Agua para Chocolate	Bellavista - Providencia	Mediterránea	\$ 20.000
Cosmopolitan	Bellavista - Providencia	Española	-
Dublin Irish Pub	Bellavista - Providencia	Picoteos	\$ 9.000
El Mesón Nerudiano	Bellavista - Providencia	Mediterránea	\$ 10.000
El Toro	Bellavista - Providencia	Cocina de Autor	\$ 20.500
Eladio	Bellavista - Providencia	Carnes	\$ 11.500
Etniko	Bellavista - Providencia	Cocina de Autor	\$ 12.000
Fukai	Bellavista - Providencia	Sushi	\$ 16.000
Galindo	Bellavista - Providencia	Chilena Clásica	\$ 12.000
Heladería Zenzero	Bellavista - Providencia	Helados	-
Il Maestrale	Bellavista - Providencia	Café y Snacks	-
Kross Bar	Bellavista - Providencia	Sándwiches y Tapas	-
Ky	Bellavista - Providencia	Thai	\$ 20.000
Le Fournil	Bellavista - Providencia	Francesa	\$ 18.000
Montana Steak House	Bellavista - Providencia	Carnes	\$ 8.000
Mosai Café	Bellavista - Providencia	Internacional	-
Mr, Jack	Bellavista - Providencia	Hamburguesas	\$ 11.000
Omertá	Bellavista - Providencia	Italiana y Pizzas	-
Openbox	Bellavista - Providencia	Sushi	\$ 9.000
Panko	Bellavista - Providencia	Sushi	\$ 14.000

Peumayén	Bellavista - Providencia	Chilena Fusión	\$ 23.000
Puerto Bellavista	Bellavista - Providencia	Pescados y Mariscos	\$ 16.000
Santa Filomena	Bellavista - Providencia	Picoteos	\$ 12.000
Santiago Bar	Bellavista - Providencia	Bar y Snacks	\$ 15.000
Sarita Colonia	Bellavista - Providencia	Peruana	\$ 20.000
Sherezade	Bellavista - Providencia	Árabe	-
Tambo	Bellavista - Providencia	Peruana	\$ 14.000
Terraza S33W70	Bellavista - Providencia	Picoteos	-
The Pizza Factory	Bellavista - Providencia	Pizzas	\$ 12.000
The While Rabbit	Bellavista - Providencia	Norteamericana	\$ 14.000
Uncle Fletch	Bellavista - Providencia	Hamburguesas	\$ 10.000
Viernam Discovery	Bellavista - Providencia	Exótica	\$ 15.000
Zambo	Bellavista - Providencia	Sándwiches	\$ 10.000
Zocca	Bellavista - Providencia	Italiana	-

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de Providencia – Manuel Montt

Tabla N°9 – Listado de Restaurantes Manuel Montt, Providencia

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Ají Amarillo	Manuel Montt-Providencia	Peruana	\$ 8.000
Bavaria	Manuel Montt-Providencia	Carnes	\$ 10.000
Cabo Frío	Manuel Montt-Providencia	Picoteos	\$ 11.000
Café Nescafé	Manuel Montt-Providencia	Café y Snacks	-
Cuatro Bocas	Manuel Montt-Providencia	Bar y Tapas	-
Damis Restaurant	Manuel Montt-Providencia	Peruana	-
Del Beto	Manuel Montt-Providencia	Chilena Clásica	\$ 10.000
El Chalán	Manuel Montt-Providencia	Peruana	\$ 18.000
Liguria	Manuel Montt-Providencia	Chilena Clásico	\$ 11.000
Minga	Manuel Montt-Providencia	Pizzas	\$ 9.000
Normandie	Manuel Montt-Providencia	Francesa	\$ 14.000
Pad Thai	Manuel Montt-Providencia	Thai	\$ 15.000
Ramblas	Manuel Montt-Providencia	Picoteos y Española	\$ 8.000
Thai House	Manuel Montt-Providencia	Thai	\$ 14.000

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de Providencia – Tobalaba

Tabla N°10 – Listado de Restaurantes Tobalaba, Providencia

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Buffalo Waffles	Tobalaba - Providencia	Norteamericana	\$ 4.500
Doce Trece	Tobalaba - Providencia	Sándwicheria	\$ 10.000
Domenica	Tobalaba - Providencia	Italiana	\$ 11.000
Mamut	Tobalaba - Providencia	Norteamericana	-
Moloko	Tobalaba - Providencia	Cocina de Autor	\$ 15.000
Rishtedar	Tobalaba - Providencia	India	\$ 14.000

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de Providencia – Barrio Suecia

Tabla N°11 – Listado de Restaurantes Suecia, Providencia

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Bagel Bros	Suecia - Providencia	Sándwiches	\$ 7.000
Dominó	Suecia - Providencia	Sándwiches	-
La Burguesía	Suecia - Providencia	Hamburguesas	\$ 11.000
Le Bistrot	Suecia - Providencia	Francesa	\$ 16.000

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de La Condes – El Golf

Tabla N°12 – Listado de Restaurantes El Golf, Las Condes

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Happening	El Golf – La Condes	Carnes	\$ 20.000
Oporto	El Golf – La Condes	Carnes y Cocina de Autor	\$ 18.000
Palacio Danubio Azul	El Golf – La Condes	China	\$ 24.000
Tip Tap	El Golf – La Condes	Sándwiches	\$ 10.000

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de La Condes – Isidora Goyenechea

Tabla N°13 – Listado de Restaurantes Isidora Goyenechea, Las Condes

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Applebees	Isidora G. –Las Condes	Norteamericana	\$ 10.000
Bariloche	Isidora G. –Las Condes	Carnes	\$ 12.000
Caballeriza	Isidora G. –Las Condes	Carnes	\$ 18.000
Café Melba	Isidora G. –Las Condes	Café y Snacks	\$ 10.000
Cafetín	Isidora G. –Las Condes	Café y Snacks	-
Caperucita	Isidora G. –Las Condes	Pizzas e Italiana	\$ 14.000
Confitería Torres	Isidora G. –Las Condes	Internacional	\$ 12.000
Don Carlos	Isidora G. –Las Condes	Carnes	\$ 18.000
Enebro	Isidora G. –Las Condes	Internacional	\$ 19.000
Fogón Patagónico	Isidora G. –Las Condes	Carnes	\$ 14.000
Gracia Tapas y Bar	Isidora G. –Las Condes	Tapas	\$ 15.000
It Sandwich & Bar	Isidora G. –Las Condes	Sándwiches	\$ 14.000
Juana Jarana	Isidora G. –Las Condes	Chilena Clásica	-

Km 0	Isidora G. –Las Condes	Francesa	\$ 12.500
Le Dui Torre	Isidora G. –Las Condes	Italiana	\$ 18.000
Nolita	Isidora G. –Las Condes	Italiana	\$ 22.000
Noso	Isidora G. –Las Condes	Cocina de Autor	\$ 35.000
PF Chang	Isidora G. –Las Condes	China	\$ 18.000
Pasta e Basta	Isidora G. –Las Condes	Italiana	\$ 12.000
Pinpilinpaucha	Isidora G. –Las Condes	Española	\$ 13.000
Restaurant Ika	Isidora G. –Las Condes	Peruana	-
Routet 66	Isidora G. –Las Condes	Norteamericana	\$ 20.000
Street Burger	Isidora G. –Las Condes	Sándwiches	\$ 11.000
Temple Asian Lounge	Isidora G. –Las Condes	Sushi y Japonesa	\$ 25.000
Tiramisu	Isidora G. –Las Condes	Pizzas	\$ 8.000

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de Las Condes – Mall Alto Las Condes

Tabla N°14 – Listado de Restaurantes Mall Alto Las Condes, Las Condes

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Bonafide	Mall Alto LC – Las Condes	Café y Snacks	-
Burger Truck	Mall Alto LC – Las Condes	Sándwiches	-
Caprese	Mall Alto LC – Las Condes	Italiana	-
El Otro Sitio	Mall Alto LC – Las Condes	Peruana	\$ 18.000
Johnny Rockets	Mall Alto LC – Las Condes	Norteamericana	-
Mamma Mia	Mall Alto LC – Las Condes	Italiana	-
Open Wine	Mall Alto LC – Las Condes	Francesa y Tapas	\$ 14.000
Sandwichería Danes	Mall Alto LC – Las Condes	Sándwiches	\$ 8.000
Santa Brasa	Mall Alto LC – Las Condes	Carnes	\$ 18.000
Senz	Mall Alto LC – Las Condes	Nikkei	-
Strada	Mall Alto LC – Las Condes	Italiana y Pizzas	-
Tanta	Mall Alto LC – Las Condes	Peruana	-
The Crepe Café	Mall Alto LC – Las Condes	Café y Snacks	-

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de Las Condes – Mall Parque Arauco

Tabla N°15 – Listado de Restaurantes Mall Parque Arauco, Las Condes

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Buteco	Mall PA – Las Condes	Brasileña y Clásica	-
Café de la Flor	Mall PA – Las Condes	Café y Snacks	-
Café Med Marriot	Mall PA – Las Condes	Mediterranea	\$ 30.000
Cafriccio	Mall PA – Las Condes	Café y Snacks	-
Emporio Armani Caffè	Mall PA – Las Condes	Italiana	\$ 16.000
La Perla del Pacifico	Mall PA – Las Condes	Pescados y Mariscos	\$ 15.000
Lavazza Espresso	Mall PA – Las Condes	Café y Snacks	-
Madan Tusan	Mall PA – Las Condes	China y peruana	\$ 16.000
Margó	Mall PA – Las Condes	Internacional	\$ 20.000
T`Quila	Mall PA – Las Condes	Mexicana	\$ 7.000
Tierra de Fuego	Mall PA – Las Condes	Chilena Clásica	\$ 12.000
Trattoria Rita	Mall PA – Las Condes	Italiana	\$ 13.000
Vapiano	Mall PA – Las Condes	Italiana y Pizzas	\$ 13.000

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de Vitacura – Borde Río

Tabla N°16 – Listado de Restaurantes Borde Río, Vitacura

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Bar Monseñor	Borde Río – Vitacura	Restobar	-
Careros	Borde Río – Vitacura	Carnes	\$ 25.000
El Aperó	Borde Río – Vitacura	Chilena Clásica	\$ 18.000
La Cascade	Borde Río – Vitacura	Francesa	\$ 18.000
La Pescadería de Walker	Borde Río – Vitacura	Pescados y Mariscos	\$ 18.000
La Tabla	Borde Río – Vitacura	Carnes	\$ 15.000
Mesón del Río	Borde Río – Vitacura	Española	-
Patán Azotea Bistró	Borde Río – Vitacura	Picoteos	\$ 20.000
Pez Quiero	Borde Río – Vitacura	Pescados y Mariscos	\$ 22.000
Zanzibar	Borde Río – Vitacura	India	\$ 20.000

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de Vitacura – Alonso de Cordoba

Tabla N°17 – Listado de Restaurantes Alonso de Cordoba, Vitacura

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Carnal Prime	A. de Cordoba – Vitacura	Carnes	\$ 37.000
Clo	A. de Cordoba – Vitacura	Café y Snacks	\$ 9.000
Dulcería Las Bezanillas	A. de Cordoba – Vitacura	Pastelería	-
El Barrio	A. de Cordoba – Vitacura	Internacional	\$ 17.000
Starnberg	A. de Cordoba – Vitacura	Alemana	\$ 18.000
Tanaka	A. de Cordoba – Vitacura	Nikkei	\$ 8.000
Territorio	A. de Cordoba – Vitacura	Pescados y Mariscos	\$ 20.000
T Puro	A. de Cordoba – Vitacura	Café y Snacks	\$ 4.000
Tramonto Bar	A. de Cordoba – Vitacura	Picoteos	\$ 25.000

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de Vitacura – Nueva Costanera

Tabla N°18 – Listado de Restaurantes Nueva Costanera, Vitacura

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Bautista	N. Costanera – Vitacura	Pescados y Mariscos	\$ 17.000
Boragó	N. Costanera – Vitacura	Cocina de Autor	\$ 30.000
Brunapoli	N. Costanera – Vitacura	Pizzas	\$ 18.000
Café Noi	N. Costanera – Vitacura	Café y Snacks	\$ 7.000
Cumarú	N. Costanera – Vitacura	Cocina de Autor	\$ 24.000
Kook	N. Costanera – Vitacura	Cocina de Autor	\$ 12.000
La Mar	N. Costanera – Vitacura	Pescados y Mariscos	\$ 30.000
La Misión	N. Costanera – Vitacura	Cocina de Autor	\$ 23.000
La Rotonda	N. Costanera – Vitacura	Sándwiches	\$ 14.000
Metissage Boulangerie	N. Costanera – Vitacura	Café y Snacks	\$ 6.000
Mezzanotte	N. Costanera – Vitacura	Italiana	\$ 16.000
Osaka	N. Costanera – Vitacura	Nikkei	\$ 35.000
Pomeriggio Bistró	N. Costanera – Vitacura	Mediterranea	\$ 16.000
Restaurante OX	N. Costanera – Vitacura	Carnes	\$ 25.000
Rubaiyat	N. Costanera – Vitacura	Carnes	\$ 35.000
Sensei	N. Costanera – Vitacura	Sushi	\$ 10.000
La Vinoteca	N. Costanera – Vitacura	Cocina de Autor	\$ 60.000
Terruña	N. Costanera – Vitacura	Española	\$ 14.000

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de Vitacura – Padre Hurtado

Tabla N°19 – Listado de Restaurantes Padre Hurtado, Vitacura

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Hanabi	P. Hurtado – Vitacura	Sushi	\$ 18.000
Ishiban	P. Hurtado – Vitacura	Japonesa	\$ 15.000

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de Ñuñoa – Plaza Ñuñoa

Tabla N°20 – Listado de Restaurantes Plaza Ñuñoa, Ñuñoa

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Akbar	Pza. Ñuñoa – Ñuñoa	Pizza	-
Bar The Clinic	Pza. Ñuñoa – Ñuñoa	Chilena Clásica	\$ 12.000
Blue Pub	Pza. Ñuñoa – Ñuñoa	Picoteos	\$ 8.000
Fuente Suiza	Pza. Ñuñoa – Ñuñoa	Sándwiches	\$ 5.000
La Destilería	Pza. Ñuñoa – Ñuñoa	Picoteos	-
La Finestra Ristorante	Pza. Ñuñoa – Ñuñoa	Italiana	\$ 14.000
La Greda	Pza. Ñuñoa – Ñuñoa	Chilena Clásica	-
La Taverna	Pza. Ñuñoa – Ñuñoa	Italiana	-
La Vinocracia	Pza. Ñuñoa – Ñuñoa	Tapas	\$ 16.000
Tapas & Barra	Pza. Ñuñoa – Ñuñoa	Tapas	\$ 12.000
Taxco	Pza. Ñuñoa – Ñuñoa	Mexicana	\$ 8.000

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna de Santiago

Tabla N°21 – Listado de Restaurantes Santiago

Restaurante	Ubicación (Comuna)	Estilo Comida	Consumo Promedio
Juan y Medio	Santiago	Chilena Clásica	\$ 9.000
Los Vikingos	Santiago	Internacional	\$ 10.000
Ocean Pacific's	Santiago	Pescados y Mariscos	\$ 13.000
Boca Nariz	Santiago	Francesa	\$ 16.000
Emporio La Rosa	Santiago	Café y Snacks	-
La Casa de la Luna Azul	Santiago	Chilena Clásica	\$ 10.000
Pez Toro	Santiago	Mediterranea	\$ 12.000
Donde Augusto	Santiago	Pescados y Mariscos	\$ 18.000
La Joya del Pacífico	Santiago	Pescados y Mariscos	\$ 8.500
La Piojera	Santiago	Chilena Clásica	\$ 10.000
Casa Esmeralda	Santiago	Cocina de Autor	\$ 50.000
Chelsea Bistró	Santiago	Sándwiches	\$ 6.000
Marilyn Sanguches	Santiago	Sándwiches	-
Ana María	Santiago	Chilena Clásica	\$ 18.000

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

12.2. Anexo N°2 – Cálculos para el Dimensionamiento del Mercado Segmento Restaurantes

En este anexo se explicitan los cálculos realizados para lograr estimar el dimensionamiento del mercado. A partir de la información recabada en anexo N°1, se procedió a consolidar la información de la siguiente manera:

Comuna Providencia

Tabla N°22 – Información del Mercado de Restaurantes en Providencia

Comuna:	Providencia
Cantidad de Restaurantes:	96
Metros Cuadrados Promedio por Restaurant:	150
Ingresos Fijos Potenciales por Arriendo de Local (UF):	UF 21.600
Valor UF en pesos (al 21 de Enero de 2018):	\$26.813
Ingresos Fijos Potenciales por Arriendo de Local (\$):	\$579.182.400
Cantidad de Clientes Diarios por Local:	300
Consumo Promedio Diario por Cliente:	\$14.568 (promedio todas las comunas)
Proyección de Ingresos Mensuales Brutos de los Locatarios:	\$12.586.677.019
Proyección de Ingresos Mensuales Netos de los Locatarios:	\$10.577.039.511
Porcentaje Comisión Variable sobre Ingresos Netos Locatarios:	2,0%
Ingresos Mensuales Variables Potenciales por Comisiones a Locatarios:	\$211.540.790
Total de Ingresos Mensuales	\$790.540.498
Total de Ingresos Anuales	\$9.488.678.283

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna Santiago

Tabla N°23 – Información del Mercado de Restaurantes en Santiago

Comuna:	Santiago
Cantidad de Restaurantes:	15
Metros Cuadrados Promedio por Restaurant:	150
Ingresos Fijos Potenciales por Arriendo de Local (UF):	UF 3.375
Valor UF en pesos (al 21 de Enero de 2018):	\$26.813
Ingresos Fijos Potenciales por Arriendo de Local (\$):	\$90.497.250
Cantidad de Clientes Diarios por Local:	300
Consumo Promedio Diario por Cliente:	\$14.568 (promedio todas las comunas)

Proyección de Ingresos Mensuales Brutos de los Locatarios:	\$1.966.668.284
Proyección de Ingresos Mensuales Netos de los Locatarios:	\$1.652.662.424
Porcentaje Comisión Variable sobre Ingresos Netos Locatarios:	2,0%
Ingresos Mensuales Variables Potenciales por Comisiones a Locatarios:	\$33.053.248
Total de Ingresos Mensuales	\$123.550.498
Total de Ingresos Anuales	\$1.482.605.982

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna Ñuñoa

Tabla N°24 – Información del Mercado de Restaurantes en Ñuñoa

Comuna:	Ñuñoa
Cantidad de Restaurantes:	11
Metros Cuadrados Promedio por Restaurant:	150
Ingresos Fijos Potenciales por Arriendo de Local (UF):	UF 2.475
Valor UF en pesos (al 21 de Enero de 2018):	\$26.813
Ingresos Fijos Potenciales por Arriendo de Local (\$):	\$66.364.650
Cantidad de Clientes Diarios por Local:	300
Consumo Promedio Diario por Cliente:	\$14.568 (promedio todas las comunas)
Proyección de Ingresos Mensuales Brutos de los Locatarios:	\$1.442.223.408
Proyección de Ingresos Mensuales Netos de los Locatarios:	\$1.211.952.444
Porcentaje Comisión Variable sobre Ingresos Netos Locatarios:	2,0%
Ingresos Mensuales Variables Potenciales por Comisiones a Locatarios:	\$24.239.049
Total de Ingresos Mensuales	\$90.603.699
Total de Ingresos Anuales	\$1.087.244.387

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna Vitacura

Tabla N°25 – Información del Mercado de Restaurantes en Vitacura

Comuna:	Vitacura
Cantidad de Restaurantes:	39
Metros Cuadrados Promedio por Restaurant:	150
Ingresos Fijos Potenciales por Arriendo de Local (UF):	UF 8.775
Valor UF en pesos (al 21 de Enero de 2018):	\$26.813
Ingresos Fijos Potenciales por Arriendo de Local (\$):	\$235.292.850
Cantidad de Clientes Diarios por Local:	300

Consumo Promedio Diario por Cliente:	\$14.568 (promedio todas las comunas)
Proyección de Ingresos Mensuales Brutos de los Locatarios:	\$5.113.337.539
Proyección de Ingresos Mensuales Netos de los Locatarios:	\$4.296.922.302
Porcentaje Comisión Variable sobre Ingresos Netos Locatarios:	2,0%
Ingresos Mensuales Variables Potenciales por Comisiones a Locatarios:	\$85.938.446
Total de Ingresos Mensuales	\$321.231.296
Total de Ingresos Anuales	\$3.854.775.552

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

Comuna Las Condes

Tabla N°26 – Información del Mercado de Restaurantes en Las Condes

Comuna:	Las Condes
Cantidad de Restaurantes:	55
Metros Cuadrados Promedio por Restaurant:	150
Ingresos Fijos Potenciales por Arriendo de Local (UF):	UF 12.375
Valor UF en pesos (al 21 de Enero de 2018):	\$26.813
Ingresos Fijos Potenciales por Arriendo de Local (\$):	\$331.823.250
Cantidad de Clientes Diarios por Local:	300
Consumo Promedio Diario por Cliente:	\$14.568 (promedio todas las comunas)
Proyección de Ingresos Mensuales Brutos de los Locatarios:	\$7.211.117.042
Proyección de Ingresos Mensuales Netos de los Locatarios:	\$6.059.762.220
Porcentaje Comisión Variable sobre Ingresos Netos Locatarios:	2,0%
Ingresos Mensuales Variables Potenciales por Comisiones a Locatarios:	\$121.195.244
Total de Ingresos Mensuales	\$453.018.494
Total de Ingresos Anuales	\$5.436.221.933

Fuente: Propia, en base a información provista por guía gastronómica 800.

- **Metros Cuadrados por Restaurant:** Se estableció el supuesto que cada restaurante puede utilizar en promedio 150 metros cuadrados.
- **Ingresos Fijos Potenciales por Arriendo de Local:** Se consideró que cada restaurante gasta en promedio 1UF por cada metro cuadrado arrendado. Lo anterior multiplicado por la cantidad de restaurantes emplazados en la comuna y por los metros cuadrados que en promedio utilizada cada restaurante, entrega como resultado el ingreso fijo potencial por concepto de arriendo de local.

- **Cantidad de Clientes Diarios por Local:** Se estableció el supuesto que cada restaurante recibe un promedio diario de 300 clientes al día.
- **Consumo Promedio Diario por Cliente:** De la información levantada en el Anexo N°1, se obtuvo que en promedio un cliente gasta \$14.568 en cada visita a un restaurante (el promedio se calculó considerando todos los restaurantes que registraban la información de consumo promedio, de todas las comunas).
- **Proyección de Ingresos Mensuales Brutos de los Locatarios:** Para calcular este ítem, se multiplicó la cantidad de restaurantes por los clientes que en promedio acuden diariamente, el resultado de lo anterior se multiplicó por la cantidad de días al mes (30) y por el consumo promedio por cliente.
- **Proyección de Ingresos Mensuales Netos de los Locatarios:** Para obtener este concepto, se tomó la proyección de ingresos mensuales brutos de los locatarios y se dividió por 1,19, con la finalidad de expresar el valor libre del impuesto al valor agregado (19%).
- **Ingresos Mensuales Variables Potenciales por Comisiones a Locatarios:** El ingreso mensual neto de los locatarios se multiplicó por una comisión promedio del 2%, dando como resultado el ingreso mensual variable potencial por concepto de comisiones.