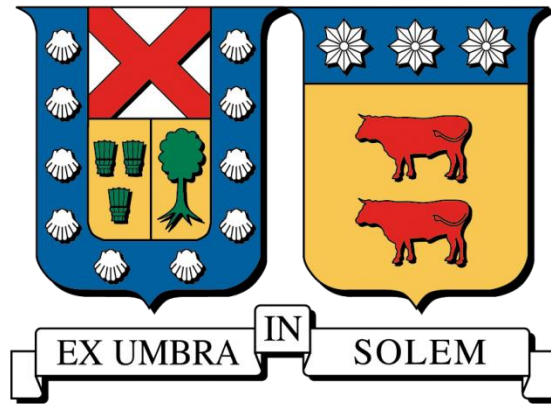


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL
SANTIAGO-CHILE



MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA UN EMPRENDIMIENTO GASTRONÓMICO GOURMET

PEDRO ANTONIO ZEBALLOS DUARTE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA:

DR. HUGO OSORIO

PROFESOR CORREFERENTE:

DR. LUIS ACOSTA

OCTUBRE 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El auge del emprendimiento en Chile es una realidad el día de hoy. Debido al gran aporte que representan para la economía de un país, tanto como para el crecimiento y desarrollo de este, los emprendedores se han visto cada vez más apoyados por las mejoras del sistema público, entre las cuales se encuentra la facilidad de la creación de una empresa, disminución de la tasa impositiva por conceptos de renta y la facilitación de financiamiento para nuevos proyectos. Al mismo tiempo la economía chilena es en la actualidad una de las más estables de la región, esto ha permitido que al igual que otras industrias, el mercado gastronómico se encuentre en constante crecimiento y es aquí donde se ha visto una oportunidad de negocio.

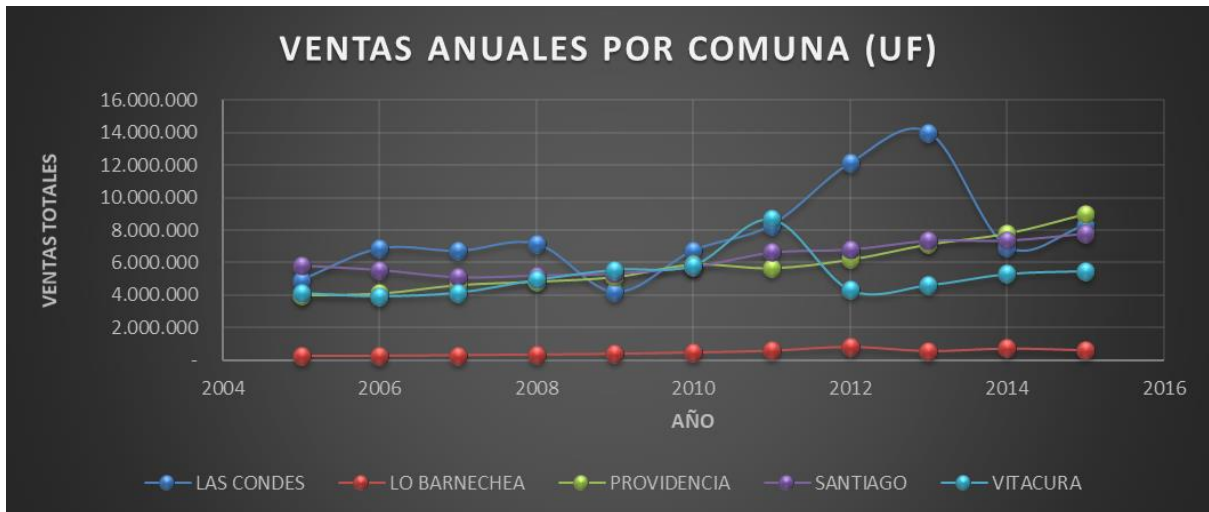
Se ha realizado una propuesta para aprovechar la oportunidad antes mencionada, dicha propuesta radica en un emprendimiento de restaurante basado en productos gourmet y en un servicio personalizado, diseñado para captar la atención del cliente.

Al llevar a cabo el plan de negocios, se ha logrado formular una estrategia operacional que cumpla con los objetivos planteados por el emprendimiento, además de determinar una estructura de capital óptima, con un 40% de deuda financiera y finalmente una evaluación financiera que obtuvo un VAN positivo de 1.646.938.236 de pesos y una tasa interna de retorno del 51,4%. Concluyendo finalmente que la propuesta de un emprendimiento gastronómico logra tomar la oportunidad de negocio y la transforma en un proyecto económicamente viable y por lo tanto se puede realizar.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

El panorama mundial del emprendimiento se perfila de manera muy positiva. Las naciones entienden la importancia del rol que cumplen las pequeñas y medianas empresas en la economía de un país y es que son los emprendedores los encargados de generar y poner en marcha las nuevas ideas y así establecer las bases del crecimiento y desarrollo. En el caso particular de Chile, las micro, pequeña y mediana empresa compone casi el 97% del total de compañías del país, albergando a más del 40% del total de trabajadores. Estas cifras se ven respaldadas por la información entregada por el Global Entrepreneurship Monitor (GME, 2018), que indica que cerca del 50% de las personas que no posee un negocio propio, ha manifestado la intención de emprender en los próximos tres años.

En lo referente al emprendimiento gastronómico, este está viviendo un periodo de crecimiento reflejado en la información entregada por el SII (2017) que indica que los restaurantes y bares del país registran ganancias cercanas a los 4700 millones de dólares al año, lo cual representa un incremento de un 42% con respecto al contexto que enfrentaban hace una década. Según esta misma entidad en la actualidad la industria a nivel nacional se compone por 42.639 empresas, con un crecimiento cercano al 40% en comparación con el año 2005. Del total de empresas nuevas la Región Metropolitana es quien más aporta con un 45%. Al estudiar la variable de cantidad de ventas, se puede hacer una separación por las principales comunas de la región, donde se puede observar que hay comunas como Las Condes y Vitacura que tienen mayor cantidad de ventas, sin embargo, han sido más inestables en el tiempo. Mientras que la comuna de Providencia ha mantenido un crecimiento consistente durante los diez años que se consideran en el registro, siempre con una leve tendencia al alza.



Al analizar el macroentorno en el que se desenvuelve la industria gastronómica se han encontrado una serie de oportunidades y amenazas que condicionan el mercado. Dentro de las principales amenazas, está el alto poder de negociación de los clientes y la alta cantidad de sustitutos que hay en el mercado. En las oportunidades se concluye que existe una posibilidad de aprovechar la situación actual del país en lo referente a la mano de obra disponible y la gran cantidad de proveedores de materias primas para el mercado gourmet.

A medida que estudio continuó se generaron nuevas necesidades de información, particularmente para tener un acercamiento directo con los participantes del mundo del emprendimiento y para crear la caracterización del perfil de los consumidores. Para la primera parte se optó por una serie de entrevistas con emprendedores que pudieron relatar su experiencia dentro del rubro, las principales conclusiones fueron lo importante de generar una publicidad apropiada para el emprendimiento, apoyado de las tecnologías de la información, particularmente de las redes sociales, así como también tener una noción del tiempo que toma la estabilización de la demanda y finalmente la importancia de mantener bajos costos variables que no perjudiquen la rentabilidad del proyecto.

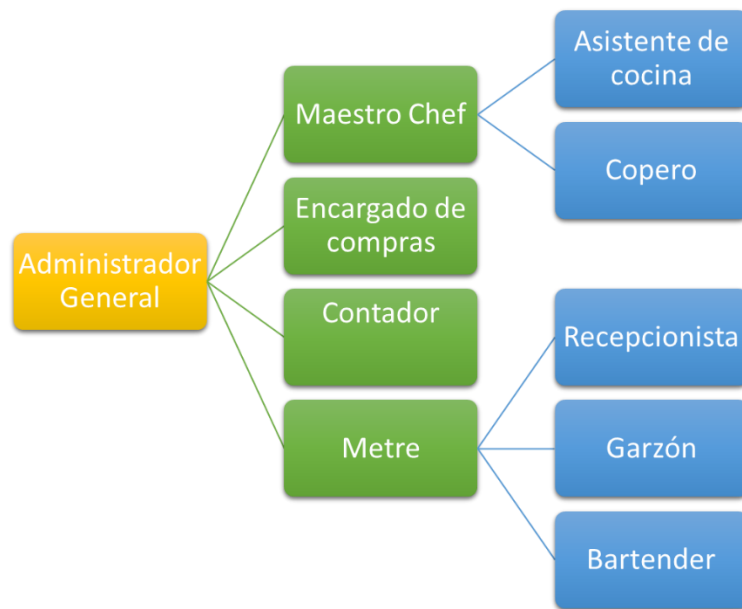
Para la caracterización del perfil de los consumidores fue realizado un estudio bibliográfico y una encuesta. Entre estos métodos se concluyó que los principales consumidores de los servicios gastronómicos en restaurant se ubican en los segmentos AB, C1a, C1b y C2. La mayoría de estos considera salir a comer como un pasatiempo, gastando en la actualidad en promedio unos \$6.500 pesos por persona en una comida. Una importante conclusión es que estos consumidores están abiertos a probar nuevas propuestas culinarias e incluso pagar un precio promedio superior al actual. En cuanto al perfil del consumidor de comidas gourmet, cerca del 67% de los jóvenes profesionales entre 25 y 35 años son consumidores de productos gourmet, así como también aquellas personas de más de 45 años con un alto nivel socioeconómico y estudios profesionales.

De la suma de todos estos antecedentes desprende la idea de que existe la oportunidad de un negocio en el rubro gastronómico, como respuesta a esta necesidad se formula la propuesta de un plan de negocios para un emprendimiento de restaurante basado en la comida gourmet.

El emprendimiento cuenta con una propuesta de valor basada en la novedad, calidad y customización. El servicio que se ofrece atiende el siguiente sistema: el cliente puede elegir una categoría previamente establecida de cinco platos o realizar su propia elección dentro de éstas, mientras que el garzón tratará de aconsejar a la persona de acuerdo con las preferencias que esta manifieste, además le sugerirá el mejor bebestible que acompañe dicha elección.

Fue realizado un estudio de mercado, el cual logró definir un universo potencial de clientes, el cual es aproximadamente de 1.805.120 personas y se estimó que en la comuna de Providencia ha existido una demanda de al menos 1.078.439 en el último año que tiene registro el SII (2015). El gran movimiento que existe en esta comuna por la industria gastronómica, la hace muy atractiva para sus participantes y entendiendo que existe el espacio para participar se ha decidido por localizar el emprendimiento en dicha comuna.

El plan operacional ubicó una posible plaza para el emprendimiento en el sector del barrio Italia, dentro de la comuna establecida. Dicho espacio cuenta las patentes en orden, por lo que la instalación para la puesta en marcha no requiere mayor tiempo. Además se han estimado todos los enseres necesarios para la operación regular y se ha definido el capital humano basado en el siguiente organigrama.



La evaluación económica entregó una tasa de descuento para el proyecto de 8,976% y se obtuvo un VAN positivo de 1.646.938.236 pesos cuando fue analizado sin necesidad de financiamiento externo, lo que implica que el proyecto es rentable y puede ser realizado. Mientras que la tasa interna de retorno fue de 51,4% y el período de recuperación de la inversión corresponde al *Año 4* del proyecto.

Un análisis de sensibilidad de las variables del proyecto muestra que hay una alta probabilidad (cercana al 84%) de que se obtengan resultados positivos (VAN mayor que 0) y además permitió dilucidar que los *costos variables* representan la variable es la más sensible por lo que se recomienda prestar especial atención para asegurar el éxito del proyecto, entregando un margen

de movimiento que indica que si estos costos crecen hasta representar un 60% de los *ingresos por venta* el proyecto se vuelve inviable económicamente.

Finalmente luego de los resultados entregados tanto por el estudio económico como por la formulación del plan de negocios, es posible concluir que el emprendimiento cumple con los objetivos planteados y resuelve la problemática con una propuesta de negocio que es viable tanto técnicamente como económicamente.

Tabla de contenidos

RESUMEN EJECUTIVO	1
RESUMEN Y CONCLUSIONES.....	2
1. Introducción	11
2. Problema de Investigación.....	12
3. Objetivos.....	14
3.1. Objetivo General	14
3.2. Objetivos Específicos.....	14
4. Alcance	15
5. Metodología	16
6. Estado del arte.....	17
6.1. Antecedentes del estado de arte	17
6.1.1. Descripción de la industria	17
6.1.2. Análisis de externo	20
6.1.3. Entrevistas con emprendedores	25
6.1.4. Perfil del consumidor.....	26
6.1.5. Encuesta	29
6.1.6. Conclusiones.....	32
6.2. Marco teórico del estado del arte	33
6.2.1. Emprendimiento.....	33
6.2.2. La industria de la comida Gourmet.....	40
6.2.3. Financiamiento para emprendimientos.....	42
6.2.4. Plan de Negocios	44
6.2.5. Conclusiones.....	46
7. Desarrollo del estudio.....	48
7.1. Descripción de la propuesta.....	48
7.1.1. Descripción de la empresa.....	49
7.1.2. Definición del servicio.....	49
7.1.3. Modelo CANVAS	50
7.2. Análisis del mercado	54
7.2.1. Universo potencial de consumidores y ventas	54
7.2.2. Estimación de demanda actual en la comuna de Providencia	55
7.2.3. Demanda del emprendimiento.....	57

7.3. Plan operacional.....	57
7.3.1. Operación	57
7.3.2. Estudio técnico	58
7.3.3. Estudio de costos.....	65
7.3.4. Depreciaciones	68
7.3.5. Estudio Legal y Tributario	68
7.4. Plan financiero	70
7.4.1. Ingresos	70
7.4.2. Capital de trabajo	71
7.4.3. Tasa de descuento	72
7.4.4. Financiamiento	73
7.4.5. Flujo de caja.....	74
7.4.6. Análisis de sensibilidad	78
7.4.7. Conclusiones.....	83
8. Conclusiones del estudio	85
9. Referencias	87
10. Anexos	89
10.1. Anexo A. Cantidad de empresas por rubro Restaurante.	89
10.2. Anexo B. Modelo fuerzas de Porter	90
10.3. Anexo C. Descripción de los grupos socioeconómicos según AIM. 2018.....	93
10.4. Anexo D. Encuesta de mercado, perfil del consumidor.....	94
10.5. Anexo E. Respuestas de la encuesta.....	98
10.6. Anexo F. Cuadro modelo de negocios CANVAS.....	106
10.7. Anexo G. VAN y TIR	108
10.8. Anexo H. Listado de inversiones.....	110
10.9. Anexo I. Tabla de depreciaciones.....	112
10.10. Anexo J. Proyección demanda primeros años	115
10.11. Anexo K. Evolución del WACC según porcentaje de financiamiento	116
10.12. Anexo L. IPC 2000-2019.....	117
10.13. Anexo M. Flujo de caja sin deuda.....	118
10.14. Anexo N. Flujo de caja con deuda	119
10.15. Anexo O. Rangos para análisis de tornado	120
10.16. Anexo P. Rangos y elasticidad, análisis spider	120

Tablas

Tabla 1 Crecimiento de cantidad de empresas por región entre los años 2005-2015.	17
Tabla 2. Crecimiento de cantidad de empresas ponderado, entre los años 2005-2015.	18
Tabla 3. Total de ventas año 2015 en restaurantes, pubs y cantinas en la comuna de Providencia.	55
Tabla 4. Cálculo tamaño del mercado.	56
Tabla 5. Total de ventas por empresa en la comuna de Providencia.	56
Tabla 6. Listado de equipos y utensilios.	61
Tabla 7. Lista de cargos y responsabilidades dentro de la empresa.	62
Tabla 8. Cálculo de precio promedio.	65
Tabla 9. Costos de inversiones, valores sin IVA.	66
Tabla 10. Gastos de inversión inicial.	66
Tabla 11. Sueldos por cargo.	67
Tabla 12. Sueldos por cargo.	68
Tabla 13. Depreciación primer año.	68
Tabla 14. Ingreso por ventas.	70
Tabla 15. Máximo déficit acumulado.	72
Tabla 16. Tasa de descuento proyecto puro.	73
Tabla 17. Tasa de descuento proyecto financiado.	73
Tabla 18. Crecimiento de ventas (UF) entre años 2005 y 2015 en Las Condes, Providencia, Vitacura, Santiago y Lo Barnechea.	75
Tabla 19. Flujo de caja sin deuda.	76
Tabla 20. VAN y TIR del proyecto sin deuda.	76
Tabla 21. Flujo de caja con deuda.	77
Tabla 22. VAN y TIR proyecto con deuda.	78
Tabla 23. Variables por sensibilizar.	78

Gráficos

Gráfico 1. Ventas en el rubro Restaurante, por comuna, años 2005-2015.	19
Gráfico 2. Principales factores para la elección de un restaurante.	27
Gráfico 3. Gasto promedio mensual por hogar en alimentos preparados, según quintil.	28
Gráfico 4. Promedio de gasto por persona según horario de comida.	31
Gráfico 5. Motivos del fracaso en emprendimientos.	40
Gráfico 6. Población de la Región Metropolitana por GSE.	54
Gráfico 7. Potencial de ventas al año en UF.	55
Gráfico 8. Certeza de obtención de VAN superior a 0.	79
Gráfico 9. Certeza de TIR superior al Rm.	80
Gráfico 10. Sensibilidad: VAN.	81
Gráfico 11. Análisis de tornado.	82
Gráfico 12. Análisis Spider.	83

Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo cinco fuerzas de Porter	23
Ilustración 2. Oportunidades y amenazas.....	24
Ilustración 3. Nivel de educación de los micro emprendedores en Chile.....	37
Ilustración 4. Micro emprendedores según tramo etario.....	38
Ilustración 5. Fuentes de financiamiento de emprendedores en Chile.....	39
Ilustración 6. Modelo CANVAS propuesto.....	53
Ilustración 7. Flujo de trabajo	58
Ilustración 8. Instalaciones del local	59
Ilustración 9. Salón principal y mobiliario	59
Ilustración 10. Layout.....	60
Ilustración 11. Organigrama.....	63
Ilustración 12. Proceso de creación de empresas	70

Ecuaciones

Ecuación 1. Número de muestras necesarias	30
---	----

1. Introducción

El emprendimiento a nivel mundial tiene un rol fundamental en la economía de un país. Son los emprendedores los encargados de generar y poner en marcha las nuevas ideas y de esta manera plantar semillas de lo que será el crecimiento y desarrollo de la economía de un país. En Chile el mayor porcentaje de los emprendedores están categorizados dentro de la micro, pequeña y mediana empresa. Según los datos entregados por la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (Ministerio de Economía, 2019) del total de empresas en Chile, las pymes representan un 52,5% y emplean al 38,7% de los trabajadores mientras que las microempresas corresponden al 44,4% y se encargan de emplear al 5% de los trabajadores del país.

En Chile emprender es una oportunidad que tiene mucho potencial, la estabilidad económica del país con respecto a la región ha permitido el desarrollo las políticas públicas que fomentan la creación de nuevas empresas, apoyando su desarrollo a través de beneficios especiales, como el descuento en la tasa de impuestos, entre otros. Además, las nuevas tecnologías representan una nueva herramienta con la que el emprendedor puede apoyar el desarrollo de su negocio.

En nuestro país el principal rubro al cual los emprendedores eligen apuntar sus intereses es el rubro gastronómico, dentro de este sector los servicios más importantes son el de restaurante y de productos comestibles para su distribución. Se trata de un mercado dinámico, donde los consumidores son muy sensibles con respecto a los precios, las nuevas tendencias e incluso las dietas de moda. Sin embargo, esto mismo ha permitido la aparición de nichos de mercado, enfocados en satisfacer estas específicas necesidades, generando un crecimiento constante en esta industria.

2. Problema de Investigación

El negocio de la comida está viviendo un período de renovación. El denominado mercado gourmet es la última tendencia en la industria de la comida, para entenderlo es importante definir su significado. El término “gourmet” llegó originalmente al idioma inglés desde el francés, y denota una persona que demuestra intereses discriminatorios e informados con respecto a la comida (Davidson, 2006). Las principales características de este formato de comida son los ingredientes premium, recetas experimentales y por sobre todo la fusión de comidas originales de regiones que no tienen nada en común y sin embargo han encontrado un punto de conexión a través de la gastronomía.

En lo referente al mercado de la industria gourmet, se ha apreciado un importante incremento en el interés a nivel mundial por este tipo de productos, particularmente en los principales mercados de Europa y Estados Unidos. En tanto Chile no se queda atrás, nuestro país es un gran productor de materias primas que son catalogadas como productos gourmet, pero no solo eso, sino que además ha habido un auge de la oferta gastronómica gourmet. Y es que el cliente chileno es un cliente de gran potencial, que se ha ido acostumbrando a una comida de mejor nivel, con sabores novedosos, mezclas e incluso texturas que antes no se encontraban fácilmente.

Estos antecedentes plantean la problemática de una oportunidad de negocio, de donde nace la idea de un emprendimiento que responda a la necesidad de este creciente mercado, siempre considerando los elementos antes expuestos y entregando una alternativa completa a lo que se está demandando, resguardando mantener los estándares exigidos por los clientes y al mismo tiempo cumpliendo con una misión de entregar un servicio completo con bases de la sustentabilidad del negocio.

Para esto se desarrollará un modelo de plan de negocios de un emprendimiento, donde se estudiarán todos los factores que son necesarios considerar para determinar la factibilidad del proyecto, encontrar la tasa de descuento acertada al rubro y además de generar un modelo que sea posible replicar en otras áreas y zonas del país.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Proponer y diseñar un plan de negocios para un emprendimiento en el rubro gastronómico basado en los elementos de la comida gourmet, mediante un proceso de evaluación de proyecto. Para generar un modelo replicable de emprendimiento en una región distinta.

3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del emprendimiento gastronómico en Chile mediante un estudio del macroentorno y entrevistas con expertos, e identificar las principales características del perfil del consumidor objetivo a través de un estudio descriptivo y una encuesta.
- Analizar las distintas metodologías y herramientas que implica un modelo de negocio, mediante un estudio bibliográfico, para el desarrollo de un emprendimiento con productos gourmet.
- Proponer y evaluar un modelo de negocios para un emprendimiento gourmet, a través de la metodología del flujo de caja descontado para concluir si el proyecto es rentable.

4. Alcance

Este estudio se encuentra circunscrito en el área gastronómica a nivel nacional y será de carácter descriptivo, es decir, se identificarán y definirán las propiedades específicas, características y rasgos más importantes de las variables, esto a través de la recolección de datos, donde finalmente se puedan realizar mediciones y correlaciones para obtener un patrón de comportamiento de dichas variables con el fin de concluir sobre su influencia en los objetivos específicos del proyecto.

5. Metodología

Los objetivos específicos planteados anteriormente dividen esta investigación en tres grandes estudios, para los cuales se utilizarán distintas metodologías según corresponda en cada caso.

Para la descripción de la situación actual fue necesario realizar un estudio cualitativo del macroentorno del rubro gastronómico, donde se hizo énfasis en encontrar las amenazas y oportunidades que existen en el mercado, esto apoyado por el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Además, se realizó un estudio de mercado con el objetivo de aproximar la investigación teórica a la práctica real, donde se llevaron a cabo una serie de entrevistas con emprendedores del rubro gastronómico en las cuales se les solicitó una descripción del mercado y sus características basado en su propia experiencia.

Tanto como para el diseño del plan de negocios como para la caracterización del consumidor objetivo, se realizó un estudio bibliográfico que permitió generar un marco teórico del emprendimiento y del rubro gastronómico. El diseño de plan de negocios también fue apoyado por el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur 2013), mientras que luego se determinó que más información era requerida para la caracterización del usuario por lo que fue diseñada una encuesta que permitiría recopilar y analizar dicha información.

Finalmente, después de los estudios recién comentados se procedió a la formulación de una propuesta de negocio, la cual fue evaluada económicamente a través del método de flujo de caja descontado, utilizando indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de inversión (Payback), terminando con un análisis de sensibilidad a través de una simulación de Montecarlo que permitió identificar las variables críticas del proyecto.

6. Estado del arte

6.1. Antecedentes del estado de arte

6.1.1. Descripción de la industria

La industria en la que se desarrolla este emprendimiento es la del mercado gastronómico en Chile, según cifras del SII (2016) el total de empresas cuyo rubro es clasificado como *Restaurantes, Bares y Cantinas* es de 42.639 a nivel nacional, en contraste al año 2005 donde solo habían 30.513. Es decir, a nivel nacional hay 12.116 nuevas empresas que brindan dicho servicio, lo que representa un incremento cercano al 40%. En el Anexo A se puede ver la información detallada del crecimiento a nivel país. Esto explica que el mercado se encuentra en un constante crecimiento y soporta la idea de un emprendimiento en esta industria.

Para entender el panorama a nivel regional, se ha realizado un análisis estadístico descriptivo del crecimiento de la cantidad de empresas en cada región del país. Como se observa en la Tabla 1, las regiones que mayor aumento porcentual han tenido son la Región de Antofagasta, Arica y Parinacota y Metropolitana.

Tabla 1 Crecimiento de cantidad de empresas por región entre los años 2005-2015.

Región	% Crecimiento
I DE TARAPACA	58,33%
II DE ANTOFAGASTA	64,28%
III DE ATACAMA	53,44%
IV DE COQUIMBO	46,66%
V DE VALPARAISO	32,25%
VI DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO OHIGGINS	19,46%
VII DEL MAULE	27,29%
VIII DEL BIO BIO	35,92%
IX DE LA ARAUCANIA	28,04%
X DE LOS LAGOS	22,89%
XI AISEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	21,90%
XII DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA	8,43%
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	58,66%

XIV DE LOS RIOS	28,81%
XV DE ARICA Y PARINACOTA	62,25%

Fuente: SII

Sin embargo, estas tasas de crecimiento solo consideran la región de manera independiente, al hacer el mismo análisis, pero ponderando por el total del crecimiento en el país, se observa que las regiones que más han crecido son la Metropolitana, Valparaíso y del Bío Bío. En la tabla 2 está representado dicho crecimiento ponderado, donde se ve que por lejos la región Metropolitana con un 45% es la que mayor crecimiento ha tenido, seguida por Bío Bío con un 9,76% y Valparaíso con un 8,46%.

Tabla 2. Crecimiento de cantidad de empresas ponderado, entre los años 2005-2015.

Región	Unidades	%ponderado
I DE TARAPACA	413	3,41%
II DE ANTOFAGASTA	682	5,63%
III DE ATACAMA	334	2,76%
IV DE COQUIMBO	593	4,89%
V DE VALPARAISO	1025	8,46%
VI DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO OHIGGINS	303	2,50%
VII DEL MAULE	584	4,82%
VIII DEL BIO BIO	1182	9,76%
IX DE LA ARAUCANIA	445	3,67%
X DE LOS LAGOS	385	3,18%
XI AISEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	53	0,44%
XII DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA	37	0,31%
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	5542	45,74%
XIV DE LOS RIOS	223	1,84%
XV DE ARICA Y PARINACOTA	315	2,60%
Total de empresas creadas	12116	100,00%

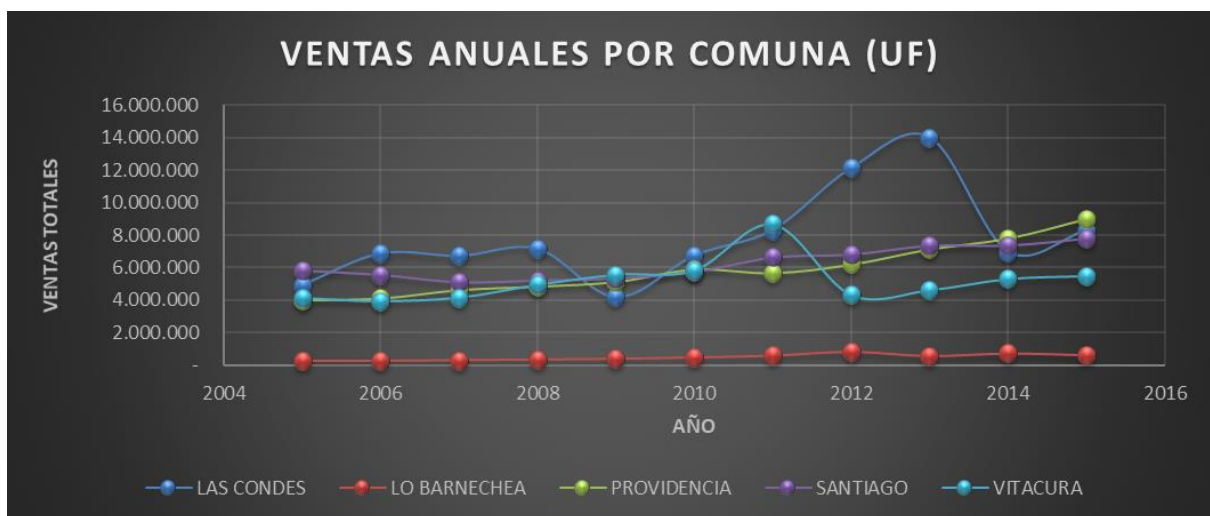
Fuente: SII

En base a esta información es que se ha decidido que la Región Metropolitana es el lugar donde la industria cada vez tiene más espacio, este crecimiento se ha mantenido durante los diez años de registro, por lo tanto, existe una oportunidad de negocio en esta región.

Mientras que, al hacer un acercamiento a nivel comunal, han sido estudiados los registros por rubro y comuna que tiene el SII (2005 al 2015), donde se consideraron las comunas que poseen mayor cantidad de habitantes del sector socioeconómico que compete al cliente potencial (el cual es descrito más adelante en este mismo capítulo), entre todas ellas la comuna de Providencia resalta como la más atractiva, esto por los antecedentes que se presentan a continuación.

El gráfico 1 presenta la evolución de las ventas (UF) por comuna desde el 2005 al 2015, como se puede apreciar, hay comunas como Las Condes y Vitacura que tienen mayor cantidad de ventas, sin embargo, han sido más inestables en el tiempo. Mientras que la comuna de Providencia ha mantenido un crecimiento consistente durante los diez años que se consideran en el registro, siempre con una leve tendencia al alza.

Gráfico 1. Ventas en el rubro Restaurante, por comuna, años 2005-2015.



Fuente: SII

Otra ventaja que considera la comuna de Providencia es que allí se encuentra el Barrio Italia, un sector en alto crecimiento y que según señala Giovanna Bravo, Broker RE/MAX Select Ñuñoa,

en una entrevista para www.economiaynegocios.cl, “el Barrio Italia se ha convertido en un sector destacado por su fácil acceso y amplia oferta gastronómica”.

6.1.2. Análisis de externo

El análisis externo tiene como objetivo entregar información sobre las amenazas y oportunidades que pueda encontrar la empresa en el mercado que planea desenvolverse. A continuación, se muestra el análisis realizado utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (ver Anexo B).

6.1.2.1. Amenaza de nuevos participantes

La amenaza de nuevos competidores dentro de la industria de los restaurantes podría considerarse bastante baja. Esto es debido a las barreras de entrada que existen para poder entrar a este tipo de negocios. A continuación, se detallan las más importantes barreras.

- a) Requiere una alta inversión inicial. Es necesario considerar la compra o arriendo del local donde se ubicará el restaurante, además de las modificaciones que éste necesite para poder implementar el tipo de negocio deseado, los implementos requeridos para la operación tales como cocina, mesas, sillas, estufas, entre otros. Todos estos elementos
- b) Ubicación. Los lugares con mayor concurrencia de público, con el ambiente apropiado para el desarrollo de estos negocios escasean dentro de Santiago, lo que no significa que no haya disponibilidad, pero si a elevados costos.
- c) Alta oferta. Como ha sido descrito anteriormente, este mercado se encuentra constantemente en crecimiento en los últimos años. Este aumento de la oferta ha provocado que para poder sostener un proyecto en el largo plazo es necesario generar una gran diferenciación con respecto a la competencia.

Todo esto hace que la amenaza de nuevos participantes sea relativamente baja en este tipo de mercado pues a pesar de ser un tipo de negocio fácilmente copiable, el precio a cobrar por servicio no puede ser tan elevado en un local nuevo y los costos de invertir son altos.

6.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Para este tipo de negocio, los insumos son un factor fundamental. Chile es un país que posee una amplia oferta de materias primas para la industria gastronómica. Los terminales de Santiago se ven abastecidos diariamente de productos del mar, verduras y carnes rojas entre otras. Por lo tanto, es posible afirmar que la oferta de proveedores para la industria de los alimentos es bastante amplia. No hay grandes costos de cambiarse de un proveedor a otro, esto se traduce en que el poder de negociación de los proveedores es bastante bajo.

6.1.2.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se define por dos principales características de la industria. La primera es la amplia oferta que encuentran los clientes al momento de elegir un lugar donde comer. Si bien todos los locales buscan satisfacer la misma necesidad, el servicio y producto es relativamente distinto. Se puede considerar que el cliente adquiere entonces un gran poder de negociación al enfrentarse a esta amplia variedad de ofertas. Por otro lado, la otra característica que favorece el poder de los clientes es el nulo costo que tiene cambiarse de un restaurante a otro, ya que el cliente puede cambiar de proveedor de servicios de manera muy rápida y sin que esto le signifique un mayor costo.

6.1.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

En este punto vuelve a tomar relevancia el tema de la diferenciación. Esta fuerza de Porter hace referencia a los productos o servicios que buscan satisfacer la misma necesidad que la

empresa. En este sentido ya se ha expuesto la gran cantidad de oferta existente en el mercado, por lo que, si la propuesta de valor presentada logra marcar una diferencia y con esto una fidelización por parte del cliente, es posible disminuir la amenaza de servicios sustitutos.

6.1.2.5. Rivalidad entre competidores existente

Este punto trata sobre las características de los participantes que componen el mercado actual, e implica factores como la cuota de mercado y la capacidad de cada empresa de retener a sus clientes. En este sentido en la comuna de Providencia, según el último registro del SII (2015) cuenta con 607 empresas dentro del rubro Restaurantes, Bares y Cantinas. Dichas empresas registraron ventas por 9.003.067 UF, en una mirada amplia, el promedio de ventas por empresa es de 14.832 UF aproximadamente con un registro promedio de 31 personas por establecimiento. Como se puede apreciar, el número de competidores es muy alto y si se mantiene la tendencia debería seguir aumentando, esto es un indicio de que hay una alta rivalidad entre los competidores del mercado actual.

En la ilustración 1 se aprecia el esquema del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Ilustración 1. Modelo cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

6.1.2.6. Oportunidades y Amenazas

Una vez realizado el análisis externo de la empresa, es posible determinar las principales amenazas y oportunidades que ésta podría enfrentar.

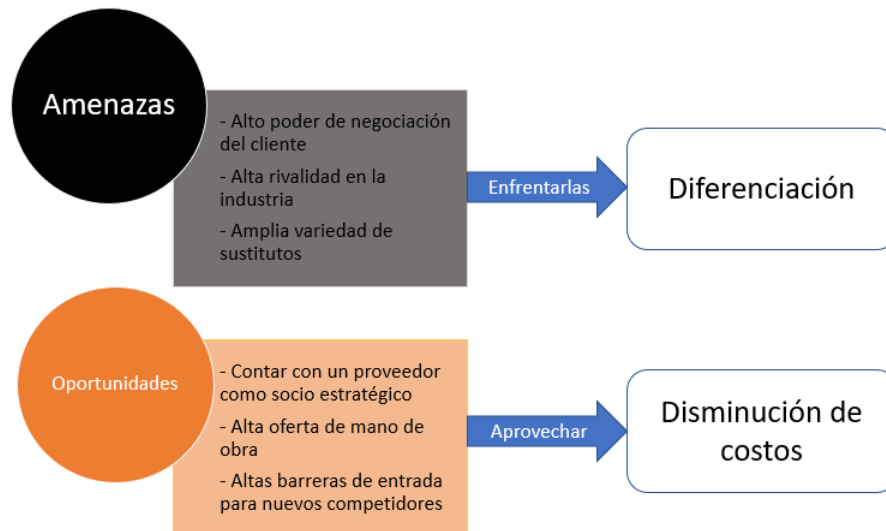
- a) Amenazas: El alto poder de negociación de los clientes, la posibilidad de encontrar servicios sustitutos de manera fácil y la alta rivalidad dentro de la industria son las mayores amenazas que puede encontrar el emprendimiento. Cuando coinciden estas variables, es un indicador de que se trata una industria de bajo atractivo, pues el potencial de ganancia para cada participante se ve disminuido. Para enfrentar este tipo de amenazas es fundamental contar con una ventaja competitiva sustentable en el tiempo que permita en primera

instancia diferenciar el emprendimiento de la competencia, para luego enfocarse en la fidelización del cliente.

- b) Oportunidades: Hay una gran oportunidad en encontrar un socio estratégico entre la gran cantidad de proveedores, lo que permite reducción de costos y mejor rotación de inventarios. Además, se está optando por un mercado en el que, según las cifras expuestas anteriormente, se ha encontrado en constante crecimiento y se proyecta que siga así. Otra oportunidad con respecto a los proveedores es el incipiente aumento en la mano de obra disponible, lo que si bien en términos microeconómicos debería significar una disminución en el precio (sueldo) esto no se da por la existencia del sueldo mínimo, pero si es posible encontrar una mayor cantidad de personas dispuestas a trabajar por este sueldo, lo que implica un menor costo para la empresa.

En la ilustración 2 están señaladas las principales amenazas, cómo enfrentarlas, así como también las oportunidades y que se espera obtener de ellas.

Ilustración 2. Oportunidades y amenazas.



Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. Entrevistas con emprendedores

Para lograr un acercamiento más real al contexto del emprendimiento, se ha procedido a entablar conversaciones con distintos participantes del rubro que puedan dar su opinión y aportar con su experiencia en temas como la demanda de clientes, los costos y los tiempos que se manejan en un emprendimiento. Para esto se ha conversado con Cristián Campos, quien fue administrador del local Restobar *Road House*, de la comuna de Providencia, Ricardo Yanqui dueño y cofundador de *Glück*, un restaurante ubicado en Ñuñoa y finalmente con Osvaldo Cuadrado, dueño del local *Apíadate de mí*, ubicado en la comuna de Providencia.

Entre los temas conversados, al momento de preguntarles por la diferencia entre la demanda presente del local con respecto a la que tuvieron los primeros meses, el consenso es que la cantidad de clientes en el comienzo era aproximadamente de un 35% a un 50% de la demanda actual. También se les preguntó por el tiempo que se había demorado en estabilizar la demanda, donde las respuestas variaron un poco, para el local Road House tomó cerca de ocho a diez meses, mientras que para *Glück* fueron casi 18 meses, finalmente, para el local de Osvaldo Cuadrado ha sido un año aproximadamente.

Por el lado del marketing y publicidad de sus locales, todos destacaron lo fundamental de aprovechar las herramientas tecnológicas que hoy se encuentran disponibles. En este punto Osvaldo comentó que dos meses antes de abrir las puertas de su emprendimiento al público, realizó una intensa campaña por redes sociales (Instagram) promocionando la pronta apertura del local, lo que les permitió generar una demanda importante desde el primer día de funcionamiento.

Para tener una referencia sobre como proyectar los costos variables del emprendimiento, se les preguntó por una estimación con respecto a un porcentaje del ingreso por ventas, mientras que

Cristián señaló que para ellos el porcentaje de utilidad operacional era de entre 40% a 45%, es decir unos costos variables que correspondían a casi un 60% del ingreso por ventas, tanto Osvaldo como Ricardo estos costos representaban cerca de un 50% de sus ingresos.

Finalmente, todos señalaron que, en cuanto a costos, el ítem de remuneraciones siempre es un punto muy importante, pues por lo general tiende a ser bastante elevado, disminuyendo la utilidad operacional.

6.1.4. Perfil del consumidor

El éxito de un negocio tiene como uno de sus pilares fundamentales el conocer al consumidor al que se quiere dirigir y para establecer dicha comunicación se lleva a cabo una segmentación que permita encontrar los canales apropiados y de esta forma crear un vínculo que sea sostenible con el tiempo. Un primer acercamiento puede ser el proporcionado por el IVEX (2008), que indica que los consumidores gourmet son personas cosmopolitas, de gustos refinados, con alta capacidad económica y disposición a pagar un mayor precio con tal de que el producto cumpla con calidad, satisfacción, exclusividad e innovación esperada.

En general el consumidor chileno sigue las tendencias mundiales de consumo, tiene una clara preferencia por los ingredientes locales y de calidad. En el gráfico 2 se pueden ver los resultados de una encuesta realizada por AlixPartners (2016) a los consumidores a nivel mundial de la industria de servicios gastronómicos, donde establecen sus preferencias al momento de elegir un restaurante. Se puede observar como con el 62% el factor calidad de la comida es el preferido por los consumidores, los cuales también agregaron que los alimentos recién hechos con ingredientes locales y frescos conforman el elemento fundamental para la elección del sitio donde comer.

Gráfico 2. Principales factores para la elección de un restaurante.

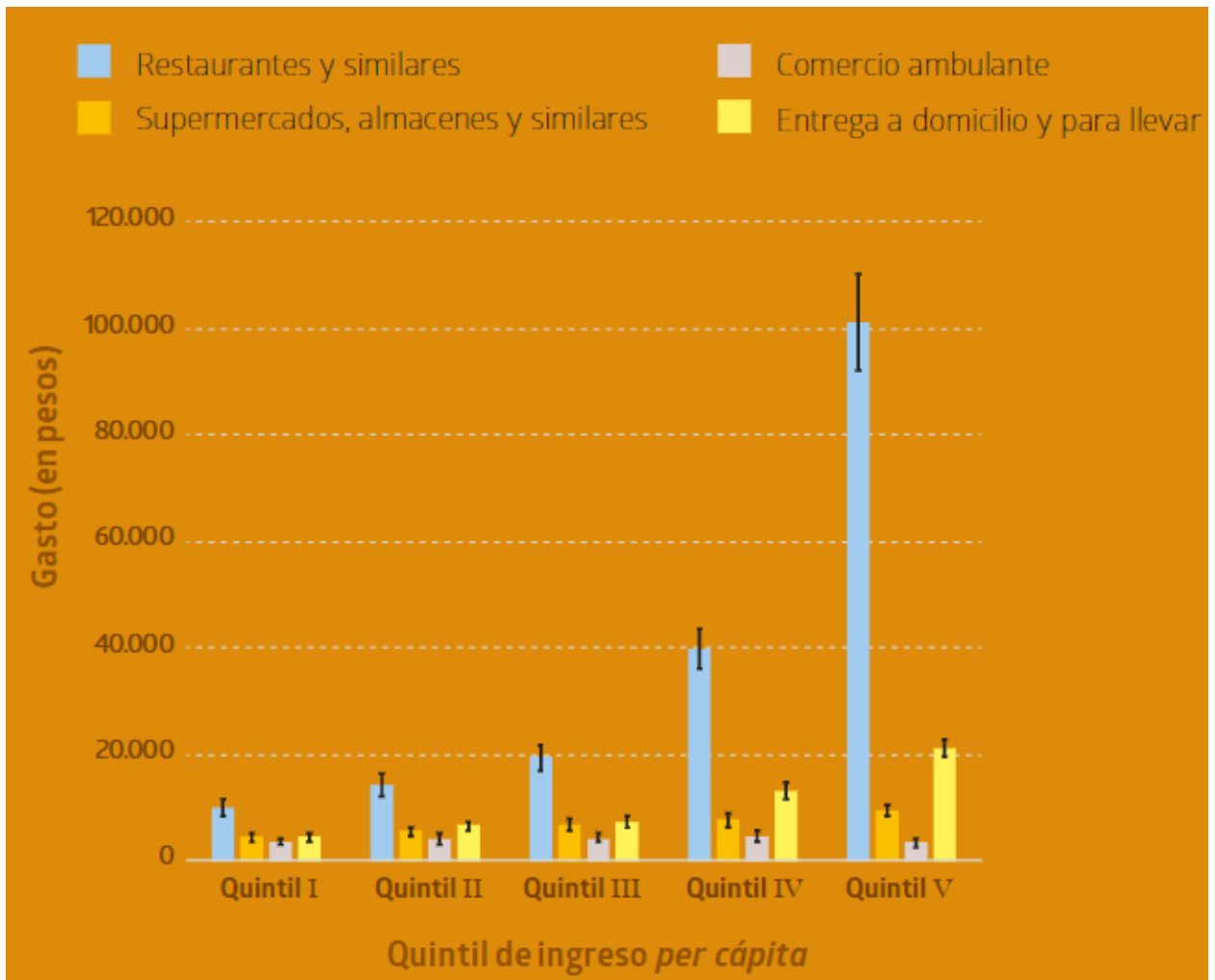


Fuente: AlixPartners (2016)

Un estudio de mercado realizado por ProChile (2009) plantea que el perfil del consumidor gourmet en Chile es de una persona mayor de 45 años con un alto nivel socioeconómico y de estudios. Además, se le suma el grupo de adultos jóvenes, entre los 25 y 34 años, que poseen estudios superiores y un buen poder adquisitivo suelen comprar productos del estilo gourmet para ellos mismos como una recompensa por sus logros obtenidos. Este mismo estudio señala que hace 20 años atrás la edad de los consumidores de la industria Gourmet sobrepasaba los 60, sin embargo, en la actualidad se detecta que cerca del 67% de las personas entre 25 y 35 años son consumidores de este tipo de productos. Esta información se puede complementar con la proporcionada por el INE (2018) que indica que cerca de un 5,6% del gasto promedio mensual de los hogares se gasta en alimentos y bebidas listos para su consumo. Dentro de ese gasto el 96,9% es utilizado en restaurantes, almacenes y supermercados entre otros. Al momento de segmentar por nivel socioeconómico, en el mismo estudio se aprecia una importante brecha entre el quintil de ingresos

más altos en comparación con los cuatro restantes, tal como se puede apreciar en el gráfico 3, el gasto promedio en el quintil más alto es diez veces el gasto del quintil más bajo. Además, también se aprecia que el restaurante es por lejos el lugar más utilizado por los consumidores.

Gráfico 3. Gasto promedio mensual por hogar en alimentos preparados, según quintil



Fuente: INE, VIII Encuesta de presupuestos familiares.

Desde el punto de vista del marketing, la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM, 2018) propone el llamado *Índice Socioeconómico*, el cual asigna un puntaje basado en tres indicadores que son el tramo per cápita equivalente, nivel de educación del principal sostenedor

del hogar y el nivel ocupacional de éste. En el Anexo C se encuentra la información descriptiva de cada uno de los segmentos que componen este tipo de clasificación.

Al cruzar la información del INE y de la AIM se obtiene que los consumidores efectivos de los servicios gastronómicos en restaurant se ubican en los segmentos AB, C1a, C1b y C2 los cuales se localizan principalmente en las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Providencia y Vitacura, según la distribución de segmentos socioeconómicos presentado por AIM.

6.1.5. Encuesta

Debido al requerimiento de información para poder tener una mayor claridad y certeza sobre el perfil de los consumidores, es que se ha diseñado una encuesta, Los principales objetivos de la encuesta son además de obtener una descripción del consumidor, poder generar información que respalde la proyección de ingresos y la toma de decisiones con respecto al modelo de negocio.

Para el diseño de la encuesta fue considerado un muestreo no probabilístico por conveniencia, esto debido a que no se sabe la probabilidad de encontrar individuos que cumplan exactamente con los rasgos estudiados anteriormente. Por lo que se definió un grupo objetivo de personas mayores de 18 años, pertenecientes a la Región Metropolitana. La encuesta puede ser revisada en el anexo D, mientras que los resultados de cada pregunta se encuentran en el Anexo E. En la ecuación 1 está expresada la fórmula para la estimación del tamaño de la muestra. Las variables utilizadas son:

N: tamaño de la población. En este caso la población a estudiar es el sector socioeconómico AB, C1a, C1b y C2, por lo que el tamaño es superior a 100.000 lo que se considera como una población infinita

e: margen de error (porcentaje expresado en decimales), en este caso se consideró un margen de error del 7%

Z: valor de z según nivel de confianza exigido. Para esta encuesta se utilizó un nivel de confianza del 95%, lo que corresponde a un valor de z de 1,96.

p: probabilidad de que la persona encuestada cumpla con el criterio del estudio. Se utilizó una probabilidad del 50%

Finalmente, el número de muestras necesarias para la encuesta es de 191. Al llevar la encuesta a la práctica se consiguieron un total de 200 muestras, lo que disminuyó el error de 7% a un 6,84%.

Ecuación 1. Número de muestras necesarias

$$191 = \frac{1,96^2 * \left(1 - \frac{0,05}{2}\right) * 0,5 * 0,5}{7\%^2}$$

Fuente: Elaboración propia.

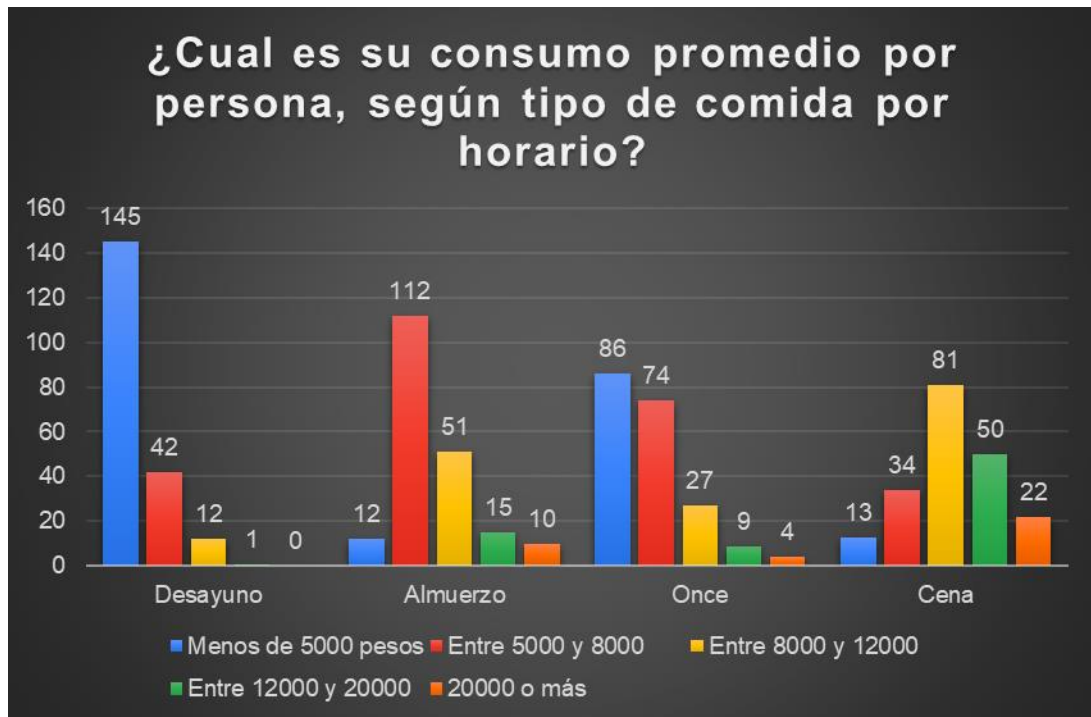
6.1.5.1. Principales resultados de la encuesta.

a) Motivación, horarios: según lo observado casi un 79% de los encuestados decide ir a comer afuera como un pasatiempo, ya sea como salida en pareja (42,3%), encuentro social (23,1%) o simplemente por degustar comida (13,5%). Esto ratifica que el consumidor promedio asimila ir a comer como una actividad de distracción, dejando sólo con un 12% aquellas visitas a restaurante por motivos de colación o reuniones de trabajo.

Por otro lado, la comida preferida según el horario de visita al restaurante es la cena, lo que es consecuente con la motivación de los usuarios pues la cena toma parte en los horarios posteriores a la salida del trabajo.

b) Gasto promedio por visita: los resultados que se aprecian en el gráfico 3, muestran que todas las comidas, a excepción de la once, tienen una clara tendencia por un mismo monto de gasto promedio. Al considerar sólo la opción de la cena, a diferencia de las demás comidas, se aprecia un alza en el gasto por persona, donde un 76,5% asegura gastar sobre 8.000 pesos por consumidor en cada visita a un restaurante. Por otro lado, al momento de preguntarles a los clientes la disponibilidad a pagar ante una propuesta innovadora el 35% señaló estar dispuesto a pagar entre 12.000 y 18.000 pesos por persona, mientras que el 34,5% dijo estar de acuerdo con pagar entre 8.000 y 12.000 pesos, lo que implica que casi el 70% está dispuesto a pagar más de 8.000 pesos por persona, superando los 6.500 pesos promedio, del rango más usual en el mercado actual.

Gráfico 4. Promedio de gasto por persona según horario de comida.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta.

c) Cantidad de visitas: al preguntarle a las personas por la frecuencia con la que asisten a un restaurante, la opción más repetida (34,6%) fue la de *dos veces al mes*, seguido de *una vez a la semana* con un 22,1% por lo que es posible concluir que al menos la mitad de los encuestados visitan restaurantes a lo menos una vez cada dos semanas. Otro aspecto a considerar es el 11,3% que indica salir a comer a lo menos dos veces a la semana. En cuanto al detalle del sector Barrio Italia, un 85,5% aseguró conocer dicho lugar, de ese total un 47,4% asegura ir a lo menos una vez al mes, mientras que un 26,3% dice ir una vez a la semana, seguido por un 17,5% que asiste cada 2 semanas.

6.1.6. Conclusiones

Las conclusiones obtenidas en este capítulo se pueden categorizar en dos principales secciones. En la primera se ha logrado describir el entorno del emprendimiento gastronómico en Chile, concluyendo que el crecimiento del rubro se ha mantenido en los últimos años, esto se ve reflejado en el aumento de la cantidad de empresas y el incremento en el total de ventas. Luego en un análisis más profundo, se obtuvo que la comuna de Providencia es la que presenta una mayor estabilidad en cuanto crecimiento durante los últimos años, lo que la propone como la comuna más atractiva para realizar el proyecto.

Al momento de analizar el macroentorno, se han encontrado una serie de oportunidades y amenazas que condicionan el mercado. Dentro de las principales amenazas, está el alto poder de negociación de los clientes y la alta cantidad de sustitutos que hay en el mercado, sin embargo, también se ha determinado que con un trabajo de fidelización del cliente y a través de una propuesta de valor que genere diferenciación, es posible enfrentar dichas amenazas. En las oportunidades se concluye que existe una posibilidad de aprovechar la situación actual del país en lo referente a la mano de obra disponible y la gran cantidad de proveedores de materias primas

para el mercado gourmet. La serie de entrevistas ayudaron a concluir lo importante de generar una publicidad apropiada para el emprendimiento, apoyado de las tecnologías de la información, particularmente de las redes sociales. Así como también tener una noción del tiempo que toma la demanda en estabilizar, en el caso particular de dichos emprendimientos fue de un rango entre 10 a 18 meses.

En la segunda parte del estudio se trabajó en el perfil del consumidor, se concluyó que los principales consumidores de los servicios gastronómicos en restaurant se ubican en los segmentos AB, C1a, C1b y C2. La mayoría de estos consumidores considera salir a comer como un pasatiempo, gastando en la actualidad en promedio unos \$6.500 pesos por persona en una comida. Otra conclusión importante es que estos consumidores están abiertos a probar nuevas propuestas culinarias e incluso pagar un poco más por estas.

Todo esto se resume finalmente, en que existe una oportunidad de negocio en el rubro gastronómico, puesto que hay espacio para que el mercado siga creciendo, el consumidor está cada vez más interesado e invierte mayor parte de sus ingresos en esta actividad.

6.2. Marco teórico del estado del arte

6.2.1. Emprendimiento

6.2.1.1. ¿Qué es emprender y quién es un emprendedor?

Económicamente hablando, *emprender* hace referencia a “La acción humana de iniciar una búsqueda de la generación de valor, a través de la creación o expansión de la actividad económica, mediante la identificación y explotación de nuevos productos, procesos y mercados” (Ahmad y Seymour, 2008), por otra parte y como complemento Reynolds y Camp (1999) afirman que el emprendimiento puede ser definido como “Cualquier intento de nuevo negocio o la creación de

empresas, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización de la empresa, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido”. Es posible afirmar entonces que los emprendimientos son un pilar fundamental en la economía de un país, según datos de la Corporación Andina de Fomento (2013), en América Latina el 28,7% de la población económicamente activa es auto empleada, mientras que el 54,8% es asalariada y solo el 4% es empleadora. Es bajo este marco que el emprendimiento surge como un actor clave en el desarrollo del autoempleo, pues una persona que pasa de ser auto empleado a emprendedor genera mayor valor a través de sus actividades productivas, pues logra mejores rentabilidades y al mismo tiempo crea nuevos empleos. Para entender bien esta diferencia es necesario definir lo que es un emprendedor, según Ahmad y Seymour (2018) el emprendedor “es aquella persona que está en la industria de hacer algo diferente, ya sea identificando nuevos productos, procesos o mercados”. Estos buscan éxito corporativo, mayor productividad y eficiencia envolviéndose en el día a día de la compañía. Es decir, son personas que buscan su bien al mismo tiempo que generan un aporte a la sociedad.

6.2.1.2. La historia del emprendimiento

Originalmente la palabra Emprendedor se utilizaba para definir a aventureros como Cristóbal Colón, los cuales viajaban a lugares desconocidos sin claridad sobre cuál sería su destino, solo con la finalidad de encontrar riquezas. Más tarde un economista francés llamado Richard Cantillon (1755) diría que la palabra emprendedor proviene del francés *entrepreneur*, mientras que en esa misma época en Alemania nacía el término *unternehmen*, que significa Empezar (Veerraraqhavan, 2009). Por lo que es posible deducir que el emprendimiento data de hace mucho tiempo atrás, contrariamente a lo que se pueda creer. En la actualidad se utiliza el término emprendedor para definir a una persona con cierta actitud o estilo de vida fuera de lo común, con

una alta capacidad de innovar y que regularmente se encuentran en la búsqueda de nuevos desafíos independiente de los riesgos que esto conlleve. Es por esto que al hablar de emprendimiento no se hace referencia solamente a un nuevo negocio, sino que a todo lo conlleva una gran invención, es posible citar ejemplos como Leonardo Da Vinci, Alan Turing o el previamente citado Cristóbal Colón.

6.2.1.3. El emprendimiento y la economía

El emprendimiento juega un papel fundamental en el desarrollo de la economía de un país. La aparición de nuevas empresas conlleva un cambio en los factores productivos de la macroeconomía provocando un cambio en la estructura de estos y un incremento en la productividad agregada. Los proveedores se ven favorecidos del ingreso de nuevos ofertantes de bienes y servicios a los cuales pueden suplir. Esto fomenta la competitividad de los mercados y abre paso a la innovación lo que finalmente se transforma en crecimiento económico. Pero esto no es inmediato, pues los cambios en los niveles de empleo y crecimiento son observables a partir de una década luego de la creación de dichos emprendimientos (Audretsch y Fritsch, 2002). Por otra parte, un estudio realizado en Portugal (Escária y Madruga, 2002), afirma que el plazo para ver el crecimiento y los nuevos niveles de empleo sería de 5 años desde la creación de la empresa, esto debido a la alta mortalidad de los nuevos emprendimientos en su período inicial.

Lazear (2005) realizó un estudio que ayuda a comprender de mejor manera las características de los emprendedores y de esta manera finalmente poder incorporar el papel del emprendedor dentro de los modelos de crecimiento, ya que durante mucho tiempo los expertos que trabajan con modelos analíticos despreciaron el rol del emprendimiento en dichos modelos, considerándolo un residuo que no se puede atribuir a ningún input productivo que permita su medición (Baumol, 1993). Dentro de esta nueva era de estudios, se encuentra Michelacci (2003) el cual propone un

modelo de crecimiento endógeno, en el que el cambio tecnológico necesita de dos componentes, el primero son los investigadores que son los generadores de nuevas ideas y el segundo es el emprendedor, el cual toma estas nuevas ideas y las transforma en operaciones que son económicamente viables.

6.2.1.4. Ser emprendedor en Chile

6.2.1.4.1. Caracterización de los emprendedores en Chile

Según indica la edición 2017 del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el emprendimiento se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico y social de Chile, adicionalmente el país ocupa el primer lugar entre los países que más generan emprendimientos según la OCDE (2017). Esto se puede apreciar en uno de los indicadores más importantes que realiza la GEM denominado Total de Actividad Emprendedora en Etapas Iniciales (TEA), el cual se ubicó en un 23,8%. Esto quiere decir que aproximadamente uno de cada cuatro chilenos con edad entre los 18 y 64 años ha manifestado ser parte de algún tipo de emprendimiento en sus etapas iniciales.

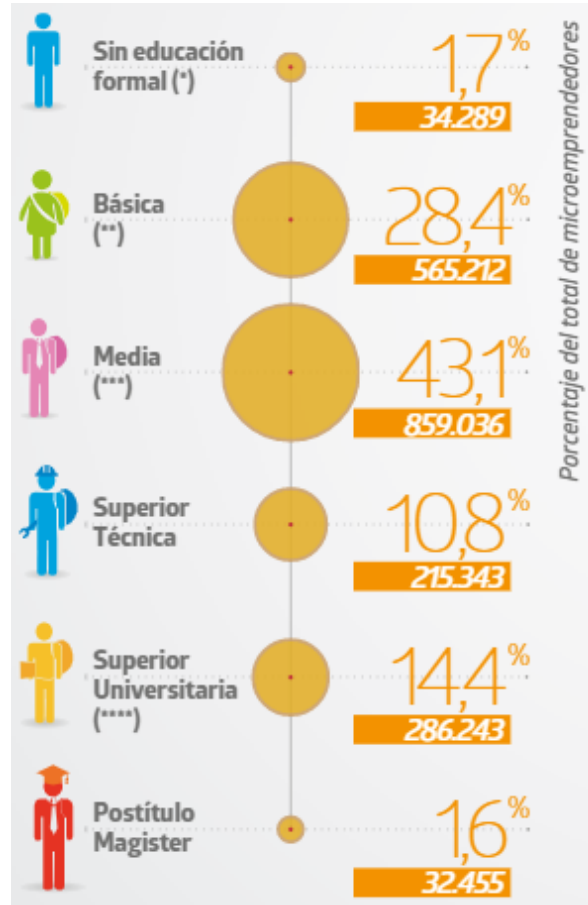
Para facilitar el entendimiento de los emprendedores en Chile, es posible destacar las características más importantes que los conforman, las cuales son:

- Tramo etario y nivel educacional
- Motivación para emprender
- Acceso a la capacitación acorde a su área de emprendimiento
- Actividad económica

Actualmente en Chile hay un total de 1.992.578 micro emprendedores (EME, 2017), de los cuales el 43,1% solo cuenta con enseñanza formal hasta la educación media, seguido por quienes

cuentan con enseñanza básica con un 28,4% y en tercer lugar por quienes poseen un título universitario con un 14,4%. En la ilustración 3 se puede ver el desglose completo.

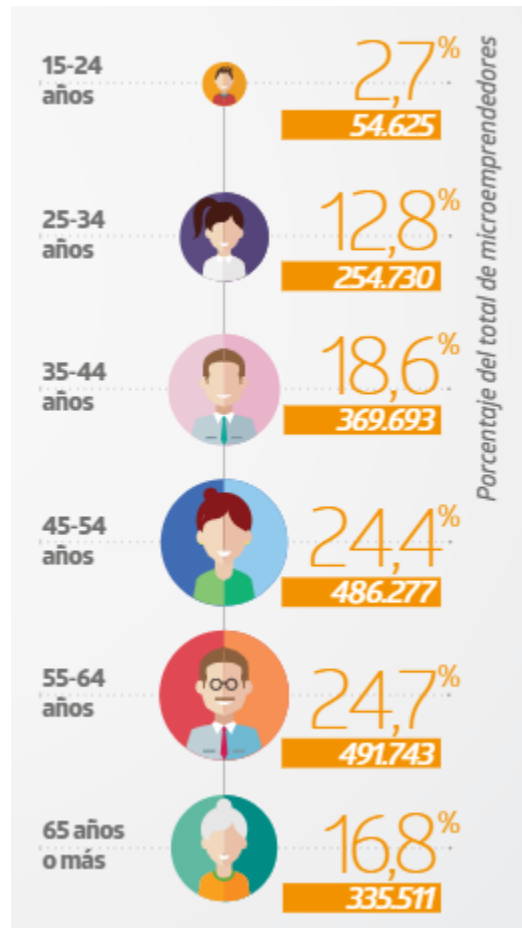
Ilustración 3. Nivel de educación de los micro emprendedores en Chile.



Fuente: Encuesta de Microemprendimiento (EME), INE (2017)

Como se observa en la Ilustración 4, en cuanto al tramo etario, casi el 50% de los emprendedores tienen una edad entre los 45 y 64 años, seguido por el tramo entre 35 y 44 años con un 18,6%. (INE, 2017).

Ilustración 4. Micro emprendedores según tramo etario.



Fuente: Encuesta EME. (2017)

En cuanto a la motivación para emprender, se han podido identificar muchas variables, en primer lugar, con un 57,9% están aquellas personas que han debido iniciar su negocio por necesidad, seguidas por un 30,3% de las personas que han encontrado en el emprendimiento una oportunidad.

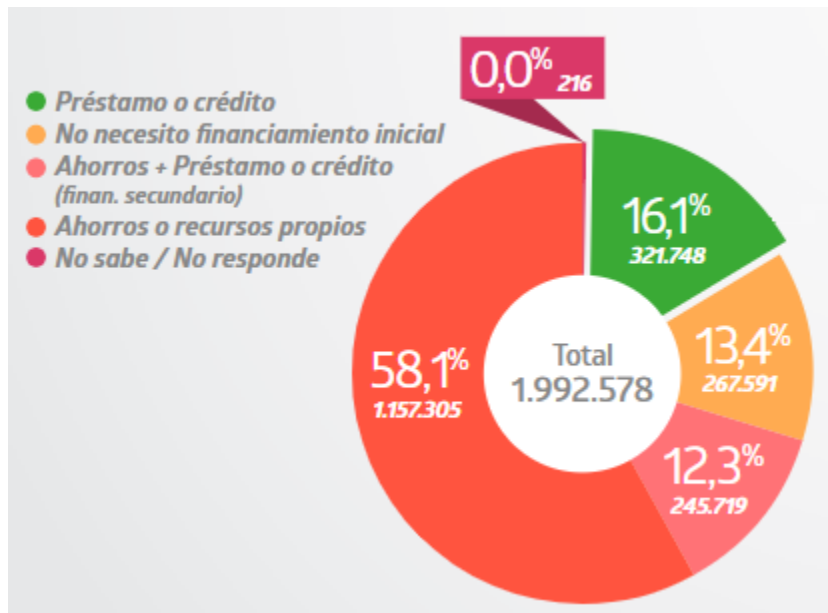
6.2.1.4.2. Financiamiento de los emprendedores en la actualidad

El financiamiento es una etapa clave para la creación y sostenibilidad de un emprendimiento. En Chile existen diferentes instrumentos financieros, tanto privados como públicos, que permiten a los emprendedores poder iniciar sus negocios. Sin embargo, como fue expresado en los puntos

anteriores muchos de los emprendedores actuales no reciben la supervisión adecuada y oportunidades se pierden por la falta de información.

En la ilustración 5 se representa cuáles son los principales medios de financiamiento que utilizan en la actualidad los emprendedores chilenos (ASECH, 2018).

Ilustración 5. Fuentes de financiamiento de emprendedores en Chile.



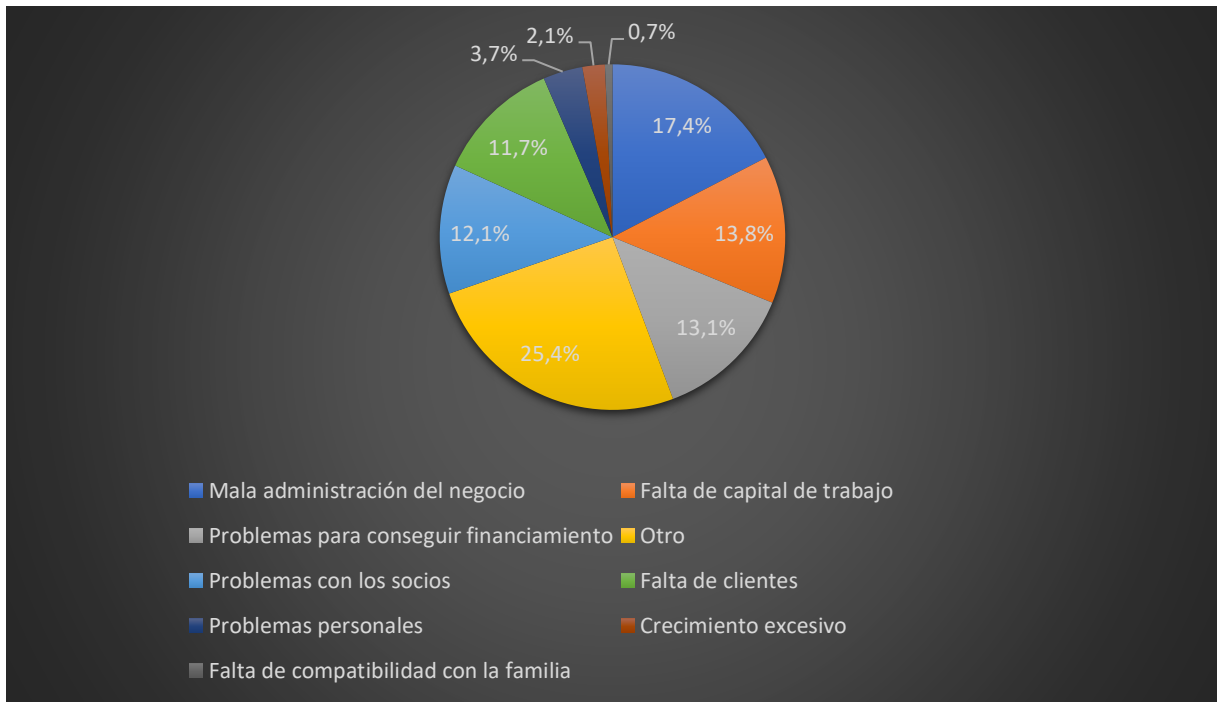
Fuente: Encuesta EME, INE (2017)

6.2.1.4.3. Fracasos y perseverancia

Es común que en Chile los emprendimientos no alcancen etapas de maduración y un 80% de estas muere antes de los 3 primeros años (Innovación Chilena, 2018). “En Chile, un 7,1% de la población adulta (18 – 64 años) ha cerrado un negocio el último año (Economía y Negocios, 2018).

Como se puede apreciar en el gráfico 5, los principales motivos de los cierres de emprendimientos son la mala administración del negocio (17,4%), falta de capital de trabajo (18,8%) y problemas para conseguir financiamiento (13,1%).

Gráfico 5. Motivos del fracaso en emprendimientos.



Fuente: Manual del Emprendedor, Asech (2018)

Además, un dato importante a señalar es que el 57,4% de los emprendedores declara haber fracasado previamente en otro negocio antes. Por este último motivo es que la ASECH (2014) promueve la valoración del fracaso como un aprendizaje y rescata la valentía de aquellos que deciden emprender.

6.2.2. La industria de la comida Gourmet

6.2.2.1. Contexto mundial

En la actualidad, el panorama mundial enfrenta un alza en el grado de exigencia por parte del consumidor en cuanto al nivel de los productos alimenticios que este consume. Dicha alza se explica por el aumento de oferta de productos diferenciados, así como por el mayor acceso a la información por parte de los consumidores. Se ha observado que existe una creciente tendencia a

consumir productos Gourmet en los mercados de países desarrollados. “La oferta mundial de nuevos productos Gourmet se concentra en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia y Austria, que representan más de la mitad de los lanzamientos de alimentos Premium a escala global en el período 2006-2008” (Infocenter, 2009).

Según datos de Chilealimentos (2007) entre los años 2000-2005 hubo un crecimiento de las exportaciones mundiales de alimentos en un 10,6%. La categoría de productos procesados (en donde se encuentran los productos Gourmet) corresponde a casi el 50% de los productos alimenticios exportados, lo que indica que la industria Gourmet ocupa un papel cada vez más importante dentro del mercado de alimentos a nivel mundial.

6.2.2.2. Industria de la comida Gourmet en Chile

Los productos Gourmet chilenos están entrando cada vez más al mercado nacional, lo que ha generado el nacimiento de varios emprendimientos especializados en la venta de estos productos, en particular en la Región Metropolitana (Hermosilla y Massardo, 2008). Según el estudio realizado por el Programa de Fomento a las Exportaciones Chilenas a cargo de ProChile (2009), la expansión de la industria Gourmet en Chile tiene proyecciones de crecimiento anual en torno al 40%. Además, el mismo estudio señala que los productos Gourmet Chilenos poseen una potente ventaja al momento de competir contra los mismos productos de otros países, esto es el hecho de que los productos nacionales no cuentan con producción industrializada, es decir son productos con un gran valor agregado pues cuentan con ingredientes de gran calidad y de producción limitada, pero siempre sin perder una imagen sofisticada y atractiva, otorgándole al producto un carácter de exclusividad.

Por otro lado, la industria gastronómica en Chile también ha visto un auge, tanto en sus ventas como en la oferta disponible. Según datos del SII (2017) los restaurantes y bares del país registran ganancias cercanas a los 4700 millones de dólares al año, lo cual representa un incremento de un 42% con respecto al contexto que enfrentaban hace una década atrás.

6.2.3. Financiamiento para emprendimientos

6.2.3.1. Recursos propios

A esta modalidad también se le denomina *Family, Friends & Fools* y es el método de financiamiento más rápido y fácil de acceder, sin embargo, su gran desventaja es que por lo general los montos que se mueven por este sistema son demasiado bajos para generar proyectos de alto impacto. Otro de los riesgos potenciales dentro de este tipo de financiamiento son los desacuerdos que puedan existir entre el emprendedor y la familia (o los amigos) si el negocio fracasa (Lopac, 2007).

6.2.3.2. A través de bancos e instituciones

Este tipo de financiamiento es otorgado por una institución privada, la cual pone a disposición del emprendedor un monto determinado sin restricciones sobre su utilización. Por lo general el período de espera y tramitación para la obtención del crédito es más largo que el método de autofinanciamiento. Es necesario considerar que el crédito contempla la devolución del monto solicitado además del interés pactado con la institución financiera.

El Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) entrega una herramienta de simulación de créditos en su página <https://www.sernac.cl/app/comparador/> para comparar los valores de un crédito en distintas entidades financieras a fin de determinar cuál es la mejor oferta actualmente.

Este método de financiamiento abre paso al término *Leverage* o *Apalancamiento Financiero*, el cual se refiere a “Uso de deuda para aumentar el *rendimiento esperado* sobre el capital” (Brealey, Myers & Allen, 2009). El emprendedor utiliza el crédito obtenido para incrementar el capital de inversión y con esto aumentar la rentabilidad que puede lograr en comparación con utilizar solo autofinanciamiento.

6.2.3.3. Fondos y concursos públicos

El objetivo de estos fondos es ayudar emprendedores de pequeñas empresas que se encuentran en etapas iniciales y utilizan estos dineros para poder despegar. Tienen la característica de ser por montos establecidos y concursables, es decir se necesita una postulación para cada uno de ellos pues tienen una cantidad limitada de cupos. Es posible diferenciar cinco fondos distintos según el Manual de Financiamiento (ASECH, 2014):

- a) Capital Semilla Sercotec: Es un programa de carácter regional, patrocinado por el Servicio de Corporación Técnica (Sercotec). Especificado para proyectos que tengan ventas anuales iguales o menores a 10.000 UF al año. Adicionalmente cuenta con una capacitación para el diseño del Plan de Negocios necesario para postular.
- b) Subsidios Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis): Es un fondo que presta ayuda financiera, capacitaciones y talleres para los beneficiarios. Cuenta con tres programas distintos para emprendedores los cuales son “Apoyo al Microemprendimiento”, “Apoyo a las actividades económicas” y “Apoyo a emprendimientos sociales”. El requisito excluyente es contar con Ficha de Protección Social.
- c) Capital Abeja de Sercotec: Concurso regional cuya principal característica es estar enfocado en la mujer, particularmente empresarias, dueñas de micro o pequeñas empresas.

Es un fondo de dinero que se entrega en efectivo a los proyectos ganadores y busca promover el crecimiento de dichos emprendimientos.

- d) Fondos Concursables CORFO: Casi 30 fondos componen esta opción, los cuales pueden patrocinar hasta el 80% de un emprendimiento, según el fondo del que se trate. Como requisito para postular a cada fondo es necesario presentar una declaración detallada de todos los gastos en los que se utilizará el monto otorgado, posteriormente una vez realizados dichos gastos es necesario justificar con boletas y facturas.
- e) *Start-up Chile*: Es un subsidio que entrega un financiamiento de hasta un 90%, con un monto máximo por proyecto de \$20.000.000 de pesos. Este tiene como objetivo atraer al mercado chileno *start-ups* con gran potencial y que se encuentren en su fase más temprana. El término *start-up* según la definición de Blank, corresponde a una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable (2012), por otra parte, Ries dice que los productos o servicios ofrecidos por las *start-ups* no existían previamente en el mercado, por lo que estos se basan particularmente en la innovación, incertidumbre y la búsqueda de soluciones (2011).

6.2.4. Plan de Negocios

Para que un negocio pueda establecerse dentro de los competitivos mercados modernos es necesario utilizar herramientas que afinen cada paso de su diseño y de esta manera permitan que la organización cumpla con sus objetivos tanto generales como específicos, al mismo tiempo que sea posible generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Según Stutely (2000) “un plan estratégico de negocios es aquel plan que expone el método para llevar a cabo cierta actividad en cierto período en el futuro”, sin embargo, dicha definición parece no cubrir el espectro total de un plan de negocios, pues un modelo de este tipo,

particularmente cuando se trata de un emprendimiento debe incluir todos los detalles necesarios para evaluar y tomar la decisión de emprender con cierto proyecto. Es decir, abordar los distintos aspectos tales como: la oportunidad de negocio, el producto o servicio que se ofertará, el contexto en que se encuentra la industria, el plan estratégico a utilizar, los equipos requeridos, recursos necesarios y además el retorno financiero. El estudio concluye tanto la viabilidad técnica como la económica del proyecto. Es importante considerar el dinamismo que necesita el modelo en los tiempos actuales. Debido a los grandes cambios tecnológicos, la globalización y la cantidad de oferentes dentro de las industrias, es que es fundamental mantener un plan de negocios que permita alternativas de reacción frente a los cambios que se puedan producir en el contexto que se desarrolla la industria.

Para comenzar a desarrollar el plan de negocios existe el modelo elaborado por Osterwalder & Pigneur (2013), denominado CANVAS, el cual se basa en la descripción del plan de negocios a través de nueve módulos que representan las etapas lógicas que debe perseguir una empresa para cumplir con sus objetivos. En el Anexo F, se puede ver el esquema principal que da forma al modelo CANVAS.

Siguiendo con la formulación del plan de negocios, es necesario definir de manera descriptiva los principales aspectos de la propuesta, es decir fijar los lineamientos que el emprendimiento seguirá, tales como la misión, visión y objetivos de la empresa.

Luego es necesaria la creación de un plan operacional, el cual define todos los aspectos técnicos que corresponden a la elaboración de un producto o prestación de un servicio.

Finalmente, viene una etapa de evaluación financiera del proyecto, mediante la proyección de un flujo de caja descontado e indicadores como VAN y TIR (ver Anexo G) y un análisis de

sensibilidad del proyecto a través del método de Montecarlo, el cual es un método de simulación, que consiste en realizar múltiples iteraciones variando aleatoriamente el valor de las funciones estadísticas, obteniendo un valor final para cada iteración, lo que luego permite realizar un análisis estadístico para sacar conclusiones útiles para la toma de decisiones.

6.2.5. Conclusiones

Como ha sido descrito, el emprendimiento es parte fundamental de la economía de un país, en el caso de Chile, existe un auge en la cantidad de emprendedores, apoyados por políticas públicas que ofrecen distintas formas de financiamiento, además, existe mayor información disponible para todas las personas que deseen documentarse respecto al tema del emprendimiento y la aparición de nuevas tecnologías crean nuevas herramientas de apoyo en las cuales basar los modelos de negocio, todo esto en conjunto es básicamente una invitación a emprender. La suma de estos antecedentes permite sugerir que hay espacio para el continuo crecimiento dentro de la industria, la cual es capaz de soportar nuevos competidores que sepan agregar un toque de innovación. Se puede concluir también la importancia del aprendizaje de las causas más comunes del fracaso en el emprendimiento, donde la mala administración, la poca preparación en cuanto a la reunión de información y la deficiente planificación del negocio son los principales problemas que enfrentan quienes inician un negocio.

Es por esto que la creación de un plan de negocios es fundamental, según Osterwalder & Pigneur (2013) un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y captura valor. Como primer acercamiento se ha determinado la utilización del modelo CANVAS, el cual, a pesar de ser un modelo simplista, ofrece las ventajas de establecer una estructura ordenada, pero al mismo tiempo dinámica, con la cual se puede realizar una primera idea de la dirección que debe tomar el negocio, es decir de la estrategia. Esta estrategia tendrá

entonces que estar basada en la propuesta de valor implícita en la misión y visión de la empresa. Sólo entonces se debe proceder a la creación de un plan operacional y posterior evaluación económica del proyecto.

7. Desarrollo del estudio

7.1. Descripción de la propuesta

En respuesta a la problemática planteada en este estudio es que se realiza una propuesta de negocio, en particular de un restaurante gourmet, el cual tiene como principales características presentar un servicio gastronómico exclusivo, basado tanto en la peculiaridad y variedad de sus platos como en el servicio entregado hacia el cliente, creando de esta manera una experiencia completa para el consumidor.

La propuesta de valor se basa en un estilo particular de las preparaciones gourmet en donde al consumidor se le ofrece un conjunto de platos de acuerdo con las preferencias que previamente éste haya señalado. Dicho conjunto de platos varía en cantidad según el estilo seleccionado, pudiendo presentar menús de cinco tiempos, mientras la persona va experimentando el recorrido del menú elegido, el garzón actúa de asistente, sugiriendo el bebestible que mejor complementa el plato creando de esta manera una experiencia completa y única para el cliente.

Esta propuesta de valor se basa en tres factores:

- a) **Novedad:** este factor indica la presencia de una idea novedosa, en este caso la forma en que se presentan y sirven los productos de acuerdo con el lineamiento que la persona establece en un comienzo crea una nueva experiencia, distinta al común que es ordenar un plato y recibirlo.
- b) **Calidad:** al ser un producto de características gourmet, es fundamental cumplir con dos puntos sustanciales. El primero es contar con las materias primas que permitan alcanzar el estándar que la comida gourmet requiere, mientras que el segundo es contar con personal capacitado para la elaboración y servicio de los productos.

- c) Customización: este factor tiene relación con la capacidad de adaptar la oferta según los requerimientos del cliente. Este punto está cubierto al momento que el cliente le exponga sus preferencias al garzón y éste le entregue una propuesta de menú, que puede ser aceptado o modificado hasta la total satisfacción del cliente.

7.1.1. Descripción de la empresa

Para la correcta creación de este nuevo emprendimiento han sido definidos la misión, visión y los valores que esta busca representar.

7.1.1.1. Misión

“Entregar una experiencia gastronómica única, mediante sofisticados platos, bebestibles de alta calidad y un servicio de acorde, que acompañen al cliente en un viaje de sabores y sensaciones”

7.1.1.2. Visión

“Ser reconocidos a nivel regional como un nuevo estándar dentro de la industria por nuestra innovadora propuesta y capacidad de satisfacer las expectativas de nuestros clientes”

7.1.1.3. Valores

Los valores en que la empresa basa su propuesta son: excelencia, trabajo en equipo, eficiencia y cordialidad.

7.1.2. Definición del servicio

El servicio que entrega este emprendimiento busca satisfacer por completo la necesidad gastronómica del consumidor, para esto se ha elaborado un sistema basado en la división de los tipos de platos. Dicha segmentación está basada en los aspectos culinarios y las características propias de cada uno de los ingredientes. Las categorías son:

- a) Fuego: Platos calientes con ingredientes cuyos sabores se realzan al restar salteados o cocinados en horno a altas temperaturas.
- b) Hielo: Platos fríos, rollos, platos de característica refrescante.
- c) Tierra: Mayoritariamente vegetales, ensaladas, con un estilo natural.
- d) Agua: Platos del mar, pescados, mariscos, tanto fríos como calientes.
- e) Bosque: Sabores frutales, experimentales.

Cada una de estas categorías cuenta con cinco opciones, en las que se incluyen aperitivos, platos de fondo y sopas. Estos platos son de tamaño pequeño, acondicionado al estilo Gourmet, para que el cliente pueda disfrutar de cada uno de los tiempos.

El sistema por utilizar es el siguiente, el cliente puede elegir una de las categorías completa o cinco platos a elección dentro de éstas, el garzón tratará de aconsejar a la persona de acuerdo con las preferencias que esta manifieste. Luego de la elección del menú, se le sugerirá al cliente el mejor bebestible que acompañe dicha elección, pudiendo ser por ejemplo media botella de una cepa particular de vino cuando la persona elija una categoría completa o distintas copas que acompañen cada uno de los platos en el caso que haya elegido un menú variado de cada uno de los elementos.

7.1.3. Modelo CANVAS

7.1.3.1. Clientes

El segmento de mercado al cual se desea apuntar son las personas de los sectores socioeconómicos más altos, particularmente un nicho del mercado gastronómico, compuesto por parejas, familias y grupos de amigos que consideran que la actividad de ir a un restaurante es parte de una salida recreacional y que disfruten de preparaciones más sofisticadas.

7.1.3.2. Valor agregado

La propuesta de valor del emprendimiento plantea un servicio personalizado, eficiente, con una oferta culinaria innovadora y un grato ambiente en donde la persona se sienta totalmente cómoda y pueda disfrutar al máximo de la experiencia que se desea entregar.

7.1.3.3. Canales

El canal de venta funciona de manera directa, dada la naturaleza del servicio, éste se presta en las instalaciones donde estará ubicado el emprendimiento. Mientras que los canales de comunicación con el cliente serán por medio de internet y directamente en el local.

7.1.3.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes se dará en el mismo local, la experiencia que tenga el consumidor con respecto al servicio que se le presta es una parte fundamental de la propuesta de valor. Por lo tanto, la atención personalizada, con un servicio dispuesto a solucionar problemas y a presentar propuestas son clave para generar una buena relación y de esta forma lograr la fidelización del cliente.

7.1.3.5. Fuentes de ingresos

El emprendimiento sólo plantea generar ingresos a través de del servicio entregado. Estos ingresos variarán dependiendo de la cantidad y el tipo de producto que la persona consuma, teniendo precios establecidos por tipo de menú o por la personalización de uno.

7.1.3.6. Recursos clave

Como se ha expuesto anteriormente, el servicio es un factor fundamental para lograr una propuesta de valor exitosa, esto significa que los recursos humanos son la base en la cual el

emprendimiento debe sostenerse. Para potenciar esta base es necesario tener un personal capacitado, comprometido y que principalmente entienda lo que la empresa desea transmitir.

7.1.3.7. Actividades clave

Las actividades clave que debe realizar la empresa para tener éxito en su propuesta son dos, la primera es la preparación de los platos, esto apoyado por un chef capacitado, con experiencia y que proponga una carta que se vaya renovando e invite a explorar nuevos sabores. La segunda actividad es la atención personalizada al cliente, esto quiere decir que se le ofrezcan distintas alternativas de menú y si la persona lo desea tenga la posibilidad de armar uno, ya sea ajustado a su propio criterio, como también apoyado por las sugerencias del personal encargado de la atención.

7.1.3.8. Asociaciones clave

Dentro del análisis de oportunidades en el entorno se describió que hay una amplia cantidad de proveedores de insumos, encontrar un proveedor que se pueda transformar en un socio estratégico sería clave para el desempeño del negocio. Entre los beneficios está la posibilidad de una reducción en los costos de los insumos, mantener un inventario fresco y sin escases de productos, entre otros. Por otro lado, una asociación con algún portal de crítica gastronómica puede ser una buena fuente de nuevos consumidores.

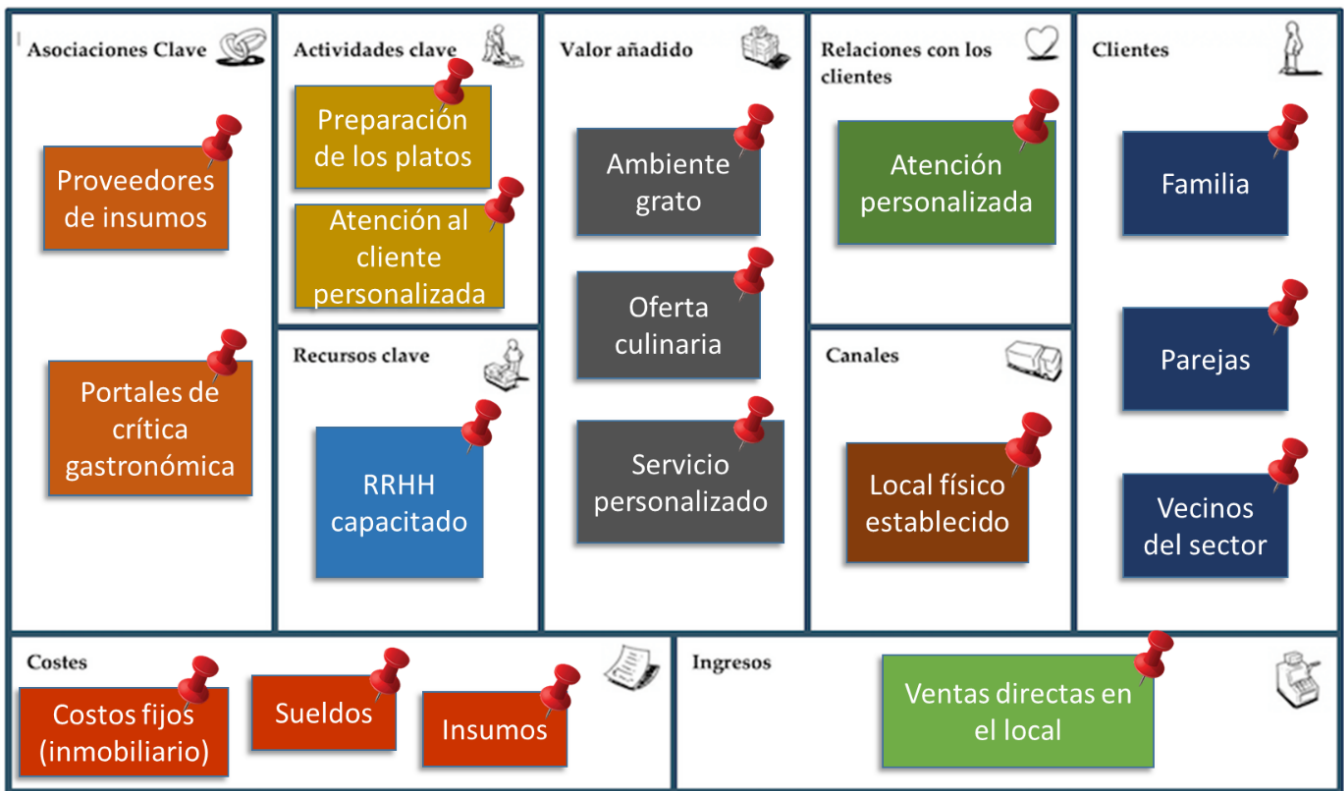
7.1.3.9. Estructura de costos

- a) Costos variables: estos costos varían según la cantidad de ventas que se realicen. Están compuestos principalmente por todas las materias primas utilizadas para la preparación de platos y bebidas, insumos como gas y agua, comisiones por venta, entre otros.

b) Costos fijos: estos costos no varían independiente del volumen de ventas que se realice, en este ítem está el valor del arriendo, los sueldos de los trabajadores y el pago de deudas financieras.

En la Ilustración 6 se aprecia el modelo CANVAS para este emprendimiento, donde se encuentran las principales características de cada uno de los bloques.

Ilustración 6. Modelo CANVAS propuesto.



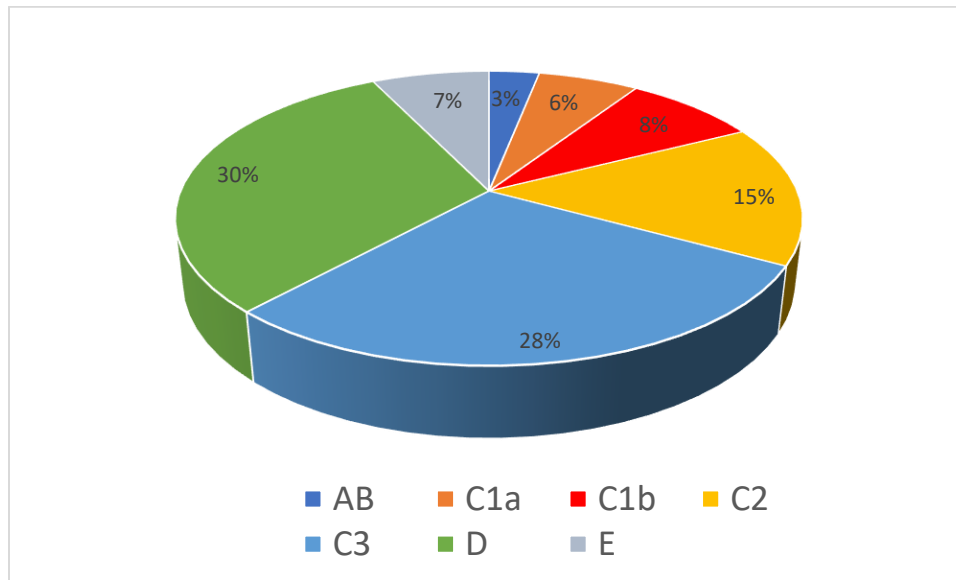
Fuente: Elaboración propia

7.2. Análisis del mercado

7.2.1. Universo potencial de consumidores y ventas

Como previamente ha sido expuesto, el grupo socio económico objetivo son las personas dentro de los sectores AB, C1a, C1b y C2. En el gráfico 6 se observa la distribución de la población en la Región Metropolitana según la AIM (2018).

Gráfico 6. Población de la Región Metropolitana por GSE

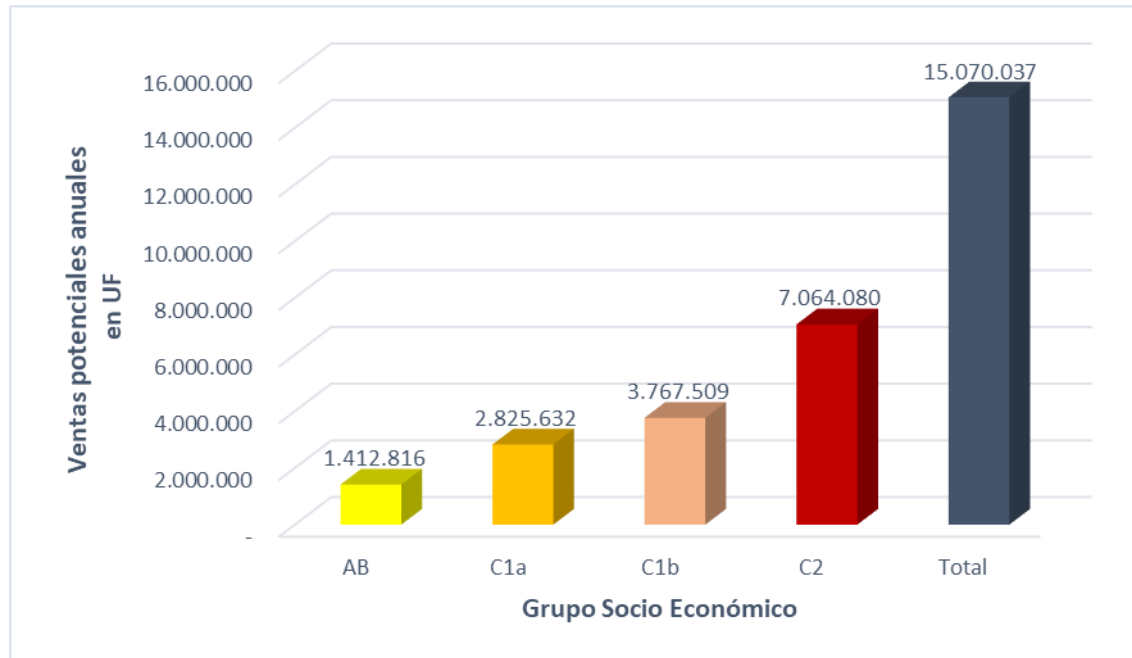


Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la encuesta, el rango de precios más utilizado por los consumidores es el que va entre 5000 y 8000 pesos por persona, es decir en promedio 6500 pesos por consumidor. Mientras que la encuesta arrojó que los mayores porcentajes en cuanto a la cantidad de visitas a un restaurante por persona al mes es entre 2 y 4 visitas, por lo que el promedio es de 3 visitas al mes. Se ha considerado que la población de la Región Metropolitana es de aproximadamente 5.614.000, según datos del INE (2017), mientras que se estima un gasto promedio mensual por persona de \$19.500 (considerando las tres salidas al mes y precio promedio de \$6.500). Como se

puede ver en el Gráfico 7, el resultado es un universo potencial de 1.805.120 personas, que se traducen en 15.070.037 UF de posibles ventas al año.

Gráfico 7. Potencial de ventas al año en UF



Fuente: elaboración propia.

7.2.2. Estimación de demanda actual en la comuna de Providencia

Al realizar un cruce de datos con los entregados por el SII y la AIM, es posible encontrar un aproximado al mercado de consumidores de restaurantes en el sector elegido para el desarrollo del emprendimiento. Según el último informe del SII, el año 2015 en la comuna de Providencia se realizaron ventas anuales por 9.003.067 UF en el rubro de Restaurantes, Pubs y Cantinas, en la tabla 3 se encuentra la conversión actual a pesos.

Tabla 3. Total de ventas año 2015 en restaurantes, pubs y cantinas en la comuna de providencia.

Uf actual (20/09/2019)	Ventas anuales en UF	Ventas anuales en pesos
\$ 28.029,9	9003067,25	\$ 252.354.714.588

Fuente: Elaboración propia.

Al dividir las ventas anuales del mercado por el consumo promedio (\$6.500) se obtiene el número de ventas totales realizadas en el año (38.823.802), si consideramos que una persona sale en promedio tres veces al mes, implicaría 36 salidas al año. Al dividir el número de ventas por el número de visitas, se obtiene el total de personas que frecuenta estos negocios. En la tabla 4 es posible ver el resultado del cruce de estos datos y la obtención del tamaño aproximado del mercado real.

Tabla 4. Cálculo tamaño del mercado.

Número de ventas al año	Número de visitas promedio por persona al año	Total aproximado de tamaño del mercado
38.823.802	36	1.078.439

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para saber cuál es la participación promedio de una empresa dentro del mercado es posible utilizar el dato entregado por el SII que dice que el año 2015 había registro de 607 empresas en el rubro dentro de la comuna de Providencia, como se demuestra en la tabla 5, cada empresa en promedio realiza un total de 5.330 ventas mensuales.

Tabla 5. Total de ventas por empresa en la comuna de Providencia.

Número de ventas por persona al año (total del mercado)	Cantidad de empresas según SII	Número de ventas anuales promedio por empresa	Número de ventas mensuales promedio por empresa
38.823.802	607	63.960	5.330

Fuente: Elaboración propia.

7.2.3. Demanda del emprendimiento

Se ha estimado que el universo potencial es de 1.805.120 personas, esto considerando toda la Región Metropolitana. Mientras que el análisis del mercado en la comuna de Providencia detectó una demanda observada de 1.078.439 personas. Es decir la comuna abarca casi un 60% del universo potencial, sin embargo, con respecto al restante 40% no es posible asegurar que exista demanda insatisfecha pues hay que considerar el resto empresas de las demás comunas de la región.

Entendiendo que existe mercado disponible, el emprendimiento, de acuerdo con su tamaño y por el rubro específico en que se desenvuelve, se propone como meta lograr una participación cercana al 50% de la cuota promedio de los participantes de la industria actual. Es decir se apunta a alcanzar una demanda mensual promedio de 2760 ventas para el segundo año de funcionamiento.

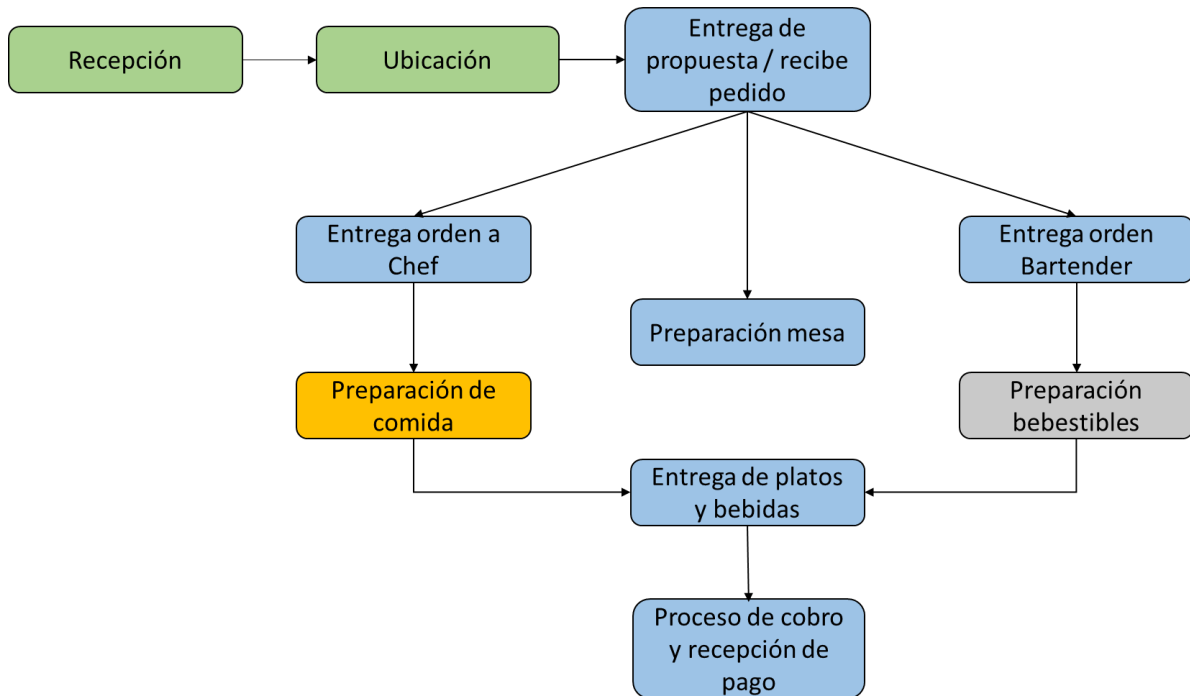
7.3. Plan operacional

7.3.1. Operación

La operación consta de tres procesos, el primero corresponde a la recepción del cliente y su ubicación en un sector del restaurante, para esto se contará con un recepcionista. El segundo proceso es la atención en la mesa, correspondiente a los garzones, donde al cliente se le preguntará por sus preferencias y de acuerdo a esto se le sugerirá un menú, luego el garzón toma nota y hace el pedido, tanto a la cocina como al bar, al momento los cocineros y el bartender trabajarán en el pedido que luego será entregado al cliente. El proceso final corresponde al retiro de los platos y el correspondiente cobro y pago por el servicio.

En la ilustración 7 se aprecia el completo flujo de trabajo necesario para la operación.

Ilustración 7. Flujo de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

7.3.2. Estudio técnico

7.3.2.1. Plaza (ubicación)

La ubicación elegida del restaurante es en la comuna de Providencia, particularmente en el Barrio Italia. Por esto se ha realizado una búsqueda de lugares potenciales. Tras esta búsqueda se ha determinado que la inversión necesaria para la compra de un local es demasiado alta, por lo que la mejor opción es arrendar un espacio. El lugar seleccionado se encuentra en la calle Condell, en la esquina de Sucre. Este espacio ya ha sido utilizado para un antiguo restaurante por lo que considera muchas ventajas desde el punto de vista de los costos para el nuevo emprendimiento, pues el precio de arriendo considera las patentes necesarias, equipos instalados tales como una cocina industrial, congeladores, mesas y sillas entre otros. Cuenta con dos pisos, donde en el primero se ubica una gran sala con capacidad para 40 mesas para dos personas, es decir

aproximadamente 80 personas. El segundo piso es ideal para una oficina de administración. Además, cuenta con una entrada lateral a estacionamiento trasero y una pequeña terraza en la entrada por si el proyecto lo amerita, extender la capacidad del local. El costo total del arriendo es de \$7.000.000 de pesos mensuales.

Ilustración 8. Instalaciones del local



Fuente: Portal MercadoLibre

Ilustración 9. Salón principal y mobiliario

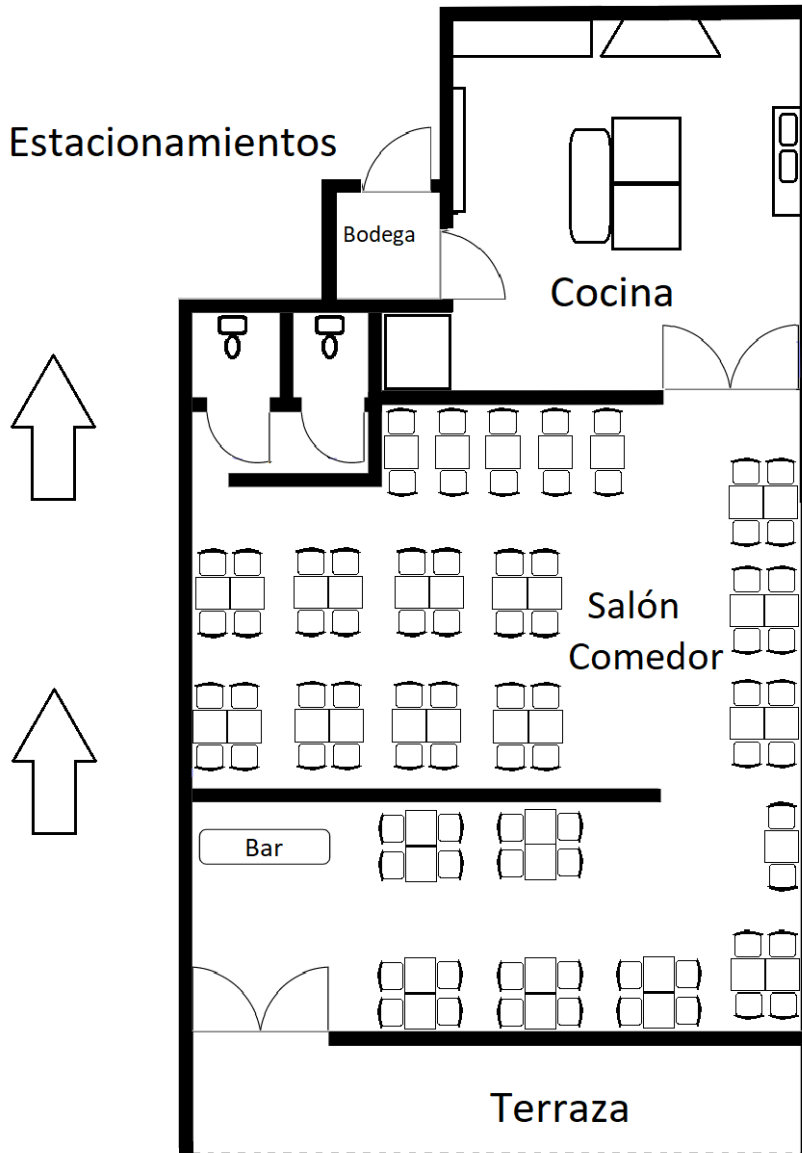


Fuente: Portal MercadoLibre

7.3.2.2. Layout

En la Ilustración 10 se puede ver la distribución de los espacios dentro del recinto.

Ilustración 10. Layout



Fuente: Elaboración propia.

7.3.2.3. Inversiones en materiales y equipos

La tabla 6 contiene la lista completa de inversiones en activos fijos necesarias para la operación del proyecto, aquellas que están consideradas en el arriendo del local no se incluirán en el ítem de costos ni depreciación pues ya forman parte del valor de arriendo del inmueble.

Tabla 6. Listado de equipos y utensilios

<i>Cantidad de equipos y utensilios</i>					
Cocina					
Abrelatas inoxidable	12	Fuente vidrio para horno	15	Pesa de cocina	3
Asadera de aluminio	15	Guantes de horno	10	Picadora	5
Batidor manual	6	Hervidor	3	Plancha Grill	1
Batidora	3	Horno industrial	2	Rallador	5
Bowl de vidrio	16	Jarro medidor	15	Sartén Teflón L	12
Cafetera grano	1	Lavaplatos	1	Sartén Teflón M	12
Cocina Industrial 6 quemadores	1	Licuada	5	Sartén Teflón S	15
Set Colador (3 tamaños)	10	Manga decoración más boquillas	5	Sartén WOK	12
Cuchara madera	15	Máquina de pastas eléctrica	2	Set cucharas medidoras	10
Cucharón para salsa	20	Mesón de trabajo	2	Set cuchillo profesional	8
Espátula	12	Microondas	2	Tabla de madera	10
Espiedo para horno	2	Olla a presión	5	Tabla de plástico	10
Espumadera redonda	5	Olla acero inoxidable Grande	5	Tijeras de trozar	5
Espumadera cuadrada	5	Olla antiadherente Mediana	5	Tostador	3
Estante industrial	2	Olla Arrocera	3	Tupper de vidrio	5
Exprimidor de jugos industrial	3	Olla de aluminio Pequeña	20	Uniformes	16
Freidora	1	Paños de plato	1		
Refrigeración y ventilación					
Calefont Rheem 18 litros	1	Congelador	1	Lavaplatos	1
Campana de extracción	1	Extractor	1	Refrigerador industrial	1
Salón comedor principal					
Azucarero	80	Lámpara pie	5	Refrigerador vitrina	1
Barra bar	1	Ampolletas led	24	Sacacorchos	15
Bandeja para garzón	15	Mantel blanco	80	Servilleteros	80
Cava de vino (madera)	1	Mesas	80	Set alcuza	80
Coctelera	3	Plato bajo circular	250	Set de cubiertos	80
Copas vino blanco y espumante	320	Plato bajo cuadrado	250	Sillas	80
Copas vino tinto	320	Plato bandeja rectangular	160	Taza café + platillo	250
Decoración	1	Planto entrada/pan	250	Taza regular + platillo	250
Hielera	4	Plato postre	250	Vasos	320
Lámpara cielo	6	Plato sopa	250		

Aseo					
Balde	2	Escobilla para WC	4	Papelero (1 por baño)	4
Basurero (120 litros)	4	Pala	4	Sopapo	2
Escoba	4	Paños	10	Trapero	4
Oficina administración					
Caja fuerte	1	Estante libros	1	Silla de visitas	2
Computador	2	Impresora	1		
Escritorio	2	Silla de escritorio	2		

Fuente: Elaboración propia.

7.3.2.4. Recursos humanos

Los recursos humanos son un factor fundamental en este emprendimiento. Debido a la naturaleza del proyecto, los trabajadores son el principal agente de presentación de la propuesta de valor. La tabla 7 muestra la división de responsabilidades de los trabajadores dentro de la empresa.

Tabla 7. Lista de cargos y responsabilidades dentro de la empresa

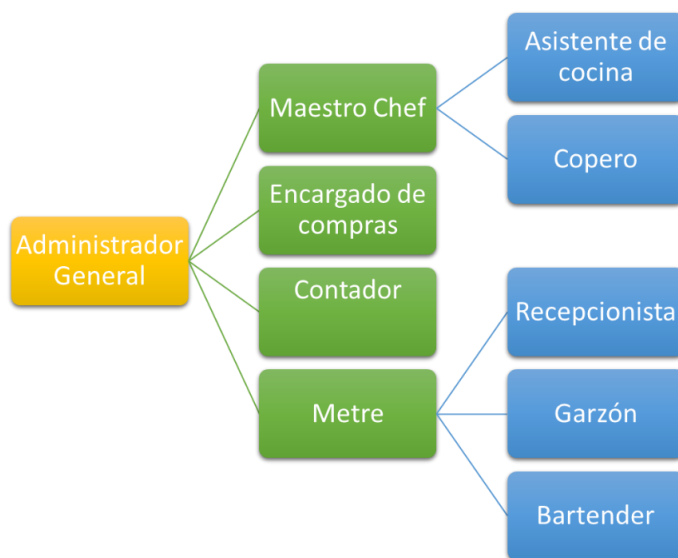
	Cargo	Descripción	Cantidad	Tipo de contrato
Administración	Administrador general	Es el encargado del funcionamiento general de la empresa, le corresponden las decisiones gerenciales en temas de administración, finanzas, RRHH. Debe dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.	1	Fijo
	Encargado de compras	Su principal responsabilidad es el abastecimiento de las materias primas necesarias para el funcionamiento del local. Además, debe velar por cultivar relaciones con proveedores que cumplan con lo requerido. Además, es responsable de la logística y bodegaje.	1	Fijo
	Contador	Encargado de toda la contabilidad del emprendimiento.	1	Externo
Operaciones	Metre	Es el garzón de más alta posición. Es el responsable de planificar, organizar, desarrollar, controlar y gestionar las actividades realizadas por los garzones.	1	Fijo
	Garzón recepcionista	Es el encargado de recibir a los clientes y ubicarlos dentro de algún puesto del recinto	1	Fijo

Garzón	Encargado de atender al cliente, recibir sus peticiones y entregar las sugerencias sobre comida y bebestibles. Debe servir y retirar los platos. Entregar la cuenta y recibir el pago. Una vez cerrado el local debe realizar un proceso de aseo en el mismo.	4	Fijo
Auxiliar aseo	Persona encargada de aseo general el día que el local no abre	1	Externo
Maestro Chef	Responsable general de la cocina y todos sus procesos culinarios.	1	Fijo
Asistente de cocina	Asistente del Chef	2	Fijo
Copero	Encargado del lavado de loza, cubiertos y copas.	1	Fijo

Fuente: Elaboración propia

El total de trabajadores es de 14, de los cuales dos son externos los cuales prestan servicios esporádicos a la empresa. En la Ilustración 11 se encuentra la estructura organizacional del emprendimiento.

Ilustración 11. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

7.3.2.5. Publicidad

Según los resultados de la encuesta, la manera en que la gente se informa de la existencia de restaurantes es en primer lugar a través de internet (35,2%), en segundo lugar, por algún familiar o amigo (33,8%) y en tercer lugar por entidades que tengan convenio (8,19%). Dichos resultados son consecuentes con respecto a lo que expresaron los emprendedores entrevistados, los cuales aseguraron que en su experiencia, la publicidad por internet resultó ser la más efectiva. Es por esto que se ha optado por una publicidad netamente basada en internet, trabajando las redes sociales, como Instagram y Facebook. Cabe decir que este tipo de publicidad es mucho más económica que las tradicionales como radios y televisión. Para abordar la segunda forma más popular de llegar a la gente, se tiene que dar énfasis en la propuesta de valor y la satisfacción del cliente para que se genere un efecto de red positivo y este comunique su experiencia en el restaurante a sus cercanos.

7.3.2.6. Precio

Para poder lograr una estimación del precio promedio se ha hecho un cruce de datos entre la encuesta realizada en este estudio y la información entregada por el SII. La metodología aplicada fue tomar los resultados de la encuesta donde se les preguntó a los consumidores cuanto están dispuestos a pagar por un servicio innovador en el horario de comida que el restaurante quiere dar énfasis (cena), desde ahí fue calculado el porcentaje que obtuvo cada respuesta, luego dichos porcentajes se multiplicaron con el valor promedio del rango que le corresponde y finalmente se obtuvo un precio ponderado, como se demuestra en la Tabla 8.

Tabla 8. Cálculo de precio promedio

	Cantidad de votos	%	Precio promedio del rango	Valor ponderado
Entre 5000 y 8000	35	17,50%	\$ 6.500	\$ 1.138
Entre 8000 y 12000	69	34,50%	\$ 10.000	\$ 3.450
Entre 12000 y 18000	70	35,00%	\$ 15.000	\$ 5.250
Más de 18000	26	13,00%	\$ 18.000	\$ 2.340
total	200	100%	Precio proyectado	\$ 12.178

Fuente: Elaboración propia.

7.3.3. Estudio de costos

Para el estudio de costos se ha optado por la separación de estos en tres segmentos, el primero compete solo los costos de inversión, mientras que segundo toma los costos que tienen que ver con la operación de la empresa y finalmente el tercer punto agrega todos los costos que no consideran dentro de ninguno de los bloques anteriores.

7.3.3.1. Costos y gastos de inversión

Los costos de inversión consideran todos los valores de la adquisición de capital fijo o circulante. En este caso dichas inversiones corresponden a utensilios y equipos de cocina, mesas, sillas y todas aquellas herramientas necesarias para el diario desarrollo de la actividad. En el Anexo H, se encuentra el detalle de todas estas inversiones. El total de los costos se puede observar en la Tabla 9. Aquellos equipos que vienen incluidos en el arriendo del local, no fueron tomados en cuenta para la formulación de esta lista de costos puesta ya han sido considerados en el valor del arriendo.

Tabla 9. Costos de inversiones, valores sin IVA

Costos de inversión	
EQUIPO COCINA	\$ 4.496.681
EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN	\$ -
EQUIPO SALA COMEDOR	\$ 3.757.000
EQUIPO ASEO	\$ 150.345
EQUIPOS OFICINA	\$ 684.773
TOTAL	\$ 9.088.798

Fuente: Elaboración propia.

Se han considerado como gastos de inversión inicial aquellos relacionados con la apertura del negocio, es decir la creación de la empresa, los cuales se encuentran detallados a continuación en la Tabla 10. Los costos de patente comercial y de alcohol están incluidos en el valor del arriendo del inmueble.

Tabla 10. Gastos de inversión inicial

Costos de inversion inicial		
Escritura pública	1% capital	\$100.000
Inscripción registro comercio	2% capital	\$200.000
Pulicación diario oficial	Gratis para capital < 5000 UF	0
Inicio actividades (SII)	Gratis	0
	Total	\$300.000

Fuente: Elaboración propia

7.3.3.2. Costos operacionales

Los costos operacionales en este emprendimiento corresponden a la mano de obra y los insumos, ya que ambos son los elementos que participan directamente en la operación de la empresa. En la Tabla 11 está el detalle de los sueldos de todo el capital humano perteneciente a la empresa.

Tabla 11. Sueldos por cargo

Cargo	N° de trabajadores	Sueldo (mes)	Sueldo (año)
Administrador general	1	\$ 1.250.000	\$ 15.000.000
Encargado de compras	1	\$ 650.000	\$ 7.800.000
Contador	1	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Metre	1	\$ 580.000	\$ 6.960.000
Garzón recepcionista	1	\$ 420.000	\$ 5.040.000
Garzón	4	\$ 420.000	\$ 20.160.000
Auxiliar aseo	1	\$ 30.000	\$ 360.000
Maestro Chef	1	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Asistente de cocina	2	\$ 550.000	\$ 13.200.000
Copero	1	\$ 420.000	\$ 5.040.000
TOTAL DE COSTOS MANO DE OBRA AL AÑO			\$ 84.960.000

Fuente: Elaboración propia

El cálculo del costo de materias primas es un costo variable, pues la cantidad de insumos a utilizar depende de las preparaciones de cada plato o bebestible. De acuerdo con los datos obtenidos en la entrevista con expertos, se ha proyectado que un 50% de los ingresos por ventas es el porcentaje de costos variables por materias primas en promedio, lo cual será utilizado como base para la proyección del flujo de caja.

7.3.3.3. Costos no operacionales

En estos costos están involucrados el valor del arriendo del edificio, así como también el valor por concepto de publicidad. En la Tabla 12 se encuentran los valores recién descritos.

Tabla 12. Sueldos por cargo

Costo publicidad		
Canal	Mensual	Costo anual
Instagram		\$ 3.600.000
Facebook		\$ 3.600.000
Sitio Web		\$ 189.000
Total		\$ 7.389.000
Costo por arriendo		
	Mensual	Costo anual
Inmueble	7000000	\$ 84.000.000

Fuente: Elaboración propia.

7.3.4. Depreciaciones

Para el cálculo de las depreciaciones se ha utilizado la tabla entregada por el SII en su sitio web donde indica que todos los enseres, de casino, tienen la misma cantidad de años de vida útil, que es 3 años, mientras que la depreciación acelerada corresponde a 1 años. Mientras que los muebles y enseres de oficina tienen vida útil de 7 años. En el anexo I se encuentra el desglose de las depreciaciones por cada ítem. En la tabla 13 se observa el total a depreciar el primer año del proyecto.

Tabla 13. Depreciación primer año

Total a depreciar	\$3.472.027
-------------------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

7.3.5. Estudio Legal y Tributario

Para poder realizar un negocio en Chile es necesario completar una serie de requisitos que exige el estado, es por eso que el SII en su sitio web indica los pasos necesarios para la creación de empresas, tal como se ven en la Ilustración 12. Algunos de estos pasos consideran gastos los cuales han sido debidamente anotados en los gastos de inversión inicial. En el caso de las patentes

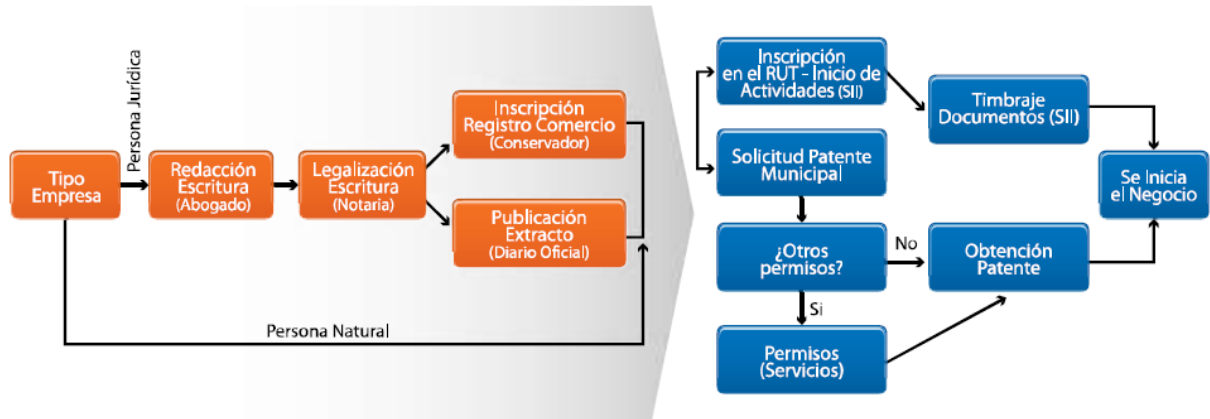
comerciales, tanto la de restaurante como la de alcoholes, el local ya cuenta con ellas debido a que ese mismo recinto ha sido utilizado previamente para un negocio similar.

Por el lado tributario, Chile tienen un régimen que establece el pago de dos impuestos en dos formatos, uno mensual y uno anual, detallados a continuación:

- a) Declaraciones mensuales: Aquí se encuentra la declaración del IVA y se realiza mediante el formulario 29, en ese mismo formulario debe realizarse la declaración del PPM y retenciones. Además, cuando corresponda es necesario declarar el formulario 50 (impuestos).
- b) Declaraciones anuales: Corresponde a la declaración de renta, esta declaración considera todos los ingresos, egresos e inversiones realizadas por la empresa. La Ley de Renta identifica dos tipos de régimen tributario. En este caso compete el régimen de Primera Categoría, el cual corresponde a las rentas del capital y de las empresas comerciales, industriales, mineras y otras.

El nuevo proyecto de Ley de Modernización de Reforma Tributaria establece ciertos beneficios para las PYMES, dentro de ellos los principales son la rebaja del impuesto a la renta de 27% a un 25%, la liberación del contribuyente de tener que aplicar corrección monetaria y el acceso a la depreciación instantánea.

Ilustración 12. Proceso de creación de empresas



Fuente: SII

7.4. Plan financiero

El plan financiero contiene los componentes del estudio económico del proyecto, donde se incluye proyección de ingresos, el flujo de caja proyectado, el análisis de rentabilidad y análisis de sensibilidad.

7.4.1. Ingresos

Los ingresos del proyecto están dados solamente por la prestación del servicio de comida en el local. Previamente se ha establecido que el emprendimiento aspira a una demanda promedio mensual de aproximadamente 2750 personas, mientras que el precio promedio es de \$12.178 pesos. En la Tabla 14 se observan cuáles son los ingresos esperados por año cuando el emprendimiento logre consolidarse en el mercado.

Tabla 14. Ingreso por ventas

Precio	12178
Demanda Anual	33000
Ingresos Anual	\$ 401.874.000

Fuente: Elaboración propia.

7.4.2. Capital de trabajo

El cálculo del capital de trabajo se ha realizado a través del método del déficit acumulado máximo. El cual incluye todos los flujos de ingreso contra los de egreso (costos operacionales fijos y variables). Se ha realizado una estimación de los ingresos del primer año, desglosado en el Tabla 15, basado en la experiencia entregada por la entrevista a otros emprendedores, donde se ha considerado que el primer año por motivos de ser un local nuevo se logre alcanzar un 40% del potencial de demanda buscado de 2750 consumidores mensuales, por lo tanto se ha realizado una proyección con una demanda de 1100 clientes al mes y ésta se proyecta subiendo paulatinamente por 12 meses hasta alcanzar finalmente la demanda esperada. La cantidad de meses esperada para alcanzar la participación de mercado deseada está basada en la experiencia entregada por las entrevistas a emprendedores. En el Anexo J se observa la evolución de la demanda a través de los años de proyección del proyecto y como durante el primer año tiene un crecimiento más acelerado hasta que alcanza el segundo año de funcionamiento y la demanda desacelera su tasa de crecimiento.

Al realizar esta proyección se obtuvo que en el noveno mes se produce el máximo déficit acumulado, por lo tanto el capital de trabajo a invertir en el año 0 es de \$40.649.653 de pesos.

Tabla 15. Máximo déficit acumulado

Año 1	Demanda	Ingresos	Costos Op. Variables	Costos Op. Fijos	Remuneraciones	Utilidad Operacional	Acumulado
mes 1	1100	\$ 13.395.800	\$ -6.697.900	\$ -7.000.000	\$ -7.080.000	\$ -7.382.100	\$ -7.382.100
mes 2	1196	\$ 14.559.225	\$ -7.279.613	\$ -7.000.000	\$ -7.080.000	\$ -6.800.387	\$ -14.182.487
mes 3	1299	\$ 15.823.694	\$ -7.911.847	\$ -7.000.000	\$ -7.080.000	\$ -6.168.153	\$ -20.350.640
mes 4	1412	\$ 17.197.982	\$ -8.598.991	\$ -7.000.000	\$ -7.080.000	\$ -5.481.009	\$ -25.831.650
mes 5	1535	\$ 18.691.626	\$ -9.345.813	\$ -7.000.000	\$ -7.080.000	\$ -4.734.187	\$ -30.565.836
mes 6	1668	\$ 20.314.994	\$ -10.157.497	\$ -7.000.000	\$ -7.080.000	\$ -3.922.503	\$ -34.488.339
mes 7	1813	\$ 22.079.351	\$ -11.039.676	\$ -7.000.000	\$ -7.080.000	\$ -3.040.324	\$ -37.528.663
mes 8	1971	\$ 23.996.943	\$ -11.998.472	\$ -7.000.000	\$ -7.080.000	\$ -2.081.528	\$ -39.610.192
mes 9	2142	\$ 26.081.078	\$ -13.040.539	\$ -7.000.000	\$ -7.080.000	\$ -1.039.461	\$ -40.649.653
mes 10	2328	\$ 28.346.219	\$ -14.173.110	\$ -7.000.000	\$ -7.080.000	\$ 93.110	\$ -40.556.543
mes 11	2530	\$ 30.808.088	\$ -15.404.044	\$ -7.000.000	\$ -7.080.000	\$ 1.324.044	\$ -39.232.499
mes 12	2750	\$ 33.483.771	\$ -16.741.885	\$ -7.000.000	\$ -7.080.000	\$ 2.661.885	\$ -36.570.614

Fuente: Elaboración propia.

7.4.3. Tasa de descuento

Para el estudio de rentabilidad del proyecto es necesario calcular la tasa de descuento sobre la cual serán traídos a valor presente los valores resultantes del flujo de caja. Es necesario hacer una diferencia para calcular la tasa de descuento, según si se considera el proyecto puro o si está financiado. Para definir la tasa del proyecto puro se ha sido utilizado el modelo de valoración de activos financieros (CAPM), donde la tasa libre de riesgo fue tomada de un bono del Banco Central de Chile de diez años, el Beta fue obtenido de los índices publicados por Aswath Damodaran, profesor de la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York (Damodaran, 2019), como se ha utilizado este índice calculado en EE.UU. ha sido necesario agregar el riesgo país al modelo CAPM, el cual según el EMBI registrado el 19 de septiembre del 2019 es de 1,29%. Finalmente, para calcular el retorno del mercado se utilizó el retorno promedio del IGPA de los últimos diez años. En la tabla 16 se encuentran todos los argumentos para la formulación de la tasa de descuento.

Tabla 16. Tasa de descuento proyecto puro

Beta	0,8
Rf	2,70%
Rm	8,932%
Riesgo país	1,29%
$CAPM = Rf + \beta(Rm - Rf) + RP$	
$8,976\% = 2,70\% + 0,8 * (8,932\% - 2,70\%) + 1,29\%$	
Tasa de descuento	8,976%

Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración de la tasa de descuento con el proyecto financiado se utilizará el método del Costo Promedio Ponderado (WACC). Para el cálculo de éste, se ha estimado una tasa de interés de deuda de un 6%, con un porcentaje de financiación de 40%. En la tabla 17 se encuentran los elementos que componen el WACC.

Tabla 17. Tasa de descuento proyecto financiado

Kd - Tasa deuda	6%
% Deuda	40%
t - impuesto renta	25%
% Patrimonio	60%
CAPM	8,976%
$WACC = ((\% Deuda * Kd) * (1 - t)) + (\% Patrimonio * CAPM)$	
$7,185\% = ((40\% * 6\%) * (1 - 25\%)) + (60\% * 8,976\%)$	
Tasa de descuento	7,185%

Fuente: Elaboración propia.

7.4.4. Financiamiento

El financiamiento contempla que un inversionista cubra el 60% del capital de trabajo del emprendimiento, mientras que el restante puede ser financiado por un crédito bancario. En este

caso entre las opciones que se tienen, la más indicada es un crédito a través del CORFO, el cual tiene convenio con los bancos BCI, Banco de Chile, Banco del Desarrollo, Banco Estado, Santander Santiago y Security. Según el portal www.pyme.cl (2019), las tasas de interés para este tipo de créditos se pueden encontrar desde el 6% en adelante con un plazo de hasta diez años.

7.4.5. Flujo de caja

Para la proyección del flujo de caja se ha necesitado proyectar el crecimiento de la demanda del servicio, precio, costos variables, costos fijos y remuneraciones. Para la justificación de la tasa de crecimiento de los costos se ha considerado los datos anuales del IPC de los últimos 20 años (Anexo L), donde se ha registrado un mínimo de 0,45% el año 2009 y un máximo de 8,71 el año 2008, lo que ha servido para referenciar el análisis de sensibilidad del capítulo siguiente. Finalmente se ha optado por dejar un 3% como tasa de crecimiento de los costos pues es el número que el Banco Central intenta mantener como parte de su política económica. Referente al crecimiento anual de la demanda se ha utilizado el promedio de crecimiento en las ventas de las que han sido definidas como comunas de interés para este estudio, como se aprecia en la Tabla 18, las cifras del INE indican un crecimiento promedio de 5,61% anual.

Tabla 18. Crecimiento de ventas (UF) entre años 2005 y 2015 en Las Condes, Providencia, Vitacura, Santiago y Lo Barnechea.

Año	Total	% de crecimiento	Crecimiento promedio
2005	19.152.888	anual	5,61%
2006	20.732.047	8,25%	
2007	20.901.526	0,82%	
2008	22.496.086	7,63%	
2009	20.602.981	-8,42%	
2010	24.697.816	19,87%	
2011	29.898.737	21,06%	
2012	30.321.889	1,42%	
2013	33.705.186	11,16%	
2014	28.213.644	-16,29%	
2015	31.216.573	10,64%	

Fuente: SII

Finalmente se ha realizado la proyección de caja del proyecto por una duración de diez años, lo que permitirá saber si finalmente el proyecto es rentable.

Un elemento por señalar es que se considerará que el proyecto seguirá funcionando una vez transcurrido el horizonte de evaluación. Por lo que se ha estimado un valor de desecho del proyecto tomando el último flujo de caja proyectado y la tasa de descuento. Esta consideración implica que el VAN resultante es el máximo valor que puede tomar dicho indicador.

En la tabla 19 se puede apreciar el flujo de cada del proyecto puro, es decir sin financiamiento durante sus primeros cinco años, en el Anexo M, se puede ver el flujo de caja sin deuda, evaluado en su horizonte completo.

Tabla 19. Flujo de caja sin deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		330.973.684	413.930.220	450.266.257	489.791.979	532.787.389
Costos Operacionales Variables		-165.486.842	-206.965.110	-225.133.128	-244.895.990	-266.393.694
Costos Operacionales Fijos		-91.389.000	-94.130.670	-96.954.590	-99.863.228	-102.859.125
Remuneraciones Fijas		-84.960.000	-87.508.800	-90.134.064	-92.838.086	-95.623.228
Utilidad Operacional		-10.862.158	25.325.640	38.044.474	52.194.676	67.911.341
Depreciación		-3.472.027	-3.472.027	-3.472.027	-115.104	-115.104
Intereses Crédito Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Crédito Corto Plazo			0	0	0	0
Pérdida Ejercicio Anterior			-14.334.185	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		-14.334.185	7.519.427	34.572.447	52.079.572	67.796.237
Impuestos		0	-1.879.857	-8.643.112	-13.019.893	-16.949.059
Utilidad Despues de Impuestos		-14.334.185	5.639.570	25.929.335	39.059.679	50.847.178
Depreciación		3.472.027	3.472.027	3.472.027	115.104	115.104
Pérdida Ejercicio Anterior		0	14.334.185	0	0	0
Valor Libro		0	0	0	0	0
Amortización Crédito Largo Plazo		0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-12.870.647					
Inversión Inicio actividades	-300.000					
Inversión en Capital de Trabajo	-40.649.653					
Recuperación Capital de Trabajo						
Valor de Desecho del proyecto						
Recuperación de IVA		2.054.977	0	0	0	0
Flujo Antes de Financiamiento	-53.820.300	-8.807.181	23.445.783	29.401.362	39.174.783	50.962.282
Crédito Largo Plazo	0					
Flujo Despues de Financiamiento	-53.820.300	-8.807.181	23.445.783	29.401.362	39.174.783	50.962.282
Despues de Fin. Actualizado	-53.820.300	-8.081.791	19.742.685	22.718.500	27.777.268	33.159.084
Despues de Fin. Act. Acumulado	-53.820.300	-61.902.092	-42.159.407	-19.440.907	8.336.360	41.495.444

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar este flujo de caja se ve que el periodo correspondiente al Año 4 es cuando se produce la recuperación de la inversión inicial, además, como se demuestra en la Tabla 20, este flujo de caja entrega un VAN positivo, lo que implica que puede ahora evaluarse con financiamiento proveniente de deuda.

Tabla 20. VAN y TIR del proyecto sin deuda

VAN	\$ 1.106.194.945
TIR	58,9%

Fuente: elaboración propia.

El siguiente flujo de caja expuesto en la Tabla 21, es la proyección de los primeros cinco años del proyecto, considerando utilización de deuda externa. En el anexo N se encuentra el desarrollo completo de este flujo.

Tabla 21. Flujo de caja con deuda

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Potencial del Proyecto		27.178	33.000	34.851	36.806	38.871
Precio de Venta al año	Creci	3,00%	12.178	12.543	12.920	13.307
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		330.973.684	413.930.220	450.266.257	489.791.979	532.787.389
Costos Operacionales Variables		-165.486.842	-206.965.110	-225.133.128	-244.895.990	-266.393.694
Costos Operacionales Fijos		-91.389.000	-94.130.670	-96.954.590	-99.863.228	-102.859.125
Remuneraciones Fijas		-84.960.000	-87.508.800	-90.134.064	-92.838.086	-95.623.228
Utilidad Operacional		-10.862.158	25.325.640	38.044.474	52.194.676	67.911.341
Depreciación		-3.472.027	-3.472.027	-3.472.027	-115.104	-115.104
Intereses Crédito Largo Plazo		-1.291.687	-1.193.690	-1.089.812	-979.702	-862.985
Intereses Crédito Corto Plazo			0	0	0	0
Pérdida Ejercicio Anterior			-15.625.873	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		-15.625.873	5.034.050	33.482.635	51.099.870	66.933.252
Impuestos		0	-1.258.513	-8.370.659	-12.774.968	-16.733.313
Utilidad Despues de Impuestos		-15.625.873	3.775.538	25.111.976	38.324.903	50.199.939
Depreciación		3.472.027	3.472.027	3.472.027	115.104	115.104
Pérdida Ejercicio Anterior		0	15.625.873	0	0	0
Valor Libro		0	0	0	0	0
Amortización Crédito Largo Plazo		-1.633.295	-1.731.292	-1.835.170	-1.945.280	-2.061.997
Inversión Activos Fijos	-12.870.647					
Inversión Inicio actividades	-300.000					
Inversión en Capital de Trabajo	-40.649.653					
Recuperación Capital de Trabajo						
Valor de Desecho del proyecto						
Recuperación de IVA		2.054.977	0	0	0	0
Flujo Antes de Financiamiento	-53.820.300	-11.732.162	21.142.146	26.748.834	36.494.727	48.253.046
Crédito Largo Plazo	21.528.120					
Flujo Despues de Financiamiento	-32.292.180	-11.732.162	21.142.146	26.748.834	36.494.727	48.253.046
Despues de Fin. Actualizado	-32.292.180	-10.945.676	18.402.555	21.721.931	27.649.560	34.107.303
Despues de Fin. Act. Acumulado	-32.292.180	-43.237.856	-24.835.302	-3.113.370	24.536.190	58.643.494

Fuente: elaboración propia.

En este flujo la recuperación de la inversión coincide con el del flujo sin deuda, es decir en el cuarto año de funcionamiento se logra recuperar el capital invertido. Mientras que en la Tabla 22 se puede apreciar como el VAN y la TIR aumentan al utilizar este tipo de estructura de capital. Concluyendo finalmente que se está en presencia de un proyecto rentable.

Tabla 22. VAN y TIR proyecto con deuda

VAN	\$ 1.541.311.693
TIR	70,5%

Fuente: Elaboración propia.

7.4.6. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se han seleccionado ciertas variables que puedan afectar el desempeño económico del emprendimiento, y se han sometido a una prueba con la simulación de Montecarlo con el fin de encontrar aquellas que sean más influyentes en el largo plazo. En la Tabla 23 se detalla la lista de variables elegidas. Es importante especificar que este análisis se ha hecho con el flujo de caja sin deuda, para la obtención de resultados más fidedignos.

Tabla 23. Variables por sensibilizar

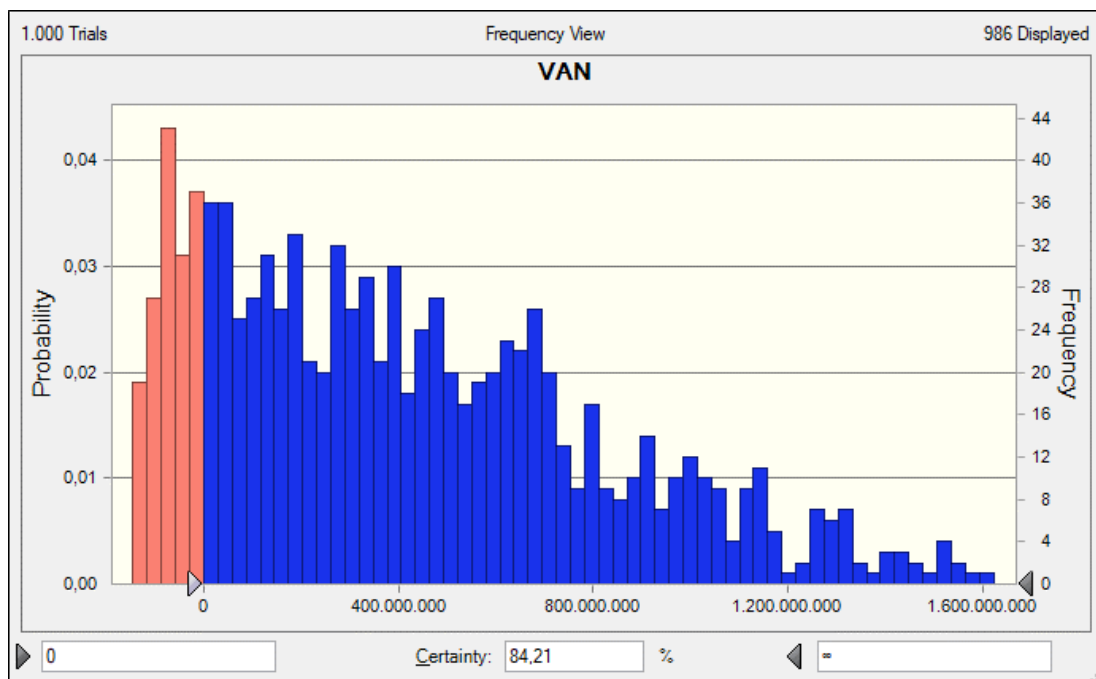
Variable	Descripción
Crecimiento de demanda	Es el porcentaje en el que se estima crecerá la demanda año a año. Estimado por el crecimiento histórico de las ventas en la comuna.
% costos variables del ingreso	Es el porcentaje que representan los costos variables de los ingresos por ventas. Estimado por la información entregada por los emprendedores entrevistados.
% crecimiento precio de venta	Es el porcentaje en el que se estima crecerá el precio de venta. Estimado por la tasa de inflación objetivo del Banco Central.
% crecimiento costos fijos	Es el porcentaje en el que se estima crecerán los costos fijos. Estimado por la tasa de inflación objetivo del Banco Central.
% crecimiento remuneraciones	Es el porcentaje en el que se estima crecerán las remuneraciones. Estimado por la tasa de inflación objetivo del Banco Central.

Fuente: Elaboración propia

7.4.6.1. Sensibilidad VAN y TIR

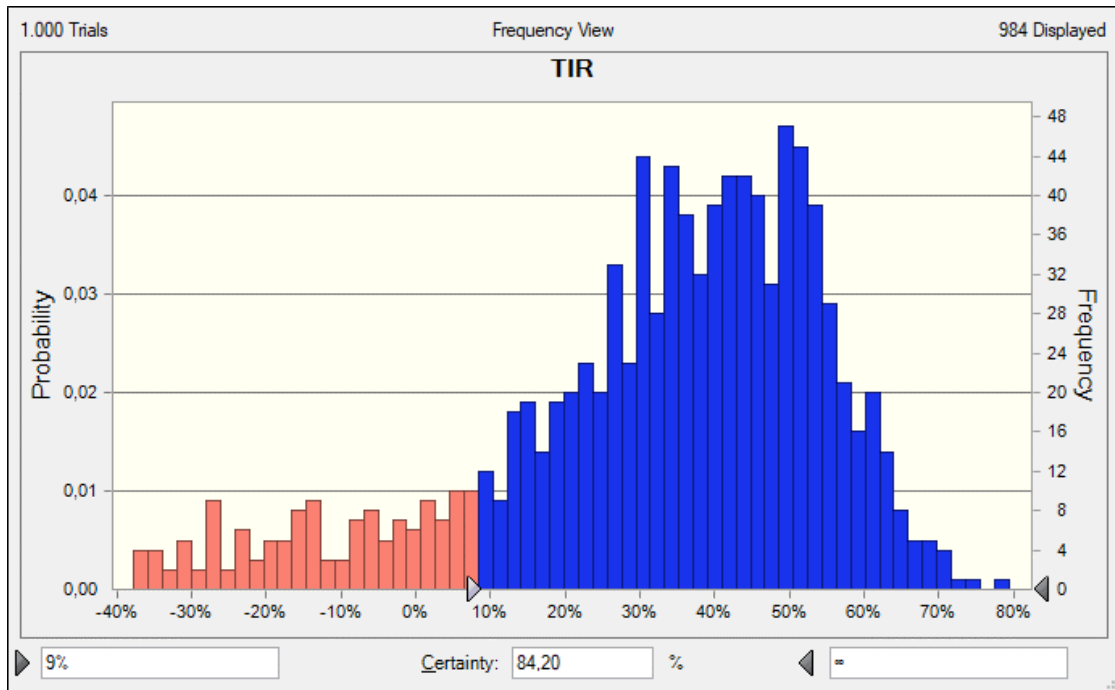
Luego del proceso de iteración, se han obtenido diversos resultados. En primer lugar como se observa en el Gráfico 8, la probabilidad de que el VAN proyectado sea superior a 0 (es decir que el proyecto sea rentable), bajo las condiciones de certidumbre que ha sido evaluado y la distribución probabilística que se les ha otorgado a las variables independientes, es de un 84,21%. Mientras que la TIR, observada en el Gráfico 9, al ser la tasa de retorno de la inversión del proyecto, se puede comparar con la del rendimiento promedio del mercado la cual es de 8,932% donde se obtiene que un hay 84% de certeza que la TIR supere esa tasa.

Gráfico 8. Certeza de obtención de VAN superior a 0



Fuente: Crystal Ball

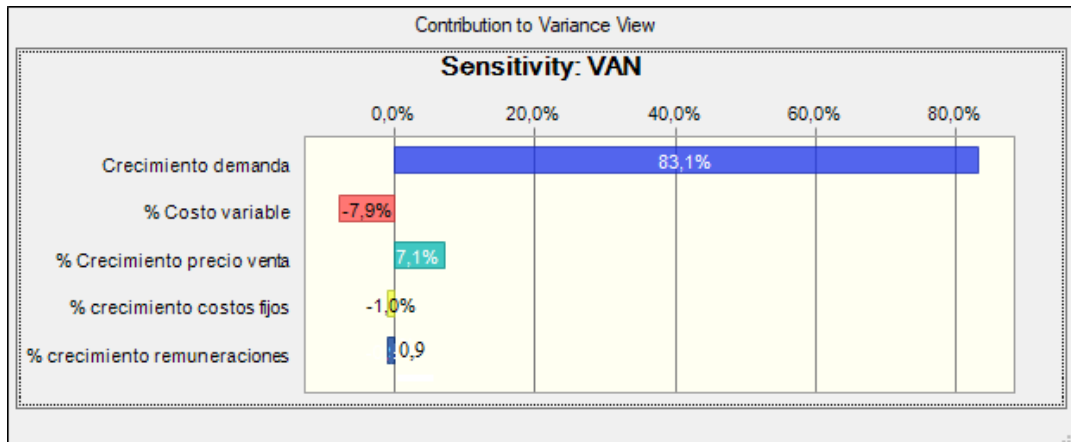
Gráfico 9. Certeza de TIR superior al Rm



Fuente: Crystal Ball

Al detallar como influye cada una de las variables al VAN, se aprecia que cuando este indicador aumenta en 1 unidad, esta se explica en un 83,1% por la variable *porcentaje de crecimiento de la demanda*, mientras que los *costos variables* influyen en un -7,9%. En el Gráfico 10 se ve el desglose de la sensibilidad del VAN con respecto a cada una de las variables.

Gráfico 10. Sensibilidad: VAN

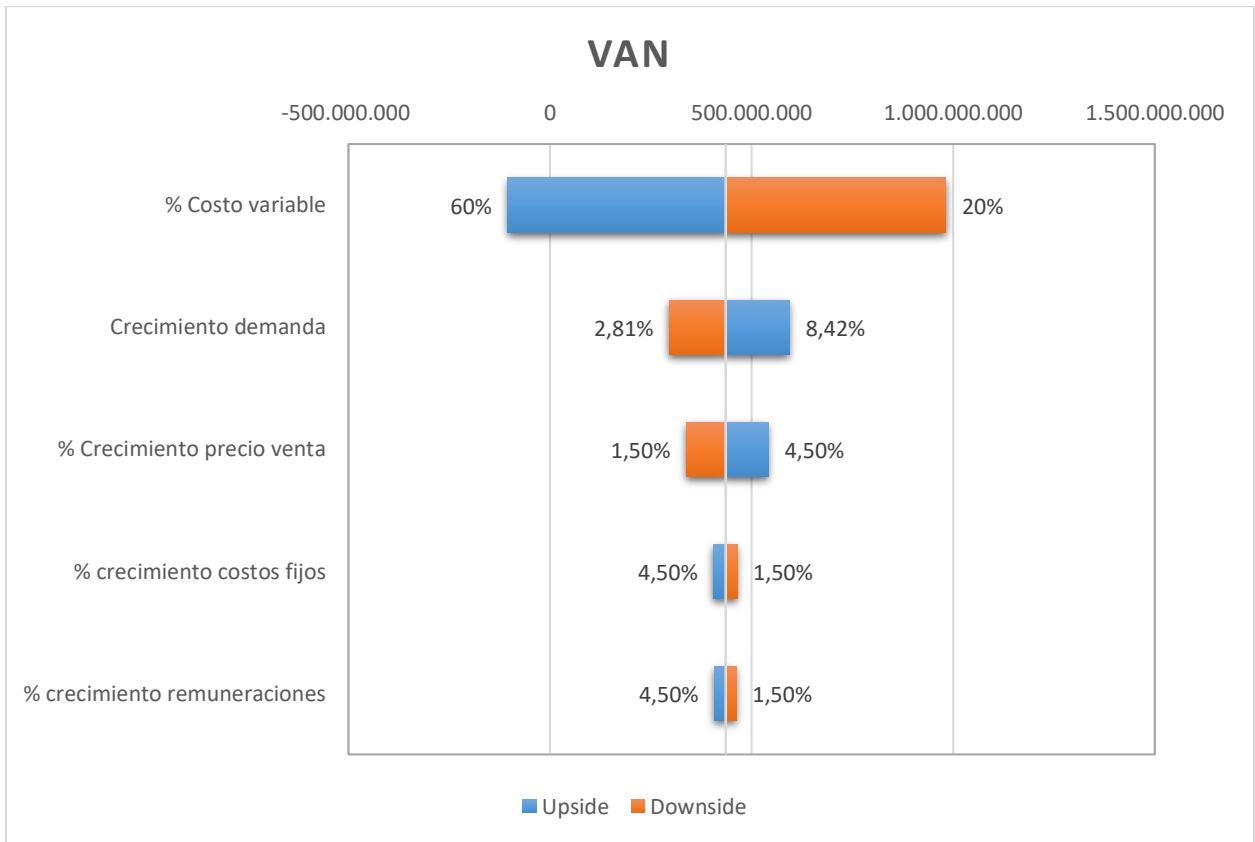


Fuente: Crystal Ball

7.4.6.2. Análisis de tornado y spider

Otra herramienta para medir la sensibilidad es la del análisis de tornado, el cual va realizando iteraciones en las variables, aumentando y disminuyendo su valor original. En este caso se ha optado por rangos de 50% de aumento y 50% de disminución. En el gráfico 11 se puede ver como la variable que más afecta al proyecto es la de los *costos variables*, ya que cuando aumenta a un 60% de los ingresos por venta el VAN se torna negativo (-105.000.562). En el Anexo O, se encuentran los valores y los rangos de este análisis.

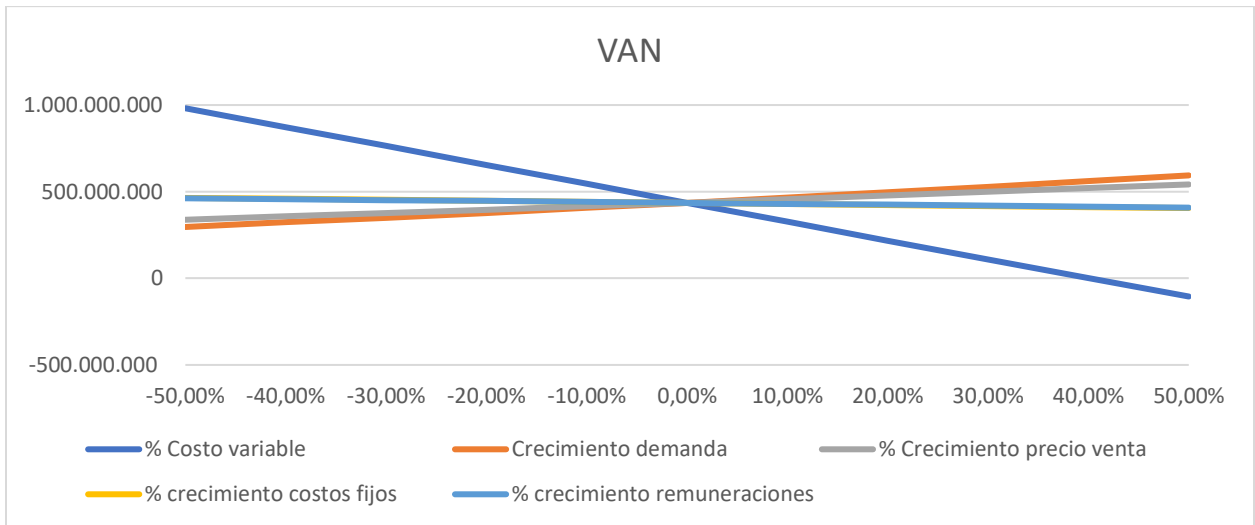
Gráfico 11. Análisis de tornado



Fuente: Crystal Ball

El análisis Spider sirve de complemento al de tornado, pues permite saber la elasticidad de cada variable y cómo influyen de manera detallada al VAN, en el Anexo P se encuentra la tabla con el detalle de cada rango de valor y la elasticidad de las variables. En el Gráfico 12 se observa que los *costos variables* es la variable que presenta mayor elasticidad, ya que cada vez que presenta una aumento o disminución de su valor, este se transforma en una variación mucho mayor en el VAN.

Gráfico 12. Análisis Spider



Fuente: Crystal Ball

7.4.7. Conclusiones

Luego de los estudios en capítulos previos donde se ha definido la existencia de una problemática, en este capítulo se ha realizado una completa propuesta para solucionarla, la cual consiste en la creación de un emprendimiento en el rubro gastronómico con una propuesta de valor basada en tres factores fundamentales: novedad, calidad y customización.

Se pudo obtener la definición un universo potencial de clientes, el cual es aproximadamente de 1.805.120 personas y se estimó que en la comuna de Providencia ha existido una demanda de al menos 1.078.439. El gran movimiento que existe en el sector por esta industria, la hace muy atractiva para sus participantes y entendiendo que existe el espacio para participar se ha decidido por localizar el emprendimiento en dicha comuna.

En cuanto a la evaluación económica del proyecto, según los indicadores obtenidos en el estudio, se han conseguido resultados positivos, pues el VAN ha arrojado un valor de 1.106.194.945 pesos cuando fue analizado sin necesidad de financiamiento externo. Es importante

señalar que como el flujo de caja considera que el proyecto seguirá en marcha, el valor de desecho del proyecto afecta en del VAN, lo que implica que el valor obtenido es el máximo valor posible que puede tomar este indicador bajo estas condiciones y supuestos. El período de recuperación de la inversión inicial es relativamente corto, *Año 4* tanto para el proyecto sin y con deuda, respectivamente.

Finalmente el análisis de sensibilidad muestra que hay una alta probabilidad (cercana al 84%) de que el proyecto entregue resultados positivos y además permitió dilucidar cual es la variable que más debe prestar atención la administración para asegurar el éxito del proyecto, en este caso fue la variable *costos variables*, la cual es la que mayor influencia tiene dentro del resultado del VAN. Se ha estimado que si dicha variable crece hasta representar un 60% de los ingresos por ventas, el proyecto corre el riesgo de no ser económicamente viable.

8. Conclusiones del estudio

En la primera parte del estudio se ha logrado describir el entorno del emprendimiento gastronómico en Chile, concluyendo que el crecimiento del rubro se ha mantenido en los últimos años, lo que se ha visto reflejado en el aumento de la cantidad de empresas y el incremento en el total de ventas. Además definió que la comuna de Providencia es la que presenta una mayor estabilidad en cuanto crecimiento durante los últimos años.

Luego se evaluó el macroentorno, donde se encontraron una serie de oportunidades y amenazas que condicionan el mercado. Dentro de las principales amenazas, está el alto poder de negociación de los clientes y la alta cantidad de sustitutos que hay en el mercado. En las oportunidades se concluye que existe una posibilidad de aprovechar la situación actual del país en lo referente a la mano de obra disponible y la gran cantidad de proveedores de materias primas para el mercado gourmet.

En la segunda parte del estudio se trabajó en el perfil del consumidor, se concluyó que los principales consumidores de los servicios gastronómicos en restaurant se ubican en los segmentos AB, C1a, C1b y C2. Una conclusión importante es que estos consumidores están abiertos a probar nuevas propuestas culinarias e incluso pagar un poco más por estas.

Luego se definió la importancia del emprendimiento para la economía de un país, y se expuso que en el caso de Chile, los emprendedores están siendo apoyados por políticas públicas que ofrecen distintas formas de financiamiento, más información disponible y nuevas tecnologías utilizadas como herramientas de apoyo. La suma de estos antecedentes permite sugerir que hay espacio para el continuo crecimiento dentro de la industria, la cual es capaz de soportar nuevos competidores que sepan agregar un toque de innovación.

Entonces nace la propuesta de este estudio, la cual consiste en la creación de un emprendimiento en el rubro gastronómico con una propuesta de valor basada en tres factores fundamentales: novedad, calidad y customización.

Se pudo definir un universo potencial de clientes, el cual es aproximadamente de 1.805.120 personas y se confirmó que debido al gran movimiento que existe en la comuna de Providencia en la industria gastronómica, se ha decidido por localizar el emprendimiento ahí.

En cuanto a la evaluación económica del proyecto, se obtuvo primero que una inversión de 53.820.300 de pesos era necesaria para la compra de activos fijos, arriendo y capital de trabajo. Mientras que el principal indicador, el VAN, ha arrojado un valor de 1.646.938.236 pesos cuando fue analizado sin necesidad de financiamiento externo, lo que implica que el proyecto es rentable y puede ser realizado. Finalmente, se ha determinado gracias a un análisis de sensibilidad que la variable de *costos variables* es el factor principal que debe cuidar quien administre el emprendimiento.

En definitiva se ha comprobado que la propuesta realizada en este estudio, de un emprendimiento en el rubro gastronómico cumple el objetivo de tomar la oportunidad de negocio y la transforma en un proyecto técnica y económicamente viable.

9. Referencias

1. Ahmad, N. & Seymour, R. (2008). "Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection". OCDE.
2. AlixPartners (2016). www.alixpartners.com
3. Asociación de Investigadores de Mercado (AIM). (2018). Nueva Metodología de Segmentación y Clasificación Socioeconómica.
4. ASECH. (2014). Manual de Financiamiento.
5. Asech. (2014). Manual del Emprendedor.
6. ASECH. (2018). Radiografía del Emprendimiento en Chile 2018.
7. Audretsch, D. B. & Fritsch, M. (2002). Growth Regimes Over Time and Space.
8. Baumol, W. J. (1993). Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds.
9. Blank. S. (2012). The Startup Owner's Manual.
10. Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2009). Principios de Finanzas Corporativas.
11. Cantillon, R. (1755). "Essai Sur la Nature du Commerce en Général"
12. Chilealimentos (2009). www.chilealimentos.cl
13. Corporación Andina de Fomento (2013). "Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva". CAF.
14. Cúneo, C (2019). www.pauta.cl
15. Davidson, A. (2014). "The Oxford companion to food". OUP Oxford.
16. Damodaran, A. (2019). www.stern.nyu.edu
17. Economía y Negocios. (2018). www.economiaynegocios.cl
18. Escária, V. & Madruga, P. (2002). The Relationship between Firm Births and Job Creation.
19. Global Entrepreneurship Monitor. (2017). Reporte Nacional de Chile.
20. Hermosilla, M. & Massardo, M. (2008). Las Pymes que se Han Sumado al Boom Gourmet.
21. INE. (2017) Encuesta de Microemprendimiento.

22. INE. (2018) VIII Encuesta de Presupuestos Familiares.
23. Infocenter (2009). Análisis de Benchmarking. Tendencias de Mercado y Modelos de Negocio: Productos Gourmet.
24. Innovación Chilena. (2018). <https://innovacionchilena.cl/>
25. IVEX. Instituto Valenciano de la Exportacion. (2008). Alimentos Gourmet en Chile.
26. Lazear, E. P. (2005). Entrepreneurship. Journal of Labor Economics, vol. 23.
27. Lopac, B. (2007). How to Fund a Web Startup.
28. Michelacci, C. (2003). Low Returns in R&D Due the Lack of Entrepreneurial Skills.
29. Ministerio de Economía (2019) Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas.
30. OCDE. IEE. (Instituto de Estudios Económicos, España) (2017).
31. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). Generación de Modelos de Negocio.
32. PYME. (2019). www.pyme.cl
33. Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. América Latina.
34. ProChile (2009). Estudio de Mercado. Industria Gourmet en Chile.
35. Reynolds, P. & Camp, M. H. (1999). “Global Entrepreneurship Monitor”
36. Ries, E. (2011). The Lean Start-up.
37. Servicio de Impuestos Internos (2017) www.sii.cl
38. Veerraghavan, V. (2009). “Entrepreneurship and Innovation”

10. Anexos

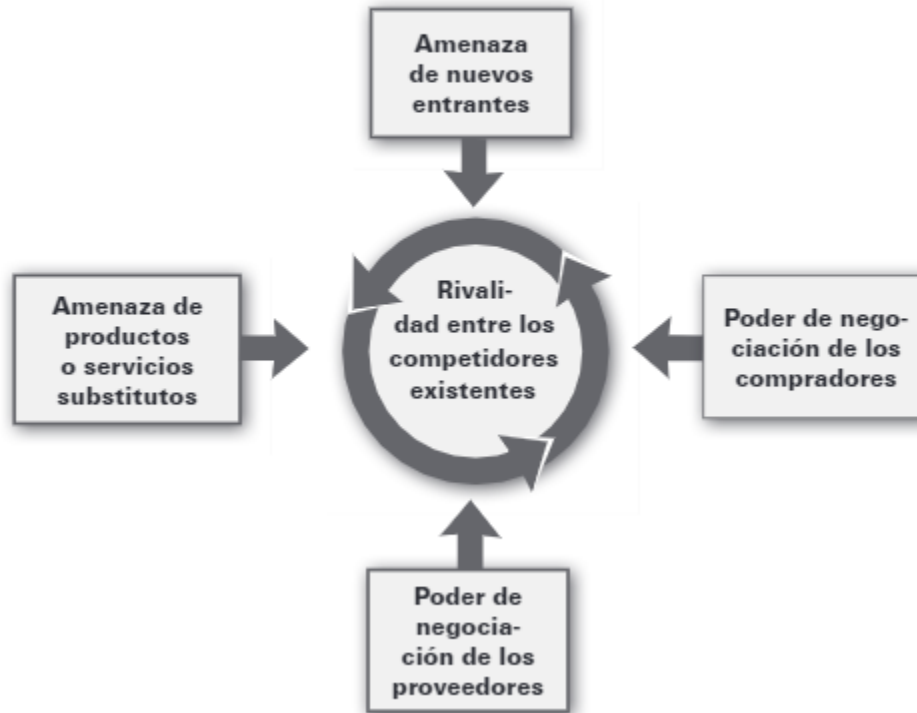
10.1. Anexo A. Cantidad de empresas por rubro Restaurante.

Cantidad de empresas en el rubro Restaurant, Bar y Cantina											
Region\Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
I DE TARAPACA	708	768	773	798	814	869	944	965	1006	1074	1121
II DE ANTOFAGASTA	1061	1116	1136	1161	1251	1307	1366	1421	1538	1650	1743
III DE ATACAMA	625	631	627	641	649	653	751	773	826	909	959
IV DE COQUIMBO	1271	1311	1247	1329	1402	1420	1470	1530	1644	1754	1864
V DE VALPARAISO	3178	3178	3107	3187	3263	3258	3407	3458	3680	4021	4203
VI DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO OHIGGINS	1557	1523	1506	1505	1531	1537	1565	1576	1619	1776	1860
VII DEL MAULE	2140	2188	2179	2144	2220	2210	2243	2316	2487	2656	2724
VIII DEL BIO BIO	3291	3396	3401	3461	3583	3692	3875	3917	4038	4253	4473
IX DE LA ARAUCANIA	1587	1590	1616	1640	1651	1670	1715	1721	1766	1923	2032
X DE LOS LAGOS	1682	1727	1660	1708	1812	1848	1854	1841	1945	1997	2067
XI AISEN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO	242	234	195	196	197	225	224	225	244	273	295
XII DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA	439	458	429	420	451	456	447	432	448	463	476
XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	9447	9836	10490	10951	11326	11811	12415	12933	13506	14408	14989
XIV DE LOS RIOS	774	763	767	741	774	802	823	847	877	933	997
XV DE ARICA Y PARINACOTA	506	542	550	576	628	650	685	714	737	760	821

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos entregados por el SII (2016)

10.2. Anexo B. Modelo fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector







- a) Amenazas de nuevos entrantes: los nuevos competidores son empresas que aún no están dentro del círculo de competidores actuales pero que desean participar pues ven una oportunidad en la industria. Esto presenta una amenaza para quienes ya están dentro pues el ingreso de nuevos participantes provoca una presión en los precios, costos y en la tasa de inversión necesaria para competir. El nivel de amenaza va a depender directamente de las barreras de entrada que exista para el ingreso y de la reacción de los competidores ya establecidos. Las barreras de entrada son ventajas que poseen las empresas ya establecidas sobre los potenciales entrantes, entre ellas las principales son: economías de escala, acceso a canales de distribución, inversiones de capital, políticas

gubernamentales. Por el lado de la reacción de los competidores ya establecidos, los nuevos entrantes deben temer si es que ha habido indicio de represalias ante nuevos entrantes en el pasado, si los actores establecidos poseen los recursos para defenderse tales como excedente de efectivo o crédito no utilizado, o si el crecimiento del sector es demasiado lento por lo que cualquier nuevo entrante buscaría una porción del mercado que actualmente ya abarca un actor establecido.

- b) El poder de los proveedores: este va a depender de contexto en el que se desarrolle la relación empresa-proveedor y dicho contexto va a variar según cada industria. Un proveedor tiene mayor poder si:
- El sector al cual le vende está muy concentrado
 - El proveedor no depende netamente de los ingresos generados por este sector
 - Las empresas deben incurrir en altos costos por cambiarse de proveedor
 - No existen sustitutos para lo ofrecido por el proveedor
- c) El poder de los compradores: cuando hay presencia de clientes poderosos estos pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en el producto o servicio. Esto genera un aumento en la rivalidad entre los actores de la industria. Un cliente es poderoso cuando el costo de cambiar de un producto por otro es nulo o muy bajo, también cuando la cantidad de compradores es baja y el volumen de su compra es muy alta o cuando el producto no presenta diferenciación frente a la competencia.
- d) Amenaza de los sustitutos: se habla de sustituto cuando un producto cumple la misma función que otro, o sea que satisface la misma necesidad del cliente. Hay una alta amenaza de sustitutos cuando es atractivo para el cliente cambiarse a ese producto ya sea por precio o desempeño y además el costo por cambiarse es muy bajo.

e) Rivalidad entre competidores existentes: una alta rivalidad entre las empresas limita la rentabilidad de un sector, si esta rivalidad es muy intensa la rentabilidad se verá afectada negativamente. Esta intensidad depende de la velocidad de crecimiento del sector, la cantidad de competidores que haya y las barreras de salida de la industria.

10.3. Anexo C. Descripción de los grupos socioeconómicos según AIM. 2018

GRUPO	RECURSOS DEL PRINCIPAL SOSTENEDOR DEL HOGAR						
	 INGRESO TOTAL PROMEDIO DEL HOGAR	 EDUCACIÓN	 OCUPACIÓN	 SISTEMA DE SALUD	 TARJETA DE CRÉDITO BANCARIA	 VEHÍCULO PARTICULAR	 TELÉFONO MÓVIL
E	M\$ 324	La mayoría (54%) no va más allá de la enseñanza básica.	98% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente trabajadores no calificados.	95% público (FONASA).	5%	14%	84% tiene celular con prepago y 8% con contrato.
D	M\$ 562	La mayoría (54%) llega a la enseñanza media pero no va más allá de ella.	93% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente operadores y vendedores.	90% público (niveles A y B de FONASA).	10%	22%	74% tiene celular con prepago y 17% con contrato.
C3	M\$ 899	La mayoría (53%) completa la enseñanza media y un 27% va más allá, sobre todo a nivel técnico.	70% trabaja en oficios que no requieren educación formal; 30% accede a empleos que si lo requieren.	76% público (niveles A y B de FONASA).	24%	32%	58% tiene celular con prepago y 37% con contrato.
C2	M\$ 1.360	Mayormente profesionales técnicos (45%) y, en menor medida, universitarios (26%).	58% trabaja en oficios que requieren educación formal; 47% son técnicos y profesionales.	56% público (niveles B, C y D de FONASA), y 32% privado (ISAPRE).	41%	44%	59% tiene celular con contrato y 39% con prepago.
C1b	M\$ 1.986	Mayormente profesionales universitarios (71%).	81% trabaja en oficios que requieren educación formal, principalmente directivos y profesionales de nivel alto (56%).	51% privado (ISAPRE) y 39% público (nivel D de FONASA).	60%	49%	72% tiene celular con contrato y 26% con prepago.
C1a	M\$ 2.739	Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%).	92% son directivos y profesionales de alto nivel.	76% privado (ISAPRE) y 19% público (nivel D de FONASA).	77%	59%	84% tiene celular con contrato y 16% con prepago.
AB	M\$ 6.452	Profesionales universitarios (99%), buena parte con postgrado (30%).	100% son directivos y profesionales de alto nivel.	89% privado (ISAPRE).	92%	78%	89% tiene celular con contrato y 10% con prepago.

Fuente: AIM, 2018

10.4. Anexo D. Encuesta de mercado, perfil del consumidor.

1. ¿Con qué frecuencia va a un restaurante?

Marca solo un óvalo.

- 1 vez cada 2 meses
- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- 1 vez a la semana
- 2 o 3 veces a la semana
- Más de 3 veces a la semana

2. ¿Cuál es la principal motivación de ir a un restaurante?

Marca solo un óvalo.

- Reunión social
- Celebración
- Degustación de comida
- Salida en pareja
- Trabajo
- Colación

3. ¿Cuáles son los horarios que prefiere para ir a un restaurante?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Desayuno
- Almuerzo
- Once
- Cena

4. ¿Qué tipo de comida prefiere?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Italiana
- Chilena
- Peruana
- Japonesa
- China
- India
- Mexicana
- Otra

5. ¿Cual es su consumo promedio por persona, según tipo de comida por horario?

Marca solo un óvalo por fila.

	Menos de 5000 pesos	Entre 5000 y 8000	Entre 8000 y 12000	Entre 12000 y 20000	20000 o más
Desayuno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Once	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Cuáles son 3 los atributos más importantes para elegir un restaurante?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Calidad
- Precio
- Ambiente
- Atención del garzon
- Variedad de métodos de pago
- Variedad del menú
- Prestigio del restaurante
- Descuentos por convenio
- Chef reconocido
- Otros

7. ¿Por cuáles medios se ha informado regularmente de la existencia de un restaurante?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Diario
- Publicidad en la calle
- Internet (página propia, redes sociales)
- Amigos o familiares
- Revistas o sitios especializados
- Radio
- Televisión
- Por entidades que tienen convenios (bancos, empresas)

8. ¿Cuáles de estos motivos serían causales de que no vuelva a visitar un restaurante?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Mala calidad de la comida
- Mala atención del gazón
- Falta de higiene general (baños, salón)
- Mal ambiente en los alrededores
- Falta de flexibilidad en el menú
- Carencia de productos para vegetarianos, celíacos, etc
- Demora en el servicio
- Precios
- Decoración y ambiente general dentro del recinto
- Otros

9. ¿Cuanto tiempo le gustaría dedicarle al momento de ir a comer a un restaurante?

Marca solo un óvalo por fila.

	Menos de 30 minutos	Entre 30 y 45 minutos	entre 45 minutos y 1 hora	Más de 1 hora
Desayuno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Once	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Le gusta tomar sugerencias al momento de elegir su comida?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Depende de la ocasión

11. En el caso de que un nuevo restaurante ofreciera una propuesta innovadora que le aparezca atractiva. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por comida?

Marca solo un óvalo por fila.

	Entre 5000 y 8000	Entre 8000 y 12000	Entre 12000 y 18000	Más de 18000
Desayuno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Once	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Conoce Barrio Italia

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

13. Si respondió afirmativamente la pregunta anterior, señale cada cuanto visita el Barrio Italia por motivos gastronómicos

Marca solo un óvalo.

- 1 vez a la semana
 2 o 3 veces a la semana
 Más de 3 veces a la semana
 Cada 2 semanas
 1 vez al mes
 1 vez cada dos meses o más

14. Rango de edad

Marca solo un óvalo.

- Entre 18 y menos de 25
 Entre 25 y menos de 35 años
 Entre 35 y menos de 45 años
 Más de 45 años

15. Genero

Marca solo un óvalo.

- Mujer
 Hombre
 Prefiero no decirlo

16. Nivel de educación formal

Marca solo un óvalo.

- Educación media completa
- Técnico y/o profesional
- Profesional con post grado

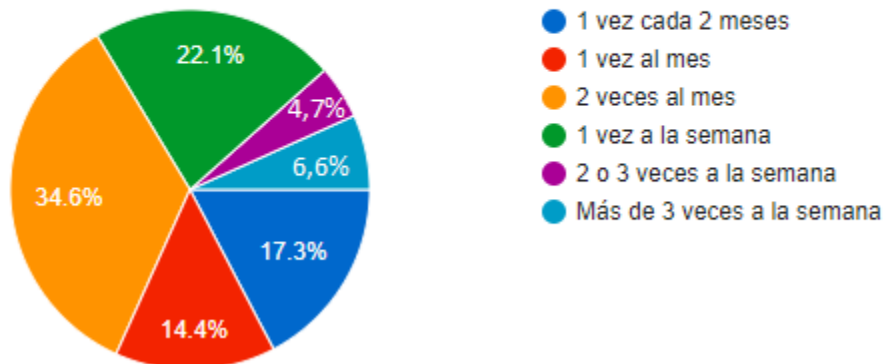
17. Comuna en la vive

Marca solo un óvalo.

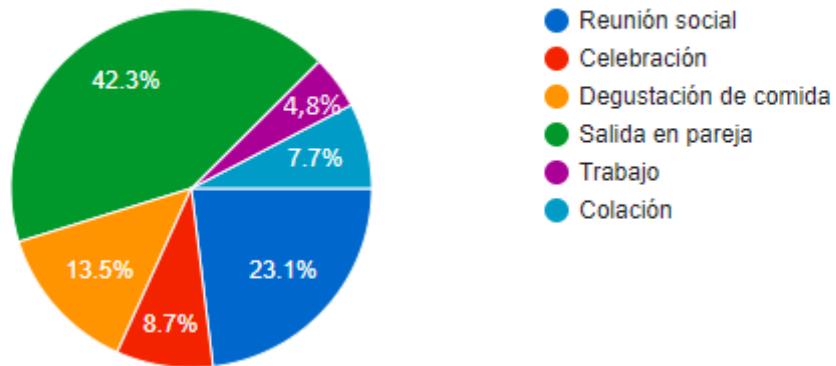
- Santiago
- Providencia
- Las Condes
- Vitacura
- Ñuñoa
- Macul
- La Florida
- Lo Barnechea
- La Reina
- Otras

10.5. Anexo E. Respuestas de la encuesta.

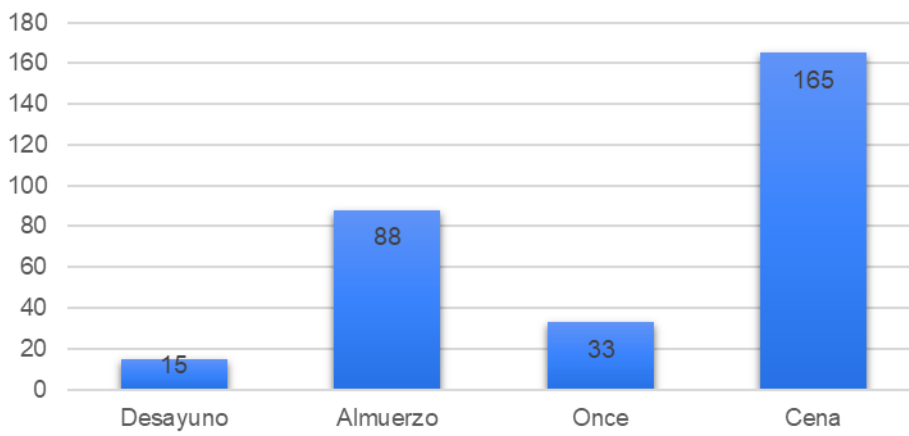
¿Con qué frecuencia va a un restaurante?



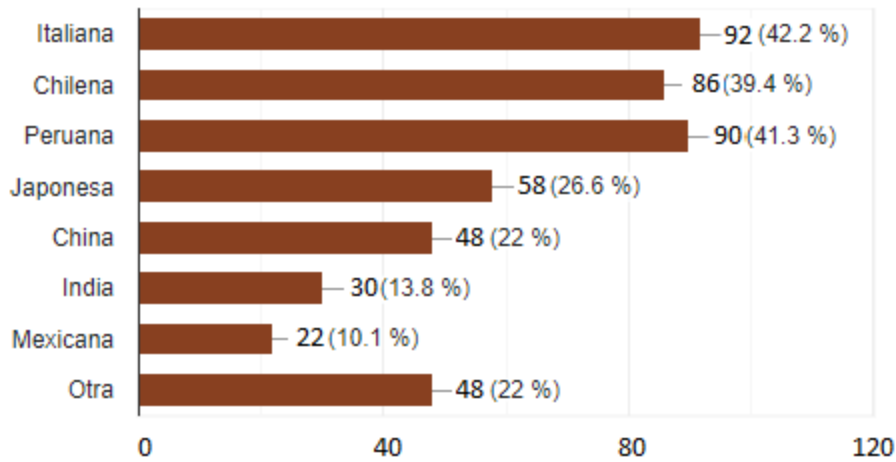
¿Cuál es la principal motivación de ir a un restaurante?



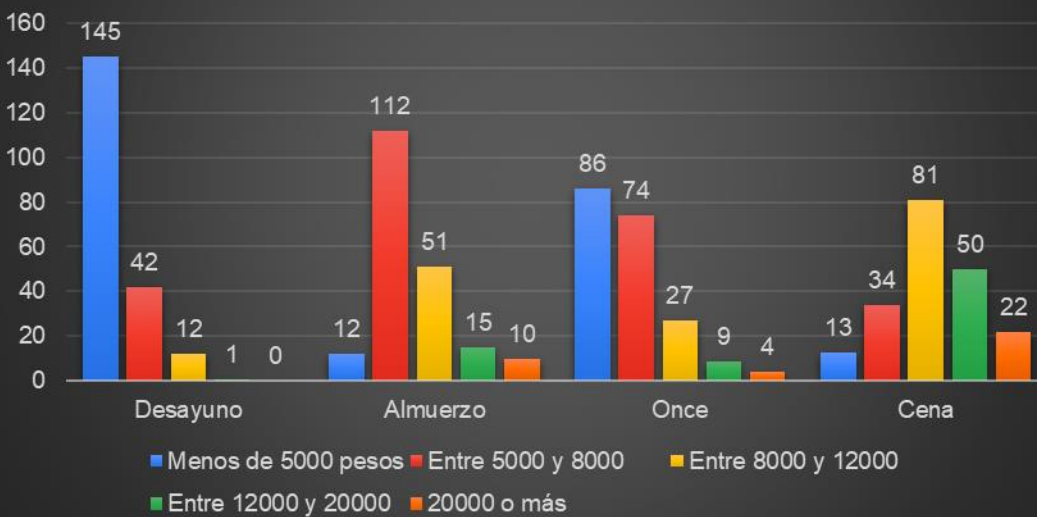
¿Cuáles son los horarios que prefiere para ir a un restaurante?



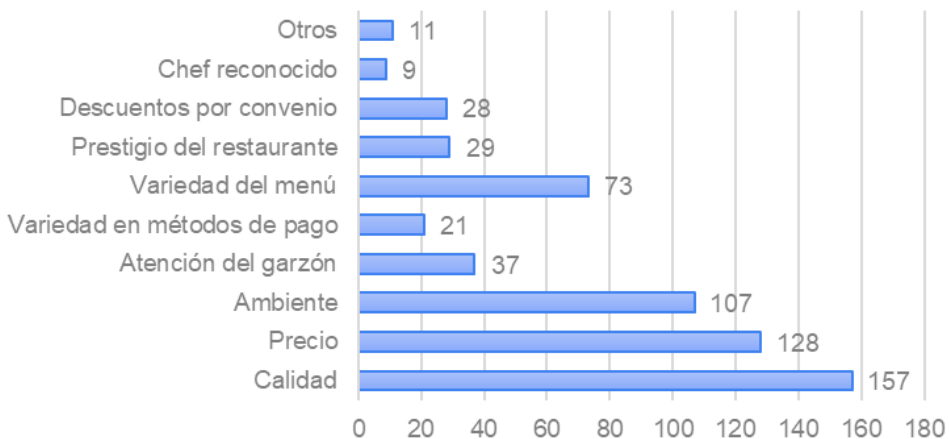
¿Qué tipo de comida prefiere?



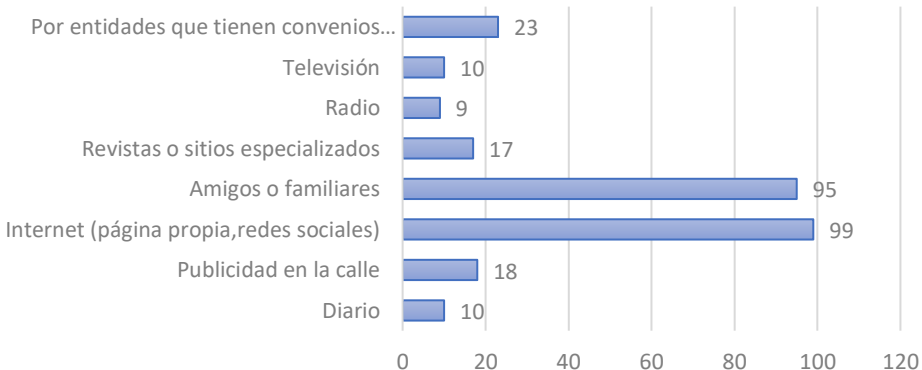
¿Cual es su consumo promedio por persona, según tipo de comida por horario?



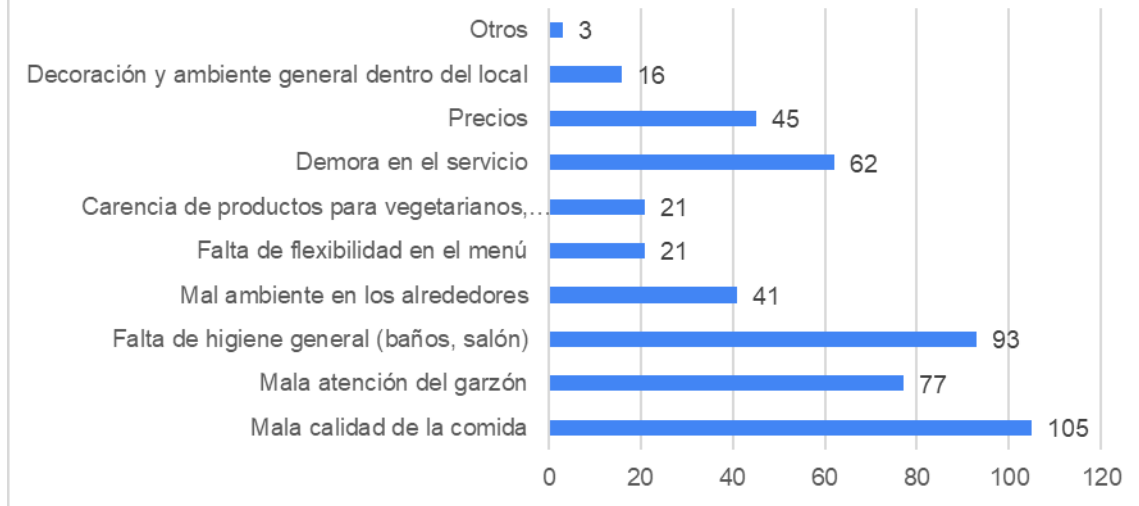
¿Cuáles son 3 los atributos más importantes para elegir un restaurante?



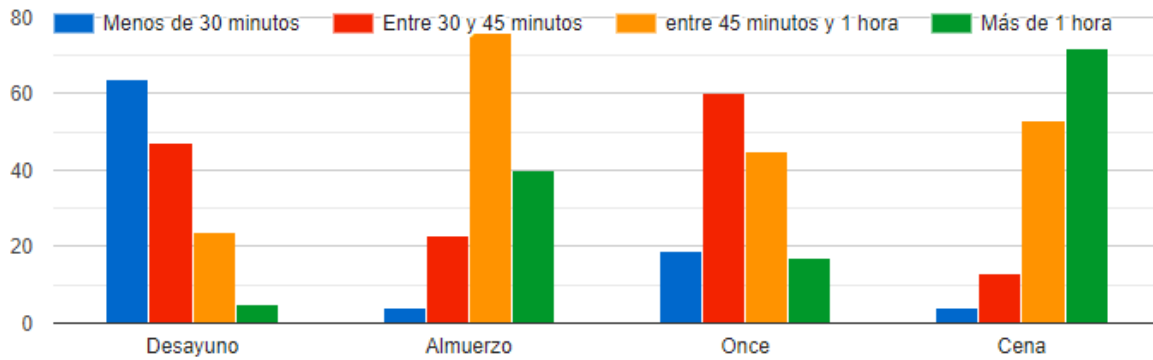
¿Por cuáles medios se ha informado regularmente de la existencia de un restaurante?



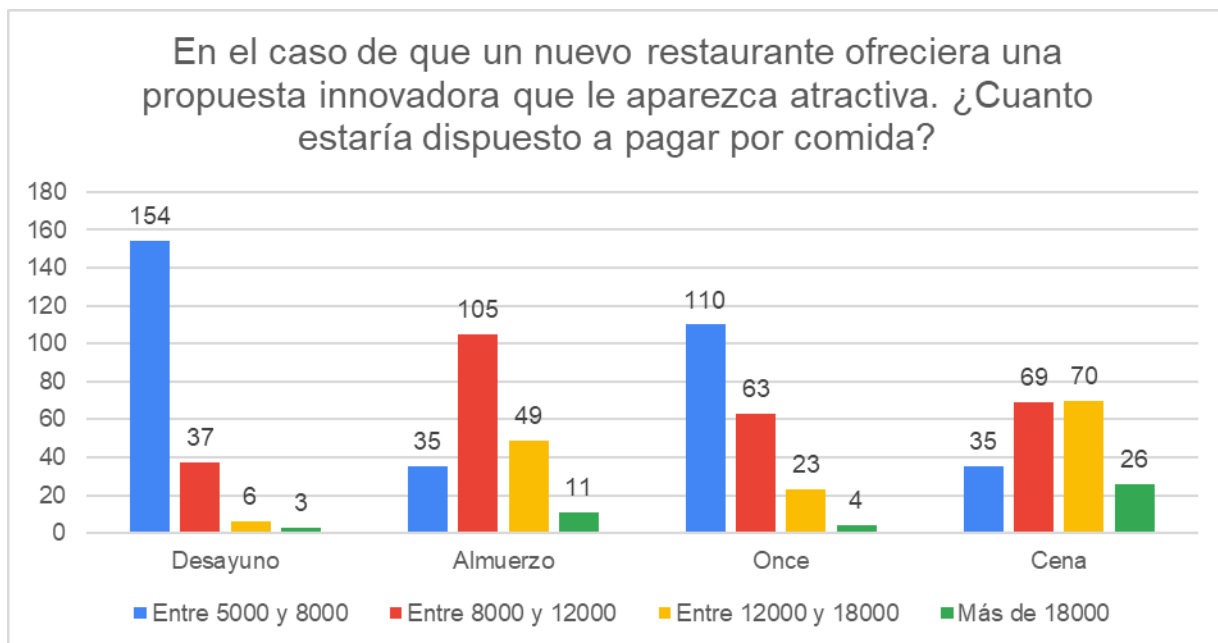
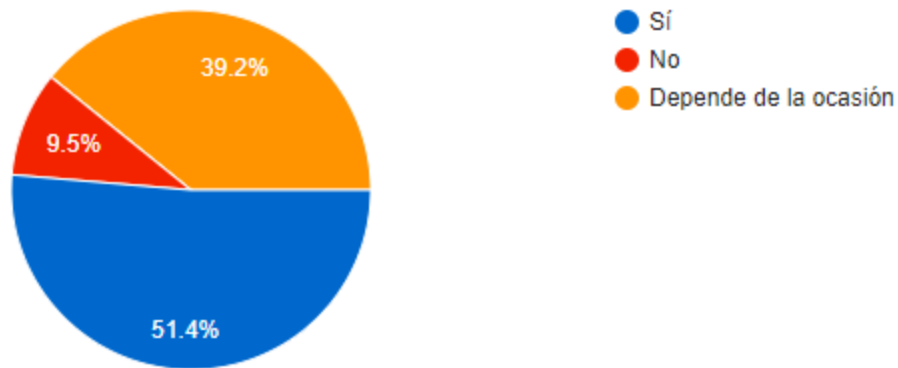
¿Cuáles de estos motivos serían causales de que no vuelva a visitar un restaurante?



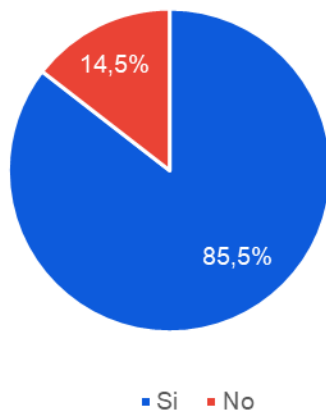
¿Cuanto tiempo le gustaría dedicarle al momento de ir a comer a un restaurante?



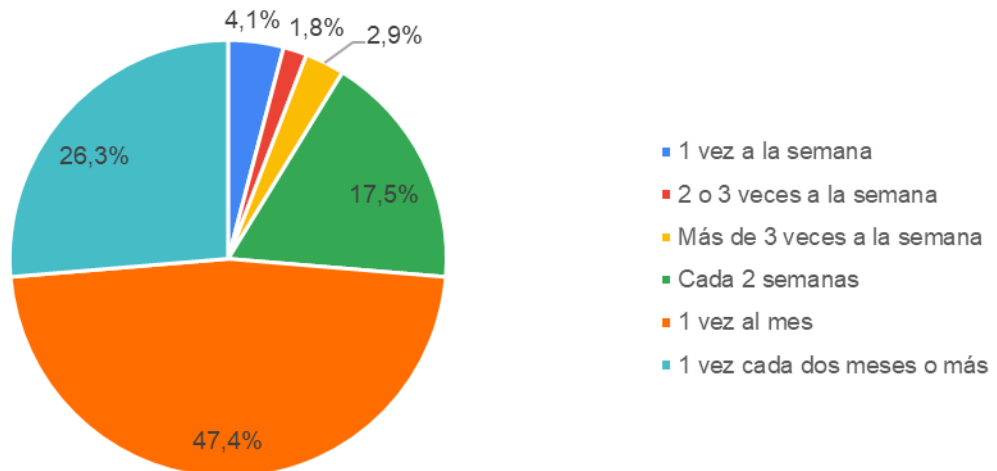
¿Le gusta tomar sugerencias al momento de elegir su comida?



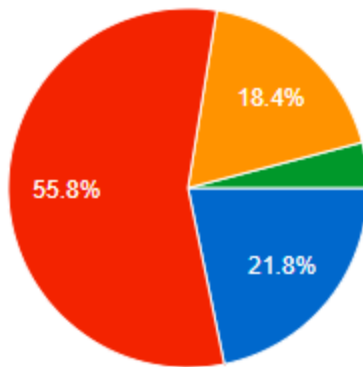
¿Conoce el Barrio Italia?



Si respondió afirmativamente la pregunta anterior, señale cada cuanto visita el Barrio Italia

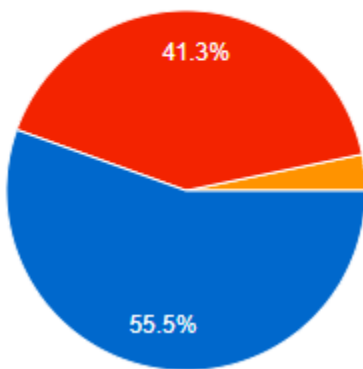


Rango de edad



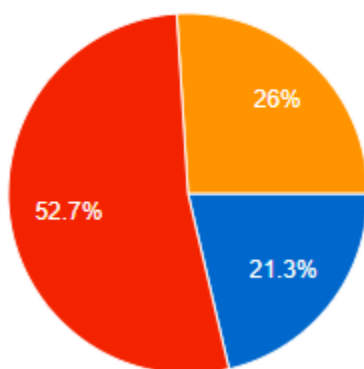
- Entre 18 y menos de 25
- Entre 25 y menos de 35 años
- Entre 35 y menos de 45 años
- Más de 45 años

Genero

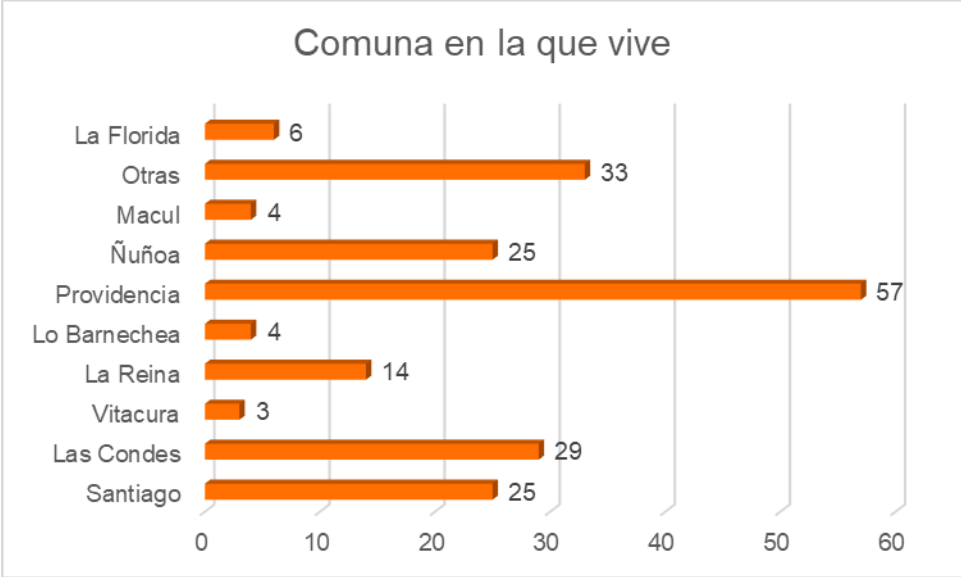


- Mujer
- Hombre
- Prefero no decirlo

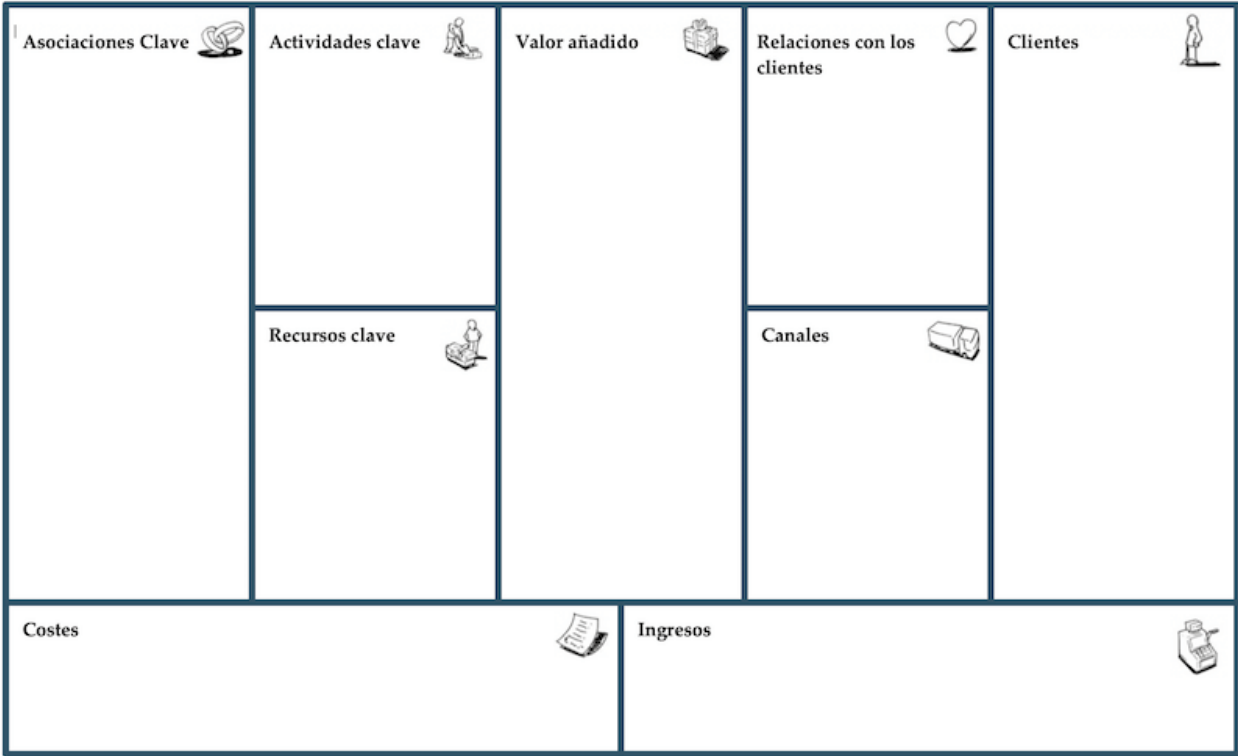
Nivel de educación formal



- Educación media completa
- Técnico y/o profesional
- Profesional con post grado



10.6. Anexo F. Cuadro modelo de negocios CANVAS.



Los nueve segmentos que componen un cuadro CANVAS son los siguientes:

- a) Segmentación de clientes: se trata de la identificación de los clientes que se desee atender. Una misma empresa que trabaja con distintos segmentos de clientes puede

realizar varios modelos CANVAS y de esta manera manejar una oferta diferenciada para cada uno de ellos. El problema principal para el emprendedor es resolver ¿Quién es mi cliente? De esta manera el emprendedor puede realizar una aproximación hacia quien realmente llega la oferta de valor.

- b) Oferta de valor: corresponde a la respuesta que entrega la empresa en forma de productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Es una propuesta valórica que diferencia al negocio con respecto a sus competidores y que busca conectar directamente con el consumidor final.
- c) Canales de distribución: es la forma en que la empresa decide llegar con su propuesta de valor hasta los consumidores. Se procura tener canales que permitan una distribución eficiente, rápida y de bajo costo.
- d) Relaciones con los clientes: esta sección está íntimamente ligada a la fidelización del cliente. Trata sobre qué tipo de relación se desea entablar con los consumidores y el resultado de ésta se verá reflejado en la respuesta del cliente frente a la propuesta de valor que la empresa entregue. Las relaciones pueden ser personales, automatizadas a través de tecnología, por medio de terceros, individuales o colectivas, entre otras.
- e) Ingresos: es la manera en que el negocio va a captar valor monetario desde sus clientes. Es el resultado de todos los demás puntos, sin embargo, debe ser planteado con anterioridad a estos pues es necesario para la empresa tener clara la manera en que capturará el valor.
- f) Recursos clave: corresponde a aquellos recursos estratégicos que permiten la creación de la propuesta de valor. Estos recursos pueden ser humanos, físicos, financieros o

intelectuales. Son los pilares fundamentales para poder cumplir la oferta que el negocio desea proveer y son considerados un activo más dentro de él.

- g) Actividades clave: son los puntos dentro de la ejecución del plan de producción de la propuesta de valor en los cuales el emprendimiento debe ser más eficiente, pues gracias a ellos se puede obtener una ventaja competitiva.
- h) Asociaciones clave: la empresa debe cultivar relaciones con otros actores que le permitan optimizar sus operaciones, reducir costos y riesgos. Una alianza estratégica con un proveedor puede significar una ventaja clave frente a la competencia, lo mismo en el caso de un distribuidor que permita llegar antes que un rival a un cliente.
- i) Costes: es donde se especifican los costos en los que incurre la empresa para poder crear y entregar la propuesta de valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos. Es necesario determinar cuáles son los costos más importantes en los que incurre el negocio, así como diferenciar entre aquellos que son fijos o variables.

10.7. Anexo G. VAN y TIR

VAN: Esta es una herramienta financiera que permite saber el valor actual de un flujo de caja una vez recortada la tasa de interés que se hubiese obtenido si en vez de invertir en el proyecto se hubiese hecho en un instrumento financiero y se le restara la inversión inicial. Es decir, es traer a valor presente los flujos futuros del proyecto, si el valor resultante del VAN es mayor que cero, entonces indica que el proyecto es rentable, pues se recupera la inversión inicial y se obtiene un mayor capital que si se hubiese invertido en un instrumento financiero de renta fija. La fórmula del VAN es:

$$VAN = -I_0 + \sum_{i=1}^N \frac{Q_i}{(1+r)^i}$$

Donde:

I_0 = Inversión inicial

Q_i = Flujo del período i

r = TMAR

N = número de períodos que contempla el flujo

TIR: Es una herramienta para encontrar la máxima tasa de descuento que se le puede exigir al proyecto, se calcula con los flujos de caja proyectados y se busca que el VAN sea igual a cero.

La tasa resultante es la máxima que se puede utilizar, si se desea una tasa de retorno mayor entonces el proyecto no será rentable.

10.8. Anexo H. Listado de inversiones

<i>Equipos y utensilios</i>	<i>Precio (con IVA)</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total (IVA incluido)</i>
Cocina			
Abrelatas inoxidable	\$ 8.880	12	\$ 106.560
Asadera de aluminio	\$ 28.790	15	\$ 431.850
Batidor manual	\$ 3.900	6	\$ 23.400
Batidora	\$ 34.990	3	\$ 104.970
Bowl de vidrio	\$ 690	16	\$ 11.040
Cafetera grano	\$ 199.990	1	\$ 199.990
Cocina Industrial 6 quemadores	\$ 1.022.990	1	Incluida
Set Colador (3 unidades)	\$ 3.990	10	\$ 39.900
Cuchara madera	\$ 1.390	15	\$ 20.850
Cucharón para salsa	\$ 1.980	20	\$ 39.600
Espátula	\$ 1.990	12	\$ 23.880
Espiedo para horno	\$ 22.990	2	\$ 45.980
Espumadera redonda	\$ 6.380	5	\$ 31.900
Espumadera cuadrada	\$ 5.880	5	\$ 29.400
Estante industrial	\$ 154.990	2	Incluida
Exprimidor de jugos industrial	\$ 152.000	3	\$ 456.000
Freidora	\$ 115.000	1	Incluida
Fuente vidrio para horno	\$ 4.990	15	\$ 74.850
Guantes de horno (par)	\$ 3.990	10	\$ 39.900
Hervidor (20 litros)	\$ 62.990	3	\$ 188.970
Horno industrial	\$ 279.990	2	Incluida
Jarro medidor	\$ 2.990	15	\$ 44.850
Lavaplatos	\$ 199.990	1	Incluida
Licuadaora	\$ 99.990	5	\$ 499.950
Manga decoración más boquillas	\$ 6.780	5	\$ 33.900
Máquina de pastas eléctrica	\$ 118.990	2	Incluida
Mesón de trabajo	\$ 280.597	2	Incluida
Microondas	\$ 89.990	2	Incluida
Olla a presión (8 litros)	\$ 116.990	5	\$ 584.950
Olla acero inoxidable Grande	\$ 64.400	5	\$ 322.000
Olla antiadherente Mediana	\$ 16.990	5	\$ 84.950
Olla Arrocera	\$ 29.990	3	\$ 89.970
Olla de aluminio Pequeña	\$ 6.490	20	\$ 129.800
Paños de plato (24 unidades)	\$ 9.990	1	\$ 9.990
Pesa de cocina	\$ 6.990	3	\$ 20.970
Picadora	\$ 24.990	5	\$ 124.950
Plancha Grill	\$ 425.000	1	Incluida
Rallador	\$ 2.990	5	\$ 14.950
Sartén Teflon L	\$ 14.990	12	\$ 179.880
Sartén Teflon M	\$ 12.990	12	\$ 155.880
Sartén Teflon S	\$ 9.990	15	\$ 149.850
Sartén WOK	\$ 12.990	12	\$ 155.880
Set cucharas medidoras	\$ 1.290	10	\$ 12.900
Set cuchillo profesional (5 unidades)	\$ 22.090	8	\$ 176.720
Tabla de madera	\$ 5.990	10	\$ 59.900
Tabla de plástico	\$ 6.990	10	\$ 69.900
Tijeras trozadoras (par)	\$ 9.990	5	\$ 49.950
Tostador	\$ 19.990	3	\$ 59.970
Tupper de vidrio (set 5 unidades)	\$ 9.990	5	\$ 49.950
Uniformes	\$ 25.000	16	\$ 400.000
TOTAL EQUIPO COCINA			\$ 5.351.050

Refrigeración y ventilación			
Calefont Rheem 18 litros	\$ 329.990	1	Incluida
Campana de extracción	\$ 676.630	1	Incluida
Congelador	\$ 599.000	1	Incluida
Extractor	\$ 120.000	1	Incluida
Lavaplatos	\$ 590.000	1	Incluida
Refrigerador industrial	\$ 1.100.000	1	Incluida
TOTAL EQUIPOS DE REFRIGERACION			0
Salón comedor principal			
Azucarero	\$ 690	80	\$ 55.200
Barra bar	\$ 200.000	1	Incluida
Bandeja para garzón	\$ 4.490	15	\$ 67.350
Cava de vino (madera)	\$ 78.000	1	\$ 78.000
Coctelera	\$ 4.990	3	\$ 14.970
Copas vino blanco y espumante	\$ 650	320	\$ 208.000
Copas vino tinto	\$ 690	320	\$ 220.800
Decoración	\$ 100.000	1	\$ 100.000
Hielera	\$ 5.990	4	\$ 23.960
Lámpara cielo	\$ 10.990	6	\$ 65.940
Lámpara pie	\$ 29.990	5	incluida
Ampolletas led	\$ 5.990	24	\$ 143.760
Mantel blanco	\$ 4.990	80	\$ 399.200
Mesas	\$ 40.000	80	incluida
Plato bajo circular	\$ 890	250	\$ 222.500
Plato bajo cuadrado	\$ 2.390	250	\$ 597.500
Plato bandeja rectangular	\$ 2.490	160	\$ 398.400
Plato entrada/pan	\$ 430	250	\$ 107.500
Plato postre	\$ 690	250	\$ 172.500
Plato sopa	\$ 530	250	\$ 132.500
Refrigerador vitrina	\$ 259.990	1	Incluida
Sacacorchos	\$ 990	15	\$ 14.850
Servilleteros	\$ 1.990	80	\$ 159.200
Set alcuza	\$ 2.990	80	\$ 239.200
Set cubiertos	\$ 7.040	80	\$ 563.200
Sillas	\$ 32.902	80	Incluida
Taza café + platillo	\$ 490	250	\$ 122.500
Taza regular + platillo	\$ 700	250	\$ 175.000
Vasos	\$ 590	320	\$ 188.800
TOTAL EQUIPO SALA COMEDOR			\$ 4.470.830

Aseo			
Balde	\$ 5.690	2	\$ 11.380
Basurero (120 litros)	\$ 23.400	4	\$ 93.600
Escoba	\$ 1.890	4	\$ 7.560
Escobilla para WC	\$ 2.290	4	\$ 9.160
Pala	\$ 1.890	4	\$ 7.560
Paños	\$ 1.850	10	\$ 18.500
Papelero (1 por baño)	\$ 8.925	2	\$ 17.850
Sopapa	\$ 3.950	2	\$ 7.900
Trapero	\$ 1.350	4	\$ 5.400
TOTAL EQUIPO ASEO			\$ 178.910
Oficina administración			
Caja fuerte	\$ 54.990	1	\$ 54.990
Computador	\$ 154.990	2	\$ 309.980
Escritorio	\$ 69.990	2	\$ 139.980
Estante libros	\$ 39.990	1	\$ 39.990
Impresora	\$ 69.980	1	\$ 69.980
Silla de escritorio	\$ 49.990	2	\$ 99.980
Silla de visitas	\$ 49.990	2	\$ 99.980
TOTAL EQUIPOS OFICINA			\$ 814.880

10.9. Anexo I. Tabla de depreciaciones.

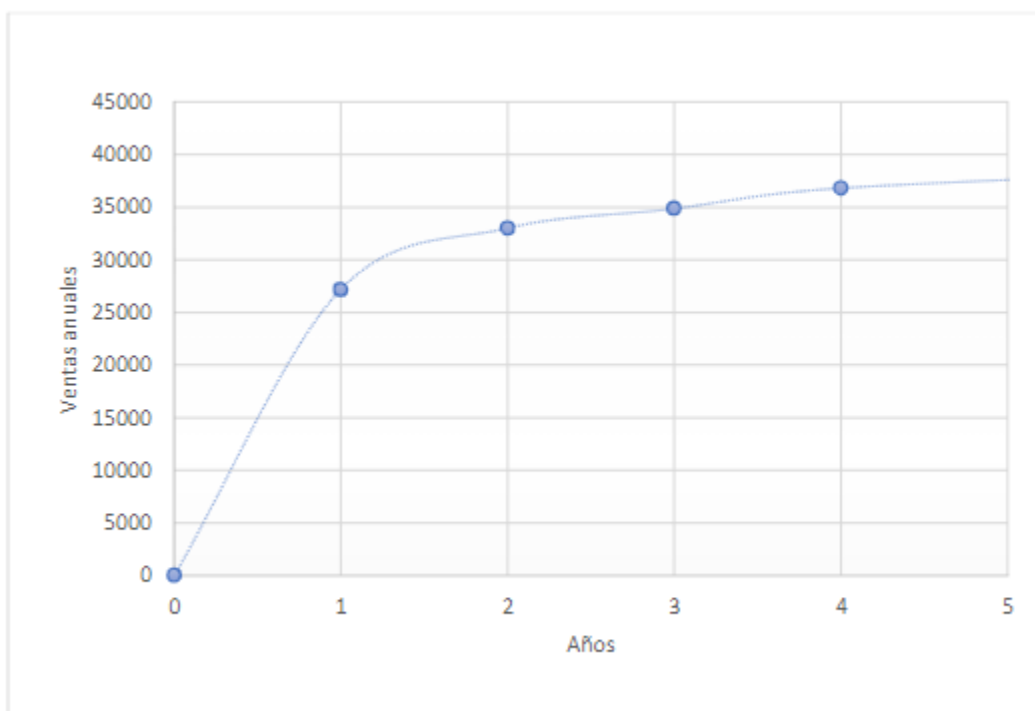
<i>Equipos y utensilios</i>	<i>Valor</i>	<i>Vida útil (años)</i>	<i>Depreciación anual</i>
Cocina			
Abrelatas inoxidable	\$ 106.560	3	\$ 35.520
Asadera de aluminio	\$ 431.850	3	\$ 143.950
Batidor manual	\$ 23.400	3	\$ 7.800
Batidora	\$ 104.970	3	\$ 34.990
Bowl de vidrio	\$ 11.040	3	\$ 3.680
Cafetera grano	\$ 199.990	3	\$ 66.663
Cocina Industrial 6 quemadores	Incluida	N/A	N/A
Set Colador (3 unidades)	\$ 39.900	3	\$ 13.300
Cuchara madera	\$ 20.850	3	\$ 6.950
Cucharón para salsa	\$ 39.600	3	\$ 13.200
Espátula	\$ 23.880	3	\$ 7.960
Espiedo para horno	\$ 45.980	3	\$ 15.327
Espumadera redonda	\$ 31.900	3	\$ 10.633
Espumadera cuadrada	\$ 29.400	3	\$ 9.800
Estante industrial	Incluida	N/A	N/A
Exprimidor de jugos industrial	\$ 456.000	3	\$ 152.000

Freidora	Incluida	N/A	N/A
Fuente vidrio para horno	\$ 74.850	3	\$ 24.950
Guantes de horno (par)	\$ 39.900	3	\$ 13.300
Hervidor (20 litros)	\$ 188.970	3	\$ 62.990
Horno industrial	Incluida	N/A	N/A
Jarro medidor	\$ 44.850	3	\$ 14.950
Lavaplatos	Incluida	N/A	N/A
Licuada	\$ 499.950	3	\$ 166.650
Manga decoración más boquillas	\$ 33.900	3	\$ 11.300
Máquina de pastas eléctrica	Incluida	N/A	N/A
Mesón de trabajo	Incluida	N/A	N/A
Microondas	Incluida	N/A	N/A
Olla a presión (8 litros)	\$ 584.950	3	\$ 194.983
Olla acero inoxidable Grande	\$ 322.000	3	\$ 107.333
Olla antiadherente Mediana	\$ 84.950	3	\$ 28.317
Olla Arrocera	\$ 89.970	3	\$ 29.990
Olla de aluminio Pequeña	\$ 129.800	3	\$ 43.267
Paños de plato (24 unidades)	\$ 9.990	3	\$ 3.330
Pesa de cocina	\$ 20.970	3	\$ 6.990
Picadora	\$ 124.950	3	\$ 41.650
Plancha Grill	Incluida	N/A	N/A
Rallador	\$ 14.950	3	\$ 4.983
Sartén Teflón L	\$ 179.880	3	\$ 59.960
Sartén Teflón M	\$ 155.880	3	\$ 51.960
Sartén Teflón S	\$ 149.850	3	\$ 49.950
Sartén WOK	\$ 155.880	3	\$ 51.960
Set cucharas medidoras	\$ 12.900	3	\$ 4.300
Set cuchillo profesional (5 unidades)	\$ 176.720	3	\$ 58.907
Tabla de madera	\$ 59.900	3	\$ 19.967
Tabla de plástico	\$ 69.900	3	\$ 23.300
Tijeras trozadoras (par)	\$ 49.950	3	\$ 16.650
Tostador	\$ 59.970	3	\$ 19.990
Tupper de vidrio (set 5 unidades)	\$ 49.950	3	\$ 16.650
Uniformes	\$ 400.000	3	\$ 133.333
Refrigeración y ventilación			
Calefont Rheem 18 litros	Incluida	N/A	N/A
Campana de extracción	Incluida	N/A	N/A
Congelador	Incluida	N/A	N/A
Extractor	Incluida	N/A	N/A

Lavaplatos	Incluida	N/A	N/A
Refrigerador industrial	Incluida	N/A	N/A
Salón comedor principal			
Azucarero	\$ 55.200	3	\$ 18.400
Barra bar	Incluida	N/A	N/A
Bandeja para garzón	\$ 67.350	3	\$ 22.450
Cava de vino (madera)	\$ 78.000	3	\$ 26.000
Coctelera	\$ 14.970	3	\$ 4.990
Copas vino blanco y espumante	\$ 208.000	3	\$ 69.333
Copas vino tinto	\$ 220.800	3	\$ 73.600
Decoración	\$ 100.000	3	\$ 33.333
Hielera	\$ 23.960	3	\$ 7.987
Lámpara cielo	\$ 65.940	3	\$ 21.980
Lámpara pie	incluida	N/A	N/A
Ampolletas led	\$ 143.760	3	\$ 47.920
Mantel blanco	\$ 399.200	3	\$ 133.067
Mesas	incluida	N/A	N/A
Plato bajo circular	\$ 222.500	3	\$ 74.167
Plato bajo cuadrado	\$ 597.500	3	\$ 199.167
Plato bandeja rectangular	\$ 398.400	3	\$ 132.800
Plato entrada/pan	\$ 107.500	3	\$ 35.833
Plato postre	\$ 172.500	3	\$ 57.500
Plato sopa	\$ 132.500	3	\$ 44.167
Refrigerador vitrina	Incluida	N/A	N/A
Sacacorchos	\$ 14.850	3	\$ 4.950
Servilleteros	\$ 159.200	3	\$ 53.067
Set alcuza	\$ 239.200	3	\$ 79.733
Set cubiertos	\$ 563.200	3	\$ 187.733
Sillas	Incluida	N/A	N/A
Taza café + platillo	\$ 122.500	3	\$ 40.833
Taza regular + platillo	\$ 175.000	3	\$ 58.333
Vasos	\$ 188.800	3	\$ 62.933
Aseo			
Balde	\$ 11.380	3	\$ 3.793
Basurero (120 litros)	\$ 93.600	3	\$ 31.200
Escoba	\$ 7.560	3	\$ 2.520
Escobilla para WC	\$ 9.160	3	\$ 3.053
Pala	\$ 7.560	3	\$ 2.520
Paños	\$ 18.500	3	\$ 6.167
Papelero (1 por baño)	\$ 17.850	3	\$ 5.950
Sopapa	\$ 7.900	3	\$ 2.633

Trapero	\$ 5.400	3	\$ 1.800
Oficina administración			
Caja fuerte	\$ 54.990	6	\$ 9.165
Computador	\$ 309.980	6	\$ 51.663
Escritorio	\$ 139.980	7	\$ 19.997
Estante libros	\$ 39.990	7	\$ 5.713
Impresora	\$ 69.980	3	\$ 23.327
Silla de escritorio	\$ 99.980	7	\$ 14.283
Silla de visitas	\$ 99.980	7	\$ 14.283

10.10. Anexo J. Proyección demanda primeros años



10.11. Anexo K. Evolución del WACC según porcentaje de financiamiento

Deuda	Patrimonio	Ke	Kd	WACC
100%	0%	12,715%	13,1%	9,860%
95%	5%	12,474%	12,6%	9,630%
90%	10%	12,240%	12,2%	9,429%
85%	15%	12,012%	11,7%	9,253%
80%	20%	11,791%	11,2%	9,101%
75%	25%	11,576%	10,8%	8,972%
70%	30%	11,366%	10,4%	8,865%
65%	35%	11,163%	10,0%	8,777%
60%	40%	10,965%	9,6%	8,709%
55%	45%	10,772%	9,2%	8,658%
50%	50%	10,585%	8,9%	8,623%
45%	55%	10,403%	8,5%	8,604%
40%	60%	10,226%	8,2%	8,599%
35%	65%	10,054%	7,9%	8,608%
30%	70%	9,887%	7,6%	8,629%
25%	75%	9,724%	7,3%	8,662%
20%	80%	9,566%	7,0%	8,706%
15%	85%	9,412%	6,7%	8,760%
10%	90%	9,263%	6,5%	8,823%
5%	95%	9,117%	6,2%	8,895%
0%	100%	8,976%	6,0%	8,976%

10.12. Anexo L. IPC 2000-2019

Año	Inflación
2000	3,84%
2001	3,57%
2002	2,49%
2003	2,82%
2004	1,06%
2005	3,05%
2006	3,40%
2007	4,39%
2008	8,71%
2009	0,45%
2010	1,42%
2011	3,34%
2012	3,02%
2013	1,93%
2014	4,39%
2015	4,35%
2016	3,80%
2017	2,19%
2018	2,43%
2019	2,49%



10.13. Anexo M. Flujo de caja sin deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		330.973.684	413.930.220	450.266.257	489.791.979	532.787.389	579.557.064	630.432.322	685.773.562	745.972.823	811.456.555
Costos Operacionales Variables		-132.389.474	-165.572.088	-180.106.503	-195.916.792	-213.114.955	-231.822.826	-252.172.929	-274.309.425	-298.389.129	-324.582.622
Costos Operacionales Fijos		-91.389.000	-94.130.670	-96.954.590	-99.863.228	-102.859.125	-105.944.898	-109.123.245	-112.396.943	-115.768.851	-119.241.916
Remuneraciones Fijas		-84.960.000	-87.508.800	-90.134.064	-92.838.086	-95.623.228	-98.491.925	-101.446.683	-104.490.084	-107.624.786	-110.853.530
Utilidad Operacional		22.235.210	66.718.662	83.071.100	101.173.874	121.190.080	143.297.415	167.689.465	194.577.111	224.190.057	256.778.487
Depreciación		-3.472.027	-3.472.027	-3.472.027	-115.104	-115.104	-115.104	-54.276	0	0	0
Intereses Crédito Largo Plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Crédito Corto Plazo			0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pérdida Ejercicio Anterior			0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venta de Activo											
Valor Libro											
Utilidad Antes de Impuestos		18.763.183	63.246.635	79.599.072	101.058.770	121.074.976	143.182.311	167.635.189	194.577.111	224.190.057	256.778.487
Impuestos		-4.690.796	-15.811.659	-19.899.768	-25.264.692	-30.268.744	-35.795.578	-41.908.797	-48.644.278	-56.047.514	-64.194.622
Utilidad Despues de Impuestos		14.072.387	47.434.976	59.699.304	75.794.077	90.806.232	107.386.733	125.726.392	145.932.833	168.142.542	192.583.865
Depreciación		3.472.027	3.472.027	3.472.027	115.104	115.104	115.104	54.276	0	0	0
Pérdida Ejercicio Anterior		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Libro		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Crédito Largo Plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Crédito Corto Plazo			0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos		-12.870.647									
Inversión Inicio actividades		-300.000									
Inversión en Capital de Trabajo		-139.276.826									
Recuperación Capital de Trabajo											0
Valor de Desecho del proyecto											
Recuperación de IVA		2.054.977	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Antes de Financiamiento	-152.447.474	19.599.392	50.907.003	63.171.332	75.909.181	90.921.336	107.501.837	125.780.667	145.932.833	168.142.542	192.583.865
Crédito Largo Plazo	0										
Crédito Corto Plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Despues de Financiamiento	-152.447.474	19.599.392	50.907.003	63.171.332	75.909.181	90.921.336	107.501.837	125.780.667	145.932.833	168.142.542	192.583.865
Despues de Fin. Actualizado	-152.447.474	17.985.120	42.866.596	48.812.632	53.824.157	59.158.815	69.947.072	81.840.364	94.952.558	109.403.513	125.306.487
Despues de Fin. Act. Acumulado	-152.447.474	-134.462.354	-91.595.759	-42.783.126	11.041.030	70.199.845	140.146.917	221.987.281	316.939.839	426.343.352	551.649.838

10.14. Anexo N. Flujo de caja con deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		379.369.056	691.163.121	772.907.674	864.320.238	966.544.256	1.080.858.412	1.208.692.618	1.351.645.902	1.511.506.415	1.690.273.790
Costos Operacionales Variables		-189.684.528	-345.581.560	-386.453.837	-432.160.119	-483.272.128	-540.429.206	-604.346.309	-675.822.951	-755.753.207	-845.136.895
Costos Operacionales Fijos		-91.389.000	-94.130.670	-96.954.590	-99.863.228	-102.859.125	-105.944.898	-109.123.245	-112.396.943	-115.768.851	-119.241.916
Remuneraciones Fijas		-84.960.000	-87.508.800	-90.134.064	-92.838.086	-95.623.228	-98.491.925	-101.446.683	-104.490.084	-107.624.786	-110.853.530
Utilidad Operacional		13.335.528	163.942.090	199.365.183	239.458.805	284.789.775	335.992.382	393.776.380	458.935.925	532.359.570	615.041.449
Depreciación		-3.472.027	-3.472.027	-3.472.027	-115.104	-115.104	-115.104	-54.276	0	0	0
Intereses Crédito Largo Plazo		-4.895.461	-4.557.530	-4.192.564	-3.798.401	-3.372.705	-2.912.953	-2.416.422	-1.880.168	-1.301.013	-675.526
Intereses Crédito Corto Plazo			0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pérdida Ejercicio Anterior			0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venta de Activo											
Valor Libro											
Utilidad Antes de Impuestos		4.968.040	155.912.533	191.700.592	235.545.300	281.301.966	332.964.325	391.305.683	457.055.757	531.058.557	614.365.923
Impuestos		-1.242.010	-38.978.133	-47.925.148	-58.886.325	-70.325.491	-83.241.081	-97.826.421	-114.263.939	-132.764.639	-153.591.481
Utilidad Despues de Impuestos		3.726.030	116.934.400	143.775.444	176.658.975	210.976.474	249.723.244	293.479.262	342.791.818	398.293.918	460.774.442
Depreciación		3.472.027	3.472.027	3.472.027	115.104	115.104	115.104	54.276	0	0	0
Pérdida Ejercicio Anterior		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Libro		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Crédito Largo Plazo		-4.224.139	-4.562.071	-4.927.036	-5.321.199	-5.746.895	-6.206.647	-6.703.178	-7.239.433	-7.818.587	-8.444.074
Amortización Crédito Corto Plazo			0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos		-12.870.647									
Inversión Inicio actividades		-300.000									
Inversión en Capital de Trabajo		-139.812.499									
Recuperación Capital de Trabajo											0
Valor de Desecho del proyecto											6.635.366.421
Recuperación de IVA		2.054.977	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Antes de Financiamiento	-152.983.147	5.028.895	115.844.357	142.320.435	171.452.880	205.344.684	243.631.701	286.830.360	335.552.385	390.475.331	7.087.696.788
Crédito Largo Plazo	61.193.259										
Crédito Corto Plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Despues de Financiamiento	-91.789.888	5.028.895	115.844.357	142.320.435	171.452.880	205.344.684	243.631.701	286.830.360	335.552.385	390.475.331	7.087.696.788
Despues de Fin. Actualizado	-91.789.888	4.602.730	97.042.228	109.117.919	120.314.102	131.885.835	156.476.270	184.221.284	215.513.767	250.788.888	4.552.184.112
Despues de Fin. Act. Acumulado	-91.789.888	-87.187.158	9.855.070	118.972.989	239.287.092	371.172.926	527.649.197	711.870.481	927.384.249	1.178.173.137	5.730.357.249

10.15. Anexo O. Rangos para análisis de tornado

Variables	VAN				Entrada		
	Bajada	Subida	Rango	Variacion explicada	Bajada	Subida	Base
% Costo variable	981.307.182	-105.000.562	1.086.307.744	89,64%	20%	60%	40%
Crecimiento demanda	296.163.798	593.777.830	297.614.032	96,37%	2,81%	8,42%	5,61%
% Crecimiento precio venta	337.822.333	541.626.176	203.803.844	99,52%	1,50%	4,50%	3,00%
% crecimiento costos fijos	463.801.953	405.611.271	58.190.682	99,78%	1,50%	4,50%	3,00%
% crecimiento remuneraciones	461.830.367	407.733.262	54.097.105	100,00%	1,50%	4,50%	3,00%

10.16. Anexo P. Rangos y elasticidad, análisis spider

Variable	Elasticidad	VAN										
		-50,00%	-40,00%	-30,00%	-20,00%	-10,00%	0,00%	10,00%	20,00%	30,00%	40,00%	50,00%
% Costo variable	-7,82	981.307.182	872.200.870	763.094.558	653.988.245	544.881.933	435.775.621	326.669.309	217.499.676	108.498.168	158.572	-105.000.562
Crecimiento demanda	0,67	296.163.798	322.718.074	349.939.931	377.845.656	406.451.886	435.775.621	465.834.226	496.645.439	528.227.377	560.598.541	593.777.830
% Crecimiento precio venta	0,46	337.822.333	356.809.755	376.094.170	395.680.170	415.572.413	435.775.621	456.294.586	477.134.163	498.299.280	519.794.929	541.626.176
% crecimiento costos fijos	-0,14	463.801.953	458.360.240	452.837.964	447.233.920	441.546.886	435.775.621	429.918.871	423.975.360	417.943.799	411.822.878	405.611.271
% crecimiento remuneraciones	-0,13	461.830.367	456.771.465	451.637.669	446.427.856	441.140.891	435.775.621	430.330.879	424.805.481	419.198.226	413.507.897	407.733.262