

ME. MAGDGE
(5)
2019
co

44691



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral

**PLAN DE NEGOCIOS PARA "THE GREENWORLD"
UN LOCAL DE VENTA DE COMIDA SALUDABLE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESAS**



The greenworld

PROFESOR GUÍA : MAX HARDY
ESTUDIANTES : DAROLET GOMEZ
JAVIER RUIZ
RAÚL ACEVEDO
FREDDY VALDEBENITO
LUIS CONTRERAS

Santiago, Chile
Enero 2019

ÍNDICE

Contenido

ÍNDICE	1
DESCRIPCIÓN.....	7
Introducción	7
Resumen Ejecutivo	10
Presentación de los promotores	12
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	13
Descripción del negocio	13
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y EL MERCADO.....	14
Análisis del Macro Entorno	14
Entorno Político-Legal	14
Entorno Económico	16
Entorno Socio-Demográfico	17
Entorno Tecnológico.....	19
Entorno Ambiental.....	20
Análisis del Micro Entorno.....	23
Amenaza de Nuevos Entrantes.....	23
Amenaza Sustitutos.....	24
Poder de Proveedores.....	25
Poder de Compradores	25
Rivalidad entre competidores	26
Conclusiones del análisis de Micro Entorno.....	27
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	30
Cadena de Valor	30

Cadena de Valor de la Industria.....	31
Cadena de valor The Greenworld	33
Cadena de valor The Greenworld valorizada.....	36
Responsabilidad Social.....	38
Análisis FODA.....	39
Análisis Interno de la empresa	39
Análisis Externo de la empresa	39
Visión	41
Misión.....	¡Error! Marcador no definido.
Valores.....	41
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL / DIAGNÓSTICO.....	42
Análisis de la situación.....	42
CAPÍTULO V: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	44
Visión	44
Misión.....	44
Valores.....	45
Factores claves de éxito	45
Objetivos	47
Perspectiva Financiera:	47
Perspectiva Enfoque en el Cliente:	47
Perspectiva Procesos Internos:.....	47
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:	48
Estrategias Genéricas.....	48
Estrategias Competitivas	49
Estrategias de Crecimiento	49

Estrategias de penetración de mercado.....	50
Estrategias de desarrollo de mercado.....	50
Estrategia de desarrollo de productos.....	50
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING Y VENTAS	52
1. Marco Teórico/Referencial	52
1.1 El Marketing	52
1.2 Planeación Estratégica de Marketing	52
2. Marco Práctico	56
2.1 Análisis de la Situación.....	56
2.2 Objetivos de Marketing	59
2.3 Posicionamiento y Ventaja Competitiva	60
2.4 Mercados Meta y Demanda del Mercado.....	61
2.5 Marketing Mix	66
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES, INVERSIONES, CALENDARIOS Y PLAZOS	72
Localización geográfica de la empresa.....	72
Espacio físico.....	72
Estructura.....	73
Maquinaria, equipos y mobiliario.....	74
Sistemas y equipamiento informático	74
Ropa de trabajo	75
Aspectos sanitarios.....	75
Proveedores.....	76
Insumos	76
Envases y envoltorios	76

Materia Prima.....	76
CAPÍTULO VIII: TEMAS SOCIETARIOS, ORGANIZACIÓN Y RRHH	77
Constitución de la Empresa	77
Figura legal	77
Escritura de constitución de sociedad, legalización y extracto.....	79
Inscripción de la sociedad en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes .	79
Raíces.....	79
Protocolización en notaría.....	79
Publicación en el Diario Oficial.....	80
Inscripción en el Rol único Tributario (RUT)	80
Iniciación de actividades en el SII	80
Autorización sanitaria.....	81
Permiso de Obra Menor.....	83
Recepción Definitiva de Obra	83
Patente Comercial	83
Documentación Tributaria	84
Registro de marca y propiedad industrial.....	85
Apertura de una cuenta corriente.....	85
CAPÍTULO IX: ORGANIZACIÓN Y RRHH	87
Organigrama	87
Perfiles y funciones	88
Valores.....	90
Esquema de Incentivos.....	90
CAPÍTULO X: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	91
Derecho de Llaves	91

Gastos de Operación y Puesta en Marcha	91
Inversiones.....	92
Balance General – año 1	93
Balance General – 5 años.....	94
Estado de Resultados - año 1.....	95
Estado de Resultados - 5 años	96
Flujo de Efectivo - año 1	97
Flujo de Efectivo 5 años (método indirecto)	98
Cálculo de la Tasa de descuento-Modelo CAPM.....	99
Punto de Equilibrio	101
CAPÍTULO XI: ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SECTOR.....	102
CAPÍTULO XII: SISTEMA DE CONTROL, CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	105
CAPÍTULO XIII: PLANES DE ACCIÓN	108
CAPÍTULO XIV: PLAN DE CONTINGENCIA	110
Objetivos del Plan	110
Posibles cambios de Escenarios	110
Objetivos Estratégicos	111
Matriz de Planes y Procedimientos.....	111
CAPÍTULO XV: CONCLUSIONES	112
ANEXOS.....	114
Anexo 1: Encuesta.....	114
Anexo 2: Plan Marketing – año 1	126
Anexo 3: Giro SII.....	127
Anexo 4: Cotización Vehículo de Carga	128
Anexo 5: Estudio Flujo Pasajeros Metro de Santiago	129

Anexo 6: Censo 2017	130
Anexo 7: Higiene y Seguridad.....	132
Anexo 8: Inscripción de Dominio.....	134
Anexo 9: Servicios Contables, RRHH y Tributarios	136
Anexo 10: Cotización Insumos Biodegradables.....	137
Anexo 11: Recetas.....	138
Anexo 12: Contrato Tipo para Asesores	140
Anexo 13: Detalle Gasto de Operación y Puesta en Marcha	142
Anexo 14: Detalle de Inversiones	142
Anexo 15: Detalles del EERR AÑO 1	143
Anexo 16: Parámetros Proyección EERR 5 Años.....	145
Anexo 17: Detalle Flujo de Caja AÑO 1	146
Anexo 18: Punto de Equilibrio.....	148
Anexo 19: Carta Gantt	149
Anexo 20: Ejemplo Campaña Marketing Facebook.....	150
Anexo 21: Formulario Resolución Sanitaria.....	152
Anexo 22: Sistema de Venta.....	153
Anexo 23: Betas Demodarán 2018	156
Anexo 24: Cotización Servicios Prevención de Riesgos.....	157
Anexo 25 Ejemplo Cálculo Incentivos.....	158
BIBLIOGRAFÍA.....	159

DESCRIPCIÓN

Introducción

La idea del presente proyecto nace de observar un problema que hoy se convierte en oportunidad. Dicho problema son los altos índices de obesidad, diabetes, enfermedades cardiovasculares, entre otros, sumado a la creciente preocupación por verse y sentirse mejor.

A nivel global, la OMS (Organización mundial de la Salud) ya desde el año 2004 en que aprobó la estrategia mundial sobre el Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud, destaca la importancia de la Vida y Alimentación sana, tema en el que ha estado trabajando desde entonces con los gobiernos de cada uno de los países miembros. En dicho informe, a nivel general destaca lo siguiente: La distribución de las principales causas de mortalidad y morbilidad ya ha cambiado profundamente en los países desarrollados y en muchos países en desarrollo se observa una tendencia similar. A nivel mundial ha aumentado rápidamente la carga de las enfermedades no transmisibles. En 2001, éstas fueron la causa de casi el 60% de los 56 millones de defunciones anuales y del 47% de la carga mundial de morbilidad. Habida cuenta de estas cifras y del crecimiento previsto de dicha carga, la prevención de las enfermedades no transmisibles constituye un desafío muy importante para la salud pública mundial. El Informe sobre la salud en el mundo 2002 expone las circunstancias en las cuales, en la mayor parte de los países, unos pocos factores de riesgo muy importantes son responsables de gran parte de la morbilidad y la mortalidad. En el caso de las enfermedades no transmisibles, los factores de riesgo más importantes son los siguientes: hipertensión arterial, hipercolesterolemia, escasa ingesta de frutas y hortalizas, exceso de peso u obesidad, falta de actividad física y consumo de tabaco. Cinco de estos factores de riesgo están estrechamente asociados a la mala alimentación y la falta de actividad física. La alimentación poco saludable y la falta de actividad física son, pues, las principales causas de las enfermedades no transmisibles más importantes, como las cardiovasculares, la diabetes de tipo 2 y determinados tipos de cáncer, y contribuyen sustancialmente a la carga mundial de morbilidad, mortalidad y

discapacidad. Otras enfermedades relacionadas con la mala alimentación y la falta de actividad física, como la caries dental y la osteoporosis, son causas muy extendidas de morbilidad.¹

A nivel local, prueba actualizada de lo anterior se encuentra en el Informe Chile Saludable de la Fundación Chile, Volumen 6, del mes de noviembre de 2017. Se publicó una investigación realizada por GfK Adimark en agosto de 2017, que concluye que los chilenos están cada vez más interesados en llevar una alimentación saludable. Mediante una encuesta online, se detectó una creciente preocupación de los consumidores por los atributos de los productos, la simplicidad en la cantidad de ingredientes y sus orígenes, los métodos de procesamiento y su relación con el medio ambiente. El estudio denominado "Oportunidades y desafíos de innovación para una alimentación saludable desde lo natural" reveló que un 90% de los encuestados ha limitado su dieta, principalmente bajando azúcares y grasas, y más de la mitad considera que su alimentación es saludable (56%). Un 71% aseguró que prefiere marcas transparentes sobre el origen de los ingredientes de sus productos y sus métodos de procesamiento. Asimismo, un 53% destacó la relevancia de los alimentos naturales, libres de endulzantes y colorantes artificiales. Y un 54% de los encuestados se fija en la información nutricional al comprar los alimentos. Así también un 52% declaró la importancia de que el producto sea amigable con el medio ambiente. Un 48% valora que el envase sea reciclable y un 38% que sea el alimento sea orgánico. Sobre el consumo de carnes rojas, un 42% está interesado en reducir su ingesta, más mujeres que hombres (49% de las mujeres y 35% de los hombres). En este sentido, el gerente de Alimentos y Acuicultura de Fundación Chile, Andrés Barros, sostiene que "el consumo per cápita de proteína animal en el mundo occidental ya es superior a los requerimientos alimenticios, por lo que la tendencia creciente va a ser a su reemplazo por proteína vegetal". En base a los datos arrojados por el estudio, Barros añade que la caída más importante se dará en el consumo de azúcar, acompañada de una educación "para entrenar los paladares" hacia hábitos alimenticios responsables. A nivel mundial durante 2016, un total de 180.000 productos fueron reformulados,

¹ OMG http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_spanish_web.pdf?ua=1

enfocados en reducir nutrientes críticos como el sodio, azúcar y grasas saturadas, lo que duplica la cantidad registrada en 2015.²

A eso se suma lo escaso de ofertas de comida saludable, comparada con la amplia gama de ofertas de comida “rápida” o “chatarra”.

El “Core” del negocio serán las ensaladas, cuyo elemento diferenciador será la variedad de las mismas, poniendo énfasis en la calidad de los ingredientes, el servicio al cliente, y que los productos no incluirán ninguna proteína animal, la cual será reemplazada por proteína vegetal. Se venderá con atención directa en local y online, como página web propia, páginas especializadas de delivery, entre otros. Asimismo, se busca lograr una conexión con la creciente preocupación por apoyar iniciativas ecológicas, ofreciendo al cliente un artículo natural, con envases, cubiertos y servilletas reciclables.

Se pondrá foco principalmente en la venta online. El cliente podrá hacer su pedido en forma virtual durante el mismo día de entrega, o anticipadamente, uno o más días dentro de una misma semana, con el objeto que pueda programar su compra dependiendo de su agenda.

Para servicio “Delivery”, se utilizarán convenios con empresas especializadas como Uber Eats, Rappi, Glovo, entre otros.

² <https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/01/Chile-Saludable-2017.pdf>

Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocios busca determinar la viabilidad de un local de comida saludable en Santiago de Chile, el cual permita aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece de acuerdo a las últimas tendencias que apuntan hacia una alimentación saludable. La creciente preocupación de la población por comer sano, mejorar su calidad de vida, y de esa forma tener un cuerpo y mente sana, ha motivado el desarrollo de este plan de negocios.

Este local de comida con el que se quiere iniciar estará ubicado en un punto estratégico de Santiago, en la comuna de Las Condes, específicamente cercano a la estación metro Manquehue.

The Greenworld se encargará de entregar a los clientes, una nueva alternativa de alimentación saludable a través del consumo de alimentos naturales: verduras, frutas, semillas, frutos secos, entre otros.

El local tendrá aproximadamente 80 metros cuadrados, con el área de preparación de alimentos a la vista de los clientes, mientras que, para el consumo, sólo contará con barras laterales altas, enfocando su estrategia de venta principalmente en el retiro en local y delivery.

El equipo de trabajo será de personal calificado tanto para la administración como para la preparación de alimentos. Adicional a esto serán asesorados por expertos en nutrición.

El Plan de Negocios plantea una metodología completa para el análisis e implementación de la empresa.

La propuesta planteada se basa en un contexto en el que se posiciona al cliente como el protagonista y el actor más relevante de la organización, y que, junto con la estrategia definida a través de un enfoque de diferenciación, permitan desarrollar una propuesta de valor y el desarrollo exitoso de la empresa a través de una excelente calidad de los productos ofrecidos, la atención, el servicio, la ambientación del local de comida y la oferta de una experiencia inigualable para los clientes.

La inversión inicial es de M\$105.000 aportada por los Socios, que será destinada a:

Inversión Inicial	M\$
Capital de trabajo	33.375
Maquinaria y Equipos	32.590
Gastos de Org. y puesta en Marcha y D° de Llave	39.035
Total Inversión Inicial	105.000

Cálculo del Capital de Trabajo (KT) por método de déficit acumulado:

Cifras en M\$

Ingresos	\$117,933	\$17,244	\$21,555	\$25,866	\$30,176	\$34,487	\$34,487	\$38,798	\$43,109	\$43,109	\$43,109	\$43,109	\$49,418
Egresos	\$-103,522	\$-21,242	\$-23,773	\$-25,705	\$-27,321	\$-29,635	\$-27,302	\$-31,328	\$-33,581	\$-31,287	\$-31,259	\$-31,680	\$-34,999
		\$-3,998	\$-2,218	\$161	\$2,856	\$4,852	\$7,185	\$7,471	\$9,528	\$11,822	\$11,851	\$11,429	\$11,429
(Déficit) Superávit acumulado	\$-14,410	\$-18,409	\$-20,627	\$-20,466	\$-17,611	\$-12,758	\$-5,573	\$1,897	\$11,425	\$23,248	\$35,098	\$46,527	\$57,956

Según lo anterior es KT mínimo es de MM\$20,6. Los Socios decidieron aportar MM\$33,3.

Según los estados financieros proyectados, en un escenario Normal el negocio es viable y rentable, alcanzando una TIR de **76,1%** según proyección a 5 años.

La tasa de descuento mínima exigida por los accionistas para este negocio es de **10,81%**. De acuerdo a dicha tasa de descuento, el VAN llega a **M\$541.658**.

Se proyecta un aumento del EBITDA desde **M\$66.116** en el año uno, a **M\$146.599** en el quinto año de operación.

Presentación de los promotores

La presente tesis, es realizada por un grupo de cinco alumnos del programa MBA de la Universidad Gabriela Mistral, que a su vez están optando a un segundo grado académico otorgado por la Universidad de Lleida, España.

- Darolet Gómez, Ingeniera en Informática, Diplomada en Gestión de Proyectos.
- Javier Ruiz, Ingeniero en Informática, Diplomado en Inteligencia de Negocios.
- Raúl Acevedo, Contador Auditor, Diplomado en Control de Gestión.
- Freddy Valdebenito, Ingeniero Comercial, Diplomado en Finanzas Avanzadas.
- Luis Contreras, Ingeniero en Informática, Diplomado en Marketing Decisional.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Descripción del negocio

El negocio está centrado en la apertura de un local que ofrece comida saludable, especialmente que no contenga proteína animal, con ingredientes naturales de alta calidad, variedad, y una excelente atención al cliente tanto en la venta directa como online.

En cada preparación se incluirá una base proteica, lo que será destacado a ojos del cliente. En las ensaladas dichas proteínas se incluirán con productos como legumbres (porotos en todas sus variedades, garbanzos, entre otros), cereales como la quínoa, amaranto, entre otros.

El local será de concepto “abierto”, con la cocina a la vista, cerrada sólo con vidrios, lo que permitirá al cliente ver lo que se está preparando. Esto conlleva a mantener una cocina ordenada y limpia. Dentro del local destacarán fondos de pared con colores claros, con toques y decoración verde, más colores naturales, con cuadros y fotos de verduras y frutas, que estimulen el paladar y el buen gusto. La luminosidad también será un factor importante, en que destacará la luz fría.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y EL MERCADO

Análisis del Macro Entorno

Entorno Político-Legal

En la Industria de Alimentos actúan diversos actores tanto públicos como privados; la principal intervención la ejerce el Gobierno de Chile a través de la Política Pública de Salud que se estructura como un tema social, transversal e interministerial.

También participan las Instituciones que prestan apoyo a las empresas en materia de fomento y promoción, como son CORFO y PROCHILE. Otras aplican y fiscalizan las normas legales, de Comercio y Laborales; como por ejemplo el SAG que administra los temas sanitarios y fitosanitarios, SEREMI, Ministerio de Salud, Dirección del Trabajo, Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo, entre otras.

La regulación y normativas son establecidas por el Ministerio de Salud, este ente es el encargado de diseñar e implementar el “Reglamento Sanitario de Los Alimentos”, que reúne todas las condiciones sanitarias que debe adoptar cualquier persona natural o jurídica que produzca, importe, elabore, envase, almacene, distribuya y venda alimentos para consumo humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población con la distribución de alimentos apropiados a los consumidores. Y el “Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales básicas en los Lugares de Trabajo”.

El Ministerio de Salud, además, tiene bajo su dirección varios programas y estrategias que buscan mejorar la calidad de salud y condiciones de la población y promover la industria de alimentos, algunos de ellos son; Estrategia Global contra la Obesidad (EGO Chile), Estrategia de Reducción de Sal/Sodio, Estrategia de Intervención Nutricional a través del Ciclo Vital, Programas Alimentarios Nutricionales, Inocuidad de Alimentos y Programas de Fortificación de Alimentos.

Otro Actor relevante es el Programa Elige Vivir Sano, liderado por la Primera Dama de la Nación de la época; y que a partir del 15 de mayo de 2013 se convirtió en Ley. Esta Ley busca la reducción de los factores y conductas de riesgo asociadas a las Enfermedades Crónicas no transmisibles, incentivando prácticas de hábitos de vida saludable en toda la población.

Ego Chile impulsa iniciativas que ayudan a promover estilos de vida saludables y su meta es disminuir la obesidad en Chile fomentando una alimentación saludable.

El Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA), es un centro de investigación que depende de la Universidad de Chile y su finalidad es investigar posibles soluciones a problemas alimenticios y nutricionales del país.

Otra organización que juega un papel importante en el tema de hábitos de vida saludables es 5 al día Chile, organización sin ánimo de lucro que trabaja de la mano con el Programa Elige Vivir Sano, y fomenta el consumo diario de al menos 5 porciones de frutas y verduras frescas al día por persona.

A partir del 27 de enero de 2011 entró en vigencia la Ley 20.494 que acelera la creación de nuevas empresas y a través de la cual se reduce el número promedio de días para la constitución de una empresa y su puesta en marcha y el costo de estos trámites, necesitando únicamente una firma electrónica para acceder a estos beneficios.

Nueva Ley de Tabaco, es una medida legal que entró en vigencia a partir del 1 de marzo de 2013 y consagra el derecho a vivir en espacios libres del humo del cigarrillo. Básicamente esta Ley prohíbe fumar en cualquier espacio cerrado de acceso público, como bares, pubs, restaurantes, casinos de juegos y discotecas, establecimientos educativos y recintos deportivos.

El organismo encargado de adjudicar la autorización sanitaria de un local que va a expender alimentos y bebidas es el SEREMI.

La autorización de las patentes depende de la Municipalidad de la Comuna donde vaya a funcionar cada establecimiento.

El Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción establece la Norma de Emisión para la Regulación de la Contaminación Lumínica que busca prevenir la contaminación lumínica, establecer los límites máximos permitidos para todas las industrias en cuanto a iluminación, tamaño de avisos luminosos y horarios de funcionamiento de los mismos. Por todo lo anterior, se puede concluir que la Industria de Alimentos y de Restaurantes está ampliamente regulada por el Estado en cada uno de los procesos (producción, transformación, transporte y comercialización); y existe mucho apoyo público y privado para ideas que fomenten los hábitos de vida saludables y mejores condiciones de vida de la población.

Entorno Económico

La economía chilena se destaca como una de las economías más estables de América Latina, su principal actividad económica es la minería, ocupando el primer lugar como exportador de cobre del mundo. Es definida por el Banco Mundial como una economía de ingreso medio alto, aunque está considerado como uno de los países con peor distribución de ingresos a nivel mundial.

Cabe anotar que el país fue aceptado como miembro de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) a partir del 7 de mayo de 2010, siendo junto con México, los únicos países latinoamericanos miembros. En lo referente a temas de Comercio Exterior es una de las economías más abiertas del mundo, siendo el país con más acuerdos de libre comercio firmados.

El riesgo país de Chile, medido a través del EMBI (Emerging Markets Bond Index), es el más bajo de los países Latinoamericanos, ubicando al país como una de las 12 economías del mundo con menor riesgo. Con respecto al Índice de Competitividad realizado por el Foro Económico Mundial, Chile ocupa la posición No. 30 entre 140 países estudiados y es el país mejor ubicado de Latinoamérica. Las mejores calificaciones provienen del hecho de la liberalización de sus mercados y de la eficiencia de sus mercados laborales y de bienes y servicios.

El PIB aportado por la Región Metropolitana Santiago (RMS) ha tenido el mismo comportamiento ascendente que el PIB aportado por el resto de regiones del país en los últimos años. Lo mismo que se puede observar en el incremento gradual que ha presentado durante los últimos años la participación de la Industria de Comercio de restaurantes y Hoteles en Santiago y en el país.

Por todo lo anterior, se puede concluir que la situación económica privilegiada por la que atraviesa actualmente Chile favorece a la industria de la comida, ya que a mayor crecimiento económico es mayor el ingreso per cápita y por lo tanto crece el consumo interno, beneficiando tanto a la industria de los restaurantes como a las demás industrias. De igual manera la baja inflación favorece la inversión ya que garantiza bajas tasas de interés si se requiere acceso a financiamiento bancario y un mayor consumo

Entorno Económico

La economía chilena se destaca como una de las economías más estables de América Latina, su principal actividad económica es la minería, ocupando el primer lugar como exportador de cobre del mundo. Es definida por el Banco Mundial como una economía de ingreso medio alto, aunque está considerado como uno de los países con peor distribución de ingresos a nivel mundial.

Cabe anotar que el país fue aceptado como miembro de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) a partir del 7 de mayo de 2010, siendo junto con México, los únicos países latinoamericanos miembros. En lo referente a temas de Comercio Exterior es una de las economías más abiertas del mundo, siendo el país con más acuerdos de libre comercio firmados.

El riesgo país de Chile, medido a través del EMBI (Emerging Markets Bond Index), es el más bajo de los países Latinoamericanos, ubicando al país como una de las 12 economías del mundo con menor riesgo. Con respecto al Índice de Competitividad realizado por el Foro Económico Mundial, Chile ocupa la posición No. 30 entre 140 países estudiados y es el país mejor ubicado de Latinoamérica. Las mejores calificaciones provienen del hecho de la liberalización de sus mercados y de la eficiencia de sus mercados laborales y de bienes y servicios.

El PIB aportado por la Región Metropolitana Santiago (RMS) ha tenido el mismo comportamiento ascendente que el PIB aportado por el resto de regiones del país en los últimos años. Lo mismo que se puede observar en el incremento gradual que ha presentado durante los últimos años la participación de la Industria de Comercio de restaurantes y Hoteles en Santiago y en el país.

Por todo lo anterior, se puede concluir que la situación económica privilegiada por la que atraviesa actualmente Chile favorece a la industria de la comida, ya que a mayor crecimiento económico es mayor el ingreso per cápita y por lo tanto crece el consumo interno, beneficiando tanto a la industria de los restaurantes como a las demás industrias. De igual manera la baja inflación favorece la inversión ya que garantiza bajas tasas de interés si se requiere acceso a financiamiento bancario y un mayor consumo

en las personas ya que con esos resultados económicos tendrán una mayor capacidad adquisitiva.

Entorno Socio-Demográfico

Chile es un país sudamericano que cuenta con una ubicación privilegiada, tiene 4 estaciones y por su ubicación y calidad de suelos cuenta con una gran oferta de frutas y verduras durante todo el año.

Chile cuenta con una población al 2017 de 17.574.003 habitantes y su capital Santiago cuenta con una población de 7.112.808 habitantes para el mismo año, de los cuales 3.462.267 son hombres y 3.650.541 mujeres. En el porcentaje de población por edades del año 2017 se observa que el mayor porcentaje de la población se encuentra en una edad entre los 15 a 29 años, seguido muy de cerca por la población entre los 30 a 44 años y en tercer lugar está la población entre 45 a 64 años.

Unidad Territorial	Censo 2002	Censo 2017	Variación (%)
Comuna de Santiago	200.792	404.495	101,45
Comuna de Las Condes	249.893	294.838	17,99
Región Metropolitana	6.061.185	7.112.808	17,35
País	15.116.435	17.574.003	16,26

Población CENSO 2017³

Unidad Territorial	Año 2002		Año 2017	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Comuna de Santiago	99.155	101.637	206.678	197.817
Comuna de Las Condes	110.916	138.977	135.917	158.921
Región Metropolitana	2.937.193	3.123.992	3.462.267	3.650.541
País	7.447.695	7.668.740	8.601.989	8.972.014

Población por sexo CENSO 2017

Grupo de Edad	2002	2017	Distribución por Grupos de Edad Censo 2017		
	Comuna	Región	País	Comuna	Región
0 a 14	48.138	45.019	15,27	19,37	20,05
15 a 29	62.908	68.674	23,29	24,34	23,37
30 a 44	56.396	64.262	21,8	21,86	21,05
45 a 64	54.194	70.872	24,04	23,64	24,13
65 o más	28.257	46.011	15,61	10,79	11,4
Total	249.893	294.838	100	100	100

³ Anexo 6

Población por grupos de edad, años 2002 y 2017 Comuna Las Condes

En cuanto a información específica de la Comuna donde se implementará el primer local de comida saludable de la Cadena The Greenworld (Santiago, Las Condes) se puede observar que la población predominante pertenece a los grupos socioeconómicos (GSE) ABC1 y C2, mientras que en la comuna Santiago el GSE que predomina es el C3 y C2.

Nivel Socioeconómico (NSE)					
Región	ABC1	C2	C3	D	E
Comuna de Santiago	9,7	31,7	29,3	24,4	4,9
Comuna de Las Condes	48,6	30,7	12,9	6,8	0,9
Región Metropolitana	10,6	19,2	25,1	35,3	9,8
País	7,2	15,4	22,4	34,8	20,3

En los últimos años Chile ha experimentado cambios sociales, demográficos y económicos que han llevado a modificar las condiciones de salud y los hábitos de vida de la población. Según las proyecciones se ha venido presentando una disminución de los índices de mortalidad y natalidad y un aumento en las expectativas de vida, lo que conlleva a un mayor envejecimiento de la población; de igual manera se ha incrementado fuertemente la prevalencia de enfermedades crónicas no transmisibles producto de los malos hábitos de vida, principalmente a causa de una inadecuada alimentación, estrés, sedentarismo, obesidad, sobrepeso y tabaquismo. La obesidad se ha convertido en un problema de salud, estimándose que un 23,2% de la población es obesa, representado por 29,3% mujeres y 19,6% hombres. Más del 60% de la población tiene algún grado de exceso de peso (sobrepeso u obesidad). La obesidad en personas con menos de 8 años de educación es de 33,4%.

Si bien Chile ha dedicado importantes esfuerzos para combatir el problema de obesidad y sobrepeso a través de diversos programas de promoción de la salud, éstos no han permitido lograr las metas propuestas. Por el contrario, las personas han deteriorado sus hábitos alimenticios. Para revertir la obesidad se hace necesaria la intervención conjunta de diferentes actores que permitan adquirir nuevos estilos de vida: instituciones educativas, hogares, lugares de trabajo, servicios de alimentación y sistemas educacionales, entre otros.

Analizando los índices de obesidad, los hábitos alimenticios, las proyecciones de natalidad, expectativas de vida y estratos socioeconómicos; se concluye que el presente Plan de Negocios pretende contribuir a un estilo de vida saludable y mejores hábitos de alimentación, siguiendo con el interés personal que estimula las nuevas tendencias mundiales de acondicionamiento físico y estilos de vida más sanos.

Entorno Tecnológico

En la actualidad la tecnología es un factor imprescindible en cuanto a procesos se trate y lo es más cuando están relacionados con temas de salud. Cada vez es más común en la población hacer uso, o por lo menos entrar en contacto con sistemas y/o interfaces que utilizan dispositivos tecnológicos.

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

Otro aspecto importante para la industria de los restaurantes y locales de comida son los sistemas tecnológicos de producción y programas de tecnología de la información que son cada vez más común en la industria de la alimentación en Chile. Esta incorporación e implementación de tecnología es necesaria para el aumento de eficiencia de las diferentes empresas de cara a la fuerte competencia existente en el rubro. Estas empresas ofrecen sistemas para manejar inventarios, puntos de venta, cajas registradoras, estaciones de pedidos, pedidos y pagos a proveedores, informes administrativos, entre otros. Esta oferta de sistemas especializados para la industria de la alimentación es muy beneficiosa ya que le permiten ser más eficaz y eficiente en sus operaciones.

Entorno Ambiental

El impacto ambiental en la industria de los restaurantes es bastante mínimo, pero hay que tener presente un par de aspectos bastante importantes, los cuales son: el tratamiento de los residuos generados por el negocio y una correcta sanitización para evitar cualquier tipo de plaga (roedores, insectos, etc.) que puedan afectar el entorno ambiental que le rodea.

Conclusiones

Se observan perspectivas favorables. Importantes oportunidades, basados en la estabilidad, crecimiento del país y nuevas tendencias a la alimentación saludable, acompañada de una mejor calidad de vida.

Factores	Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos	Demográfico
<i>Oportunidades</i>	<p>Apoyo del gobierno a nuevos proyectos que fomenten la alimentación saludable.</p> <p>La intervención que ejerce el Gobierno a través de la Política Pública de Salud que se estructura como un tema social, transversal e interministerial.</p>	<p>La situación económica estable favorece la industria de la comida.</p> <p>Convenios con empresas del sector, para ofrecer colaciones saludables o asesoramiento nutricional.</p>	<p>Tendencia en aumento del consumo de alimentos saludables.</p> <p>Escasa oferta saludable en el entorno establecido.</p>	<p>Incremento en el uso de internet como medio compra</p>	<p>La población predominante en la comuna donde se implementara el local pertenece al GSE objetivo.</p> <p>Alto número de potenciales clientes presente en el sector.</p> <p>La ubicación privilegiada del país, favorece una gran oferta de frutas y verduras durante todo el año.</p>
<i>Amenazas</i>	<p>Falta de normativas claras en cuanto al control y fiscalización a los vendedores informales.</p>	<p>Creciente aumento de la competencia.</p> <p>Aumento de ofertas de productos similares de menor calidad y a precios más bajos.</p>	<p>Preferencia por la comida rápida o locales de comida que ofrecen otras alternativas de alimentación.</p>	<p>Acceso a través de internet a variadas ofertas y descuentos de la competencia directa a nuestros potenciales clientes.</p>	<p>No contar con un amplio espacio disponible para consumo en el local.</p>

Matriz de evaluación de Factores PESTA (MATRIZ EFE)

Factores clave de éxito

	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Apoyo del Gobierno a nuevos proyectos que fomentan la alimentación saludable	0,10	2	0,20
Tendencia en aumento del consumo de alimentación saludable	0,15	4	0,60
Escasa oferta saludable en el entorno establecido	0,10	3	0,30
Incremento en el uso de Internet como medio de compra	0,10	3	0,30
Alto número de potenciales clientes presentes en el sector	0,15	4	0,60
Total Oportunidades			2,00
Amenazas			
Vendedores informales	0,15	3	0,45
Creciente aumento de la competencia	0,05	2	0,10
Preferencia por sustitutos	0,10	3	0,30
Acceder a ofertas de la competencia a través de Internet	0,05	2	0,10
No contar con espacio suficiente para consumo en el local	0,05	1	0,05
Total Amenazas			1,00
Total Matriz EFE			3,00

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de

las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 2,00 y el de las amenazas es 1,00, lo cual establece que el ambiente externo es **favorable** a la organización.

Conforme a Matriz de Evaluación de Factores PESTA, se puede concluir que es una industria que pondera más oportunidades que amenazas, por lo tanto, es recomendable entrar, pero se debe observar cuidadosamente las oportunidades y potenciarlas, cuidando y trabajando las amenazas.

Análisis del Micro Entorno

El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter se basa en un análisis de la competencia industrial o sector específico en el cual se encuentra la empresa en cuestión, para luego poder realizar una evaluación desde un punto estratégico, que permitirá por una parte realizar un diseño de acciones a seguir, pero además nos permitirá concluir que tan atractiva es la industria analizada.

Amenaza de Nuevos Entrantes

En la industria de la alimentación, nos enfocamos en la zona oriente de la capital, en el segmento de la alimentación saludable, la cual es tendencia en la actualidad, visualizándose en el mediano y largo plazo un prospero crecimiento de la demanda conforme a la necesidad de las personas de alimentarse de una manera mas sana.

Por lo tanto, en un segmento cuya demanda va en crecimiento, los potenciales competidores va en aumento, obligándonos a buscar maneras innovadoras de competir.

La experiencia y el conocimiento son factores importantes en el área de la alimentación y bebidas para consumo. El éxito de un local de comida saludable se basa en el adecuado manejo de las líneas de elaboración para obtener un producto final de calidad con diferenciación en sabor y precio. La definición de procesos específicos y generales que alimentan la cadena de valor, son de vital importancia previos a la etapa de funcionamiento inicial.

Por lo anterior se concluye que la Amenaza de Nuevos Participantes es MEDIA.

Amenaza Sustitutos

La amenaza permanente a la que nos enfrentaremos, es que nuestros potenciales clientes opten por consumir una de las variadas opciones de comida saludable que actualmente se ofrecen en el mercado.

Es por esto que debemos estar muy pendientes en cuanto a las preferencias y sugerencias de los consumidores respecto a cada uno de nuestros productos (comida saludable), de tal manera que estemos un paso delante de estos productos sustitutos y así crear un lazo de fidelidad con nuestros clientes logrando ser la primera opción de consumo al momento de querer disfrutar de una comida o bebida naturalmente saludable.

El uso de los productos o alternativas de alimentación sustitutos, son directamente proporcionales a los ingresos de las personas y al excedente del consumidor. Estos sustitutos pueden limitar los rendimientos potenciales de la industria estableciendo un techo a los precios establecidos por los restaurantes, en la medida en que los ingresos de las personas se vean afectados.

Por lo anterior se concluye que la Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos es MEDIA.

Poder de Proveedores

Actualmente existe un gran número de proveedores agrícolas (Lo Valledor, Supermercados, Ferias Locales, etc.) que garantizan altos estándares de calidad en sus productos, por lo cual el poder de negociación de los proveedores es BAJO.

Sin embargo y dada la ubicación escogida, existe un grupo de proveedores que tiene un importante poder de negociación, y es el referente al mercado inmobiliario. Estos proveedores (Dueños de espacios comerciales) poseen un alto nivel de negociación, dado que establecen precios y condiciones de arrendamiento difíciles de negociar.

Ya que las ubicaciones son un factor clave de éxito, un alto poder de negociación de los proveedores de este servicio presenta una fuerza competitiva alta.

Por lo anterior se concluye que el Poder de Negociación de los Proveedores es MEDIA.

Poder de Compradores

En la industria de los restaurantes y locales de comida, los compradores no tienen un poder de negociación significativo, ya que los mismos no pueden negociar los precios al momento de consumir en un restaurante o local de comida.

Por tratarse de una Industria Fragmentada, con oferta variada, los compradores tienen un bajo costo de cambio, en especial los de ingresos altos, ya que pueden acceder a una mayor oferta de alimentos preparados, teniendo la posibilidad de elegir entre infinidad de alternativas de diferentes perfiles que pueden ser considerados sustitutos casi perfectos, capaces de suplir la demanda.

Los compradores o clientes de la Industria de los restaurantes o locales de comida, cada día exigen mayor calidad de los productos preparados, sobre todo en lo que se refiere a alimentación saludable, asepsia y calidad de alimentos; y por otro lado cada día exigen un mejor servicio, mayor rapidez de respuesta y mejor atención, enfrentando a los competidores entre sí.

Por lo anterior se concluye que el Poder de negociación de los Compradores es BAJO.

Rivalidad entre competidores

La Industria de los restaurantes y locales de comida en Chile es fragmentada y está en una etapa madura, ha venido creciendo moderadamente en los últimos años, se encuentra conformada por una gran cantidad de rivales que ofrecen diferentes alternativas gastronómicas poco diferenciadas entre cada tendencia alimenticia, conformando una amplia variedad de sustitutos casi perfectos, lo que aumenta la competencia ya que cada uno lucha por ganar una mayor cuota de mercado; no existe un restaurante líder en el mercado, (principalmente en el nicho de los restaurantes y locales de comida saludable).

La variedad de platos, tipos de comida, precio, ubicación, servicio y sobre todo la experiencia, son factores determinantes al momento de elegir un restaurante o local de comida, lo cual hace que se incremente la rivalidad porque cada competidor busca cumplir las expectativas de los clientes. Las barreras de salida son bajas no se requieren activos especializados, el mobiliario y equipo utilizado en estos negocios puede venderse fácilmente o emplearse en otro tipo de negocio; lo que facilita la salida de la industria. La experiencia y conocimiento del mercado y del cliente que tienen las empresas existentes se puede considerar una ventaja importante para competir en esta industria.

Por lo anterior se concluye que la Rivalidad entre Empresas Existentes es MEDIA.

Conclusiones del análisis de Micro Entorno

Tras el análisis realizado a las cinco fuerzas vemos que efectivamente existe una oportunidad latente, difícil de capturar por lo que significa entrar en este mercado y darse a conocer, sin embargo, gracias a la idea de ofrecer un servicio distinto, y con la correcta segmentación, vemos que el poder de los compradores no significa un gran problema, y que las ventajas sobre las otras fuerzas nos dan una buena oportunidad de éxito.

Matriz de evaluación de las 5 fuerzas

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES									
Economías de Escala	PEQUEÑAS	1	2	3	4	5	GRANDES		2
Diferenciación del Producto	ESCASA	1	2	3	4	5	IMPORTANTE		5
Requerimientos de Capital	BAJOS	1	2	3	4	5	ALTOS		2
Costo de Cambio	BAJO	1	2	3	4	5	ALTO		3
Acceso a canales de Distribución	AMPLIO	1	2	3	4	5	RESTRINGIDO		3
Ventajas en costo indep.escala	PEQUEÑAS	1	2	3	4	5	GRANDES		3
Política Gubernamental	INEXISTENTE	1	2	3	4	5	ALTA		2
Historia de represalias	ESCASA	1	2	3	4	5	IMPORTANTE		1
Firmas establecidas c/recursos p/luchar	POCAS	1	2	3	4	5	MUCHAS		1
Firmas estab.c/comprom. y activos de difícil liq.	BAJOS	1	2	3	4	5	ALTOS		1
Precio de entrada disuasivo	INEXISTENTE	1	2	3	4	5	EXISTENTE		4
Propiedad de barreras de entrada	INEXISTENTE	1	2	3	4	5	ALTAS		2
Crecimiento de la industria	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO		4
Atractivo promedio									2,54

PODER DE LOS PROVEEDORES									
Nº de Proveedores Importantes	ESCASOS	1	2	3	4	5	MUCHOS		3
Disponibilidad de Sustitutos	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA		4
% compras en vtas del proveedor	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO		2
% compras en costos de la Industria	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO		2
Costo de Cambio de Proveedor	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO		2
Amenaza Prov. Integración Adelan.	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS		1
Atractivo promedio									2,33

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS									
Disponibilidad de sustitutos cercanos	IMPORTANTE	1	2	3	4	5	ESCASA		2
Costos de cambio del usuario	BAJOS	1	2	3	4	5	ALTOS		2
Rentab. y Agres.del prod. Sustitutos	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS		2
Valor/Precio del sustituto	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO		4
Atractivo promedio									2,50

PODER DE LOS COMPRADORES									
% compras en costos del comprador	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO		4
% compras en ventas del vendedor	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO		3
Diferenciación del producto comprado	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA		4
Costo de Cambio del comprador	BAJO	1	2	3	4	5	ALTO		2
Rentabilidad de los Compradores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA		2
Contribución compras a calidad/servicio del compr.	GRAN FRACCION	1	2	3	4	5	PEQ. FRACCION		2
Grado de información del comprador	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA		3
Posibilidad del comprador de afectar al cons.final	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA		2
Atractivo promedio									2,75

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES								
Nº de Comp. Igualmente Equilib.	IMPORTANTE	1	2	3	4	5	BAJO	2
Crecimiento relativo a la Indust.	LENTO	1	2	3	4	5	RAPIDO	3
Costo Fijo o de Almacenamiento	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO	4
Diferenciación o costo de cambio de clientes	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	3
Aumentos de Capacidad	GRANDES INCREM.	1	2	3	4	5	PEQ. INCREM.	3
Diversidad de Competidores	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA	3
Intereses Estratégicos	ALTOS	1	2	3	4	5	BAJOS	3
BARRERAS DE SALIDA :								
Especialización de Activos	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA	3
Costo de Salida por una vez	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO	3
Interrelación Estratégica	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA	2
Barreras Emocionales	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS	1
Restricciones Gub. y sociales	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS	1
Atractivo promedio								2,58

Para entender el resultado que nos ha arrojado el análisis de las cinco fuerzas de Porter, debemos entender primero, el grado de ponderación que le hemos asignado a cada fuerza:

- Amenazas de nuevos entrantes (15%): Las barreras de entradas son bajas y el papel que pueda jugar un nuevo entrante en el mercado, podría afectar nuestro negocio.
- Poder de los proveedores (15%): A pesar que nuestro negocio se sustenta mayoritariamente en las existencias que dan forma a nuestras preparaciones, existe una amplia gama de proveedores donde elegir y abastecerse.
- Disponibilidad de sustitutos (30%): Existe una amplia gama de opciones a la hora de adquirir alimentación (Sea o no saludable).
- Poder de los compradores (30%): Nuestros compradores pueden y tienen la libertad de elegir cualquier otra alternativa, ya sea por gusto, precio, costumbre, etc.
- Rivalidad entre competidores (10%): La rivalidad entre los competidores a pesar de verse dura, cuenta con mercado suficiente para la venta de productos.

Evaluación General	Pje. Promedio de la Matriz de Evaluación de las 5 fuerzas	Ponderación	Total
Evaluación de Nuevos Entrantes	2,54	0,20	0,51
Poder de los Proveedores	2,33	0,20	0,47
Disponibilidad de Sustitutos	4,00	0,25	1,00
Poder de los Compradores	2,75	0,15	0,41
Rivalidad entre Competidores	2,58	0,20	0,52
Promedio Ponderado			2,90

Atractivo Bajo	Atractivo Medio	Atractivo Alto
1 y 2,33	2,34 y 3,67	3,68 y 5

Por lo tanto, dada las ponderaciones y el resultado de la matriz de evaluación, se desprende que es una industria rentable con un **atractivo Medio**.

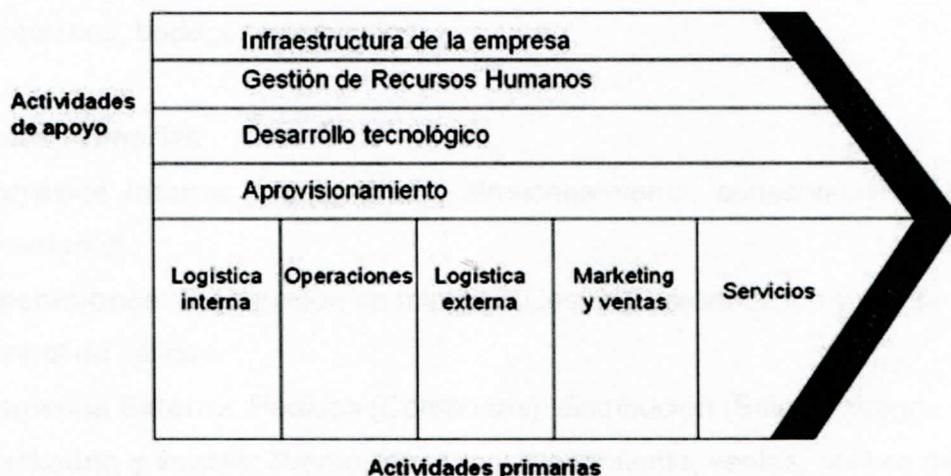
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro “La Ventaja Competitiva” y se enfoca en analizar las actividades de una organización, para así determinar sus fuentes de ventajas competitivas.

Una cadena de valor representada de una forma tradicional, está compuesta por tres elementos:

- **Actividades Primarias:** se encargan de desarrollar el o los productos, la producción de éstos, la logística, la comercialización y el servicio de post venta de éstos.
- **Actividades Secundarias:** son la base para el desarrollo de los bienes y/o servicios producidos y se componen por todas las áreas necesarias para el desarrollo de éstos, tales como infraestructura, bienes, servicios, tecnología, recursos humanos y capital humano especializado.
- **Margen:** es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa, para generar actividades generadoras de valor.



⁴ Fuente: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Cadena de Valor de la Industria

Se entenderá por industria y/o empresas similares, a aquellas que están situadas en el rubro de la gastronomía (Restaurantes).

Actividades de Apoyo

- **Aprovisionamiento:** Gestión de proveedores para abastecerse con productos y/o servicios para la elaboración de las minutas.
- **Desarrollo tecnológico:** Maquinaria e insumos para la conservación, cocción y elaboración de platos. Sistemas de información que apoyen a la gestión diaria y a la toma de decisiones.
- **Recursos humanos:** Encontramos aspectos tales como selección, formación, evaluación, beneficios, compensaciones enfocadas a todo el personal que trabaja en un local.
- **Infraestructura de la empresa:** Dentro de las actividades que podemos encontrar está la administración general del negocio, lo que engloba planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, etc. Dentro de los activos que pueden conformar la infraestructura de la organización podemos encontrar locaciones, bodegas y vehículos.

Actividades Primarias

- **Logística Interna:** Manipulación, almacenamiento, conservación y control de inventarios.
- **Operaciones:** Preparación de minutas (Cocina), presentación y diseño de platos, control de calidad.
- **Logística Externa:** Pedidos (Comandas), distribución (Sala), entrega.
- **Marketing y ventas:** Promociones, posicionamiento, ventas, política de precios.
- **Servicios Post Ventas:** Servicio atención al cliente y post venta, fidelización.

Representación cadena de valor de la industria



Cadena de valor The Greenworld

La representación semántica y gráfica de los procesos es la que construye y conforma una cadena de valor. Las cadenas de valor de una industria específica, respecto a una organización que es parte de ella, va a diferir de los distintos enfoques internos, estrategias y procesos que haya adoptado cada organización.

En The Greenworld concebimos nuestra cadena de valor de la siguiente forma:

Actividades de Apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** nuestra infraestructura de la empresa, está comprendida por todos los directores, entendiendo que cada uno de ellos tiene un impacto en la administración general del negocio, ya sea en temas financieros, contables, legales, tributarios, etc. de acuerdo a sus capacidades y experticias.
Como infraestructura se refleja también nuestro local comercial y vehículo dispuesto para la realización de compras y traslados necesarios por el administrador del local.
- **Gestión de recursos humanos:** nuestra empresa tiene en sus manos las competencias para administrar la selección de personal, el entrenamiento y formación en el área respectiva que se requiera y la puesta en marcha de beneficios que logren establecer un compromiso y lealtad de nuestros empleados con la organización, el cual se vea reflejado en el trabajo diario. Como pilar fundamental, está un plan de incentivos sin metas, que premia la venta equitativamente para todos los empleados del local, sin rangos mínimos ni máximos en cuanto a cantidad de productos vendidos, concibiendo la idea, que el éxito financiero del negocio es retribuido de igual forma en las personas que lo conforman.
- **Desarrollo tecnológico:** Adaptamos sistemas de información que nos permitan la gestión del marketing y la venta, y que adicionalmente nos entreguen ratios para ir monitoreando y controlando la gestión del negocio. Aprovechamos las tendencias del ecommerce y la explosión del marketing por las distintas redes sociales que existen a disposición.

- **Aprovisionamiento:** Este punto es fundamental en nuestra cadena de valor, debido a que la preparación de nuestras ensaladas radica en la disponibilidad de ingredientes de calidad, frescos y de gran variedad. Es fundamental encontrar los proveedores que nos ofrezcan la mejor relación calidad/precio. Por otra parte, se debe estar en la búsqueda de mantener siempre envases y utensilios (cubiertos, servilletas, etc.) que vayan de la mano con nuestra concepción de sustentabilidad y cuidado del medio ambiente. Como estos productos aún tienen precios que pueden mermar nuestros márgenes, es necesario estar en la búsqueda de proveedores y nuevos productos que nos entreguen las características deseadas a un buen precio.

Actividades primarias

- **Logística interna:** Conlleva toda la manipulación, almacenamiento y/o refrigeración de nuestros productos e ingredientes, velando siempre por su inocuidad e higiene.

Muy importante es también la gestión de los ingredientes, para evitar así quiebres de stock que no nos permitan cumplir con nuestros clientes y las mermas de ingredientes que puedan tener poca rotación.

Finalmente, el tratamiento de nuestros desechos, es un factor importante, debido a que produce un riesgo ambiental y social y que, de no realizarse cuidadosamente, nos podría traer sanciones y reclamos por parte de nuestros vecinos.

- **Operaciones:** La operación radica ya en la gestión de la preparación de pedidos realizados, por los distintos canales que existen a disposición. Tenemos la preparación de pedidos agendados y la preparación de un stock diario proyectado para ensaladas “Del día” y “Gourmet”.

Es importante velar siempre por la higiene, presentación y calidad de cada preparación.

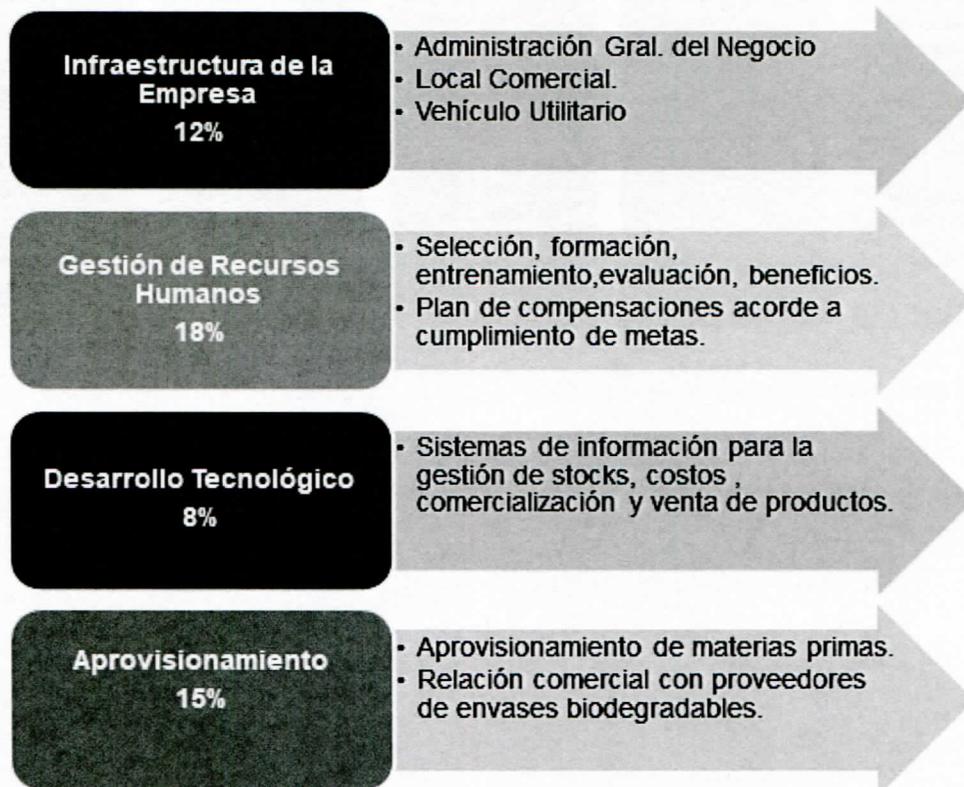
- **Logística Externa:** Representa nuestra acción específica en la toma de pedidos, ya sea a través de la web o directamente en local. La organización de las tareas

del personal es fundamental para asegurar el cumplimiento a tiempo de cada uno de los requerimientos.

- **Marketing y Ventas:** Creemos en el marketing como una inversión y no un costo, es así como disponemos de un elaborado plan de marketing, para hacer llegar a nuestros clientes una propuesta atractiva de acuerdo a sus expectativas, por variados canales, con promociones atractivas y apostando siempre por una diferenciación.
- **Servicios:** Nos enfocamos siempre a mantener una política de fidelización de nuestros clientes, desarrollo de encuestas de satisfacción y seguimiento de cualquier inconformidad por el servicio y producto otorgado.

Cadena de valor The Greenworld valorizada

Actividades Secundarias



Actividades Primarias

Logística Interna 10%	Operaciones 5%	Logística Externa 5%	Marketing y Ventas 7%	Servicios 5%
<ul style="list-style-type: none">• Manipulación, almacenamiento o y/o refrigeración.• Control de Stock (Inventario, quiebres, mermas).• Control de residuos.	<ul style="list-style-type: none">• Preparación de entregas agendadas.• Preparación de productos on-time.• Presentación adecuada.• Envalaje.• Limpieza• Control de Calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Toma de pedidos a través de sitio web.• Toma de pedidos en local.• Organización y distribución de tareas.• Mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Plan de marketing.• Promociones vía web, redes sociales, promotores.	<ul style="list-style-type: none">• Fidelización de clientes.• Encuestas de satisfacción.• Política de inconformidades.• Ajuste de productos.

Responsabilidad Social

La responsabilidad social de The Greenworld está orientada a contribuir a la población de un determinado sector a tener bajo su oferta, productos de un sabor excelente, nutritivos y por sobre todas las cosas que les apoyen en una correcta nutrición. Es tema país, los elevados índices de obesidad y enfermedades asociadas a una malnutrición y es por ello y aunque dentro de muchas otras acciones, tales como el deporte y el ejercicio físico, es que queremos aportar con un grano de arena, para que las personas en su dieta semanal, al menos en un par de oportunidades, consuman productos que les aporten una mejora nutricional para su organismo.

También adicional a ello, se desea establecer una relación amigable con el medio ambiente, por lo que todos los envases, cubiertos y bolsas que se entregarán durante el servicio de los productos que se venderán en The Greenworld serán biodegradables.

The Greenworld desea que con el pasar del tiempo, las personas adquieran una confianza tal, que no necesite leer la parte posterior del envase, donde se detalla la información nutricional de los productos.

Análisis FODA

Análisis Interno de la empresa

Debido a que este es un proyecto de negocios en etapa de estudio, no existen fortalezas ni debilidades identificadas, pero apostamos que a futuro The GreenWorld tendrá las siguientes fortalezas.

- Conocimiento de las necesidades del cliente.
- Creatividad en los menús y validación de su aporte nutricional.
- Los sabores son variados y su elaboración permite personalizar las combinaciones de acuerdo a cada cliente.
- Opciones para personas con problemas de salud u opciones de alimentación, como vegetarianos, veganos, celíacos, alérgicos, entre otros.

Análisis Externo de la empresa

Oportunidades:

- Aprovechar la tendencia del consumo de productos saludables. Hoy en día las personas están mucho más preocupadas de llevar una vida saludable, aquí la alimentación juega un papel muy importante a la hora de llevar a cabo una dieta balanceada, es por eso que queremos aprovechar esto para satisfacer sus demandas.
- La obesidad problema de salud a nivel mundial.
- Apoyo del Gobierno a proyectos de emprendimiento a través de programas que fomenten la preocupación actual por el cuidado de la salud. (La obesidad problema de salud a nivel mundial).
- Escasa oferta saludable en el entorno establecido.
- Alto número de población presente en el sector.
- Uso creciente del Internet que nos permitirá atender pedidos de forma más eficiente, logrando una mejor comunicación entre la empresa y nuestros clientes.
- Oportunidad de crear convenios con empresas del sector, para efectuar venta de colaciones saludables y/o asesoría nutricional.

Amenazas:

- Creciente aumento de la competencia por la tendencia del consumo de productos saludables.
- Es un producto que puede ser copiado, sin necesidad de brindar los mismos estándares de calidad y a un precio menor.
- Fuerte presencia de vendedores informales debido a una falta de control, fiscalización y bajas sanciones a estos.
- Preferencia por la comida rápida o locales de comida que ofrecen otras alternativas de alimentación.
- Desconocimiento de la marca en el mercado.
- La no aceptación de los productos propuestos por parte de los potenciales consumidores.
- Cambios en los precios de las materias primas específicas del mercado.

Visión

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad, fomentando la necesidad de desarrollar un estilo de vida sano y natural, de manera de convertirnos en una referente en alimentación saludable”.

Misión

“Entregar a las personas de la zona oriente de la capital que buscan una alimentación sana, natural y completa, ensaladas con la más alta calidad, variedad y aporte nutricional, respetando el cuidado del medio ambiente mediante el uso de envases y utensilios biodegradables”.

Valores

The Greenworld se encargará de fomentar a sus colaboradores el trabajo en equipo, innovación en sus menús, mejora continua en la elaboración de sus productos, respeto al cliente y cuidado por la salud. Fomentando el llevar una dieta rica y saludable, ofreciendo con esto una mejor calidad de vida a las personas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL / DIAGNÓSTICO

Análisis de la situación

Para entender la situación actual en torno a la alimentación de la población en Chile, debemos tener en cuenta múltiples miradas.

Según los estudios realizados por la Universidad de Chile, encomendados por el Ministerio de Salud, han revelado que sólo un 5% de la población consume los niveles adecuados de alimentos, recomendados en una alimentación saludable.

Un primer factor es el socioeconómico, esto debido a que los sectores de la población que cuentan con menos recursos y educación, consumen alimentos más altos en calorías y grasas, excediendo lo recomendado. Esto debido a que, sin lugar a duda, alimentarse de una forma mejor y más balanceada, es significativamente más caro que el acceso a productos tales como el pescado, los lácteos y verduras.

Otra mirada es la cultura deportiva de la población, en donde adicional al consumo de un mayor número de calorías de las cuales necesitan, las personas por lo general realizan una baja actividad física.

Es así como en la actualidad un factor importantísimo de la población se encuentra con niveles de obesidad y enfermedades asociadas como la diabetes, hipertensión, colesterol alto, infartos y accidentes vasculares, generando un millonario gasto en recursos por parte del estado en atenciones de salud asociadas a la malnutrición.

El estado en afán de educar y contrarrestar el consumo de alimentos nocivos para la salud en cantidades elevadas, dispuso la ley de etiquetado de alimentos, la cual entró en vigencia el 27 de junio de 2016, entregando a los consumidores una información más visible, clara y comprensible de los productos que va a consumir, dejando expresamente y en evidencia sustancias que pueden ser dañinas para la salud. Adicional a ello, generó un marco regulatorio para los alimentos presentes en la educación pre básica, básica y media, prohibiendo la venta, promoción y expendio gratuito de aquellos alimentos cuya composición nutricional supere los límites establecidos por el ministerio de salud. Finalmente prohibió también para estos productos, la publicidad directa a menores de 14 años.

En el presente plan de negocios hemos puesto enfoque en la alimentación saludable a personas que se encuentran en un área determinada de Santiago (Alrededor de Metro Manquehue) y en donde el mayor porcentaje de ellos se encuentran en dicho sector debido a su trabajo.

La situación presente en las inmediaciones del sector donde hemos decidido establecer nuestro negocio, no presenta mayores alternativas de alimentación saludable. Existen muy pocos lugares que podríamos categorizarlos como una alternativa saludable, pero, aunque se encuentran en la misma comuna, se encuentran emplazadas en sectores distantes a donde el mayor núcleo de fuerza laboral transita día a día.

Las opciones de acceder a alimentos tales como ensaladas, se sitúan básicamente a las emplazadas en el mall Apumanque y en el cual la oferta es básica y poco especializada para la necesidad y exigencia de las personas.

Por otra parte, la actual vida moderna de las personas, ha generado que los tiempos destinados a la compra y preparación de alimentación saludable, sean muy acotados, siendo la mayoría del tiempo libre destinado al cuidado de los hijos o al descanso diario post jornada de trabajo.

Es así como vemos una posibilidad de negocio y demanda, la cual estudiaremos y expondremos más adelante en este trabajo, que podría generar una oportunidad de negocio atractiva y rentable, dada la poca competencia en el sector, la necesidad de los consumidores y las tendencias actuales de llevar una vida más sana y equilibrada, comenzando por la alimentación que día a día llevamos.

CAPÍTULO V: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Para la formulación de un planteamiento estratégico, debemos responder la siguiente pregunta:

¿Dónde creemos que estaremos en un plazo determinado de tiempo?

Si nuestra respuesta no es clara, objetivamente nuestra gestión sobre el negocio no es la adecuada.

El planteamiento estratégico es la construcción de un plan a mediano y/o largo plazo, que orientará nuestros esfuerzos y recursos en pos del logro de objetivos comerciales que nos hemos propuesto.

Para generar cualquier estrategia antes de ello, se deben establecer los siguientes puntos:

- Desarrollar una misión y una visión.
- Determinar factores claves de éxito.
- Establecer Objetivos (Corto y largo plazo).

Ya hemos visto anteriormente el desarrollo de nuestra visión y misión:

Visión

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad, fomentando la necesidad de desarrollar un estilo de vida sano y natural, de manera de convertirnos en una referente en alimentación saludable”.

Misión

“Entregar a nuestros clientes productos alimenticios con la más alta calidad, variedad y aporte nutricional, respetando el cuidado del medio ambiente mediante el uso de envases y utensilios biodegradables”.

Adicionalmente a ellos, hemos dejado establecido nuestros valores:

Valores

The Greenworld se encargará de fomentar a sus colaboradores el trabajo en equipo, innovación en sus menús, mejora continua en la elaboración de sus productos, respeto al cliente y cuidado por la salud. Fomentando el llevar una dieta rica y saludable, ofreciendo con esto una mejor calidad de vida a las personas.

Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito en cualquier organización, son los que determinan la supervivencia y prosperidad de cualquier negocio, tomando en cuenta que en donde quiera se sitúe, existirá un mercado altamente competitivo.

Las 2 premisas básicas para lograr el éxito se basan en:

1. Otorgar a nuestros clientes los productos y servicios que ellos desean adquirir en forma integral.
2. Sobrevivir a la competencia, manteniendo siempre la mejor cuota de mercado posible.

Para otorgar a nuestros clientes estándares de servicios elevados, debemos saber antes que todo “Quiénes son nuestros clientes” y “Cuáles son sus necesidades”.

Si nos anticipamos a nuestra competencia, en cuanto a las necesidades que estos requieren, a su comportamiento, etc. sobreviviremos y estaremos siempre a la cabeza de nuestra competencia, logrando una diferenciación en la entrega de nuestros productos y servicios.

The Greenworld ha establecido como pilares de éxito los siguientes puntos:

- Equipo profesional comprometido con la organización y el buen servicio a nuestros clientes. Consideramos que, manteniendo colaboradores comprometidos con su trabajo y nuestra organización, mantendremos siempre un estándar de calidad alto y esto podrá ser percibido por nuestros clientes al momento de ser atendidos y al momento de consumir nuestros productos.
- Calidad de nuestros productos. Este punto engloba los pilares de nuestra diferenciación: Productos de calidad, distribución equilibrada de ingredientes, cuidado al medio ambiente y aporte nutricional adecuado según especialistas.
- Cumplimiento de promesa de entrega en tiempo y calidad. Creemos que es importante cumplir con el despacho y calidad de nuestros productos, de acuerdo a las expectativas generadas.

Objetivos

El establecimiento de objetivos de corto y largo plazo nos permitirá contar con metas específicas y medibles, que nos facilitarán la toma de decisiones junto con la posibilidad de ir monitoreando y controlando la estrategia de nuestra organización.

Los objetivos se dividirán en 4 perspectivas, enfocadas en un cuadro de mando integral, las cuales son:

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva Enfoque al Cliente.
3. Perspectiva Procesos Internos.
4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Los objetivos tendrán como finalidad medir los siguientes aspectos:

- Rentabilidad.
- Posición de Mercado.
- Servicio al Cliente.
- Productividad.
- Innovación Tecnológica.
- Recursos Humanos.

Los objetivos generales que nos hemos planteado son los siguientes:

Perspectiva Financiera:

- Aumento de la rentabilidad de la empresa.
- Optimización de Ingresos y Gastos.

Perspectiva Enfoque en el Cliente:

- Mantener altos niveles de satisfacción de clientes.
- Aumentar la rentabilidad del cliente.
- Construir y mejorar la red con nuestros clientes.

Perspectiva Procesos Internos:

- Generar una experiencia de compra eficiente.
- Entregar servicios de Delivery con un alto grado de cumplimiento en tiempo y calidad.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

- Construir una cultura que fomente la innovación.
- Generar equipos de trabajo de alto rendimiento.
- Mejorar continuamente las habilidades y competencias de toda la organización.

Estableciendo ya nuestros objetivos, nos queda por identificar las alternativas de estrategias a emplear y cuáles son las idóneas para lograr nuestras metas comerciales.

Estrategias Genéricas

Existen 3 tipos de estrategias genéricas:

1. Liderazgo en costos.
2. Diferenciación.
3. Especialista, concentración o enfoque.

Para una correcta elección de estrategia genérica, debemos determinar con exactitud la naturaleza de la ventaja competitiva que posee nuestra organización.

Dado esto The Greenworld, ha adoptado una estrategia genérica de **Enfoque en diferenciación**, esto debido a que concebimos un producto orientado a satisfacer las necesidades de un segmento y/o grupo de compradores específico, sin centrarnos en un mercado completo. Queremos generar en nuestros productos cualidades distintivas para el comprador, que nos hagan diferentes de la competencia:

- Nuestras ensaladas poseen una mayor cantidad de ingredientes.
- La distribución de ingredientes es balanceada (No abusamos de ingredientes de bajo costo como la lechuga, un caso ejemplar en la competencia).
- Nuestros envases y servicios son biodegradables.
- Nuestros productos cuentan con asesoramiento nutricional por parte de un especialista de la salud.
- Nuestro menú no cuenta con proteína animal.

Estrategias Competitivas

La estrategia competitiva establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias, las cuales son:

1. Líder.
2. Retador.
3. Seguidor.
4. Especialista.

The Greenworld, ha adoptado una estrategia competitiva de **Retador**, esto debido a que, aunque no existen grandes referentes en torno a comida saludable o no logramos visualizar un líder dentro de la elaboración y comercialización de ensaladas, si entendemos que existen empresas que han ganado medianas participaciones de mercado y cuyos nombres e imagen han logrado permanecer en el consciente colectivo: SUBWAY (Ensalada deleite vegetariano), OH! Salad (Original Salad), entre otras.

A futuro la apuesta de The Greenworld es establecer una imagen y marca que le permita crecer y posicionarse en el mercado como líder.

Estrategias de Crecimiento

Una organización puede definir sus niveles de crecimiento de acuerdo a tres niveles distintos:

1. Crecimiento intensivo.
2. Crecimiento integrado.
3. Crecimiento por diversificación

The Greenworld, ha adoptado una estrategia de **Crecimiento Intensivo**, esto es plenamente justificado, debido al anhelo de desarrollar oportunidades no explotadas por el mercado actual.

Dentro de la estrategia de crecimiento intensivo, encontramos tres estrategias específicas a ser implementadas:

Estrategias de penetración de mercado.

1. Desarrollar la demanda primaria: Esto mediante la incitación a los compradores a adoptar nuestros productos y a mejorar sus hábitos de alimentación.
2. Aumentar la cuota de mercado: Nuestra empresa tiene la finalidad de establecerse y captar una cuota de mercado.

Existen adicionalmente la estrategia de "Defensa de una posición de mercado", "Racionalización del Mercado" y "Organización del Mercado", pero estas últimas tienen por objetivo el mantener el nivel de penetración de mercado, situación que aún no se ha dado.

Estrategias de desarrollo de mercado.

1. Nuevos segmentos; Introducción de nuestros productos en un mercado objetivo. Establecer y lograr hacer sentir una percepción de diferencia de nuestros productos a los compradores.
2. Nuevos circuitos de distribución; Aprovechar y maximizar la venta a través de Internet y la distribución de productos mediante empresas de servicio delivery.

Expansión geográfica, por el momento no será establecida y será un objetivo de largo plazo establecido.

Estrategia de desarrollo de productos.

1. Adición de características; Mejoraremos la calidad y variedad de nuestros productos en comparación al mercado.
2. Ampliar la gama de productos; En éste punto más que nuevos tamaños, versiones o modelos de producto, entregaremos envases que van en pos del cuidado del medio ambiente (Biodegradables).

Encontramos también "Rejuvenecimiento de una línea de producto", "Mejora de calidad", "Adquisición de una gama de productos" y "Racionalización de una gama de productos", pero estos puntos se basan en productos ya establecidos y se prevé a futuro implementar parte de éstas estrategias.

El seguimiento, monitoreo y control de la estrategia, será planteado en la sección "Sistema de Control y Cuadro de Mando Integral".

El sistema de control de la estrategia se plantea a partir de los indicadores de desempeño y resultados que se definen en el Cuadro de Mando Integral, en el sentido de que estos indicadores se relacionan con los objetivos y los resultados que se pretenden alcanzar en el corto y mediano plazo.

El sistema de control de la estrategia se plantea a partir de los indicadores de desempeño y resultados que se definen en el Cuadro de Mando Integral, en el sentido de que estos indicadores se relacionan con los objetivos y los resultados que se pretenden alcanzar en el corto y mediano plazo. Este sistema de control de la estrategia se plantea a partir de los indicadores de desempeño y resultados que se definen en el Cuadro de Mando Integral, en el sentido de que estos indicadores se relacionan con los objetivos y los resultados que se pretenden alcanzar en el corto y mediano plazo.

El sistema de control de la estrategia se plantea a partir de los indicadores de desempeño y resultados que se definen en el Cuadro de Mando Integral, en el sentido de que estos indicadores se relacionan con los objetivos y los resultados que se pretenden alcanzar en el corto y mediano plazo.

El sistema de control de la estrategia se plantea a partir de los indicadores de desempeño y resultados que se definen en el Cuadro de Mando Integral, en el sentido de que estos indicadores se relacionan con los objetivos y los resultados que se pretenden alcanzar en el corto y mediano plazo.

1. Realizar un diagnóstico de situación.
2. Establecer objetivos de corto y mediano plazo.
3. Definir la estrategia de corto y mediano plazo.
4. Establecer el sistema de control de la estrategia.
5. Implementar el sistema de control de la estrategia.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING Y VENTAS

1. Marco Teórico/Referencial

En el presente capítulo se expondrá los conceptos y fundamentos necesarios de conocer y entender para poder tomar decisiones en un Plan Comercial, las decisiones en el ámbito de marketing deben estar alineadas con las estrategias y los objetivos planteados para la organización y que nos permitan ser viables y anticiparnos al futuro para competir en un mercado.

1.1 El Marketing

El marketing es un concepto indispensable que debe conocer toda organización para lograr el éxito frente a la competitividad de un mercado. Para una comprensión del concepto de Marketing se consideran definiciones de autores donde se puede inferir que el marketing busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante la creación de productos que creen valor para la organización. No obstante, para lograr su objetivo es importante que en la toma de decisiones gerenciales su gestión esté asentada en una planificación estratégica sólida y sostenible en el tiempo.

1.2 Planeación Estratégica de Marketing

Una vez establecida la planeación estratégica de la compañía como un todo, se fijan los planes para las áreas funcionales como es la planeación estratégica de marketing que debe estar alineada por la misión y objetivos de la organización.

La planeación estratégica de marketing es un proceso que implica cinco pasos:

1. Realizar un análisis de la situación.
2. Establecer objetivos de marketing.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja competitiva.
4. Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.
5. Definir el Marketing Mix.

1.2.1 Análisis de la Situación

El primer paso de la planeación estratégica de marketing es el análisis de la situación actual, que consiste en examinar los recursos internos, el micro entorno y macro entorno.

Para ello se requiere recopilar y analizar información de la situación pasada, actual y respecto al futuro como son ventas, utilidades, tendencia del mercado, tecnología, competencia, indicadores macroeconómicos u otros datos de interés para la organización.

1.2.2 Objetivos de Marketing

El segundo paso en la planeación estratégica de marketing es la definición de los objetivos de marketing que deben estar alineados con los objetivos, metas y las estrategias de toda la compañía. Los objetivos de marketing definen lo que se va a llevar a cabo para cumplir con las metas de ventas. Estos objetivos deben ser específicos, relacionados con un período determinado y centrados en modificar el comportamiento del mercado.

1.2.3 Posicionamiento y Ventaja Competitiva

El tercer paso de la planeación estratégica de marketing considera dos decisiones que se complementan entre sí respecto a cómo posicionar un producto en el mercado y cómo diferenciarlo de los competidores.

El posicionamiento es la imagen del producto, marca u organización que se quiere crear y mantener en la mente de los clientes actuales y potenciales, en relación con la competencia.

Al determinar el posicionamiento, se debe comunicar el conjunto de beneficios que se promete ofrecer y son deseados por el mercado meta para lograr una propuesta de valor consistente. Para alcanzar el posicionamiento se requiere a su vez definir una ventaja competitiva asociada a cualquier atributo del producto que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

1.2.4 Mercados Meta y Demanda del Mercado

La cuarta fase de la planeación de marketing es elegir los mercados meta y la demanda del mercado.

Para identificar el mercado meta, la empresa debe realizar un proceso de segmentación de mercado. Que consiste en dividir el mercado total en varios grupos con características homogéneas.

La segmentación Geográfica se refiere a dividir el mercado por la localización como es en regiones, países, ciudades y pueblos en donde vive y trabaja las personas.

La segmentación Demográfica hace referencia en dividir el mercado de acuerdo con la edad, sexo, etapa del ciclo vital de la familia, ingreso y educación.

La segmentación Psicográfica divide el mercado de acuerdo con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas. Considera dimensiones de personalidad, características de estilo de vida y valores de los consumidores.

La segmentación por Comportamiento se divide el mercado sobre la base de la conducta del consumidor frente a un determinado producto. Considera los beneficios deseados de un producto y la tasa de uso del producto que tiene el consumidor.

1.2.5 El Marketing Mix

A continuación, se tiene que diseñar el mix de marketing conformado por la combinación del Producto, Precio, Distribución y Comunicación, los cuales deben satisfacer las necesidades del mercado meta y al mismo tiempo alcanzar los objetivos de la organización.

1.2.5.1 Estrategia de Productos

Se basa en especificar el tipo de producto que se creará, características y atributos que posee. La estrategia de producto requiere decisiones coordinadas sobre mezclas de productos, líneas de productos, marcas, envasado y etiquetado.

Hay que tomar decisiones estratégicas relacionadas al envase que representa el primer punto de encuentro entre el cliente y el producto, por lo tanto, su diseño debe lograr los siguientes objetivos: identificar la marca, comunicar información descriptiva y

persuasiva, facilitar el transporte y la protección del producto, favorecer el almacenamiento y ayudar al consumo del producto.

1.2.5.2 Estrategia de Precios

Se debe especificar si se usaran precios altos o bajos en relación con el promedio del mercado o si se igualaran y si la ventaja competitiva se apalanca exclusivamente sobre los atributos superiores del producto. Se define si los precios serán uniformes o si variarán según el mercado, cliente o local. También, se determina si serán claves en el posicionamiento deseado.

El cálculo de los costos para determinar un precio que cubra los costos totales donde se debe considerar los tipos de costos fijos, variables, el costo promedio, costo, marginal, los niveles de producción, la experiencia acumulada o de aprendizaje de producción y los costos por objetivos según lo que se desea que cumpla el producto. El análisis de los costos, precios y oferta de los competidores, de acuerdo con las características de los productos para decidir si se cobra más, lo mismo o menos que el competidor.

1.2.5.3 Estrategia de Distribución

Se debe determinar cuáles son las áreas del país donde se concentrarán los esfuerzos de distribución, los tipos de tienda o establecimientos que manejarán los productos y la cobertura deseada del mercado en la categoría de los canales de distribución escogidos.

Para definir los canales que logren satisfacer a los clientes y superar a los competidores se requiere diseñar un sistema de distribución organizado que contempla cuatro aspectos: especificación de la función de la distribución, selección del tipo de canal, determinación de la intensidad de la distribución respecto al número de intermediarios que se emplearán y elección de miembros específicos del canal para que distribuyan el producto.

1.2.5.4 Estrategia de Comunicación

Se debe indicar las áreas importantes del plan comunicacional, especificar cómo se incitarán las compras de los productos ofrecidos, si será a través de una estrategia de enfoque "Push" es decir que empuje la venta con el propósito que el consumidor adquiera el producto o mediante una estrategia "Pull" que considera acciones dirigidas a comunicar y no a presionar al cliente a comprar, el cual se usa especialmente cuando la marca está consolidada. Se deben definir los medios de comunicación por el cual se informa, persuade y recuerda al cliente sobre los productos y marcas que se venden.

2. Marco Práctico

En esta sección se detallan los 5 pasos de la Planeación Estratégica de Marketing aplicadas a la Empresa de Comida Saludable. En el análisis de la situación como primer paso se detallan algunos puntos importantes para la Estrategia de Marketing que forman parte de la Estrategia Organizacional.

2.1 Análisis de la Situación

Este análisis consiste en la evaluación de la situación del ambiente externo como también interno, fundamental para que el personal clave de la empresa esté lo suficientemente informado para la correcta toma de decisiones. El motivo principal de este análisis ambiental es evitar sorpresas estratégicas que se pueden presentar en el camino y asegurar lo más posible el éxito a largo plazo de la organización.

2.1.1 Análisis del Entorno Externo

La presente sección resume los aspectos más relevantes del entorno externo de la industria de comida rápida en Chile como Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos para la implementación de la empresa de Comida Saludable.

2.1.1.1 Entorno Político y Legal

En relación con el ámbito político y legal, se considera de manera fundamental las regulaciones realizadas por el gobierno de Chile, en cuanto a los aspectos de Manipulación de alimentos, las especificaciones sobre el etiquetado con la debida

información nutricional, y la trazabilidad de alimentos (Norma HACCP - Análisis de riesgos y puntos críticos de control).

En cuanto a la fiscalización de las normas legales, de comercio y Laborales se encuentran las instituciones como el SAG (Servicio Agrícola y Ganadero) que dirige los temas sanitarios y fitosanitarios, SEREMI de Salud, Ministerio de Salud, Dirección del Trabajo, Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo.

Por otro lado, EL Ministerio de Salud se ha encargado de crear programas estratégicos que buscan de alguna forma mejorar la calidad de salud y promover la industria de los alimentos saludables, entre ellos: Estrategia Global contra la Obesidad (EGO Chile), Estrategia de Reducción de Sal/Sodio, Estrategia de Intervención Nutricional a través del Ciclo Vital, Programas Alimentarios Nutricionales, Inocuidad de Alimentos y Programas propios de la Junaeb.

Tomando en cuenta los factores políticos y legales más importantes para la industria de restaurantes de comida rápida en Chile, se concluye que dicho ambiente presenta una oportunidad importante para la apertura de una cadena de comida rápida saludable. Los motivos más significativos de la situación actual que producen está clara oportunidad son: el proceso expedito para la apertura de un negocio, las iniciativas legislativas para informar a los consumidores acerca de los alimentos con excesivos ingredientes nocivos para la salud (“comida chatarra”), las limitaciones que establecen las nuevas leyes para la promoción de ventas y para la publicidad de dicha “comida chatarra”, como también los esfuerzos de la política pública chilena para educar y promover hábitos de alimentación saludable con el objetivo de prevenir enfermedades como la obesidad en la población y en sus generaciones futuras.

2.1.1.2 Entorno Económico

El comercio se ha visto afectado por la Reforma Tributaria promulgada por el segundo gobierno de la presidenta Michelle Bachelet (del año 2014 hasta el principio de 2018), que busca generar cambios en la estructura tributaria, eliminación del FUT, la reestructuración de la base impositiva a las empresas, entre otras medidas, lo mencionado repercute directamente en diferentes aspectos de las Pymes y emprendimientos ya que los cambios estructurales se aplican a través de un impuesto a

los alimentos altos en grasas y azúcares, lo que provoca desaliento en las empresas de alimentos que fabrican productos de esta índole, haciéndose más atractiva la industria de los "comida saludable".

2.1.1.3 Entorno Social/Cultural

En relación con el entorno sociocultural, Chile es un país favorecido con sus 4 estaciones, su geografía y sobre todo en la calidad de suelo fértil ya que cuenta con una gran variedad de frutas y verduras durante todo el año. Chile cuenta con una población de 17.373.831 según los resultados preliminares del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), su capital la ciudad de Santiago tiene una población de 7.036.792 habitantes.

La población adulta chilena, en la actualidad presenta 63% de obesidad esto debido a la malnutrición, falta de tiempo para la preparación de los alimentos y sedentarismo. Los niños presentan una tasa de 7,2% en menores de 5 años (cerca de 4 millones) que viven con sobrepeso, un punto más que el porcentaje mundial (6,2%). Chile es el segundo país en la región que más alimentos ultra procesados consume, con un promedio per cápita de 201,9 kilos, lo que además nos ubica en el séptimo lugar del ranking mundial.

Sin embargo, se ha percibido una tendencia por revertir esta situación, generando una incrementación en el interés de la población por alimentarse saludablemente. Lo cual ha dado paso a que movimientos como los llamados "veganos", "vegetarianos", "celiacos", etc. se instauren en la población chilena.

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

El aumento de uso de internet en la población significa un mayor acceso a la información por parte de esta. Esta situación aporta al más fácil acceso a información nutricional y a los efectos directos que tienen los hábitos alimenticios en la salud y calidad de vida de las personas. El aumento de participación de la población en redes sociales va de la mano de este aumento en el uso de internet.

Esta mayor propagación del uso de las redes sociales aumenta la efectividad de la publicidad y permite una comunicación más cercana y personal con los consumidores por parte de las empresas por medio de internet y de las mismas redes sociales.

2.2 Objetivos de Marketing

El marketing se enfocará en atraer al segmento objetivo, que se esfuerza por comer una dieta saludable, por medio de la comunicación de los beneficios nutritivos de los productos de la empresa, así como el aporte de estos para llevar una alimentación sana. El menú publicará los datos nutricionales más importantes de todos los productos como ser las calorías y macronutrientes (proteínas, carbohidratos, grasas, azúcares). La imagen de la marca y los valores institucionales de la misma estarán centrados en el compromiso de producir alimentos nutritivos, bien preparados y con los más altos estándares de higiene en la industria.

Cada producto contará con una descripción detallada de sus beneficios específicos para la salud y bienestar de las personas. Otros aspectos importantes en la oferta y mensaje, será su iniciativa de utilizar insumos (platos, cubiertos, vasos, bolsas, servilletas, etc.) elaborados con materiales reciclados, reciclables y amigables con el medio ambiente. Esta práctica va en concordancia con la búsqueda de aportar al mejoramiento de la salud de las personas, como también del medio ambiente.

Los factores claves para el éxito de los objetivos de Marketing serán:

1. Comunicación efectiva de los beneficios para el consumidor de los productos
2. Creación periódica de productos nuevos de acuerdo con los deseos del segmento objetivo.
3. Aumentar el posicionamiento y valor de la marca en el mercado.
4. Creación e implementación de planes de promoción de ventas.
5. Implementación de campañas publicitarias para aumentar el conocimiento de marca.
6. Elegir el precio apropiado e ideal para cada uno de los platos que conformarán la oferta gastronómica de la empresa, que permitan la mejor relación precio – calidad de los productos y que permita tener un margen de al menos el 50% sobre el costo.

2.3 Posicionamiento y Ventaja Competitiva

2.3.1 Insight del Consumidor

El Insight del Consumidor es una herramienta que permite identificar la necesidad del mercado y así lograr posicionarse y desarrollar un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores. Los elementos que se pueden descubrir son las Motivaciones, Frustraciones y Deseos al seleccionar un producto que formarán la conexión con él.

Teniendo claro nuestro segmento objetivo tanto socio-cultural podemos concluir que las motivaciones y deseos de nuestro segmento se explican en el siguiente Insight:

“Por la falta de tiempo para hacer deportes y la dificultad para encontrar lugares de comida saludable que me permitan llevar una vida sana, me gustaría contar con un lugar que me ofrezca comida saludable, rápida, sabrosa, variada y accesible”.

2.3.2 Posicionamiento

La propuesta de Valor está enfocada en ofrecer un producto saludable y sobre todo diferenciado en la variedad y originalidad de sus recetas, manteniendo los nutrientes y una alimentación balanceada para llevar una vida sana, además de saber que los ingredientes son frescos y los recipientes son biodegradables lo que genera un círculo virtuoso para la salud y para el cuidado del planeta.

El Objetivo de la propuesta de Valor de The Greenworld es lograr penetrar el mercado de las comidas saludables capturando una participación de mercado de un 1,5% de la comuna donde se establece el local en un plazo de 3 años. Este objetivo se puede lograr con la ventaja competitiva que es la diferenciación y variedad de sus recetas con productos altos en nutrientes y sabores.

2.4 Mercados Meta y Demanda del Mercado

En esta sección es muy importante segmentar correctamente e identificar a nuestro público objetivo en base a atributos psicográficos y conductuales de las personas y no solamente en los socioeconómicos.

2.4.1 Segmentación Geográfica

Nuestro local estará ubicado en las cercanías del metro Manquehue en la comuna de Las Condes, esta comuna presenta una población actual de 297.986 habitantes con una población flotante de alrededor de 200.000 personas diarias. La estación del Metro Manquehue es una de las estaciones que presenta el mayor flujo de pasajeros⁵ con 75.322 personas por día en Chile.

En resumen, esta comuna se concentra gran cantidad de la población de la ciudad tanto para residir como para trabajar y para frecuentar restaurantes, conformándose una población permanente y una población flotante bastante significativa. (Datos obtenidos desde Municipalidad de Las Condes y Metro de Santiago).

2.4.2 Segmentación Demográfica

En este ámbito The Greenworld tiene como objetivos a Mujeres y Hombres que trabajen o transiten por el sector no importando su estado civil, pertenecientes a los estratos socioeconómicos ABC1 y C2

Nivel	%	Cantidad
ABC1	48,60%	144.821
C2	30,70%	91.481
C3	12,90%	38.440
D	6,80%	20.263
E	0,90%	2.681

⁵ Anexo 5

2.4.3 Segmentación Psicográfica

Esta Segmentación hace referencia a la personalidad, estilo de vida, intereses, aficiones y valores de los consumidores. Así se pueden dividir el mercado en grupos basados en características de personalidad. Nuestro público objetivo serán las personas de estilos de vida sana, que prefieran la comida de calidad ante de cantidad, interesados en el bienestar, la salud, que prefieran el deporte, vegetarianos, veganos y todas aquellas personas que compensen la falta de deporte con una buena alimentación.

2.4.4 Segmentación Conductual

Esta segmentación divide a los consumidores según los conocimientos, actitudes, usos y reacciones hacia un producto que definirá su comportamiento. Así se define la siguiente tabla:

Tipo de Perfil	Características
Resignado	Prefiere cantidad por sobre calidad, consume comida rápida, está estresado y está rendido a su suerte.
Esforzado	Fan de redes sociales, prefiere comida sana y sabrosa, le gusta cocinar, le gusta salir a comer, compra por internet, realiza deporte al aire libre. Del perfil de esforzados el 21% pertenece al GSE ABC1 y el 32% al C2.
Motivado	Prefiere la calidad sobre la cantidad de comida, prefiere la comida sana sobre la sabrosa, está satisfecho de la vida, está convencido de llevar una vida sana. Del perfil de motivados el 26% corresponden al GSE ABC1 y el 27% al C2.
Culposos	No tiene hábitos de una vida sana, la mayoría piensa que tienen sobrepeso, es impulsivo a la hora de comprar, tiene un nivel bajo de información respecto de comida saludable.
Indeciso	No tiene un patrón de estilo de vida, otorga gran énfasis a la apariencia física, declara bajo interés por una vida sana y de deportes.
Fuente: Estudio "Chile Saludable: Oportunidades y Desafíos de Innovación" Noviembre 2012	

Nuestros focos de este tipo de segmentación son los perfiles Esforzados y Motivados.

2.4.5 Resumen Segmento Objetivo

Nuestro público objetivo son todas aquellas personas que vivan, trabajen o transiten por La comuna de las Condes específicamente por el sector del Metro Manquehue de mayores de 25 años con ingresos medio o alto, hombres o mujeres no importando su situación civil, con un nivel socioeconómico ABC1 y C2, con un estilo de vida enfocado en la salud y el bienestar del cuerpo sano y con una actitud esforzada y motivada a mejorar su calidad de vida por medio del deporte y la alimentación saludable.

2.4.6 Demanda y Participación de Mercado

De acuerdo a los datos anteriormente entregados del segmento objetivo de The Greenworld que nos indica que, de un total de la población de la Comuna de Las Condes de 297.986 personas, aplicaremos el porcentaje de los niveles socioeconómicos ABC1 de 48% y C2 de 30%, luego aplicaremos nuestro porcentaje de perfiles del segmento Esforzados de 21% para el nivel ABC1 y 32% para el nivel C2, además del segmento Motivados de 26% para el nivel ABC1 y 27% para el nivel C2, así obtenemos un mercado preliminar de 122.040 personas. Luego para finalizar aplicaremos un % de personas que consumirían ensaladas si contaran con una oferta cerca de su trabajo o Hogar que obtuvimos de la muestra de la encuesta aplicada vía Google de 89,9% esto nos daría con más exactitud nuestro mercado objetivo de 109.714 personas.

	Total Población	297.986			
	% Total Población	Cantidad Personas	% Esforzado	% Motivado	Total Objetivo
ABC1	48%	144.821	21%	26%	68.066
C2	30%	91.481	32%	27%	53.974
					122.040
					89,90%
					109.714

% consumiría Ensaladas

Total Mercado Objetivo

Para calcular la demanda diaria aproximada requerida por el mercado objetivo se obtiene a partir de nuestra encuesta vía Google⁶ que nos proporcionó una muestra de la Frecuencia de compra semanal de ensaladas que nos indicaba que 310 personas comprarían 1.050 unidades semanalmente. Si se realiza una proporción deducimos que 109.714 personas comprarían 371.611 unidades semanalmente y por los 6 días que estará abierto nuestro local nos dará una demanda diaria de 61.935 unidades.

Resultado Encuesta para pregunta de Frecuencia en la Compra de Ensaladas

Total Encuestados	Frecuencia Compra Semanal	Total Unidades Semanal
100	1	100
130	3	390
80	7	560
310		1050

⁶ Anexo 1

Proyección de Ventas y Participación de Mercado según demanda del Mercado
Objetivo:

Conceptos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Cap.Max Teórica Diaria	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Medido sobre Cap. Max Teórica	30%	40%	50%	60%	70%	80%	80%	90%	100%	100%	100%	100%
PV Unit. Bruto	\$6.990	\$6.990	\$6.990	\$6.990	\$6.990	\$6.990	\$6.990	\$6.990	\$6.990	\$6.990	\$6.990	\$6.990
PV Unit. Neto	\$5.874	\$5.874	\$5.874	\$5.874	\$5.874	\$5.874	\$5.874	\$5.874	\$5.874	\$5.874	\$5.874	\$5.874
Un. Diarias Promedio	135	180	225	270	315	360	360	405	450	450	450	450
Días de Venta	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Un. Venta Mes	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
Demanda Proyectada	1.238.700	1.238.700	1.238.700	1.238.700	1.238.700	1.238.700	1.238.700	1.238.700	1.238.700	1.238.700	1.238.700	1.238.700
% Participación	0,22%	0,29%	0,36%	0,44%	0,51%	0,58%	0,65%	0,73%	0,73%	0,73%	0,73%	0,73%

2.5 Marketing Mix

El Marketing Mix de The Greenworld estará conformado de la siguiente manera:

2.5.1 Estrategia de Productos

Nuestros productos buscan satisfacer la necesidad de las personas de tener una vida saludable en base a una buena alimentación, sumado a lo nutritivo y sabroso de un producto basado en Frutas, Verduras, Legumbres, Semillas, Quesos y Frutos Secos.

Se contará con 3 líneas de productos:

- a) **Ensaladas de Verdura:** Estas ensaladas cuentan con un máximo de 10 ingredientes, las cuales estarán divididas en dos tipos de oferta:
Ensaladas Premium Prediseñadas: Será una lista de ensaladas con un nombre característico e ingredientes que sean balanceados en sus nutrientes. Estas podrán ser características de temporadas, Fiestas o cualquier motivo comercial.
Arma tu Ensalada: Estas ensaladas permitirán seleccionar dos ingredientes por familia (Frutos Secos, Semillas, Legumbres y Vegetales) y con una base predeterminada de ingredientes con el mismo nivel de nutrientes que las Prediseñadas.
- b) **Ensaladas de Frutas:** Estas ensaladas estarán conformadas por un máximo de 5 ingredientes de la familia de Frutas y Frutos Secos. También se generarán las dos ofertas de Ensaladas Prediseñadas y las Arma tu Ensalada con la selección de los 5 frutos a elección del cliente.
- c) **Jugos Naturales:** Estos Jugos estarán compuestos con un máximo de 5 ingredientes y contarán con la opción de Arma tu Jugo y Jugos Listos.

Las 3 líneas de productos contarán con un envase biodegradable en el cual se destacarán los Ingredientes del producto, sus nutrientes y características. Además, estará el logo de la Empresa y datos de Contacto de nuestro sitio web y Redes sociales, esto para que nuestros clientes conozcan nuestros productos y puedan solicitar por internet sus Ensaladas.

2.5.2 Estrategia de Precios

Luego de analizar la estrategia interna de nuestra empresa como los Objetivos de Marketing y nuestros Costos, sumado a esto, un análisis externo de la demanda del mercado y nuestra competencia, determinamos una mezcla de los enfoques para determinar los precios de nuestros productos, como se detalla a continuación:

- a) Enfoque basado en Costos: Inicialmente determinamos los costos fijos y variables, los cuales están desglosados en el plan financiero, esto nos permitió identificar el punto de inflexión y por ende el precio mínimo que nos permitiría cubrir los costos apalancado con las ventas y su proyección.
- b) Enfoque basado en la Competencia: Determinamos que este enfoque es el más determinante ya que debemos ser competitivos en una primera etapa para darnos a conocer y no quedar muy por encima a nuestra competencia. Al contar con un mix de 3 líneas de productos se realizó un promedio de los 3 precios para obtener el precio a considerar en nuestros análisis como un solo precio o ticket y así compararnos con la siguiente lista de precios de la competencia directa.

Competencia	Nombre Producto	Valor Producto
SUBWAY	Ensalada deleite vegetariano	\$3.770
Jumbo	Ensalada César Jumbo 430 g.	\$3.990
OH! Salad	Original Salad	\$3.590
ComiDomi	Ensalada ComiDomi	\$3.990
NutriGrill	Ensalada NutriGrill	\$4.200

- c) Enfoque basado en el Valor: Por tratarse de una oferta de productos diferenciado en la calidad de sus ingredientes, el valor de sus envases biodegradables, la gran variedad de ingredientes y la opción de seleccionar algunos ingredientes, se propone un incremento del 65% respecto de nuestros competidores.

En conclusión, podemos detallar los precios según la siguiente tabla por línea de producto:

Precio Bruto	Premium	Preventa	Del Día
Ensaladas Vegetales	\$6.990	\$4.990	\$3.990
Ensaladas de Frutas	\$3.500	\$2.500	\$2.000
Jugos Naturales			\$1.500

2.5.3 Estrategia de Distribución (Plaza)

El local estará ubicado en la comuna de Las Condes, Santiago de Chile y tomado en arrendamiento que será buscado a través de una inmobiliaria.

La ubicación específica de nuestro local será en las inmediaciones del metro Manquehue de la línea 1 del Metro en la comuna de las Condes.

Esta decisión responde a varios factores críticos decididos por los socios de la empresa, algunos factores son; seguridad, nivel socioeconómico de nuestro segmento objetivo, flujo de personas, cantidad de competidores y cantidad de habitantes.

Luego se diseñó una matriz donde se asigna una puntuación que dio como resultado la ubicación elegida.

- c) Enfoque basado en el Valor: Por tratarse de una oferta de productos diferenciado en la calidad de sus ingredientes, el valor de sus envases biodegradables, la gran variedad de ingredientes y la opción de seleccionar algunos ingredientes, se propone un incremento del 65% respecto de nuestros competidores.

En conclusión, podemos detallar los precios según la siguiente tabla por línea de producto:

Precio Bruto	Premium	Preventa	Del Día
Ensaladas Vegetales	\$6.990	\$4.990	\$3.990
Ensaladas de Frutas	\$3.500	\$2.500	\$2.000
Jugos Naturales			\$1.500

2.5.3 Estrategia de Distribución (Plaza)

El local estará ubicado en la comuna de Las Condes, Santiago de Chile y tomado en arrendamiento que será buscado a través de una inmobiliaria.

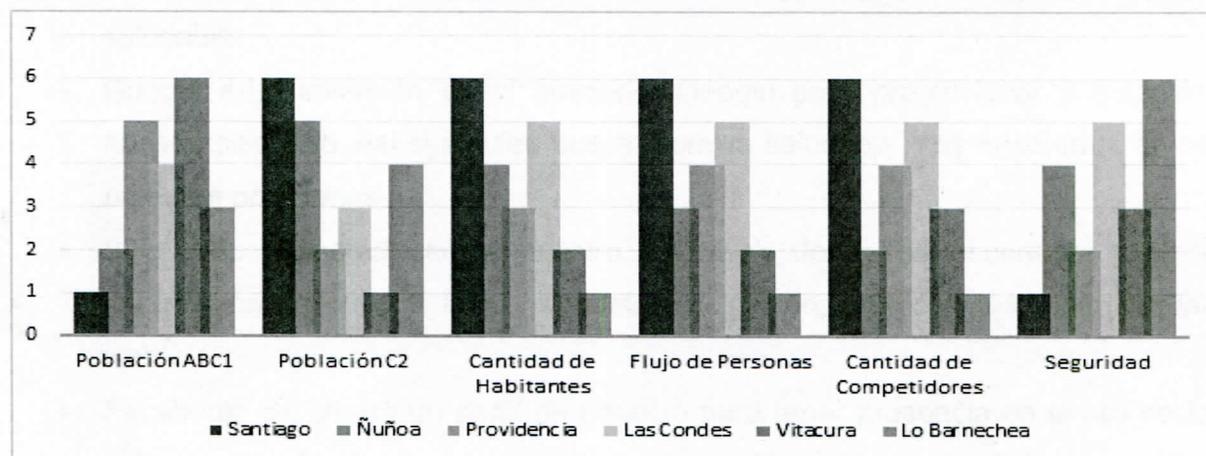
La ubicación específica de nuestro local será en las inmediaciones del metro Manquehue de la línea 1 del Metro en la comuna de las Condes.

Esta decisión responde a varios factores críticos decididos por los socios de la empresa, algunos factores son; seguridad, nivel socioeconómico de nuestro segmento objetivo, flujo de personas, cantidad de competidores y cantidad de habitantes.

Luego se diseñó una matriz donde se asigna una puntuación que dio como resultado la ubicación elegida.

Fuente Propia

	Santiago	Ñuñoa	Providencia	Las Condes	Vitacura	Lo Barnechea
Población ABC1	1	2	5	4	6	3
Población C2	6	5	2	3	1	4
Cantidad de Habitantes	6	4	3	5	2	1
Flujo de Personas	6	3	4	5	2	1
Cantidad de Competidores	6	2	4	5	3	1
Seguridad	1	4	2	5	3	6
Total Puntuación	26	20	20	27	17	16



2.5.4 Estrategia Publicidad y Promoción

La estrategia de publicidad y promoción tendrá esencialmente un enfoque “Push” de manera de dar a conocer y atraer el interés de los consumidores hacia nuestros productos, lograr la generación de ventas proyectadas y obtener imagen de marca. Para lograr la estrategia Push se intensificarán las actividades de publicidad y promoción realizando un alto gasto en diversos medios publicitarios con mensajes de carácter informativo y persuasivo respecto a los atributos de los productos en Salud y Sabor que motiven al mercado objetivo, desde el primer período del año. A continuación, se detallan las herramientas que conforman el mix promocional:

- Portales Gastronómicos y de Salud de Santiago: Tener presencia en sitios y buscadores que se especialicen en la actividad gastronómica y de vida saludable.
- Google Ads: Inversión en el buscador Google para promocionar y potenciar nuestro sitio web, así si alguien busca “comida saludable” nos encontrará en las primeras posiciones.
- Sitio Web: Desarrollaremos nuestro sitio web donde se encontrará toda la información de nuestro local, productos, ubicación, promociones y compra vía web⁷.
- Facebook: Se creará un perfil de negocio para tener presencia en la red social más importante. Se promocionarán los productos e implementarán campañas publicitarias. También servirá para tener contacto con el cliente y obtener información de gustos y preferencias para desarrollar nuevos productos.
- Twitter: Se creará un perfil en la red social Twitter para comunicar noticias del local, promover los productos y comunicar promociones de ventas.
- Instagram: Se creará perfil donde trabajaremos con información más en línea que el sitio web y promociones y ofertas del día, además de contar historias de vida saludable en base a la alimentación, toda esta información útil para los clientes y consejos de recetas.

⁷ Anexo 8

- Programa Elige Vivir Sano: Se diseñarán menús específicos que cumplan con el sello de aprobación del Programa Elige Vivir Sano para contar con un "patrocinador" que potencie la credibilidad del valor nutricional de los productos.
- Marketing por E-mail: Esta herramienta se usará una vez construida la base de datos de los clientes, a través de los mensajes se beneficiará a los clientes con información, cupones de descuento, ofertas, nuevos productos, promociones por Días Festivos, etc.
- Marketing de Promotores: Se contratará personal para ubicarlos en puntos de alto flujo de personas como la salida del metro Manquehue con cupones de descuentos y ensaladas gratis promocionales. Además, esta persona podrá buscar clientes en las empresas cercanas concertando reuniones con los encargados de los beneficios de esas empresas y ofrecer un descuento por el personal con convenio.
- Boca a Boca: Será una forma efectiva, rápida y barata de promocionar el local, pero a la vez la más retadora de lograr. Para ello es necesario ofrecer productos exquisitos, manteniendo siempre una alta calidad y ofreciendo un excelente servicio al cliente en cuanto a amabilidad y rapidez en la atención. De tal manera que no solo quiera regresar, sino que también decida recomendarnos a sus amigos y conocidos.

Concepto	Valor Mes
Desarrollo Web (Primer Mes)	\$ 3.500.000
Administrador RRSS (Community Manager)	\$ 250.000
Promotores (2)	\$ 1.000.000
Regalos	\$ 200.000
Promociones y Descuentos	\$ 200.000
Campañas Online (Facebook, Instagram, Twitter, Google Ads, etc.)	\$ 750.000
Total	\$ 5.900.000

⁸ Anexo 2

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES, INVERSIONES, CALENDARIOS Y PLAZOS

Localización geográfica de la empresa

El sector seleccionado ha tenido un fuerte crecimiento desde la inauguración del de la estación del metro Manquehue el año 2010 y se prevé que siga creciendo de manera importante en los próximos años, debido al desarrollo inmobiliario actual, con mayor énfasis en oficinas.

En mayo de 2018, la estación metro Manquehue fue la segunda estación con mayor afluencia de público con un promedio en un día laboral de 75.322 pasajeros, sólo superada por la estación Tobalaba que es una estación de combinación⁹.

Espacio físico

El local estará ubicado en las proximidades del metro Manquehue, donde los valores de arriendo para locales comerciales en esa zona varían entre 0,8 y 1,5 UF/m², en promedio. El general, el valor aumenta en la medida que se ubique más cerca de la estación del metro.

Las variables que mueven el valor de arriendo son¹⁰:

- Sector: El Faro, por ejemplo, está entre 1,5 y 2 UF/m²; saliendo del eje Apoquindo (unas 2 cuadras) se acerca más a 0,8 UF/m².
- Tamaño del local: Si el metraje del espacio es mayor a los 250m², el valor se acerca más a las 0,85 UF/m².

Para este proyecto se consideró un valor de 2 UF/m² con una superficie de 80m², el valor incluye costo mensual por concepto de gastos comunes.

El tiempo mínimo del contrato es 36 meses.

⁹ Fuente: <http://amosantiago.cl/cuales-son-las-estaciones-del-metro-de-santiago-con-mas-pasajeros/>

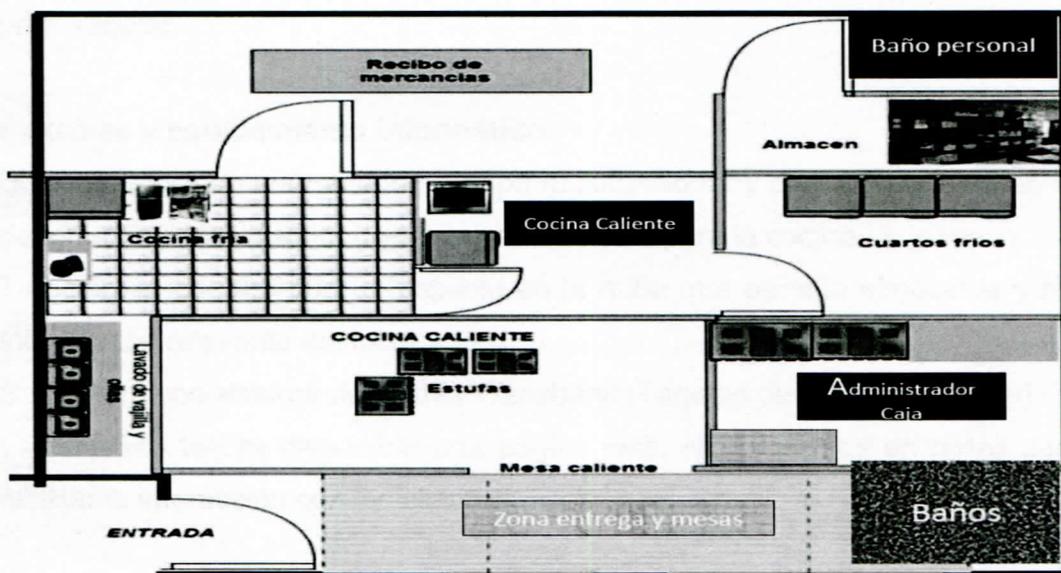
¹⁰ Fuente: Corredor de propiedades Alaluf

Al momento de firmar el contrato se debe cancelar:

Concepto	Valor Neto	Iva	Total
Comisión CP	\$ 4.400.000	\$ 836.000	\$ 5.236.000
Mensualidad	\$ 4.400.000	\$ 836.000	\$ 5.236.000
Garantía	\$ 4.400.000		\$ 4.400.000
TOTAL DESEMBOLSO			\$ 14.872.000

Estructura

El local tendrá vista a la calle, para capturar a los clientes que transiten por el sector, tendrá espacios exteriores para poder entregar a los repartidores, principalmente vía aplicaciones de las plataformas.



El plano anterior muestra la distribución de los espacios físicos de manera aproximada. El diseño será simple, y apuntará a la transparencia en el proceso de preparación de los alimentos para los clientes.

El diseño interior, se ajustará a las necesidades que indique la autoridad respectiva y en conformidad con las indicaciones con Reglamento Sanitario de los Alimentos, Decreto 977.

Maquinaria, equipos y mobiliario

El local estará equipado principalmente con equipos que aseguren la fresca conservación de los alimentos como conservadora de alimentos, refrigerador y vitrina refrigeradas vertical, principalmente para frutas y verduras, adicionalmente se tendrá una cocina industrial y campana de extracción de mínimas medidas; finalmente lavaplatos con agua caliente sistema de eliminación de basura, lavavajillas, y equipos menores como jugueras, etc.

Muebles distintos para almacenar los envases, cubiertos y envoltorios; especias y elementos de limpieza.

Mesones de acero inoxidable cómodos para 4 cocineros, con espacios inter mesones compartidos para facilitar el acceso a los ingredientes.

Se instalarán equipos de aire acondicionado para mantener una temperatura agradable para trabajar.

Sistemas y equipamiento informático

El local tendrá un computador, equipo multifuncional y conexión a internet, un sistema de toma pedidos¹¹ (punto de venta) e impresora para la cocina.

También se contará con un espacio en la nube que permita almacenar y respaldar la información relevante del local.

Se contará con sistema de ventas Transbank (Tarjetas de Débito y Crédito)

La empresa tendrá disponible una página web, mail, cuentas en redes sociales para facilitar la interacción con los clientes.

¹¹ Anexo 22

Ropa de trabajo

El personal utilizará ropa de trabajo (uniformes, delantales, camisas, etc.), con los logos de The Greenworld, serán de colores claros para mantener una imagen de limpieza. Esta será cambiada al menos una vez por año.

También se le entregará una vez al año, zapatos de seguridad, guantes que impiden el corte accidental de manos en la manipulación de cuchillos.

En el local siempre habrá mallas para el pelo, guantes de látex, y todo lo que sea necesario para evitar contaminación de los alimentos por mala manipulación.

Finalmente nos apoyaremos en todo tipo de campañas que ayuden a prevenir algún tipo de intoxicación o enfermedad por consumir un alimento en mal estado, contaminado o mal preparado¹².

Aspectos sanitarios

El D.S. 977, de 1996, de Salud que aprueba Reglamento Sanitario de los Alimentos¹³, en el Párrafo VI De los requisitos de higiene del personal, señala:

- Artículo 52.- La dirección del establecimiento será responsable de que todas las personas que manipulen alimentos, reciban una instrucción adecuada y continua en materia de manipulación higiénica de los mismos e higiene personal. Cualquier persona que trabaje a cualquier título y, aunque sea ocasionalmente, en un establecimiento donde se elaboren, almacenen, envasen, distribuyan o expendan alimentos, deberá mantener un estado de salud que garantice que no representa riesgo de contaminación de los alimentos que manipule.
- Artículo 53.- La empresa tomará las medidas necesarias para evitar que el personal que padece o es portador de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o tenga heridas infectadas, infecciones cutáneas, llagas o diarrea, trabaje en las zonas de manipulación de alimentos en las que haya probabilidad que pueda contaminar directa o indirectamente a éstos con microorganismos patógenos. Toda persona que se encuentre en esas condiciones debe comunicar inmediatamente al supervisor su estado de salud.

¹² Anexo 7

¹³ Fuente: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=71271&buscar=Decreto+Supremo+977>

Proveedores

Los proveedores de The Greenworld serán Feria Lo Valledor, La Vega Central y supermercados del sector.

Los productos a proveer serán principalmente:

Insumos

- Aceite de Oliva Extra Virgen.
- Sal de mar¹⁴, adquirida en el sector de Cahuil, la cual se molerá de manera periódica antes de utilizarla.
- Limón.
- Sucralosa, Stevia.
- Especias.

Envases y envoltorios

Biodegradable es el concepto a utilizar en la entrega al cliente, de esta manera se es consecuente con el mensaje de cuidar a las personas, cuidando al mundo. Platos, cubiertos, servilletas, bolsas de papel, todo será biodegradable¹⁵.

Materia Prima

Los vegetales y frutas son la materia prima base para el producto a comercializar, por ende, deben ser de calidad, para ello se contactarán proveedores en los mercados mayoristas de estos productos. Asegurando la disponibilidad de estos productos de manera oportuna.

¹⁴ Fuente: <http://www.visitapichilemu.cl/noticias/sal-de-cahuil/>

¹⁵ Anexo 10

CAPÍTULO VIII: TEMAS SOCIETARIOS, ORGANIZACIÓN Y RRHH

Constitución de la Empresa

El siguiente esquema¹⁶ representa gráficamente los principales pasos a seguir para dar inicio a una Sociedad Comercial y comenzar a operar de manera legal y formal.

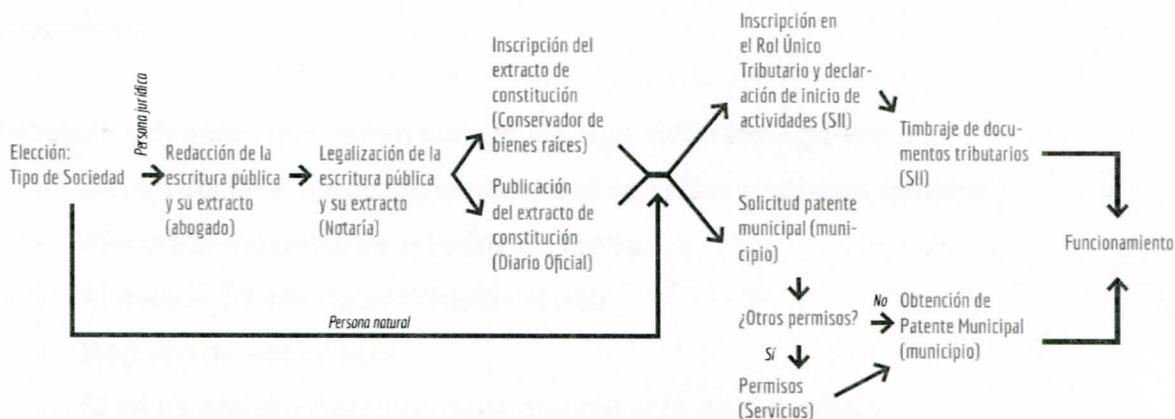


Figura legal

Se ha seleccionado crear la empresa como una Sociedad por Acciones (SpA), este es un tipo de sociedad que puede ser constituida por una o más personas (natural o jurídica). Este tipo de sociedad se creó por la Ley 20.190, publicada por el diario oficial el 5 de junio del 2007.

Su capital se divide en acciones y los accionistas responden por el monto de sus respectivos aportes.

Algunas ventajas de una SpA:

- **Entrada y Salida de Socios:** Basta que el socio que entra y el que sale firmen una cesión de sus acciones. No es necesario modificar la sociedad.
- **Accionistas:** Responden hasta el monto de sus aportes. No con su patrimonio personal. Ello salvo responsabilidad penal.
- **Objeto Social Amplio:** Las SpA, a diferencia de las EIRL, pueden tener varios giros o actividades.

¹⁶ Fuente: http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2012/08/Manual_del_Emprendedor_web.pdf

- Acciones: Se pueden crear diversas series de acciones, con algunas que sólo den derecho a utilidades y no a voto, obligar a un accionista a venderle a los otros accionistas o a la propia sociedad sus acciones si se desea retirar, etc.

Las SpA son consideradas sociedades anónimas, por lo que se distingue entre las obligaciones que debe cumplir la sociedad y las obligaciones que deben cumplir los accionistas.

Principales deberes que deben cumplir las SpA están los siguientes:

- Deben declarar mediante contabilidad completa y balance general.
- Afectas al impuesto de primera categoría.
- Al menos 1 junta de accionistas al año.
- Registro de Accionistas.
- Si se ha elegido directorio debe dejarse acta de sesiones.
- Principales Obligaciones que deben cumplir los accionistas:
- Aplica el impuesto global complementario o adicional, según corresponda.
- Los accionistas se encuentran impedidos de acogerse a las normas sobre reinversión de utilidades.
- El accionista que quiera vender es libre de hacerlo, salvo que suscriba un pacto de accionistas que límite estas transferencias.

La sociedad determinará sus impuestos bajo régimen de Renta Atribuida (art. 14A)¹⁷. A partir de la formalización de la Sociedad, y firmar el contrato de arriendo respectivo, se comenzará con la remodelación del local, obteniendo los permisos necesarios.

¹⁷ http://www.sii.cl/portales/reforma_tributaria/regimenestributario.htm

Escritura de constitución de sociedad, legalización y extracto

Se constituirá la sociedad The Greenworld SpA con el amplio giro relacionado servicios, asesorías, comercialización minorista y mayorista, relacionado con el ámbito de la alimentación.

Para evitar rencillas personales y quiebres dentro del equipo, la sociedad acordará, por escrito y de antemano, las medidas que se deberán tomar ante cualquier situación que se presente. Este documento será legalizado a través de un abogado y en una notaría, en él se estipularán los derechos, obligaciones y funciones de cada socio, así como la acreditación del capital que aportará cada uno y la fórmula para repartir las utilidades.¹⁸

La sociedad emitirá **100.000** acciones, el valor de la acción será de **\$1.050** cada una, las cuales serán adquiridas en partes iguales por los 5 socios identificados en la sección "Presentación de los Patrocinadores" al principio de este documento.

Tras obtener la escritura firmada por el abogado y legalizada en notaría con la presencia de todos los socios se publicará el extracto en el Diario Oficial.

Inscripción de la sociedad en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces

Se realizará directamente en el Conservador de Bienes Raíces, entidad dependiente de la Corte de Apelaciones de Santiago. Este trámite puede ser realizado por el Representante Legal, quien deberá concurrir a las oficinas del Conservador de Bienes Raíces correspondientes al domicilio de la sociedad, donde debe presentar dos extractos de la Escritura de Constitución de Sociedad y llenar el formulario N° 2 que se debe solicitar en la misma oficina.

Protocolización en notaría

Este proceso no es obligatorio, pero recomendado y muy útil. Consiste en llevar a la notaría todos los documentos hasta ahora obtenidos para que se genere un archivo que dé cuenta de los trámites efectuados. Para mayor seguridad se guarda una copia en la misma notaría.

¹⁸ Fuente: Manual del Emprendedor, Asech

Publicación en el Diario Oficial

El Diario Oficial es el órgano del Estado encargado de la publicación de las normas jurídicas que rigen en el país, con lo que una Sociedad adquiere personalidad jurídica legal luego de su publicación en este medio.

La publicación del Extracto de la Escritura en el Diario Oficial, será realizada por el Representante Legal de la empresa, quien concurrirá a las oficinas del diario La Nación con el Extracto protocolizado de la Escritura. Este trámite debe realizarse dentro de 45 días contados a partir de la fecha registrada en la Escritura de la Sociedad.

Se comprarán tres copias del Diario Oficial, ya que serán el respaldo de la legalidad de la sociedad y que puede ser requerido en trámites posteriores.

Inscripción en el Rol único Tributario (RUT)

El RUT es un número único chileno, que establece la identificación tributaria para personas naturales y jurídicas. En el caso de las empresas, la asignación de este registro, su mantención y permanente actualización está a cargo del Servicio de Impuestos Internos.

Para obtener el RUT en el SII hay que presentar:

- Formulario 4415.
- Escritura de Constitución certificada por notario.
- Extracto de la Escritura de Constitución.
- Inscripción en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces.
- Publicación en el Diario Oficial.

Iniciación de actividades en el SII

La "solicitud inscripción" en el Rol Único Tributario es un trámite que se realiza en cumplimiento a lo señalado en el artículo 66 del Código Tributario y se solicita simultáneamente con el aviso de Inicio de Actividades.

La declaración de iniciación de actividades es una declaración jurada formalizada ante el Servicio de Impuestos Internos sobre el comienzo de cualquier tipo de negocios o labores susceptibles de producir rentas gravadas en la Ley de la Renta. Este trámite se

realiza para iniciar legalmente toda actividad productiva comercial, además marca el inicio de las obligaciones como contribuyente sujeto a impuestos.

El plazo para presentar la declaración de iniciación de actividades es de dos meses, a partir del inicio de las actividades. Este trámite se puede realizar a través de Internet, en la sección Registro de Contribuyentes, o en la unidad del servicio correspondiente al domicilio de la persona que lo solicita.

Este es un trámite obligatorio para quienes inicien actividades económicas, comerciales o profesionales.

Finalmente, se definen la descripción y códigos correspondientes al giro de The Greenworld, para su Iniciación de Actividades¹⁹.

Autorización sanitaria

Permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y/o expenden alimentos o aditivos alimentarios.

La Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de salud puede fiscalizar el cumplimiento de la legislación, inspeccionando el establecimiento en los días posteriores al ingreso de la solicitud²⁰.

Al momento de presentar la solicitud de autorización, el local debe estar completamente habilitado, en condiciones reglamentarias mínimas.

Dependiendo del tipo de instalación, se deben presentar los siguientes documentos:

- Zonificación municipal.
- Boletas de servicios de agua potable y alcantarillado otorgadas por la empresa sanitaria correspondiente o autorización sanitaria del servicio particular de agua potable y alcantarillado.
- Memorias técnicas de los procesos productivos.
- Memoria de control de disposición de residuos sólidos domésticos.
- Plano o croquis de las instalaciones en escalas 1:50 a 1:100.

¹⁹ Anexo 3

²⁰ <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/172-autorizacion-sanitaria-para-locales-de-alimentos>

- Croquis de los sistemas de eliminación de calor, olor y vapor.
- Listado de materias primas a utilizar.
- Sistema de control de calidad sanitaria.
- Listado de los alimentos que se elaborarán.

Para instalaciones en un centro comercial:

- Compromiso de la administración para el no cobro del uso de servicios higiénicos públicos.
- Carta de autorización para uso exclusivo de los servicios higiénicos del personal manipulador de alimentos, los cuales no deberán estar a más de 75 metros de ellos.

¿Cómo y dónde se hace el trámite?

En línea

Link: https://asdigital.minsal.cl/asdigital/usuario_nuevo.php²¹

Como resultado del trámite, habrá solicitado la autorización, cuya respuesta estará sujeta a una resolución sanitaria y podrá conocerse en un plazo aproximado de 20 días hábiles. El documento será enviado por correo electrónico y también estará disponible en la página del postulante, en el registro del sistema.

En oficina:

Con los antecedentes solicitados y especificados anteriormente, diríjase a Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de Salud correspondiente a su comuna.

Como resultado del trámite, habrá solicitado la autorización, cuya respuesta estará sujeta a una resolución sanitaria y podrá conocerse en un plazo máximo de 60 días después de entregar todos los antecedentes.

²¹ Anexo 21

Permiso de Obra Menor

Este permiso autoriza a hacer modificaciones a un inmueble, que no alteren su estructura principal, por ejemplo, ampliaciones y remodelaciones interiores. Este trámite debe hacerlo un arquitecto.

Recepción Definitiva de Obra

Luego de la construcción o modificación del inmueble, el arquitecto debe solicitar a la Dirección de Obras Municipales la autorización para usarlo para la actividad previamente especificada.

Patente Comercial

Luego de obtener todos los permisos municipales necesarios para la actividad que se desea realizar, recién se puede solicitar la patente comercial. Según el SII, si el negocio opera en un local fijo como un almacén, tienda o un restaurante, se debe obtener una patente. Gracias a la Ley N° 20.494, las municipalidades tienen la obligación de entregar una patente de forma inmediata una vez que el contribuyente haya presentado todos los permisos requeridos o cuando la municipalidad haya verificado por otros medios su cumplimiento, y siempre que no sea necesario que la Dirección de Obras verifique las condiciones de funcionamiento del local.

El SII además establece que “la inmediatez” también es válida para patentes provisorias de locales que cumplan con ciertos requisitos sanitarios y de edificación. Además, para ciertas actividades que deben estar especificadas en una ordenanza municipal, la patente provisoria podrá otorgarse sin exigir que se cumplan los requisitos de funcionamiento. Sin embargo, la municipalidad debe exigir que tales requisitos se cumplan en el plazo máximo de un año desde que se otorgó la patente provisoria. Si los requisitos no están cumplidos para esa fecha, la patente caducará de forma automática e inmediata.

Si es necesario que la Dirección de Obras de la municipalidad deba verificar las condiciones de funcionamiento del local, tal acto deberá hacerse como máximo a los 30 días de otorgada la patente provisoria. Si dentro de ese mismo plazo la Dirección de Obras no hace observación alguna, o si derechamente no se realiza la verificación, y

siempre que se hayan entregado los permisos sanitarios que correspondan, la patente provisoria se convertirá automáticamente, en definitiva.

Si la Dirección de Obras hace observaciones, la patente provisoria extenderá su plazo por el tiempo que dicha dirección establezca para que se resuelvan las falencias (plazo que no puede ser de más de un año desde que se entregó la patente provisoria). Si las observaciones no pueden resolverse, o si se venció el plazo y no fueron resueltas, la patente caducará de “inmediato”.

Sin embargo, se debe considerar que *“Si bien los trámites notariales y del SII son relativamente rápidos, conseguir los permisos municipales y de salud son una ardua, agotadora y frustrante tarea. Depende del funcionario de turno, de una cantidad enorme de reglamentos, en su mayoría anacrónicos, de la suerte y del cosmos...De verdad es para matar cualquier ansia de emprendimiento.”*²²

Documentación Tributaria

Constituida la empresa y realizada su inicio de actividades, el paso siguiente es obtener la autorización de los documentos tributarios necesario para la venta.

La proyección de la venta estima que alrededor del 50% de las ventas serán con tarjetas de crédito/débito.

El Servicio de Impuestos Internos informó que desde el 1° de febrero de 2015 el vale o voucher emitido en las transacciones con tarjetas de crédito o débito será el comprobante tributario equivalente a la boleta de ventas y servicios que se deberá entregar al comprador o consumidor final de un producto para acreditar la operación²³.

No obstante, se gestionará el timbraje de boletas manuales para las ventas en efectivo. Del mismo modo se gestionará la Factura Electrónica²⁴ para los casos en que los clientes así lo requieran.

²² Fuente: Comentado por Fernanda Vicente quien fue vicepresidenta de Asech

²³ <http://www.sii.cl/documentos/resoluciones/2015/reso05.pdf>

²⁴ http://www.sii.cl/factura_electronica/ley/ley_20727.pdf

Registro de marca y propiedad industrial

De manera general, las marcas se registran y los productos o invenciones se patentan. Este trámite no es obligatorio, pero protege legalmente el nombre, marca y logo de la empresa de plagios y acusaciones de plagio.

Este proceso se hace en el Departamento de Propiedad Industrial y, antes de hacerlo, se debe verificar (en el sitio web del DPI) que no exista un nombre de fantasía o marca registrada con las mismas características.

Hay cinco tipos de marcas, las que requieren llenar formularios distintos para la inscripción:

- Marcas de productos.
- Marcas de servicios.
- Marcas de establecimientos comerciales (ejemplo, supermercados o tiendas).
- Marca de establecimientos industriales (expresiones o frases destinadas a publicitar un producto, servicio, establecimiento comercial o industrial). Exige ir unida a una marca registrada.

Patentar una invención o registrar una marca puede ser una herramienta favorable para levantar capital, pues le da solidez y credibilidad al producto o servicio que se intenta vender.

Apertura de una cuenta corriente

La legislación y las normas tributarias chilenas no permiten a una empresa usar una cuenta corriente de uso personal para fondos obtenidos de su actividad comercial. Por lo tanto, el paso siguiente es abrir una cuenta corriente que facilite el manejo de los flujos de dinero y de la contabilidad financiera.

Para obtener una cuenta corriente, el representante legal de la empresa irá a cualquier banco o institución financiera y presentar los antecedentes correspondientes en la sección Banca Empresa de la entidad.

El tipo de cuenta y sus productos asociados dependerá, entre otras cosas, del nivel de facturación anual de la empresa. Para verificar este dato, la entidad solicitará las últimas 12 declaraciones de IVA de la empresa. En el caso de las empresas nuevas, la

inexistencia de estas declaraciones es la principal razón por la que la apertura de una cuenta corriente puede llegar a demorarse más de seis meses.



El proceso de apertura de una cuenta corriente puede demorarse más de seis meses.

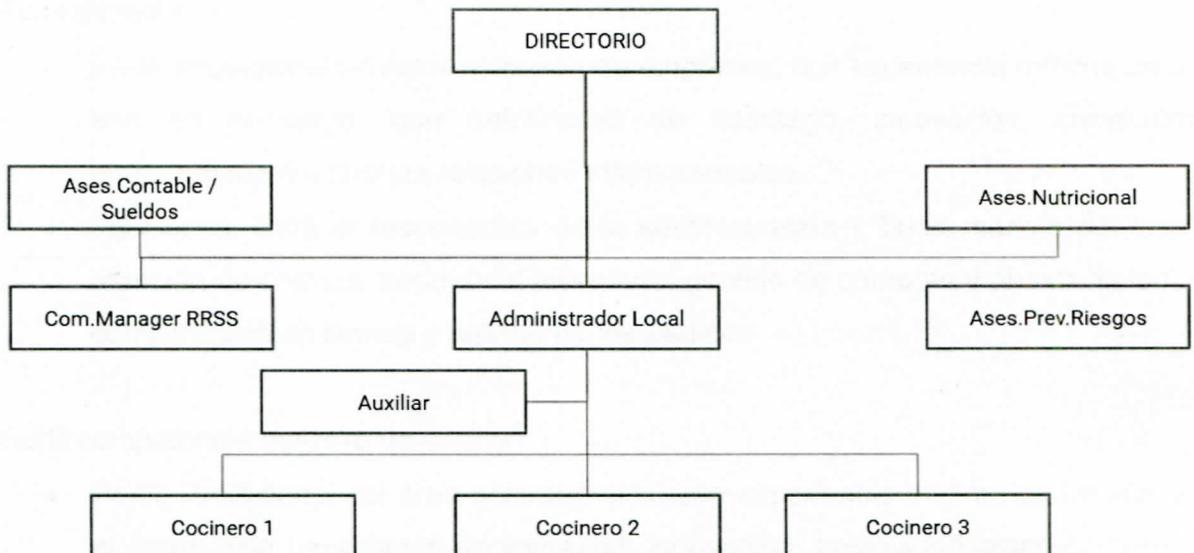
- 1. ...
- 2. ...
- 3. ...
- 4. ...
- 5. ...
- 6. ...
- 7. ...
- 8. ...
- 9. ...
- 10. ...

El proceso de apertura de una cuenta corriente puede demorarse más de seis meses.

El proceso de apertura de una cuenta corriente puede demorarse más de seis meses.

CAPÍTULO IX: ORGANIZACIÓN Y RRHH

Organigrama



La empresa será administrada y gestionada por los socios, quienes se distribuirán las tareas de administración del negocio, velando por el cumplimiento de:

- Metas establecidas en el Cuadro de Mando Integral
- Coordinando las actividades de los asesores externos
- Implementando las estrategias declaradas
- Desarrollando el plan de marketing
- Reclutamiento y selección de personal
- Seguimiento y control de los planes de acción y operativos
- Pago de Remuneraciones y obligaciones con terceros

El primer año, sesionará 1 vez por semana, donde se explicarán los avances respecto de los temas bajo su responsabilidad. Cada 4 meses habrá rotación de algunas actividades.

El personal que trabajará de manera directa con el público será:

- Administrador (1)
- Maestros de Cocina (3)

- Auxiliar (1)

Perfiles y funciones

Administrador

- Perfil: Profesional en Administración de empresas, con experiencia mínima de un año en el cargo, con habilidades de liderazgo, innovación, creatividad emprendimiento, buenas relaciones interpersonales.
- Funciones: Será el responsable de la administración y buen manejo del local, atención de clientes, control del inventario, gestión de compras y abastecimiento, cumplimiento de tiempo y calidad de los pedidos.

Perfil competencia maestro de cocina²⁵

- Perfil: Profesional del área gastronómica, con experiencia mínima de un año en el cargo, con habilidades de liderazgo, innovación, creatividad emprendimiento, buenas relaciones interpersonales.
- Funciones: Será el responsable de organizar el trabajo de cocina de una manera adecuada, optimizar el tiempo en los preparativos, planificación en un sentido, cumplimiento de tiempo y calidad de los pedidos.

Auxiliar de cocina

- Perfil: Estudiante de cocina, con el curso de manipulación de alimentos, con experiencia mínima de 6 meses, buenas relaciones interpersonales, habilidad y rapidez en el desarrollo de las labores.
- Funciones: Apoyar en la entrega pedidos a repartidores, recibir la materia prima comprada, apoyar en gestiones de limpieza del local, particularmente la cocina (estará a la vista del público), en caso de ser necesario apoyar a los maestros de cocina cuando sea necesario.

²⁵ Fuente: www.chilevalora.cl Cod: P-5600-5120-001-V02

Asesores externos

La sociedad tendrá asesores externos que facilitarán y apoyarán las labores del personal que está en contacto directo con el público y que no requieren de una dedicación 100%, a continuación, se detallan:

- **Asesor contable, tributario y pago de nómina:**
Empresa confeccionará: mensualmente Formulario 29 (IVA), anualmente Formulario 22 (Renta). Propuesta de pago remuneraciones y leyes sociales (Previred), declaraciones juradas.
En todos los casos los pagos y transferencias a terceros, serán ejecutados de manera directa por un miembro del Directorio.
- **Asesor prevención de riesgos:**
Colaborará con The Greenworld a cumplir la regulación vigente en el campo que le compete, tal como se señala el Decreto Supremo N° 40 artículo 8°, Artículo 8°: “Para los efectos de este reglamento se entenderá por Departamento de Prevención de Riesgos Profesionales a aquella dependencia a cargo de planificar, organizar, asesorar, ejecutar, supervisar y promover acciones permanentes para evitar accidentes del trabajo y enfermedades profesionales”²⁶
- **Asesor Nutricional**
Colaborará con The Greenworld en la búsqueda de: buenos hábitos de alimentación, dietas equilibradas, recetas innovadoras, asesoría nutricional que ayuden a captar la atención de los clientes con información relevante al momento de decidir su compra.
- **Asesor Redes Sociales**
También conocido como Community Manager²⁷, el asesor de redes sociales será responsable de potenciar la comunicación con los clientes, construyendo una

²⁶ Fuente: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1041130&idVersion=1995-09-16>

²⁷ Fuente: <https://marketingdecontenidos.com/que-hace-un-community-manager/>

comunidad online alrededor de The Greenworld en internet, integración de la estrategia de marketing a redes sociales destacando los beneficios de los productos y la filosofía de The Greenworld.

Valores

Los valores que buscamos en The Greenworld en las personas son:

- Trabajo en Equipo.
- Orientación al logro y al cliente.
- Innovación

Esquema de Incentivos

En la industria gastronómica las rentas no son altas y normalmente los colaboradores la aumentan a través de propinas, sin embargo, en The Greenworld creemos que para darle foco a los colaboradores con los clientes y con el negocio mismo, es necesario disponer de parte de los ingresos netos para ser distribuidos entre el equipo de trabajo, el monto dispuesto para distribuir será el 5% de la venta mensual neta²⁸.

Se definirá un modelo acorde a las responsabilidades, asistencia, y evaluaciones de desempeño, objetivos de corto y mediano plazo, tasa de reclamos y devoluciones.

El modelo de compensación y metas será conocido por todo el equipo de trabajo al inicio de cada mes.

También se ha considerado en la evaluación económica que se entregará a los colaboradores un bono fijo en marzo, y aguinaldos en Fiesta Patrias y Navidad, proporcional a la antigüedad en la empresa.

Finalmente, The Greenworld dispondrá de los recursos necesarios para poder capacitar en las actividades clave que permitan el desarrollo personal de los colaboradores y que genere valor agregado a la empresa.

²⁸ Anexo 25

CAPÍTULO X: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

El estudio económico permitirá estimar el resultado esperado, de paso confeccionar el presupuesto inicial para poner en marcha el negocio y hacer seguimiento al cumplimiento de las expectativas cifradas.

A lo anteriormente señalado se estima que los costos del Arriendo de lo propiedad antes de que inicie su operación con venta directa al público, The Greenworld desembolsará²⁹ de sus arcas **\$20.108.000.-**

Derecho de Llaves

Se estima que para un local con las características y en ubicación donde The Greenworld se instalará, el Derecho a Llave implicará un desembolso de **\$20.000.000**, en la contabilidad quedará registrado como una partida intangible, la cual se amortizará en el 4 período, junto a los GOPM.

Gastos de Operación y Puesta en Marcha

La Ley sobre Impuestos a la Renta permite activar aquellos desembolsos incurridos para dar nacimiento a una empresa como gastos legales, permisos municipales, compra de instalaciones y otros bienes que son imprescindibles para comenzar a generar ingresos. Como estos desembolsos ayudan a generar ingresos en más de un período, es por ello que se permite que sean activados y amortizados en un lapso que media entre uno y seis años. La elección del período de amortización depende exclusivamente del contribuyente³⁰.

Se ha estimado que los gastos de operación y puesta en marcha implicarán un desembolso de **\$17.022.969**, este monto será activado en la cuenta Gastos Anticipados y se amortizará en los siguientes 4 períodos

La amortización del Derecho a Llave y los GOPM, afectarán al resultado en **\$813.226** mensuales durante 48 meses.

²⁹ Anexo 13

³⁰ <https://englobally.cl/gastos-de-organizacion-y-puesta-en-marcha/>

Inversiones

El plan de inversiones considera conceptos como la remodelación del local arrendado, el cual reflejará el concepto saludable que transmitirá a los clientes y el mercado, adicionalmente se considera todo el mobiliario y accesorios básicos para desarrollar la actividad económica, la inversión inicial implica un desembolso de aproximado de **\$39.000.000**. Los activos se depreciarán con distintas vidas útiles³¹.

³¹ Anexo 14



Balance General – año 1

Balance

Efectivo y efectivo equivalente	\$14,410	\$10,412	\$8,193	\$8,354	\$11,210	\$16,062	\$23,247	\$30,718	\$40,246	\$52,068	\$63,919	\$75,348
Cuentas por cobrar	\$6,064	\$8,085	\$10,106	\$12,127	\$14,149	\$16,170	\$16,170	\$18,191	\$20,212	\$20,212	\$20,212	\$20,212
Otros activos Circulantes	\$4,400	\$4,400	\$4,400	\$4,400	\$4,400	\$4,400	\$4,400	\$4,400	\$4,400	\$4,400	\$4,400	\$4,400
Activo Fijo y Otros Activos Neto	\$69,677	\$67,890	\$66,102	\$64,315	\$62,528	\$60,740	\$58,953	\$57,165	\$55,378	\$53,590	\$51,803	\$50,015
Total Activos	\$94,551	\$90,787	\$88,802	\$89,197	\$92,286	\$97,372	\$102,770	\$110,474	\$120,236	\$130,271	\$140,334	\$149,975

Prov Impto Renta	\$-2,821	\$-3,838	\$-4,373	\$-4,267	\$-3,433	\$-2,060	\$-602	\$1,478	\$4,114	\$6,823	\$9,540	\$12,143
Capital Pagado	\$105,000	\$105,000	\$105,000	\$105,000	\$105,000	\$105,000	\$105,000	\$105,000	\$105,000	\$105,000	\$105,000	\$105,000
Resultado del ejercicio	\$-7,628	\$-10,376	\$-11,825	\$-11,536	\$-9,281	\$-5,568	\$-1,628	\$3,996	\$11,122	\$18,447	\$25,794	\$32,832
Total Pasivo y Patrimonio	\$94,551	\$90,787	\$88,802	\$89,197	\$92,286	\$97,372	\$102,770	\$110,474	\$120,236	\$130,271	\$140,334	\$149,975



Balance General – 5 años

	BALANCE GENERAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Efectivo y efectivo equivalente	75,348	144,016	229,497	334,377	446,929
Cuentas por cobrar de la operación	20,212	22,233	24,824	27,852	29,830
Otros Activos Corrientes	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400
Total Activo Corriente	99,960	170,649	258,721	366,629	481,159
Activo Fijo	20,859	10,128	1,698	0	0
Otros Activos no Corrientes	29,156	19,437	9,719	0	0
Total Activos no corrientes	50,015	29,566	11,416	0	0
Total Activos	149,975	200,215	270,137	366,629	481,159
PASIVOS					
Impuesto a la Renta	12,143	16,843	23,427	32,378	39,665
Total Pasivos Corrientes	12,143	16,843	23,427	32,378	39,665
Capital Pagado	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000
Resultado acumulado		32,832	78,371	141,710	229,251
Resultado del Ejercicio	32,832	45,539	63,339	87,541	107,243
Total Patrimonio	137,832	183,371	246,710	334,251	441,494
Total Pasivos y patrimonio	149,975	200,215	270,137	366,629	481,159

Estado de Resultados - año 1
EERR Año 1

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1
Ingresos	12,933	17,244	21,555	25,866	30,176	34,487	34,487	38,798	43,109	43,109	43,109	43,109	387,983
Mat Prima/Insumos	-4,320	-5,760	-7,200	-8,640	-10,080	-11,520	-11,520	-12,960	-14,400	-14,400	-14,400	-14,400	-129,600
Empaques	-675	-900	-1,125	-1,350	-1,575	-1,800	-1,800	-2,025	-2,250	-2,250	-2,250	-2,250	-20,250
Sueldos Variable	-647	-862	-1,078	-1,293	-1,509	-1,724	-1,724	-1,940	-2,155	-2,155	-2,155	-2,155	-19,399
Comis.x Vita (TC,Apps)	-422	-563	-704	-845	-986	-1,127	-1,127	-1,267	-1,408	-1,408	-1,408	-1,408	-12,674
Sueldo Fijo	-2,510	-2,510	-2,760	-2,510	-2,510	-2,510	-2,510	-2,510	-2,760	-2,510	-2,510	-2,760	-30,870
Arriendo Local	-4,400	-4,400	-4,400	-4,400	-4,400	-4,400	-4,400	-4,400	-4,400	-4,400	-4,400	-4,400	-52,800
Internet/Web/Comunic	-385	-125	-125	-125	-125	-125	-125	-125	-125	-125	-125	-125	-1,760
Gastos Vehiculo	-350	-350	-600	-350	-350	-550	-350	-350	-350	-350	-350	-550	-4,850
Gastos Varios Local	-900	-300	-300	-300	-300	-400	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-4,300
Gastos Básicos	-470	-470	-470	-470	-470	-470	-470	-470	-470	-470	-470	-470	-5,640
GOPM	-810	-810	-810	-810	-810	-810	-810	-810	-810	-810	-810	-810	-9,719
Asesorias Part Time	-585	-585	-585	-990	-585	-585	-585	-585	-585	-585	-585	-585	-7,425
Plan Marketing	-5,900	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-32,300
Depreciación	-978	-978	-978	-978	-978	-978	-978	-978	-978	-978	-978	-978	-11,731
Total Costos y Gastos	-23,351	-21,013	-23,534	-25,461	-27,077	-29,398	-29,098	-31,120	-33,391	-33,141	-33,141	-33,591	-343,317
Margen Operacional	-10,419	-3,769	-1,980	405	3,099	5,089	5,389	7,679	9,718	9,968	9,968	9,518	44,666
Gastos Bancarios	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-360
Intereses Ganados	0	35	25	20	20	27	39	56	74	97	125	153	669
NOP	-30	5	-5	-10	-10	-3	9	26	44	67	95	123	309
Mg A. Impto	-10,449	-3,765	-1,985	395	3,090	5,086	5,398	7,704	9,762	10,035	10,063	9,642	44,975
Impto Renta	2,821	1,016	536	-107	-834	-1,373	-1,457	-2,080	-2,636	-2,709	-2,717	-2,603	-12,143
Margen Neto	-7,628	-2,748	-1,449	288	2,255	3,713	3,940	5,624	7,126	7,325	7,346	7,038	32,832
Margen Ebitda	-8,631	-1,982	-192	2,192	4,887	6,876	7,176	9,466	11,506	11,756	11,756	11,306	66,116



Estado de Resultados - 5 años

ESTADO DE RESULTADOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		387,983	426,782	476,502	534,635	572,594
Costos Variables		-181,923	-200,115	-223,429	-250,687	-268,486
Costos Fijos		-139,945	-144,143	-148,467	-152,922	-157,509
Depreciación y amortización		-21,450	-20,450	-18,150	-11,416	0
Margen Operacional	0	44,666	62,074	86,456	119,610	146,599
NOP		309	309	309	309	309
Mg A.Impto	0	44,975	62,383	86,765	119,919	146,908
Impuesto a la Renta	0	-12,143	-16,843	-23,427	-32,378	-39,665
Margen Neto	0	32,832	45,539	63,339	87,541	107,243
Margen Ebitda	0	66,116	82,523	104,606	131,026	146,599

RATIOS

<i>Mg Operacional / Ingresos</i>	11.5%	14.5%	18.1%	22.4%	25.6%
<i>Mg Neto / Ingresos</i>	8.5%	10.7%	13.3%	16.4%	18.7%
<i>Mg Ebitda / Ingresos</i>	17.0%	19.3%	22.0%	24.5%	25.6%
<i>Mg Neto/Patrimonio</i>	23.8%	24.8%	25.7%	26.2%	24.3%
<i>Mg Neto/Activo Total</i>	21.9%	22.7%	23.4%	23.9%	22.3%
<i>ROIC (R* Op.- Tax / Inversión Prom 2 últimos años)</i>		28.2%	29.3%	30.1%	27.6%

32

³² Parámetros de proyección en Anexo 16



Flujo de Efectivo - año 1

Flujo de efectivo

Resultado	\$-7,628	\$-2,748	\$-1,449	\$288	\$2,255	\$3,713	\$3,940	\$5,624	\$7,126	\$7,325	\$7,346	\$7,038	\$32,832
+ Depreciación y amortización	\$1,787	\$1,787	\$1,787	\$1,787	\$1,787	\$1,787	\$1,787	\$1,787	\$1,787	\$1,787	\$1,787	\$1,787	\$21,450
+ Prov Impto Renta	\$-2,821	\$-1,016	\$-536	\$107	\$834	\$1,373	\$1,457	\$2,080	\$2,636	\$2,709	\$2,717	\$2,603	\$12,143
Otras Variaciones operativas	\$-4,400	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$-4,400
Variación cuentas por cobrar	\$-6,064	\$-2,021	\$-2,021	\$-2,021	\$-2,021	\$-2,021	\$0	\$-2,021	\$-2,021	\$0	\$0	\$0	\$-20,212
Flujo Operacional	\$-19,125	\$-3,998	\$-2,218	\$161	\$2,856	\$4,852	\$7,185	\$7,471	\$9,528	\$11,822	\$11,851	\$11,429	\$41,813

Financiamiento	\$105,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$105,000
Inversión	(\$71,465)	\$-0	\$-0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$-71,465

Flujo Neto del período	\$14,410	\$-3,998	\$-2,218	\$161	\$2,856	\$4,852	\$7,185	\$7,471	\$9,528	\$11,822	\$11,851	\$11,429	\$75,348
Saldo Inicial	\$0	\$14,410	\$10,412	\$8,193	\$8,354	\$11,210	\$16,062	\$23,247	\$30,718	\$40,246	\$52,068	\$63,919	\$0
Saldo Final	\$14,410	\$10,412	\$8,193	\$8,354	\$11,210	\$16,062	\$23,247	\$30,718	\$40,246	\$52,068	\$63,919	\$75,348	\$75,348



Flujo de Efectivo 5 años (método indirecto)

	FLUJO DE EFECTIVO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Utilidad	32,832	45,539	63,339	87,541	107,243	
Depreciación	21,450	20,450	18,150	11,416	-	
Provisión Impuesto a la renta	12,143	16,843	23,427	32,378	39,665	
Otras Variaciones operativas	(4,400)					
Variación cuentas por cobrar	(20,212)	(2,021)	(2,590)	(3,028)	(1,977)	
Pago impuesto a la renta		(12,143)	(16,843)	(23,427)	(32,378)	
Flujo Operacional	41,813	68,668	85,481	104,881	112,553	
Aportes de Capital	105,000	-	-	-	-	
Flujo de Financiamiento	105,000	-	-	-	-	
Flujo de Inversión	(71,465)					
Flujo Neto del período	-	75,348	68,668	85,481	104,881	112,553
Saldo Inicial	-	75,348	144,016	229,497	334,377	
Saldo Final	75,348	144,016	229,497	334,377	446,930	
		(0)	(0)	0	0	
Perpetuidad (EBITDA x 3)					439,797	
	P0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto	(105,000)	41,813	68,668	85,481	104,881	552,350
<i>Tasa de descuento</i>	<i>10.81%</i>					
TIR del proyecto	76.1%					
VAN	451,658					

33

Cálculo de la Tasa de descuento-Modelo CAPM

Para el cálculo de la rentabilidad del proyecto se utilizará el método del Valor Actual Neto, VAN.

Para descontar los flujos esperados del proyecto, se debe utilizar aquella tasa que el inversionista determine como mínima para que el proyecto sea válido como inversión, en otras palabras, que el proyecto tenga una rentabilidad tal, que justifique la inversión.

Existe un modelo financiero para calcular esa tasa, i.e., el modelo CAPM (Modelo de Valoración de Activos de Capital).

La fórmula de dicho modelo es la siguiente:

Capital Asset Pricing Model (CAPM)

$$\text{CAPM} = K_{LR} + (K_m - K_{LR}) \beta$$

Tasa Libre de Riesgo Rentabilidad del mercado Tasa Libre de Riesgo Beta del Activo
Primo de riesgo

Para determinar el Beta, existe una referencia que corresponde a una tabla publicada en Estados Unidos por Grupo de Industrias.

Para el caso de restaurantes el Beta No Apalancado calculado es 0,68, el Ratio de deuda capital es de 0,3221, lo que arroja un Beta apalancado de 0,85.

Ver Betas Damodarán 2018 en Excel. Anexo.

El riesgo país en Chile a 2018 según JP Morgan es de 107 pb, es decir, que el rendimiento de sus bonos está 1,07% por encima del de los bonos del tesoro de USA.

Con los datos anteriores podemos determinar:

RP: Rentabilidad exigida al proyecto.

RF: Tasa libre de riesgo: Rentabilidad Bonos USA 10 años a Nov 2018: 3,057% + Riesgo País 1,07% = 4,127%

RM: Rentabilidad de mercado, IPSA estimado 2018: 12%

$RP = RF + B (RM - RF)$

RP: $4,127\% + 0,85 (12\%-4,127\%)$

RP= 10,81%

Por lo tanto, la tasa de descuento a utilizar sin deuda es de 10,81%, que es la que se utilizará para descontar los flujos anuales del proyecto y determinar el VAN, que de ser positivo es atractivo para el inversionista.

Análisis de sensibilidad de la Tasa Interna de Retorno del Proyecto:

Se utilizaron dos variables, aumento anual de ventas. e IPC:

	pesim		opt	
	76.1%	-35%	10%	30% Variación Ventas
	0%	13.2%	77.9%	94.8%
	3%	7.9%	76.1%	93.3%
	9%	-5.7%	72.5%	90.2%
IPC				

En un escenario que hemos definido como Normal, con un aumento nominal en las ventas de 10% anual, y un IPC de 3% por período, la TIR es de 76,1%. Por otro lado, en un escenario pesimista, un decrecimiento anual de 20% en las ventas en el año 2, y una recuperación moral de 10% en los años 3 a 5, acompañado con un aumento en la inflación de 9% genera una rentabilidad negativa de -5,7%. En un escenario optimista, un crecimiento en las Ventas de 30% en el año 2 y luego una mantención de 10% anual con la misma inflación meta estimada, aumentaría la TIR hasta un 93,3%.

Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo	139.944.850	144.143.196	148.467.491	152.921.516	157.509.162
Costo Variable	178.546.738	196.401.412	219.282.176	246.034.602	263.503.058
+ PV x Unidad	4.286	4.286	4.350	4.437	4.526
- CV x Unidad	2.204	2.204	2.237	2.282	2.328
= Mg.Contrib. X Unidad	2.081	2.081	2.113	2.155	2.198
= Mg.Contrib. X Unidad (%)	48,6%	48,6%	48,6%	48,6%	48,6%
Pto.Equilibrio Unidades	67.235	69.252	70.275	70.964	71.660
Pto.Equilibrio \$	288.149.308	296.793.787	305.697.601	314.868.529	324.314.585

34

³⁴ Anexo 18

CAPÍTULO XI: ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SECTOR

Como se observará más adelante, existe una amplia oferta de comidas, sin embargo, en lo que respecta a "Comida Saludable" es limitada en el sector cercano a metro Manquehue. El enfoque está en la atención a la mesa, y escasa utilización de tecnología y uso de redes sociales. Adicionalmente los platos ofrecidos son de pocos ingredientes y poco contundentes, sin destacar la base proteica de los mismos. Adicional a lo anterior, la zona cuenta con una mayor oferta de comida rápida o chatarra, concentrada en malls, además de pizzerías, sandwicherías, carnes, pub del tipo irlandés, entre otros, con precios por persona, que van de los \$5.000 a los \$8.000, eso sin incluir propina de 10%. Realizamos un análisis de cada una de las alternativas para comparar con la oferta y propuesta de The Greenworld, que se expone a continuación: Los lugares y restaurantes de comida saludable más destacados en el sector de Las Condes, cercano a metro Manquehue son:

1. El principal actor del mercado en general, y particularmente en el sector de Las Condes es OH! Salad Garden, conocido como OH! Salad
Sitio Web: <http://www.ohsaladgarden.cl/> El año 2009 esta empresa tenía la siguiente descripción general: OH! Salad Garden vendió cerca de US\$ 2,5 millones en 2009, alrededor de 50% más que el año anterior. El año 2010 pretendían seguir creciendo, en especial en el centro de Santiago. La cadena, cuyos dueños definen de comida saludable, está ligada a Víctor y Claudio Jaque Weinstein y a Gerardo Sánchez. Tiene ocho locales en la capital, y la proyección, según Daniela Sánchez, gerente general, es abrir seis a siete propios entre 2010 y 2011. La posibilidad de crecer vía franquicias "es algo que todavía se está definiendo..." En reparto a domicilio, lo primero es abarcar completamente Las Condes", agrega. Fuente, EMOL, 26 de enero de 2010. Sus actuales direcciones:

NOS PUEDES ENCONTRAR EN CUALQUIERA DE NUESTROS LOCALES

<p>ALTO LAS CONDES Av. Kennedy 9001 / Local 3531 Las Condes Santiago</p>	<p>APOQUINDO Apoquindo 3575 Las Condes Santiago</p>	<p>EDIFICIO BIRMAN Sanchez Fontecilla 310 / Local 102-A Las Condes Santiago</p>	<p>COSTANERA CENTER Av. Andrés Bello 2447 / Local 5517 Providencia Santiago</p>
<p>ESCUELA MILITAR Apoquindo 4501 / Local ZA Las Condes Santiago</p>	<p>ISIDORA GOYENECHEA Isidora Goyenechea 2891 Las Condes Santiago</p>	<p>LA CONCEPCION La Concepción 128 / Local 1 Providencia Santiago</p>	<p>LOS MILITARES Los Militares 5890 / Local 3 Las Condes Santiago</p>
	<p>PATIO CENTRO Bandera 101 / Local 10B Santiago Centro Santiago</p>	<p>TORRE PARIS Av. Ricardo Lyon 190 / Local 7 Santiago Centro Santiago</p>	

Como se observa desde 2010 a 2018, pasaron de ocho a diez locales. Sus productos naturales mezclan los vegetales con proteína animal, especialmente carnes blancas. El concepto es "Arma tu Ensalada" con una barra atendida por su personal quien completa el plato según requerimiento del cliente, en base a cierto número de ingredientes, según se pida una ensalada normal o Premium. Los precios van desde \$3.590 a \$4.590 en su versión Premium.

2. Tasty Beat

Sitio web: <http://www.tastybeat.cl/>

Magdalena 181, Local 101-A - Las Condes, Santiago, Región Metropolitana
Restaurante con variado Menú. Sus alternativas de ensalada mezclan lo vegetal con carnes blancas y pescados. Los precios promedian \$4.800 por ensalada, pero tiene una alternativa a \$3.500. Son de 5 a 7 ingredientes, todas incluyen alguna carne, excepto una que es sólo vegetal, pero contiene pastas, y vale \$4.600.

3. Green Equitable

Sitio Web: www.greenequitable.cl

Alonso de Córdova 5320, local 15, Las Condes, Región Metropolitana También ubicados en Suecia 0155, Providencia y Costanera Sur 2730, Local 302, Torre Titanium, Providencia. Se presentan como una cadena mundial, centrada en la sustentabilidad y comida saludable. Ofrecen Sándwiches, Branch, cafetería,

smoothies, y ensaladas. Poseen un sistema de pedidos con Pedidos Ya, con un mínimo de \$4.900, y costo de envío de \$1.500.-Sus ensaladas son Variadas con vegetales y frutos secos, pero sin base nutritiva, y no supera ocho ingredientes.

4. BOA Real Food

Sitio web: www.boasantiago.cl

Tajamar 287, Las Condes. Es un Restaurante, con una amplia gama de productos, desde el desayuno, hasta el almuerzo, además del concepto de Brunch y venta online. Incluye dentro de su menú ensaladas gourmet, con productos exclusivos y refinados, lo que se traduce en precios altos comparados con los competidores en esa línea de productos, con alternativas que van desde los \$6.990 a \$7.900.

5. Natural Salad era un local ubicado en Rosario Norte, que se caracterizaba por su menú abundante y a precios moderados para el sector, por ejemplo, la ensalada costaba \$4.400. Funcionaba con restaurante con mesas para una capacidad total aproximada de 40 personas. Su oferta incluía tanto vegetales como carnes blancas. No explotaba el concepto de pedidos online, platos con poca variedad e ingredientes corrientes.

CAPÍTULO XII: SISTEMA DE CONTROL, CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Hemos visto en capítulos anteriores la descripción de las distintas estrategias a seguir, los objetivos a corto y largo plazo, pero para llevar a cabo un monitoreo y control de la estrategia de la organización en conjunto con todos sus objetivos, es donde nace el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard, es una herramienta de gestión que tiene como objetivo convertir la visión de la organización en un conjunto de acciones concretas. Estas acciones concretas se componen de un conjunto de indicadores, los cuales se dividen en 4 ámbitos:

1. Visión Financiera.
2. Visión Enfoque en el Cliente.
3. Visión Procesos Internos.
4. Visión Aprendizaje y Crecimiento.

Con anterioridad en el planteamiento estratégico hemos definido nuestros factores críticos de éxito y nuestros objetivos. Estos últimos los mediremos en el cuadro de mando integral de la siguiente forma:

The GreenWorld

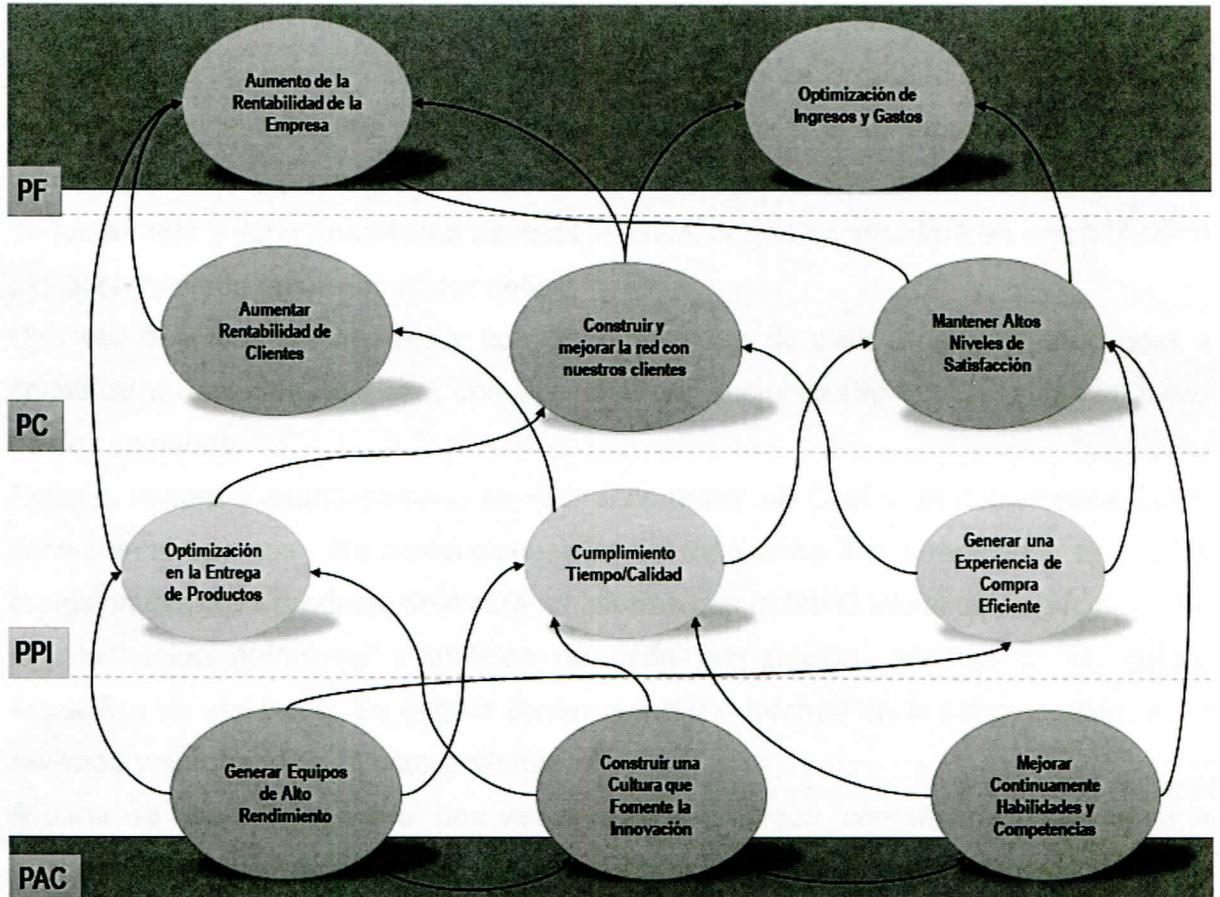
— BALANCED SCORECARD —

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES A MEDIR	TIEMPO DE MEDICIÓN
FINANCIERO	Aumento de la rentabilidad de la empresa	% Márgen Neto de Utilidad	MENSUAL
		% Márgen Bruto de Utilidad	MENSUAL
		% Márgen Operacional	MENSUAL
		% Rentabilidad sobre el patrimonio	MENSUAL
	Optimización de Ingresos y Gastos	\$ Ventas	MENSUAL
		% Disminución Costos Fijos	TRIMESTRAL
		# Nuevas líneas de negocio	TRIMESTRAL
	\$ Costo de Variable Unitario	MENSUAL	
CLIENTE	Mantener altos niveles de satisfacción de clientes	% Encuesta de Satisfacción	TRIMESTRAL
		% Tasa de Delivery fallida.	MENSUAL
	Aumentar la rentabilidad del cliente	\$ Ingresos por Cliente	MENSUAL
		\$ Costo promedio de adquirir nuevos clientes	MENSUAL
	Construir y mejorar la red con nuestros clientes	# Nuevos Clientes	MENSUAL
		% Cuota de Mercado	TRIMESTRAL
		% Ventas por canales digitales	MENSUAL
	% Analisis de sensibilidad RRSS	MENSUAL	
PROCESOS INTERNOS	Generar una experiencia de compra eficiente	% Mejora tiempo promedio preparación	MENSUAL
		% Cumplimiento de comandas (Tiempo)	MENSUAL
	Entregar servicios de Delivery con un alto grado de cumplimiento en tiempo y calidad	% Procesos Optimizados	MENSUAL
		% Mermas	MENSUAL
		% Quiebres de Stock	MENSUAL
APRENDISAJE Y CRECIMIENTO	Construir una cultura que fomente la innovación	# indice de lealtad y compromiso	TRIMESTRAL
		# Ideas nuevas	MENSUAL
	Generar equipos de trabajo de alto rendimiento	% Encuesta de Satisfacción Colaboradores	TRIMESTRAL
		% Rotación	MENSUAL
	Mejorar continuamente las habilidades y competencias de toda la organización	# Horas de entrenamiento	MENSUAL
		% Empleados que cumplen con perfil	TRIMESTRAL

El siguiente esquema debe contar adicionalmente del periodo de evaluación (Diario, Mensual, Trimestral, Anual, etc.) con una meta y un valor actual.

Como el negocio es nuevo se evaluarán todos los indicadores transcurrido un mes de puesta en marcha del negocio y en ese momento se estipularán las metas a conseguir.

Es así como bajo el siguiente mapa estratégico, podemos ver la integración y relación causa efecto, entre los distintos objetivos a través de las perspectivas del BSC.



CAPÍTULO XIII: PLANES DE ACCIÓN

Nuestro plan de acción³⁵ es partir con un período de reuniones de dos semanas, en que se revisará el mismo plan y se elaborarán nuevos planes específicos. En dichas juntas se definirá los aportes definitivos de cada Socio, el tipo de Sociedad que se constituirá, y cada una de las acciones a seguir en adelante, además de afinar ideas de productos, temas adelantados por cada Socio en relación al negocio. Se nombrará un encargado de tomar nota y dejar una minuta de cada reunión, la que se guardará en una biblioteca digital compartida en un Cloud por definir.

Una vez definidos los aportes y con el compromiso de cada Socio, se procederá a constituir la Sociedad, que será una Sociedad por Acciones (SpA). Se estima un plazo de dos semanas.

Entre la tercera y cuarta semana se estima contratar un Chef y un nutricionista, como consultores externos. Se confeccionará un contrato entre The Greenworld SpA y los profesionales cuyo producto final será un informe con el Menú inicial del negocio, y toda la información nutricional y proteica de cada preparación, además de un costeo específico de cada uno. Se espera contar con dicho informe en la semana siete, y ser revisado y aprobado en la octava semana.

A partir de la cuarta semana, una vez creada la empresa, comenzará formalmente la búsqueda del local, no obstante, con información ya aportada por los Socios. Al inicio de esta acción se decidirá la contratación de un corredor de propiedades. Se espera contar con el local en la décima semana, luego de lo cual se haría el Inicio de Actividades ante el Servicio de Impuestos Internos en la semana once. A partir de ese momento se intensificarán los trámites ante el SESMA.

Previamente, desde la semana diez a la doce se cotizará, y licitará el encargo de la remodelación del local, con lo cual se podrá ajustar las estimaciones iniciales de Inversión, si corresponde.

Se espera que la remodelación según plano definido y exigencias del SESMA se inicie en la décimo tercera semana, y termine en la veinte. Paralelamente durante esas

³⁵ Ver carta Gantt en Anexo

mismas semanas se encargarán los trámites relacionados con Patente Comercial, y los permisos que sean necesarios.

Entre las semanas diecisiete y veinte se estima comenzar proceso de selección y contratación de personal de cocina, ayudante de administración y Jefe de local.

A partir de la semana veinte se realizará campaña promocional, y marcha blanca. La semana veinticuatro se haría la inauguración, para lo cual se invitará gente registrada en el período de promociones y marcha blanca, además de alguna autoridad que pueda participar, estimando la apertura de local para la semana veinticinco.

CAPÍTULO XIV: PLAN DE CONTINGENCIA

Objetivos del Plan

El objetivo principal es minimizar los posibles efectos futuros negativos en nuestra empresa por cambios en las condiciones del mercado global, mercado local, reglamentaciones o leyes y en los escenarios en los cuales se realizaron los estudios financieros, ventas, producción y en el cual se estableció nuestra estrategia como empresa y donde se desarrolló el análisis FODA y de Porter.

Lo que debemos obtener al describir este capítulo es identificar estas posibles amenazas y desarrollar planes y procedimientos para mitigar su impacto y darle continuidad a nuestro negocio.

Posibles cambios de Escenarios

Cambios en la economía global que afecte a nuestra economía interna como el valor del dólar, alza en los combustibles o alguna crisis que afecte a las personas en la forma que gastan su dinero.

Cambios en las leyes principalmente en las referentes a los alimentos como fue en su oportunidad la de los sellos negros en los envases o similares.

La situación social que pueda provocar que existan movimientos de masas de personas o protestas, huelgas, tomas, etc., que nos obliguen a cerrar por algún tiempo determinado.

Cambios en la mentalidad y costumbres de los consumidores como fue en su momento de pasar de comida chatarra por el alza de la obesidad de nuestros niños hacia la comida saludable.

Desastres naturales que nos impactaría principalmente en nuestras materias primas, así por ejemplo sequías, heladas, inundaciones, incendios forestales y cualquier incidencia natural o climatológica.

Objetivos Estratégicos

De todos los planes a desarrollar el principal de ellos es aquel que nos permita asegurar 3 puntos esenciales que van de la mano con la estrategia de nuestra empresa. En primera instancia es asegurar la continuidad operacional del negocio. En segunda posición es asegurar la obtención de nuestras materias primas por parte de nuestros proveedores. En tercera posición es asegurar la integridad y buenas condiciones laborales de nuestros colaboradores.

Logrando cumplir con estos 3 pilares generales creemos que seremos capaces de asegurar la implementación de nuestro negocio.

Matriz de Planes y Procedimientos

Escenario	Acción	Necesidades y Recursos	Impacto Operacional
Cambios en la economía	Mantenerse Informado	Mantener una cuenta bancaria o fondo de reserva por contingencia	Aumento de costos del proceso operacional
	Estudios y análisis financieros actualizados	Recursos para estudios	Aumento de precios de materias primas y combustible
Cambio en leyes o políticas	Reunir información	Documentos legales	Disminución de ingresos y multas
	Adecuarse a nuevas leyes	Recursos para modificación de procedimientos	Restricciones o modificaciones en procesos productivos u operaciones
Cambios en la situación social	Seguridad para local y trabajadores	Obtener información de guardias, policías y sistema de alarmas	Disminución de clientela por falta de seguridad y días detenidos por robo
Cambios de mentalidad y costumbres	Reunir información en RRSS	Recursos permanentes para administrar RRSS	Disminución de ventas por cambios de hábitos
	Estudios de nuevas tendencias	Recursos para desarrollar estudios	Desarrollo de nuevos productos
Desastres naturales o climatológicos	Nuevos contratos o convenios	Administrar el stock actualizado	Retrasos en entregas o falta de cumplimiento de pedidos
	Nuevos sectores	Buscar nuevos proveedores	Desabastecimiento de materias primas

CAPÍTULO XV: CONCLUSIONES

Del presente plan de negocios podemos concluir que en la actualidad existe y es necesario contar con una mayor oferta gastronómica, orientada a proporcionar estándares de nutrición adecuada para toda la población.

Los estudios de mercado confirman la creciente necesidad de la población de mejorar aspectos estéticos y de salud.

Por otra parte, el emplazamiento elegido proporciona una buena oportunidad de establecer el negocio, dado el tamaño de mercado y la escasa oferta gastronómica de productos similares al que se quiere proporcionar.

Se puede estimar un crecimiento sostenido del negocio, tomando como base la demanda de mercado, costos e ingresos a percibir, siempre en un marco conservador. Esto conllevaría a llegar a alcanzar límites máximos de producción en plazos cercanos a los 4 a 5 años, generando oportunidades de apertura de nuevos locales o evaluando la modernización y/o ampliación de este.

Es posible generar nuevas líneas de productos que van de la mano con la idea saludable de The Greenworld, tales como: venta de frutos secos, té, infusiones, sopas, cremas, alimentación específica para veganos, celíacos, diabéticos, etc. generando aún mayores ingresos y ofreciendo una oferta variada a la comunidad.

Por otra parte, es posible establecer alianzas con empresas cercanas al sector para la provisión de snacks, desayunos, almuerzos, etc. todos de carácter saludable.

El éxito del negocio está dado por la diferenciación, por lo cual es imperativo velar por las características y/o factores claves de éxitos de la organización, los cuales se sustentan en productos de calidad, balanceados, de una amplia variedad, buen sabor y con estándares de nutrición validados por profesionales de la salud.

Los estudios de macro entorno y micro entorno apuntan a viabilidad y atractivos de carácter medio y las evaluaciones financieras del proyecto indican un TIR de un **45,8%** en una proyección a 5 años, bajo una tasa exigida por los accionistas del negocio que es de un **10,81%**. Asimismo, y bajo la misma tasa de estima un VAN que llega **M\$218.433** con una proyección de aumento del EBITDA desde **M\$28.651** en el año uno, a **M\$91.309** en el quinto año de operación. Esto nos permite confiar en que, dada

una buena gestión del negocio, se pueden lograr rentabilidades y crecimientos atractivos para los inversionistas, aumentando el Valor de la Empresa, lo que será clave para futuras decisiones en beneficio de los accionistas.



ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Encuesta de Mercado	
Medio	Encuesta a través de formulario google
Lugar	Población cercana a inmediaciones de Metro Manquehue
Difusión	Redes Sociales. Facebook (Grupo de Vecinos las Condes), LinkedIn
Universo Total de Encuestados	337

Preguntas



El objetivo de esta encuesta es realizar un sondeo en cuanto a la importancia, presencia y motivación a consumir comida saludable, en horario de almuerzo

*Obligatorio

1.

Indique su género *

Masculino

Femenino

2.

Indique su tramo de edad *

< 18

18 - 29

30 - 39

40 - 49

50 - 59

> 60

3.

¿Cómo describiría ud. su salud actual, tomando en cuenta la forma en la que se alimenta?

Mala

Regular

Buena

Excelente

4.

Dentro de su entorno hogar y laboral ¿Existe oferta en cuanto a alimentación saludable? *

Si

No

No lo sé

5.

¿Cómo evaluaría la oferta existente en cuanto a comida saludable? *

- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente
- No Aplica

6.

¿Cómo evaluaría usted los siguientes aspectos al momento de la compra? *

	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad en la oferta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez en la entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad en la atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.

Si en su entorno hogar o trabajo se presentara una opción de comida saludable ¿Ud. compraría?

- Si
- No
- No lo sé

8.

¿Sigue usted algún tipo de alimentación especial?

	Si	No
Vegetariana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vegana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lacto-Vegetariana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovo-Lacto-Vegetariana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Semi Vegetariana (Incluye ocasionalmente carnes de preferencia blancas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.

¿De las siguientes opciones cuál sería su preferencia al momento de comprar?

	Nula	Baja	Media	Alta
Ensaladas (Vegetales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensaladas (Frutas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jugos de Verduras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jugos de Frutas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.

¿Cuál sería su frecuencia de compra?

	Al menos 1 vez a la semana	2 a 3 veces por semana	Diariamente	Nunca
Ensaladas (Vegetales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensaladas (Frutas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jugos de Verduras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jugos de Frutas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.

¿Cuál es su medio de pago habitual en la hora del almuerzo?

- Efectivo
- Tarjetas Bancarias
- Convenios (Sodexo, Amipass, Cheque Restaurant, etc.,)

12.

¿Cuál es el valor promedio en dinero que usted gasta en su horario de almuerzo?

Tu respuesta _____

13.

¿Compra usted habitualmente alimentos por plataformas digitales?

	Si	No
Pedidos Ya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Glovo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uber Eats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rappi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

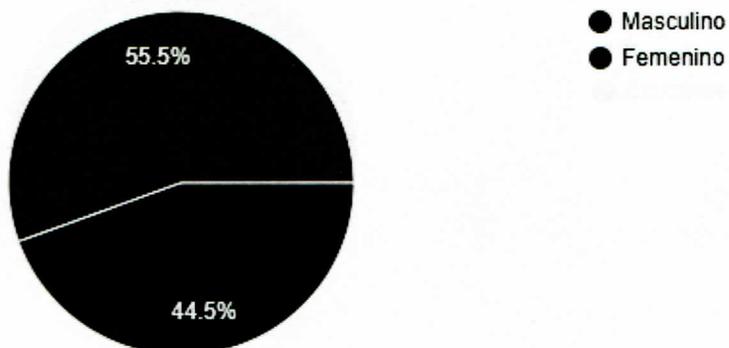
14.

Si le ofrecieran un descuento atractivo, por comprar de manera anticipada su almuerzo ¿Usted lo consideraría?

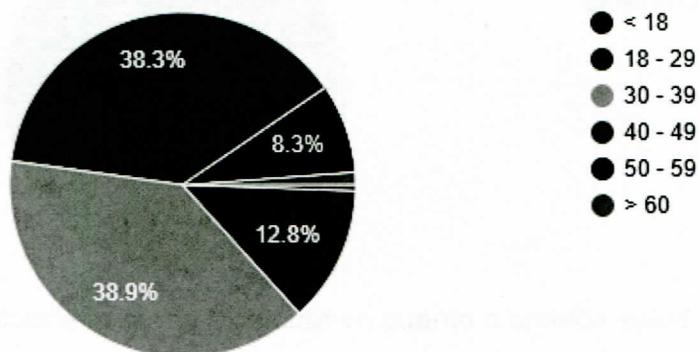
- Si
- No
- No se

Resultados

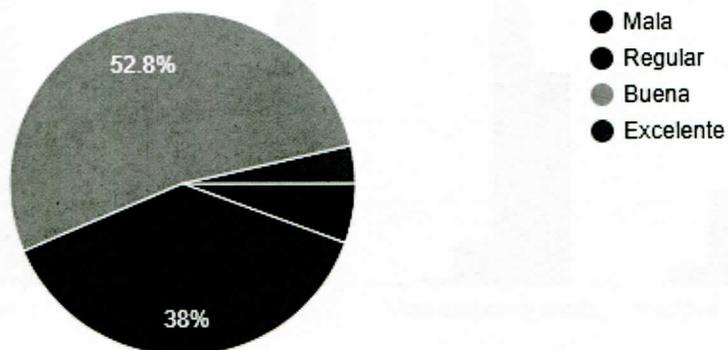
1. Indique su género



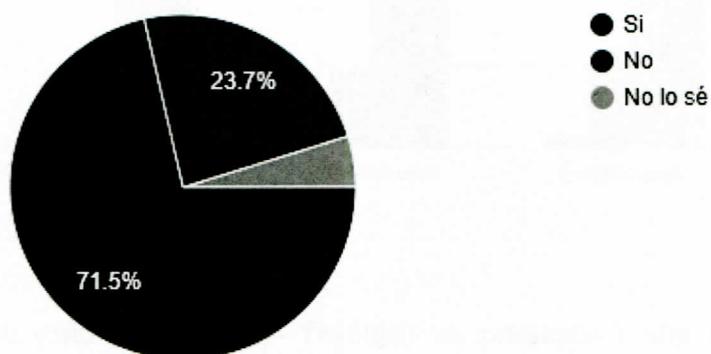
2. Indique su tramo de edad



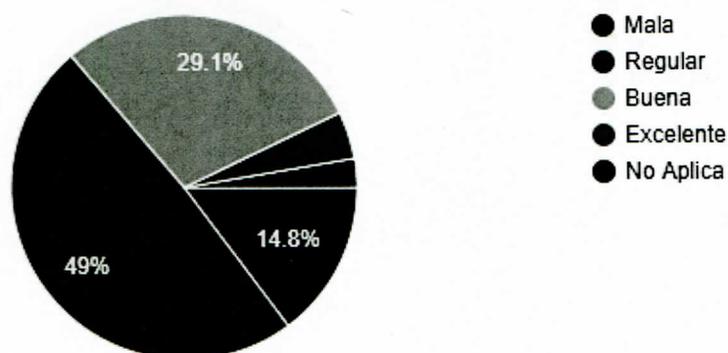
3. ¿Cómo describiría usted su salud actual, tomando en cuenta la forma en la cual se alimenta?



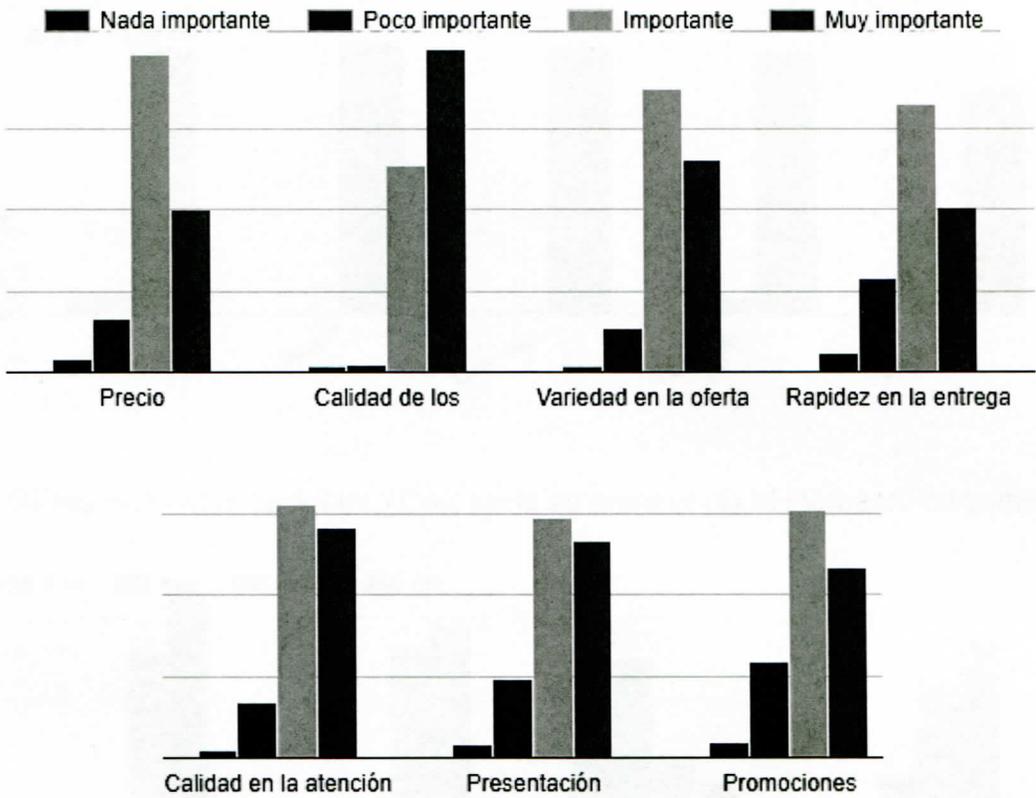
4. Dentro de su entorno (Hogar – Trabajo) ¿Existe oferta en cuanto a alimentación saludable?



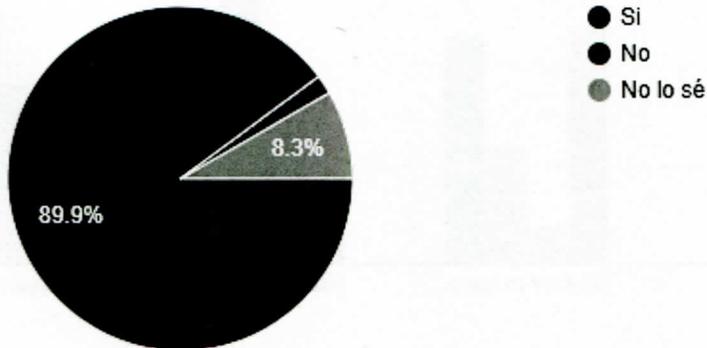
5. ¿Cómo evaluaría la oferta existente en cuanto a comida saludable?



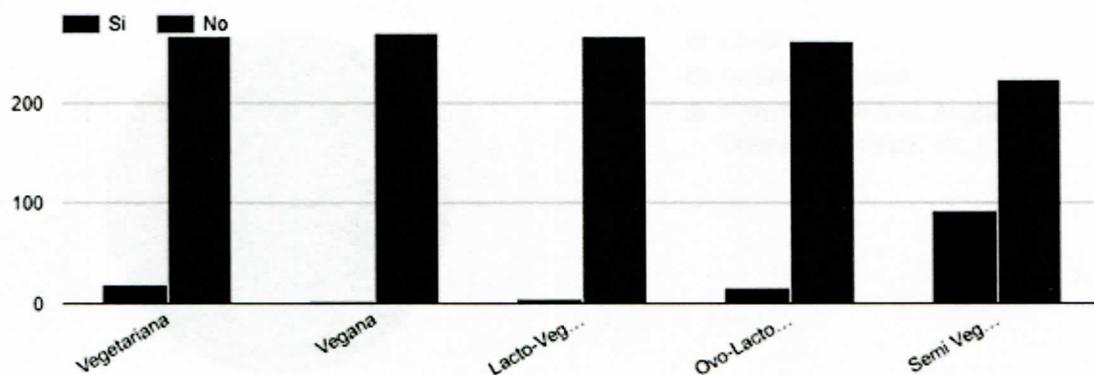
6. ¿Cómo evaluaría usted los siguientes aspectos al momento de la compra?



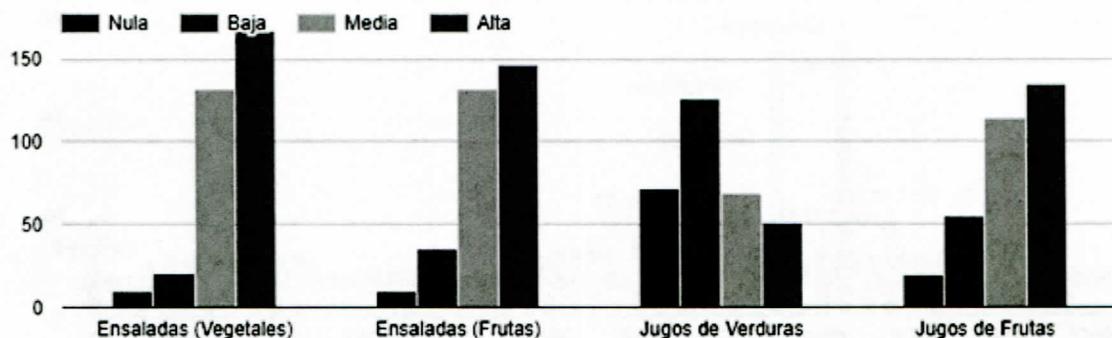
7. Si en su entorno (Hogar – Trabajo) se presentará una opción de comida saludable ¿Usted compraría?



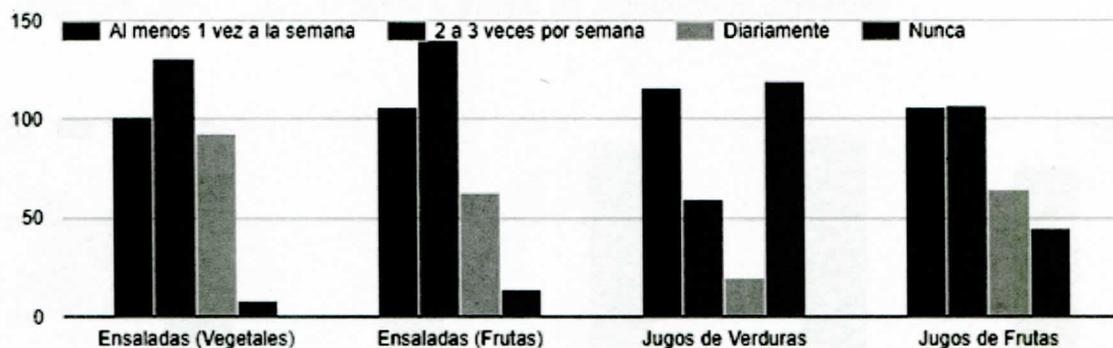
8. ¿Sigue usted algún tipo de alimentación especial?



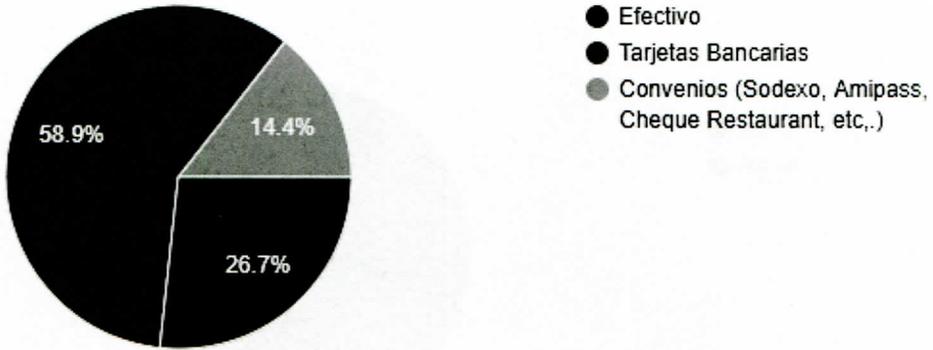
9. De las siguientes opciones ¿Cuál sería su preferencia al momento de comprar?



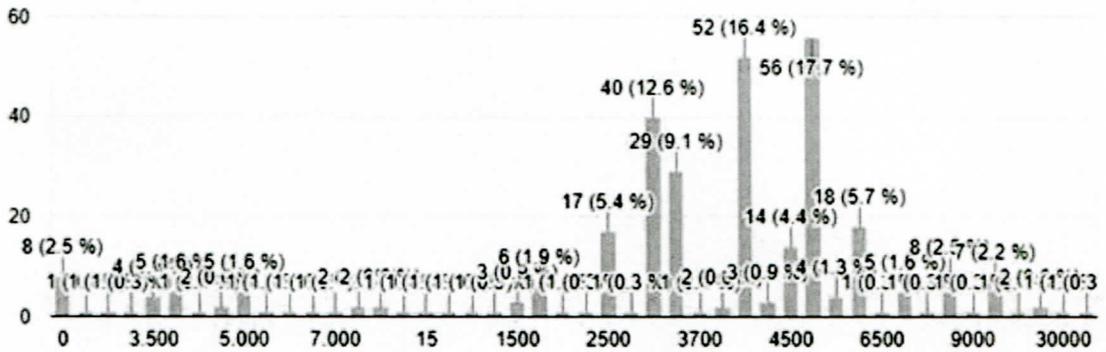
10. ¿Cuál sería su frecuencia de compra?



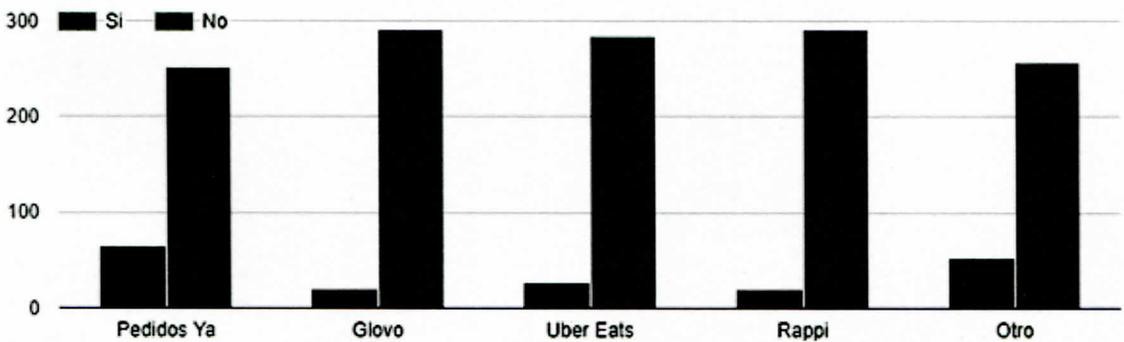
11. ¿Cuál es su medio de pago habitual en la hora de almuerzo?



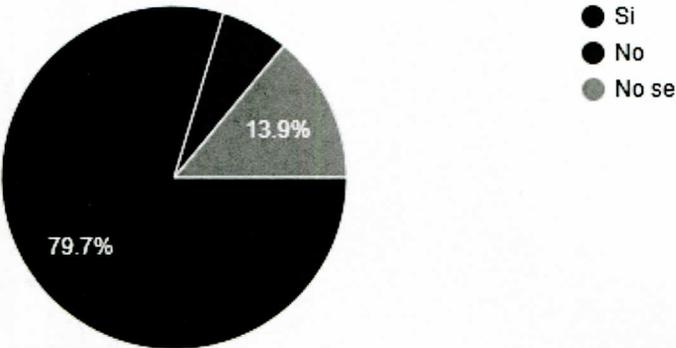
12. ¿Cuál es el valor promedio en dinero que usted gasta en su horario de almuerzo?



13. ¿Compra usted habitualmente a través de plataformas digitales?



14. Si le ofrecieran un descuento atractivo, por comprar de manera anticipada su almuerzo ¿Usted lo consideraría?





Anexo 3: Giro SII

Código	Giro
552090	SERVICIOS DE OTROS ESTABLECIMIENTOS QUE EXPENDEN COMIDAS Y BEBIDAS
521112	ALMACENES MEDIANOS (VENTA DE ALIMENTOS); SUPERMERCADOS, MINIMARKETS
521120	ALMACENES PEQUEÑOS (VENTA DE ALIMENTOS)
154910	ELABORACIÓN DE TE, CAFÉ, INFUSIONES

Fuente: http://www.sii.cl/ayudas/ayudas_por_servicios/1956-codigos-1959.html#15

Anexo 4: Cotización Vehículo de Carga



C25 1.2

Capacidad de carga: 820 kg

Motor: 1,2 litros

Dirección asistida: Sí

Volumen de carga: 4,1 m³

Precio inicial: \$ 4.790.000 + IVA

Bono financiamiento Forum: \$ 600.000

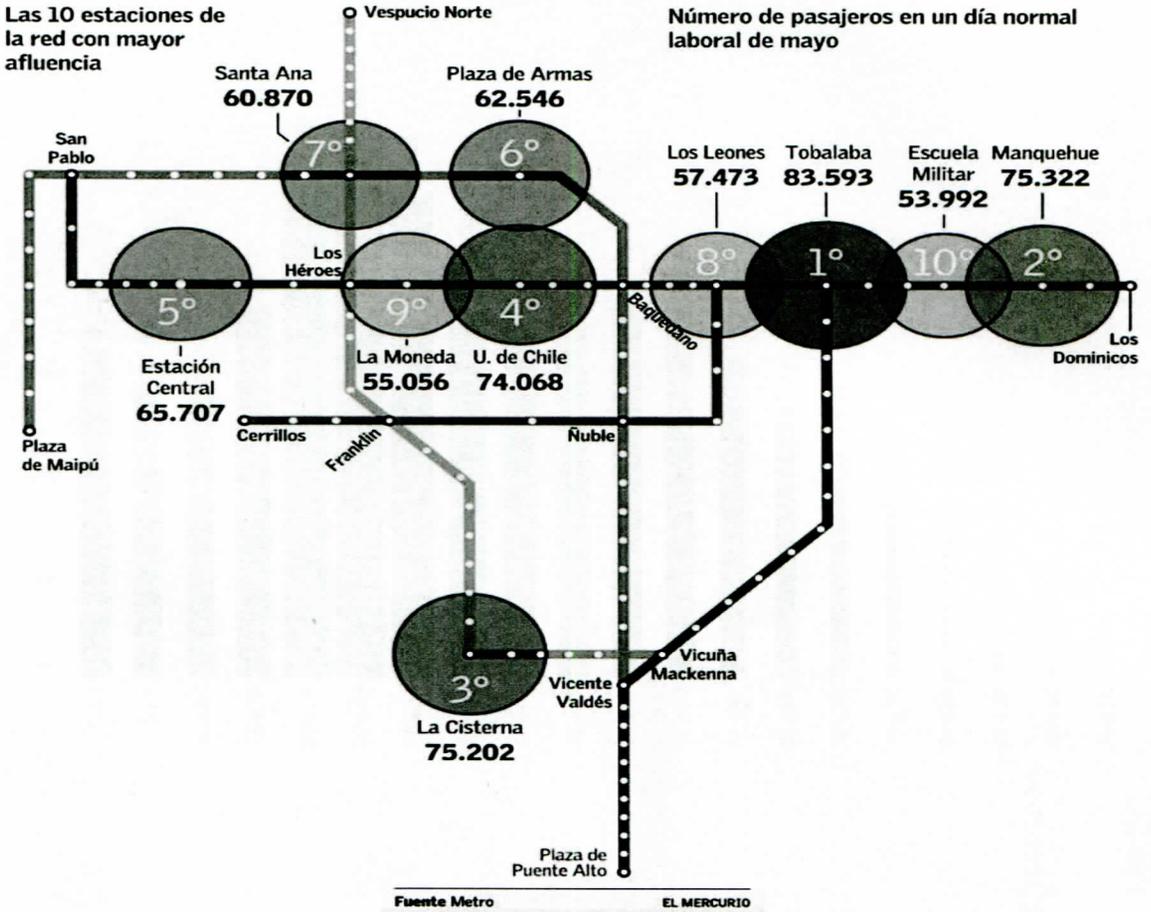
Bono directo: \$ 100.000

PRECIO FINAL: \$ 4.090.000* + IVA

<http://www.dfsk.cl/cargo-van-c25.aspx>

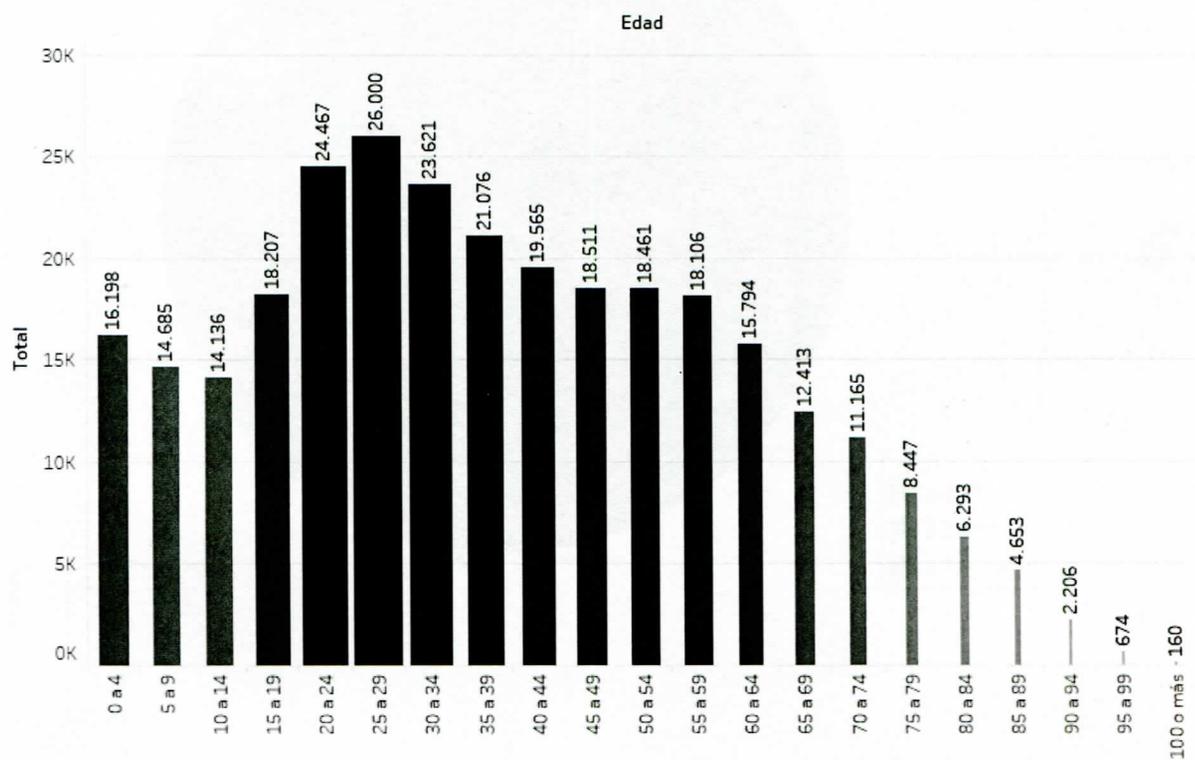
Anexo 5: Estudio Flujo Pasajeros Metro de Santiago

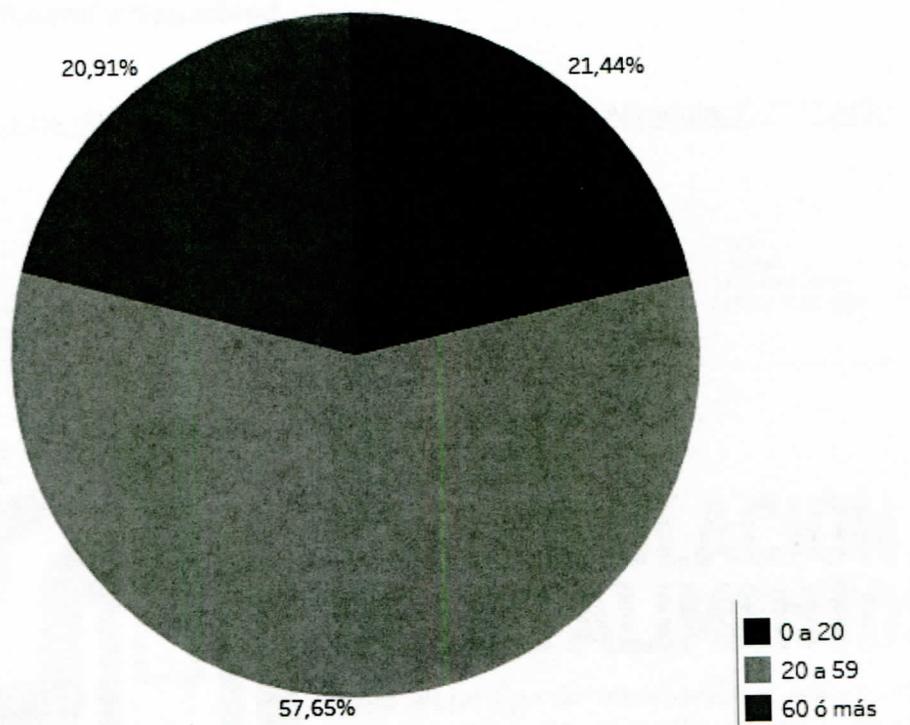
Las cifras de la empresa estatal



Anexo 6: Censo 2017

<http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>





CONTRATOS
ALIMENTOS EN
FORMA SEGURA

INFORMACIÓN PARA NO DEPENDER DE LA IMPORTACION
E IMPORTACION DE ALIMENTOS EN FORMA SEGURA
DE LOS PAISES

Anexo 7: Higiene y Seguridad

http://www.achs.cl/portal/Comunidad/Documents/ficha_Alimentaci%C3%B3n_Segura.pdf

f



TIPO DE FICHA
APRENDE A PREVENIR



TEMA
HIGIENE
Y MANIPULACIÓN
DE LOS ALIMENTOS

PÚBLICO
TRABAJADORES
COMUNIDAD



HIGIENE Y MANIPULACIÓN DE LOS ALIMENTOS

Evita algún tipo de intoxicación o enfermedad por consumir un alimento en mal estado, contaminado o mal preparado.



TIPO DE FICHA
APRENDE A PREVENIR



TEMA
LOCALES
DE VENTA
O CONSUMO

PÚBLICO
TRABAJADORES
COMUNIDAD



COMPRA TUS ALIMENTOS EN FORMA SEGURA

Sólo en lugares establecidos y autorizados por la SEREMI de Salud, que expendan alimentos rotulados y que cuenten con Resolución Sanitaria (claramente visibles en el envase).

**RECOMENDACIONES PARA NO SUFRIR UNA INTOXICACIÓN
O ENFERMEDAD POR CONSUMIR ALIMENTOS EN MAL ESTADO
O CONTAMINADOS**





INTOXICACIÓN ALIMENTARIA

Es una enfermedad que aparece rápidamente después de que las personas comen o beben alimentos contaminados con gérmenes. Con frecuencia, se presenta con cuadros de diarrea o vómito unas cuantas horas después de ser ingeridas.

Anexo 8: Inscripción de Dominio



[DOMINIOS](#) [REGLAMENTACIÓN](#) [CONTROVERSIAS](#)

Inscribe tu dominio:

[Inicio](#) > [Dominios](#)

Tarifas Vigentes

Inscripción y Renovación de dominios:

Tarifas de Inscripción y Renovación

Años de cobertura	Valor en CLP (Pesos Chilenos) 19% IVA incluido	Costo equivalente por año (CLP)
1	\$ 9.950	\$9.950



[Contacto Ventas](#) | [Área de Clientes](#)

[Ayuda Online: Estado de tu Servicio](#)

[WEB HOSTING](#) [SERVIDORES DEDICADOS](#) [OTROS SERVICIOS](#) [EMPRESA HOSTING](#) [ACCESO - AYUDA](#) | [PAGO DE SERVICIOS](#)

Tu plan DE HOSTING indicado Gama Empresa

Estos planes están pensados para empresas de tamaño mediano y proyectos que necesitan mantener sus comunicaciones estables y que una caída de servicios tiene que ser solucionada en muy corto tiempo.

Si manejas entre 30 y 100 cuentas de correos, si tu sitio web es de vital importancia para tu negocio, entonces tienes que elegir un plan de esta gama.

HOSTING PYME
\$159.900 + Iva Anual
[CONTRATAR](#)

MÁS VENDIDO
HOSTING PREMIUM
\$249.900 + Iva Anual
[CONTRATAR](#)

HOSTING ULTRA
\$399.900 + Iva Anual
[CONTRATAR](#)

MÁS VENDIDO

HOSTING PREMIUM

\$249.900 + Iva Anual

CONTRATAR

-  10 GB Espacio
-  Ilimitados Email
-  Transferencia Ilimitada
-  10 Base MySQL
-  10 Parking
-  Clientes por Núcleo: 10

- ▶ Discos SAS en Raid
- ▶ Soporte Premium

Performance: 

> Ver más información

Anexo 9: Servicios Contables, RRHH y Tributarios



AE CONSULTORES SPA
76.909.926-3
GESTION EMPRESARIAL
Valentin Letelier Hro. 1373, Santiago.

COTIZACIÓN

FECHA	03-11-2018
COTIZACIÓN #	2018-0009
CLIENTE ID	
VALIDO HASTA	13-11-2018

CLIENTE

[Proyecto]	Servicio Contable, Recursos Humanos y Tributario.
[Nombre de la Empresa]	The Greenworld SpA
[Dirección]	
[Rut]	
[Contacto]	Raul Acevedo

DESCRIPCIÓN	UNID.	CANT.	PRECIO UNIT	TOTAL
Actividades:				
Declaraciones de IVA Mensual (Incluye balance trimestral)	Gl	1	\$ 85.000	\$ 85.000
Remuneraciones Mensuales (5 personas)	Gl	1	\$ 50.000	\$ 50.000

OBSERVACIONES

Subtotal	\$	135.000
Utilidad		
G.G		
TOTAL EXENTO	\$	135.000

TÉRMINOS Y CONDICIONES

- El cliente debe proporcionar la clave del Sii para las declaraciones mensuales de Iva, así como todos los accesos necesarios para obtener información para los registros contables y balance.
- El valor de las Remuneraciones mensuales indicados en la presente cotización tiene un tope de 5 Trabajadores. Por cada trabajador adicional se debe cancelar \$10.000.
- Mensualmente se le pide al cliente información relacionada con gastos que no esten reflejados en sus libros de compras pero que si representan un gasto para la empresa (Rendiciones de Gastos).
- La Renta anual tiene un valor del promedio de las tres ultimas mensualidades.

El Cliente Proporcionará las Siguietes Partidas

- Claves de Acceso.
- Nomina de trabajadores
- Rendiciones de gastos mensuales.

Anexo 10: Cotización Insumos Biodegradables

Jacqueline Ibarra <jibarra@deandespac.cl>

31 oct. 2018 10:26

para mí ▾

Buenas tardes

Estimado envié imagen y cotización de los artículos solicitados

Quedo atenta a sus comentarios

Saludos

Atte.

Saludos Cordiales

Caupolicán 9930, Quilicura

Santiago, Chile

974771185

223275523

www.deandespac.cl

Jaqueline Ibarra S.
Ejecutiva Comercial

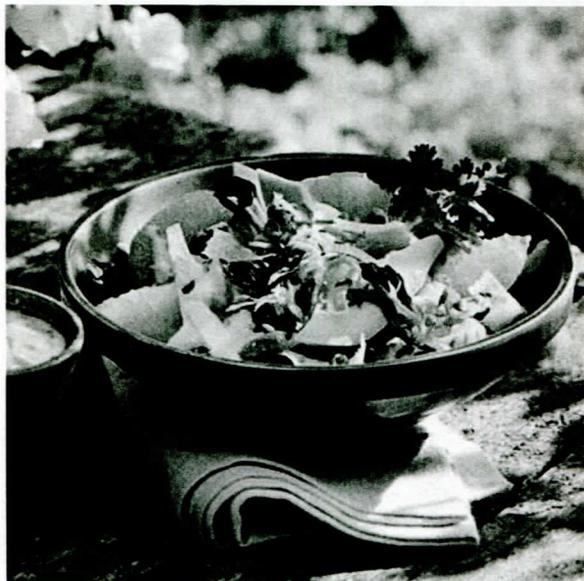


Codigo	Descripción	Unidades	Precio Unitario	Precio Total
0103PP009	Art.Clamshell 500ml	500	\$ 66,9	\$ 33.435
0103PP010	Art.Clamshell 7"x5"	1000	\$ 57,3	\$ 57.320
0103PP011	Art.Clamshell 900ml	250	\$ 95,5	\$ 23.883
0103PP012	Art.Clamshell 34oz	250	\$ 95,5	\$ 23.883
0103PP013	Art.Clamshell 8"x 8"	200	\$ 121,0	\$ 24.200
0103PP014	Art Bowl 1.000 ml	500	\$ 72,7	\$ 36.345
0103PP014	Art plato 23 cm	500	\$ 45,0	\$ 22.500
0103PP015	Art plato division 26 cm	500	\$ 65,0	\$ 32.500
0103PP017	Art plato 18 cm	1000	\$ 38,0	\$ 38.000
0103PP018	Art plato liso 26 cm	500	\$ 65,0	\$ 32.500
	Art tapa lisa 1.000 cc	500	\$ 42,0	\$ 21.000
	art tapa domo 1.000 cc	500	\$ 43,0	\$ 21.500

Anexo 11: Recetas

Muestra de recetas tipo

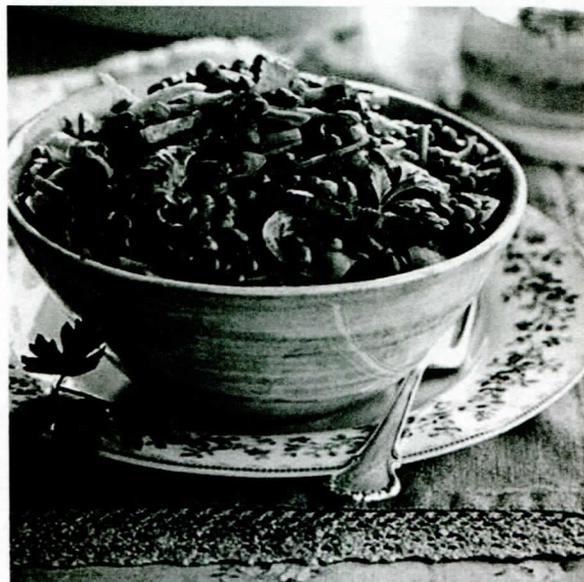
Ensalada de palta y naranjas



INGREDIENTES:

- 3 endibias
- 1 endibia roja
- 3 naranjas medianas
- 2 aguacates al punto
- 30 g de pasas sin hueso
- 1 limón
- 2 cucharadas de aceite de oliva
- 1 yogur desnatado
- 1 ramita de cilantro
- Pimienta y sal

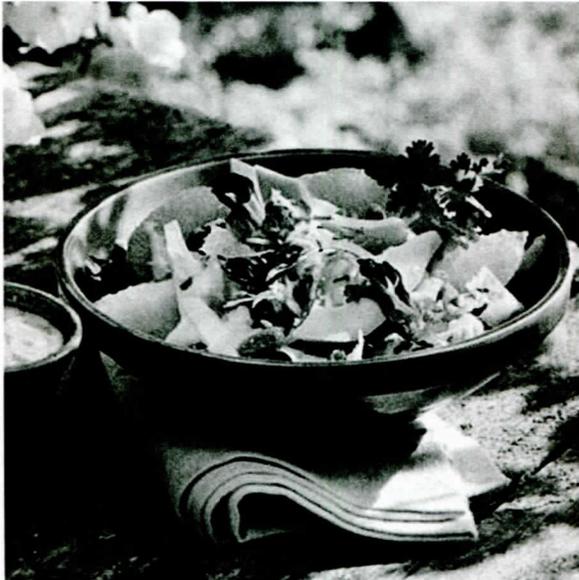
Ensalada de lentejas



INGREDIENTES:

- 320 g de lentejas pardinas cocidas
- 50 g de col
- 50 g de judías verdes
- 1 zanahoria, 1 cebolleta y 2 tomates
- ½ pimiento rojo y 1 amarillo
- 1 limón
- 2 cucharadas de miel
- 1 cucharadita de comino molido
- 2 ramitas de cilantro
- ½ dl de aceite de oliva, sal y pimienta negra

Ensalada de palta y naranjas



INGREDIENTES:

- 3 endibias
- 1 endibia roja
- 3 naranjas medianas
- 2 aguacates al punto
- 30 g de pasas sin hueso
- 1 limón
- 2 cucharadas de aceite de oliva
- 1 yogur desnatado
- 1 ramita de cilantro
- Pimienta y sal

Ensalada de tomate y queso con miel y romero



INGREDIENTES:

- 4 tomates maduros
- 200 g de rúcula
- 100 g de queso curado de oveja
- 25 g de nueces
- 2 ramitas de romero
- 2 cucharadas de miel
- 1 cucharada de vinagre de jerez
- Aceite de oliva, sal y pimienta

Anexo 12: Contrato Tipo para Asesores

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

(Nombre empresa) y (Nombre profesional) En _____ a _____ de _____, ante mí, Notario Público Titular de la _____ Notaría de _____, comparecen: do (ña) _____, de profesión _____, cédula nacional de identidad número _____, en representación de la sociedad _____ compañía industrial (o comercial), ambos domiciliados en _____, comuna de _____ de la ciudad de _____, en adelante "la empresa"; y don (ña) _____, de profesión _____, domiciliado en _____, comuna de _____, ciudad de _____, en adelante "el profesional", y expresan que han convenido en el siguiente contrato de prestación de servicios: PRIMERO: La empresa contrata a don (ña) _____, para que preste servicios de _____, a honorarios, para realizar las siguientes labores _____. Las principales obligaciones del profesional serán) _____

b) _____

c) _____

SEGUNDO: El profesional no tendrá la calidad de dependiente de la empresa, por lo que éste no es un contrato de trabajo. El profesional podrá prestar servicios libremente, en forma independiente o como empleado, en otras empresas o instituciones, en cuanto sea compatible con el presente contrato.

TERCERO: Sin embargo, el profesional acepta las siguientes normas, que deberá respetar a fin de que la prestación de servicios no perturbe la marcha de su empresa:

a) Horario: De (día de la semana) a (día de la semana) de _____ a _____ horas.

b) Lugar de desempeño de las labores: _____

c) _____

CUARTO: Los honorarios serán de \$ _____, por cada _____ y se pagarán de acuerdo con la labor realizada, en la siguiente forma: _____.

El profesional deberá emitir la correspondiente boleta de honorarios profesionales al recibir cada pago. La empresa retendrá el 10% por concepto de impuesto, que ingresará en arcas fiscales. QUINTO: Las partes dejan expresamente establecido que el profesional no tiene derecho a ningún otro pago o beneficio que los honorarios

pactados. Por consiguiente, y por vía de ejemplo, no tiene derecho a cotizaciones previsionales de ningún tipo, ni a vacaciones, desahucio, etcétera. En cuanto a previsión, el profesional queda en libertad para imponer voluntariamente, en la institución profesional que elija, en su caso. Las cotizaciones de su cargo exclusivo.

SEXTO: El presente contrato tendrá una duración de _____ pudiendo desahuciarse por cualquiera de las partes, con un aviso dado a la otra, con un periodo a lo menos de _____ días de anticipación.

SÉPTIMO: Para los efectos de este contrato, las partes fijan su domicilio en la ciudad de _____ y prorrogan la competencia para ante sus tribunales.

En comprobante firman

Anexo 13: Detalle Gasto de Operación y Puesta en Marcha

Concepto	Monto
2 meses de Arriendo (Remodelación)	\$ 8.800.000
Comisión Corredor Propiedades	\$ 4.400.000
Gastos Varios Trámites	\$ 3.000.000
Derecho de Llave	\$ 20.000.000
Gastos Básicos Local	\$ 979.869
Remuneraciones	\$ 870.000
Mat.Prima, Insumos	\$ 400.000
Asesores	\$ 585.000
Total	\$ 39.034.869

Anexo 14: Detalle de Inversiones

Detalle	Valor Bruto	Valor Neto	VU	Dep.Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Refrigerador/Congelador	\$ 1.190	\$ 1.000	48	\$ 21	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ -
Otros Cocina	\$ 1.190	\$ 1.000	24	\$ 42	\$ 500	\$ 500	\$ -	\$ -	\$ -
Utensilios de Cocina	\$ 1.190	\$ 1.000	12	\$ 83	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mobiliario	\$ 3.570	\$ 3.000	36	\$ 83	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ -	\$ -
TV	\$ 357	\$ 300	36	\$ 8	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ -	\$ -
Equipo Musica	\$ 298	\$ 250	36	\$ 7	\$ 83	\$ 83	\$ 83	\$ -	\$ -
Computador	\$ 1.190	\$ 1.000	36	\$ 28	\$ 333	\$ 333	\$ 333	\$ -	\$ -
Impresora	\$ 298	\$ 250	36	\$ 7	\$ 83	\$ 83	\$ 83	\$ -	\$ -
Impresora Cocina	\$ 476	\$ 400	36	\$ 11	\$ 133	\$ 133	\$ 133	\$ -	\$ -
Aire Acondicionado	\$ 1.190	\$ 1.000	48	\$ 21	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ -
Varios	\$ 4.284	\$ 3.600	24	\$ 150	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículo Carga	\$ 5.700	\$ 4.790	48	\$ 100	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ -
Remodelación	\$ 17.850	\$ 15.000	36	\$ 417	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ -	\$ -
	\$ 38.782	\$ 32.590		\$ 978	\$ 11.731	\$ 10.731	\$ 8.431	\$ 1.698	\$ -

Anexo 15: Detalles del EERR AÑO 1

Conceptos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Cap.Max Teórica Diaria	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Medido sobre Capac.Max. Teórica	30%	40%	50%	60%	70%	80%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%
PV Unit Bruto	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100
PV Unit Neto	\$ 4.286	\$ 4.286	\$ 4.286	\$ 4.286	\$ 4.286	\$ 4.286	\$ 4.286	\$ 4.286	\$ 4.286	\$ 4.286	\$ 4.286	\$ 4.286	\$ 4.286
Unid.Diarias Promedio	135	180	225	270	315	360	360	405	450	450	450	450	450
Dias de Venta	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Unidades Venta Mes	2.700	3.600	4.500	5.400	6.300	7.200	7.200	8.100	9.000	9.000	9.000	9.000	81.000
Ingreso Neto M\$	\$ 11.571	\$ 15.429	\$ 19.286	\$ 23.143	\$ 27.000	\$ 30.857	\$ 30.857	\$ 34.714	\$ 38.571	\$ 38.571	\$ 38.571	\$ 38.571	\$ 347.143
Ingreso Bruto M\$	\$ 13.770	\$ 18.360	\$ 22.950	\$ 27.540	\$ 32.130	\$ 36.720	\$ 36.720	\$ 41.310	\$ 45.900	\$ 45.900	\$ 45.900	\$ 45.900	\$ 413.100

Asesorias / Serv.Externos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1
Contabilidad, Impuesto y Nómina	\$135	\$135	\$135	\$540	\$135	\$135	\$135	\$135	\$135	\$135	\$135	\$135	\$2.025
Nutricionista	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$3.600
Prevención de Riesgos	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1.800
	\$585	\$585	\$585	\$990	\$585	\$585	\$585	\$585	\$585	\$585	\$585	\$585	\$7.425

Sueldos Fijos	Cant.	Sdo.Liq Pact.	Costo Empr.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1
Maestro de Cocina	3	\$400	\$500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$18.000
Ayudante Cocina	1	\$240	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$3.600
Cajero/Administrador	1	\$568	\$710	\$710	\$710	\$710	\$710	\$710	\$710	\$710	\$710	\$710	\$710	\$710	\$710	\$8.520
Bonos/Aguinaldos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$750
Total Remuneración Fija		\$0	\$0	\$2.510	\$2.510	\$2.760	\$2.510	\$2.510	\$2.510	\$2.510	\$2.510	\$2.760	\$2.510	\$2.510	\$2.510	\$30.870
Sueldo Variable 5 % sobre Ventas Netas				\$579	\$771	\$964	\$1.157	\$1.350	\$1.543	\$1.543	\$1.736	\$1.929	\$1.929	\$1.929	\$1.929	\$17.357
Costo Empresa TOTAL				\$3.089	\$3.281	\$3.724	\$3.667	\$3.860	\$4.053	\$4.053	\$4.246	\$4.689	\$4.439	\$4.439	\$4.689	\$46.227

Anexo 16: Parámetros Proyección EERR 5 Años

	Parámetros y Supuestos para Proyección				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Venta Público	\$5.100	\$5.100	\$5.177	\$5.280	\$5.386
Crecimiento Precio		0,0%	1,5%	2,0%	2,0%
Cantidad Mensual	9.000	9.180	9.455	9.834	9.932
Crecimiento Producción		2,0%	3,0%	4,0%	1,0%
Capacidad Prod.Teórica Máx (día)	450	459	473	492	497
Capacidad Prod.Teórica Máx (anual)	108.000	110.160	113.465	118.003	119.183
Crecimiento de Ventas Esperado		10%	10%	10%	5%
Venta Unidades Promedio (día)	338	371	408	449	472
Venta Unidades (anual)	81.000	89.100	98.010	107.811	113.202
Estimación Capacidad Real (anual)	75%	81%	86%	91%	95%
Ventas M\$ Proyectadas (brutas)	\$413.100	\$454.410	\$507.349	\$569.245	\$609.662
Ventas M\$ Proyectadas (netas)	\$347.143	\$381.857	\$426.344	\$478.357	\$512.321
IPC		3%	3%	3%	3%
Impto a la renta	27%	27%	27%	27%	27%

El crecimiento de la producción supone un mayor rendimiento en el tiempo a través de optimización, sin embargo, no es infinita puesto que hay una restricción física del espacio de trabajo.

El incremento en las ventas supone que a partir del segundo año se incrementarán las ventas, al menos durante 3 períodos, luego crece menos ya que afecta la restricción física. El supuesto del aumento de las ventas se basa en que la inversión en estrategias de marketing se consolidará en este período.

Anexo 17: Detalle Flujo de Caja AÑO 1

Detalle de Flujo de Caja													
Flujo Ingreso	P0	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Aporte Capital	125.000.000												
DDPP	0	10.911.818	6.549.767	3.275.879	1.568.786	1.680.188	3.050.510	6.110.889	9.230.476	13.656.183	19.739.280	25.836.976	
Intereses Ganados	0	32.735	19.649	9.828	4.706	5.041	9.152	18.333	27.691	40.969	59.218	77.511	
30 dias T.Credito		3.442.500	4.590.000	5.737.500	6.885.000	8.032.500	9.180.000	9.180.000	10.327.500	11.475.000	11.475.000	11.475.000	11.475.000
5 dias T.Debito		1.225.530	1.634.040	2.042.550	2.451.060	2.859.570	3.268.080	3.268.080	3.676.590	4.085.100	4.085.100	4.085.100	
5 dias Apps		1.982.880	2.643.840	3.304.800	3.965.760	4.626.720	5.287.680	5.287.680	5.948.640	6.609.600	6.609.600	6.609.600	6.609.600
30 dias Sodexo		4.902.120	6.127.650	7.353.180	8.578.710	9.804.240	9.804.240	11.029.770	12.255.300	12.255.300	12.255.300	12.255.300	
al dia Efectivo		8.344.620	27.496.093	27.710.956	29.017.247	31.895.012	36.596.769	39.779.662	45.630.761	53.349.708	59.597.152	65.698.498	71.814.487
Subtotal Ingresos	125.000.000	8.344.620	27.496.093	27.710.956	29.017.247	31.895.012	36.596.769	39.779.662	45.630.761	53.349.708	59.597.152	65.698.498	71.814.487

Flujo Egresos	P0	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ira (D-C)		-8.700.100	-51.000	57.679	1.139.186	1.555.693	1.972.200	2.350.707	2.115.107	2.805.214	3.221.721	2.948.121	2.910.121
PPM		115.714	154.286	154.286	192.857	231.429	270.000	308.571	308.571	347.143	385.714	385.714	385.714
Caja Chica		1.500.000											
GOPM	3.000.000												
Remuneraciones	870.000	3.088.571	3.281.429	3.724.286	3.667.143	3.860.000	4.052.857	4.052.857	4.245.714	4.688.571	4.438.571	4.438.571	4.688.571
Comisiones		449.804	599.739	749.673	899.608	1.049.543	1.199.477	1.199.477	1.349.412	1.499.346	1.499.346	1.499.346	1.499.346
Hon.Asesores	585.000	585.000	585.000	585.000	585.000	990.000	585.000	585.000	585.000	585.000	585.000	585.000	585.000
Materia Prima	400.000	5.140.800	6.854.400	8.568.000	10.281.600	11.995.200	13.708.800	13.708.800	15.422.400	17.136.000	17.136.000	17.136.000	17.136.000
Empaques		675.000	900.000	1.125.000	1.350.000	1.575.000	1.800.000	1.800.000	2.025.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000
Ariendo Propiedad	8.800.000	5.236.000	5.236.000	5.236.000	5.236.000	5.236.000	5.236.000	5.236.000	5.236.000	5.236.000	5.236.000	5.236.000	5.236.000
Gar. Arr.Prop.Neta													
Comision Arr.Prop	4.400.000												
Gastos Varios	979.869	2.449.672	1.445.450	1.695.450	1.445.450	1.445.450	1.783.450	1.445.450	1.445.450	1.445.450	1.445.450	1.445.450	1.683.450
Plan Mkt		6.245.500	6.745.500	2.580.500	2.580.500	2.580.500	2.580.500	2.580.500	2.580.500	2.580.500	2.580.500	2.580.500	2.580.500
Gastos Bancarios		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
DDPP		10.911.818	6.549.767	3.275.879	1.568.786	1.680.188	3.050.510	6.110.889	9.230.476	13.656.183	19.739.280	25.836.976	31.589.306
Derecho de Llaves	20.000.000												
Inversiones	32.590.000												
Subtotal Egresos	71.624.869	27.582.064	32.291.998	27.781.752	28.976.110	32.229.002	36.268.794	39.408.252	44.573.631	52.259.408	58.547.583	64.371.679	70.612.010

Saldo Mes	53.375.131	-19.237.444	-4.795.905	-70.796	41.137	-333.990	327.974	371.410	1.057.130	1.090.300	1.049.568	1.326.818	1.202.477
Disponible Banco	53.375.131	34.137.687	29.341.782	29.270.986	29.312.123	28.978.133	29.306.107	29.677.517	30.734.648	31.824.947	32.874.516	34.201.334	35.403.811

Anexo 18: Punto de Equilibrio

Análisis Punto de Equilibrio

Año 1

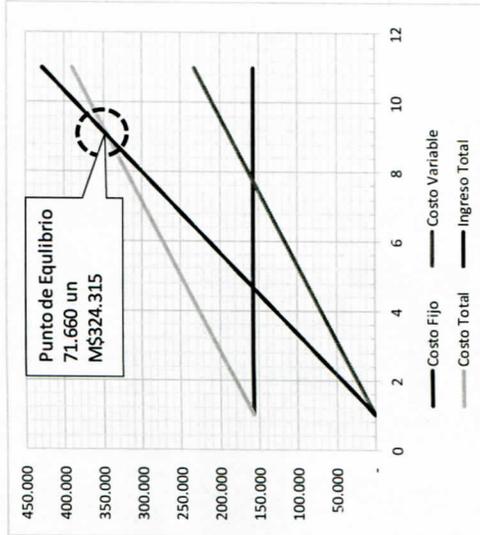
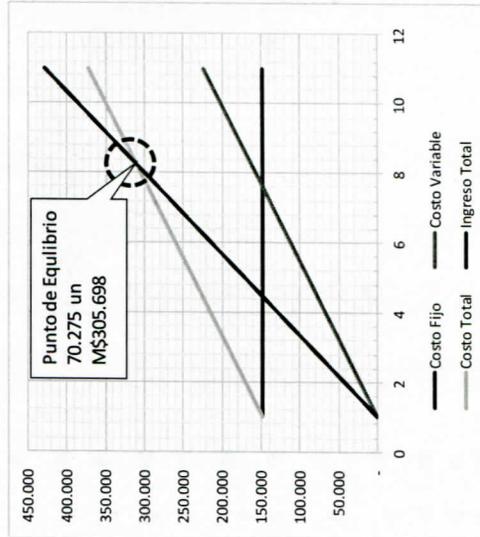
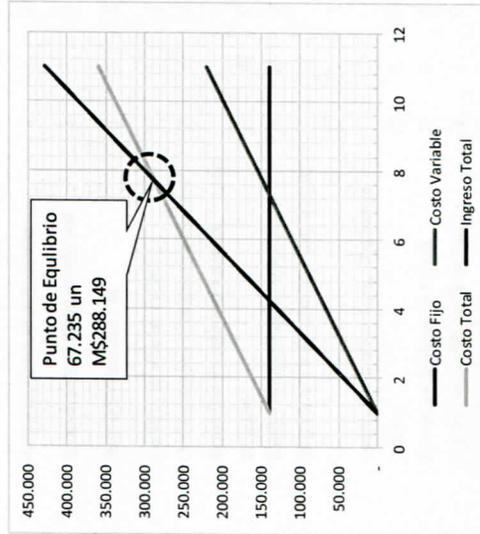
Unidades	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Ingreso Total	Margen
-	139.945	-	139.945	-	-139.945
10.000	139.945	22.043	161.988	42.857	-119.131
20.000	139.945	44.086	184.030	85.714	-98.316
30.000	139.945	66.128	206.073	128.571	-77.502
40.000	139.945	88.171	228.116	171.429	-56.688
50.000	139.945	110.214	250.159	214.286	-35.873
60.000	139.945	132.257	272.202	257.143	-15.059
70.000	139.945	154.300	294.245	300.000	5.756
80.000	139.945	176.342	316.287	342.857	26.570
90.000	139.945	198.385	338.330	385.714	47.384
100.000	139.945	220.428	360.373	428.571	68.199

Año 3

Unidades	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Ingreso Total	Margen
-	148.467	-	148.467	-	-148.467
10.000	148.467	22.373	170.841	42.857	-127.984
20.000	148.467	44.747	193.214	85.714	-107.500
30.000	148.467	67.120	215.588	128.571	-87.016
40.000	148.467	89.494	237.961	171.429	-66.533
50.000	148.467	111.867	260.335	214.286	-46.049
60.000	148.467	134.241	282.708	257.143	-25.565
70.000	148.467	156.614	305.082	300.000	-5.082
80.000	148.467	178.988	327.455	342.857	15.402
90.000	148.467	201.361	349.829	385.714	35.886
100.000	148.467	223.734	372.202	428.571	56.369

Año 5

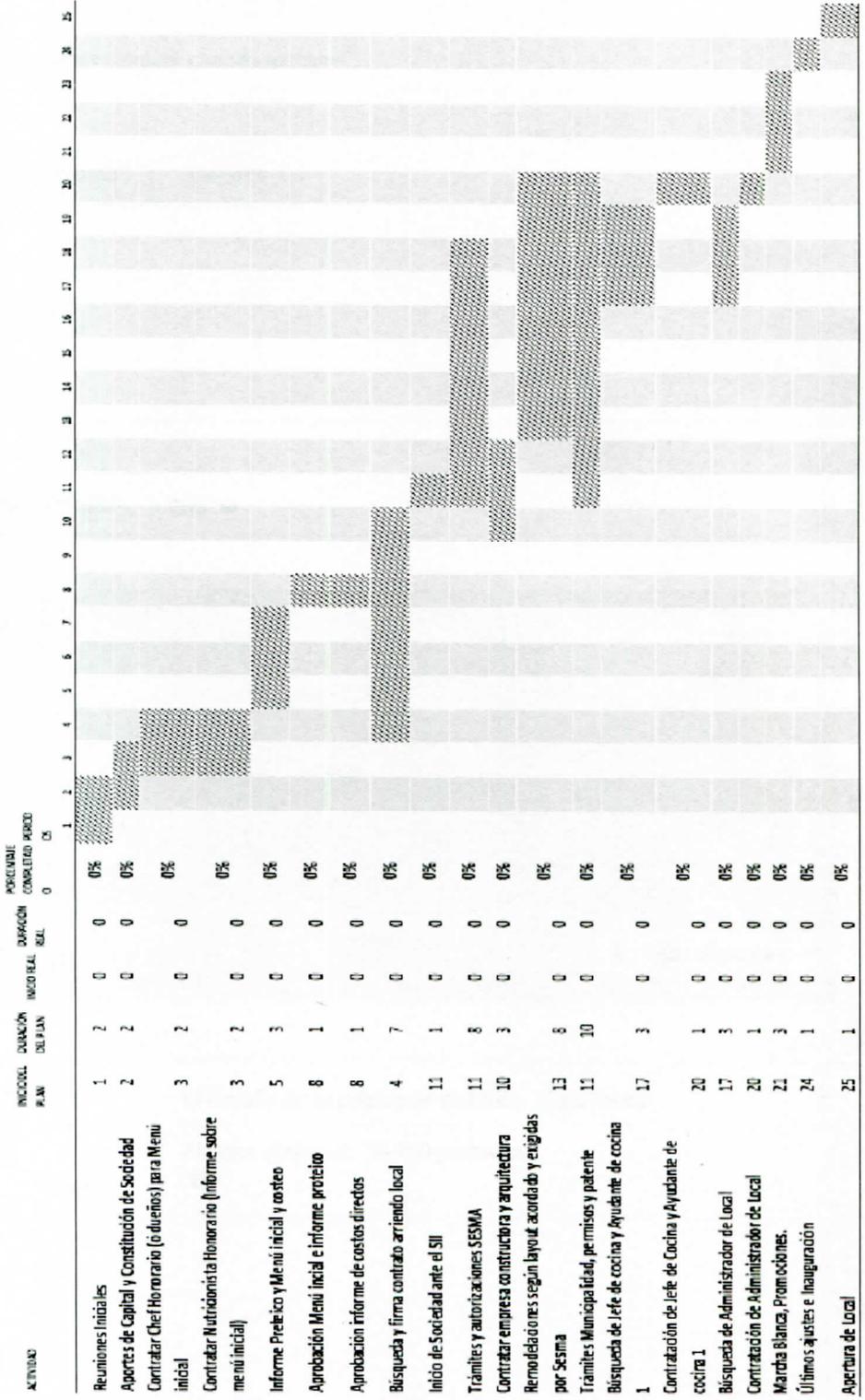
Unidades	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Ingreso Total	Margen
-	157.509	-	157.509	-	-157.509
10.000	157.509	23.277	180.786	42.857	-137.929
20.000	157.509	46.555	204.064	85.714	-118.350
30.000	157.509	69.832	227.341	128.571	-98.770
40.000	157.509	93.109	250.619	171.429	-79.190
50.000	157.509	116.387	273.896	214.286	-59.610
60.000	157.509	139.664	297.173	257.143	-40.030
70.000	157.509	162.941	320.451	300.000	-20.451
80.000	157.509	186.219	343.728	342.857	-8.71
90.000	157.509	209.496	367.005	385.714	18.709
100.000	157.509	232.773	390.283	428.571	38.289



Anexo 19: Carta Gantt

Plan de acción

Revisión: febrero



Anexo 20: Ejemplo Campaña Marketing Facebook

Asegúrate de guardar los cambios cuando termines.

Sexo ⓘ

Todos

Hombres

Mujeres

Edad ⓘ

18 ▼

-

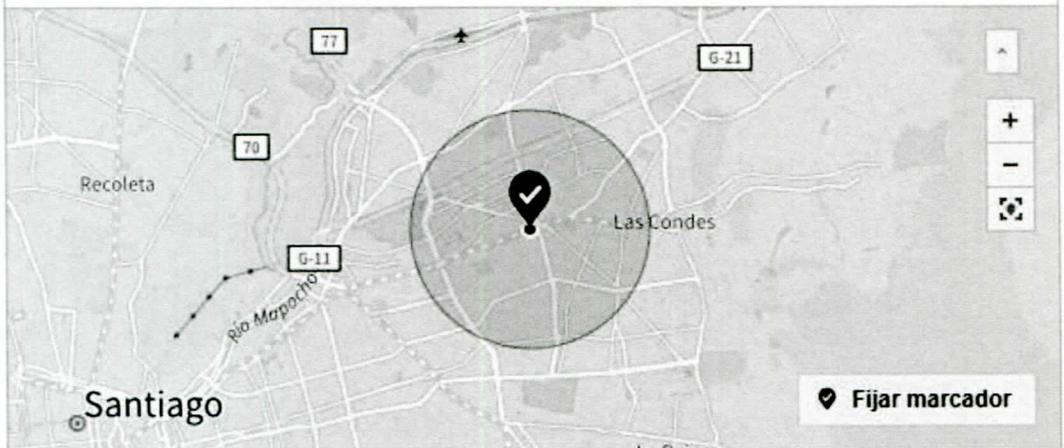
45 ▼

Lugares ⓘ

Chile

📍 (-33.4090, -70.5685) + 2km ▼

manquehue



Específico

Amplio

El tamaño de tu público es definido. ¡Bien hecho!

Alcance potencial: 96.000 personas



PRESUPUESTO Y DURACIÓN

Presupuesto total ⓘ

150000 CLP



Alcance estimado ⓘ

5.200 - 17.000 personas al día

de 62.000

Limita el público o aumenta el presupuesto para llegar a las personas que te importan.

Duración ⓘ

1 día

7 días

14 días

Publicar este anuncio hasta el

 7/2/2019

Anexo 21: Formulario Resolución Sanitaria



Ministerio de
Salud

Gobierno de Chile

AUTORIDAD SANITARIA DIGITAL

REGISTRO DE USUARIO

Razon Social / Nombre Completo :	<input type="text"/>
Rut:	<input type="text" value="ej: 12345678-9"/>
Dirección:	<input type="text"/>
Región:	<input type="text" value="Seleccione"/>
Comuna	<input type="text" value="Seleccione"/>
Teléfono:	<input type="text"/>
Email:	<input type="text"/>

SI TIENE REPRESENTANTE LEGAL

Rut representante:	<input type="text" value="ej: 12345678-9"/>
Nombre del representante:	<input type="text"/>
Dirección representante :	<input type="text"/>
Región:	<input type="text" value="Seleccione"/>
Comuna	<input type="text" value="Seleccione"/>
Teléfono representante:	<input type="text"/>



Pago anual

- ✓ Panel de administración
- ✓ Soporte en línea
- ✓ Boletas electrónicas*
- ✓ Gestión de productos, mesas y pedidos
- ✓ Interfaz de venta online
- ✓ Acceso a plantillas personalizadas
- ✓ Primer mes gratuito

\$300.000 anualmente

Ahorro de dos meses

Boletas electrónicas tienen un costo adicional mensual desde los \$5.000

Prueba Gratis Ahora

M delivery Nicolas Jara

PRODUCTOS

+ Nueva Categoría | Completos | Sándwich | Papas Fritas | Bebidas | Chorrillanas | Ensalada Premium

+

NUEVO PRODUCTO

#A001 Activo

Sándwich
ENSALADA PREM...

12:00:00 - 20:00:00
\$6000

Inspector

Fecha de creación
14 Enero, 2019

Detalle del Producto
Ensalada Premium Tomate Queso
A001
▪ Sándwich
▪ 12:00 - 20:00
\$ 6000

Descripción
INGREDIENTES: 4 tomates maduros 200 g de rúcula 100 g de queso curado de oveja 25 g de nueces 2 ramitas de romero 2 cucharadas de miel 1 cucharada de vinagre de jerez Aceite de oliva, sal y pimienta

Desactivar

Ingresar nuevo pedido

Nombre: **Juan Perez** Dirección de envío: **Lyon 222**
 Teléfono: **+56 9 7877 9355**

Medio de pago: **Efectivo**

Ingresar el origen del pedido

LOCAL
TELEFONO
FACEBOOK
WHATSAPP
USERBATS
REDUCEVIA
MAPPI
OTRO

Detalle pedido

A001. Ensalada Premium Tomate Queso	- x1 +	X
-------------------------------------	--------	---

Total: \$6000

M delivery Nicolas Jara

CreaComida...

- Resumen
- Productos
- Pedidos
- Mesas
- Personal
- Apariencia
- Publicidad
- Boletas Electrónicas

HOY | AYER | SEMANA | MES | TODOS

Todos |
 Pendientes ¹ |
 En Cocina ⁰ |
 En Camino ⁰ |
 Recibidos ⁰ |
 Anulados ⁰

14 Ene #3962

Pendiente

En cocina

En camino

Recibido

...
Ver más

1

Fecha de entrega
14 Enero del 2019

Boleta
No Emite

Nombre
Juan Perez

N° Pedido
#3962

Dirección
Lyon 222

Teléfono
+56978779355

Correo electrónico
No ingresado

Hora de ingreso
15:01 hrs

Repartidor
No asignado

Entrega estimada
A las 15:16 hrs

Estado
Pendiente

Medio de pago
Efectivo

Origen
Local

Comentario
.

Detalle
A001. Ensalada Premium Tomate Queso x1

M delivery

🔍
🔔
🏠
👤
Nicolas Jara

Crea Comida...

Resumen

Productos

Pedidos

Mesas

Personal

Apariencia

Publicidad

Boletas Electrónicas

+

HOY
AYER
SEMANA
MES
TODOS

Todos
Pendientes 1
En Cocina 0
En Camino 0
Recibidos 0
Anulados 0

14 Ene

#3962

✓
Pendiente

✓
En cocina

✓
En camino

✓
Recibido

⋮
Ver más

Fecha de entrega
14 Enero del 2019

Nombre
Juan Perez

Dirección
Lyon 222

Correo electrónico
No ingresado

Boleta
No Emitida

N° Pedido
#3962

Teléfono
+56978779355

Hora de ingreso
15:01 hrs

Entrega estimada
A las 15:10 hrs

Medio de pago
Efectivo

Repartidor
No asignado

Estado
● Pendiente

Origen
Local

Comentario
.

Detalle
A001. Ensalada Premium Tomate Queso x1

Anexo 23: Betas Demodarán 2018

Industry Name	Industrias	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity
Restaurant/Dining	Restaurante / Comedor	81	0.85	32.21%	14.99%	0.68	1.85%	0.7	0.422	48.41%
Advertising	Publicidad	40	1.15	73.87%	6.38%	0.74	5.80%	0.78	0.631	80.95%
Aerospace/Defense	Aeroespacial	87	1.08	18.46%	11.59%	0.95	4.33%	0.99	0.4893	49.06%
Air Transport	Transporte aéreo	17	1.01	71.00%	24.57%	0.66	2.67%	0.67	0.4148	40.20%
Apparel	Vestir	51	1.02	34.18%	10.35%	0.81	5.16%	0.85	0.4998	59.71%
Auto & Truck	Auto y camión	18	1.2	148.09%	8.15%	0.56	4.88%	0.59	0.6051	38.59%
Auto Parts	Piezas de automóviles	62	1.04	28.30%	7.71%	0.85	7.19%	0.92	0.5423	56.74%
Bank (Money Center)	Banco (Money Center)	11	0.64	157.26%	27.31%	0.29	9.94%	0.32	0.1462	33.37%
Banks (Regional)	Bancos (regionales)	612	0.5	58.68%	25.57%	0.35	10.04%	0.39	0.1809	32.08%
Beverage (Alcoholic)	Bebida (alcohólica)	28	1.33	26.14%	10.12%	1.11	1.20%	1.12	0.5387	50.14%
Beverage (Soft)	Bebida (suave)	35	0.7	23.06%	6.41%	0.6	4.46%	0.63	0.585	45.33%
Broadcasting	Radiodifusión	27	1.12	112.17%	17.18%	0.6	7.16%	0.65	0.4085	52.30%
Brokerage & Investment Banking	Banca de inversiones y corretaje	42	1.24	219.92%	14.56%	0.46	14.84%	0.54	0.4586	42.48%
Building Materials	Materiales de construcción	39	1.11	21.46%	23.34%	0.95	3.30%	0.99	0.3135	41.01%
Business & Consumer Services	Servicios para negocios y consumidores	169	1.17	27.44%	11.09%	0.97	3.94%	1.01	0.5442	49.45%
Cable TV	Televisión por cable	14	0.92	53.05%	22.23%	0.66	1.67%	0.67	0.4154	36.33%
Chemical (Basic)	Químico (Básico)	38	1.2	41.28%	9.76%	0.91	5.52%	0.96	0.5297	59.39%
Chemical (Diversified)	Químico (diversificado)	7	2.03	27.19%	11.66%	1.69	6.07%	1.79	0.3952	68.62%
Chemical (Specialty)	Químico (Especialidad)	99	1.11	29.00%	9.64%	0.91	3.71%	0.95	0.4598	59.69%
Coal & Related Energy	Carbón y energía relacionada	30	1.25	45.41%	4.94%	0.93	10.94%	1.04	0.593	90.61%
Computer Services	Servicios informáticos	111	1.1	30.83%	9.40%	0.89	5.49%	0.94	0.5432	48.53%
Computers/Peripherals	Computadoras / Periféricos	58	1.01	18.17%	5.03%	0.89	4.44%	0.93	0.5296	61.38%
Construction Supplies	Materiales de construcción	49	1.12	32.47%	17.36%	0.9	5.64%	0.95	0.3347	45.67%
Diversified	Diversificado	24	1.19	32.49%	12.09%	0.96	5.48%	1.01	0.437	26.82%
Drugs (Biotechnology)	Drogas (Biotecnología)	459	1.44	15.83%	1.36%	1.29	5.27%	1.36	0.5569	94.78%
Drugs (Pharmaceutical)	Drogas (Farmacéutica)	185	1.21	14.63%	2.11%	1.09	3.65%	1.13	0.5754	85.70%

Anexo 24: Cotización Servicios Prevención de Riesgos

Servicios de Asesorías en gestión de la SSO

Cotización de Servicios Empresa Nueva

COTIZACION
A-550/2018

Atendiendo su amable solicitud estamos enviando cotización de los servicios requeridos requeridos, para nosotros es un placer poner r compañía a su servicio.

NIT	CLIENTE	CONTACTO	FECHA	CIUDAD
	Raúl Acevedo Soulat	Raúl Acevedo Soulat	14-ene-2019	Santiago
TELEFONO	DIRECCION	E-MAIL	DESCUENTO	T. PAGO
	Av A. Vespucio 2150, Quilicura	racevedo@gmail.com	10%	CONTADO

ITEM	CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
1	ERIOHS	Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad	1	1	\$350.000	\$350.000
2	EIODI	ODI (Incluye capacitación, inducción, registro)	1	1	\$150.000	\$150.000
3	ECPHS	CPHS (Creación, formación y documentación legal)	1	1	\$300.000	\$300.000
4	EMIPER	Elaboración de Matriz de Riesgos	1	1	\$450.000	\$450.000
5	EMPGE	Plan de Emergencia (documento y legalización)	1	1	\$450.000	\$450.000
6	EMPGE1	Plan de Emergencia (documento, legalización y simulacro)	1	1	\$550.000	\$550.000
7	EINFE	Informe estadístico	1	1	\$120.000	\$120.000
8	EPTOP	Procedimiento de uso de EPP (inducción y Formatos de entrega)	1	1	\$120.000	\$120.000
9	EPAGF	Procedimiento de Accidentes graves y fatales y capacitación	1	1	\$180.000	\$180.000
10	EPOPO	Procedimientos de trabajo correcto (por oficios)	7	7	\$100.000	\$700.000
11	EPSSO	Política de Seguridad y Salud Ocupacional	1	1	\$170.000	\$170.000
12	DIPCF	Inspección a instalaciones con propuesta y plan de acción general	3	3	\$70.000	\$210.000
13	EPGS	Plan de Gestión de SST	1	1	\$1.500.000	\$1.500.000
14	EPESE	Plan de exposición a silice	1	1	\$1.200.000	\$1.200.000
15	EPERO	Plan de exposición ocupacional a ruido	1	1	\$1.200.000	\$1.200.000
16	EPEME	Plan de exposición TEMERT	1	1	\$2.300.000	\$2.300.000
17	PVEP	Visita a Empresa Observación y propuesta general de trabajo	1	1	1,5 UF hora	
18	PVCIV	Visita a Empresa capacitación, inducción y generación de reportabilidad	1	1	2,0 UF Hora	
19	S/C	Valor mensual Experto	3	1	\$1.800.000	

Anexo 25 Ejemplo Cálculo Incentivos

CALCULO DE BONO The Greenworld - Julio 2019

	Meta	Real
Venta Neta \$	30.857.143 \$	31.852.453
Margen Neto \$	2.058.859 \$	2.866.721
Rentabilidad %	6,7%	9,0%

Ponderación	Meta	Real	Cumplimiento	%GC	
Rentabilidad	60%	6,7%	9,0%	120%	72,0%
Reclamos	20%	5%	0%	120%	24,0%
Pedidos a Tiempo	20%	95%	95,0%	100%	20,0%

100%

Total 116,0%

Premio Target 5,0% \$ 1.592.623

NOMBRE	CARGO	BONO TARGET	RENDA BASE	BONO	%	Bono Prop.	Asistencia	Bono Final	Sueldo Imponible Final	Liquido Estimado
Juan	Adm.de Contrato	2,0	\$ 568.000	\$ 1.136.000	35%	\$ 559.091	100,0%	\$ 559.091	\$ 1.127.091	\$ 901.673
Pedro	Maestro de Cocina	1,5	\$ 400.000	\$ 600.000	19%	\$ 295.295	100,0%	\$ 295.295	\$ 695.295	\$ 556.236
Andrés	Maestro de Cocina	1,5	\$ 400.000	\$ 600.000	19%	\$ 295.295	95,0%	\$ 280.530	\$ 680.530	\$ 544.424
Nicolás	Maestro de Cocina	1,5	\$ 400.000	\$ 600.000	19%	\$ 295.295	90,0%	\$ 265.765	\$ 665.765	\$ 532.612
José	Auxiliar	1,0	\$ 300.000	\$ 300.000	9%	\$ 147.647	100,0%	\$ 147.647	\$ 447.647	\$ 358.118
				\$ 3.236.000	100%	\$ 1.592.623		\$ 1.548.328	\$ 3.616.328	\$ 2.893.063

BIBLIOGRAFÍA

Detalle de la población por comuna

<http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>

Dato de empresas y personas trabajando en comuna de Las Condes

http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Las_Condes

Plan de Desarrollo Comunal Las Condes 2018-2021

https://www.lascondes.cl/descargas/transparencia/plan_desarrollo_comunal/PLADECO_2018-2021.pdf

Flujo Pasajeros Metro Santiago

<http://www.isci.cl/tobalaba-manquehue-y-la-cisterna-son-las-estaciones-de-metro-con-mayor-afluencia/>

Arriendo Locales en Sector Manquehue

http://alaluf.cl/ficha_propiedad.php?propiedad=22369-manquehue-sur--roncesvalles

http://alaluf.cl/ficha_propiedad.php?propiedad=20750-metro-manquehue--estadio-italiano

Condiciones Transbank

<https://www.transbank.cl/web/servicios-y-tarifas>

Índices Obesidad OCDE

https://www.cnnchile.com/lodijeronencnn/chile-incremento-sus-indices-de-obesidad-que-rol-juega-la-publicidad_20181024/

<https://data.oecd.org/healthrisk/overweight-or-obese-population.htm>

<https://www.oecd.org/health/health-systems/Revisi%C3%B3n-OCDE-de-Salud-P%C3%ABlica-Chile-Evaluaci%C3%B3n-y-recomendaciones.pdf>

Comemos mucha carne

https://www.cnnchile.com/pais/comemos-mucha-carne-estudio-revela-la-principal-causa-de-las-altas-cifras-de-obesidad-en-chile_20181019/

6to Informe de Chile Saludable

<https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/01/Chile-Saludable-2017.pdf>

Programa Elige Vivir Sano

<http://www.eligevivirsano.cl/acerca/que-es-elige-vivir-sano>

Cero al Alcohol en la Conducción de Chile Avanza con Todos

<http://www.chileavanzacontodos.cl>

Nueva Ley de Alcoholes, Beneficios y Problemas que genera

<http://www.guioteca.com>

Ley de Tabaco 20.660

http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g_varios/boletin/ley_tabaco/page_1.html

http://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/Santiago#Poblaci.C3.B3n_total_Censo_2002_y_Censo_2017

http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf

<https://medicina.uc.cl/noticias/chile-el-pais-con-mayor-personas-con-sobrepeso-de-sudamerica/>

http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf

Envases Biodegradables

<http://www.reciclacion.cl/noticias/envases-biodegradables/>

Funciones Experto en Prevención de Riesgos

<http://www.ist.cl/wp-content/uploads/2017/03/BOLETIN-IST-LEGAL-N%C2%B0-9-FUNCIONES-EXPERTO-DE-PREV.pdf>

¿Sal común o sal de mar?

http://medica.saludestudiantil.uc.cl/index.php/saber-mas?task=veritem&id_item=99&vista=sabermas

https://www.clara.es/recetas/recetas-ensaladas-faciles_11830/10

Ensaladas

https://www.clara.es/recetas/recetas-ensaladas-faciles_11830/3