

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



COMIDA RÁPIDA VEGETARIANA-VEGANA GREEN SHEEP

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN PLAN  
DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL

ALUMNOS

BÁRBARA BELÉN BUSTAMANTE CABRERA  
CARLOS FELIPE CARSTENS RIVEROS  
MARÍA PAZ FERNÁNDEZ PIZARRO  
VALENTINA CONSTANZA GONZÁLEZ BARRIENTOS  
DANIELA SOLEDAD OBREGÓN ANABALÓN

VIÑA DEL MAR, DICIEMBRE 2018

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



COMIDA RÁPIDA VEGETARIANA-VEGANA GREEN SHEEP

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN PLAN  
DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL

ALUMNOS

BÁRBARA BELÉN BUSTAMANTE CABRERA  
CARLOS FELIPE CARSTENS RIVEROS  
MARÍA PAZ FERNÁNDEZ PIZARRO  
VALENTINA CONSTANZA GONZÁLEZ BARRIENTOS  
DANIELA SOLEDAD OBREGÓN ANABALÓN

Profesores:  
Sr. Marcelo Cuevas  
Sr. Galo Herrera B.  
Sra. Tania Jakasovic .  
Sr. Carlos Vásquez

## DEDICATORIA

*“Como grupo quisimos realizar una dedicatoria especial, principalmente a nuestras familias, quienes nos apoyaron constantemente y nos brindaron su confianza a lo largo de esta carrera. Por último, mencionar a nuestros amigos y amigas, quienes dentro de la vida universitaria estuvieron tanto en los buenos como en los malos momentos y gracias a ellos y ellas, es que se hizo mucho más ameno este proceso para todos”*

*Team Green Sheep*

## INDICE

0.	RESUMEN EJECUTIVO.....	12
0.1.	RESUMEN .....	12
0.2.	ABSTRACT.....	12
1.	INTRODUCCIÓN.....	13
2.	PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO .....	15
2.1.	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO.....	15
2.2.	MODELO DE NEGOCIOS.....	15
2.3.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	16
3.	PLAN ESTRATEGICO .....	16
3.1.	DEFINICION DE LA VISIÓN .....	16
3.2.	DEFINICIÓN DE LA MISIÓN .....	16
3.3.	VALORES COPORATIVOS .....	17
3.4.	ANALISIS ESTRATEGICO EXTERNO (ENTORNO REMOTO Y CERANO).....	18
3.4.1.	Análisis Entorno Remoto (Modelo PEST) .....	18
3.4.2.	Análisis de la Industria (Modelo 5 Fuerzas de Porter) .....	24
3.4.3.	Diamante de Porter.....	26
3.4.4.	Factores que afectan a la Demanda.....	30
3.5.	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	31
3.5.1.	Oportunidades .....	31
3.5.2.	Amenazas .....	32
3.6.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO (RECURSOS).....	32
3.6.1.	Cadena de Valor .....	32
3.6.2.	Identificación de las Fortalezas .....	35
3.6.3.	Identificación de las Debilidades.....	35
3.7.	IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS .....	36
3.7.1.	Ventaja Competitiva.....	36
3.7.2.	Cadena de Valor Proyectada .....	37

3.8.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, COMPETITIVOS Y DE CRECIMIENTO .....	37
3.8.1.	Objetivos Estratégicos .....	37
3.8.2.	Objetivos de Crecimiento .....	38
3.8.3.	Objetivos Competitivos .....	38
3.9.	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO, COMPETITIVA Y ESTRATEGIAS FUENTE DE VENTAJA .....	39
3.9.1.	Estrategia de Crecimiento .....	39
3.9.2.	Estrategia Competitiva .....	39
3.9.3.	Estrategias Fuente de Ventaja Competitiva .....	40
4.	PLAN DE MARKETING .....	41
4.1.	OBJETIVOS PLAN DE MARKETING .....	41
4.1.1.	Objetivo General .....	41
4.1.2.	Objetivos Específicos .....	41
4.2.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO (Como satisfactor) .....	42
4.3.	MARKETING ESTRATÉGICO .....	43
4.3.1.	Propuesta de Valor de la Empresa .....	43
4.3.2.	Segmentación de Mercado .....	44
4.3.2.1.	Segmentación Geográfica .....	44
4.3.2.2.	Segmentación Demográfica .....	46
4.3.3.	Mercado Objetivo .....	50
4.3.4.	Posicionamiento .....	50
4.3.5.	Participación de Mercado .....	53
4.3.6.	Demanda Potencial .....	55
4.4.	MARKETING OPERATIVO .....	56
4.4.1.	Estrategia de Producto .....	56
4.4.2.	Estrategia de Comunicación .....	59
4.4.3.	Estrategia de Distribución .....	69
4.4.4.	Estrategia de Precios .....	70

4.4.5.	Criterios de Fijación de Precios .....	70
4.5.	PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING.....	75
5.	PLAN DE OPERACIONES.....	77
5.1.	OBJETIVOS PLAN DE OPERACIONES .....	77
5.2.	ASPECTOS TÉCNICOS DEL PRODUCTO.....	77
5.2.1.	Especificaciones Técnicas.....	77
5.2.2.	Marca .....	86
5.2.2.1.	Logotipo.....	86
5.2.3.	Características de envase .....	87
5.2.4.	Lugar de fabricación .....	88
5.2.5.	Permisos legales .....	89
5.2.6.	Certificados de Calidad.....	90
5.3.	DETERMINACIÓN DE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA .....	90
5.3.1.	Proximidad a los clientes.....	90
5.3.2.	Cercanía de proveedores .....	92
5.3.3.	Acceso de clientes .....	94
5.3.4.	Cercanía con organizaciones .....	95
5.3.5.	Facilidad de acceso a servicios .....	96
5.3.6.	Disponibilidad de mano de obra .....	96
5.3.7.	Marco legal de la zona escogida .....	97
5.3.8.	Apoyo fiscal .....	98
5.4.	DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES .....	98
5.4.1.	Layout (Circulación).....	98
5.4.2.	Seguridad e higiene .....	100
5.4.3.	Flexibilidad .....	100
5.4.4.	Distribución de las instalaciones en función al producto.....	101
5.5.	PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	101

5.5.1.	Descripción proceso de producción .....	101
5.5.2.	Reciclaje.....	102
5.5.3.	Flujo de operaciones .....	103
5.6.	ESTÁNDARES DE CALIDAD .....	104
5.7.	PRESUPUESTO DE OPERACIONES.....	105
5.7.1.	Inversiones .....	105
5.7.2.	Costos fijos .....	106
5.7.3.	Costos variables.....	107
5.8.	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS .....	107
5.8.1.	Inventario .....	107
5.8.2.	Tipo de inventario .....	108
5.9.	ADMINISTRACIÓN CADENA DE SUMISTROS .....	109
5.9.1.	Comercio electrónico .....	109
5.9.2.	Proveedores .....	111
5.9.3.	Clientes.....	113
6.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	114
6.1.	OBJETIVOS PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	114
6.1.1.	Objetivos plan organizacional .....	114
6.1.2.	Objetivo plan personal .....	114
6.2.	DISEÑOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	115
6.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	115
6.4.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO.....	116
6.5.	ESTRATEGIA DE PERSONAL .....	116
6.5.1.	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.....	116
6.5.2.	Inducción y Capacitación.....	121
6.5.3.	Motivación y Desarrollo del Personal .....	123
6.5.4.	Políticas de Remuneraciones y Compensaciones .....	125
6.5.5.	Evaluación del Personal.....	127

6.5.6.	Evaluación del Desempleo .....	128
6.6.	SEGURIDAD E HIGIENE .....	129
6.7.	HORARIOS.....	131
6.7.1.	Horario personal operativo Green Sheep .....	131
6.7.2.	Horario personal administrativo Green Sheep .....	132
6.8.	UNIFORME PERSONAL OPERACIONAL .....	132
6.9.	ARRIENDO DE OFICINA.....	132
6.10.	PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS .....	133
7.	ASPECTOS LEGALES .....	134
7.1.	OBJETIVOS ASPECTOS LEGALES.....	134
7.2.	ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA .....	134
7.3.	LEYES Y NORMAL.....	135
7.3.1.	Leyes y Normas Sectoriales, Regionales y Comunales .....	135
7.3.2.	Leyes y Normas Específicas: Ambientales, Tributarias, Comerciales, Laborales .....	136
7.3.3.	Tributarias .....	136
7.3.4.	Comerciales .....	136
7.3.5.	Laboral.....	136
7.3.6.	Certificaciones.....	137
7.4.	PRESUPUESTO DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.....	137
8.	PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO .....	138
8.1.	OBJETIVOS PLAN DE FINANZAS .....	138
8.2.	CONSTRUCCIÓN FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO.....	138
8.2.1.	Inversión Inicial.....	138
8.2.2.	Depreciación.....	139
8.2.3.	Capital de trabajo .....	140
8.2.4.	Costos de operación .....	141
8.2.5.	Análisis de ventas .....	144
8.2.6.	Análisis de ingresos .....	144
8.2.7.	Punto de equilibrio.....	144

8.2.8.	Flujo de caja proyecto puro.....	145
8.3.	EVALUACIÓN ECONOMICA.....	146
8.4.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	146
8.5.	COSTO DE CAPITAL.....	146
8.5.1.	Determinación costo de capital .....	146
8.5.2.	Determinación rentabilidad exigida.....	147
8.6.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	148
8.7.	FLUJO DE CAJA FINANCIADO.....	148
8.8.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIEGO.....	149
8.8.1.	Sensibilidad del precio.....	149
8.8.2.	Sensibilidad costo variable .....	150
8.8.3.	Sensibilidad de ventas .....	150
8.8.4.	Sensibilidad costo fijo.....	151
9.	CONLUCIONES Y RECOMENDACIONES.....	152
10.	REFERENCIAS.....	153
11.	ANEXOS .....	156

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventaja Competitiva Percibida, .....	36
Tabla 2: Ventajas Competitiva importancia .....	36
Tabla 3: Segmentación Demográfica Región metropolitana por edad y género. ....	46
Tabla 4 : Segmentación Demográfica Provincia de Santiago, San Bernardo y Puento alto por edad y género .....	47
Tabla 5 : Pronóstico de Ventas para los 5 primeros años de Green Sheep .....	55
Tabla 6 : Costo publicidad Centros Comerciales .....	61
Tabla 7 : Margen de ingreso por combo normal.....	71
Tabla 8: Margen de ingreso por combo Premium .....	72
Tabla 9 : Precios de la Competencia .....	73
Tabla 10 : Precio Optimo de Green Sheep .....	74
Tabla 11 : Precio Optimo productos unitarios Green Sheep.....	75
Tabla 12 : Presupuesto plan de Marketing en los 5 primeros años.....	75
Tabla 13: Inversión presupuesto de Marketing .....	76
Tabla 14 : Especificaciones Técnicas Sándwiches .....	77
Tabla 15 : Especificaciones técnicas Hamburguesas ,Pan y Queso.....	79
Tabla 16 : Especificaciones técnicas Empandas .....	79
Tabla 17: Especificaciones Técnicas de Fajitas.....	81
Tabla 18: Horno Triple Cámara a Gas.....	82
Tabla 19: Freidora Pedestal a Gas .....	82
Tabla 20: Freezer 2 puertas de Vidrio .....	83
Tabla 21: Plancha Doble a Gas .....	83
Tabla 22: Mantenedora de Papas Fritas .....	83
Tabla 23: Cocina Industrial 4 platos .....	84
Tabla 24 : Mesón Refrigerado .....	84
Tabla 25: Amasadora.....	84
Tabla 26: Selladora al Vacío .....	85
Tabla 27: Batidora .....	85
Tabla 28: Baño María 4 Depositos .....	85
Tabla 29: Vitrina Pass Trough.....	86
Tabla 30: Estándares de Calidad .....	104
Tabla 31: Inversión plan de Operaciones .....	105
Tabla 32: Detalle Costos Fijos.....	106
Tabla 33: Detalle Costos Variables .....	107
Tabla 34 : Control de Inventario.....	108
Tabla 35: Inventario de Seguridad .....	109
Tabla 36 : Dotación de Personal.....	120
Tabla 37 : Horario personal Operacional .....	131
Tabla 38 : Uniforme.....	132
Tabla 39: Presupuesto inversión inicial .....	133
Tabla 40: Presupuesto 5 años .....	133
Tabla 41: Presupuesto año 1 .....	133

Tabla 42: Constitución de la Sociedad .....	137
Tabla 43: Presupuesto de puesta marcha .....	137
Tabla 44: Inversión Inicial.....	138
Tabla 45: Depreciación.....	139
Tabla 46: Activos Intangibles.....	140
Tabla 47: Cálculo de Capital de Trabajo .....	140
Tabla 48: Costos Fijos .....	141
Tabla 49: Cif Variable .....	141
Tabla 50: Costos Variables .....	141
Tabla 51: Precio Proveedores.....	142
Tabla 52: Gastos de administración y ventas.....	143
Tabla 53: Comisión Transbank .....	143
Tabla 54: Análisis de Ventas.....	144
Tabla 55: Análisis de Ingresos .....	144
Tabla 56 : Punto de Equilibrio .....	145
Tabla 57: Flujo de Caja proyecto puro .....	145
Tabla 58: Fuente de Financiamiento .....	146
Tabla 59 : WACC.....	146
Tabla 60: CAPM + EMBI.....	147
Tabla 61: Flujo de caja Financiado .....	148
Tabla 62: Amortización préstamo .....	149
Tabla 63: Sensibilidad del precio.....	149
Tabla 64: Sensibilidad Costo Variable .....	150
Tabla 65: Sensibilidad de Ventas.....	150
Tabla 66: Sensibilidad Costo Fijo.....	151

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Ventas Reales Comida de Servicio Rápido .....	27
Figura 2: Ventas Reales Comida de Servicio Rápido Nivel Nacional .....	28
Figura 3: Participación Trimestral de RM Regiones .....	28
Figura 4: Matriz de Resultado .....	36
Figura 5 : Penetración de mercado y Desarrollo de producto. ....	39
Figura 6 : Matriz de valor para el cliente.....	44
Figura 7 : Mapa región Metropolitana y tiendas Green Sheep.....	45
Figura 8 : Mapa de posicionamiento Proyectado .....	52
Figura 9 : Demanda proyectada de la Industria .....	53
Figura 10 : Demanda Proyectada de la empresa .....	54
Figura 11 : Logo de Green Sheep .....	58
Figura 12 : Banner con Eslogan de Green Sheep .....	58
Figura 13: Packaging Green Sheep .....	59
Figura 14 : Volante Green Sheep .....	62
Figura 15 : Logotipo Green Sheep .....	86
Figura 16 : Envase Sandwiches.....	87
Figura 17: Envase Papas Fritas .....	87
Figura 18 : Vaso de bebestible .....	88
Figura 19 : Individual .....	88
Figura 20: Metro de Santiago.....	91
Figura 21: Rutas Moovit .....	92
Figura 22: Escaleras Mecánicas Centro Comercial.....	95
Figura 23: Mapa cercanía con las organizaciones .....	96
Figura 24: Layout Local.....	99
Figura 25: Distribución en función al producto.....	101
Figura 26: Carta Gantt Elaboración de Producto .....	102
Figura 27: Flujograma Sándwich .....	103
Figura 28 : Cadena de Suministros.....	109
Figura 29: Software de Inventario.....	110
Figura 30 : Organigrama.....	115

## **0. RESUMEN EJECUTIVO**

### **0.1. RESUMEN**

Con la accesibilidad a fuentes de información, los gustos y preferencias de los consumidores han evolucionado a un cuidado orientado tanto de la salud como del medio ambiente. Por esta razón nace “Green Sheep”, una cadena de comida rápida ubicada en los centros comerciales que tiene como objetivo ofrecer, dentro de una industria poco diferenciada, una opción que se adapte a las preferencias de los consumidores que buscan una alimentación íntegra, con productos frescos y de alta calidad, mediante un menú conformado por variados productos caracterizados por ser libres de carne animal y respetuosos con el medio ambiente.

Tras la elaboración del plan estratégico de Green Sheep y el desarrollo de las diferentes áreas que lo conforman, proyectado a un horizonte de 5 años, el proyecto obtuvo un VAN de \$596.198.741 y una TIR de 21% lo que representa la viabilidad del proyecto y una buena proyección para su mantención en el tiempo.

### **0.2. ABSTRACT**

With the access to different sources of information, the likes and preferences of the consumers have been evolved into an awareness about not only the health but also the environment. For this reason, “Green Sheep” is born; a chain of fast food located in shopping centers, which its aim is to offer –among an unvaried industry- an option that fits the preferences of the consumers who look for a healthy wholefood diet and fresh products of a high quality. The menu consists of varied products that are cruelty free and eco-friendly as well.

After elaborating the strategic plan of Green Sheep and the development of the different areas that conform it, mapped out to a 5-year horizon, the project obtained a \$596.198.741 VNA and a 21% TIR, which represents the viability of the project and a good projection for its success in time.

## 1. INTRODUCCIÓN

El plan de negocios que a continuación se presenta detalla las actividades de lineamiento para la implementación de una idea de negocio, en el cual se especificaran los objetivos, estrategias y procedimientos para llevar a cabo la creación de una cadena de comida rápida en los centros comerciales de la Provincia de Santiago, a través de un orden establecido por gerencias que contemplan puntos de vista estratégicos, comerciales, operativos, financiero y de gestión de personal.

A continuación, se plantean los objetivos para el desarrollo del proyecto:

- Convertir a la empresa en el líder en la industria de comida rápida libre de carne animal en un periodo de 10 años.
- Recuperar la inversión realizada en un horizonte de 5 años
- Ofrecer una alternativa en el mercado de la comida rápida a la vanguardia de los procesos operacionales y variedad de productos, mejorándolos de manera permanente.
- Realizar actividades que promuevan un ambiente laboral grato de manera permanente para motivar a nuestros trabajadores.
- Reciclar un 30% de los desechos generados anualmente.
- Incrementar el nivel de ventas 2% anual consecutivamente hasta al menos el 5to año de operación.
- Abrir 3 nuevas sucursales a lo largo del país para aumentar la porción de mercado que se posee.
- Posicionar la marca en el mercado nacional dentro de los próximos 10 años.
- Certificar los procesos de gestión según la norma de calidad ISO 9001 dentro de los primeros 3 años de funcionamiento.
- Mantener una buena relación con nuestros proveedores de forma permanente mediante la transparencia en las transacciones.
- Capacitar semestralmente al personal en nuevas técnicas tanto de elaboración como en atención al cliente.

El plan de negocios de Green Sheep contempla los siguientes planes:

En primer lugar, se encuentra el plan estratégico, en el que se plantean la visión, misión y valores de la empresa, además de los análisis de la industria tanto internos como externos mediante los cuales fue posible identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenaza y ventajas competitivas. Por otra parte, se encuentra la idea de negocio, objetivos competitivos, estratégicos y de crecimiento acompañados de una estrategia que converja con las bases del proyecto y asegure su funcionamiento.

La segunda área corresponde al plan de marketing, donde se desarrollará el análisis del marketing estratégico, que abarca detalladamente la propuesta de valor, la segmentación de mercado, definición del público objetivo, el posicionamiento de la empresa y la estimación de la demanda potencial. Además, se realizará el marketing operativo, el cual comprende las características que otorga el producto, la estrategia de comunicación, distribución y precios de venta. También contemplará el presupuesto de inversión de la publicidad, promociones y otros costos asociados a marketing.

La tercera área comprende el plan de operaciones, donde se detalla todos los puntos necesarios para una correcta puesta en marcha. Comenzando con los objetivos del plan, la descripción técnica del producto y sus procesos productivos, la ubicación de los locales, diseño y distribución de las instalaciones, estándares de calidad, presupuesto de operaciones, especificando la inversión, los costos variables y los costos fijos, y la administración tanto de los inventarios, como de la cadena de suministro.

La cuarta área corresponde al plan de recursos humanos, este plan se diseñó en base a la integridad de los trabajadores. Los temas que se desarrollarán será la cultura organizacional, dotación del personal, diseño de descripción de cargo, también se realizaron procesos desde el reclutamiento hasta la contratación de trabajadores. Adicionalmente, contiene aspectos relevantes sobre la inserción de los trabajadores en la empresa, los procesos de evaluación de las tareas realizadas, planes de seguridad e higiene, y plan de compensaciones justos y equitativos.

Para finalizar se encuentra el plan financiero, el cual recolecta todos los datos numéricos de las otras áreas mencionadas anteriormente, para poder evaluar económica y financieramente cada uno de los procesos que involucra el funcionamiento del proyecto.

## **2. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO**

### **2.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO**

Green Sheep es una cadena de comida rápida vegetariana-vegana que ofrece productos libres de carne animal, se enfoca en brindar a sus clientes una alimentación integral con comida fresca, de gran sabor y de alta calidad junto a un servicio agradable para asegurar una experiencia grata al cliente. Asimismo, el servicio se brinda implementando medidas ecológicas para reducir el impacto que este tipo de negocio causa en el medio ambiente.

Dentro de los productos propuestos se encuentran sándwiches, empanadas, bebestibles, papas fritas y fajitas. Además, se ofrecen distintas opciones de cada producto del menú ya que existe una opción vegana y una vegetariana.

Green Sheep cuenta con nueve locales que se encuentra ubicado en los patios de comida de los distintos centros comerciales de la provincia de Santiago, para lograr integrar a las personas que sigue un estilo de vida vegetariano-vegano, sin excluir a aquellos que no lo hacen. Cada local cuenta con el personal, equipo y permisos necesarios para producir y preparar productos de forma rápida e inocua.

### **2.2. MODELO DE NEGOCIOS**

El modelo de negocios se basa en ofrecer un servicio de comida rápida en la cual los productos propuestos carezcan de carne animal. Estos serán vendidos por medio de locales ubicados en las dependencias de diferentes centros comerciales en la provincia de Santiago, donde funcionarán según el horario establecidos por cada establecimiento.

Se ofrece un producto de carácter innovador, alta calidad e integral en términos alimenticios, dentro de una industria poco diferenciada y que carece de opciones para un consumidor de preferencias vegetarianas o veganas. Dadas estas características, se ha escogido una estrategia de diferenciación para el desarrollo del proyecto.

## **2.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Green Sheep nace de la cotidianidad, de almuerzos donde la oferta invariable de las distintas cadenas de comida rápida no cumplía las necesidades de personas que prefieren o gustan de productos que se adapten a sus dietas o estilos de vida.

Green Sheep ofrece una experiencia a base de una variedad de preparaciones nutritivas, sabrosas y de alta calidad a los distintos tipos de clientes que se interesen en alimentos con sabores innovadores, libre de carnes animales y con una producción sin desechos nocivos para el medio ambiente.

La idea se sustenta en la propuesta de ofrecer productos sin carne animal en áreas comunes, para aquellas personas que ven limitadas sus opciones, por su estilo de vida, al momento de elegir un negocio en el cual comer y, a su vez para aquellas que deseen probar algo de carácter innovador.

La alta diferenciación de la idea de negocio hace atractivo el ingreso a un mercado que está en constante crecimiento, donde la variedad de productos es baja y los procesos productivos iguales, proyectando resultados favorables en el mediano plazo.

Además, vale destacar que los análisis financieros y económicos realizados, dan como resultado un VAN de \$596.198.741 y una TIR de 21%, lo que indica que es un proyecto viable en el corto/mediano plazo y que puede ser ejecutado.

## **3. PLAN ESTRATEGICO**

### **3.1. DEFINICION DE LA VISIÓN**

Ser reconocidos como la empresa líder en la industria de la comida rápida libre de carne animal a nivel nacional.

### **3.2. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN**

Somos una empresa pionera en la industria de la comida rápida, ubicada en Santiago, ofreciendo diversas alternativas de productos alimenticios a los distintos tipos de clientes que buscan sabores innovadores libres de carne animal, los mejores insumos, un excelente servicio

mediante un personal capacitado y procesos de alta eficiencia que sean de bajo impacto ambiental.

### **3.3.VALORES COPORATIVOS**

- **Compromiso:** Estamos comprometidos a asumir con profesionalidad cada una de nuestras funciones, que nos lleven a cumplir con la misión establecida en nuestra empresa.
- **Respeto:** Trataremos a todas las personas dentro y fuera de la organización con amabilidad, cortesía e igualdad, respetando la diversidad y aceptando sus opiniones, sin discriminar.
- **Transparencia:** Actuaremos con honestidad e integridad, en todas las circunstancias. Llevando a cabo nuestras actividades de forma clara y verificable, sin información oculta o sesgada.
- **Creatividad:** Promoveremos la iniciativa y audacia, en la mejora continua y búsqueda de la innovación, alcanzando nuevos productos y mejoras en la calidad.
- **Flexibilidad:** Seremos flexibles en el sentido de adaptarnos a los requerimientos del cliente, considerando que los gustos y preferencias están en un continuo cambio.
- **Trabajo en equipo:** Construiremos relaciones en base a un objetivo en común, mediante la confianza, la empatía y el respeto, compartiendo conocimientos y experiencias, para un ambiente laboral grato.
- **Cuidado del medio ambiente:** Colaboraremos con el medio ambiente utilizando de manera óptima nuestros recursos, creando un compromiso social y cultural con la comunidad.

### **3.4. ANALISIS ESTRATEGICO EXTERNO (ENTORNO REMOTO Y CERANO)**

#### **3.4.1. Análisis Entorno Remoto (Modelo PEST)**

##### **3.4.1.1. Político**

- Chile posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. El Estado está dividido en tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018)
- En la cabeza del Poder Ejecutivo se encuentra el presidente, el cual ejerce las funciones de Jefe de Estado y también las de Jefe de Gobierno. El actual presidente es Sebastián Piñera Echenique, quien asumió su segundo mandato en el país el 11 de marzo del año 2018. Fue elegido por sufragio popular y directo, por un período de 4 años, sin derecho a reelección. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018)
- El Poder Legislativo reside en el Congreso Nacional, tiene atribuciones fiscalizadoras, colegisladoras, y es bicameral, está conformado por 43 senadores y 155 diputados.
- El poder judicial está constituido por formado por la Corte Suprema, las Cortes de Apelaciones y los Juzgados de primera instancia, que son autónomos, independientes y establecidos por la ley. Le corresponde la función jurisdiccional. Es decir, el conocimiento de todos los asuntos jurídicos que sea de su competencia e impartir justicia. Dentro de la estructura del Poder Judicial, la Corte Suprema es el más alto tribunal existente en el país. Es un órgano colegiado integrado por 21 ministros. Su jurisdicción abarca todo el territorio nacional. (Poder Judicial, s.f.)

Chile ha mantenido una estabilidad política que resulta atractiva para la inversión, un ambiente de negocio dinámico, apertura comercial y proyecciones de crecimiento. La actividad de la empresa no se vería amenazado por un cambio en el poder político o legislativo.

### 3.4.1.2. Económico

- Según el informe otorgado por el Banco de Chile sobre las Cuentas nacionales del segundo trimestre del 2018, el PIB se vio impulsado por la demanda interna, cuya alza fue compensada parcialmente por la caída de las exportaciones netas. La demanda interna registró un incremento de 6,0% impulsada por el consumo de los hogares y la inversión. (Instituto Nacional de Estadística, 2018)
- Según el IPOM que es emitido por el Banco Central, se contempla que el PIB aumentará entre un 4,0% y 4,5%, lo que se debe a una economía que crecerá en torno a un potencial más alto. Por otro lado, la Encuesta de Expectativas Económicas (EEE) confirma lo mencionado anteriormente ya que según lo que indican, pasaron de un crecimiento esperado de 3,8% en junio a un 4% en agosto. Para el 2019 y el 2020, los rangos de proyección económica también fueron corregidos ya que pasaron de un 3,25 a 4,25% y de un 2,75 a un 3,75%. (Instituto Nacional de Estadística, 2018)
- En septiembre de 2018, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) anotó un alza mensual de 0,3%, acumulando 2,3% en lo que va del año y 3,1% a doce meses. (Instituto Nacional de Estadística, 2018)
- En el noveno mes del año, ocho de las doce divisiones que conforman la canasta del IPC aportaron incidencias positivas en la variación del índice y cuatro presentaron incidencias negativas. En cuanto a la división compuesta por Restaurantes y hoteles, que es la que como proyecto nos representa, presentó una variación mensual del 0,1% y una variación acumulada de los últimos 12 meses del 3,5%.
- La tasa de política monetaria (TPM) se encuentra en un 2,75% anual según el Banco Central y se espera que para el año 2020 se ubique en su nivel neutral, es decir entre el 4 y 4,5% (Instituto Nacional de Estadística, 2018)
- La tasa de interés de las colocaciones comerciales bajó a 6% (agosto: 6,3%) por una menor tasa de sobregiros y créditos en cuotas, mientras que la tasa de comercio exterior se mantuvo en torno a 3,5%, con un aumento de la tasa de los créditos de exportación, mientras que los flujos disminuyeron tanto en créditos para exportaciones como para importaciones, según lo indica el banco central.

Green Sheep se vería afectado positivamente por las variaciones proyectadas en materia económica. Existen las condiciones adecuadas para que el proyecto sea exitoso. Una economía estable y un sistema financiero seguro, además de un mercado en crecimiento, son señales claras de que nos ubicamos en el mercado adecuado.

### **3.4.1.3. Sociocultural**

- Según el último censo realizado en el país el año 2017, la población total del país corresponde a 17.574.003 personas, de las cuales el 51,1 % son mujeres y el 48,9% son hombres. El 62,4% de la gente se concentra en las regiones Metropolitana (40,5%), Bio Bio (11,6%) y Valparaíso (10,3%) (INE, 2017)
- El desempleo se ha mantenido relativamente estable debido fundamentalmente al aumento del autoempleo, ya que, el empleo asalariado ha perdido impulso (Banco Mundial, 2017)
- En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH), que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los chilenos se encuentran en el puesto 44. (PNUD, 2018)
- Chile pertenece a un continente que comparte una gran diversidad de costumbres, estos contrastes culturales demarcan la identidad del país y su población.
- Durante este año 2018 y en proyecciones futuras, se prevé que las personas tendrán una conducta orientada a la información; específicamente en el área de la alimentación, las personas quieren tener conocimiento sobre la composición genética de los productos que consumen. La creciente curiosidad está enfocada a mejorar la calidad de vida, de salud y mejorar aspectos físicos (Euromonitor International, 2017).

La instauración de nuevos negocios le proporcionará a la economía nuevas fuentes de trabajo y de inversión, permitiendo un mayor desarrollo humano dentro del país. Green Sheep cuenta con políticas que fomentan la diversidad cultural dentro de la misma, por lo que el ambiente socio cultural no representa un problema para el desarrollo del proyecto.

#### **3.4.1.4. Tecnológico**

- Según el listado anual de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU) Chile se encuentra en el puesto 56 del Índice de Desarrollo Tecnologías de la Información a nivel mundial. En los hogares, un 63,88% cuenta con un computador, mientras que un 61,1% posee acceso a internet. También hay 15,97% de usuarios de banda ancha fija por cada 100 habitantes y 69% de internet móvil. (ThisisChile, 2018)
- De acuerdo con un estudio realizado por The Economist que analiza a disponibilidad, asequibilidad, relevancia y prestancia respecto a la penetración del internet, Chile se ubica dentro del top 10 a nivel mundial. Vale destacar que Chile carece de una buena calidad y amplitud de infraestructura disponible. (Emol, 2018)
- El Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INAPI) es el encargado de la administración y atención de los servicios de la propiedad industrial. Le corresponde, asimismo, promover la protección que brinda la propiedad industrial y difundir el acervo tecnológico y la información de que dispone. (INAPI, 2017)

El constante desarrollo tecnológico a nivel mundial va a pasos agigantados, y gracias a la globalización y las relaciones internacionales existentes, la adquisición de distintas tecnologías se ha visto facilitado con el paso de los años.

#### **3.4.1.5. Ambiental**

- El Ministerio del Medio Ambiente es el encargado de diseñar y aplicar en conjunto con el gobierno vigente, políticas, planes y programas en materia ambiental, así como en la protección y conservación de la diversidad biológica y de los recursos naturales renovables e hídricos, promoviendo el desarrollo sustentable, la integridad de la política ambiental y su regulación normativa (Ministerio del Medio Ambiente, 2018)
- Chile pertenece a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) en la que se compromete a desarrollar e implementar políticas y acciones climáticas que permitan a nivel local la adaptación, mitigación y el cumplimiento de los acuerdos globales. (Biblioteca del Congreso nacional de Chile, 2017)

La normativa ambiental no representa un obstáculo para el desarrollo del proyecto dado que si bien, son necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa en términos legales, las exigencias no corresponden a un nivel excesivo.

#### **3.4.1.6. Legal**

- Según lo definido por el REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS DTO. N°977/9623, un “establecimiento de alimentos” debe contar con una serie de requisitos estipulados por el ministerio de salud para su implementación y funcionamiento, tales como:
  - ARTÍCULO 6.- La instalación, modificación estructural y funcionamiento de cualquier establecimiento de alimentos deberá contar con autorización del Servicio de Salud correspondiente.
  - ARTÍCULO 7.- Al solicitar la autorización para la instalación de un establecimiento, el interesado deberá presentar, según corresponda

- a) autorización municipal de acuerdo a plano regulador;
- b) plano o croquis de planta e instalaciones sanitarias a escala de la misma;
- c) croquis de los sistemas de eliminación del calor, olor o vapor y sistema de frío;
- d) descripción general de los procesos de elaboración;
- e) materias primas que empleará;
- f) rubros a los que se destinará;
- g) sistemas de control de calidad sanitaria con que contará;
- h) tipos de alimentos que elaborará;
- i) sistema de eliminación de desechos.
  - ARTÍCULO 11.- Desde el inicio de su funcionamiento, el interesado deberá aplicar las prácticas generales de higiene en la manipulación incluyendo el cultivo, la recolección, la preparación, la elaboración, el envasado, el almacenamiento, el transporte, la distribución y la venta de alimentos, con objeto de garantizar un producto inocuo y sano.
  - Según lo estipula el reglamento, el negocio debe contar con las condiciones de higiene mínimas para su funcionamiento, es decir, la protección de los alimentos a posibles contaminantes tanto en su recolección y almacenaje como en su producción o procesamiento, tomando las precauciones adecuadas para la entrega de un producto inocuo.
  - La verificación del cumplimiento de la normativa establecida recae en los servicios de salud según las instrucciones dadas por el Ministerio de Salud. Ante el desacato de las disposiciones instauradas por parte de algún “establecimiento de alimentos”, los organismos correspondientes tendrán la autoridad de sancionar la conducta mediante multas o el cierre del local en cuestión. (Ministerio Salud, 2015)

El cumplimiento de las normativas legales y técnicas reflejan el compromiso de la empresa con sus clientes. Por esto, la constitución de una empresa o negocio en la industria alimenticia cuenta con conductos regulares preestablecidos, los que facilitan su desarrollo y permiten un funcionamiento seguro para los consumidores. Este punto no representa una amenaza para el proyecto, ya que el cumplimiento de estas normas está contemplado.

### **3.4.2. Análisis de la Industria (Modelo 5 Fuerzas de Porter)**

#### **3.4.2.1. Poder de Negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores es bajo, puesto que no hay grandes organizaciones, instituciones o empresas que estén dispuestas a negociar precio, calidad o cualquier condición de compra de forma recurrente. Los principales consumidores son personas naturales, sin poder de negociación y caracterizadas por ser precio-aceptantes. Si el cliente no acepta las condiciones, no puede negociarlas, sólo puede buscar otras opciones en la competencia donde las condiciones son similares.

Dentro del mercado de comida rápida, el poder de negociación de los compradores es bajo lo que representa un alto atractivo para la Industria.

#### **3.4.2.2. Poder de Negociación de los proveedores**

Se entiende por el poder de negociación de los proveedores la potencia que tiene un proveedor de una empresa y el poder que tiene sobre el potencial de elevar sus precios. En el caso de la industria de la comida rápida, existen 415 ferias libres en la región Metropolitana (Ver Anexo 1), LeBurguer (Santiago Centro, Pudahuel, Puente Alto, La Florida, Providencia, Ñuñoa, La reina, Las Condes, Vitacura, La Dehesa).

Según un estudio realizado por Georesearch en Chile existen más de 3500 locales de comida rápida y el 66% está ubicado en la Región Metropolitana. Además, el 42% de los locales de las principales cadenas en la Región Metropolitana se ubican en malls. (GeoSearch, 2018)

Por esta razón es que los proveedores están obligados a tener precios competitivos y a competir con productos sustitutos ya que existe una variada gama de potenciales oferentes para trabajar con Green Sheep y así poder cumplir con la calidad que representa a nuestro local.

Se entiende que por parte de los proveedores es una buena oportunidad ya que Green Sheep cuenta con 9 locales ubicados dentro de centros comerciales, por lo que es una transacción

atractiva desde el punto de vista económico. Por otra parte, Green Sheep no podría funcionar sin sus proveedores, por lo que ambas partes estarían interesadas en realizar estos negocios.

Dadas las condiciones del mercado, la industria se encuentra en una posición favorable ya que existe un alto nivel de negociación con lo que respecta a los proveedores.

#### **3.4.2.3. Amenaza de nuevos competidores**

Dentro de las barreras de entrada a la industria de comida rápida destaca la existencia de un alto número de competidores reconocidos, posicionados, con altos niveles de fidelización en sus clientes, además de una alta similitud en procesos y productos que se distribuyen. Debido a lo mencionado, la amenaza de nuevos competidores es baja.

#### **3.4.2.4. Amenazas de Productos sustitutos**

Un gran número de sustitutos están disponibles en el mercado, tales como churrascos, completos, pizza, tacos, etc. Las empresas se diferencian por un posicionamiento a nivel mundial, valor de la marca y disposición de productos sustitutos. Green Sheep presenta un producto innovador, altamente diferenciado a precio mercado. Gracias a estas características la empresa puede protegerse frente a sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que al ser un producto de primera necesidad la oferta es amplia, pero cabe destacar que Green Sheep posee un producto altamente diferenciado.

### **3.4.2.5. Rivalidad entre competidores**

En la industria de comida rápida, los rivales de gran tamaño se asemejan en la necesidad que cumplen, procesos y en la mayor parte de los productos que ofrecen, por lo que el costo de cambio es casi nulo. Al ser un mercado que está en continuo crecimiento, cuenta con un gran número de competidores que poseen una alta rivalidad entre ellos por la captación de clientes.

Green Sheep es una empresa pionera en la industria gracias a sus productos libres de carne animal, que plantean una propuesta nueva tanto para el público vegetariano-vegano como para los que no siguen este estilo de vida, lo que permite a la empresa amenizar las amenazas que podrían existir en el medio.

### **3.4.3. Diamante de Porter**

#### **3.4.3.1. Condiciones de los factores**

- **Insumos:** Chile está dotado de una serie de cualidad que lo hacen un país ideal para el cultivo de productos de origen vegetal y animal. Por esto, la obtención de insumos como vegetales frescos, harina, productos lácteos, etc. requeridos para la elaboración de comida rápida son asequibles en el mercado nacional.
- **Mano de obra:** Chile cuenta con un gran número de personas y profesionales con las capacidades necesarias para pertenecer a la industria de la comida rápida, ya que los niveles de especialización que este tipo de trabajo requiere no corresponden a un alto grado.
- **Infraestructura:** Las sucursales cuentan con baños, salas de descanso, bodegas, habilitación de luminaria y ventilación, instalaciones eléctricas y de gas. Cada uno de los locales, ubicados en distintos centros comerciales, cumplen los estándares legales de edificación requeridos para el correcto funcionamiento de la empresa.
- **Localización:** Gracias a las conductas de consumo de la población, existen una serie de ubicaciones que cumplen con las necesidades de un local de comida rápida. Santiago concentra la mayor densidad demográfica a lo largo de Chile, junto al mayor número de centros comerciales, factores necesarios para el desarrollo del proyecto.

La baja especialización en insumos y mano de obra, favorecen a la empresa ya que la accesibilidad a los requerimientos de factores no es un problema.

### 3.4.3.2. Condiciones de la demanda

Según el indicador que elabora la Cámara Nacional de Comercio Servicio y Turismo de Chile mostró un aumento real anual del 10,3% en las ventas a nivel nacional.

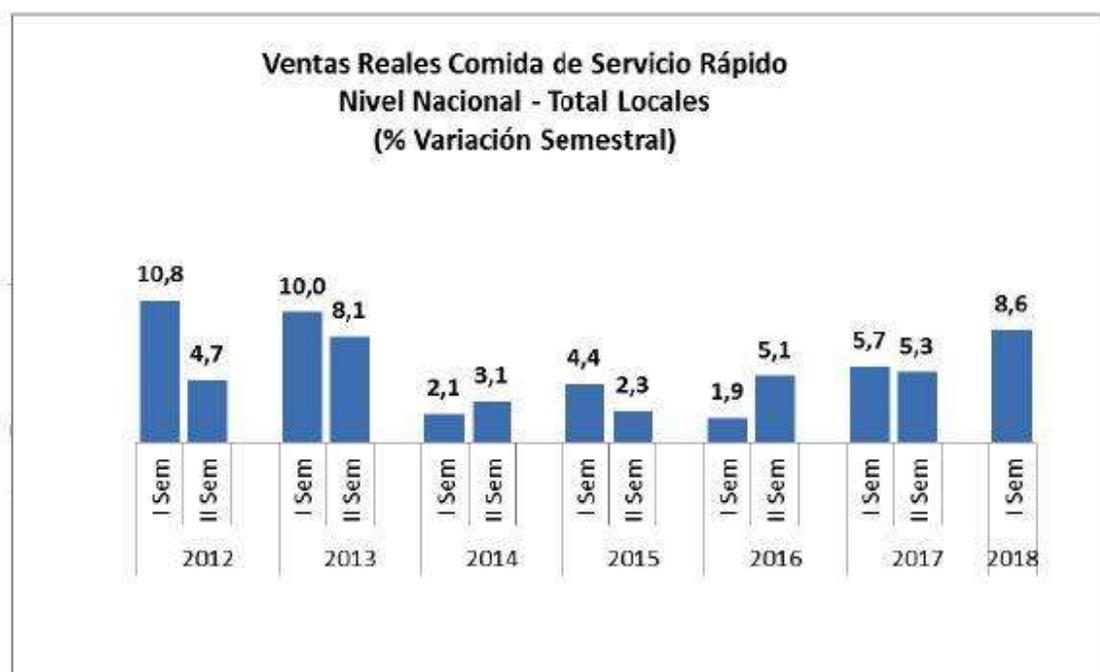


Figura 1 : Ventas Reales Comida de Servicio Rápido

Fuente: CNC 2018

El resultado del primer trimestre del 2018 marca la mayor alza desde el segundo trimestre del año 2013.

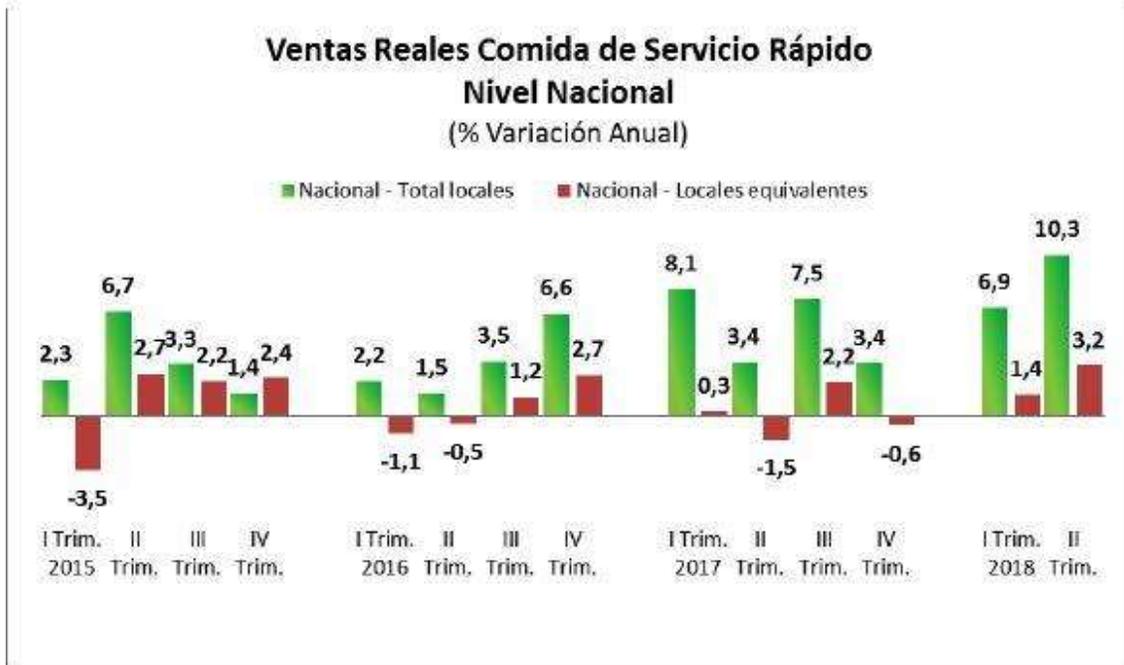


Figura 2: Ventas Reales Comida de Servicio Rápido Nivel Nacional

Fuente: CNC 2018

Respecto a las ventas entre regiones y la región Metropolitana, se mantienen estables, aumentando la participación de la región metropolitana respecto al primer trimestre. Así, el segundo semestre del año 2018 las regiones representaron el 38,5% del total, mientras la región metropolitana el 61,5%.



Figura 3: Participación Trimestral de RM Regiones

Fuente: CNC 2018

El desarrollo de la demanda y sus proyecciones, al igual que el de la industria en los últimos años favorecen el desarrollo del proyecto.

#### **3.4.3.3. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

La diferenciación de la implementación, gestión y organización de la industria de la comida rápida no es alta, ya que las empresas pertenecientes a este sector son franquicias. Debido a esto la competencia a nivel industria es intensa, obligando a las distintas empresas a competir de forma innovadora, provocando una tendencia a la actitud global. Por esto, se aprecia una alta expansión internacional.

La industria presenta una alta rivalidad y fuerte competencia entre las distintas empresas que conforman el mercado de comida rápida, esto representa una amenaza para el éxito de Green Sheep.

#### **3.4.3.4. Sectores afines y apoyo**

Para Green Sheep el mayor sector de apoyo se relaciona al sector de agricultura como proveedor de los insumos necesarios para nuestros productos, mientras que el sector a fin es el de comida rápida.

- Industria de apoyo: Los productos del reino vegetal son la base de la producción de alimentos a nivel industrial. Los insumos requeridos pueden ser encontrados desde ferias libres hasta supermercados, dados que no requieren una alta especificidad.

Chile, según la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias el área de agroalimentación representó un 10,6% para el año 2014, a su vez, los productos del reino vegetal representan el 12,3% del total de exportaciones el año 2016.

- Industria afín: Según los datos proporcionados por Georesearch en Chile existen más de 3.500 locales de comida rápida, de los cuales un 66% se encuentra ubicado en la Región Metropolitana. Además, el 42% de los locales en la región metropolitana se encuentra en malls. (GeoSearch, 2018)

De acuerdo al departamento de estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC), se registró un crecimiento en los niveles anuales de ventas a nivel nacional de 3,4% durante el cuarto trimestre del año 2017. Por otra parte, las ventas totales en regiones representaron un 38,9%, mientras en la región metropolitana un 61,1% El crecimiento del último cuarto del año responde tanto a un aumento del consumo promedio, como también a un incremento en el número de transacciones, las cuales evidenciaron un alza de 3,4% respecto a igual trimestre de 2016” (Bernardita Silva, 2018)

La información presentada por las distintas fuentes plantea que existe un creciente mercado para la industria de la comida rápida, al igual que de los sectores de apoyo de la misma.

#### **3.4.4. Factores que afectan a la Demanda**

##### **3.4.4.1. Ingresos de consumidores**

Según datos proporcionado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), durante 2017, el ingreso medio de la población ocupada en el país se ubicó en \$554.493 neto mensual, mientras que el ingreso mediano (ingreso representativo de la mitad de la población) llegó a \$379.673 neto mensual. Además, cabe destacar que la brecha de género fue de un -29,3% en el ingreso medio, 2,4 puntos porcentuales menos que en 2016, y -20,5% en el mediano 4,4 pp. menos, ambas en desmedro de las mujeres.

##### **3.4.4.2. Precio de los productos**

De acuerdo con el departamento de estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC), el precio promedio de la Industria corresponde a 4.752 pesos.

##### **3.4.4.3. Gustos y preferencias del consumidor**

El consumidor del siglo XXI se caracteriza por una alta concientización en todos los aspectos de su vida, gracias a la descentralización de la información que causa la tecnología, con la que se cuenta de forma casi permanente. Este hecho ha provocado un cambio en la conducta de los consumidores, que afecta a los distintos mercados a nivel global.

#### **3.4.4.4. Precio de bienes sustitutos y complementarios**

El precio promedio de una pizza individual corresponde a \$3.990, mientras que el de un completo es de \$890 y el de un churrasco es \$1,590. Por otro lado, el precio de una bebida individual corresponde a \$1.090, una porción de papas fritas rodea los \$990 y una porción de empanadas de queso es de \$1.090.

### **3.5. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### **3.5.1. Oportunidades**

La industria de comida rápida ha mostrado un constante crecimiento en Chile con buenas proyecciones para el futuro, al igual que el consumo de comida rápida en los últimos años. Esto representa un escenario favorable para el ingreso al mercado en el corto plazo. (CNC, 2018)

Chile goza de un escenario político estable y de bajo riesgo, acompañado de una economía creciente y un mercado financiero seguro, estos puntos resultan ser esenciales para la implementación de un nuevo negocio, especialmente por la nueva orientación de los consumidores a la información, donde se deben satisfacer las necesidades de un cliente más exigente con gustos y preferencias más desarrollados.

### **3.5.2. Amenazas**

La industria de la comida rápida cuenta con un alto número de competidores de renombre mundial y nacional que cuentan con un posicionamiento efectivo, esto hace del mercado un sector bastante hostil en términos de ingreso y desarrollo. Esta industria se caracteriza por una baja diferenciación en términos productivos, por lo que existe una gran oferta de productos sustitutos pertenecientes a este mercado.

Los insumos requeridos para la producción de comida rápida carecen de especialización, por lo que en su mayoría son de fácil accesibilidad, pero debido a que gran parte de estos son productos de carácter vegetal y con un alto nivel de frescura, el efecto del clima afecta directamente su calidad. Actualmente Chile sufre las consecuencias del cambio climático lo que pone en una posición compleja a agricultores y a su vez, a las empresas que se dedican al rubro de la comida rápida.

Debido a que Green Sheep ofrece productos sin carne animal, la cantidad de productos sustitutos existentes en el mercado es proporcional a la cantidad de competidores que existen en la industria, siendo esto una amenaza en la captación de clientes.

## **3.6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO (RECURSOS)**

### **3.6.1. Cadena de Valor**

#### **3.6.1.1. Actividades primarias:**

- **Logística de entrada:** Corresponden a las actividades de recepción, almacenamiento y registro de los insumos. Se cuenta con las bodegas respectivas para el almacenamiento de productos a temperatura ambiente y congelados. Para el cumplimiento de los pedidos de los clientes, los locales cuentan con la maquinaria, equipamiento, insumos y oferta de proveedores necesarios.

Al recibir los insumos se inicia el proceso de revisión de los elementos, para asegurar la calidad y frescura de los productos. Se considera previamente el control por parte de los proveedores que cuentan con la calidad requerida y certificados de salubridad. El control y gestión de inventario se realizará mediante un software que permita visibilizar las

salidas y entradas de insumos en tiempo real al estar conectado con las cajas, y así mantener un abastecimiento continuo.

- **Operaciones:** Para el proceso de transformación de los insumos en el producto final, se requiere en primer lugar, extraer el material de la bodega para ser procesado y posteriormente ser entregado a los clientes. Dentro de los procesos de cocción y preparación de los distintos productos ofrecidos, destaca la elaboración del pan, ya que se realiza diariamente asegurando la frescura y calidad del producto final.

Considerando la alta calidad del servicio que se contempla ofrecer en los distintos establecimientos, se certificará en las normas de gestión de calidad ISO9001.

- **Logística de salida:** La entrega de los productos finales se realiza en parte frontal de los locales que corresponde a la atención del cliente.
- **Marketing y ventas:** Una propuesta innovadora en una industria con un alto número de competidores, representa un reto para el área de marketing, ya que el promocionar y posicionar la marca resulta esencial para que la empresa alcance su máximo potencial. Se realizarán campañas publicitarias físicas y virtuales, mediante la página web de la empresa y redes sociales.
- **Servicio:** Mediante las distintas plataformas, la empresa pretende mantener una relación de retroalimentación directa con sus clientes, a través de opiniones, sugerencias o preguntas. Enfocándose en la post venta, el cliente se vuelve un elemento estratégico esencial, aportando mejoras continuas.

#### **3.6.1.2. Actividades de apoyo:**

- **Abastecimiento:** Para el correcto funcionamiento de los locales es necesario contar con los insumos y la maquinaria respectiva. La implementación del local contempla la instalación y el correcto funcionamiento de la maquinaria que serán mantenidas permanentemente.

El equipamiento del local se realizará en la primera etapa del proyecto tras el arriendo del espacio requerido, junto a la habilitación de recursos básicos.

El abastecimiento de insumos frescos se realizará tres veces por semana, mientras que los insumos congelados serán pedidos semanalmente. Los pedidos a proveedores tendrán en consideración satisfacer la cantidad de stock de seguridad para que el cliente obtenga el pedido que desee.

Para asegurar insumos de primera calidad, la selección y evaluación de los proveedores es esencial, por lo que se establecerán relaciones que permitan la obtención de beneficios para aumentar el valor del producto.

- **Desarrollo de tecnologías:** La optimización de los procesos de atención y producción se logrará mediante el uso de softwares para la toma de pedidos lo que permitirá tener un control de las actividades realizadas diariamente en los diferentes locales, y de este modo, facilitar la gestión de inventario y cajas.
- **Recursos humanos:** Para ser parte del equipo Green Sheep, se debe pasar por el proceso de selección de la empresa, una vez aprobado, se inician los procesos de inducción respectivos al puesto que corresponde, de modo que se logre la adaptación tanto en el ámbito funcional y técnico como en el clima organizacional. La contratación de personal se rige bajo la normativa vigente del código del trabajo. Periódicamente se realizarán evaluaciones de desempeño de los trabajadores y capacitaciones permanentes, así asegurar el máximo desarrollo de las habilidades requeridas en las diferentes áreas, optimizando los procesos.
- **Infraestructura:** Mediante el registro de las transacciones diarias, realizado por el software de la máquina registradora, se clasifica las cuentas y posteriormente se analizan en el área financiera. De este modo se mantiene la información actualizada con el fin de presentarla en el Servicio de Impuestos Internos cuando sea requerido. Además, esta información es necesaria para entender, prevenir y facilitar la gestión de los recursos.  
La empresa cuenta con 5 jefes encargados de la administración de los diferentes locales que compone la empresa, cada uno cumple tareas y responsabilidades en distintas áreas.

Este equipo tiene la labor de organizar y planificar a las personas a su cargo. Debido a esto, se gestionan reuniones semanales para evaluar las actividades desarrolladas dentro de la empresa, proyectos a implementar, productos y analizar las retroalimentaciones proporcionada por el público y el personal de trabajo.

### **3.6.2. Identificación de las Fortalezas**

Green Sheep cuenta con una propuesta innovadora y diferenciada, ofrece un menú integro caracterizado por preparaciones libres de carne animal con diferentes opciones para satisfacer las necesidades de los nuevos consumidores, los que poseen un alto nivel de conocimiento y a consecuencia de esto han cambiado sus gustos y preferencias.

Los locales de Green Sheep se encuentran en los patios de comida de diferentes centros comerciales, ubicación que permite la captación de los altos flujos de personas que circulan. La elaboración de los productos cuenta con procesos operativos y de gestión certificados en estándares de calidad, asegurando que el cliente obtenga un producto adecuado a sus exigencias desde el inicio del proceso mediante proveedores certificados y que abastecen a la empresa con insumos de alta calidad.

### **3.6.3. Identificación de las Debilidades**

Para asegurar una accesibilidad más alta a los locales, se escogieron los patios de comida de distintos centros comerciales ubicados en la provincia de Santiago, debido a esto, los costos de arriendo por local son significativos ya que las dependencias deben brindar un espacio grato para las personas tanto en infraestructura como en servicios.

Green Sheep al ser una empresa nueva, carece de experiencia o renombre en la industria, lo que resulta ser un punto delicado a la hora del manejo de la empresa en términos administrativos, esto impacta directamente en la competitividad que podría alcanzar el negocio. Sumado a esto, está el hecho de la poca personalización que se le puede ofrecer al cliente en el periodo de atención debido a la modalidad de trabajo del negocio, ya que en esta área se privilegia el tiempo de producción.

### 3.7. IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

#### 3.7.1. Ventaja Competitiva

Tabla 1: Ventaja Competitiva Percibida,

Capacidades de la empres	fortaleza o debilidad	Percibida	no percibida
Propuesta Innovadora	F	FP	
Ubicaicon estrategica	F		FN
Alta calidad en procesos de gestion	F		FN
calidad en los procesos operacionales	F		FN
Alta calidad de insumos	F	FP	
Costos de arriendo	D		DN
Falta de experiencia	D	DP	
Atención poco personalizada	D	DP	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: Ventajas Competitiva importancia

Capacidades de la empres	fortaleza o debilidad	Importancia	diferenciacion competidores
A)Propuesta Innovadora	F	Muy Alta	Muy Alta
B)Alta calidad de insumos	F	Muy Alta	Alta
C)Falta de experiencia	D	Alta	Muy Alta
D)Atención poco personalizada	D	Alta	Muy Baja

Fuente: Elaboración Propia

Importancia para el consumidor

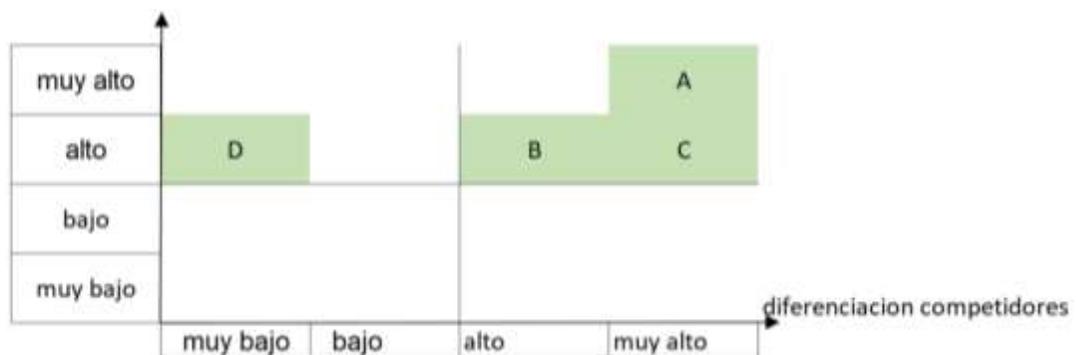


Figura 4: Matriz de Resultado

Fuente: Elaboración Propia

Estas características (ver anexo 2) le permiten a la empresa diferenciarse dentro de la industria, dentro de los puntos fuertes de la empresa, la propuesta Innovadora de Green Sheep

representa una ventaja competitiva debido a que es factor de diferenciación dentro de la industria de comida rápida, que se caracteriza por la similitud de sus productos y servicios.

La alta calidad de insumos representa otra ventaja competitiva para este proyecto, ya que, dentro de una industria saturada, un cambio refrescante adquiere un gran aprecio. Mediante alianzas con proveedores de alta gama, manipulación cuidadosa y alto conocimiento de nuestro personal, se le entrega valor al cliente de forma directa.

### **3.7.2. Cadena de Valor Projectada**

#### **3.7.2.1. Actividades de apoyo**

- Adquisiciones: Establecer relaciones directas con los distintos proveedores, así aumentar la disposición de proveedores de alta calidad continuamente y asegurar la calidad en nuestros insumos.  
Mantener al personal a la vanguardia en manipulación de alimentos y verificación de los insumos para mantener el valor que se le entrega finalmente al cliente.

#### **3.7.2.2. Actividades primarias**

- Marketing y ventas: Ajustar los precios de los productos según los indicadores del mercado, con el fin de mantener la competitividad en la industria.  
Mejorar la presencia en internet mediante puntos de contacto directo con las diferentes áreas de la empresa, siempre orientado a tener un contacto fluido con los clientes.

## **3.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, COMPETITIVOS Y DE CRECIMIENTO**

### **3.8.1. Objetivos Estratégicos**

- Convertir a la empresa en el líder en la industria de comida rápida libre de carne animal en un periodo de 10 años.
- Recuperar la inversión realizada en un horizonte de 5 años

- Ofrecer una alternativa en el mercado de la comida rápida a la vanguardia de los procesos operacionales y variedad de productos, mejorándolos de manera permanente.
- Realizar actividades que promuevan un ambiente laboral grato de manera permanente para motivar a nuestros trabajadores.
- Reciclar un 30% de los desechos generados anualmente.

### **3.8.2. Objetivos de Crecimiento**

- Incrementar el nivel de ventas 2% anual consecutivamente hasta al menos el 5to año de operación.
- Abrir 3 nuevas sucursales a lo largo del país para aumentar la porción de mercado que se posee.
- Posicionar la marca en el mercado nacional dentro de los próximos 10 años.

### **3.8.3. Objetivos Competitivos**

- Certificar los procesos de gestión según la norma de calidad ISO 9001 dentro de los primeros 3 años de funcionamiento.
- Mantener una buena relación con nuestros proveedores de forma permanente mediante la transparencia en las transacciones.
- Capacitar semestralmente al personal en nuevas técnicas tanto de elaboración como en atención al cliente.

### 3.9. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO, COMPETITIVA Y ESTRATEGIAS FUENTE DE VENTAJA

#### 3.9.1. Estrategia de Crecimiento

Penetración de mercado y Desarrollo de producto.



Figura 5 : Penetración de mercado y Desarrollo de producto.

Fuente: Recopilado de robertoespinosa.es

La empresa opera con productos actuales en un mercado actual, según la matriz Ansoff se posiciona en el primer cuadrante, siendo la estrategia a escoger la de penetración de mercado.

Esta estrategia le ofrece a la empresa una mayor seguridad dado que el terreno es conocido y explorado. Para su correcta implementación se debe atraer a la clientela, y de este modo aumentar las ventas mediante actividades que potencien el valor agregado (principalmente marketing, operaciones y RRHH).

A su vez, se planea aplicar la estrategia de Desarrollo de mercado dentro de los años futuros, cuando la empresa se encuentre ya posicionada. Esta estrategia le permitirá a Green Sheep diseñar e incluir nuevos productos a su menú, manteniéndose a la vanguardia del consumo de la industria.

#### 3.9.2. Estrategia Competitiva

- Diferenciación: Debido a que Green Sheep ofrece un producto único dentro de la industria, con características integrales y enfocadas a la sustentabilidad desde la elección

de los proveedores hasta el envase utilizado no solo cubre la necesidad de alimentación del consumidor, si no que promueve la conciencia ambiental y colabora con la misma.

### **3.9.3. Estrategias Fuente de Ventaja Competitiva**

- Servicio al cliente: Se enfocará en el servicio de post venta, buscando siempre mejorar la atención y experiencia del cliente al visitar cada local. Esto se logrará mediante la retroalimentación obtenida por encuestas presenciales y online, tanto al cliente como al personal, del libro de sugerencias y quejas para posteriormente ser analizadas por el personal clave y así, tomar las medidas pertinentes. Además, por medio del sitio web el cliente puede acceder a las promociones, menú e información a toda hora, permitiendo el disfrute de la experiencia en su totalidad.
- Características y desempeño del producto: Los productos de Green Sheep poseen un alto nivel nutricional gracias a su composición íntegra conformada por insumos frescos y de alta calidad, entregada al cliente de forma eficiente y grata.
- Ventas y Marketing: Se busca posicionar la marca como sinónimo de integridad, siendo coherente con la propuesta de alimentación nutritiva sin carne animal, con la sustentabilidad en su funcionamiento, y con el cuidado medioambiental. Apuntando al creciente número de consumidores informados y con una alta concienciación, que busca un alimento que no represente una amenaza para otras especies ni el planeta. Las estrategias de publicidad y promoción a utilizar permitirán un acercamiento directo al cliente gracias a su efecto masivo.
- Habilidades y experiencias del personal: El personal será capacitado para mejorar continuamente tanto en atención al cliente como en procesos operativos, para asegurar que el valor del producto llegue en su totalidad al cliente y logre ser una experiencia grata para el mismo.
- Insumos de calidad: Se emplearán insumos frescos y de calidad brindados por proveedores certificados y de renombre, además de enfocar esfuerzos en términos de personal para la revisión de las distintas adquisiciones para asegurar el buen estado de estos.

## **4. PLAN DE MARKETING**

### **4.1. OBJETIVOS PLAN DE MARKETING**

#### **4.1.1. Objetivo General**

Desarrollar un plan de marketing atractivo que pueda captar la atención de su público objetivo.

#### **4.1.2. Objetivos Específicos**

- Aumentar el índice de clientes potenciales en un 2% anualmente.
- Posicionar la marca Green Sheep como una de las líderes en venta de comida rápida en un plazo de 10 años.
- Fortalecer la presencia en medios digitales en un plazo de un año.
- Alcanzar una participación del 2% del mercado en un plazo de 5 años desde la apertura de Green Sheep.
- Introducir técnicas de fidelización y mejora de las relaciones con los clientes en el mediano plazo.
- Variabilidad la gama de productos nuevos en proporción de uno por año.

## **4.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO (Como satisfactor)**

Green Sheep es una tienda especializada en la venta de comida rápida sin carnes animales. Sus productos son aptos para todo tipo de consumidores, sobre todo aquellos que habitúan el no consumo de carnes o padezcan de algún tipo de alergia alimenticia. La tienda estará ubicada dentro de los patios de comida más recurrentes en la provincia de Santiago, haciéndolo un lugar visible y de fácil acceso.

La tienda se encargará de la venta de sándwiches, empanadas, fajitas, y acompañantes fritos, siendo los sándwiches su producto principal. Las verduras, hamburguesas y masas, serán compradas a proveedores principalmente de la región y en su mayoría armados dentro de las tiendas. Los empaques serán simples y externalizados, su principal característica será el ser biodegradables.

Los productos para comercializar corresponderán a alimentos recurrentes en las tiendas comida rápida, que en su mayoría son de carácter vegetariano, y que contengan un nivel nutritivo elevado a comparación de los productos similares con carnes animales, entregando así una experiencia deliciosa, con una presentación única y enfocada a la concientización y al poco o nulo impacto que los desechos de esta podrían generar al medio ambiente.

Las hamburguesas de Green Sheep, están dispuestas con ingredientes seleccionados, habiendo una variedad de 5 tipos distintos de sabores, y siendo su elemento principal las proteínas vegetales dispuestas en las legumbres y el trigo. Las hamburguesas son veganas, y a pesar de que en Green Sheep sí se trabaja con algunos elementos de carácter animal, se dan como opción para cada producto, ofreciendo tanto queso vegetal y tipos de pan, haciendo de cada sándwich y fajita una experiencia innovadora para cada consumidor.

Las empanadas se armarán y se freirán dentro de cada local. Estarán hechas con ingredientes frescos dando la opción de si se desean con sus ingredientes homólogos de carácter animal, como lo son el queso y el huevo. Además, tendrán la opción de ser acompañados con alguna de las seis variedades de jugos, bebidas o café.

## **4.3. MARKETING ESTRATÉGICO**

### **4.3.1. Propuesta de Valor de la Empresa**

Green Sheep ofrece una experiencia a base de una variedad de preparaciones nutritivas, sabrosas y de alta calidad a los distintos tipos de clientes que se interesen en alimentos con sabores innovadores, libre de carnes animales y con una producción sin desechos nocivos para el medio ambiente.

Los procesos de elaboración pasan por personal capacitado, y las maquinarias adecuadas para asegurar la calidad de la elaboración de los todos los productos ensamblados al interior de los locales.

Es decir, la propuesta de valor de Green Sheep se sustenta en algunos puntos claves para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores en base a los productos y el servicio.

- Comida vegetariana y vegana: Green Sheep trabaja principalmente con comida libre de carnes animales, para poder otorgar a los consumidores experiencias nuevas. Este sello es una forma para poder ofrecerle al consumidor que están en busca de este tipo de comida, una nueva opción de comida rápida. Además, poder concientizar a los nuevos consumidores sobre este tipo de alimentos y haciéndolo un alimento apto para personas con alergias alimenticias.
- Compromiso con el medioambiente: La cadena de locales está comprometida en trabajar en un ambiente que permita un desarrollo sustentable, trabajando día a día en poder ofrecer valor no solo a los consumidores, sino que también al medio ambiente, es por eso que todos los empaques de los productos son biodegradables.
- Sabores nuevos y alimentos nutritivos: Las cualidades de la comida que ofrece Green Sheep están guiadas a ofrecer sabores nuevos en todos los productos. Ofrecer innovación es una meta constante en la cadena de locales. Además, los productos Green Sheep, en su mayoría tienen un nivel de hierro y proteínas elevado (entre otros), haciéndonos un tipo de alimento nutritivo.
- Precios más bajos que la competencia: El promedio de los precios de los productos Green Sheep, están situados bajo el promedio de las competencias más habituales en los patios de comida de los centros comerciales.

El objetivo de todos los factores relacionados a la calidad y a la alta diferenciación, van relacionados a poder ingresar a un mercado que está en constante desarrollo, donde la competencia es grande y está altamente posicionada.

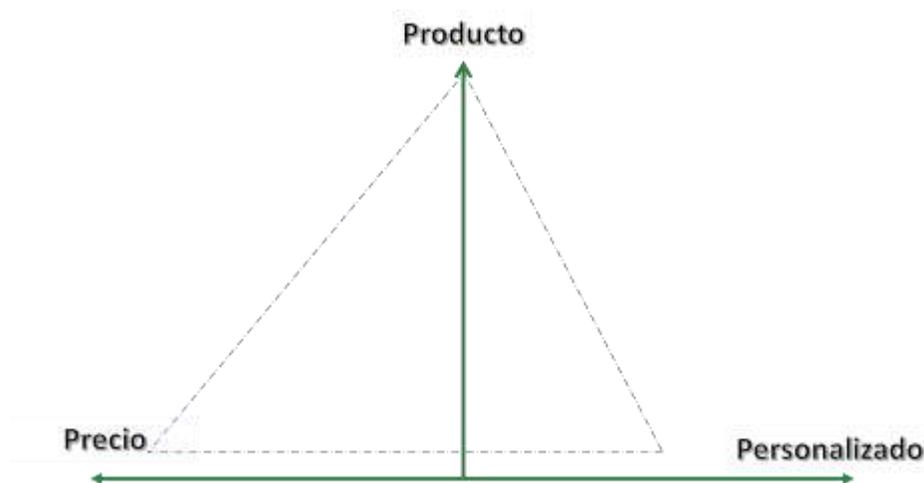


Figura 6 : Matriz de valor para el cliente

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3.2. Segmentación de Mercado

#### 4.3.2.1. Segmentación Geográfica

Actualmente Chile está dividido en 15 regiones, a su vez estas se subdividen en 54 provincias, las cuales finalmente están conformadas por 346 comunas.

La provincia de Santiago está compuesta por 32 comunas, las cuales son: Cerrillos (22 km<sup>2</sup>), Cerro Navia (11 km<sup>2</sup>), Conchalí (77,7 km<sup>2</sup>), El Bosque (14,1 km<sup>2</sup>), Estación Central (15 km<sup>2</sup>), Huechuraba (44,8 km<sup>2</sup>), Independencia (7 km<sup>2</sup>), La Cisterna (10 km<sup>2</sup>), La Florida (70,8 km<sup>2</sup>), La Granja (10 km<sup>2</sup>), La Pintana (30,6 km<sup>2</sup>), La Reina (23 km<sup>2</sup>), Las Condes (99 km<sup>2</sup>), Lo Barnechea (1.024 km<sup>2</sup>), Lo Espejo (8,1 km<sup>2</sup>), Lo Prado (6,7 km<sup>2</sup>), Macul (12,9 km<sup>2</sup>), Maipú

(135,5 km<sup>2</sup>), Ñuñoa ( 16,9 km<sup>2</sup>), Pedro Aguirre Cerda (10 km<sup>2</sup>), Peñalolén (54 km<sup>2</sup>), Providencia (14,34 km<sup>2</sup>), Pudahuel (197,4 km<sup>2</sup>), Quilicura (58 km<sup>2</sup>), Quinta Normal (13 km<sup>2</sup>), Recoleta (16 km<sup>2</sup>), Renca (24,2 km<sup>2</sup>), San Joaquín (9,8 km<sup>2</sup>), San Miguel (10 km<sup>2</sup>), San Ramón (7 km<sup>2</sup>), Santiago (23,2 km<sup>2</sup>) y Vitacura (28,3 km<sup>2</sup>).

Green Sheep, estará ubicado en la región Metropolitana, específicamente en la provincia de Santiago (2.030 km<sup>2</sup>) incluyendo a las comunas de Puente Alto (88 km<sup>2</sup>) y San Bernardo (155 km<sup>2</sup>).

Por lo tanto, entre la Provincia de Santiago junto a las dos comunas mencionadas anteriormente abarcaría un total de 2.283 km<sup>2</sup>.



*Figura 7 : Mapa región Metropolitana y tiendas Green Sheep*

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3.2.2.Segmentación Demográfica

Según los datos del último censo realizado el año 2017, la región metropolitana consta de una población de 7.112.808 habitantes de los cuales 880.215 son hombres y 935.687 corresponden a mujeres.

Tabla 3: Segmentación Demográfica Región metropolitana por edad y género.

Edades Quinquenales	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
0-4	238 201	229 442	467 643
5-9	240 355	229 434	469 789
10-14	224 641	215 653	440 294
15-19	249 896	243 028	492 924
20-24	303 741	291 980	595 721
25-29	327 536	315 326	642 862
30-34	283 181	276 142	559 323
35-39	252 239	254 889	507 128
40-44	239 320	249 303	488 623
45-49	222 400	240 474	462 874
50-54	221 531	249 347	470 878
55-59	194 595	224 253	418 848
60-64	150 078	178 446	328 524
65-69	112 259	138 605	250 864
70-74	85 486	112 112	197 598
75-79	55 413	80 983	136 396
80-84	33 394	57 142	90 536
85-99	19 326	40 589	59 915
90-94	6 550	17 063	23 613
95-99	1 505	4 979	6 484
100 y más	620	1 351	1 971
<b>Total</b>	<b>3 462 267</b>	<b>3 650 541</b>	<b>7 112 808</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.2.2.1. Edad y Género

El rango etario en el cual está enfocado Green Sheep es de los 14 a los 59 años, pertenecientes a ciertas comunas de la Región Metropolitana ya mencionadas. La población total de hombres y mujeres de la provincia de Santiago, incluyendo a San Bernardo y Puente Alto, es de 6.116.684.

Tabla 4 : Segmentación Demográfica Provincia de Santiago, San Bernardo y Puente alto por edad y género

Edades Quinquenales	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
0-4	199 337	192 281	391 618
5-9	200 367	191 371	391 738
10-14	188 128	180 539	368 667
15-19	212 460	207 303	419 763
20-24	264 148	254 586	518 734
25-29	286 667	275 723	562 390
30-34	246 129	239 451	485 580
35-39	215 900	218 165	434 065
40-44	203 286	213 410	416 696
45-49	189 057	207 130	396 187
50-54	189 365	216 628	405 993
55-59	167 568	196 706	364 274
60-64	129 724	157 342	287 066
65-69	96 946	122 379	219 325
70-74	74 173	99 775	173 948
75-79	48 010	72 501	120 511
80-84	28 998	51 570	80 568
85-99	16 949	36 979	53 928
90-94	5 744	15 558	21 302
95-99	1 331	4 534	5 865
100 y más	530	1 236	1 766
<b>Total</b>	<b>2 964 817</b>	<b>3 155 167</b>	<b>6 119 984</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.2.2.2. Estratificación socioeconómica e Ingreso promedio

Las clases sociales en las que se divide Chile son un punto fundamental para la determinación del público al cual como negocio se quiere llegar. Actualmente son 7, representadas por AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E.

Green Sheep se enfoca en un público AB, C1a, C1b y C2, lo que representa a un 35% del Gran Santiago. El estudio más reciente con relación a la estratificación socioeconómica de Chile fue hecho por la Asociación de Investigadores de Chile (AIM) en el año 2018 con algunos resultados de la encuesta casen del 2015, en el cual se expusieron las principales características de los grupos socioeconómicos que hay en Chile.

- Clase alta (**AB**): Corresponde a 1% de la población total del país. El ingreso mensual promedio de este grupo es de \$6.452.000. Del total de la población nacional, 3% de este grupo se encuentra en el Gran Santiago. (aim, 2018)
- Clase media Acomodada (**C1A**): Corresponde a 6% de la población total del país. El ingreso mensual promedio de este grupo es de \$2.739.000. Del total de la población nacional, 9% de este grupo se encuentra en el Gran Santiago. (aim, 2018)
- Clase media emergente (**C1B**): Corresponde a 6% de la población total del país. El ingreso mensual promedio de este grupo es de \$1.986.000. Del total de la población nacional, 8% de este grupo se encuentra en el Gran Santiago. (aim, 2018)
- Clase media típica (**C2**): Corresponde a 12% de la población total del país. El ingreso mensual promedio de este grupo es de \$1.360.000. Del total de la población nacional, 15% de este grupo se encuentra en el Gran Santiago. (aim, 2018)
- Clase media baja (**C3**): Corresponde a 25% de la población total del país. El ingreso mensual promedio de este grupo es de \$899.000. Del total de la población nacional, 28% de este grupo se encuentra en el Gran Santiago (aim, 2018)
- Vulnerables (**D**): Corresponde a 37% de la población total del país. El ingreso mensual promedio de este grupo es de \$562.000. Del total de la población nacional, 30% de este grupo se encuentra en el Gran Santiago (aim, 2018)

- Pobres (**E**): Corresponde a 13% de la población total del país. El ingreso mensual promedio de este grupo es de \$324.000. Del total de la población nacional, 7% de este grupo se encuentra en el Gran Santiago (aim, 2018)

#### 4.3.2.2.3. Estudios y empleabilidad

- Clase alta (**AB**): El 90% son profesionales universitarios y 30% de ellos tiene un postgrado. En su mayoría son directivos y profesionales de alto nivel. (Emol, 2018)
- Clase media Acomodada (**C1A**): El 95% son profesionales universitarios y de ellos solo el 13% tienen un postgrado. El 92% son directivos profesionales de alto nivel.
- Clase media emergente (**C1B**): Son mayormente profesionales universitarios, el 81% trabaja en oficios que requieren educación formal y 56% son directivos y profesionales de alto nivel. (Emol, 2018)
- Clase media típica (**C2**): El 45% son profesionales técnicos y el 46% son universitarios. El 58% trabaja en oficios que requieren educación formal y el 47% son técnicos y profesionales. (Emol, 2018)
- Clase media baja (**C3**): El 56% de completo la enseñanza media y un 27% tiene estudios de nivel técnico. El 70% trabaja en oficios que requieren educación formal y un 30% acceden a empleos que si lo requieren. (Emol, 2018)
- Vulnerables (**D**): El 54% solo llega a enseñanza media y el 93% trabaja en oficios sin requisitos de educación formal. (Emol, 2018)
- Pobres (**E**): El 54% no va más allá de la enseñanza básica y el 98% por ciento trabaja en oficios sin requisito de educación formal. (Emol, 2018)

### **4.3.3. Mercado Objetivo**

El mercado objetivo son aquellos grupos de individuos de la segmentación de mercado a los cuales la empresa enfocará sus esfuerzos de marketing. A través de esto, y conociendo la segmentación de mercado correspondiente, es posible elegir las características esenciales que tendrá el mercado objetivo de la cadena de comida rápida.

El público objetivo está conformado por familias de entre 14 a 59 años de edad, que estén interesados en comer comida rápida libre de carnes, altamente nutritiva y con un sabor innovador, pertenecientes a los grupos socioeconómicos de clase alta (AB), clase media acomodada (C1a), clase media emergente (C1b) y clase media típica (C2) que se ubican mayoritariamente en provincia de Santiago incluyendo además a la comuna de Puente Alto y San Bernardo. Este grupo de personas tienen un ingreso promedio que varía entre los \$324.000 y los \$6.452.000 ya que la cadena de restaurantes estima precios accesibles.

Este grupo de individuos, deben tener acceso a los centros comerciales Mallplaza Alameda, Mallplaza Egaña, Mallplaza Vespucio, Mallplaza Los Dominicos, Mallplaza Tobalaba, Mall Costanera Center, Mall Espacio M, Portal Ñuñoa y/o Apumanque. Además, se busca perfil de personas que estén interesado en experiencias nuevas, y en costumbres alimenticias alejadas del consumo de carne animal. El cálculo de la cantidad total de personas que conforman el público objetivo se explicará en detalle más adelante con la medición de la demanda.

### **4.3.4. Posicionamiento**

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler & Keller, 2012). A continuación, se describe la estrategia de posicionamiento para Green Sheep.

#### **4.3.4.1. Declaración de Posicionamiento**

Green Sheep La marca, busca posicionarse como la primera cadena de tiendas a nivel nacional de comida rápida libre de carnes animales, sabrosa y nutritiva para todos los consumidores de nuestro mercado objetivo.

La principal estrategia de posicionamiento es a través de la competencia, ya que Green Sheep, explora un mercado nuevo dentro de la industria de comida rápida ubicada en los centros comerciales. La marca, a diferencia de la competencia, brinda una deliciosa experiencia sin incurrir al uso de productos animales, dando un espacio de concientización a sus consumidores.

La cadena, se posicionará en la mente de los consumidores como una marca auténtica, nueva y original, otorgando una experiencia única dentro los centros comerciales. Sus comensales no solamente podrán disfrutar de combos deliciosos a precios accesibles, sino que, además se beneficiarán con todas las ventajas que se puede encontrar en comida vegetarianas, nutritivas y altamente deliciosa.

Al mismo tiempo, se aprecia el carácter implícito de la responsabilidad que la empresa tiene sobre las grandes contingencias del mundo moderno, como como la sobreproducción de desechos nocivos para el medio ambiente, y la concientización sobre el consumo de productos animales, abriendo la puerta a que las empresas y su ejercicio no estén únicamente a la disposición del consumidor, sino que también, a la del medio ambiente.

#### 4.3.4.2. Mapa de Posicionamiento proyectada

Green Sheep planea posicionarse como la empresa de comida rápida líder en la industria, siendo considerada como un referente en innovación. La idea del mapa de posicionamiento va relacionada a como los esfuerzos de marketing deben ir dirigidos a mejorar la empresa en la conciencia de los consumidores.

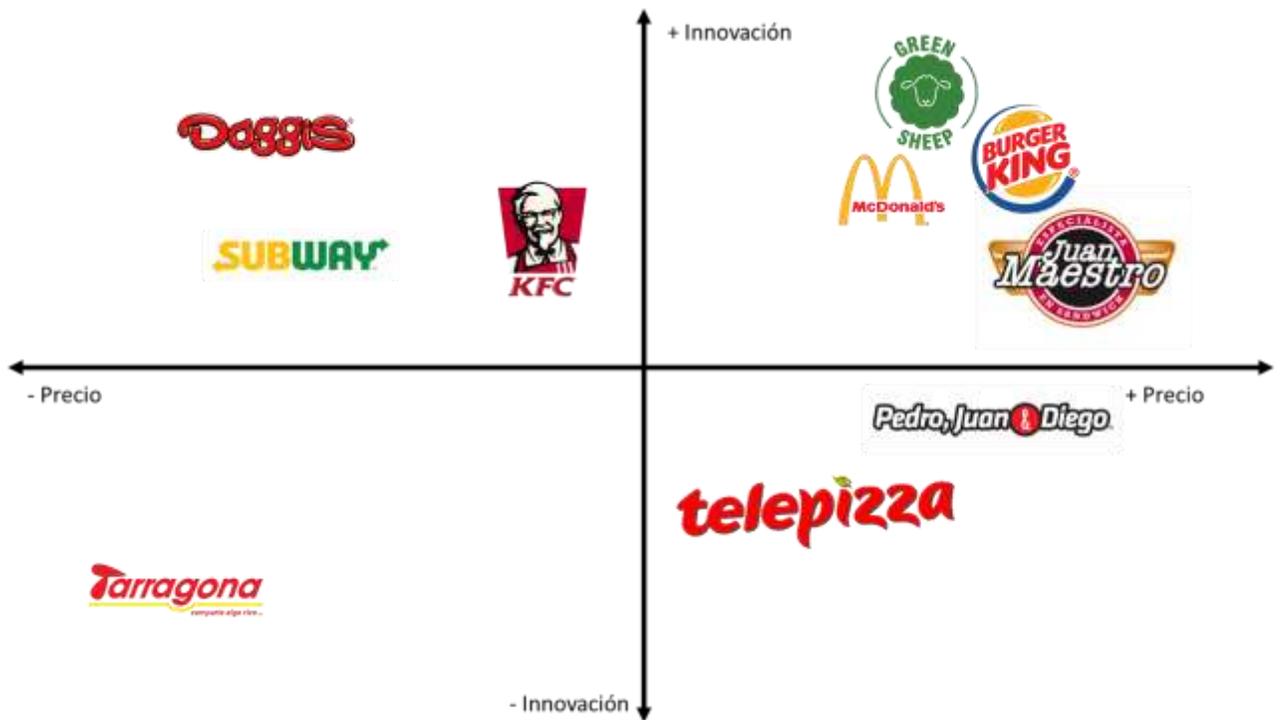


Figura 8 : Mapa de posicionamiento Proyectado

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3.5. Participación de Mercado

Se conoce como “participación de mercado” al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico. (Headways, 2016)

Debido a la ausencia de datos de las empresas participantes de la industria como volúmenes de ventas unitarias, ingresos y producción, la participación de mercado fue obtenida bajo la siguiente metodología.

En primer lugar, se utilizó el modelo de regresión lineal con los datos obtenidos en la base de datos Euromonitor, que consisten en las ventas anuales a nivel nacional de comida rápida. Se procedió a obtener la participación de la región metropolitana respecto a estas, para posteriormente proyectarla al año 2020 donde comenzará el funcionamiento de la empresa.

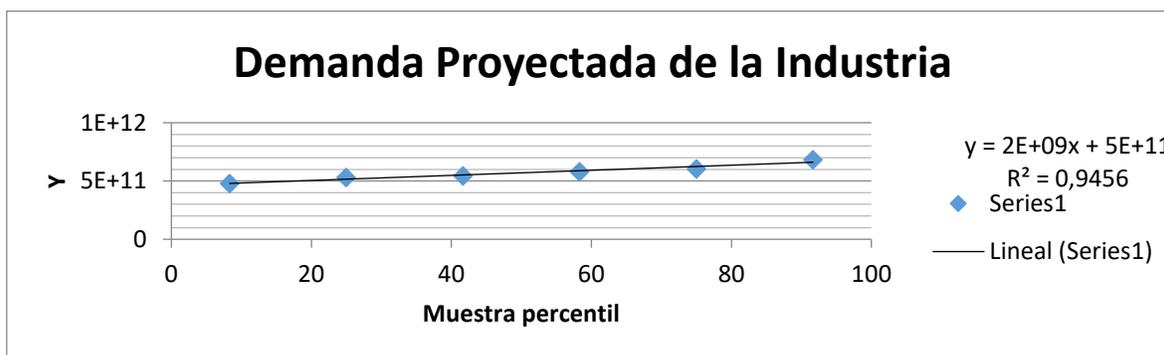


Figura 9 : Demanda proyectada de la Industria

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado se obtuvo una demanda de \$4.540.000.000.000, lo que representa el tamaño de la industria en la región metropolitana.

De la misma forma, se calculó la demanda potencial de Green Sheep ajustándola con la proporción de vegetarianos-veganos que existen en la región, obteniendo un total de \$565.590.000.000 que representa la demanda existente en la provincia de Santiago. De este dato,

se tomó lo equivalente a un 1%, es decir un \$5.655.900.000, debido a la capacidad productiva de cada local y las necesidades económicas del proyecto.

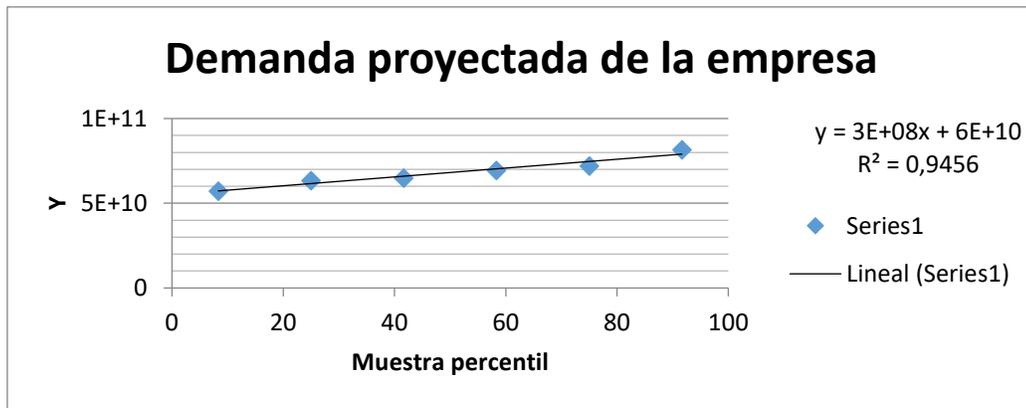


Figura 10 : Demanda Proyectada de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo de la porción que Green Sheep representa dentro del mercado, inicialmente se dividió la demanda potencial para el 2020 de la empresa con la de la industria, esto representa la participación de la demanda proyectada de la empresa.

$$\frac{DPA \text{ Proyectada Empresa}}{DPA \text{ Proyectada de la Industria}}$$

$$\frac{5.655.900.000}{4.540.000.000.000} = 0,001246 * 100 = 0,1246\%$$

Finalmente se realizó el mismo proceso con el 1% de la Demanda anual proyectada correspondiente a \$ 5.655.900.000 para obtener la participación relativa de mercado de Green Sheep.

$$\frac{5.655.900.000}{4.540.000.000.000} = 0,001246 * 100 = 0,1246\%$$

#### 4.3.6. Demanda Potencial

Para el cálculo de la demanda potencial se utilizó el método de regresión lineal, que consiste en el estudio de la relación entre variables. Se consideraron los ingresos anuales de la industria de comida rápida desde el año 2012 hasta el 2017 obtenidos mediante la base de datos del Euro monitor. Esta información fue multiplicada por el porcentaje de participación de la Región Metropolitana y por el porcentaje de personas vegetarianas presentes en la región, estos datos se consideraron como la variable dependiente, mientras que los años de la proyección serían la variable independiente. Tras la aplicación del modelo, se obtuvo la ecuación que nos permite proyectar la demanda que corresponde a  $Y = 3E+08X + 6E+10$ .

Vale destacar que la Región Metropolitana considera zonas muy alejadas de la concentración de locales, debido a que se definió como público objetivo la provincia de Santiago junto a la comuna de San Bernardo y Puente alto, se realizó una proporción para precisar la demanda final. Siendo esta \$ 574.767.876.485,10

Considerando que Green Sheep es una empresa nueva que cuenta con 9 locales, es que logra abarcar el 1% de la demanda potencial total. (Ver Anexo 3)

##### 4.3.6.1. Pronóstico de Ventas

Los pronósticos de ventas de la cadena Green Sheep, fueron calculados en base a la demanda para el año 1, lo que se dividió con el precio promedio de los combos y productos unitarios. Para el año dos en adelante, se tomó el factor del año anterior y se multiplicó por el crecimiento estimado en las ventas de la empresa. Cabe destacar que la industria de la comida rápida crece en un 8% anualmente, por eso es por lo que Green Sheep apunta a un 2%.

Tabla 5 : Pronóstico de Ventas para los 5 primeros años de Green Sheep

	Unidades año 1	Unidades año 2	Unidades año 3	Unidades año 4	Unidades año 5
Combo	1.241.735	1.266.570	1.291.901	1.317.739	1.344.094
Producto	894.580	912.472	930.721	949.335	968.322
<b>Total</b>	<b>2.136.315</b>	<b>2.179.041</b>	<b>2.222.622</b>	<b>2.267.075</b>	<b>2.312.416</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 4.4. MARKETING OPERATIVO

### 4.4.1. Estrategia de Producto

#### 4.4.1.1. Niveles de Producto

- **Beneficio básico:** Green Sheep es una tienda de comida rápida especializada en la venta de productos de calidad, deliciosos, nutricionales y sin contenido animal. Estos, están pensados en satisfacer las necesidades de los consumidores que estén interesados y dispuestos a probar nuevos tipos de productos alimenticios. Los productos se venden en formatos de combos y la mayoría incluyen un sándwich, conformado por pan horneado en el local, verduras frescas y una hamburguesa de legumbres, además incluye un bebestible que consta de jugo natural o bebidas, y una porción de papas fritas.
- **Producto genérico:** Los productos en Green Sheep, están elaborados con los insumos de primera calidad, preocupándose en que todas las verduras, hamburguesas, masas y bebestibles sean frescos y estén dentro del margen del control de calidad. Los productos de GreenSheep se venderán mayoritariamente en formato de combos, ofreciendo sándwiches o fajitas, con bebestibles y papas fritas.
- **Producto esperado:** Los consumidores de Green Sheep, se encontrarán con una experiencia nueva en los espacios culinarios de los centros comerciales. Probando una experiencia a nivel de sabor y calidad. Tendrán la oportunidad de informarse respecto al contenido de los productos y disfrutar una buena comida en un formato agradable y personalizado.
- **Producto aumentado:** Los combos en Green Sheep, tienen la posibilidad de poder elegir ciertos componentes, como el tipo de hamburguesa, el queso y el pan. Los panes en Green Sheep son horneados dentro de todos los locales para asegurar su frescura y sabor. Los productos Green Sheep además de su sabor ejemplar, tienen un alto contenido nutricional, abundante en proteínas, hierro, fibras, vitaminas del complejo B, folatos, potasio, entre otros. A su vez, todos los residuos de los productos en venta están hechos con materiales biodegradables.

- **Producto potencial:** Green Sheep ofrece 8 tipos de combos distintos y combinables, dando la oportunidad de elegir el tipo de hamburguesa y queso. El producto potencial esperado sería el realizar más variaciones en la cantidad de combos y dando más opciones para poder combinar.

#### 4.4.1.2. Marca y Logo



Figura 11 : Logo de Green Sheep

Fuente: Elaboración Propia

La marca Green Sheep está abanderada con una oveja de color verde, por su traducción al español. El nombre tiene su génesis en un juego de palabras asociado al dicho sobre ser una oveja negra. La marca, al vender comida rápida sin contenido animal tiene la metáfora de que, en vez de ser una oveja negra, se es una oveja de color verde, representando la comida sin contenido animal. De ahí nace el eslogan de “*be the green sheep of the family*”, que se traduce como “Se la oveja verde de la familia”



Figura 12 : Banner con Eslogan de Green Sheep

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4.1.3. Packaging

Los empaques de los productos Green Sheep, están hechos de materiales biodegradable principalmente derivados del papel. Son de colores café claros, y de diseños minimalistas, presentando el logo y la marca de forma orgánica, y siendo grabados con calor.



Figura 13: Packaging Green Sheep

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4.2. Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación a utilizar será la de aspiración o *pull*, esta consiste en dirigir el esfuerzo comercial del fabricante hacia nuestros consumidores finales. Para lograr esto, se diseñará un conjunto de elementos de comunicación que potencien el posicionamiento de la marca en el *target market*.

#### **4.4.2.1. Objetivos estrategia de comunicación**

- Dar a conocer la propuesta de valor de las nuevas tiendas GreenSheep al público objetivo en un plazo de un año.
- Promocionar la marca a través de anuncios publicitarios y redes sociales
- Aumentar la conciencia de la marca o *brand awareness* por medio de la creación de contenido atractivo en los consumidores.
- Posicionar a GreenSheep como la marca en excelencia de comida rápida sin contenido animal en Chile.
- Fomentar el marketing boca en boca ofreciendo una buena experiencia en los patios de comida donde se encuentren los locales en los centros comerciales.

#### **4.4.2.2.Publicidad**

##### **4.4.2.2.1. Centros Comerciales**

La publicidad en los puntos de venta es sumamente importante ya que aumenta la un 44% la conducta de intención de compra (Vertice Comunicaciones, 2016) .Los anuncios darán a conocer los productos Green Sheep, mencionando su sabor, ventajas y que son libres de contenido animal.

Se colocarán un total de 14 anuncios de PVC en los centros comerciales, 9 de ellos serán de 15 m2 y 5 de ellos de 30 m2. Los primeros serán colocados en los patios de comida y los segundos, en la baranda de los últimos pisos de los centros comerciales, cayendo al más bajo.

Los anuncios serán puestos en los centros comerciales tres meses antes de la apertura del local, y se prolongarán así durante los primeros dos años, después de eso solo se mantendrán ubicados solo los dispuestos en los patios de comida.

El precio para mantener anuncios en los centros comerciales de la región metropolitana varía entre los \$1.200.000 y \$5.000.000 dependiendo del lugar de ubicación y la afluencia de personas (Ooh Publicidad, 2017).

El costo del diseño, impresión, y la publicidad realizada en los tres meses antes de la apertura es de \$110.512.150.

Tabla 6 : Costo publicidad Centros Comerciales

Inversión	Precio
Anuncio	\$1.422.150
Diseño	\$1.690.000
Arriendo	\$107.400.000
Total	\$110.512.150

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4.2.2.2. Volantes

Se distribuirán volantes en las entradas de los centros comerciales y patios de comida, en el plazo en que la cadena tenga su inauguración. Los volantes mostrarán los principales productos, enunciando su sabor y sus principales características y además, incluirá las ubicaciones de las tiendas Green Sheep. Como forma de motivar las compras, con la presentación del volante al local, se recibirá un descuento del 10% en los productos seleccionados. Los volantes son reciclables y biodegradables ya que están hechos de papel, y será especificado al reverso de cada uno. Esta propuesta es esencial para mantener la esencia de la marca y su rol con el medio ambiente como propuesta de valor.

Se diseñarán e imprimirán 8.000 volantes de 10x14,5 cm<sup>2</sup>, para entregarlos a los viernes de cada semana después de la iniciación del local hasta que se agoten y se realizarán impresiones de volantes cada 4 meses. El costo unitario de los volantes es de 24\$, lo que se traduciría en un total de \$216.000 cada 4 meses. Para más información, revisar Anexo 4.



Figura 14 : Volante Green Sheep

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4.2.2.3. Sitio Web

El sitio web será principalmente una fuente de libre acceso para dar a conocer a la empresa, su visión, su misión, formas de ponerse en contacto y un mapa con la localización de todos los locales a nivel regional. Además, se darán a conocer los principales productos, promociones y combos. Para una empresa nueva, la página web cumple un rol fundamental para ahondar en información más específica sobre la empresa, ya que los posibles consumidores que estén interesados en saber más sobre Green Sheep, tienen que tener acceso a esta fuente de información.

Para posicionar el sitio web a nivel digital se usará la aplicación AdWords, que trabaja con una serie de herramientas, para los dominios se posicionen en los motores de búsqueda de Google. AdWords es una aplicación relevante para maximizar los alcances del marketing digital ya que aumenta la presencia del sitio web midiendo la cantidad de clics. (AdWords, 2018)

El diseño, programación y puesta en marcha del sitio web serán externalizados y tiene un coste de \$189.000 de inversión, el dominio junto al hosting tiene un valor de \$36.000 anuales y AdWords tiene un valor que asciende a los \$300.000 mensuales (Sitiosweb Chile, 2018). El sitio web tendrá el dominio de [www.greesheep.cl](http://www.greesheep.cl)<sup>1</sup> Para poder ver el sitio web en mayor profundidad, revisar el anexo n°5.

#### **4.4.2.2.4. Redes Sociales**

Las redes sociales usadas por la empresa serán Facebook, Twitter y Instagram. Estas tendrán el objetivo de ser un contacto directo con los clientes, aumentar la visibilidad de la marca, dar la sensación de cercanía, aumentar el alcance de forma económica.

Para la administración de las redes sociales se usará una aplicación web de sistema de gestión de contenidos, específicamente Hootsuite. Esta tiene la función de facilitar la búsqueda, programación de publicaciones, gestión de contenido y análisis de la efectividad de este, reduciendo el tiempo empleado en la utilización de las redes sociales a nivel publicitario. (Hootsuite, 2018)

El rol de *Community Manager* será realizado por el jefe de Marketing, y será el responsable de la gestión comunitaria online de Green Sheep.

El valor de Hootsuite asciende a los \$65.000 mensuales, y la publicación de anuncios publicitarios en Facebook, un valor de \$75.000 mensuales. Para poder ver el Facebook oficial de Green Sheep, revisar anexo n°6

#### **4.4.2.2.5. Televisión**

La televisión por lo general es reconocida como el medio publicitario más poderoso y puede llegar a una gran cantidad de consumidores. Gran parte del público objetivo del

---

<sup>1</sup> Para poder ver el sitio web, ingresar a <https://carlosfeliperodrig4.wixsite.com/greesheep2>

restaurante ve televisión y por lo tanto es una buena oportunidad para dar a conocer la propuesta de valor.

Los anuncios televisivos para promocionar Green Sheep se harán en los espacios publicitarios situados antes del programa “Pasapalabra” de Chilevisión, los domingos, de 21:00 a 22:00 horas. El costo mensual asciende a unos \$2.315.250 pesos para 10 segundos de publicidad. (CADEM, 2018)

Además, se invertirá en publicidad integrada en programas de televisión, es decir, se promocionará el restaurante durante la transición del programa matutino “Mucho Gusto”, ya que, de esta forma, tendrá un mayor impacto y alcance a todos los expectantes.

#### **4.4.2.2.6. Merchandising**

Para poder asegurar la posición que se planea alcanzar en los consumidores, para la apertura de Green Sheep, se darán regalos en los distintos puntos de ventas. Estos consistirán en llaveros, imanes, adhesivos y lápices, cumpliendo el rol de generar cercanía con los consumidores. Estos serán regalados en la apertura del local, y se renovarán a principio de cada año. El costo total del merchandising asciende a los \$10.072.000. Para más información, revisar el anexo n°4.

#### **4.4.2.2.7. Vía Pública**

La publicidad en la vía pública tiene alto impacto en los posibles consumidores, ya que el 70% del tiempo, las personas no se encuentran en sus casas, haciendo que la marca sea recordable.

Se pondrá un cartel LED en la avenida costanera norte en frente del parque de la escultura, desde agosto del 2019 hasta el año 2025. El cartel constara de una serie de imágenes de los productos Green Sheep, y frases relacionadas a sus bajos precios, su sabor y sus beneficios.

El costo de realización asciende a los \$145.000 y el arriendo mensual tiene un valor de \$2.900.000 mensual.

#### **4.4.2.2.8. Medios Impresos**

La publicidad en medios impresos es una forma de publicidad que utiliza medios impresos físicamente para llegar a los consumidores. Este tipo de publicidad a diferencia de los medios radiales y televisivos permite que los lectores consuman el contenido a su propio ritmo y dando la oportunidad de dar información detallada de la cadena de comida rápida.

Los periódicos son más consumidos por personas entre los 18 y 34 años como lo expuso CADEM, en su última encuesta (Ver anexo n°7) y el periódico más leído por las personas de la

Región Metropolitana es “Las Últimas Noticias” (Infogate, 2018)(Ver anexo n°7). Para poder llegar a este segmento de mercado, los anuncios se harán un viernes de cada mes a través del sistema de prensa modular, es decir venta por exposición, de acuerdo con la proporción que el aviso ocupa en una página. El anuncio ocuparía 10 por 8 cm, lo que sería casi un noveno de la página y estaría ubicado en la contraportada del periódico. Para calcular el valor del anuncio, fue necesario tomar el precio del anuncio y multiplicarlo por el índice otorgado por la sección y día en que se mostrará, el precio ascendería a los \$772.500 mensuales. (Tarifas Publicitarias, 2015)

#### **4.4.2.2.9. Pendones Roller**

Se tendrá un total de 18 pendones, de los cuales dos estarán destinados para cada local, los pendones estarán dispuestos en los puestos de ventas de cada centro comercial y darán a conocer la marca.

El costo unitario de cada pendón es de \$4.999, y el diseño de estos \$250.000, como costo único anual. Para más información, revisar anexo n°4.

#### **4.4.2.2.10. Agencia de Comunicación**

Ya que Green Sheep, no presenta un departamento de marketing de planta se externalizará en una agencia de comunicación, específicamente la empresa Contacto 21.

Esta empresa estará encargada de solucionar los problemas de la imagen corporativa, imagen o marca, comunicaciones internas, relaciones públicas, contacto directo con los medios de comunicación y reinversión publicitaria

El valor de la agencia de comunicación asciende a los \$7.000.000 mensuales, y tiene un costo anual fijo de \$2.615.000 a fines de año.

#### **4.4.2.3.Promoción de Ventas**

La promoción de ventas es parte fundamental de la campaña de marketing de Green Sheep, formada por un conjunto de herramientas e incentivos a corto plazo, para estimular el posicionamiento de la marca, la captación de clientes y la estimulación de ventas.

Green Sheep ofrecer promociones principalmente en los primeros años, ya que en esta época la afluencia de personas es clave para el desarrollo de la empresa. Las promociones de ventas constaran en lo siguiente:

- Promoción de combos en oferta por día: Para poder maximizar las ventas al corto plazo, se mantendrán ciertos combos con ciertos descuentos dependiendo del día. Es así como se pretende poder acceder a una mayor cantidad de clientes en un plazo relativamente corto. Los descuentos serán de un 10% y no pueden ser acumulables.
- Promoción de presentación de Volantes: Los volantes, serán una forma directa para poder influenciar la intención de compra ya que, por la presentación de estos en cada local, se hará un descuento del 10% en los productos seleccionados, esto solo ocurrirá cada cuatro meses desde la puesta en marcha de la cadena de tiendas. Este descuento no es acumulable y es solo hasta agotar stock.
- Promoción trae tu vaso: Esta promoción surge a base de que parte de la identidad de GreedSheep, tiene un valor asociado al cuidado con el medioambiente, el poder realizar un descuento de \$100 por los 250ml de bebida, lleva a las personas a participar en la idea de que tiene una incidencia directa en materia de los desechos. Esto es de suma importancia comprenderlo desde un punto de vista sistemático ya que la industria del reciclaje también tiene tasas de contaminación.

- Promoción día del niño: La promoción del día del niño implica en que por la compra de 2 combos en cualquier tienda Green Sheep, se llevara de regalo un peluche de una oveja verde que representa al logo de la empresa.

#### **4.4.2.4.Relaciones Públicas**

Green Sheep, no cuenta con un departamento de relaciones públicas como la mayoría de las empresas ya que lo externaliza a la empresa Contacto21, cumpliendo el rol de asesorar a los altos ejecutivos de la empresa, en sus relaciones con el mercado de la comida rápida para alcanzar al público objetivo. Además, se preocupan de la difusión corporativa orientando, apoyando para la participación en actividades que faciliten el ejercicio de la empresa y la futura entrega de los mensajes corporativos.

Las relaciones públicas de marketing (RPM) en Green Sheep, cumplen el rol de tratar de asegurar espacio en medios impresos, y la difusión masiva de cualquier mensaje corporativo. Green Sheep, tiene un sentido de expansión y variabilización de productos alimenticios, que le es otorgada por la idea de entregar comida que no tenga contenido animal, es decir que se expone a una alta gama de productos nuevos e incipientes que no se han manejado a gran escala por la industria de comida rápida. Es por esto que, ante esta gran oportunidad de ofrecer productos no muy explotados, se necesitan campañas de marketing asociadas a la exposición masiva, un ejemplo de esto es que a largo plazo Green Sheep tiene la intención de expandir sus sándwiches integrando tipos de panes que no contengan gluten, para así poder mejorar la imagen que proyecta le empresa y acercarse aún más a los nichos que presenten celiaquía o cierto rechazo a la proteína vegetal proveniente del trigo.

Otra de las ventajas de ofrecer productos vegetarianos, son sus ventajas a niveles nutricionales. Esto será abordado en medios de comunicación escritos dando a conocer las características y los valores nutricionales para el organismo y su incidencia en la salud. Junto a esto se planea hacer reportajes sobre el valor que deben cumplir las empresas en el reciclaje a nivel mundial, y como proyectar un futuro con conciencia medioambiental.

Al mismo tiempo, la empresa tiene el compromiso de mantener relaciones directas con los medios de comunicación, hacerse responsable de cualquier inconveniente de forma pública, mejorar las relaciones tanto adentro como afuera de la empresa y recopilar información sobre la opinión pública, sus actitudes y expectativas en cuanto a la reputación de la empresa.

Las relaciones públicas en Green Sheep, tienen el fin de crear confianza y credibilidad a los *steackholders*, contribuir al posicionamiento de la marca, captar nuevos clientes, abrir canales de comunicación con otras empresas u organizaciones gubernamentales y cumplir los objetivos, a base de la creación de un clima armonioso entre la empresa y el público externo e interno.

#### **4.4.2.5. Marketing Directo**

El marketing directo es una forma más personalizada de cómo llegar a los consumidores, generando relaciones a largo plazo. Green Sheep, planea hacer un club a suscripción, en la cual los consumidores habituales, mediante su RUT puedan generar puntos los cuales le darán acceso a nuevos tipos de ofertas y regalos. Además, el equipo de Green Sheep, trabajara con e-mails personalizados para los consumidores entregándoles descuentos en combos que pudiesen ser de su agrado o los que compren habitualmente.

Los esfuerzos de marketing están dirigidos a captar la mayor cantidad de clientes, buscando la personalización de la atención.

#### **4.4.3. Estrategia de Distribución**

Existen dos tipos de distribución de productos; la directa y la indirecta. En la primera, los productores se encargan de entregar directamente los productos a los consumidores finales. En cambio, en la distribución indirecta hay un intermediario que se encarga de la llegada del producto al consumidor final.

Green Sheep es una cadena de comida rápida que se especializa por la venta en los patios de comida, es decir, el servicio, los productos y la experiencia ocurren dentro de las

dependencias de los centros comerciales. Sin embargo, se planea externalizar el *delivery* a través de las empresas UberEats, Rappi, Globo y Pedidos Ya.

La estrategia que planea utilizar Green Sheep es la de distribución selectiva, ya que los puntos de ventas están situados específicamente en nueve centros comerciales. Esta estrategia es realista con el plan de negocios, ya que abarca un público selecto para el espacio abarcado en la Región Metropolitana. A largo plazo, Green Sheep planea ser una cadena de tiendas que pueda expandirse a otros puntos de ventas.

#### **4.4.4. Estrategia de Precios**

#### **4.4.5. Criterios de Fijación de Precios**

Para la fijación de precios de los productos Green Sheep, se fijarán en función a la estructura de costos de la empresa y los precios de la competencia. Para eso es necesario hacer una serie de pasos.

- 1) Meta que persigue la fijación de precios:** Green Sheep, planea la maximización de las ganancias actuales, a precios accesibles para los comensales y que se mantenga en un rango poco variable en cuanto a los precios de la competencia.
- 2) Determinación de la demanda:** La demanda, ya expuesta anteriormente, establece un límite superior al precio que la empresa debería cobrar.
- 3) Calculo de costos:** Los costos fijos se calcularon en base al presupuesto de las gerencias, y los costos variables en base a los precios asignados por los proveedores. Para más información revisar la tabla n°51.
- 4) Análisis de los competidores:** Para poder estimar el precio, es necesario el poder analizar los precios de los principales competidores, para ello se buscaron los precios de

las cadenas de comida rápida más habituales en los patios de comida de los centros comerciales.

5) **Métodos fijación de precios:** Es necesario mencionar que la estrategia a utilizar debe considerar que calidad de los productos Green Sheep es alta y que los precios a los que se planean abarcar se mantienen en el promedio de la competencia, por ende, la estrategia a utilizar sería la Estrategia de calidad alta. Para calcular el precio óptimo se utilizarán tres criterios:

- Se propondrá un margen del ingreso esperado por un combo de un 200%, y se determinará el precio óptimo.
- Se analizarán los precios de la competencia para estimar los precios de los productos Green Sheep
- Se propondrá un precio a base de la propuesta de valor de la empresa, buscando el cobrar un precio acertado en base a una oferta de alta calidad

### Margen de ingreso unitario

Se estima que el margen de ingreso por combo debería estar en un 200%, para poder maximizar las ganancias de los combos, ya que los costos unitarios de cada uno son relativamente bajos. Para calcular esto, se tomaron en cuenta los 8 combos de los locales Green Sheep.

Tabla 7 : Margen de ingreso por combo normal

Combo 1	Costo Producto
Hamburguesa	756
Papas fritas	83
Bebida	544
Packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1633</b>
<b>PRECIO</b>	<b>\$3.265</b>

Combo 1	Costo Producto
Fajita	404
Papas fritas	83
Bebida	544
Packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1281</b>
<b>PRECIO</b>	<b>\$2.562</b>

Combo 2	Costo Producto
Hamburguesa	630
Empanada de queso (3)	277
Papas fritas	83
Bebida	544
Packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1784</b>
<b>PRECIO</b>	<b>\$3.568</b>

Combo 2	Costo Producto
Fajita	404
Papas fritas	83
Bebida	544
Empanada de queso (3)	277
Packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1559</b>
<b>PRECIO</b>	<b>\$3.117</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: Margen de ingreso por combo Premium

Linea Green Sheep	Costo Producto
Hamburguesa greensheep	756
Empanada greensheep	208
Papas/camote	162
Bebida	544
Packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1920</b>
<b>PRECIO</b>	<b>\$3.840</b>

Linea Green Sheep	Costo Producto
Hamburguesa greensheep	756
Papas/camote	162
Bebida	544
Packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1712</b>
<b>PRECIO</b>	<b>\$3.423</b>

Linea Green Sheep	Costo Producto
Fajita greensheep	441
Empanada greensheep	208
Papas/camote	162
Bebida	544
Packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1605</b>
<b>PRECIO</b>	<b>\$3.211</b>

Linea Green Sheep	Costo Producto
Fajita greensheep	441
Papas/camote	162
Bebida	544
Packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1397</b>
<b>PRECIO</b>	<b>\$2.794</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Precios de la competencia

El mercado de la comida rápida tiene mucha trayectoria y competidores muy fuertes, por ende, se asume que ya se han elaborado estrategias de precios óptimas, representando el punto de vista general de la empresa.

Se analizó a las principales empresas ubicadas en los patios de comida de los centros comerciales, y se realizó una comparación de precios entre ellas para poder tener una estimación de precios (Lokad, 2018). A nivel de combos, los productos comunes no superaban los \$5.375 siendo estas sus líneas premium, y de los combos comunes tenían un promedio de \$4.189

Tabla 9 : Precios de la Competencia

	Sandwich combo	Fajita en Combo	Línea Especial	Papas Sola	Bebida Mediana	Empanada x3	Empanada x5	Empanada x6
McDonald's	\$4.265		\$5.045	\$1.090	\$1.200			
Tarragona	\$2.490	\$2.490						
Juan Maestro	\$4.160		\$5.900					
Troglodita	\$4.890		\$5.340	\$890	\$1.290	\$790	\$990	
Pedro, Juan y Diego	\$4.430		\$5.090	\$500	\$990			\$990
Tommy Beans		\$4.023						
Subway	\$4.700		\$5.500		\$990			
KFC	\$4.390	\$3.990		\$490	\$1.150	\$490		
Totales	\$4.189	\$2.160	\$5.375	\$743	\$1.124	\$640	\$990	\$990

Fuente: Elaboración Propia

### **En base a la propuesta de valor**

Green Sheep, es una franquicia que explota una propuesta de valor nueva en la industria de la comida rápida, como lo es la preocupación medioambiental y la producción de combos vegetarianos y veganos, utilizando insumos poco recurrentes.

Se busca lealtad en los clientes, proponiendo un precio promedio de \$4.500 en todos los combos Green Sheep. Este precio considera el entregar un producto de alta calidad y sabor a un costo bajo y así, lograr atraer un gran número de clientes consientes del valor.

## 6) Precio óptimo

Para poder definir los precios de los productos Green Sheep, se tomaron en cuenta los factores ya mencionados. Además, se consideró el valor de la marca como tal y el costo en publicidad en la que Green Sheep incurre. Además, la fijación de precios no considera una adaptación de precio, ya que Green Sheep solo trabaja en la provincia de Santiago.

El precio optimo, se tomó principalmente por los precios asignados por la competencia y los costos unitarios de cada producto. Se mantiene un margen de precios menor a la competencia para poder atraer a los posibles consumidores de formas efectiva y darle un sentido orgánico a la propuesta de valor.

*Tabla 10 : Precio Optimo de Green Sheep*

Sandwich	Costo	Precio Prom. industria	Diferencia	Precio Final
Combo 1	\$1.383	\$4.189	\$2.806	<b>\$3.590</b>
Combo 2	\$1.534	\$4.189	\$2.655	<b>\$3.990</b>
<b>Fajitas</b>				
Combo 1	\$1.031	\$2.160	\$1.129	<b>\$2.590</b>
Combo 2	\$1.309	\$2.160	\$851	<b>\$2.990</b>
<b>Linea Green Sheep</b>				
Combo 1	\$1.670	\$5.375	\$3.705	<b>\$4.790</b>
Combo 2	\$1.462	\$5.375	\$3.913	<b>\$4.290</b>
Combo 3	\$1.355	\$5.375	\$4.020	<b>\$3.890</b>
Combo 4	\$1.147	\$5.375	\$4.228	<b>\$3.490</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11 : Precio Optimo productos unitarios Green Sheep

Producto	Precio Final
Papitas Chicas	\$990
Papitas Medianas	\$1.290
Papitas Grandes	\$2.490
Camote Chico	\$1.090
Camote Mediano	\$1.390
Camote Grande	\$2.590
Bebida Chica	\$1.090
Bebida Mediana	\$1.290
Bebida Grande	\$1.490
Empanada Queso (3)	\$890
Empanada Queso Vegetal (3)	\$990
Empanada Queso Champiñón	\$990
Empanada Queso Vegetal Champiñón	\$1.090
Empanada Queso Tomate Albahaca	\$990
Empanada Queso Vegetal Tomate Albahaca	\$1.090
Empanada Queso Choclo	\$990
Empanada Queso Vegetal Choclo	\$1.090
Empanada Green Sheep	\$1.390
Empanada Green Sheep Vegetal	\$1.490
Empanada Pino Soya	\$990
Promedio	\$1.285

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

El presupuesto comprende los costos e inversiones asociados a las distintas promociones, publicidades, anuncios y relaciones públicas que conforman el plan de marketing de Green Sheep. El desembolso de los 5 primeros años de Green Sheep, tienen un costo total de \$2.421.167.706.

Tabla 12 : Presupuesto plan de Marketing en los 5 primeros años.

	TOTAL 5 AÑOS						TOTAL
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Centros Comerciales	\$ 429.600.000	\$ 429.600.000	\$ 129.600.000	\$ 129.600.000	\$ 129.600.000	\$ 129.600.000	\$ 1.377.600.000
Volantes	\$ 647.999	\$ 647.999	\$ 647.999	\$ 647.999	\$ 647.999	\$ 647.999	\$ 3.887.994
Hosting y Dominio	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 216.000
Redes Sociales	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 5.400.000
Televisión	\$ 27.783.000	\$ 27.783.000	\$ 27.783.000	\$ 27.783.000	\$ 27.783.000	\$ 27.783.000	\$ 166.698.000
Medios Impresos	\$ 8.670.000	\$ 8.670.000	\$ 8.670.000	\$ 8.670.000	\$ 8.670.000	\$ 8.670.000	\$ 52.020.000
Via Publica	\$ 34.800.000	\$ 34.800.000	\$ 34.800.000	\$ 34.800.000	\$ 34.800.000	\$ 34.800.000	\$ 208.800.000
Hootsuite	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 4.680.000
Merchandising	\$ 10.072.000	\$ 10.072.000	\$ 10.072.000	\$ 10.072.000	\$ 10.072.000	\$ 10.072.000	\$ 60.432.000
AdWords	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 21.600.000
Pendones	\$ 143.712	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 143.712
Peluches	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Reinversión Publicitaria	\$ 2.615.000	\$ 2.615.000	\$ 2.615.000	\$ 2.615.000	\$ 2.615.000	\$ 2.615.000	\$ 15.690.000
Agencia de Comunicación	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 84.000.000	\$ 504.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 603.647.711</b>	<b>\$ 603.503.999</b>	<b>\$ 303.503.999</b>	<b>\$ 303.503.999</b>	<b>\$ 303.503.999</b>	<b>\$ 303.503.999</b>	<b>\$ 2.421.167.706</b>

Fuente: Elaboración Propia

La inversión inicial de marketing para el funcionamiento de la cadena de locales Green Sheep, tiene un valor de \$134.994.362.

*Tabla 13: Inversión presupuesto de Marketing*

<b>Inversión Inicial</b>	<b>Precio</b>
Promoción centros comerciales	\$107.400.000
Anuncio PVC	\$1.422.150
Anuncio LED	\$2.900.000
Pendon Roller	\$143.712
Sesión de fotos	\$500.000
AdWords	\$900.000
Redes Sociales	\$375.000
Sitio Web	\$189.000
Hosting	\$36.000
Volantes	\$216.000
Comercial Televisión	\$4.630.500
Merchandising	\$10.072.000
Publicidad Prensa	\$1.545.000
<b>Diseño:</b>	
Logo	\$245.000
Publicidad Vial (LED)	\$145.000
Publicidad Centros Comerciales	\$1.690.000
Publicidad Prensa	\$175.000
Sitio Web	\$410.000
Comercial Televisión	\$1.000.000
Merchandising	\$100.000
Packaging	\$150.000
Pendones Roller	\$250.000
Publicidad dentro del Local	\$500.000
<b>Total</b>	<b>\$134.994.362</b>

Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que el presupuesto de marketing debe estar entre el 7% y el 12% del total de ingresos (Leone, C., 2018), para poder ver en más detalle el presupuesto de marketing, revisar el Anexo n°8.

## 5. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1. OBJETIVOS PLAN DE OPERACIONES

- Reciclar diariamente un 30% de los desechos generados en los procesos productivos.
- Controlar mensualmente el inventario de seguridad para mantenerlo en un 2% del stock total.
- Aumentar la producción anual en un 4% desde el segundo año de funcionamiento.
- Cumplir con todos los requisitos planteados para la obtención de la norma ISO 9001 durante los primeros 3 años de funcionamiento.

### 5.2. ASPECTOS TÉCNICOS DEL PRODUCTO

#### 5.2.1. Especificaciones Técnicas

Green Sheep es una cadena de locales de comida rápida vegetariana/vegana que cuenta con un menú de variados productos, principalmente cuenta con sándwiches, empanadas y fajitas. Dentro de los sándwiches existen 4 variedades, de los cuales se pueden elegir distintos tipos de hamburguesa, pan y queso.

Tabla 14 : Especificaciones Técnicas Sándwiches

Nombre	Sandwich Green Avocado		
Ingredientes	Cantidad	Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Palta	30 gr	160	48
Tomate	20 gr	20	4
Mayonesa	5 gr	700	35
Pan Blanco	120 gr	265	318
Hamburguesa Seitán	200 gr	212	424
<b>TOTAL</b>	<b>375 gr</b>	<b>1357</b>	<b>829</b>

Nombre	Sandwich Green Beans			
Ingredientes	Cantidad		Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Porotos Verdes	20	gr	31	6,2
Aji	5	gr	32	1,6
Tomate	20	gr	20	4
Pan Blanco	120	gr	265	318
Hamburguesa Seitán	200	gr	212	424
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>gr</b>	<b>560</b>	<b>754</b>

Nombre	Sandwich Green Sheep Premium			
Ingredientes	Cantidad		Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Cebolla	20	gr	47	9,4
Queso Vegetal	20	gr	300	60
Lechuga	5	gr	18	0,9
Mayonesa	5	gr	700	35
Tomate	20	gr	20	4
Palta	30	gr	160	48
Champiñones	10	gr	28	2,8
Pepinillo	5	gr	11	0,55
Mostaza	10	gr	66	6,6
Pan Blanco	120	gr	258	309,6
Hamburguesa Seitán	200	gr	250	500
<b>TOTAL</b>	<b>445</b>	<b>gr</b>	<b>1858</b>	<b>977</b>

Nombre	Sandwich Green Cheese			
Ingredientes	Cantidad		Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Queso Vegetal	20	gr	265	53
Pan Blanco	120	gr	250	300
Hamburguesa Seitán	200	gr	258	516
<b>TOTAL</b>	<b>340</b>	<b>gr</b>	<b>773</b>	<b>869</b>

Fuente: Elaboración Propia

Las tablas elaboradas consideran hamburguesas de seitán, pan blanco y queso vegetal.

A continuación, se especifican los tipos de hamburguesa, pan y queso.

Tabla 15 : Especificaciones técnicas Hamburguesas ,Pan y Queso

Tipo Hamburguesa	Cantidad	Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Soya	200 gr	180	360
Falafel	200 gr	200	400
Porotos Negros	200 gr	160	320
Garbanzos	200 gr	160	320
Lentejas	200 gr	186	372

Tipo de Pan	Cantidad	Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Blanco	120 gr	265	318
Integral	120 gr	293	351,6

Tipo de Queso	Calorías por 100 grs.
Queso Vegetal	300
Queso Normal	300

Fuente: Elaboración Propia

El menú contempla 6 variedades de empanadas.

Tabla 16 : Especificaciones técnicas Empanadas

Nombre	Empanadas Pino Soya		
Ingredientes	Cantidad	Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Soya	50 gr	120	60
Cebolla	20 gr	40	8
Huevo	30 gr	155	46,5
Aceituna	3 gr	42	1,26
Masa	50 gr	200	100
Ajo	5 gr	169	8,45
Pimiento	10 gr	22	2,2
Comino	0,5 gr	375	1,875
Sal	0,5 gr	0	0
Tomate	20 gr	20	4
Pasas	2 gr	299	5,98
<b>TOTAL</b>	<b>191 gr</b>	<b>1442</b>	<b>238</b>

Nombre	Empanada Queso			
Ingredientes	Cantidad		Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Queso Vegetal	15	gr	300	45
Masa	50	gr	200	100
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>gr</b>	<b>500</b>	<b>145</b>

Nombre	Empanada Queso Champiñón			
Ingredientes	Cantidad		Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Queso Vegetal	15	gr	300	45
Champiñon	20	gr	22	4,4
Masa	50	gr	200	100
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>gr</b>	<b>522</b>	<b>149</b>

Nombre	Empanada Tomate Albahaca			
Ingredientes	Cantidad		Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Queso Vegetal	15	gr	300	45
Tomate	20	gr	20	4
Albahaca	5	gr	22	1,1
Masa	50	gr	200	100
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>gr</b>	<b>542</b>	<b>150</b>

Nombre	Empanada Queso Choclo			
Ingredientes	Cantidad		Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Queso Vegetal	15	gr	300	45
Choclo	20	gr	96	19,2
Masa	50	gr	200	100
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>gr</b>	<b>596</b>	<b>164</b>

Nombre	Empanada Green Sheep			
Ingredientes	Cantidad		Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Berenjena	20	gr	25	5
Cebolla	20	gr	40	8
Espinaca	10	gr	22	2,2
Zanahoria	10	gr	33	3,3
Perejil	1	gr	36	0,36
Tomate	10	gr	20	2
Sal	1	gr	0	0
Comino	1	gr	375	3,75
Crema vegetal	20	gr	136	27,2
Masa	50	gr	200	100
Queso Vegetal	30	gr	300	90
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>gr</b>	<b>1187</b>	<b>242</b>

Fuente: Elaboración Propia

La elaboración de las tablas de empanadas considera queso vegetal

Por último, el menú contiene 3 tipos de fajitas:

Tabla 17: Especificaciones Técnicas de Fajitas

Nombre	Fajita de Albóndigas de Garbanzos			
Ingredientes	Cantidad		Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Lechuga	20	gr	18	3,6
Tomate	20	gr	20	4
Albondiga Garbanzo	60	gr	100	60
Tortilla	20	gr	218	43,6
Choclo	20	gr	96	19,2
Cebolla	20	gr	40	8
Palta	40	gr	41	16,4
Salsa de Ajo	5	gr	101	5,05
<b>TOTAL</b>	<b>205</b>	<b>gr</b>	<b>634</b>	<b>160</b>

Nombre	Fajita a lo Pobre			
Ingredientes	Cantidad		Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Cebolla	30	gr	40	12
Papas Fritas	100	gr	312	312
Huevo frito	60	gr	180	108
Tortilla	20	gr	218	43,6
Mayonesa	20	gr	700	140
Sal	1	gr	0	0
Pimienta	1	gr	251	2,51
<b>TOTAL</b>	<b>232</b>	<b>gr</b>	<b>1701</b>	<b>618</b>

Nombre	Fajita Green Sheep			
Ingredientes	Cantidad		Calorías por 100 grs.	Calorías por unidad
Berenjena	20	gr	25	5
Lechuga	10	gr	18	1,8
Zanahoria	10	gr	33	3,3
Perejil	5	gr	36	1,8
Mayonesa	10	gr	700	70
Tomate	20	gr	20	4
Palta	20	gr	160	32
Porotos negros	60	gr	76	45,6
Tortilla	50	gr	218	109
Sal	1	gr	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>gr</b>	<b>1286</b>	<b>273</b>

Fuente: Elaboración Propia

La maquinaria necesaria para la elaboración de los productos de Green Sheep dentro del local será:

Tabla 18: Horno Triple Cámara a Gas

	<b>HORNO TRIPLE CÁMARA A GAS</b>
	Marca: GASTROLIDER
	Dimensiones: 89 x 83 x 205 cm
	Peso: 306 Kg
	Tipo de Gas: GLP 2.75
	Aislación: Lana Mineral
	Cons. Term. Nominal: 10Kw / Cámara
	Consumo gas: GLP 2.18Kg/h – GN 2.87 m3/h
	6 bandejas enlozadas de 65 x 65 cm

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19: Freidora Pedestal a Gas

	<b>FREIDORA PEDESTAL A GAS</b>
	Marca: VENTUS
	Modelo: VFP-18L
	Capacidad: 18 lts
	Producción/Hora: 40 kg
	Dimensiones: 39,8 x 75,9 x 119,5 cm
	Peso Bruto: 58 Kg
	N° Repisas Canastillos: 2 Unidades
	Consumo nominal: 90.000 BTU

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20: Freezer 2 puertas de Vidrio

	<b>FREEZER 2 PUERTAS DE VIDRIO</b>
	Marca: VENTUS
	Modelo: VF2PS-1400V
	Capacidad (Its): 1310
	Energía (Kw / Hz): 220 / 50
	Repisas: 6
	Potencia (W): 830
	Peso (KG): 200
	Dimensiones: 213,5 x 131 x 84,5 cm

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: Plancha Doble a Gas

	<b>PLANCHA DOBLE A GAS</b>
	Marca: COUSIÑO
	Modelo: CH50140C
	2 planchas de 50 x 70 cm fabricadas en acero
	Dimensiones: 141 x 85 x 51 cm
	Peso: 71 kg aprox
	Cons. Term. Nominal: 10 kW (Hi)
Consumo de gas: GLP 729 g/h – 0,955 m3/h	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Mantenedora de Papas Fritas

	<b>MANTENEDORA DE PAPAS FRITAS</b>
	Marca: VENTUS
	Modelo: VMPF-96
	Construido en acero inoxidable.
	Dimensiones: 60 x 70 x 150 cm
	Potencia: 750 (W)
	Energía 220V / 50Hz
	Incluye paleta para dispensar las papas fritas en los cambuchos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Cocina Industrial 4 platos

	<b>COCINA INDUSTRIAL 4 PLATOS</b>
	Marca: MAIGAS
	Modelo: 6EA48
	Dimensiones: 64,5 x 73 x 85 cm
	N° Quemadores: 4
	N° Hornos: 1
	Potencia Térmica: 25.0 kw
	Consumo Gas: 1.822 kg/h
	Peso Neto (Kg.): 63 KG

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24 : Mesón Refrigerado

	<b>MESÓN REFRIGERADO</b>
	Marca: COOLER
	Modelo: ESL-3832
	Dimensiones: 90 x 70 x 97 cm
	Peso: 68 kg.
	Capacidad: 300 Lt.
	Temperatura: 2° a 8°C
	Volt: 220/50HZ.
Consumo Eléctrico: 250W	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25: Amasadora

	<b>AMASADORA</b>
	Marca: VENTUS
	Modelo: VAM 50
	Capacidad de masa total: 20 KG
	Energía: 220 V / 50 HZ
	Potencia: 2,2 KW / 3 HP
	Velocidad de mezcla: 200 RPM/min
	Peso: 130 KG
Dimensiones: 54 x 85 x 105 cms	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: Selladora al Vacío

	<b>SELLADORA AL VACIO</b>
	Marca: SUPERMAQ
	Modelo: DZ - 400C
	Potencia: 1250 (W)
	Volumen de espacio del vacío dentro: 44 x 42 x 7,5 cm
	Capacidad de la bomba de vacío: 20M3/H
	Dimensión: 55,3 x 47,6 x 50 cm
	Peso: 73 KG

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27: Batidora

	<b>BATIDORA</b>
	Marca: VENTUS
	Modelo: VB-20
	Consumo (W): 750
	Dimensiones: 76,5 x 52 x 42 cms
	Capacidad (Lts): 20
	Peso Neto (Kg): 80
	Alimentación Eléctrica: 220v / 50hz
Construida en fierro de alta resistencia	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28: Baño María 4 Depósitos

	<b>BAÑO MARÍA 4 DEPÓSITOS</b>
	Marca: MAIGAS
	Modelo: 6EA90
	Capacidad: 4 Tachos/20 lt.
	Dimensiones: 148 x 68 x 85 cms
	Potencia: 3000 (W)
	Alimentación eléctrica 220V/50Hz.
	Peso Aproximado 56 Kg.
Construido en acero inoxidable	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29: Vitrina Pass Trough

	<b>VITRINA PASS TROUGH</b>
	Marca: BIGGI
	Modelo: SVB-90
	Capacidad: 225 lts
	Dimensiones: 90 x 60 x 108 cms
	Consumo 0,5Kw - 220v - 50Hz
	Peso: 135 KG
	Refrigerante R134a / 120g
	Termostato de control digital

Fuente: Elaboración Propia

Los utensilios de cocina se consideran principalmente: Cuchillos, cucharones, pinzas, bowls, potes de plástico, espátulas y espumadores, entre otras cosas.

### 5.2.2. Marca

Nuestra cadena de locales de comida rápida se llamará Green Sheep

#### 5.2.2.1. Logotipo



Figura 15 : Logotipo Green Sheep

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.3. Características de envase

Al ser una cadena de comida rápida el envase de Green Sheep se basa en el packaging de los productos. El packaging cuenta con:

- Una caja estándar para los sándwiches.
- Tres tamaños para los recipientes de las papas fritas y camote frito. Chicas de 150 gr, medianas de 250 gr y familiar de 500 gr.
- Tres tamaños de vasos. Pequeño de 350 cc, mediano de 475 cc y grande de 620 cc.
- Un individual estándar para la bandeja.

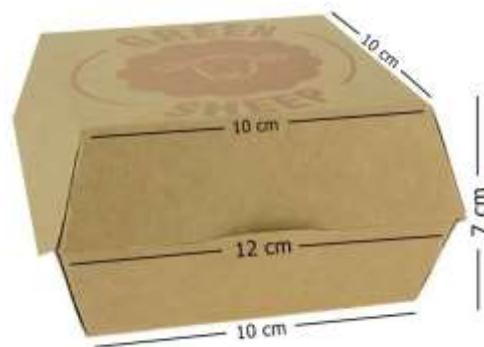


Figura 16 : Envase Sandwiches

Fuente: Elaboración Propia



Figura 17: Envase Papas Fritas

Fuente: Elaboración Propia



Figura 18 : Vaso de bebestible

Fuente: Elaboración Propia



Figura 19 : Individual

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.2.4. Lugar de fabricación

Green Sheep estará ubicado en Chile, Región Metropolitana, ciudad de Santiago. Desarrollará sus actividades en 9 centros comerciales dentro de las comunas de Santiago, La Reina, La Florida, Las Condes, Puente Alto, Providencia y Ñuñoa.

- Mallplaza Alameda, Av. Libertador Bernardo O'Higgins 3470, Santiago, Estación Central.
- Mallplaza Egaña, Av. Larrain 5862, La Reina.

- Mallplaza Vespucio, Av. Vicuña Mackenna Ote. 7110, La Florida.
- Mallplaza Los Dominicos, Padre Hurtado Sur 875, Las Condes.
- Mallplaza Tobalaba, Camilo Henríquez 3692, Puente Alto.
- Mall Costanera Center, Avenida Andrés Bello 2425, Providencia.
- Mall Espacio M, Compañía de Jesús 1214, Santiago.
- Portal Ñuñoa, Av. José Pedro Alessandri 1132, Ñuñoa.
- Apumanque, Av. Manquehue Sur 31, Las Condes.

### **5.2.5. Permisos legales**

Dentro de los permisos legales que debe cumplir Green Sheep para su correcto funcionamiento se encuentra el Decreto N° 977 del año 1996, Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) otorgado por el Ministerio de Salud (MINSAL), el cual en sus artículos detalla y establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos. (MINSAL, 2018)

La RSA también determina que las empresas que se consideren dentro de los tres grupos prioritarios, conforme al riesgo sanitario y al nivel de ventas de la empresa, deben implementar el Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP, en inglés, Hazard Analysis and Critical Control Point), el cual es un sistema de seguridad que se basa en la prevención y brinda un método sistemático y acucioso para analizar los procesos realizados a los alimentos, define los peligros posibles y establece los puntos de control críticos, para evitar que lleguen al consumidor alimentos no seguros (SciELO, 2008) . Green Sheep se encuentra dentro del grupo de segunda prioridad, donde están entre otros, los productos de pastelería y los platos preparados. (Ver Anexo n°9)

### **5.2.6. Certificados de Calidad**

Green Sheep se certificará bajo los requisitos que plantea la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) para la obtención de la ISO 9001 la cual se caracteriza principalmente en “gestionar el cumplimiento de requisitos para poder entregar productos y/o servicios de manera conformes, impactando positivamente en la satisfacción de los clientes, cumplimientos legales y reglamentarios aplicables (Sheq Consulting, 2018). Por otra parte, “incluye una componente fuerte en la mejora y en la gestión del riesgo operacional, logrando así, un aporte considerable en los procesos de negocios. (Sheq Consulting, 2018) (Revisar Anexo n°10).

### **5.3.DETERMINACIÓN DE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA**

Los factores que afectan las decisiones de localización se consideran en base a que la empresa estará ubicada en los patios de comida de los centros comerciales de la ciudad de Santiago en Chile, específicamente en las comunas de Santiago, La Reina, La Florida, Las Condes, Puente Alto, Providencia y Ñuñoa.

En específico los factores a considerar serán del centro comercial Costanera Center ubicado en la comuna de Providencia.

#### **5.3.1. Proximidad a los clientes**

Es un importante factor para Green Sheep el estar en centros comerciales, ya que la afluencia de gente que frecuentan y hacen uso de los servicios en estos lugares es elevado. Según estudios de Georesearch, entre los meses de abril y junio del año 2018 el Costanera Center registró 9,3 millones de visitas, un alza de 4% respecto al trimestre del año pasado, según información enviada por Cencosud.

Según Georesearch, el piso con mayor flujo es el dedicado a la gastronomía, en particular el área que concentra el patio de comida. (GeoSearch, 2018)

Por otra parte, tomando en cuenta la accesibilidad de los ciudadanos que utilizan el transporte público para el ingreso al centro comercial, hay distintas maneras. Una de ellas es el

metro, siendo la estación Tobalaba la que cuenta con un acceso directo hacia el centro comercial, tomando en cuenta que es la línea con más saturación del metro en su totalidad, lugar donde circulan diariamente cerca de 84 mil personas, según un estudio realizado en el presente año. (AN, 2017)

Adicionalmente la estación Tobalaba conecta con la línea 4. Además, cabe destacar que la línea 6 está a una estación de distancia.



Figura 20: Metro de Santiago

Fuente: Recopilación de Metro de Santiago

A continuación, se mencionan algunas de las rutas desde ciertos puntos de Santiago para llegar al centro comercial Costanera Center proporcionadas por la aplicación Moovit. (Moovit, 2018)

<p>Desde Parque Arauco, Las Condes · 31 min</p> <p>🚶 · 🚌 411 · 🚶</p>	>
<p>Desde San Diego, Santiago · 40 min</p> <p>🚌 201 · 🚌 405</p>	>
<p>Desde Las Hualtatas, Vitacura · 36 min</p> <p>🚶 · 🚌 405</p>	>
<p>Desde Escuela Militar · 15 min</p> <p>🚌 406 · 🚶</p>	>
<p>Desde Beauchef, Santiago · 45 min</p> <p>🚌 121 · 🚌 418 · 🚶</p>	>

Figura 21: Rutas Moovit

Fuente: Moovit

### 5.3.2. Cercanía de proveedores

La cercanía con nuestros principales proveedores de insumos es importante, ya que Green Sheep debe considerar sus productos perecederos, los costos de transporte y el volumen en el que se solicita. De acuerdo a los factores antes mencionados nuestros principales proveedores serán:

- **Leburguer:**

Leburguer es nuestro único proveedor de hamburguesas, debido a que es especializado en la fabricación de hamburguesas vegetales y cumple con los estándares de calidad requeridos por Green Sheep.

Los puntos de venta de Leburguer abarcan gran parte del territorio regional y nacional. Dentro de la comuna de Providencia existen 11 puntos, de los cuales “Aldea Nativa” es el más cercano al centro comercial Costanera Center, ubicado en la misma calle Tobalaba. Cabe destacar que las ventas al por mayor superando cierta cantidad tienen envío gratis.

- **Aldea Nativa (Tobalaba 1799)**
- Dellanatura Panorámico (Nueva Providencia 2155, local 175)
- Mercado Benicio (Bilbao 3088)
- Vmart Dos Caracoles (Providencia 2216, local 12A)
- Veggo (Mardoqueo Fernandez 107)
- Koko Café (Bucarest 87)
- Mermoz (Providencia 2368)
- Almazan (Jose manuel Cousiño 1835)
- Punto Saludable (Santa Isabel 0395 local B)
- Sano Market (Providencia 2623)
- Café Mudra (Pocuro 1875 local 9)

- **Vega Virtual:**

Vega Virtual como lo dice su nombre es una plataforma intermediaria dedicada a comprar productos de la Vega Central directamente, la cual es uno de los espacios de comercialización de fruta y verdura fresca más pintoresco y tradicional de la capital. Sus productos de alta calidad van acorde a los estándares exigidos por Green Sheep y su costo de despacho es gratuito por compras sobre los \$15.000.

La zona de despacho que abarca Vega Virtual contempla las comunas de Providencia, La Reina, Ñuñoa, Las Condes, Lo Barnechea y Vitacura, por lo que el centro comercial Costanera Center es contemplado en sus envíos.

- Mercado Natural Benicio:

Este mercado cumple una función similar a Vega Virtual con la diferencia distribuye los productos de los mismos agricultores. Sus productos son de alta calidad, siendo orgánicos, sin preservantes, de origen nacional, provenientes de pequeños agricultores y sin gluten.

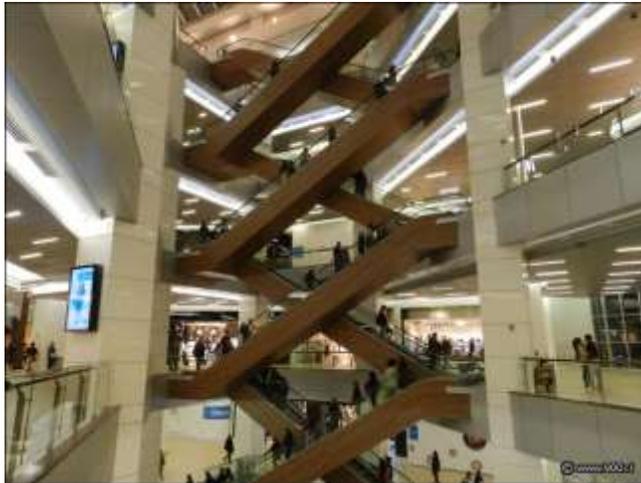
El envío de sus productos es gratis de lunes a viernes, siendo entregado al día siguiente de la solicitud. Contempla dos puntos de entrega, ubicados en Las Condes y en Providencia, siendo este último el utilizado para los pedidos de Green Sheep.

- Av. Bilbao 3088 - Providencia
- Cristóbal Colón 5063 - Las Condes

### **5.3.3. Acceso de clientes**

El acceso que los clientes deben realizar para llegar al patio de comidas donde se encuentra el local de Green Sheep es a través de la entrada del centro comercial Costanera Center. Para llegar al patio de comidas ubicado en el quinto piso el centro comercial cuenta con una serie de escaleras mecánicas y ascensores para las personas que lo necesiten, estos cuentan con todos los resguardos necesarios para evitar accidentes al interior de éste.

El acceso de los empleados hacia el local de Green Sheep se hará mediante el mismo acceso que los clientes, con la diferencia que en el quinto piso hay entradas especiales para los trabajadores que da a un pasillo que conecta con los locales de comida rápida.



*Figura 22: Escaleras Mecánicas Centro Comercial*

Fuente: 800.Cl

#### **5.3.4. Cercanía con organizaciones**

Las organizaciones o instituciones relevantes para Green Sheep a los alrededores del centro comercial Costanera Center son las siguientes:

- Hospital Metropolitano de Santiago
- Serviestado
- Universidad San Sebastián
- IntegraMédica Barcelona
- Centro Médico Vida Integral El Bosque



Figura 23: Mapa cercanía con las organizaciones

Fuente: Google Maps

### 5.3.5. Facilidad de acceso a servicios

Green Sheep cuenta con acceso a agua potable, electricidad y gas suministrado por el centro comercial Costanera Center, ya que según la normativa vigente en Chile los servicios entregados a clientes deben contar con el suministro de servicios básicos para sus necesidades vitales según corresponda.

Por otro lado, nuestros locales cuentan internet particular para los empleados, debido a que el centro comercial provee de WiFi para los clientes que quieran acceder a internet.

### 5.3.6. Disponibilidad de mano de obra

La mano de obra necesaria para Green Sheep será reclutada mediante plataformas virtuales, las personas que postulan necesitarán un mínimo de conocimiento en el rubro, ya que por parte de la empresa recibirán inducción, y que residan preferentemente en Santiago.

De acuerdo a datos entregados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la tasa de desocupación del trimestre abril – junio del año 2018 fue de un 7,1%, aumentando 0,1 puntos porcentuales en doce meses. (INE, 2018) El alza de la variación anual fue impulsada por quienes buscan trabajo por primera vez, abarcando el 20,9%.

El último dato mencionado anteriormente se debe tener en cuenta, ya que el rango de edad que postula a comidas rápidas es mayor de edad, estudiante, o que buscan por primera vez trabajo.

### **5.3.7. Marco legal de la zona escogida**

Dentro del marco legal de la empresa con respecto a los centros comerciales, éste debe contar con la patente necesaria para los distintos servicios y productos que se entregarán dentro. Es por esto que, para poder expender alimentos, Green Sheep necesita la Autorización Sanitaria para locales de alimentos (RSA), la cual permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasen, distribuyan y/o expendan alimentos. Para conocer más detalles respecto a la RSA leer el punto de permisos legales del presente plan de negocio.

En cuanto al acceso a los servicios higiénicos y los sistemas de ventilación, es responsable el centro comercial de cumplir con la normativa vigente.

Cabe destacar que Green Sheep será el responsable de la iluminaria, sistemas de ventilación y normas higiénicas dentro del local de comida rápida.

### **5.3.8. Apoyo fiscal**

El apoyo fiscal, económico, formativo o de asesoramiento que existan en la zona para promover inversiones no contempla las cadenas de comida rápida, por lo que Green Sheep no cuenta con apoyo fiscal y su inversión es netamente privada.

## **5.4. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES**

### **5.4.1. Layout (Circulación)**

Green Sheep al estar localizados en centros comerciales dependerá de la disposición de cada uno de ellos para su infraestructura, es por esto que se determinó una infraestructura “tipo” para la creación del plano, la cual comprende 1 piso donde estará la atención al cliente con un mesón abierto al público, la cocina, una bodega, y una zona para los empleados, por lo que el local contará con 3 ambientes y cada uno con su respectivo diseño.

En la siguiente imagen se puede apreciar el layout de la infraestructura “tipo” con su correspondiente circulación, en caso de que el empleado deba ir a la zona de personal o a la cocina para realizar los procesos productivos necesarios para el correcto funcionamiento de Green Sheep, o a la zona de atención al cliente, para brindar un adecuado servicio al público.

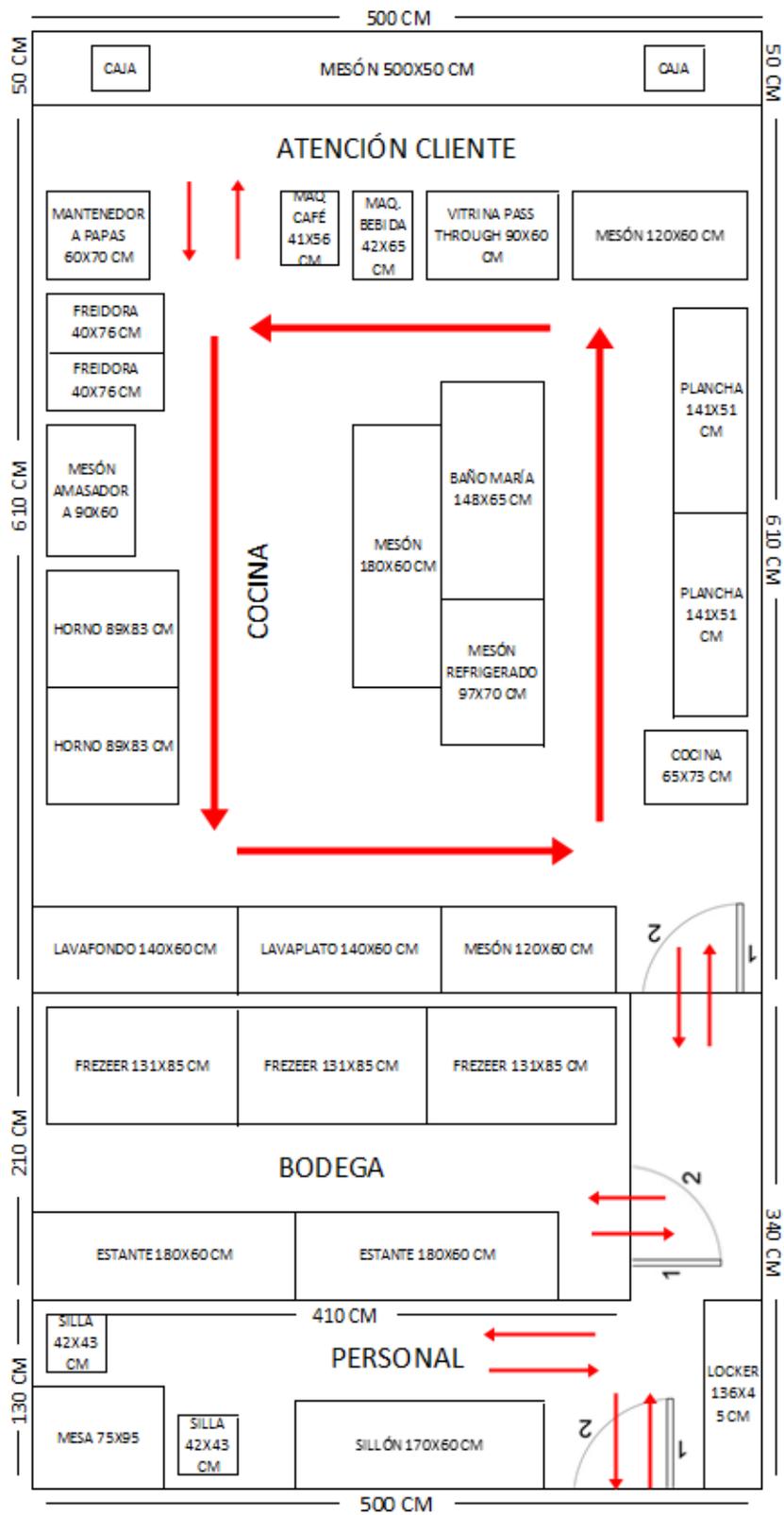


Figura 24: Layout Local

Fuente: Elaboración propia

### **5.4.2. Seguridad e higiene**

Para el correcto funcionamiento de Green Sheep se implementará un Sistema de Gestión en Prevención de Riesgos realizado por un Ingeniero en Prevención de Riesgos, el cual estará encargado de cubrir las necesidades en cuanto a la seguridad del empleado y de sus procesos productivos tanto en la cocina como en la bodega. En caso de accidentes por parte del personal, se contará con el Seguro Contra Accidentes y Enfermedades Profesionales proporcionado por el IST, según lo plantea la ley N°16.744, es de carácter obligatorio. Para mayor detalle, revisar el punto 5.5. Seguridad e Higiene, en el plan de Recursos Humanos.

Cabe destacar que constantemente se insistirá a los empleados cumplir con las normas de higiene y seguridad establecidas, como por ejemplo el uso de guantes, cofias, cubre zapatos, lavarse las manos, lavar los insumos, entre otras cosas.

En cuanto a la seguridad e higiene de los clientes, estos estarán sujetos a cada centro comercial, los cuales deberán regirse por una serie de normas y reglamentos similares a los antes mencionados.

La seguridad impartida por los centros comerciales es a través de guardias ubicados en todas las áreas de éste, el cual incluye el patio de comidas. Ocupar medidas protectoras en las escaleras, barandas y pisos, para evitar posibles accidentes.

### **5.4.3. Flexibilidad**

En cuanto a la flexibilidad que dispone el local para futuros cambios en su infraestructura dentro de los centros comerciales, es limitada, ya que, si bien se puede remodelar, este no se puede ampliar de acuerdo a las cláusulas definidas al comienzo del contrato de arriendo.

Por otra parte, la disposición de las mesas del centro comercial presenta rigidez en cuanto a la flexibilidad, ya que Green Sheep no se hace cargo del comedor del patio de comidas.

#### 5.4.4. Distribución de las instalaciones en función al producto

La distribución que empleará Green Sheep será una distribución por producto, ya que se fabricará un reducido número de productos diferentes y que a su vez son altamente estandarizados. La distribución por producto es la más conveniente cuando los procesos productivos son lineales y no abarcan mayor complejidad, como lo es la comida rápida.

Este tipo de distribución es caracterizado por tener en un área toda la maquinaria necesaria para fabricar un producto o servicio, se posicionan una al lado de la otra formando una línea de secuencia para facilitar las actividades de producción.

Este tipo de producción puede tener diversas formas, la más adecuada para Green Sheep es en “O”, ya que al estar ubicada en una cocina sus actividades productivas se pueden desarrollar con mayor facilidad como lo muestra el layout del local.

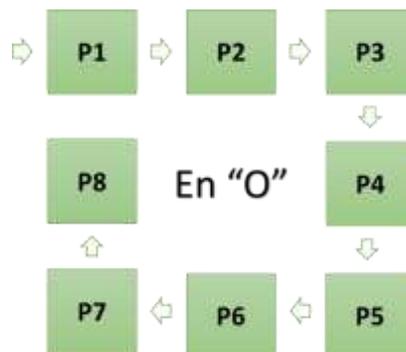


Figura 25: Distribución en función al producto

Fuente: Elaboración Propia

### 5.5. PROCESO DE PRODUCCIÓN

#### 5.5.1. Descripción proceso de producción

El proceso productivo confeccionado considera la elaboración de un producto, el Sándwich Green Sheep Premium, en el cual se ven graficados las tareas necesarias dentro de la cocina con sus respectivos tiempos en las siguientes figuras.

Dentro de la elaboración del Sándwich Green Sheep Premium se pueden apreciar diferentes actividades, lavar las verduras y picarlas que se realizarán al comienzo del día, por lo que al momento de llegar el pedido sólo se procederá a sofreírlos y aliñarlas mientras se realizan otras tareas por otro empleados, como son abrir el pan, calentarlo, cocinar la hamburguesa en la plancha y agregarle el queso. Luego de que todas estas tareas han sido realizadas se procede a armar el sándwich, esto quiere decir, agregarle la hamburguesa con el queso y todos los vegetales al pan caliente, luego se le adhieren los aliños, y para finalizar el proceso se envasará para su posterior entrega al cliente. Cabe destacar que se cuenta con un mantenedor caliente, por lo que el sándwich se le entregará correctamente a lo esperado por cliente



Figura 26: Carta Gantt Elaboración de Producto

Fuente: Elaboración Propia

### 5.5.2. Reciclaje

Dentro de los objetivos de Green Sheep cumple un importante rol el cuidado del medio ambiente a través del reciclaje. Este consiste en reciclar la mayoría de los desechos de los procesos productivos.

Las diversas actividades serán:

- El aceite usado de las freidoras será reciclado para la elaboración de diversos productos por medio de la empresa “Rendering”. Este servicio es gratuito.
- Los envases de plásticos que derivan de la compra de la compra de insumos serán reciclados mediante un organismo externo proporcionado por el centro comercial.
- Los desechos orgánicos provenientes de la elaboración de nuestros productos serán utilizados en la preparación de compost. Esta actividad es realizada por "Sr Compost". Posee un costo mensual por el transporte de los desechos desde el local de Green Sheep hasta sus dependencias.

### 5.5.3. Flujo de operaciones

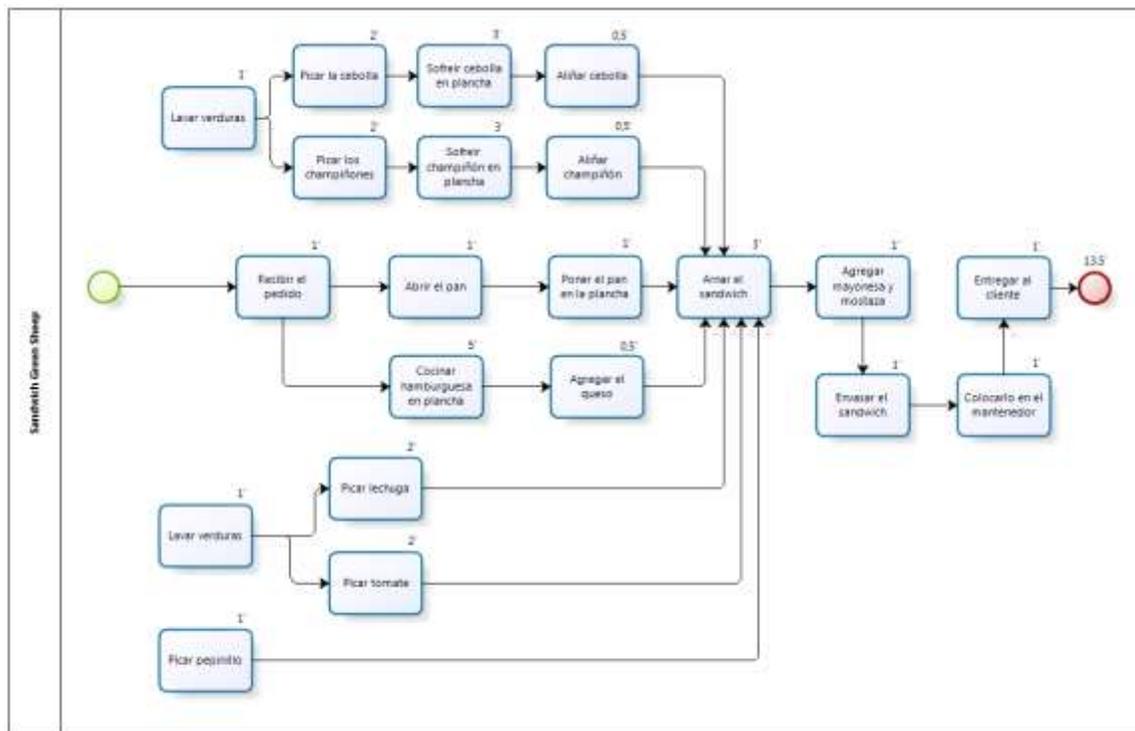


Figura 27: Flujograma Sándwich

Fuente: Elaboración Propia

## 5.6. ESTÁNDARES DE CALIDAD

Tabla 30: Estándares de Calidad

<b>Indicador</b>	<b>Standard</b>	<b>Valor Aceptable</b>
<b>Cumplimiento</b>	Tiempo de espera del cliente, los productos deben ser entregados al consumidor desde que se hace el pedido hasta que se entrega la orden	15 a 20 minutos
<b>Eficiencia</b>	Tiempo estimado para la elaboración de los productos	10 a 15 minutos
<b>Eficacia</b>	Tasa de reclamos, mantener una retroalimentación permanente con los clientes respecto al producto y servicio	Atender los reclamos 2 días como máximo
<b>Gestión</b>	Compra de insumos, los ingredientes de nuestros productos deben estar frescos permanentemente	3 veces a la semana

Fuente: Elaboración Propia

## 5.7.PRESUPUESTO DE OPERACIONES

### 5.7.1. Inversiones

Tabla 31: Inversión plan de Operaciones

INVERSIÓN	Cantidad	Costo	Costo Total por Local	Costo Total 9 Locales
<b>Infraestructura</b>				
Iluminación (Iluminaria fluorescente)		\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 4.500.000
Sistema de Ventilación		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 9.000.000
Revestimiento Local		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 9.000.000
<b>Maquinaria</b>				
Horno Triple Cámara	2	\$ 960.000	\$ 1.920.000	\$ 17.280.000
Freidora	2	\$ 571.081	\$ 1.142.162	\$ 10.279.458
Frezeer Vertical	3	\$ 1.589.000	\$ 4.767.000	\$ 42.903.000
Plancha a Gas	2	\$ 415.911	\$ 831.822	\$ 7.486.398
Mantenedor de Papas Fritas	1	\$ 790.000	\$ 790.000	\$ 7.110.000
Cocina Industrial 4 platos	1	\$ 540.001	\$ 540.001	\$ 4.860.009
Mesón Refrigerado	1	\$ 449.990	\$ 449.990	\$ 4.049.910
Amasadora	1	\$ 714.000	\$ 714.000	\$ 6.426.000
Batidora	1	\$ 310.000	\$ 310.000	\$ 2.790.000
Baño maria	1	\$ 676.054	\$ 676.054	\$ 6.084.486
Selladora al Vacío	1	\$ 712.215	\$ 712.215	\$ 6.409.935
Vitrina Pass Through	1	\$ 2.023.000	\$ 2.023.000	\$ 18.207.000
<b>Cocina</b>				
Campana	3	\$ 321.181	\$ 963.543	\$ 8.671.887
Mesón Grande	2	\$ 154.581	\$ 309.162	\$ 2.782.458
Mesón Mediano	1	\$ 113.039	\$ 113.039	\$ 1.017.351
Mesón Pequeño	1	\$ 113.039	\$ 113.039	\$ 1.017.351
Lavaplatos	1	\$ 416.500	\$ 416.500	\$ 3.748.500
Lavafondo	1	\$ 189.210	\$ 189.210	\$ 1.702.890
Repisa	2	\$ 78.421	\$ 156.842	\$ 1.411.578
Utensilios de Cocina			\$ 2.000.000	\$ 18.000.000
<b>Bodega y Área trabajadores</b>				
Estante	2	\$ 142.690	\$ 285.380	\$ 2.568.420
Locker	1	\$ 79.990	\$ 79.990	\$ 719.910
Silla	2	\$ 29.990	\$ 59.980	\$ 539.820
Sillón	1	\$ 142.690	\$ 142.690	\$ 1.284.210
Espejo	1	\$ 12.990	\$ 12.990	\$ 116.910
Mesa	1	\$ 179.990	\$ 179.990	\$ 1.619.910
<b>Otros</b>				
Caja Registradora	2	\$ 1.070.881	\$ 2.141.762	\$ 19.275.858
Dispensador de Café	1	\$ 448.630	\$ 448.630	\$ 4.037.670
Bandejas de Comida	150	\$ 1.579	\$ 236.850	\$ 2.131.650
Dispensador de Salsas	1	\$ 772.319	\$ 772.319	\$ 6.950.871
Pantalla Menú Board	4	\$ 200.000	\$ 800.000	\$ 7.200.000
Reloj Control de Asistencia	1	\$ 34.990	\$ 34.990	\$ 314.910
Notebook	1	\$ 189.990	\$ 189.990	\$ 1.709.910
<b>Arriendo</b>				
Arriendo Arreglo Infraestructura	12	\$ 6.862.003	\$ 82.344.036	\$ 741.096.324
<b>Certificaciones</b>				
ISO 9001 y HACCP		\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000
RSA		\$ 702.000	\$ 702.000	\$ 702.000
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>		<b>\$ 27.147.955</b>	<b>\$ 112.709.176</b>	<b>\$ 987.646.584</b>

Fuente: Elaboración Propia

La inversión necesaria para cada local de Green Sheep es de \$112.709.176, mientras que para los 9 locales que posee la cadena es de \$987.646.584.

Es importante destacar que dentro del ítem Arriendo, se consideran 12 meses de arriendo que se deben pagar durante el arreglo de los locales, dentro de los centros comerciales.

También se debe mencionar que en el ítem Certificaciones, el pago se realizará por los 6 meses que durará la asesoría, para certificación de la ISO 9001 y la metodología HACCP. Para mayor información, revisar el Anexo n°11, Carta Gantt Plan de Operaciones

### 5.7.2. Costos fijos

Tabla 32: Detalle Costos Fijos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS FIJOS</b>					
CIF Agua Fijo	\$ 15.120.000	\$ 15.120.000	\$ 15.120.000	\$ 15.120.000	\$ 15.120.000
CIF Gas Fijo	\$ 15.346.800	\$ 15.346.800	\$ 15.346.800	\$ 15.346.800	\$ 15.346.800
CIF Energía Fijo	\$ 7.333.200	\$ 7.333.200	\$ 7.333.200	\$ 7.333.200	\$ 7.333.200
Depreciación	\$ 32.973.354	\$ 32.973.354	\$ 32.973.354	\$ 32.973.354	\$ 32.973.354
Arriendo	\$ 892.062.720	\$ 892.062.720	\$ 892.062.720	\$ 892.062.720	\$ 892.062.720
Insumos de Aseo	\$ 20.608.674	\$ 20.608.674	\$ 20.608.674	\$ 20.608.674	\$ 20.608.674
Seguro de Catástrofe	\$ 7.172.181	\$ 7.172.181	\$ 7.172.181	\$ 7.172.181	\$ 7.172.181
Telefonía e Internet	\$ 18.668.880	\$ 18.668.880	\$ 18.668.880	\$ 18.668.880	\$ 18.668.880
Mantención de Maquinaria	\$ 17.552.254	\$ 17.552.254	\$ 17.552.254	\$ 17.552.254	\$ 17.552.254
Insumos Varios	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000
Insumos de Oficina	\$ 2.558.717	\$ 2.558.717	\$ 2.558.717	\$ 2.558.717	\$ 2.558.717
Remuneración	\$ 637.279.842	\$ 637.279.842	\$ 637.279.842	\$ 637.279.842	\$ 637.279.842
Reciclaje	\$ 3.240.000	\$ 3.240.000	\$ 3.240.000	\$ 3.240.000	\$ 3.240.000
Reinversión				\$ 18.000.000	
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>\$ 1.702.916.622</b>	<b>\$ 1.702.916.622</b>	<b>\$ 1.702.916.622</b>	<b>\$ 1.720.916.622</b>	<b>\$ 1.702.916.622</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para ver detalles sobre la depreciación ver 7.1.2 Depreciación, en el Plan de Económico y Financiero. Para ver el desglose dentro de los Costos Fijos ver Anexo n° 11.

Consideraciones:

- Dentro de los CIF se considera el 70% del costo de agua, gas y energía.
- La Reinversión se destinará a los utensilios de cocina que se depreciarán en 3 años.
- En la Remuneración se considera personal operacional y el Jefe de Operaciones. Para más información, revisar anexo n°22 del plan de Recursos Humanos.

- La mantención de la maquinaria se realizará por medio de la empresa proveedora del equipo, ya que ofrecen un servicio de mantención preventiva, el cual prolonga su vida útil. El presupuesto, es un porcentaje del costo de la maquinaria. Ver detalle en el Anexo n°11.

### 5.7.3. Costos variables

Tabla 33: Detalle Costos Variables

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS VARIABLES</b>					
Insumos	\$ 2.035.309.215	\$ 2.076.015.399	\$ 2.117.535.707	\$ 2.159.886.421	\$ 2.203.084.150
Packaging	\$ 350.689.850	\$ 357.703.647	\$ 364.857.720	\$ 372.154.874	\$ 379.597.972
CIF Agua Variable	\$ 6.480.000	\$ 6.609.600	\$ 6.741.792	\$ 6.876.628	\$ 7.014.160
CIF Gas Variable	\$ 6.577.200	\$ 6.708.744	\$ 6.842.919	\$ 6.979.777	\$ 7.119.373
CIF Energía Variable	\$ 3.142.800	\$ 3.205.656	\$ 3.269.769	\$ 3.335.165	\$ 3.401.868
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>\$ 2.402.199.065</b>	<b>\$ 2.450.243.046</b>	<b>\$ 2.499.247.907</b>	<b>\$ 2.549.232.865</b>	<b>\$ 2.600.217.523</b>

Fuente: Elaboración Propia

Consideraciones:

- Dentro de los insumos, se considera el 80% de combos y el 20% de productos.
- Los CIF variables de agua, gas y energía, son el 30% del costo total.

Para ver el desglose dentro de los Costos Variables, ver Anexo n°12.

## 5.8.ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

### 5.8.1. Inventario

Al ser una cadena de locales de comida rápida es de suma importancia contar con productos frescos y de calidad, es por eso que las compras de los insumos se harán de la siguiente forma:

- Control diario: Insumos de caducidad temprana (frutas y verduras). 3 veces por semana.
- Control semanal: Insumos que no caduquen prontamente (harina, congelados, especias, condimentos, etc.).

- Control mensual: Insumos de aseo, artículos para el personal, packaging, servilletas, etc.

Cabe destacar que semanalmente el jefe de local deberá descargar el control de inventarios del software y enviarlo a administración para su correcta supervisión.

La compra de inventarios mensualmente en el año 1 será acorde a la demanda estimada para satisfacer las necesidades de los clientes. La cual será:

Tabla 34 : Control de Inventario

Inventario Mensual	CV Unitario	Unidades	Costo Total
Combos	1361	11498	\$ 15.648.778
Productos	386	8283	\$ 3.197.238
		<b>19781</b>	<b>\$ 18.846.016</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.8.2. Tipo de inventario

Green Sheep para evitar problemas en el servicio al cliente y ahorrarse los costos ocultos por no contar con insumos necesarios en los procesos productivos de la comida rápida, ha decidido ocupar un **inventario de seguridad**, el cual nos protegerá contra cambios de la demanda, los tiempos de espera y futuros cambios en la compra de insumos que puedan producirse. De esta forma no se interrumpirán las operaciones cuando se presenten algunos de estos problemas, lo cual permitirá que se lleven a cabo los procesos productivos de manera correcta.

Se decidió mantener un **inventario de seguridad bajo** para los locales de Green Sheep, el cual será del 2%, ya que al tener compras diarias y semanales de los insumos que son perecibles no se necesita tener un stock de seguridad alto.

Además, al contar con verduras y frutas que tienen un tiempo de duración reducido, se busca mantener un inventario de seguridad bajo para evitar incurrir en costos de mermas por deterioros.

Se estima que el porcentaje de mermas será bajo, del 4% anual.

Tabla 35: Inventario de Seguridad

Inventario de Seguridad Mensual	CV Unitario	Unidades	Costo Total
Combos	1361	230	\$ 313.030
Productos	386	166	\$ 64.076
		<b>396</b>	<b>\$ 377.106</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 5.9. ADMINISTRACIÓN CADENA DE SUMISTROS

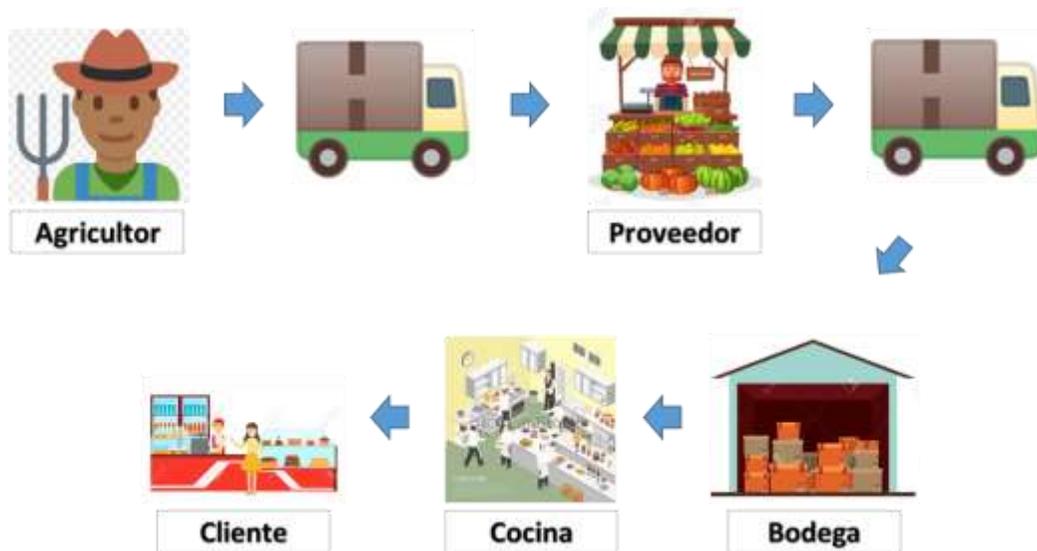


Figura 28 : Cadena de Suministros

Fuente: Elaboración Propia

### 5.9.1. Comercio electrónico

La administración de las ventas, compras y control de inventario, que tendrá Green Sheep será a través de un software integrado en las cajas registradoras de cada local creado llamado “Software de Ventas Retail”. En aquel software se llevarán a cabo controles detallados para satisfacer la demanda tanto diaria como semanal y mensual.

El software funciona mediante códigos, al hacer click en la opción “listado” se despliega una lista de todos los insumos con su respectivo código. Cada código entregará los detalles correspondientes que ayudarán al orden y administración, tales como la descripción, familia,

categoría, departamento y marca. Luego habrá opciones de compra que detallarán el costo neto, costo + IVA, stock actual, y stock mínimo y máximo que se deberá mantener en cada local. En la parte inferior del software hay opciones para guardar, borrar, salir e imprimir. Estas serán necesarias para llevar un control tanto mensual como semanal del inventario, el cual semanalmente se entregará a administración.

Es importante mencionar que no todas las opciones entregadas por el software se deben rellenar en la compra o control de inventario. Y en el caso de Green Sheep sólo se consideran las opciones explicadas anteriormente.

Codigo	1		Listado	<input type="checkbox"/> Inactivo
Descripcion	PAN CORRIENTE			
Familia	ABARROTOS	Depto	PANES	
Categoria	OTROS	Marca		
Costo Neto	650	Precio Neto	1.134	
Costo + Iva	774	Margen %	74,4	Precio Venta
P. Mayor 1\$		Para Cant.1		
P. Mayor 2\$		Para Cant.2		
P. Mayor 3\$		Para Cant.3		
Minimo		Maximo		
Stock1	109	Stock2		
Stock3		Stock4		
Stock5		Stock6		
Stock7		Stock8		
Rut Prov.		<input type="checkbox"/> 2ª Selec.	<input type="checkbox"/> Exento de IVA	

Figura 29: Software de Inventario

Fuente: Software de Ventas Retail.

## **5.9.2. Proveedores**

### **5.9.2.1.1. Proceso de aprovisionamiento**

Para seleccionar los proveedores de Green Sheep se debe considerar principalmente la calidad de sus productos, que cumplan con los estándares de calidad que requiere la empresa, y además que estén alineados con los valores, ética y responsabilidad en sus procesos productivos.

Por otra parte, que los precios de venta de los proveedores estén a nivel de mercado, para que no aumenten el costo final de nuestros productos, considerando siempre la calidad de los insumos.

Por último, se debe considerar la entrega de los insumos a nuestros locales, ya que deben ser capaces de cumplir con los tiempos de entrega y proveernos durante todo el año.

### **5.9.2.1.2. Proceso de colaboración en el diseño**

El único proceso de elaboración de diseño que tiene Green Sheep es el packaging, debido a que somos una cadena de comida rápida que no cuenta con envases para sus productos. Cabe destacar que el packaging de nuestros productos es a base de materiales biodegradables, que tiene un proceso de descomposición sustentable con el medio ambiente.

### **5.9.2.1.3. Proceso de negociación**

Es importante entablar buenas relaciones comerciales con sus proveedores para lograr satisfacer las necesidades tanto del consumidor como del mercado. Esto se realiza con la finalidad de hacer el proceso de compra más agradable y crear lazos que perduren en el tiempo. Debido a esto Green Sheep podrá contar con insumos para sus productos de alta calidad, precios de mercado y entregas oportunas.

### **5.9.2.1.4. Proceso de compras**

Para que el proceso de compra sea eficaz se utilizará la información provista por el “Software de Ventas Retail” antes mencionado. La compra se realizará mediante el jefe de local,

ésta será validad por el Jefe de Administración y Finanzas, para su posterior adquisición y entrega en el local con previa coordinación con el proveedor.

Como fue mencionado anteriormente, las compras de productos de alta caducidad serán realizadas 3 días a la semana, según sea necesario, los insumos que requieran ser congelados y no tengan una caducidad temprana será realizado una vez a la semana y, los insumos de aseo y artículos para el personal se realizará mensualmente.

#### **5.9.2.1.5. Proceso de intercambio de información**

El proceso de intercambio de información para Green Sheep se realizará en base al inventario y su necesidad de compra. La orden de compra se enviará al proveedor para la entrega de los insumos al local, con el fin de satisfacer las necesidades de cada local.

Los pagos a los proveedores serán al contado, en el momento que se haga el pedido será cancelada la factura.

Nuestros principales proveedores serán:

- Insumos:
  - Leburguer.
  - Del Origen.
  - Solo Stocks.
  - Líder.
  
- Verduras y frutas frescas:
  - La Vega Online.
  - Mercado Benicio Natural.
  - Frutos del Maipo.
  - Santiago Nuts.
  
- Artículos de aseo y para los empleados:
  - LavaSuper.
  - Indusmel.

### **5.9.3. Clientes**

Los clientes son fundamentales en la cadena de suministro de Green Sheep, ya que al no contar con delivery, tendrán que acceder físicamente a los centros comerciales donde estarán ubicados nuestros locales, es por esta razón que es primordial entregar un servicio de calidad, tanto en la elaboración de los productos como la atención que brindaremos.

Los métodos de pago que podrán acceder los clientes son a través de pago en efectivo y tarjetas de crédito y débito.

Los clientes dispondrán de un sitio web donde podrán ver el precio y las características de cada uno de nuestros productos, promociones y descuentos, entre otras opciones.

## **6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

### **6.1. OBJETIVOS PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **6.1.1. Objetivos plan organizacional**

Administrar el área de recursos humanos mediante un plan enfocado al personal, basado en la misión, objetivos, valores, estrategias y recursos disponible de nuestra empresa.

#### **6.1.2. Objetivo plan personal**

- Definir la descripción de perfil de cargo, con una antelación de un mes antes del proceso de reclutamiento, selección y contratación.
- Diseñar el proceso de reclutamiento, selección y contratación, dos meses antes de la puesta en marcha, de acuerdo con la descripción de perfil de cargo en relación a nuestros objetivos estratégicos de la empresa.
- Fomentar de manera permanente una cultura organizacional acorde a la misión, visión, valores y objetivos organizacionales de nuestra empresa.
- Promover un ambiente laboral grato de manera permanente para motivar a nuestros trabajadores
- Establecer sueldos y remuneraciones, que sean justos y adecuado por el trabajo que desempeñe nuestros trabajadores, será igual al promedio de la industria.
- Capacitar a nuestro personal operacional, en su totalidad cada seis meses.
- Establecer un sistema de incentivos permanentes para nuestros trabajadores con el fin de alcanzar nuestros objetivos estratégicos y a su vez que estos se sientan motivados.

## 6.2.DISEÑOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### Estructura organizacional.

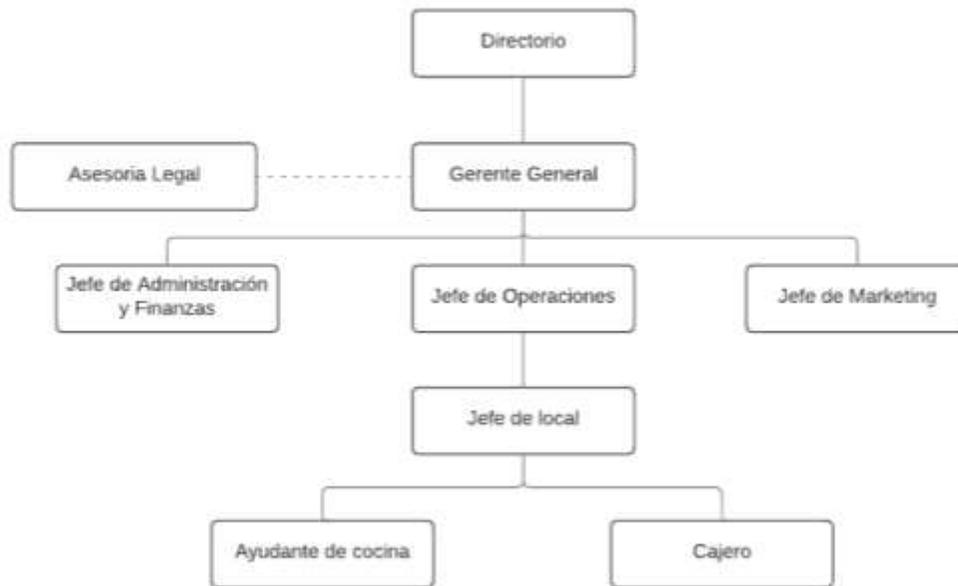


Figura 30 : Organigrama

Fuente: Elaboración Propia.

En el siguiente organigrama presente, se puede apreciar la estructura organizacional de la empresa Green Sheep, la que cuenta con cinco niveles jerárquicos, el primer nivel Directorio, el segundo nivel Gerente General, en el tercer nivel se encuentran jefe de administración y finanzas, jefe de operaciones y jefe de marketing, en el cuarto nivel se encuentra el jefe de local, finalmente el quinto nivel corresponde al ayudante de cocina y cajero.

## 6.3.CULTURA ORGANIZACIONAL

Green Sheep fomentara de manera permanente una cultura organizacional, con una estrategia de sociabilización para esto crearemos un ambiente libre de comunicaciones en todos los niveles de la empresa, al final de cada turno los trabajadores pueden compartir sus apreciaciones con el jefe de local y el entregará un reporte diario al jefe de operaciones, cuando

este visite cada local, todas las inquietudes identificadas serán analizadas y solucionadas a través de una retro alimentación.

Gracias a este sistema los trabajadores tendrán toda la confianza para comunicar sus inquietudes, con el jefe de local, este al jefe de operaciones y así entregar un reporte a todo el personal administrativo para que sea discutido con el gerente general.

Con el fin de lograr que Green Sheep, sea una organización enfocada a:

- Calidad de los procesos productivos.
- Atención al cliente.
- Amigable con el medio ambiente.

Ya que estos factores integran nuestra misión, visión, valores y objetivos organizacionales.

Además, Green Sheep velará por promover un ambiente laboral grato de manera permanente con el fin de motivar a nuestros trabajadores.

Se desarrollará programas de rotación del personal para que el trabajador se familiarice con las otras áreas de la empresa, se hará cada tres meses y este programa los realizará el jefe de operaciones, aquí los trabajadores podrán observar las demás áreas de la empresa.

## **6.4.DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO**

La descripción de cargo se muestra de manera detalladamente en el anexo n°14, la cual fue creada tres meses antes de la puesta en marcha de la empresa, esta descripción contiene funciones, tanto generales como específicas y además los requisitos solicitados por Green Sheep.

## **6.5.ESTRATEGIA DE PERSONAL**

### **6.5.1. Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal**

#### **6.5.1.1.Objetivo**

Elaborar el proceso de reclutamiento selección y contratación del personal, identificando las necesidades de recursos humanos. Se creará un procedimiento óptimo para reclutar el personal idóneo, se establecerán parámetros para la selección del personal y medios que vamos

a utilizar para llevar a cabo este proceso. Por último, contratar al personal idóneo y que haya cumplido con todos nuestros requisitos.

#### **6.5.1.2.Estrategia**

El objetivo reclutamiento es buscar candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización, en este proceso Green Sheep se concentrará en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y así poder aumentar la competitividad del negocio. Green Sheep realizará el proceso de reclutamiento dos meses antes de la puesta en marcha del negocio.

Las técnicas utilizadas por la empresa para llevar a cabo el proceso de reclutamiento serán a través de distintos portales de empleo en páginas web, esto será por su valor que reside es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales, las páginas a utilizar son [www.laborum.com](http://www.laborum.com), [www.empleos.emol.com](http://www.empleos.emol.com), [www.facebook.com](http://www.facebook.com) donde se publicaran los avisos para el personal de la empresa, como política de empresa se va a decidir que nuestros avisos en estos portales estén de forma permanente. (Ver anexo n° 15)

El directorio estará encargado de realizar el proceso de reclutamiento al personal administrativo gerente general, jefe de marketing, jefe de operaciones y jefe de administración y finanzas. Además, deberá reclutar al personal operacional los cuales consisten en jefe de local, ayudantes de cocina y cajeros.

#### **6.5.1.3.Proceso de reclutamiento**

El primer año llevaremos un proceso de reclutamiento externo, ya que la empresa aún no entra en marcha por lo tanto se necesita de personal para que se puedan realizar las tareas y cumplir con las funciones de la empresa, para esto se va a utilizar diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos.

Cabe mencionar que estos costos se pagarán mensual, ya que de acuerdo con la industria tiene estos avisos en los portales de forma permanente.

Luego de un año realizaremos reclutamiento interno el cual será solamente para el área operacional de la empresa, estos serían jefe de local, ayudante de cocina y cajero. El proceso estará a cargo del jefe de operaciones, quien entregará un reporte y quien tomará la decisión final es el gerente general.

Este reporte debe incluir:

- Asistencia del personal.
- Presentación del personal.
- Cumplimiento de metas.
- Proactividad.
- Eficiencia en los procesos.

#### **6.5.1.4. Selección**

El objetivo de esta fase es seleccionar a los candidatos que cumplen con una serie de elementos necesarios para la organización, aumentando de este modo la eficiencia y enfocándose en el rendimiento, que es medido por el tiempo de búsqueda en procesos de selección.

El proceso de selección del personal se dividirá en tres fases, quien estará a cargo de este proceso será el directorio, estas fases durarán tres semanas, la primera será seleccionar al gerente general, jefe de operaciones, jefe marketing y jefe de administración y finanzas, se realizará en la oficina de Green Sheep.

La segunda fase es seleccionar a los jefes de local, también se realizará en la oficina de Green Sheep.

La tercera fase consiste en seleccionar a los ayudantes de cocina y cajeros, este proceso se realizará en la oficina de Green Sheep.

Para estas tres fases se llevará a cabo de la misma forma y para eso se tomarán los siguientes criterios para seleccionar al personal.

- Conocimiento en el área.

- Años de experiencia que sean comprobables.
- Curriculum Vitae
- Pretensión de remuneraciones

#### Etapas de selección de personal.

Recepción y evaluación de los curriculum, el personal a cargo tendrá esta responsabilidad de analizar los curriculum y preseleccionar cuales cumplen con los requisitos del perfil de cargo.

Preselección, luego que el personal a cargo haya evaluado los curriculum se va a preseleccionar de acuerdo los criterios y a la descripción de cargo, con el fin de reducir la cantidad de candidatos y que el proceso sea menos costoso

La entrevista será en la oficina arrendada por la empresa, esta será estandarizada en las preguntas previamente elaboradas de acuerdo a los criterios nombrados anteriormente, pero que permiten respuesta libre de parte del candidato, la entrevista la realizará el directorio quienes deberán seleccionar al personal administrativo y operacional.

Al momento de tener decidido el personal a seleccionado todos ellos deberán rellenar la ficha de selección. (Ver anexo n°16)

Las pruebas psicológicas se van a realizar a todos los candidatos luego que termine la entrevista esto permitirán evaluar las aptitudes de los candidatos y a su vez la salud mental y la capacidad de adecuarse a la cultura organizacional de la empresa. Estas pruebas se realizarán a todo el personal de la empresa, se pedirá asesoría psicológica para la revisión de estas pruebas.

Finalmente, de acuerdo con los resultados entregados por la entrevista y las pruebas psicológicas, los candidatos pasarán a la etapa de contratación. La empresa les avisará mediante una llamada vía teléfono y/o correo electrónico.

### 6.5.1.5. Dotación de personal

Tabla 36 : Dotación de Personal

Cargo	Cantidad
Gerente General	1
Jefe de administración y finanzas	1
Jefe de Operaciones	1
Jefe de Marketing	1
Jefe de local	9
Ayudante de cocina Full time	54
Ayudante de cocina Part time	27
Cajero Full time	27
Cajero Part time	9

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa contará con 9 sucursales ubicadas en diferente centro comercial de Santiago, el personal administrativo tendrá una modalidad especial de trabajo. Se contará con un jefe de local, seis ayudantes de cocina *Full time*, tres ayudantes de cocina *Part time*, tres cajeros *Full time* y un cajero *Part time* para cada sucursal.

Green Sheep contará con el mismo personal durante el año, esto se debe a que la temporada estacional no se ve afectada con el flujo de clientes. Los ayudantes de cocina y cajero tendrán modalidad *Full time* de 45 horas y *Part time* de 30 horas, el personal restante tendrá modalidad *Full time*.

### 6.5.1.6. Contratación

Por último, la etapa de contratación se realizará dentro de la empresa, para los cargos administrativos y cargos operacionales quien realizará este proceso es el directorio junto la asesoría legal.

La duración del contrato será de plazo fijo, luego de tres meses pasará a contrato indefinido, al momento que el personal firme el contrato, el trabajador de afiliará de manera automática al sistema de salud Fonasa y AFP modelo designada por el empleador. De todos modos, el trabajador podrá optar a otro sistema de salud y/o AFP, si ya pertenecía previamente.

El contrato deberá contener: (Dirección del Trabajo, 2018)

1. Lugar y fecha del contrato.
- 2.- Individualización de las partes con indicación de la nacionalidad y fechas de nacimiento e ingreso del trabajador.
- 3.- Determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse. El contrato podrá señalar dos o más funciones específicas, sean éstas alternativas o complementarias.
- 4.- Monto, forma y período de pago de la remuneración acordada.
- 5.- Duración y distribución de la jornada de trabajo, salvo que en la empresa existiere el sistema de trabajo por turno, caso en el cual se estará a lo dispuesto en el reglamento interno.
- 6.- Plazo del contrato.
- 7.- Demás pactos que acordaren las partes.

Revisar anexo n°17 para ver ejemplo de contrato.

## **6.5.2. Inducción y Capacitación**

### **6.5.2.1. Inducción**

El proceso de inducción en Green Sheep está en función para que el trabajador se familiarice con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto. En este proceso se darán a conocer en su totalidad sus funciones, sus responsabilidades sus derechos, sus obligaciones y así como los resultados que se esperan de él, cuando y como será evaluado.

La inducción para el personal administrativo la entregará el directorio quien los citará en su oficina, el cual durará un día.

La inducción demorará tres días para los jefes de local, quien estará encargado de realizar este proceso es el jefe de operaciones, se reunirán con todos los jefes de local ya contratados en una sucursal, es necesario que el periodo de inducción dure tres días, ya que se le enseñará como usar el software de caja, software de inventario, uso de máquinas, mantención de estas mismas, entre otras funciones.

La inducción al personal restante, quienes son, ayudante de cocina y cajero demorará un día, quien estará encargado de realizar este proceso son los jefes de local de cada sucursal de Green Sheep, él deberá enseñar al personal todos los procedimientos operacionales del negocio.

Tabla del proceso de inducción para todo el personal. (Ver anexo n° 18)

### **6.5.2.2. Capacitación**

El proceso de capacitación en Green Sheep será dictado por el jefe de operaciones cada seis meses, esta capacitación se dictará a todo el personal operacional de la empresa, será una capacitación especializada por área y general con el fin que todos los trabajadores a futuro sepan desempeñar todas las labores. El propósito de esta capacitación es promover la productividad del negocio y lograr con los objetivos de la empresa, también ocuparemos este medio para motivar a los trabajadores y conseguir que ellos cubran sus expectativas de crecimiento personal.

El crecimiento laboral se verá en el reclutamiento interno ya que a través de esta capacitación se realizarán pruebas de desempeño y de acuerdo a estos resultados el gerente de operación tomará la decisión cual personal podrá ascender de cargo.

Por último, para que el jefe de operaciones para que pueda capacitar a todo el personal operacional de la empresa, se le realizará luego de la inducción tres capacitaciones que duran un día cada una, las cuales consisten en:

- Manipulación de alimentos y artículos de cocinas.
- Atención al cliente.
- Técnicas de limpieza y aseo.

(Ver anexo n°19)

Detalles de las descripciones de capacitaciones (Ver Anexo n°20)

- Se diseñará una carta Gantt para visualizar las tareas de estos procesos.  
(Ver Anexo n°21)

### **6.5.3. Motivación y Desarrollo del Personal**

#### **6.5.3.1. Motivación del Personal**

La motivación la definiremos como una acción de estimular a los empleados con un objetivo que obtengan un mejor rendimiento para el logro de los objetivos de la empresa, además para ayudar un ambiente grato permanente.

Green Sheep contará con un espacio para los trabajadores operacionales de la empresa, este espacio se encuentra en cada local, cumple con la función para que ellos puedan descansar en sus tiempos libres, aquí además se realizaran las reuniones realizada por el jefe de local y además las pruebas de autoevaluación. Este espacio cuenta con un sillón amplio, dos sillas, una mesa y un locker que contiene 16 puertas cada una con su llave y candado para que los trabajadores puedan guardas sus pertenecías.

La empresa contará con un calendario que recuerde el cumpleaños de los trabajadores, se hará un pequeño rito de celebración y dentro de esa semana nos organizaremos para otórgale un día libre.

También Green Sheep ofrecerá recompensas con el propósito de reforzar las actividades, que incentiven la conciencia de la misión organizacional y el espíritu del futuro de la empresa; incentivar el espíritu de equipo y trabajo en conjunto y por último incentivar las acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas. El desempeño excelente debe ser premiado. Es por esto que para motivar a nuestros empleados tenemos diferentes incentivos.

Bono de \$30.000 Empleado del mes, este incentivo se entregará a los trabajadores de cada local, el jefe de operaciones estará a cargo de entregar esta bonificación, mediante un análisis del desempeño de cada trabajador, donde tomará la decisión de premiar al empleado del mes, felicitando al trabajador por su buen trabajo. En consecuencia, este premio tendrá un puntaje que repercutirá al momento para tomar la decisión del reclutamiento interno, esto ayudará a los trabajadores acceder a un mejor cargo.

Variables por considerar.

- Uniforme
- Asistencia.

- Cumplimiento de objetivo
- Retroalimentación

Green Sheep entregara bonos por cumplimiento de metas, este incentivo lo recibirán todos los trabajadores de la empresa, se le entregara un monto al personal full time de \$40.000 y al personal part time \$20.000. Cabe destacar para la entrega de este bono, también se va a considerar la asistencia de los trabajadores en el caso del personal operacional consiste que el personal haya tenido como un máximo de 10% de retrasos, para esto utilizaremos un reloj que marque la asistencia del personal y para el personal administrativo deberá asistir a todas las reuniones y cumplir con las visitas que deberá hacer en los nueve locales.

### **6.5.3.2.Desarrollo del Personal**

Para Green Sheep es un gran desafío mantener la empleabilidad del personal y en brindar condiciones para el desarrollo de su potencial, sus motivaciones es el desarrollo personal, progreso en la empresa, relaciones interpersonales y de trabajo, autorrealización, reconocimiento, el trabajo en sí, la política administrativa y la seguridad en el empleo. Es por esto que, para ellos el desarrollo del personal de la empresa es de suma importancia, para lograr estos objetivos vamos a desarrollar:

- Capacitaciones

Para Green Sheep el conocimiento es fundamental, la productividad del conocimiento es la era del desarrollo. Es desafío organizacional que desarrollar conocimiento de forma provechosa, es por esto que para la formación de los trabajadores se capacitara al jefe de operaciones, para que luego, este capacitara a los trabajadores cada seis meses entregando todos sus conocimientos obtenido a través de las capacitaciones que deberá realizar.

El fin de estas capacitaciones y el entrenamiento permitirán el desarrollo del crecimiento persona y lograr ampliar los horizontes, ya que los trabajadores operacionales mediante a las políticas del reclutamiento interno podrán optar a subir de nivel jerárquico, llegando a poder ser jefe de local.

#### **6.5.4. Políticas de Remuneraciones y Compensaciones**

Nuestros objetivos que las remuneraciones es que sean justa y adecuadas en la distribución por el trabajo que desempeña la persona, de la equidad interna (el equilibrio entre las remuneraciones dentro de la organización) y que la equidad externa (el equilibrio con las remuneraciones del mercado de trabajo). Es por esto que realizaremos una correcta distribución en las remuneraciones a nuestros trabajadores.

Nuestra política de remuneraciones fue tomada por sueldo bases de comida rápida de la industria, se consideraron cuatro locales y calculó un promedio para calcular el sueldo base de la industria. (Ver anexo n°22)

Cabe mencionar, para lograr obtener esta información tuvimos que recurrir a páginas de reclutamiento que utilizan las cadenas de comida rápida, en las cuales mencionan el monto del sueldo base; además los cargos se tuvieron que adecuar según las funciones que solicitan estas cadenas.

Los trabajadores *Full time* y *Part time*, partirán con un contrato a plazo fijo, recibirán todas las asignaciones y descuentos legales correspondiente. Luego del tercer mes, pasaran a contrato indefinido.

El pago de remuneraciones se pagará el primer día hábil de cada mes, a través de transferencias bancarias electrónicas.

De acuerdo con las vacaciones, estas se podrán otorgar después de un año de ingresado a la empresa, cabe destacar que el trabajador solo podrá acumular dos periodos de vacaciones, cuando se den estos casos se obligará al trabajador a tomar un periodo de vacaciones, por ley corresponden a 10 días hábiles pasado los ocho meses de trabajo, otro punto con respecto a las vacaciones es que pueden solicitar uno o más días si es que lo estiman necesario.

De acuerdo con la desvinculación de un trabajador de Green Sheep, ya sea por elección de esta (Ver anexo n°23) o decisión del trabajador (Ver anexo n°24), según corresponda se le avisará con 30 días de anticipación, explicando los motivos de la desvinculación. Los motivos de desvinculación están especificados en los artículos 159, 160, 161 y 163 del Código del trabajo. (Ver anexo n°25)

Después de presentar y firmar la carta de desvinculación o renuncia, se debe avisar a la Inspección del Trabajo, calcular el finiquito, según lo establecido por ley, si es que corresponde, posterior a ello se le entregará la información al jefe de administración y finanzas y se realizará una reunión con el trabajador para que firme el finiquito y se le entregue el dinero correspondiente, junto a una copia de este. Por último, se empezará un nuevo proceso de reclutamiento para el cargo.

#### **6.5.4.1.Otras Compensaciones**

- Se entregará a todo el personal *full time* un bono de colación de \$30.000 y \$25.000 un bono de movilización y al personal *part time* un bono de colación de \$20.000 y \$15.000, a modo de aumentar el sueldo líquido de los trabajadores
- Una vez que los trabajadores ingresen a la empresa, serán asignados a la AFP “AFP modelo” a menos que acredite pertenecer a otra AFP, en dicho caso se realiza la modificación correspondiente. También serán asignados al sistema de salud Fonasa, a menos que acrediten pertenecer a otro sistema de salud, al igual que el caso anterior, si es ese el caso, se realiza la modificación correspondiente.
- Gratificación Legal: 25% del sueldo base con un tope de 4,75 veces el sueldo mínimo legal, que corresponde \$288.000. Excepto trabajadores a Honorarios.
- Cotización Previsional Obligatoria: AFP modelo. 10,77% de la suma del sueldo base más gratificaciones y bonos.
- Sistema de Salud: Fonasa. 7% de la suma del sueldo base más gratificaciones y bonos, con un tope de 4,72 UF.
- Seguro de Cesantía: 0.6% de la suma del sueldo base más gratificaciones y bonos, más el 2,4 % correspondiente al aporte legal del empleador a este fondo. Los trabajadores Honorario y Contrato Plazo Fijo, no aportan de su sueldo, es el empleador quien aporta el equivalente al 3% del sueldo imponible de dichos trabajadores.

- Impuesto Único de Segunda Categoría: se aplica a partir de los \$652.765,51 de sueldo imponible, y se calcula dependiendo del tramo en el que se encuentre. (SII, 2018)
- Retención Boleta Honorarios: 10% del sueldo base. Aplica solo para trabajadores a honorarios. (Ver anexo n°26)

Para mayor detalle de remuneraciones y provisiones del personal ver anexo n°27, tabla de remuneraciones.

### **6.5.5. Evaluación del Personal**

La evaluación del personal es una valoración, sistemática de la actuación del personal en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo.

Este será un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su supervisor y las relaciones entre ellos, siendo una técnica imprescindible para la actividad administrativa.

La evaluación del personal se realizará al personal administrativo y al personal operacional, quien le realizará las pruebas al personal administrativo será el Gerente General y para el personal operacional será el jefe de local. Estos supervisores luego también serán evaluados.

Esta evaluación será realizada mediante objetivos y permitirá identificar nivel de productividad y eficiencia dentro de Green Sheep, a su vez identificar los trabajadores claves y potenciales dentro de la empresa y por último nos entregará un resultado de que trabajadores se sienten desmotivados, donde realizaremos un programa para evaluar el desempeño desfavorable.

### **6.5.6. Evaluación del Desempleo**

Las razones por las cuales Green Sheep medirá el desempeño para justificar las recompensas que se entregaran a los trabajadores, para proporcionar información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, ya sea el desempeño como sus actitudes y competencia, con el propósito que el evaluador será cuales son los puntos fuertes y débiles del trabajador y por ultimo como potencial de desarrollo la evaluación servir para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él.

Green Sheep medirá el desempeño con:

- Reloj marque la asistencia, se encontrará en la entrada de cada local, los trabajadores deben registrar la entrada y salida, a fin de mes entregara un reporte de la asistencia de los trabajadores. Este reloj también va a marcar las visitas que harán los jefes de área dos veces en el mes.
- Evaluación del desempeño mediante objetivos, esta evaluación se va a realizar mensual con una puntuación de 0 a 100% (Ver anexo n° 28)
- Prueba de autoevaluación por los trabajadores, esta prueba se realizará una vez al mes, cuando los empleados terminen su turno se entregará esta prueba y la pueden traer al día siguiente, el jefe de operaciones estará encargado de recolectar estas pruebas.

Los jefes de área también deberán realizar esta prueba una vez al mes. El gerente General entregarles las respuestas correspondientes, con el objetivo de facilitar esta herramienta a la gerencia que les permitirá que el empleado pueda evaluarse así mismo, la ventaja son que empleado se pueda conocer a sí mismo, que el empleado reconozca sus logros alcanzados y que el gerente a través de la evaluación conozca si el empleado se encuentra satisfecho en su trabajo. (Ver anexo n°29)

#### **6.5.6.1. Programa de Desempleo desfavorable**

Este programa servirá para analizar el desempeño desfavorable de los trabajadores, gracias a los instrumentos utilizados en la evaluación del desempeño y los reportes entregados por los supervisores.

Para buscar soluciones al desempeño desfavorable, Green Sheep realizará estas funciones:

- Analizar las razones por las cuales se está realizando el desempeño desfavorable.
- Buscar las posibles soluciones.
- Realizar una reunión individual con el trabajador, para que él pueda comentar las posibles causas de su desmotivación.

Las medidas que se van a implementar para solucionar este desempeño, será conversar con los trabajadores de manera constructiva para que puedan desempeñar mejor su labor, recibiremos todas las inquietudes para que puedan ser solucionadas a una menor brevedad.

El supervisor será encargado de verificar estos procesos, en caso de que el trabajador siga con actitudes desfavorable, se decidirá por la desvinculación del trabajador.

## **6.6. SEGURIDAD E HIGIENE**

Green Sheep establecerá niveles óptimos para el personal de la empresa, comprometiendo seguridad e higiene de este, crear un sistema preventivo.

Para velar por la seguridad de nuestros trabajadores Green Sheep, en la puesta en marcha de la empresa se solicitará asesoramiento de un prevencionista de riesgo altamente capacitado el cual estará responsable de prever y evitar accidentes dentro el local.

El asesor deberá implementar un Sistema de Gestión en Prevención de Riesgos, con el cual se mantienen procesos productivos libres de riesgos.

Las principales funciones del prevencionista son:

- Crear políticas de prevención de riesgo para el local de comida rápida, que cubran las necesidades de seguridad para el trabajador.
- Establecer técnicas en cada de accidentes, explicarles a los trabajadores como deben actuar en caso de alguna eventualidad.
- Reconocer y Evaluar los Riesgos de Accidentes y Enfermedades Profesionales existentes en la empresa.

- Confeccionar y legalizar ante el seremi de salud correspondiente, el Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad, de acuerdo a las actividades de comida rápida según la Ley 16.744 y el Artículo N° 67.
- Green Sheep se afiliará al Instituto de Seguridad Laboral (IST), acogiéndose al Seguro Contra Accidentes y Enfermedades Profesionales de acuerdo con la Ley 16.744, el cual tiene una prima del 0.95% del sueldo imponible de cada trabajador más una tasa adicional por el riesgo presunto de la actividad económica principal que realice la empresa, según lo establece el D.S. N°110 del año 1968, que va del 0% hasta 3,4%. En el caso de una comida rápida, Código de 90 (ISL, 2018)  
Actividad Económica (CIU) N°552020, el IST le otorga una tasa adicional de 0%. Por lo tanto, Green Sheep cotizará 0,95% mensual por trabajador. El detalle del Seguro de Accidentes y Enfermedades Profesionales (Ver Anexo n°30)

## 6.7. HORARIOS

### 6.7.1. Horario personal operativo Green Sheep

Tabla 37 : Horario personal Operacional

Primer Turno 9:00 - 17:00	
Horario Personal Operacional	Cantidad
Jefe de Local	1
Ayudante de Cocina	3
Cajero	2

Primer Turno 9:00 - 17:00 Fines de Semana	
Horario Personal Operacional	Cantidad
Jefe de Local	1
Ayudante de Cocina	4
Cajero	2

Segundo Turno 15:00 - 23:00	
Horario Personal Operacional	Cantidad
Ayudante de Cocina	3
Cajero	2

Segundo Turno 15:00 - 23:00 Fines de Semana	
Horario Personal Operacional	Cantidad
Ayudante de Cocina	5
Cajero	2

Fuente: Elaboración Propia

Green Sheep cuenta con 13 trabajadores en cada local, aquí se encuentran trabajadores *full time* 45 horas y *part time* 30 horas. Los trabajadores de 45 horas trabajan seis días a la semana por 7 horas con media hora de colación. Y los trabajadores *part time* trabajaran cuatro días a la semana por 7 horas con media hora de colación.

Los trabajadores *full time* tendrán un día libre a la semana dentro de estos dos Domingo libres en el mes.

Los trabajadores *part time* tendrán cuatro días libre a la semana dentro de estos dos Domingo libres en el mes.

Tabla semanal de los horarios, cabe destacar que cada semana irán rotando los horarios. (Ver anexo n°31)

### **6.7.2. Horario personal administrativo Green Sheep**

El horario personal administrativo de Green Sheep, será un horario flexible ya que ellos deben asistir a las reuniones semanales que se harán el lunes de 10 am a 12 pm, además ellos deben visitar dos veces en el mes cada local.

## **6.8. UNIFORME PERSONAL OPERACIONAL**

Green Sheep contará con 200 poleras las cuales serán entregadas a cada trabajador operacional de la empresa, estas son entregadas al momento de ser contratados y deben ser devueltas cuando finalice el vínculo del trabajador con la empresa. Además, se les exigirá a los trabajadores para que puedan desempeñar sus labores un pantalón negro y un calzado apropiado.

*Tabla 38 : Uniforme*

<b>Uniformes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Poleras	200	\$4.000	\$800.000

Fuente: Elaboración Propia

## **6.9. ARRIENDO DE OFICINA**

Para el personal administrativo de la empresa, arrendaremos una oficina ubicada en la provincia de Vitacura, ya que estos trabajadores su rendimiento será mediante objetivos, para su buen desempeño la empresa le entregará un notebook a cada uno y un plan de teléfono.

Esta oficina cuenta con una tecnología óptima, conexión segura a Internet, teléfono y articulares de alta calidad. En el espacio de trabajo se encuentra muebles de oficina modernos y ergonómicos, ambiente empresarial y profesional. Por últimos las instalaciones que cuenta esta

oficina es una recepcionista para recibir sus invitados, cocina comunitaria con equipo para preparar té y café, limpieza y mantenimiento de oficina.

Esta oficina se arrendará una vez a la semana por dos horas, cumplirá con la función para que los trabajadores administrativos de la empresa se reúnan, entreguen sus reportes semanales y se les entreguen las tareas y funciones a realizar para la semana siguiente.

## 6.10. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 39: Presupuesto inversión inicial

Inversion inicial año 0	Valor
Uniforme	\$ 800.000,00
Notebook	\$ 759.960,00
Reclutamiento	\$ 337.582,00
Psicólogo	\$ 1.000.000,00
Prevesionista de riesgo	\$ 400.000,00
Arriendo oficina	\$ 200.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 3.497.542,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40: Presupuesto 5 años

PRESUPUESTO ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Remuneraciones	\$ 670.324.824,00	\$ 670.324.824,00	\$ 670.324.824,00	\$ 670.324.824,00	\$ 670.324.824,00
Provisiones	\$ 69.872.071,50	\$ 69.872.071,50	\$ 69.872.071,50	\$ 69.872.071,50	\$ 69.872.071,50
Aporte empleador seguro cesantia	\$ 15.125.703,01	\$ 14.235.955,78	\$ 14.235.955,78	\$ 14.235.955,78	\$ 14.235.955,78
Seguro accidente	\$ 5.635.065,83	\$ 5.635.065,83	\$ 5.635.065,83	\$ 5.635.065,83	\$ 5.635.065,83
Reclutamiento	\$ 2.025.492,00	\$ 2.025.492,00	\$ 2.025.492,00	\$ 2.025.492,00	\$ 2.025.492,00
Capacitaciones	\$ 220.000,00	\$ 220.000,00	\$ 220.000,00	\$ 220.000,00	\$ 220.000,00
Premio trabajador del mes	\$ 3.240.000,00	\$ 3.240.000,00	\$ 3.240.000,00	\$ 3.240.000,00	\$ 3.240.000,00
Honorarios	\$ 13.200.000,00	\$ 13.200.000,00	\$ 13.200.000,00	\$ 13.200.000,00	\$ 13.200.000,00
Arriendo oficina	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 780.843.156,34</b>	<b>\$ 779.953.409,10</b>	<b>\$ 779.953.409,10</b>	<b>\$ 779.953.409,10</b>	<b>\$ 779.953.409,10</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41: Presupuesto año 1

Item/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Remuneraciones	\$ 55.860.402,00	\$ 55.860.402,00	\$ 55.860.402,00	\$ 55.860.402,00	\$ 55.860.402,00	\$ 55.860.402,00	\$ 55.860.402,00	\$ 55.860.402,00	\$ 55.860.402,00	\$ 55.860.402,00	\$ 55.860.402,00	\$ 55.860.402,00
Provisiones	\$ 5.822.672,63	\$ 5.822.672,63	\$ 5.822.672,63	\$ 5.822.672,63	\$ 5.822.672,63	\$ 5.822.672,63	\$ 5.822.672,63	\$ 5.822.672,63	\$ 5.822.672,63	\$ 5.822.672,63	\$ 5.822.672,63	\$ 5.822.672,63
Aporte empleador seguro cesantia	\$ 1.482.912,06	\$ 1.482.912,06	\$ 1.482.912,06	\$ 1.186.329,65	\$ 1.186.329,65	\$ 1.186.329,65	\$ 1.186.329,65	\$ 1.186.329,65	\$ 1.186.329,65	\$ 1.186.329,65	\$ 1.186.329,65	\$ 1.186.329,65
Seguro accidente	\$ 469.588,82	\$ 469.588,82	\$ 469.588,82	\$ 469.588,82	\$ 469.588,82	\$ 469.588,82	\$ 469.588,82	\$ 469.588,82	\$ 469.588,82	\$ 469.588,82	\$ 469.588,82	\$ 469.588,82
Reclutamiento	\$ 168.791,00	\$ 168.791,00	\$ 168.791,00	\$ 168.791,00	\$ 168.791,00	\$ 168.791,00	\$ 168.791,00	\$ 168.791,00	\$ 168.791,00	\$ 168.791,00	\$ 168.791,00	\$ 168.791,00
Capacitaciones	\$ 220.000,00											
Premio trabajador del mes	\$ 270.000,00	\$ 270.000,00	\$ 270.000,00	\$ 270.000,00	\$ 270.000,00	\$ 270.000,00	\$ 270.000,00	\$ 270.000,00	\$ 270.000,00	\$ 270.000,00	\$ 270.000,00	\$ 270.000,00
Honorarios	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00
Arriendo oficina	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 65.494.366,50</b>	<b>\$ 65.274.366,50</b>	<b>\$ 65.274.366,50</b>	<b>\$ 64.977.784,09</b>								
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 780.843.156,34</b>											

Fuente: Elaboración Propia

## **7. ASPECTOS LEGALES**

### **7.1. OBJETIVOS ASPECTOS LEGALES**

Determinar los aspectos legales de acuerdo a la constitución, puesta en marcha y procedimiento de comida rápida ubicados en los centros comercial de Chile. También identificar las leyes, normas y certificaciones de operar en los centros comerciales de Santiago

### **7.2. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA**

La empresa se constituirá en un Sociedad de responsabilidad limitada. Este tipo de sociedad son sociedades de personas, y pueden ser civiles o comerciales, según el objeto del negocio. En las sociedades de responsabilidad limitada, los socios tienen amplia libertad para elegir la forma de administración, en el caso de Green Sheep se le designara la administración a un tercero.

En este tipo de sociedades, la responsabilidad de los socios está limitada al monto de sus respectivos aportes. En consecuencia, no responden personalmente por las deudas de la sociedad.

Para la constitución de la sociedad, se realizará el trámite correspondiente en la página web “Inicia Tu Pyme” (<https://iniciatupyme.cl>). Una vez contratado el Pack Full de Servicio de Creación de Empresas se accede a los siguientes beneficios:

Redacción y legalización escritura pública: a escritura pública es el documento que define a la nueva persona jurídica. De acuerdo al SII “Ésta puede ser redactada por un abogado o solicitada en la misma notaría donde se hace el trámite”.

Publicación de un extracto de la Escritura Pública en el Diario Oficial: Al presentarse con un capital superior a 5.000 UF, se debe cancelar 1 Unidad Tributaria Mensual (UTM)

Inscripción Conservador de Bienes Raíces: se procede con dos copias del extracto de la escritura pública al registro de comercio de la comuna donde se encuentra la empresa, con lo que se acredita la sociedad.

- Obtención de RUT
- Inicio de Actividades ante el SII
- Firma Electrónica para 1 socio
- Facturación Electrónica
- Instalación de certificado digital
- Capacitación en factura electrónica
- Obtención clave SII empresa
- Acreditación de domicilio ante el SII
- Timbraje de Boletas de Ventas y Servicios
- Verificación de Actividad ante el SII
- Tramitación de Patente Comercial

### **7.3. LEYES Y NORMAL**

Existen leyes y normativas que regulan locales de elaboración de alimento de consumo al paso, dentro de estas regulaciones se encuentran, las vinculadas con el ámbito tributario, comercial y laboral.

#### **7.3.1. Leyes y Normas Sectoriales, Regionales y Comunes**

Este proyecto consiste en el arriendo del local inmueble ubicado en algunos centros comerciales de Santiago, estos arriendos están destinados para uso de comida rápida dentro de estos establecimientos, por lo tanto, todo lo que tiene que ver con permisos de edificación, certificado de informaciones previas, certificado municipal de zonificación, permiso de edificación, patentes necesarias para su funcionamiento, entre otros requisitos, ya están contemplados.

En cuanto a la constitución de la sociedad, y los posteriores trámites, habrá un asesoramiento de la consultora inicia tu pyme.

### **7.3.2. Leyes y Normas Específicas: Ambientales, Tributarias, Comerciales, Laborales**

#### **7.3.3. Tributarias**

Estas son las leyes tributarias que regulan los locales de elaboración de alimento de consumo al paso:

- Ley sobre el impuesto a la renta.
- Ley sobre impuesto de ventas y servicio.

#### **7.3.4. Comerciales**

La empresa debe realizar las inscripciones correspondientes, para el inicio de actividades comerciales, estas son registro de comercio y patente comercial, estas normativas comerciales que regulan a los locales de elaboración de alimentos de consumo al paso son

- D.S 977/96, Reglamento sanitario de los alimentos
- D.S 594/99 Reglamento sobre condiciones sanitarias y alimentales básicos de los lugares de trabajo.
- Patente municipal, actividad Restauran; patente comercial y derecho de aseo. Valor semestral \$ 124.539.

#### **7.3.5. Laboral**

Green Sheep, deberá cumplir íntegramente todas las estipulaciones del Código del Trabajo nacional para llevar una correcta relación con los trabajadores.

### 7.3.6. Certificaciones

El Ministerio de Salud es el encargado de certificar a los locales de elaboración de consumo al paso.

- Autorización de sanitaria para locales de alimentos.

“Código sanitario y sus reglamentos, aprobados por el D.F.L N° 725/67 del Ministerio de Salud; el reglamento sanitario de los alimentos aprobado por el decreto supremo N° 977/96 del Ministerio de salud; y su uso de las facultades que me confiere el Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 2005, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del decreto de la Ley 2763/79 y Decreto Supremo N° 136/04 del Ministerio de Salud, que aprobó el Reglamento orgánico de dicha Secretaria de Estado” (BCN, 2017)

### 7.4. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Tabla 42: Constitución de la Sociedad

ASPECTOS LEGALES	COSTO
Constitución de la sociedad vía RES	\$15.000
Obtención de RUT	\$15.000
Inicio de Actividades ante el SII	\$15.000
Firma Electrónica para 1 socio	\$15.000
Facturación Electrónica	\$15.000
Instalación de certificado digital	\$15.000
Capacitación en factura electrónica	\$15.000
Obtención clave SII empresa	\$15.000
Acreditación de domicilio ante el SII	\$15.000
Timbraje de Boletas de Ventas y Servicios	\$15.000
Verificación de Actividad ante el SII	\$15.000
Tramitación de Patente Comercial	\$15.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$180.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43: Presupuesto de puesta marcha

COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR DEL TRAMITE AUTORIZACIÓN DE ALIMEN	\$702.000				
PATENTE COMERCIAL	\$2.241.702	\$2.241.702	\$2.241.702	\$2.241.702	\$2.241.702
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.943.702</b>	<b>\$2.241.702</b>	<b>\$2.241.702</b>	<b>\$2.241.702</b>	<b>\$2.241.702</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 8. PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO

### 8.1.OBJETIVOS PLAN DE FINANZAS

El principal objetivo de la gerencia de finanzas es utilizar los recursos de la manera más eficiente, para poder crear valor y de esta manera, lograr un retorno adecuado y acorde a lo estipulado en los acuerdos de compra. A esto se le suma el velar por la permanencia del proyecto Green Sheep a lo largo de los 5 años.

### 8.2.CONSTRUCCIÓN FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO

#### 8.2.1. Inversión Inicial

La inversión inicial, considerando activos tangibles e intangibles asciende al monto de 1.128.560.190. Entre ellos se destaca la inversión en el arriendo de los 9 locales en donde operará Green Sheep, ya que ahí se realizarán las instalaciones y renovaciones respectivas para el funcionamiento de las distintas sucursales.

Cabe destacar que en el año 4 se realizará una reinversión en activos fijos por un monto de 18.000.000, los cuales constan de utensilios de cocina, para reemplazar los ya existentes debido a que su vida útil es de 3 años.

Tabla 44: Inversión Inicial

Inversión	monto
Infraestructura	22.500.000
Maquinaria	133.886.196
Cocina	38.352.015
Bodega y área trabajadores	6.849.180
Otros	41.620.869
Arriendo	741.096.324
Certificaciones	3.342.000
Marketing	134.994.362
Aspectos legales	2.421.702
Recursos humanos	3.497.542
<b>SUMA</b>	<b>1.128.560.190</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para mayor detalle, en el anexo 32 se encuentra el desglose de éste.

## 8.2.2. Depreciación

Para el cálculo de la depreciación se trabajó con la información obtenida del Servicio de Impuestos Internos, quienes definen la vida útil de los activos tangibles. En el anexo 33 se encuentra la tabla con los implementos acorde a los utilizados en el proyecto. Otro punto por destacar es que, en tabla que se muestra a continuación, se aprecia el valor de recupero que se tendrá de los activos tangibles.

Tabla 45: Depreciación

INVERSIÓN	Costo Total 9 Locales	Años de vida útil	Depreciación anual x 9 locales	Valor recupero
<b>Infraestructura</b>				
Iluminación (Iluminaria fluorescente)	4.500.000	10	450.000	2.250.000
Sistema de Ventilación	9.000.000	10	900.000	4.500.000
<b>Maquinaria</b>				
Horno Triple Cámara	17.280.000	9	1.920.000	7.680.000
Freidora	10.279.458	5	2.055.892	
Frezeer Vertical	42.903.000	10	4.290.300	21.451.500
Plancha a Gas	7.486.398	5	1.497.280	
Mantenedor de Papas Fritas	7.110.000	9	790.000	3.160.000
Cocina Industrial 4 platos	4.860.009	9	540.001	2.160.004
Mesón Refrigerado	4.049.910	9	449.990	1.799.960
Amasadora	6.426.000	9	714.000	2.856.000
Batidora	2.790.000	9	310.000	1.240.000
Baño maria	6.084.486	9	676.054	2.704.216
Selladora al Vacío	6.409.935	10	640.994	3.204.968
Vitrina Pass Through	18.207.000	9	2.023.000	8.092.000
<b>Cocina</b>				
Campana	8.671.887	10	867.189	4.335.944
Mesón Grande	2.782.458	7	397.494	794.988
Mesón Mediano	1.017.351	7	145.336	290.672
Mesón Pequeño	1.017.351	7	145.336	290.672
Lavaplatos	3.748.500	7	535.500	1.071.000
Lavafondo	1.702.890	7	243.270	486.540
Repisa	1.411.578	7	201.654	403.308
Utensilios de Cocina	18.000.000	3	6.000.000	6.000.000
<b>Bodega y Área trabajadores</b>				
Estante	2.568.420	7	366.917	733.834
Locker	719.910	7	102.844	205.689
Silla	539.820	7	77.117	154.234
Sillón	1.284.210	7	183.459	366.917
Espejo	116.910	7	16.701	33.403
Mesa	1.619.910	7	231.416	462.831
<b>Otros</b>				
Caja Registradora	19.275.858	6	3.212.643	3.212.643
Dispensador de Café	4.037.670	9	448.630	1.794.520
Bandejas de Comida	2.131.650	3	710.550	
Dispensador de Salsas	6.950.871	9	772.319	3.089.276
Pantalla Menú Board	7.200.000	10	720.000	3.600.000
Reloj Control de Asistencia	314.910	6	52.485	52.485
Notebook	1.709.910	6	411.645	411.645
		<b>DEPRECIACIÓN TOTAL</b>	<b>33.100.014</b>	<b>88.889.248</b>

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a los activos intangibles, éstos consideran todos los costos asociados con la puesta en marcha de Green Sheep, tales como la creación del sitio web, patente comercial, entre otros.

Tabla 46: Activos Intangibles

Activos intangibles	Monto	Años	Amortización
RSA	702.000	5	140.400
ISO 9001 y HACCP	2.640.000	5	528.000
Patente comercial	2.241.702	5	448.340
Página web	599.000	5	119.800
<b>Total</b>			<b>1.236.540</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 8.2.3. Capital de trabajo

Para la estimación del capital de trabajo se tomó en cuenta los costos requeridos para el funcionamiento de Green Sheep en un periodo de 3 meses, en base a esto se calculó un porcentaje sobre las ventas de cada año con el fin de prever cualquier eventualidad en el funcionamiento de la empresa.

Tabla 47: Cálculo de Capital de Trabajo

	9 locales	3 meses
Arriendo	74.338.560	223.015.680
Insumos de aseo	1.717.390	5.152.169
Seguro de catástrofe	597.682	1.793.046
Agua	1.260.000	3.780.000
Luz	611.100	1.833.300
Gas	1.278.900	3.836.700
Telefonía e internet	1.555.740	4.667.220
Insumos varios	2.750.000	8.250.000
Remuneraciones	65.970.263	197.910.789
Reciclaje	270.000	810.000
Insumos de oficina	213.228	639.684
Materias primas	197.451.366	592.354.099
<b>SUMA</b>	<b>338.452.767</b>	<b>1.044.042.687</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 8.2.4. Costos de operación

Tabla 48: Costos Fijos

Costos Fijos Año 1		Costos Fijos Año 2-5	
Operaciones	140.600.742	Operaciones	140.600.742
Remuneraciones	637.279.824	Remuneraciones	637.279.824
Recursos humanos año 1	121.318.332	Recursos humanos años 2-5	120.428.585
Arriendo	892.062.720	Arriendo	892.062.720
	<b>1.791.261.618</b>		<b>1.790.371.871</b>

Fuente: Elaboración Propia

Dado que la obtención de un contrato de arriendo dentro de un centro comercial es de difícil acceso, se trabajó con un artículo del sitio web economía y negocios, en donde mencionan que en el patio de comida se cobra un arriendo equivalente entre 5 a 7 uf, por lo que se utilizó el promedio, que equivale a 6 uf por metro cuadrado. (Tapia, 2014)

Tabla 49: Cif Variable

Cif Variables	
Año 1	16.200.000
Año 2	16.524.000
Año 3	16.854.480
Año 4	17.191.570
Año 5	17.535.401

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50: Costos Variables

CV Combos	1.611
CV Unidades	412

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 51: Precio Proveedores

Vegetales	Cantidad	Unidad de Medida	Precio
aceituna	500	gr	1.620
aji	165	gr	243
ajo	105	gr	235
albahaca	100	gr	802
berenjena	270	gr	397
camote	1000	gr	1.604
Carne de soya	1000	gr	2.106
cebolla	1000	gr	770
champiñón	1000	gr	3.888
choclo	1000	gr	2.098
comino	1500	gr	203
crema	12000	gr	16.061
espinaca	1000	gr	1.450
falafel	1200	gr	10.530
huevo	10800	gr	4.042
ketchup	12000	gr	14.240
lechuga	500	gr	802
Mayo veg	352	gr	1.531
mayonesa en polvo	1000	gr	8.100
mostaza	10000	gr	11.210
palta	1000	gr	972
papas fritas	1000	gr	551
Pasas	1000	gr	3.240
pepinillo	1000	gr	2.025
perejil	120	gr	365
pimentón	200	gr	810
pimienta	1000	gr	7.290
porotos verdes	500	gr	1.134
queso	9000	gr	3.093
queso vegetal	2500	gr	2.968
sal	50000	gr	5.244
salsa de ajo	352	gr	1.620
tapitas empanada	25	unidades	2.025
tomate	1000	gr	956
tortilla	8	unidades	1.369
zanahoria	1000	gr	559
<b>Pan</b>			
aceite	5000	cc	11.259
azúcar	10000	gr	4.338
harina	25000	gr	8.424
Harina integral	25000	gr	9.315
levadura	250	gr	2.341
Manteca vegetal	20000	gr	26.025
<b>Hamburguesa</b>			
Garbanzos	100	gr	203
Lentejas	100	gr	203
Portos Negros	100	gr	203
Soya	100	gr	203
<b>Bebestible</b>			
coca cola	19	lt	41.142
coca cola zero	10	lt	19.962
fanta	10	lt	19.678
jugo	10	lt	11.287

Fuente: Elaboración Propia

En las tablas observadas anteriormente, se puede ver que en la tabla n°51 están los precios que le cobran a Green Sheep los proveedores y para el cálculo de los costos variables unitarios, se sacó en base a las cantidades, tanto en gramos como en litros, por producto. De esta manera, dentro de todo el proyecto se trabajó con un promedio en los productos que se venden por unidades y un promedio de aquellos productos que se venden en combo (para ver el detalle sobre costos variables unitarios por producto ir al anexo 34).

Además, se considera que el 80% de las unidades que se venden son en combos y el 20% restante son productos unitarios.

Tabla 52: Gastos de administración y ventas

<b>Marketing</b>	
Año 1	603.647.711
Año 2	603.503.999
Año 3	303.503.999
Año 4	303.503.999
Año 5	303.503.999

<b>Transbank</b>	
Año 1	89.567.917
Año 2	91.359.275
Año 3	93.186.460
Año 4	95.050.190
Año 5	96.951.193

<b>Remuneraciones</b>	33.045.000
-----------------------	------------

Fuente: Elaboración Propia

Entre los gastos variables de administración y ventas, se encuentra la comisión de Transbank. Ésta se utiliza como medio de pago distinto al efectivo. Para utilizar este sistema, se debe pagar una comisión, el cuál corresponde a un 1,49% si es tarjeta de débito y un 2,95% en el caso de las tarjetas de crédito. Estos valores se resumen en la siguiente tabla, dando como resultado el valor de 1,56% sobre las ventas.

Tabla 53: Comisión Transbank

	% Comisión	% Uso	% Comisión Anual
Crédito	2,95%	20,00%	0,59%
Débito	1,49%	65,00%	0,97%
Efectivo	0,00%	15,00%	0,00%
		100,00%	<b>1,56%</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 8.2.5. Análisis de ventas

Para las ventas, las unidades que se mencionan en el total en la siguiente tabla, se dividen en 2, siendo el 80% correspondiente a combos y el 20% restante para productos unitarios.

Tabla 54: Análisis de Ventas

	Unidades año 1	Unidades año 2	Unidades año 3	Unidades año 4	Unidades año 5
Combo	1.241.735	1.266.570	1.291.901	1.317.739	1.344.094
Producto	894.580	912.472	930.721	949.335	968.322
<b>Total</b>	<b>2.136.315</b>	<b>2.179.041</b>	<b>2.222.622</b>	<b>2.267.075</b>	<b>2.312.416</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 8.2.6. Análisis de ingresos

Para el cálculo de los ingresos de Green Sheep es que se considera que el 80% de las unidades vendidas corresponden a combos y el 20% restante a productos individuales. En esta sección se trabaja con un promedio de los precios en ambas secciones mencionadas anteriormente. Para mayor detalle ver anexo 34.

Tabla 55: Análisis de Ingresos

Precio Combos	\$3.703
Precio Unidades	\$1.285

Fuente: Elaboración Propia

### 8.2.7. Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, se escogió la fórmula que calcula el equilibrio en ventas. Para ello se necesitan los costos fijos, costos variables y ventas totales, tal cual se muestra en la fórmula.

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ventas totales}}}$$

Los datos a utilizar se resumen en la siguiente tabla y al final se determina el punto de equilibrio, que es donde los ingresos se igualan con los costos, por lo que, teniendo un número mayor a ese dato, es que se obtienen ganancias.

Tabla 56 : Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	5.747.059.138	5.862.000.320	5.979.240.327	6.098.825.133	6.220.801.636
CV	2.385.616.398	2.433.328.726	2.481.995.300	2.531.635.206	2.582.267.911
CF	1.791.261.618	1.790.371.871	1.790.371.871	1.790.371.871	1.790.371.871
<b>Punto equilibrio</b>	<b>3.062.520.248</b>	<b>3.060.999.047</b>	<b>3.060.999.047</b>	<b>3.060.999.047</b>	<b>3.060.999.047</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 8.2.8. Flujo de caja proyecto puro

Tabla 57: Flujo de Caja proyecto puro

Detalle/año	0	1	2	3	4	5
Ingreso por venta		5.747.059.138	5.862.000.320	5.979.240.327	6.098.825.133	6.220.801.636
Egresos						
Variables		-2.385.616.398	-2.433.328.726	-2.481.995.300	-2.531.635.206	-2.582.267.911
Fijos		-1.791.261.618	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871
Admi. y ventas		-726.260.628	-727.908.274	-429.735.459	-431.599.189	-433.500.192
Mermas (4%)		-229.882.366	-234.480.013	-239.169.613	-243.953.005	-248.832.065
Depreciación		-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014
Amortización intangible		-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540
RAI		579.701.573	641.574.881	1.003.631.528	1.066.929.307	1.131.493.041
Impuesto a la renta (27%)		-156.519.425	-173.225.218	-270.980.512	-288.070.913	-305.503.121
RDI		423.182.148	468.349.663	732.651.015	778.858.394	825.989.920
Depreciación		33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014
Amortización intangible		1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540
Inversiones						
Fija		-1.128.560.190			-18.000.000	
Capital trabajo (19%)		-1.091.941.236	-21.838.825	-22.275.601	-22.721.113	-23.175.536
Valor recupero						88.889.248
<b>Flujo de Caja Neto</b>		<b>-2.220.501.426</b>	<b>435.679.879</b>	<b>480.410.617</b>	<b>744.266.457</b>	<b>772.019.413</b>

Fuente: Elaboración Propia

El flujo de caja se elaboró en base a un horizonte de 5 años, en donde se pueden identificar las fuentes de ingresos y egresos. Esto indica que el proyecto es capaz de generar resultados positivos, a pesar de los altos costos en los que se incurre.

### 8.3.EVALUACIÓN ECONOMICA

Para la evaluación económica es que se utiliza la Tasa interna de retorno (TIR), la cual corresponde a un 21%, mientras que el costo de capital promedio ponderado (WACC) es de un 12,57% por lo tanto se concluye que el proyecto se debe aceptar, ya que está sobre el rendimiento mínimo requerido.

### 8.4.FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para la determinación de las fuentes de financiamiento, se solicitó un préstamo al banco Itaú por el equivalente al 20% de la inversión total, mientras que el 80% restante será costado por medio de aportes de los inversionistas. El pago de la deuda se realizará en 5 años a una tasa de interés de 4,46% anual.

Tabla 58: Fuente de Financiamiento

Fuente Financiamiento	Monto	Ponderación	Tasa Exigida
Deuda	444.100.285	20%	4,46%
Capital	1.776.401.141	80%	14,90%
<b>Inversión</b>	<b>2.220.501.426</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

### 8.5.COSTO DE CAPITAL

#### 8.5.1. Determinación costo de capital

Para la determinación del costo de capital se puede observar en la tabla la tasa exigida y la tasa ajustada. En el caso del préstamo, la tasa exigida es un 4.46%, sin embargo, para calcular el WACC, se utiliza la tasa ajustada de acuerdo al impuesto a la renta de un 27%. El caso de la rentabilidad exigida por los inversionistas se explica en el siguiente punto.

Tabla 59 : WACC

	Ponderación	Tasa Ajustada	Tasa Exigida
Deuda	20%	3,256%	4,46%
Capital	80%	14,900850%	7,90%
<b>WACC</b>		<b>12,57184%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

### 8.5.2. Determinación rentabilidad exigida

En el caso de la rentabilidad exigida por los inversionistas, se utilizó el modelo CAPM, sumándole el EMBI, fórmula que se presenta a continuación:

$$CAPM + EMBI = [Rf + B(Rm - Rf)] + [Rpais\ invertir - Rfederal]$$

La rentabilidad del mercado se calculó en base a la rentabilidad del IPSA 5 años, dando como resultado un 9%.

En el caso de la tasa libre de riesgo, se utilizó el dato obtenido de los bonos emitidos por el banco central, cuyo resultado da un 4.31%.

Para la determinación del beta, se buscaron empresas de rubro similar a la de Green Sheep, en donde se sacó un promedio entre el beta de McDonald's, que es un 0,19, y de Yum! Brands, que es el grupo que contempla Kentucky Fried Chicken, Telepizza, taco bell, entre otras, y su beta es de 0,74. El resultado final del promedio es de 0,465 que será utilizado en la fórmula.

Ya que se utilizan empresas que cotizan en la bolsa de Estados Unidos, se debe calcular el EMBI para sacar la diferencia entre las tasas libres de riesgo de Chile y del país mencionado. En ese cálculo se ocupa el US Treasury Bonds Rate, que equivale a un 2,9%. Todo esto se resume en la siguiente tabla.

Tabla 60: CAPM + EMBI

Mc Donald's	0,19
Yum! Brands	0,74
<b>Promedio</b>	<b>0,465</b>
BCP 5 años	4,31%
Beta	0,465
R IPSA 5 años	9%
US Treasury bonds rate	2,90%
<b>CAPM+EMBI</b>	<b>7,900850%</b>

Fuente: Elaboración Propia

El resultado del CAPM+EMBI da un 7,9%. Al ser un valor tan alto el de la inversión es que se los inversionistas nos exigen sobre ese valor un SPEAD, el cual equivale a un 7% dando así un resultado final de 14,9%.

## 8.6.EVALUACIÓN FINANCIERA

En el horizonte de evaluación de 5 años, el Valor Actual Neto (VAN) de Green Sheep es de \$596.198.741lo que significa que el proyecto es capaz de recuperar la inversión, otorgar los retornos exigidos a sus inversionistas y aun así tener excedentes.

## 8.7.FLUJO DE CAJA FINANCIADO

En la siguiente tabla se observa el flujo de caja proyecto financiado con su respectiva amortización al préstamo otorgado por el banco Itaú, cuyo resultado es un VAN de \$518.870.680 y una TIR de 24%.

Tabla 61: Flujo de caja Financiado

Detalle/año	0	1	2	3	4	5
Ingreso por venta		5.747.059.138	5.862.000.320	5.979.240.327	6.098.825.133	6.220.801.636
Egresos						
Variables		-2.385.616.398	-2.433.328.726	-2.481.995.300	-2.531.635.206	-2.582.267.911
Fijos		-1.791.261.618	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871
Admi. y ventas		-726.260.628	-727.908.274	-429.735.459	-431.599.189	-433.500.192
Mermas (4%)		-229.882.366	-234.480.013	-239.169.613	-243.953.005	-248.832.065
Depreciación		-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014
Intereses		-19.806.873	-16.183.447	-12.398.417	-8.444.574	-4.314.390
Amortización intangible		-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540
RAI		559.894.701	625.391.434	991.233.111	1.058.484.732	1.127.178.651
Impuesto a la renta (27%)		-151.171.569	-168.855.687	-267.632.940	-285.790.878	-304.338.236
RDI		408.723.131	456.535.747	723.600.171	772.693.855	822.840.415
Depreciación		33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014
Amortización intangible		1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540
Inversiones						
Fija		-1.128.560.190			-18.000.000	
Capital trabajo (19%)		-1.091.941.236	-21.838.825	-22.275.601	-22.721.113	-23.175.536
Valor recupero						88.889.248
Amortización	444.100.285	-81.242.725	-84.866.150	-88.651.180	-92.605.023	-96.735.207
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-1.776.401.141</b>	<b>339.978.137</b>	<b>383.730.550</b>	<b>646.564.432</b>	<b>673.249.851</b>	<b>1.794.892.860</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 62: Amortización préstamo

	cuotas	interés	amortización	saldo rest.
0				444.100.285
1	-101.049.597	19.806.873	-81.242.725	362.857.561
2	-101.049.597	16.183.447	-84.866.150	277.991.411
3	-101.049.597	12.398.417	-88.651.180	189.340.230
4	-101.049.597	8.444.574	-92.605.023	96.735.207
5	-101.049.597	4.314.390	-96.735.207	0

Fuente: Elaboración Propia

## 8.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIEGO

Para poder realizar los análisis de sensibilidad y riesgo, se consideraron 4 variables que son críticas dentro del proyecto de Green Sheep, las cuales se explican en los siguientes puntos.

### 8.8.1. Sensibilidad del precio

La primera variable por analizar es la sensibilidad respecto al precio. En este caso tanto el precio de los combos como de los productos unitarios, se aumenta y disminuyen en un 20%, siendo el escenario optimista que aumenten y el escenario pesimista el que disminuyan. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 63: Sensibilidad del precio

Sensibilidad precio	Cambios	VAN	TIR
Escenario optimista	aumenta 20%	3.396.502.315	53%
Escenario base		596.398.741	21%
Escenario pesimista	disminuye 20%	-2.472.359.915	-28%

Fuente: Elaboración Propia

En el caso del escenario optimista se observa que Green Sheep sería mucho más rentable, mientras que, si los precios disminuyen en un 20%, no se podría realizar el proyecto.

### 8.8.2. Sensibilidad costo variable

La segunda variable para estudiar es la sensibilidad en los costos variables, que tienen relación directa con los proveedores de Green Sheep. Aquí se puso el escenario en donde aumenten y disminuyan en un 25% respecto a los costos variables definidos para los combos y productos unitarios.

Tabla 64: Sensibilidad Costo Variable

Sensibilidad CV	Cambios	VAN	TIR
Escenario optimista	disminuye 25%	2.188.608.378	41%
Escenario base		596.398.741	21%
Escenario pesimista	aumenta 25%	-996.149.803	-1%

Fuente: Elaboración Propia

Luego de realizar el análisis se concluye que, si los proveedores cambian sus precios en un 25%, no se podría realizar el proyecto. Mientras que, si se ve el escenario optimista, se aumenta el valor actual neto del proyecto siendo esta la mejor opción.

### 8.8.3. Sensibilidad de ventas

La tercera variable de estudio es la sensibilidad de ventas, en donde se ponen dos escenarios correspondientes a que las unidades de combo y de productos unitarios, aumenten y disminuyan en un 15% respecto al escenario base.

Tabla 65: Sensibilidad de Ventas

Sensibilidad Ventas	Cambios	VAN	TIR
Escenario optimista	aumenta 15%	1.741.150.639	34%
Escenario base		596.398.741	21%
Escenario pesimista	disminuye 15%	-548.353.158	4%

Fuente: Elaboración Propia

En este caso los resultados indican que, en el escenario pesimista, que sería que las ventas disminuyan en un 15%, se obtiene una TIR de 4%, sin embargo, no alcanza para cubrir las necesidades del proyecto que se ve reflejado en un VAN negativo, caso contrario al del escenario

optimista, ya que se entregan resultados aún mejores que los ya demostrados en el escenario base.

#### 8.8.4. Sensibilidad costo fijo

La última variable crítica considerada en los análisis es la de los costos fijos, específicamente el arriendo, en donde se utilizan los escenarios que se aumente o disminuya en una UF respecto al escenario base. Los resultados se demuestran a continuación

Tabla 66: Sensibilidad Costo Fijo

Sensibilidad CF (arriendo)	Cambios	VAN	TIR
Escenario optimista	5 UF	985.369.326	26%
Escenario base	6 UF	596.398.741	21%
Escenario pesimista	7 UF	210.729.714	15%

Fuente: Elaboración Propia

Al observar los resultados obtenidos, se puede ver que tanto en el escenario pesimista como en el optimista Green Sheep puede funcionar siendo rentable y teniendo ganancias para los inversionistas.

Como análisis previamente realizado, se pudo observar que los factores considerados representan puntos críticos en el desarrollo del proyecto ya que los escenarios pesimistas obtuvieron un resultado desfavorable, lo que impediría la implementación de Green Sheep a perpetuidad. Para poder revisar, los flujos de caja con cada uno de sus análisis de sensibilidad se pueden revisar los anexos del 35 al 42.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Según la información y análisis expuestos en el desarrollo del plan de negocio, se concluye que el proyecto es rentable y cuenta con todas las condiciones necesarias para su implementación, gracias a su propuesta innovadora y a la alta calidad de los insumos que representan las ventajas competitivas de la empresa, factores fundamentales en la industria en la que se establece.

Respecto a las labores desarrolladas por las distintas áreas que conforman el plan de negocios destacan los siguientes puntos:

Si bien Green Sheep percibe amenazas dentro de su entorno, las oportunidades y herramientas que la empresa posee para su mitigación, hacen del proyecto una idea atractiva.

En términos financieros, el proyecto es viable frente al escenario planteado desde el primer año, gracias al desarrollo eficaz de las distintas áreas que conforman y se correlacionan a lo largo del plan de negocios. Los índices económicos y financieros utilizados permiten conocer la viabilidad de un proyecto, en el caso de Green Sheep se obtuvo un VAN de \$596.198.741 y una TIR de 21%, lo cual significa que el proyecto es viable, dado que la TIR es mayor que el costo de capital y el VAN es un valor superior a 0, por lo que obtendrían los retornos requeridos y aun así, generaría excedentes.

Según los puntos expuestos anteriormente, se concluye que la implementación del proyecto es factible dadas las condiciones estipuladas y viables dentro del horizonte de tiempo evaluado.

## 10. REFERENCIAS

- AdWords. (2018). *Tus Clicks*. Obtenido de [https://www.tusclicks.cl/?gclid=CjwKCAiAuMTfBRACeIwAV4SDkdMaOQqPxjHxVtamsdlJmI8J8o2XNn48HCnarT5H\\_biS7LQTlo6dkhoCUJMQAvD\\_BwE](https://www.tusclicks.cl/?gclid=CjwKCAiAuMTfBRACeIwAV4SDkdMaOQqPxjHxVtamsdlJmI8J8o2XNn48HCnarT5H_biS7LQTlo6dkhoCUJMQAvD_BwE)
- aim. (2018). *Asociación de Investigación de Mercado*. Obtenido de <http://www.t13.cl/noticia/nacional/nueva-clasificacion-socioeconomica-como-es-cada-segmento-y-en-cual-estas>
- AN. (2017). *Ahora Noticias*. Obtenido de <http://www.ahoranoticias.cl/noticias/nacional/202109-metro-revela-cuales-son-las-estaciones-con-mayor-afluencia-anual-de-pasajeros.html>
- Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>
- BCN. (2017). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=5595>
- Bernardita Silva. (2018). *GeoSearch*. Obtenido de <https://www.georesearch.cl/2018/03/01/mercado-la-comida-rapida-chile/>
- Biblioteca del Congreso nacional de Chile. (Mayo de 2017). *LeyChile*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1103158>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2018). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de [https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle\\_guia?h=10221.3/45682](https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45682)
- CADEM. (2018). *Infogate*. Obtenido de <http://www.infogate.cl/2017/02/07/encuesta-cadem-sobre-uso-de-medios-de-comunicacion-derrumba-mitos-diarios-impresos-no-son-leidos-y-se-consolidan-medios-digitales/>
- CNC. (2018). *CNC*. Obtenido de <https://www.cnc.cl/informe-comida-servicio-rapido/>
- CNC. (2018). *CNC*. Obtenido de <https://www.cnc.cl/informe-comida-servicio-rapido/>
- Dirección del Trabajo. (2018). *Dirección del Trabajo*. Obtenido de <http://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-article-97403.html>
- Emol. (Marzo de 2018). *Emol*. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2018/03/06/897610/Chile-es-el-pais-que-mas-crecio-en-acceso-a-internet-Se-ubica-en-la-8va-posicion-segun-ranking-mundial.html>
- Emol. (2018). *Emol*. Obtenido de <https://gcdn.emol.cl/economia-domestica/files/2015/12/target-1.jpg>
- GeoSearch. (2018). Obtenido de <https://www.georesearch.cl/2018/03/01/mercado-la-comida-rapida-chile/>

GeoSearch. (2018). *GeoSearch*. Obtenido de <https://www.georesearch.cl/2018/04/19/radiografia-al-costanera-center/>

Headways. (2016). *Head Ways media*. Obtenido de <https://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/participacion-de-mercado/>

Hootsuite. (2018). *Hootsuite*. Obtenido de <https://hootsuite.com/>

INAPI. (2017). *Instituto Nacional de Propiedad Industrial*. Obtenido de <https://www.inapi.cl/portal/institucional/600/w3-propertyname-511.html>

INE. (2017). *Resultados Censo 2017*. Obtenido de <https://resultados.censo2017.cl/>

INE. (2018). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2018/07/31/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-del-trimestre-abril-junio-2018-alcanz%C3%B3-7-2>

Infogate. (2018). Obtenido de <http://www.infogate.cl/2017/02/07/encuesta-cadem-sobre-uso-de-medios-de-comunicacion-derrumba-mitos-diarios-impresos-no-son-leidos-y-se-consolidan-medios-digitales/>

Instituto Nacional de Estadística. (Septiembre de 2018). *INE*. Obtenido de [http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/ipc/2018/esp%C3%B1ol/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-septiembre-2018.pdf?sfvrsn=4](http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/ipc/2018/esp%C3%B1ol/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-septiembre-2018.pdf?sfvrsn=4) lo use para toda la parte económica

ISL. (2018). *Instituto de Seguridad Laboral*. Obtenido de <https://www.isl.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/Clasificador-de-Actividades-Economicas-DS-110.pdf>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Obtenido de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>

Lokad. (2018). *Lokad Quantitative Supply Chain*. Obtenido de <https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-basados-en-la-competencia>

Ministerio del Medio Ambiente. (2018). Obtenido de <https://www.gob.cl/ministerios/ministerio-del-medio-ambiente/>

Ministerio Salud. (Enero de 2015). *Reglamento Sanitario de los Alimentos*. Obtenido de [https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DECRETO\\_977\\_96%20actualizado%20a%20Enero%202015\(1\).pdf](https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DECRETO_977_96%20actualizado%20a%20Enero%202015(1).pdf)

MINSAL. (2018). *Ministerio de Salud*. Obtenido de <https://www.minsal.cl/reglamento-sanitario-de-los-alimentos/>

Moovit. (2018). *Moovit App*. Obtenido de [https://moovitapp.com/index/es-419/transporte\\_p%C3%BAblico-Costanera\\_Center-Santiago-site\\_15269303-642](https://moovitapp.com/index/es-419/transporte_p%C3%BAblico-Costanera_Center-Santiago-site_15269303-642)

Ooh Publicidad. (2017). *Ooh Publicidad*. Obtenido de <http://oohpublicidad.cl/blog/costos-de-una-agencia-de-diseno-para-publicidad-en-via-publica>

- PNUD. (2018). *PNUD*. Obtenido de <http://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/presscenter/pressreleases/2018/chile-mantiene-primer-lugar-en-desarrollo-humano-entre-paises-de.html>
- Poder Judicial. (s.f.). *Poder Judicial para todos*. (BrainUp) Obtenido de <http://www.poderjudicialparatodos.cl/poder-judicial/como-esta-conformado-el-poder-judicial/>
- Scielo. (2008). *Revista chilena de pediatría*. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0370-41062008000500002](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0370-41062008000500002)
- Sheq Consulting. (2018). *Sheq Consulting*. Obtenido de <http://www.sheqconsulting.cl/iso-9001-2015>
- SII. (2018). *Servicio de Impuestos Internos*. Obtenido de [http://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/impuesto\\_2da\\_categoria/impuesto2018.htm](http://www.sii.cl/valores_y_fechas/impuesto_2da_categoria/impuesto2018.htm)
- Sitiosweb Chile. (2018). *SitioswebChile*. Obtenido de <https://www.sitioswebchile.cl/>
- Tapia, M. J. (2014). *Economía Y Negocios*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=122564>
- Tarifas Publicitarias. (2015). *Tarifas Publicitarias*. Obtenido de <http://www.tarifaspublicitarias.com/?pagina=medio&medio=lun>
- ThisisChile. (2018). *This is Chile*. Obtenido de <https://www.thisischile.cl/chile-es-lider-en-desarrollo-tecnologico-en-america-latina/>
- Vertice Comunicaciones. (2016). Obtenido de <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-publicidad-en-el-punto-de-venta-aumenta-un-44-la-intencion-de-compra/>

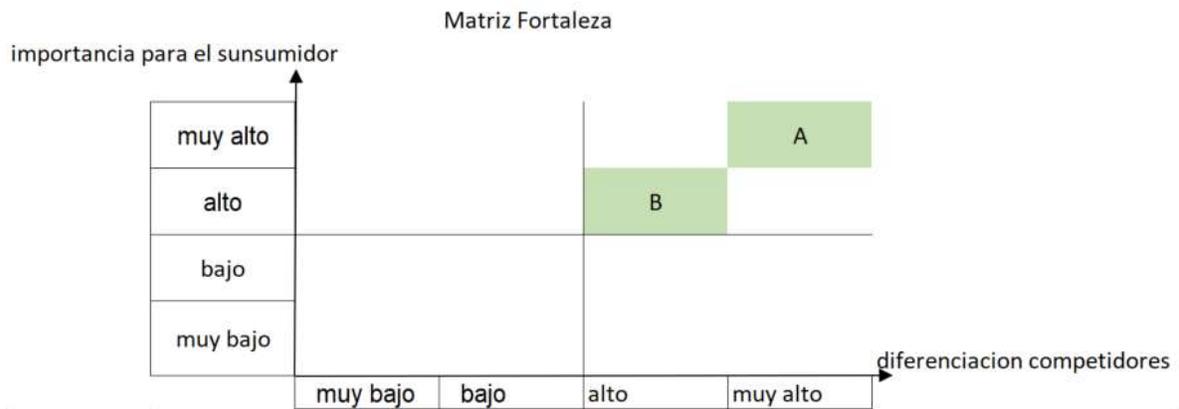
## 11. ANEXOS

Anexo n°1: Cantidad de Ferias libres

región	ferias libres
Arica y	8
Parinacota	8
Tarapacá	26
Antofagasta	14
Atacama	34
Coquimbo	95
Valparaíso	415
Metropolitana	112
O'Higgins	33
Maule	74
Biobío	23
La Araucanía	18
Los Ríos	14
Los Lagos	3

Fuente: Adaptado de SERCOTEC año 2016

Anexo n°2 : Matrices de Fortalezas y Debilidades

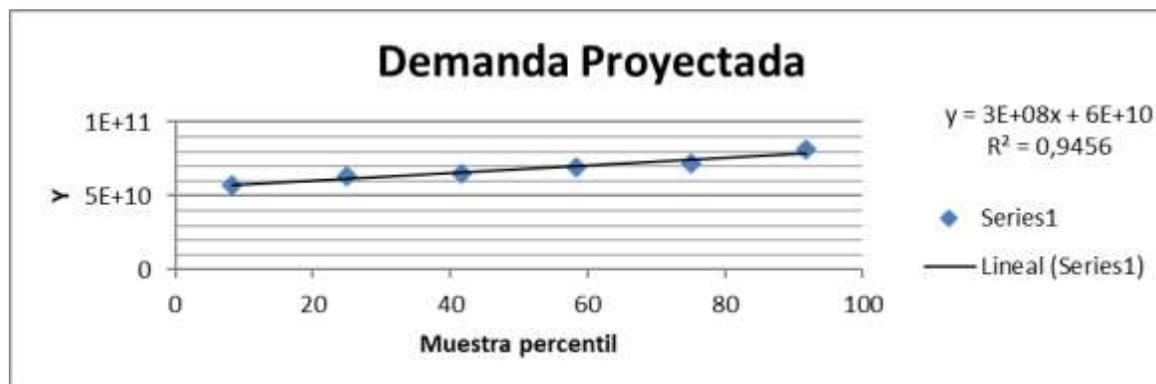


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

### Anexo n°3: Demanda Proyectada



$$Y = 3E+08X + 6E+10 \quad X = 2020$$

$$\$ 574.767.876.485$$

### Anexo n°4: Precios diseño Publicidad

			Precio x M2	\$4.990
<b>Impresión Carteles PVC</b>	Cantidad	Medidas	m2	Precio
Patios de Comida	9	3 x 5 m2	15	\$0
Publicidad larga en escaleras	5	2 x 15 m2	30	\$0
Pendones Roller	18	0,8 x 2 m2	1,6	\$0
<b>Total</b>	<b>32</b>		<b>46,6</b>	<b>\$0</b>

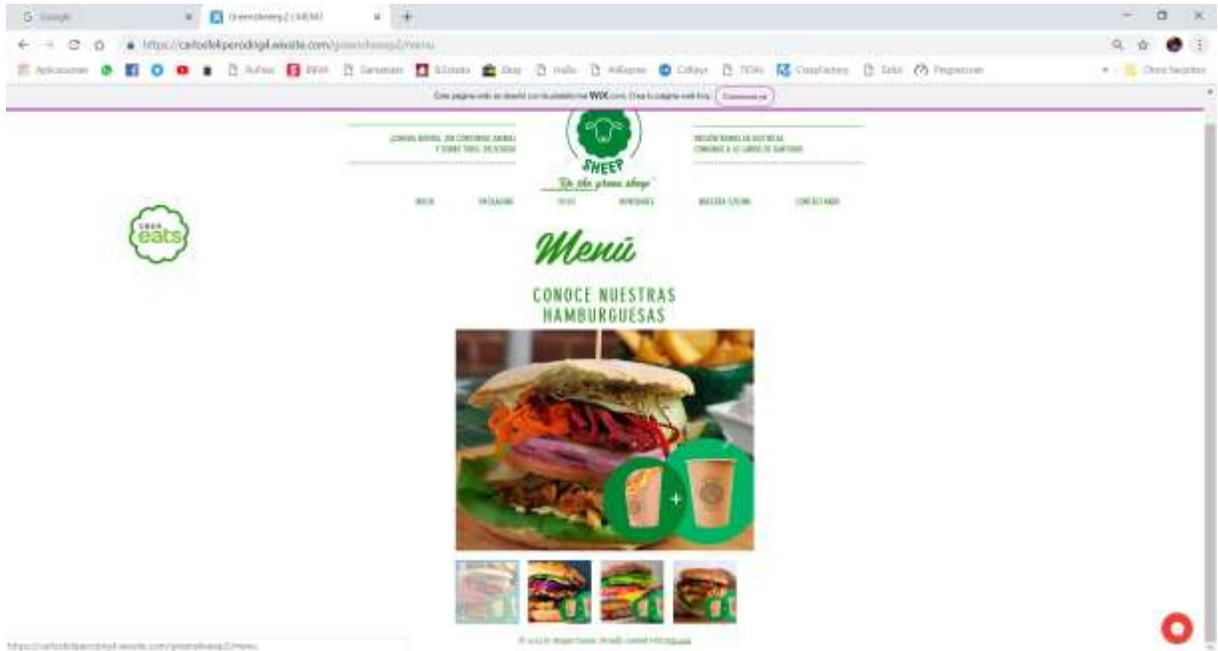
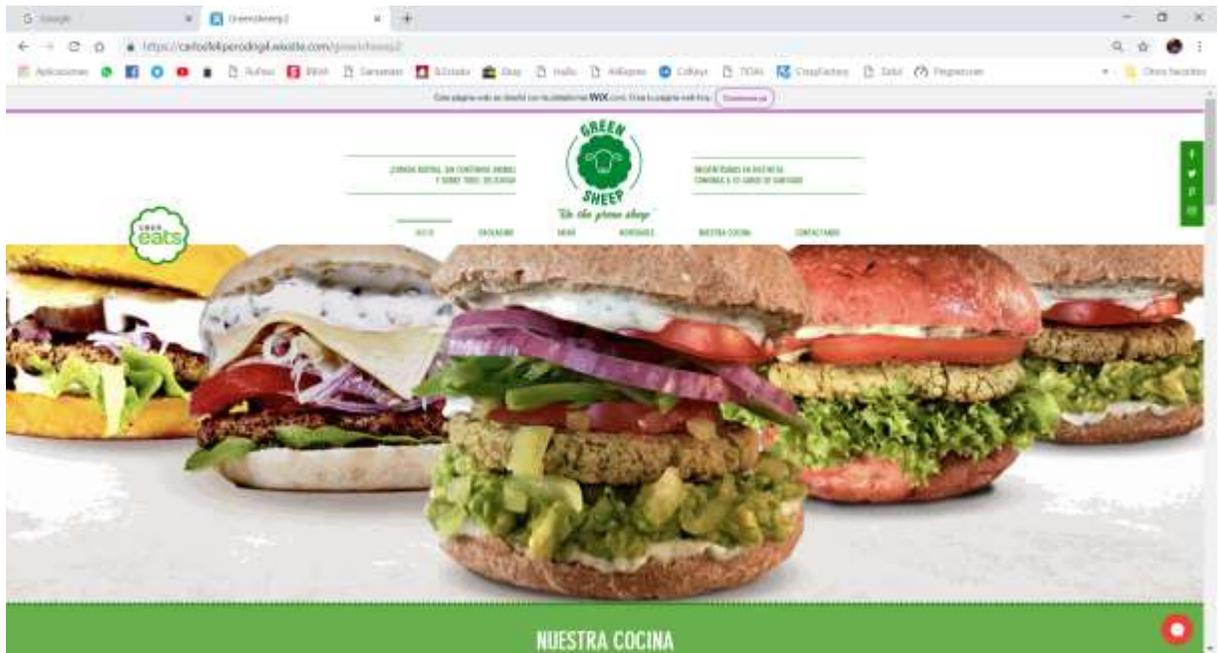
			Precio x Vola	\$24
<b>Volantes</b>	9000	10 x 14,5 m2	145	\$216.000

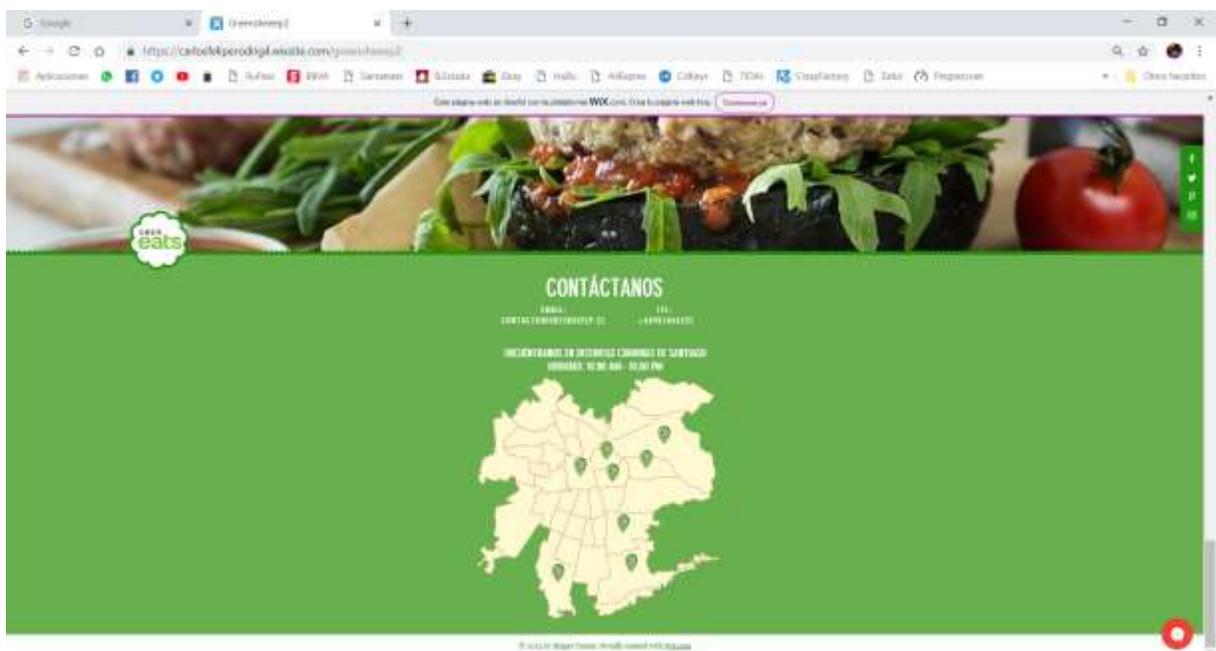
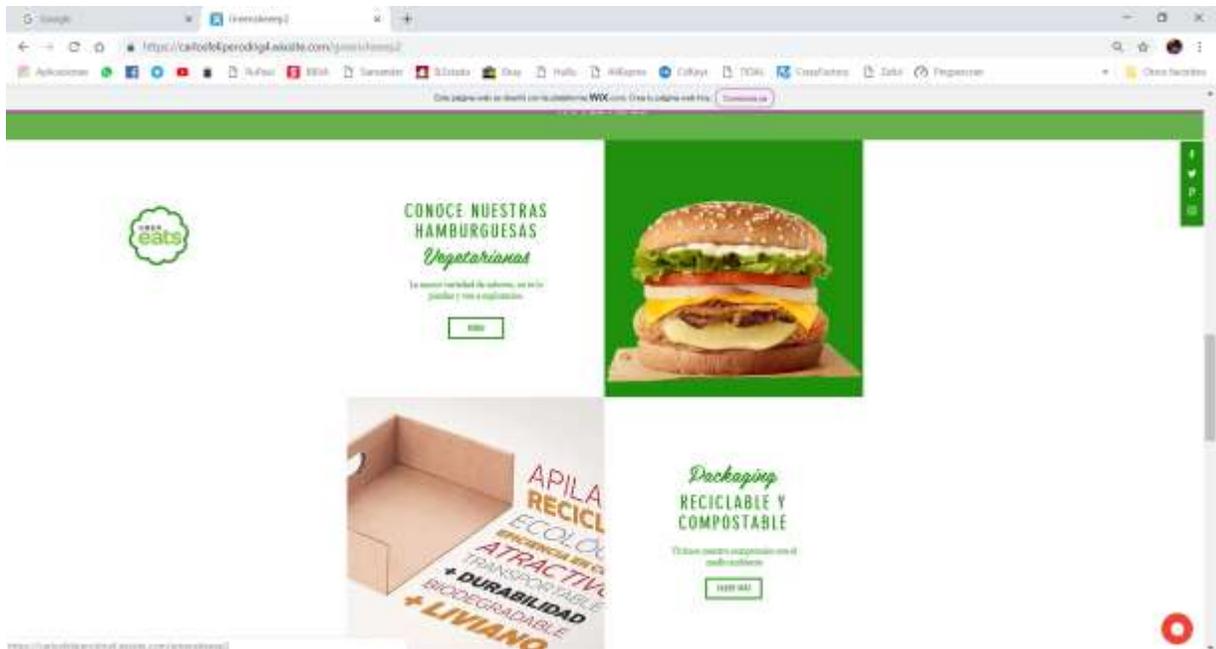
Diseño	Cantidad	Precio U	m2	Precio Total
<b>Anuncios PVC para Centros Com</b>				
3 x 5 m2	9	\$75.000	15	\$675.000
2 x 15 m2	5	\$95.000	30	\$475.000
0,8 x 2 m2	18	\$30.000	1,6	\$540.000
<b>Total</b>				<b>\$1.690.000</b>

Merchandising	Cantidad	Precio u	m2	Precio
Adhesivos	30000	\$36	4 x 4 m2	\$1.080.000
Imanes	8000	\$384	8 x 8 m2	\$3.072.000
Llaveros	8000	\$380	5 x 4 m2	\$3.040.000
Lapices	8000	\$360	x	\$2.880.000
<b>Total</b>	<b>54000</b>			<b>\$10.072.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

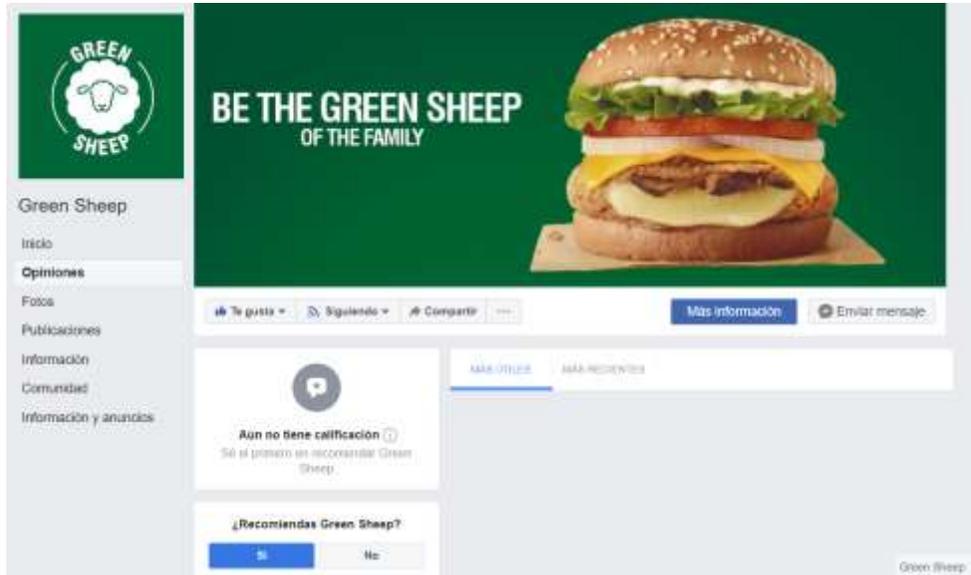
# Anexo n°5: Sitio Web





Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6: Facebook

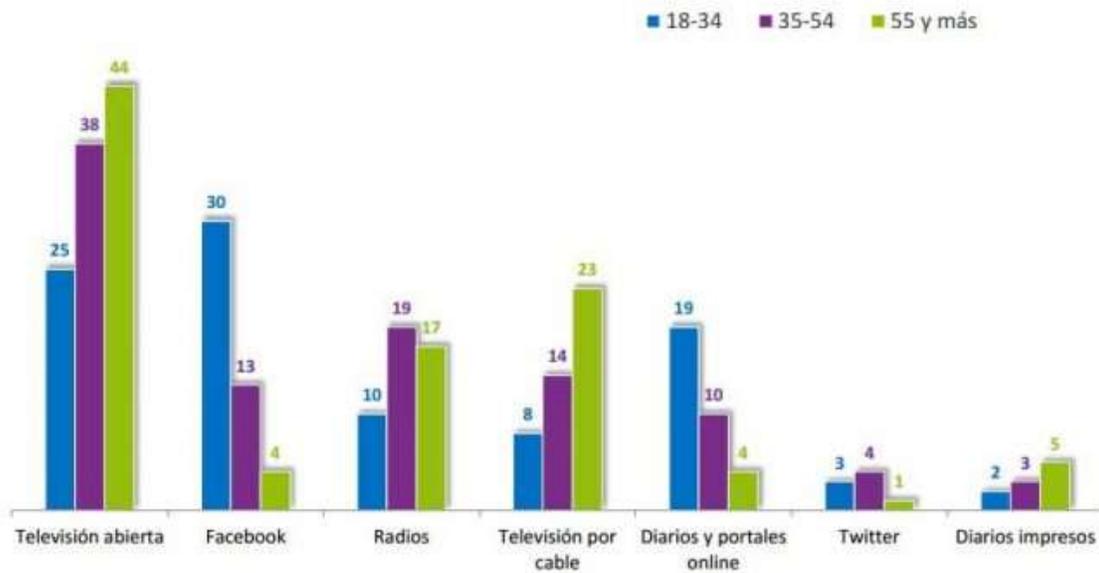


Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 7: Medios Impresos

### MEDIO DE INFORMACIÓN FAVORITO (POR EDAD)

¿Cuál es su medio de comunicación o plataforma favorita para informarse...?



La diferencia para completar 100% corresponde a las respuestas 'No sabe, no responde'.



Fuente: Cadem Pública 2016.

## ¿Cómo se tarifica?

**Por ejemplo:** Si quieres publicar un aviso 1/2 página horizontal, debes buscar en la tabla de tarifa base el Módulo LU8x6 que corresponde a 8 filas de alto x 6 columnas de ancho (o 16 cms. de alto x 6 columnas de ancho).

Tabla Tarifa Base

LU16x6 \$2.421.000				LU16x3 \$1.725.000	LU16x2 \$1.147.000	Fila 16	32 cms.
						Fila 15	30 cms.
						Fila 14	28 cms.
						Fila 13	26 cms.
	LU12x6 \$2.195.000	LU12x4 \$1.789.000				Fila 12	24 cms.
						Fila 11	22 cms.
		LU10x4 \$1.439.000		LU10x2 \$717.000		Fila 10	20 cms.
				LU8x2 \$648.000		Fila 9	18 cms.
LU8x6 \$1.725.000			LU8x3 \$861.000	LU8x2 \$554.000		Fila 8	16 cms.
						Fila 7	14 cms.
			LU6x3 \$647.000			Fila 6	12 cms.
LU6x6 \$1.873.000			LU6x3 \$532.000	LU6x2 \$389.000	LU6x1 \$142.000	Fila 5	10 cms.
						Fila 4	8 cms.
LU6x6 \$847.000		LU6x3 \$289.000	LU6x2 \$182.000	LU6x1 \$92.000		Fila 3	6 cms.
LU6x6 \$391.000			LU6x2 \$112.000	LU6x1 \$66.000		Fila 2	4 cms.
						Fila 1	2 cms.

Columna 6: 25 cms.    Columna 5: 20,7 cms.    Columna 4: 16,5 cms.    Columna 3: 12,3 cms.    Columna 2: 8 cms.    Columna 1: 3,8 cms.

8 Columnas

El valor Base del Módulo LU8x6, utilizando el cuadro interior de la tabla, es de \$ 1.725.000

Dependiendo dónde y cuándo quieras tu aviso LU8x6, el valor del Módulo será multiplicado por un factor correspondiente al día y la ubicación. Siguiendo con nuestro ejemplo de la media página. Módulo LU8x6, supongamos que lo quieres un Domingo en Crónica impar.

Ubicación	Código	FACTOR UBICACIÓN		
		Lunes	Viernes	Resto de la semana
Generales	GEN	1,20	1,25	1,00
Crónica Solicitada	CRS	2,10	2,19	1,75
Crónica Par	CRP	1,68	1,75	1,40
Crónica Impar	CRI	1,80	1,88	1,50
Deportes Par	DEP	1,56	1,63	1,30
Deportes Impar	DEI	1,68	1,75	1,40
Espectáculos Par	ESP	1,44	1,50	1,20
Espectáculos Impar	ESI	1,68	1,75	1,40
Contraportada (Sólo avisos página 16x6)	CON	2,40	2,50	2,00
Empresas y Negocios(3)	EYN	1,44	1,50	1,20

Tarifas filas x columna color a 30 días sin IVA.

En resumen:

FÓRMULA DE TARIFICACIÓN		
TARIFA BASE MÓDULO	X=	FACTOR DÍA/UBICACIÓN
\$ 1.725.000	X=	1,50
		VALOR TARIFA
		\$ 2.587.500

Por lo tanto el valor de un aviso de 1/2 página equivalente al módulo LU8x6 el día domingo en crónica impar es de \$ 2.587.500

Fuente: Tarifas Lun 2015

Calculo precio publicidad medios impresos

$$\$309.000 * 2,5 = \$772.500$$

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°8: Presupuesto Plan de Marketing Anual



2025													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>Centros Comerciales</b>	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 129.600.000
<b>Volantes</b>				\$ 215.999				\$ 216.000					\$ 431.999
<b>Hosting y Dominio</b>													\$ 36.000
<b>Redes Sociales</b>	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 900.000
<b>Televisión</b>	\$ 2.315.250	\$ 2.315.250	\$ 2.315.250	\$ 2.315.250	\$ 2.315.250	\$ 2.315.250	\$ 2.315.250	\$ 2.315.250	\$ 2.315.250	\$ 2.315.250	\$ 2.315.250	\$ 2.315.250	\$ 27.783.000
<b>Medios Impresos</b>	\$ 722.500	\$ 722.500	\$ 722.500	\$ 722.500	\$ 722.500	\$ 722.500	\$ 722.500	\$ 722.500	\$ 722.500	\$ 722.500	\$ 722.500	\$ 722.500	\$ 8.670.000
<b>Via Publica</b>	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 34.800.000
<b>Hoostuite</b>	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 780.000
<b>Merchandising</b>						\$ 10.072.000							\$ 10.072.000
<b>AdWords</b>	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
<b>Pendones</b>													\$ 0
<b>Peluches</b>													\$ 0
<b>Reinversión Publicitaria</b>												\$ 2.615.000	\$ 2.615.000
<b>Agencia de Comunicación</b>	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 84.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24.177.750</b>	<b>\$ 24.177.750</b>	<b>\$ 24.177.750</b>	<b>\$ 24.393.749</b>	<b>\$ 24.177.750</b>	<b>\$ 34.249.750</b>	<b>\$ 24.177.750</b>	<b>\$ 24.393.750</b>	<b>\$ 24.177.750</b>	<b>\$ 24.177.750</b>	<b>\$ 24.177.750</b>	<b>\$ 27.044.750</b>	<b>\$ 303.503.999</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 9: Presupuesto Certificado RSA y Certificado HACCP



### AUTORIZACIÓN DE ALIMENTOS (REQUISITOS)

#### ANTECEDENTES DE LA INSTALACIÓN

Tipo de instalación : LOCAL DE ELABORACION DE ALIMENTOS CON CONSUMO AL PASO  
Nombre de fantasía : GREEN SHEEP  
Giro municipal : RESTAURANTE

#### IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE

Rut : 18761358-2  
Nombre : BARBARA BUSTAMANTE  
Dirección : NUEVA ORTUZAR  
Email : BARBARA.BUSTAMANTE@ALUMNOS.UV.CL

#### DIRECCIÓN DE LA INSTALACIÓN

Calle : AVENIDA ANDRES BELLO , 2425 ,  
Datos de referencia :  
Región : REGION METROPOLITANA  
Comuna : PROVIDENCIA

#### CONTACTO PARA EL TRAMITE

Nombre :  
Teléfono :  
Email :

#### DATOS GENERALES

Capital declarado : \$ 1.125.862.648  
Beneficio : SIN BENEFICIO  
Valor del trámite : \$ 702.000

#### FINES

Id	Descripción
1	ELABORAR CON CONSUMO AL PASO EMPAREDADOS QUE REQUIEREN COCCION
2	ELABORAR CON CONSUMO AL PASO JUGOS O ZUMOS DE FRUTAS U HORTALIZAS
3	ELABORAR CON CONSUMO AL PASO PLATOS PREPARADOS QUE REQUIEREN COCCION

#### ANTECEDENTES

Id	Descripción
1	AUTORIZACION MUNICIPAL DE ACUERDO AL PLANO REGULADOR
2	COMPROBANTE DE PAGO DE AGUA POTABLE DE RED PUBLICA O RESOLUCION DE LA OBRA DE AGUA POTABLE PARTICULAR
3	COMPROBANTE DE PAGO DE SISTEMA DE ALCANTARRILLADO PUBLICO O RESOLUCION DE LA OBRA DE ALCANTARRILLADO PARTICULAR
4	CROQUIS O MEMORIA TECNICA DE LOS SISTEMAS DE ELIMINACION DE CALOR, OLOR O VAPOR Y SISTEMA DE FRIO SEGUN CORRESPONDA
5	DESCRIPCION GENERAL DE LOS PROCESOS DE ELABORACION
6	PLANO O CROQUIS DE PLANTA E INSTALACIONES SANITARIAS A ESCALA
7	SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD SANITARIA CON QUE CONTARA
8	SISTEMA DE ELIMINACION DE DESECHOS
9	LISTADO DE MATERIAS PRIMAS QUE EMPLEARA
10	LISTADO DE TIPO/S DE ALIMENTO/S QUE ELABORARA

Para validar este documento Ingrese a [asdigital.minsal.cl](http://asdigital.minsal.cl), opción 'Ver Documento', número de Trámite Código de validación:

## ATRIBUTOS

Id	Descripción
1	CANTIDAD DE PERSONAL FEMENINO
2	CANTIDAD DE PERSONAL MASCULINO
3	HORARIO DE TRABAJO
4	INSTALACIONES COLINDANTES AL NORTE
5	INSTALACIONES COLINDANTES AL ORIENTE
6	INSTALACIONES COLINDANTES AL PONIENTE
7	INSTALACIONES COLINDANTES AL SUR
8	SUPERFICIE TOTAL CONSTRUIDA

## REQUISITOS

Id	Descripción	Normativa
1	DEBE ESTAR SITUADA EN ZONAS ALEJADAS DE FOCOS DE INSALUBRIDAD, OLORES OBJETABLES, HUMO, POLVO Y OTROS CONTAMINANTES Y NO EXPUESTOS A INUNDACIONES	Art.22 D.S.977/96 MINSAL
2	LAS VIAS DE ACCESO Y ZONAS DE CIRCULACION QUE SE ENCUENTREN DENTRO DEL RECINTO DEL ESTABLECIMIENTO O EN SUS INMEDIACIONES, DEBEN TENER UNA SUPERFICIE DURA, PAVIMENTADA O TRATADA DE MANERA TAL QUE CONTROLLEN LA PRESENCIA DE POLVO AMBIENTAL	Art.23 D.S.977/96 MINSAL
3	LOS EDIFICIOS E INSTALACIONES DEBEN PROYECTARSE DE TAL MANERA QUE LAS OPERACIONES SE REALICEN EN LAS DEBIDAS CONDICIONES HIGIENICAS Y SE GARANTICE LA FLUIDEZ DEL PROCESO DE ELABORACION DESDE LA LLEGADA DE LA MATERIA PRIMA, HASTA LA OBTENCION DEL PRODUCTO TERMINADO, ASEGURANDO, CONDICIONES DE TEMPERATURA APROPIADAS PARA EL PROCESO DE ELABORACION Y PARA EL PRODUCTO	Art.24 D.S.977/96 MINSAL
4	DEBE CONTAR CON LAS SIGUIENTES AREAS: RECEPCION, SELECCION, LIMPIEZA Y PREPARACION DE LAS MATERIAS PRIMAS	Art.24 D.S.977/96 MINSAL
5	CONTAR CON PISOS DE MATERIALES IMPERMEABLES, NO ABSORBENTES, LAVABLES, ANTIDESLIZANTES Y ATOXICOS; NO TENDRAN GRIETAS Y SERAN FACILES DE LIMPIAR. SEGUN EL CASO, SE LES DARA UNA PENDIENTE SUFICIENTE PARA QUE LOS LIQUIDOS ESCURRAN HACIA LAS BOCAS DE LOS DESAGÜES	art 25 D.S.977/96 MINSAL
6	CONTAR CON PAREDES DE MATERIALES IMPERMEABLES, NO ABSORBENTES, LAVABLES Y ATOXICOS DE COLOR CLARO. HASTA UNA ALTURA APROPIADA PARA LAS OPERACIONES, COMO MINIMO 1.80 M, DEBERAN SER LISAS Y SIN GRIETAS, FACILES DE LIMPIAR Y DESINFECTAR.	art 25 D.S.977/96 MINSAL
7	LOS CIELOS RASOS DEBEN PROYECTARSE, CONSTRUIRSE Y ACABARSE DE MANERA QUE SE IMPIDA LA ACUMULACION DE SUCIEDAD Y SE REDUZCA AL MINIMO LA CONDENSACION DE VAPOR DE AGUA Y LA FORMACION DE MOHOS Y DEBERAN SER FACILES DE LIMPIAR	art 25 D.S.977/96 MINSAL
8	LAS VENTANAS Y OTRAS ABERTURAS DEBEN CONSTRUIRSE DE MANERA QUE SE EVITE LA ACUMULACION DE SUCIEDAD, Y LAS QUE SE ABRAN DEBEN ESTAR PROVISTAS DE PROTECCIONES CONTRA VECTORES. LAS PROTECCIONES DEBEN SER REMOVIBLES PARA FACILITAR SU LIMPIEZA Y BUENA CONSERVACION. LOS ALFEIZARES DE LAS VENTANAS DEBEN ESTAR CONSTRUIDOS CON PENDIENTE PARA EVITAR QUE SE USEN COMO ESTANTES	----
9	LAS PUERTAS DEBEN SER DE SUPERFICIE LISA Y NO ABSORBENTE Y EN LAS SALAS DE ELABORACION DEBEN TENER CIERRE AUTOMATICO	art 25 D.S.977/96 MINSAL
10	LAS ESCALERAS, MONTACARGAS Y ESTRUCTURAS AUXILIARES, COMO PLATAFORMAS, ESCALERAS DE MANO Y RAMPAS, DEBEN ESTAR SITUADAS Y CONSTRUIDAS DE MANERA QUE NO SEAN CAUSA DE CONTAMINACION DE LOS ALIMENTOS. LAS RAMPAS DEBEN CONSTRUIRSE CON REJILLAS DE INSPECCION Y DEBEN SER FACILMENTE DESMONTABLES PARA SU LIMPIEZA Y BUENA CONSERVACION	art 25 D.S.977/96 MINSAL
11	TODAS LAS ESTRUCTURAS Y ACCESORIOS ELEVADOS DEBEN INSTALARSE DE MANERA QUE SE EVITE LA CONTAMINACION DIRECTA O INDIRECTA DE ALIMENTOS Y DE LA MATERIA PRIMA POR CONDENSACIONES DE VAPOR DE AGUA Y GOTEOS Y NO SE ENTORPEZCAN LAS OPERACIONES DE LIMPIEZA	art 25 D.S.977/96 MINSAL
12	LOS MATERIALES DE REVESTIMIENTO APLICADOS A LAS SUPERFICIES DE TRABAJO Y A LOS EQUIPOS QUE PUEDAN ENTRAR EN CONTACTO DIRECTO CON LOS ALIMENTOS, NO DEBEN CEDER SUSTANCIAS TOXICAS O CONTAMINANTES A LOS ALIMENTOS, MODIFICANDO LOS CARACTERES ORGANOLEPTICOS Y DE INOCUIDAD	art 25 D.S.977/96 MINSAL
13	LA ZONA DE PREPARACION DE ALIMENTOS DEBE ESTAR SEPARADA DE LOS RECINTOS DESTINADOS A ALOJAMIENTOS, SERVICIOS HIGIENICOS, VESTUARIOS Y ACOPIO DE DESECHOS	art 26 D.S.977/96 MINSAL
14	CONTAR CON ABUNDANTE ABASTECIMIENTO DE AGUA, A PRESION Y TEMPERATURA CONVENIENTE, ASI COMO DE INSTALACIONES APROPIADAS PARA SU ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCION Y CON PROTECCION CONTRA LA CONTAMINACION	art 27 D.S.977/96 MINSAL
15	EL AGUA NO POTABLE QUE SE UTILICE PARA LA PRODUCCION DE VAPOR, REFRIGERACION, LUCHA CONTRA INCENDIOS Y OTROS PROPOSITOS SIMILARES NO RELACIONADOS CON LOS ALIMENTOS, DEBE TRANSPORTARSE POR TUBERIAS COMPLETAMENTE SEPARADAS, IDENTIFICADAS POR COLORES, SIN QUE HAYA NINGUNA CONEXION TRANSVERSAL NI SIFONADO DE RETROCESO CON LAS TUBERIAS QUE CONDUCEAN EL AGUA POTABLE	art 30 D.S.977/96 MINSAL
16	LOS ESTABLECIMIENTOS DEBEN DISPONER DE UN SISTEMA EFICAZ DE EVACUACION DE AGUAS RESIDUALES, DEBE MANTENERSE EN BUEN ESTADO DE FUNCIONAMIENTO. TODOS LOS CONDUCTOS DE EVACUACION (INCLUIDOS LOS SISTEMAS DE ALCANTARILLADO) DEBEN SER DISEÑADOS PARA SOPORTAR CARGAS MAXIMAS Y DEBEN CONSTRUIRSE DE MANERA QUE SE EVITE LA CONTAMINACION DEL ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE	art 31 D.S.977/96 MINSAL
17	CONTAR CON VESTUARIOS Y SERVICIOS HIGIENICOS DE PERSONAL CONVENIENTEMENTE SITUADOS Y EN NUMERO CONFORME A LO DISPUESTO POR EL REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BASICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO	art 32 D.S.977/96 MINSAL
18	LOS SERVICIOS HIGIENICOS DEL PERSONAL DEBEN ESTAR BIEN ILUMINADOS Y VENTILADOS Y NO TENDRAN COMUNICACION DIRECTA CON LA ZONA DONDE SE MANIPULEN LOS ALIMENTOS. LOS LAVAMANOS CONTARAN CON GRIFOS PARA EL AGUA FRIA Y CALIENTE, PROVISTOS DE JABON PARA LAVARSE LAS MANOS Y MEDIOS HIGIENICOS PARA SECARSELAS, TALES COMO TOALLAS DE PAPEL, AIRE CALIENTE U OTROS. DEBE PONERSE ROTULOS EN LOS QUE SE INDIQUE AL PERSONAL LA OBLIGACION DE LAVARSE LAS MANOS DESPUES DE USAR LOS SERVICIOS. LAS VENTANAS Y OTRAS ABERTURAS DEBERAN ESTAR PROVISTAS DE MALLAS PROTECTORAS CONTRA VECTORES	art 32 D.S.977/96 MINSAL
19	EN LAS ZONAS DE ELABORACION DEBERA DISPONERSE DE LAVAMANOS PROVISTOS DE JABON Y MEDIOS HIGIENICOS PARA SECARSE LAS MANOS, TALES COMO, TOALLAS DE UN SOLO USO O AIRE CALIENTE	art. 33 D.S.977/96 MINSAL

Para validar este documento ingrese a [asdigital.minsal.cl](http://asdigital.minsal.cl), opción 'Ver Documento', número de Trámite Código de validación:

Id	Descripción	Normativa
20	DEBE CONTAR CON UNA ILUMINACION NATURAL O ARTIFICIAL ADECUADA, QUE NO DEBE ALTERAR LOS COLORES, Y QUE PERMITA LA APROPIADA MANIPULACION Y CONTROL DE LOS ALIMENTOS. LAS LAMPARAS QUE ESTEN SUSPENDIDAS SOBRE EL MATERIAL ALIMENTARIO EN CUALQUIERA DE LAS FASES DE PRODUCCION, DEBEN SER DE FACIL LIMPIEZA Y ESTAR PROTEGIDAS PARA EVITAR LA CONTAMINACION DE LOS ALIMENTOS EN CASO DE ROTURA.	art 34 D.S.977/96 MINSAL
21	DEBE CONTAR CON UNA VENTILACION ADECUADA PARA EVITAR EL CALOR EXCESIVO, LA CONDENSACION DE VAPOR DE AGUA Y ACUMULACION DE POLVO Y PARA ELIMINAR EL AIRE CONTAMINADO. LA DIRECCION DE LA CORRIENTE DE AIRE NO DEBE DESPLAZARSE DE UNA ZONA SUCIA A UNA ZONA LIMPIA. LAS ABERTURAS DE VENTILACION DEBEN ESTAR PROVISTAS DE REJILLAS U OTRAS PROTECCIONES DE MATERIAL ANTICORROSIVO Y QUE PUEDAN RETIRARSE FACILMENTE PARA SU LIMPIEZA	art 35 D.S.977/96 MINSAL
22	CONTAR CON INSTALACIONES SEPARADAS DEL LUGAR DE ELABORACION PARA EL ALMACENAMIENTO DE DESECHOS Y MATERIALES NO COMESTIBLES DONDE PERMANECERAN HASTA SU ELIMINACION	art 36 D.S.977/96 MINSAL
23	DEBERAN CONTAR CON REFRIGERADORES, VITRINAS REFRIGERADAS O CAMARAS FRIGORIFICAS SEGUN CORRESPONDA, ADEMÁS ESTOS EQUIPOS DEBERAN ESTAR PROVISTOS DE UN TERMOMETRO O DE UN DISPOSITIVO PARA EL REGISTRO DE SU TEMPERATURA	art 37 D.S.977/96 MINSAL
24	EXPENDERAN SOLO COMIDA LISTA PARA LLEVAR O ATENDERAN PUBLICO EN BARRA	art 73 D.S.977/96 MINSAL



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE SALUD



## CERTIFICADO

Por cuanto \_\_\_\_\_

R.U.T. \_\_\_\_\_

Ha \_\_\_\_\_ en el \_\_\_\_\_

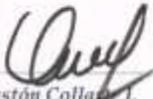
### **Formación de Auditores Internos en HACCP - NCh 2861/2011**

Realizado entre el \_\_\_\_\_

con un total de \_\_\_\_\_ horas cronológicas.

Se confiere el presente Certificado

Santiago, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_  
Gastón Collao L.  
Relator

  
\_\_\_\_\_  
Richard Hertrmann P.  
Soc. OTC Capacitación Ltda.

Actividad de capacitación (formación, actualización, perfeccionamiento, o fortalecimiento de la formación profesional de capacitación) administrada por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Gobierno de Chile. Actividad no conducente al otorgamiento de un título o grado académico.

Fuente: OTC 2018

Anexo n°10: Certificado ISO 9001



Fuente: Centro de formación y Entrenamiento Bureau Veritas Chile Capacitación

## Anexo n°11: Carta Gantt Plan de Operaciones

### Implementación del proyecto:

Para la implementación del proyecto se deben llevar a cabo ciertas actividades necesarias para la puesta en marcha de la empresa, es por eso que en la siguiente figura se aprecian las tareas y la duración que se deben realizar para el correcto funcionamiento de Green Sheep.



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo n°12: Detalles Costo Fijo

Insumos de Aseo				
Productos	Unidad	Costo	Costo Anual	Costo Anual 9 Locales
Desengrasante Industrial	5 Litros	\$ 1.863	\$ 22.356	\$ 201.204
Desinfectante de Alimentos Industrial	6 Litros	\$ 18.622	\$ 223.463	\$ 2.011.165
Limpia Piso	7 Litros	\$ 1.620	\$ 19.440	\$ 174.960
Limpiador Multiuso	8 Litros	\$ 1.620	\$ 19.440	\$ 174.960
Lavalozas	9 Litros	\$ 1.215	\$ 14.580	\$ 131.220
Jabón	10 Litros	\$ 1.620	\$ 19.440	\$ 174.960
Guante Grueso	1 Unidad	\$ 340	\$ 40.800	\$ 367.200
Guantes Látex	100 Unidades	\$ 6.885	\$ 165.240	\$ 1.487.160
Cofias	101 Unidades	\$ 2.511	\$ 30.132	\$ 271.188
Mopa y Paño	1 Unidad	\$ 8.902	\$ 127.532	\$ 1.147.788
Escoba	5 Unidades	\$ 1.620	\$ 4.800	\$ 43.200
Pala	1 Unidad	\$ 690	\$ 8.280	\$ 74.520
Toalla Absorbente	2 Unidades	\$ 932	\$ 11.178	\$ 100.602
Paño Limpieza	1 Unidad	\$ 182	\$ 8.736	\$ 78.624
Esponjas	10 Unidades	\$ 1.060	\$ 12.723	\$ 114.511
Clorogel	5 Litros	\$ 3.240	\$ 38.880	\$ 349.920
Virutillas	1 Unidad	\$ 162	\$ 15.552	\$ 139.968
Bolsas de Basura	1 Unidad	\$ 478	\$ 516.132	\$ 4.645.188
Cubre Calzado	50 Pares	\$ 27.532	\$ 991.148	\$ 8.920.336
		<b>Total</b>	<b>\$ 2.289.853</b>	<b>\$ 20.608.674</b>

Fuente: Elaboración Propia

Mantenición			
Maquinaria	Cantidad	Mensual	Anual
Horno Triple Cámara	2	\$ 16.000	\$ 192.000
Freidora	2	\$ 9.518	\$ 114.216
Freezer Vertical	3	\$ 26.483	\$ 317.800
Plancha a Gas	2	\$ 6.932	\$ 83.182
Mantenedor de Papas Fritas	1	\$ 13.167	\$ 158.000
Cocina Industrial 4 platos	1	\$ 9.000	\$ 108.000
Mesón Refrigerado	1	\$ 7.500	\$ 89.998
Amasadora	1	\$ 11.900	\$ 142.800
Batidora	1	\$ 5.167	\$ 62.000
Baño maria	1	\$ 11.268	\$ 135.211
Selladora al Vacío	1	\$ 11.870	\$ 142.443
Vitrina Pass Through	1	\$ 33.717	\$ 404.600
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>\$ 162.521</b>	<b>\$ 1.950.250</b>

Fuente: Elaboración Propia

Insumos Varios			
Ítem	Unidades	Costo	Costo Anual
Servilletas	3600	\$ 16.100	\$ 28.845.024
Bolsa	1	\$ 14	\$ 4.154.976
		<b>Total</b>	<b>\$ 33.000.000</b>

### Presupuesto Seguro Catástrofe:

El presupuesto del Seguro de Catástrofe fue proporcionado por el Banco Santander.

	Contenido				Estructura			
	Capitales (UF)							
	Arendatarios				Propietarios			
Planes Actividad *General, Comercio o Servidos*	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan 4	Plan 5	Plan 6	Plan 7	Plan 8
(Excluye Bodegas y actividad Industriales)								
Incendio Contenido	500	1000	1500	2000	500	1000	1500	2000
Incendio Edificio					1500	3000	4500	10000
Sismo Contenido	500	1000	1500	2000	500	1000	1500	2000
Sismo Edificio					1500	3000	4500	10000
Robo Contenido (Max UF200 Mercaderías)	500	1000	1500	2000	500	1000	1500	2000
Robo Valores (Max UF100)	100	100	100	100	100	100	100	100
Responsabilidad Civil	500	1000	2000	3000	500	1000	2000	3000
Equipos Electronicos	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Prima Mensual Cliente (UF) C/WA</b>	<b>0,689</b>	<b>1,245</b>	<b>1,801</b>	<b>2,357</b>	<b>2,412</b>	<b>4,612</b>	<b>6,812</b>	<b>13,333</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo n°13: Detalles Costo Variable

## Lista de productos:

Productos	
Empanadas	Costo Unitario
Empanada de Queso	\$ 86
Empanada de Queso Vegetal	\$ 99
Empanada de Queso Champiñón	\$ 164
Empanada de Queso Vegetal Champiñón	\$ 177
Empanada de Queso Tomate Albahaca	\$ 145
Empanada de Queso Vegetal Tomate Albahaca	\$ 158
Empanada de Queso Choclo	\$ 128
Empanada de Queso Vegetal Choclo	\$ 141
Empanada Green Sheep	\$ 196
Empanada Green Sheep Vegetal	\$ 221
Empanada de Pino Soya	\$ 341
Fajitas	
Fajitas de Albondiga de Garbanzo	\$ 424
Fajitas a lo Pobre	\$ 384
Fajita Green Sheep	\$ 441
Sandwiches	
Sandwich Green Avocado	\$ 713
Sandwich Green Avocado Integral	\$ 600
Sandwich Breen beans	\$ 715
Sandwich Green Beans Integral	\$ 602
Sandwich Green Sheep Premium	\$ 804
Sandwich Green Sheep Premium Queso Vegetal	\$ 821
Sandwich Green Sheep Premium Integral	\$ 690
Sandwich Green Sheep Premium Integral Queso Vegetal	\$ 707
Sandwich Green Cheese	\$ 650
Sandwich Green Cheese Queso Vegetal	\$ 667
Sandwich Green Cheese Integral	\$ 537
Sandwich Green Cheese Integral Queso Vegetal	\$ 554
Papas Fritas	
papas fritas chicas (150gr)	\$ 83
papas fritas medianas (250 gr)	\$ 138
papas fritas familiar (500gr)	\$ 275
Camote Frito	
camote frito chico (150gr)	\$ 241
camote frito (250 gr)	\$ 401
camote frito familiar (500gr)	\$ 802
Bebidas	
Bebida 350 cc	\$ 784
Bebida 475 cc	\$ 1.064
Bebida 620 cc	\$ 1.389

Fuente: Elaboración Propia

## Productos que se venden por unidad:

Productos	
<b>Empanadas</b>	<b>Costo Unitario</b>
Empanada de queso (3)	\$ 258
Empanada de queso vegetal (3)	\$ 297
Empanada de queso champiñón (3)	\$ 492
Empanada de queso vegetal champiñón	\$ 177
Empanada de queso tomate albahaca	\$ 145
Empanada de queso vegetal tomate albahaca	\$ 158
Empanada de queso choclo	\$ 128
Empanada de queso vegetal choclo	\$ 141
Empanada green sheep	\$ 196
Empanada green sheep vegetal	\$ 221
Empanada de pino soya	\$ 341
<b>Papas Fritas</b>	
papas fritas chicas (150gr)	\$ 83
papas fritas medianas (250 gr)	\$ 138
papas fritas familiar (500gr)	\$ 275
<b>Camote Frito</b>	
camote frito chico (150gr)	\$ 241
camote frito (250 gr)	\$ 401
camote frito familiar (500gr)	\$ 802
<b>Bebidas</b>	
Bebida 350 cc	\$ 784
Bebida 475 cc	\$ 1.064
Bebida 620 cc	\$ 1.389
<b>Promedio Productos</b>	<b>\$ 386</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Combos:

Combo 1H	Costo
Sandwich	\$ 756
Papas Fritas	\$ 83
Bebida	\$ 544
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 1.383</b>

Fuente: Elaboración Propia

<b>Combo 1F</b>	<b>Costo</b>
Fajita	\$ 404
Papas Fritas	\$ 83
Bebida	\$ 544
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 1.031</b>

Fuente: Elaboración Propia

<b>Combo 2H</b>	<b>Costo</b>
Sandwich	\$ 630
Empanada de Queso (3)	\$ 277
Papas Fritas	\$ 83
Bebida	\$ 544
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 1.534</b>

Fuente: Elaboración Propia

<b>Combo 2F</b>	<b>Costo</b>
Fajita	\$ 404
Papas Fritas	\$ 83
Bebida	\$ 544
Empanada de Queso (3)	\$ 277
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 1.309</b>

Fuente: Elaboración Propia

<b>Combo GS1</b>	<b>Costo</b>
Sandwich Green Sheep Premium	\$ 756
Empanada Green Sheep	\$ 208
Papas Fritas / Camote	\$ 162
Bebida	\$ 544
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 1.670</b>

Fuente: Elaboración Propia

<b>Combo GS2</b>	<b>Costo</b>
Sandwich Green Sheep Premium	\$ 756
Papas Fritas / Camote	\$ 162
Bebida	\$ 544
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 1.462</b>

Fuente: Elaboración Propia

Combo GS2	Costo
Fajita Green Sheep	\$ 441
Empanada Green Sheep	\$ 208
Papas Fritas / Camote	\$ 162
Bebida	\$ 544
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 355</b>

Fuente: Elaboración Propia

Combo GS3	Costo
Fajita Green Sheep	\$ 441
Papas Fritas / Camote	\$ 162
Bebida	\$ 544
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 1.147</b>

<b>Promedio Costo Combos</b>	<b>\$ 1.361</b>
------------------------------	-----------------

Fuente: Elaboración Propia

### Consideraciones:

- (3) = Su venta es de 3 unidades.
- El promedio del costo de los productos es de \$386.
- El promedio del costo de los combos es de \$1.361.

### Cantidades a vender:

Cantidad Anual 9 Locales	Porcentaje	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Combos</b>	80%	1241735	1266570	1291901	1317739	1344094
<b>Productos</b>	20%	894580	912472	930721	949335	968322

Fuente: Elaboración Propia

Costo Packaging	
<b>Combo</b>	250
<b>Productos</b>	45

Fuente: Elaboración Propia

### **Detalle packaging:**

<b>Costo Packaging</b>	
<b>Bombilla</b>	20
<b>Individual</b>	50
<b>Caja Papas</b>	50
<b>Caja Hamburguesa</b>	70
<b>Vaso</b>	60

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo n°14: Descripción de Cargos

#### **Gerente General**

##### Descripción General

Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio

##### Descripciones Específicas

Organizar, planificar, dirigir, controlar y gestionar las actividades de la empresa

Mantener un crecimiento sostenido

Llevar a cabo un desarrollo comercial, a través de diseños de estrategias

Velar por la rentabilidad de la empresa

Dirigir, planificar, y coordinar las actividades generales de las áreas en colaboración con sus respectivos encargados.

Dirigir aspectos legales, administrativos, comerciales, operacionales, financieros y productivos de la empresa.

Realizar reuniones mensuales con nuestro asesor legal.

Entregar reporte mensual al directorio.

Tomar decisión final del proceso de reclutamiento interno del personal operacional.

Participar en reuniones semanales donde deberá realizar los informes solicitados por el directorio.

### Requisitos

Nivel de estudio: Ingeniería Comercial o una profesión a fin.

Experiencia mínima: 1 a 2 años

Aspectos psicológicos: Líder, proactivo y transparente.

Aspectos físicos: Salud compatible con el cargo.

### Condiciones de trabajo

El personal administrativo de la empresa trabajara por objetivos, de acuerdo a esta modalidad los trabajadores podrán trabajar desde su casa y deberán juntarse una vez por semana de lunes de 10am a 12 pm en la oficina ubicada en Av. Vitacura 2670, piso 15, Las Condes, Santiago, Chile.

### **Jefe de administración y finanzas**

#### Descripción General

Encargado de administración y finanzas de la empresa, deberá realizar la planificación financiera y administrativa, tomando en cuenta las necesidades de todas las áreas. Seguimiento los ingresos y egresos de cada área, y elaboración de presupuesto por las misma.

#### Descripciones Específicas

Coordinar pago de remuneraciones de trabajadores.

Administrar pago de compras semanales de mercadería.

Reunirse una vez al mes con el asesor legal para revisar documentos pertinentes de la empresa.

Realizar presupuestos mensuales.

Se responsabilizará de las cuentas bancarias de la empresa.

Participar en reuniones semanales donde deberá realizar los informes solicitados por el gerente general.

### Requisitos

Nivel de estudio: Técnico en administración de empresa o profesión a fin.

Experiencia mínima: 1 año

Aspectos psicológicos: Responsable, proactivo y honesto.

Aspectos físicos: Salud compatible con el cargo.

### Condiciones de trabajo

El personal administrativo de la empresa trabajara por objetivos, de acuerdo a esta modalidad los trabajadores podrán trabajar desde su casa y deberán juntarse una vez por semana de lunes de 10am a 12 pm en la oficina ubicada en Av. Vitacura 2670, piso 15, Las Condes, Santiago, Chile.

## **Jefe de Operaciones**

### Descripción General

Encargado de las operaciones y procesos de la empresa, deberá supervisar, coordinar y ejecutar operaciones logísticas en las áreas de operación, organización y despacho de maquinarias y documentación asociada.

### Descripciones Específicas

Realizar la inducción a los jefes de local de cada sucursal.

Se deberá capacitar bajo la norma ISO 9001.

Realizar inspección y mantenciones de maquinaria de cada local.

Visitar dos veces en el mes cada local.

Realizar capacitaciones una vez en el año.

Ayudar con los procesos de reclutamiento interno y externo.

Realizar capacitaciones al personal operacional de la empresa cada seis meses.

Participar en reuniones semanales donde deberá realizar los informes solicitados por el gerente general.

### Requisitos

Nivel de estudio: Técnico en operaciones logísticas o una profesión a fin.

Experiencia mínima: 1 año.

Aspectos psicológicos: Líder, proactivo y responsable.

Aspectos físicos: Salud compatible con el cargo.

### Condiciones de trabajo

El personal administrativo de la empresa trabajara por objetivos, de acuerdo a esta modalidad los trabajadores podrán trabajar desde su casa y deberán juntarse una vez por semana de lunes de 10am a 12 pm en la oficina ubicada en Av. Vitacura 2670, piso 15, Las Condes, Santiago, Chile.

## **Jefe de Marketing**

### Descripción General

Encargado del plan de marketing enfocado en las necesidades del mercado y requerimiento de la empresa, su desempeño será por objetivo y estará supervisado semanalmente por el gerente general.

### Descripciones Específicas

Definir las estrategias de marketing para las ofertar de productos y servicio.

Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción

Dar soporte al gerente general en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, merchandising.

Analítica. Monitorización de todos los parámetros: engagement, crecimiento comunidad, ROI, tráfico web social.

Comunicación con la comunidad. Establecer diálogos bidireccionales, crear audiencias, humanizar la marca y generar valor.

Planificación de acciones de marketing digital.

Participar en reuniones semanales donde deberá realizar los informes solicitados por el gerente general.

- Requisitos

Nivel de estudio: Técnico en administración de marketing o una profesión a fin.

Experiencia mínima: 1 o 2 años.

Aspectos psicológicos: Proactivo, hábil y visionario.

Aspectos físicos: Salud compatible con el cargo.

- Condiciones de trabajo

El personal administrativo de la empresa trabajara por objetivos, de acuerdo a esta modalidad los trabajadores podrán trabajar desde su casa y deberán juntarse una vez por semana de lunes de 10am a 12 pm en la oficina ubicada en Av. Vitacura 2670, piso 15, Las Condes, Santiago, Chile.

## **Jefe de local**

### Descripción General

Administrar y supervisar las tareas administrativas y coordinaciones del personal a cargo, de acuerdo a los protocolos y procedimiento. Estar a cabo bajo la supervisión de la gerencia.

### Descripciones Específicas

Administrar, organizar, dirigir y controlar la operación del local correspondiente.

Supervisar y evaluar el desempeño del personal a cargo.

Tener conocimientos y supervisar la mantención de maquinarias.

Entregar un reporte diario a la gerencia

Realizar y llevar un control del inventario semanal,

Realizar las compras necesarias de la sucursal respectiva

Resolver de manera eficaz y eficiente dilema en atención al cliente.

Recibir y administrar el uso y recepción de materia prima, insumos y artículo de limpieza, los cuales se llegarán al local.

Realizar inducción a ayudantes de cocina y cajero.

Inspeccionar el correcto uso del uniforme por parte del personal

Velar por la seguridad del personal a cargo.

Gestionar documentación interna de cada sucursal para luego entregar un informe al jefe de administración y finanzas.

Conocer y realizar todas las áreas de la empresa.

- Requisitos

Nivel de estudio: Enseñanza media completa, conocimiento de administración de empresa o administración gastronómica.

Experiencia mínima: 1 año.

Aspectos psicológicos: Proactivo, líder y conciliador.

Aspectos físicos: Salud compatible con el cargo.

- Condiciones de trabajo

El jefe de local estará dentro de la instalación, tendrá que estar pendiente de cada área y si es necesario deberá gestionar y realizar cada función operacional de la empresa

## Ayudante de Cocina

- Descripción General

Se le designara una área de trabajo dentro de la cocina, estará bajo la supervisión del jefe de local, quien le indicara que labores debe desempeñar en esta área y mantener limpio equipos e instalaciones.

- Descripciones Especificas

Solicitar los insumos al jefe de local de acuerdo a requerimientos necesarios.

Participar en la revisión de la mercadería

Confeccionar los productos que ofrece la empresa.

Limpiar y trozar los alimentos

Freír los alimentos que los requieran

Realizar métodos de cocción a diferentes alimentos

Realizar distribución de los productos ya elaborados

Mantener uniforme y presentación personal de acuerdo a los estándares establecidos.

Aplicar normas de higiene, seguridad alimentaria y prevención de riesgo en la cocina.

Disponer productos limpios, en recipientes previamente higienizados.

Mantener su zona de trabajo ordenada y limpia, equipos e instalaciones.

Llevar un control y cuidado en su espacio de trabajo, en caso de alguna anomalía informar al jefe de local.

Reciclar el aceite, desechar desechos orgánicos y llevar la basura al tacho de reciclaje.

- Requisitos

Edad: Mayores de 18 años, si extranjero con Visa tipo temporaria, titular o definitiva.

Nivel de estudio: Enseñanza media completa.

Experiencia mínima: 6 meses a 1 año.

Aspectos psicológicos: Enérgico, activo y entusiasta.

Aspectos físicos: Salud compatible para trabajar bajo presión.

Otros: Capaz de trabajar bajo presión durante periodo de muchos trabajos.

- Condiciones de trabajo

Desempeñaran su labor dentro del área de cocina, con excelentes condiciones de seguridad, higiene y orden. La concina tendrá equipamientos profesionales y con todos los implementos necesario para su funcionamiento

## Cajero

- Descripción General

El cajero debe realizar las ventas y cobro del servicio, recepcionar, entregar y custodiar el dinero en efectivo y giro, a fin de lograr la recaudación de ingresos en la empresa, brindando una atención eficiente y de calidad a los clientes.

- Descripción Especifica

Realizar ventas y cobro del servicio.

Recibir, entrega y custodia el dinero.

Llevar un dinero efectivo mínimo

Suministrar al jefe del local un egreso de dinero durante la jornada laboral.

Llevar un control del dinero custodiado.

Dominar software de gestión para el uso de caja.

Realizar arqueo de caja.

Atención al cliente que requiere información.

Llevar un control y cuidado en su espacio de trabajo, en caso de alguna anomalía informar al jefe de local.

Mantener uniforme y presentación personal de acuerdo a los estándares establecidos.

- Requisitos

Nivel de estudio: Enseñanza media completa.

Experiencia mínima: 6 meses a 1 año.

Aspectos psicológicos: Proactivo, habilidades matemáticas y buena atención al cliente.

Aspectos físicos: Salud compatible para trabajar bajo presión.

- Condiciones de trabajo

El cajero desempeñara su labor detrás de caja, con excelentes condiciones de higiene y seguridad, contara con equipamiento y recursos necesarios para realizar su labor.

#### Anexo n°15: Costo de reclutamiento

Sitio web	Costo mensual
Laborum.com	\$83.181
Empleos.emol.com	\$10.790
Facebook.com	\$75.000
<b>Total</b>	<b>\$168.971</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo n°16: Ficha de Selección

### FICHA SELECCION DE PERSONAL

Fecha entrevista:

Nombre completo:

RUT:

Fecha de nacimiento:

Estado civil/ N° de hijos-edad:

Dirección/ Comuna:

Teléfono de un familiar:

AFP/Salud:

Medicamento que consume actualmente:

Enfermedades que ha tenido:

Enfermedad que tiene:

Alérgico algún medicamento:

En caso de accidente avisar a:

Grupo Sanguíneo:

¿Cuál es tu disponibilidad de horario?:

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Desde							
Hasta							

- ¿En qué ocupas tu tiempo libre? ¿Cuál es tu hobby?
- ¿Cómo está conformado tu entorno familia, con quien vives? (tienes hijos)
- ¿Practicas algún deporte?
- ¿Qué te motiva a formar parte del equipo?
- ¿Cómo te ves dentro de 10 años?
- ¿Cómo te definirías como trabajador?
- ¿Buscar proyección laboral en Green Sheep?
- ¿Cuáles son sus expectativas con nosotros?

Firma:

### USO EXCLUSIVO DE ENCARGADO DE SELECCIÓN

Cargo:

Tipo de horario:

Horas a la semana:

Sueldo base:

Fecha de inicio:

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo n°17: Ejemplo Contrato de Trabajo

Modelo de contrato de trabajo plazo fijo, tipo dirección del trabajo.

En....., a..... de ..... de 20..... entre la Empresa (razón social) ..... representada por don ..... en su calidad de ..... con ..... domicilio en....., comuna de ..... en adelante "el empleador" y don (a) ..... de nacionalidad ..... nacido (a) el .....De.....de....., cédula de identidad N°....., domiciliado en....., comuna de....., de profesión (u oficio) .....de estado civil ..... procedente de ..... en adelante "el trabajador", se ha convenido el siguiente contrato de trabajo.

El trabajador se compromete y obliga a ejecutar el trabajo de..... que se le encomienda.

Los servicios se prestarán en (las oficinas del empleador u otros sitios. Nombres)..... sin perjuicio de la facultad del empleador de alterar, por causa justificada, la naturaleza de los servicios, o el sitio o recinto en que ellos han de prestarse, con la sola limitación de que se trate de labores similares y que el nuevo sitio o recinto quede dentro de la misma localidad o ciudad, conforme a lo señalado en el artículo 12° del Código del Trabajo.

\* La jornada de trabajo será de... horas semanales distribuidas de (día de inicio)..... a (Día de término)..... de .....a.....horas y de ..... a ..... El tiempo de media hora para colación será de cargo del trabajador.

El empleador se compromete a remunerar los servicios del trabajador con un sueldo mensual de \$..... (La misma cantidad en letras)..... que será liquidado y pagado, por períodos vencidos y en forma proporcional a los días trabajados.

El empleador se compromete a otorgar a suministrar al trabajador los siguientes beneficios a).....b).....c).....

El trabajador se compromete y obliga expresamente a cumplir las instrucciones que le sean impartidas por su jefe inmediato o por la gerencia de la empresa, en relación a su trabajo, y acatar en todas sus partes las normas del Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad (cuando exista en la empresa), las que declara conocer y que forman parte integrante del presente contrato, reglamento del cual se le entrega un ejemplar.

El presente contrato durará hasta el ..... de ..... de 20 ..... y sólo podrá ponerse término en conformidad a la legislación vigente.

Se deja constancia que el trabajador ingresó al servicio del empleador el..... de.....de 20.....

Para todos los efectos derivados del presente contrato las partes fijan domicilio en la ciudad de....., y se someten a la Jurisdicción de sus Tribunales.

El presente contrato se firman en..... ejemplares, declarando el trabajador haber recibido en este acto un ejemplar de dicho instrumento, que es el fiel reflejo de la relación laboral convenida.

.....

FIRMA TRABAJADOR

RUT .....

.....

FIRMA EMPLEADOR

RUT .....

Fuente: Dirección del Trabajo 2018

## Anexo n°18: Ficha de proceso de inducción

<b>Proceso de inducción</b>
1. Mensaje de bienvenida.
2. Green Sheep. <ul style="list-style-type: none"><li>- Visión, misión, valores, objetivos y políticas.</li><li>- La estructura de la organización y sus unidades organizacionales</li><li>- Productos y servicios ofrecidos por la organización</li><li>- Reglas y procedimientos internos</li><li>- Procedimientos de seguridad en el trabajo</li><li>- Distribución física de las instalaciones que utilizara el nuevo miembro</li></ul>
3. Presentación con el personal.
4. Deberes del nuevo participante <ul style="list-style-type: none"><li>- Horario de trabajo, periodo de descanso y colación.</li><li>- Registro de controles de entrada y salida.</li><li>- Fecha de pago de remuneraciones y adelantos</li><li>- Responsabilidades básicas confiadas al nuevo trabajador</li><li>- Visión general del puesto</li><li>- Tareas</li><li>- Objetivos del puesto.</li><li>- Metas y resultados que se deben alcanzar</li><li>- Prestación personal del trabajador.</li><li>- Entrega de uniforme</li></ul>
5. Prestaciones. <ul style="list-style-type: none"><li>- Vacaciones, días descansados y feriado.</li><li>- Afiliación.</li></ul>
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo n°19: Costo de capacitación

Cursos	Hora	Valor
Manipulacion de alimento	8	\$60.000
Atencion al cliente	8	\$80.000
Tecnicas de limpieza y aseo	8	\$80.000
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>\$220.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°20: Detalle de capacitación

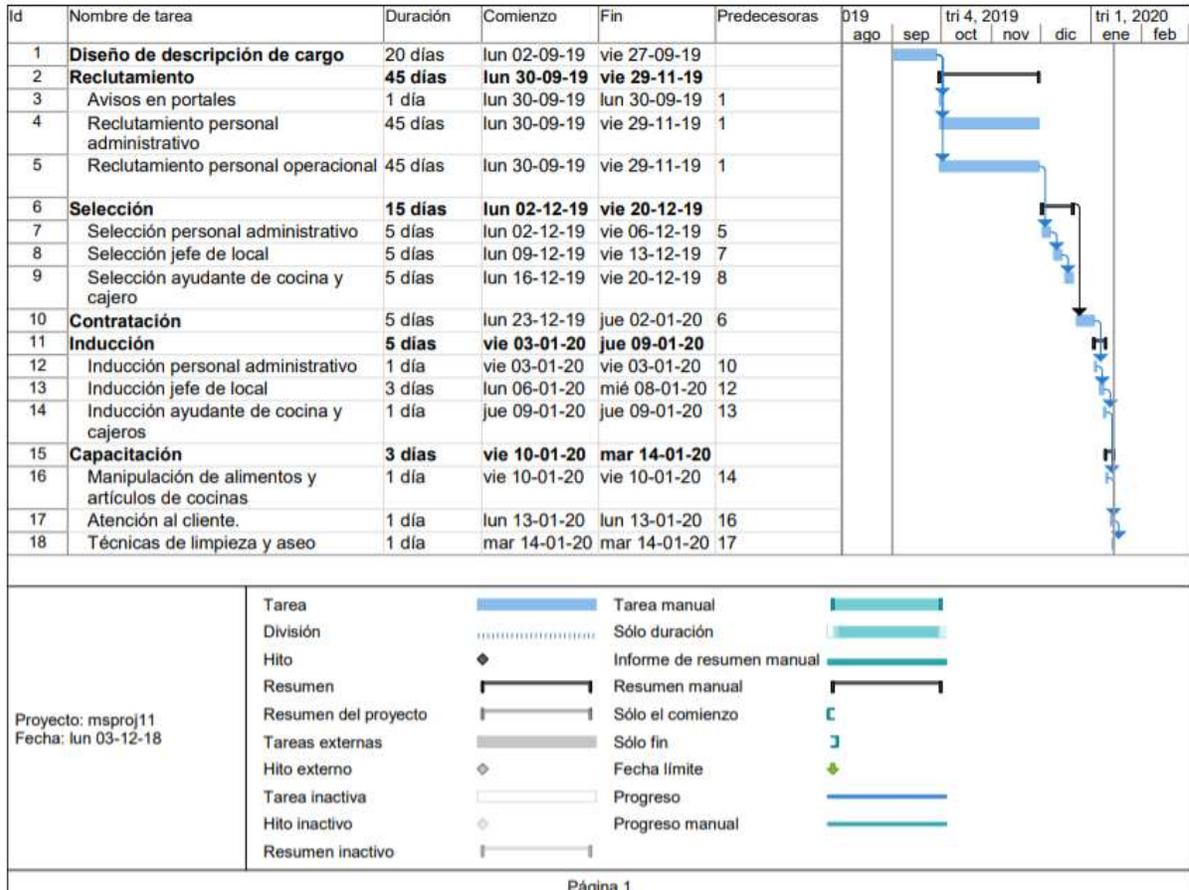
Curso	Manipulación de alimento.
Centro de capacitación	Acción capacitaciones.
Contenido	Normas que rigen el Reglamento Sanitario. Conceptos básicos de Manipulación e Higiene en el ámbito Alimentario. Identificar los agentes de Contaminación. Conocer las enfermedades de transmisión. Aplicar las Normas Básicas de Higiene. Manejo correcto de Manipulación. Evaluación Final.
Datos	Área: Dietética y Nutrición. Dirigida: A todos quienes administren cadena rápida. Relator: Micol Ocampo Horas Teóricas: 4 Horas practicas: 4 Modalidad: Presencial. Valor referencial por persona: \$60.000
Otros datos:	El curso está disponible en versión virtual y/o presencial.
Curso	Técnicas de atención al cliente.

Centro de capacitación	Acción capacitaciones.
Contenido	<p>Reconocer los conceptos claves del servicio al cliente</p> <p>Determinar las principales características de los clientes y/o usuarios</p> <p>Identificar las técnicas de la atención a clientes</p> <p>Describir las normas del comportamiento de servicio</p> <p>Aplicar estrategias de manejo de clientes</p>
Datos	<p>Área: Técnicas De Presentación</p> <p>Dirigida a: jefes de área, jefes de servicio, supervisores, administrativos y personal que tenga trato diario y directo con clientes.</p> <p>Relator: Rodrigo Basualto Alarcon</p> <p>Horas Teóricas: 4   Horas Prácticas: 4</p> <p>Modalidad: Presencial</p> <p>Valor referencial por persona: \$ 80.000</p>
Otros datos:	<p>El proceso de evaluación consistirá en la medición del cumplimiento de los objetivos desde el punto de vista teórico y práctico. Se aplicarán evaluaciones sumativas al término de cada módulo, promediándose con notas de trabajos de grupo y participación en las clases, con 40% de contenido teórico y 60% práctico. El mínimo de aprobación será el logro del 60% de los objetivos. La escala de notas es de 1 a 7, siendo el 4.0 la nota mínima de aprobación.</p>

Curso	Técnicas de limpieza y aseo
Centro de capacitación	Acción capacitaciones
Contenido	<p>Sesión 1: Emplear el correcto lavado de la infraestructura equipos y utensilios con el detergente adecuado, como así también, el aseo y equipamiento personal, especialmente de manos, con el objeto de detectar eliminar microorganismos dañinos a la salud.</p> <p>Sesión 2: Confeccionar un plan de limpieza diario de todo el equipamiento que se ocupa en los procesos de la industria de alimentos.</p> <p>Sesión 3: Aplicar técnicas de limpieza en cámaras frigoríficas, utilizando el detergente y desengrasante apropiado para eliminar microorganismos y grasas saturadas</p>
Datos	<p>Área: Seguridad Y Calidad Alimenticia</p> <p>Dirigida a: jefes de área, jefes de servicio, supervisores, administrativos y personal que tenga trato diario y directo con clientes.</p> <p>Relator: Gabriela Mallega.</p> <p>Horas Teóricas: 4   Horas Prácticas: 4</p> <p>Modalidad: Presencial</p> <p>Valor referencial por persona: \$ 80000</p>
Otros datos:	Con código SENCE o a particulares

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°21: Carta Gantt



Fuente: Elaboración Propia

### Anexo n°22: Sueldo de la Industria

DOGGIS	
CARGOS	SUELDO BASE
Gerente general	\$ 1.002.000,00
Jefe de administración y finanzas	\$ 556.875,00
Jefe de marketing	\$ 556.875,00
Jefe de operaciones	\$ 556.875,00
Jefe de local	\$ 435.000,00
Ayudante de cocina Full time	\$ 270.000,00
Ayudante de cocina Part time	\$ 212.000,00
Cajero Full time	\$ 260.000,00
Cajero Part time	\$ 145.000,00

Fuente: Elaboración Propia

<b>MC DONNALS</b>	
<b>CARGOS</b>	<b>SUELDO BASE</b>
Gerente general	\$ 1.003.000,00
Jefe de administración y finanzas	\$ 569.875,00
Jefe de marketing	\$ 569.875,00
Jefe de operaciones	\$ 569.875,00
Jefe de local	\$ 440.000,00
Ayudante de cocina Full time	\$ 275.000,00
Ayudante de cocina Part time	\$ 210.000,00
Cajero Full time	\$ 255.000,00
Cajero Part time	\$ 146.000,00

<b>JUAN MAESTRO</b>	
<b>CARGOS</b>	<b>SUELDO BASE</b>
Gerente general	\$ 1.009.000,00
Jefe de administración y finanzas	\$ 559.875,00
Jefe de marketing	\$ 559.875,00
Jefe de operaciones	\$ 559.875,00
Jefe de local	\$ 420.000,00
Ayudante de cocina Full time	\$ 280.000,00
Ayudante de cocina Part time	\$ 200.000,00
Cajero Full time	\$ 263.000,00
Cajero Part time	\$ 140.000,00

<b>KFC</b>	
<b>CARGOS</b>	<b>SUELDO BASE</b>
Gerente general	\$ 1.010.000,00
Jefe de administración y finanzas	\$ 554.875,00
Jefe de marketing	\$ 554.875,00
Jefe de operaciones	\$ 554.875,00
Jefe de local	\$ 450.000,00
Ayudante de cocina Full time	\$ 275.000,00
Ayudante de cocina Part time	\$ 205.000,00
Cajero Full time	\$ 257.000,00
Cajero Part time	\$ 135.000,00

Fuente: Elaboración Propia

<b>GREEN SHEEP</b>	
<b>CARGOS</b>	<b>SUELDO BASE</b>
<b>Gerente general</b>	\$ 1.006.000,00
<b>Jefe de administración y finanzas</b>	\$ 560.375,00
<b>Jefe de marketing</b>	\$ 560.375,00
<b>Jefe de operaciones</b>	\$ 560.375,00
<b>Jefe de local</b>	\$ 436.250,00
<b>Ayudante de cocina Full time</b>	\$ 275.000,00
<b>Ayudante de cocina Part time</b>	\$ 206.750,00
<b>Cajero Full time</b>	\$ 258.750,00
<b>Cajero Part time</b>	\$ 141.500,00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°23: Termino de contrato

**Aviso modelo termino de contrato de trabajo.**

Santiago, .....de ..... de 2..... -

SEÑOR (A):

.....

PRESENTE

Estimado señor(a):

Nos permitimos comunicar que, con esta fecha, ..... de ..... de 2....., se ha resuelto poner término al contrato de trabajo que lo vincula con la empresa, por la causal del artículo ....., número (o inciso) ....., del Código del Trabajo, esto es,

.....

Los hechos en que se funda la causal invocada consisten en que:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Informo que sus cotizaciones previsionales se encuentran al día. Además, le adjuntamos certificado de cotizaciones (o copia de las planillas de declaración y pago simultáneo) de las entidades de previsión a las que se encuentra afiliado, que dan cuenta que las cotizaciones previsionales, del período trabajado, se encuentran pagadas.

Saluda a usted,

.....

EMPLEADOR

Recibí copia de la presente carta

.....

FIRMA DEL TRABAJADOR

Fuente: Realizado por Dirección del Trabajo 2018

Anexo n°24: Renuncia voluntaria

**Modelo de renuncia voluntaria**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_

SEÑORES

EMPRESA			
RUT			
Domicilio		N°	
Comuna			

De mi consideración:

Por intermedio de la presente comunico a ustedes mi renuncia voluntaria, en conformidad al artículo 159 N° 2, del Código del Trabajo y 177, del mismo cuerpo legal, la cual se hará efectiva a contar del día \_\_\_\_\_.

Agradeciendo el haberme permitido laborar en vuestra empresa le comunico que los motivos de mi renuncia son \_\_\_\_\_.

Atentamente

\_\_\_\_\_  
NOMBRE, RUT Y FIRMA DEL  
TRABAJADOR

Fuente: Realizado por Dirección del Trabajo 2018

## Anexo n°25: Causales de despido

### **Causales del artículo 159**

1. Mutuo acuerdo de las partes.
2. Renuncia del trabajador, dando aviso a su empleador con treinta días de anticipación, a lo menos.
3. Muerte del trabajador
4. Vencimiento del plazo convenido en el contrato. La duración del contrato de plazo fijo no podrá exceder de un año.

El trabajador que hubiere prestado servicios discontinuos en virtud de más de dos contratos a plazo, durante doce meses o más en un período de quince meses, contados desde la primera contratación, se presumirá legalmente que ha sido contratado por una duración indefinida.

Tratándose de gerentes o personas que tengan un título profesional o técnico otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste, la duración del contrato no podrá exceder de dos años.

El hecho de continuar el trabajador prestando servicios con conocimiento del empleador después de expirado el plazo, lo transforma en contrato de duración indefinida. Igual efecto producirá la segunda renovación de un contrato de plazo fijo.

5.- Conclusión del trabajo o servicio que dio origen al contrato.

6.- Caso fortuito o fuerza mayor

### **Causales del artículo 160**

1.- Alguna de las conductas indebidas de carácter grave, debidamente comprobadas, que a continuación se señalan:

- a) Falta de probidad del trabajador en el desempeño de sus funciones;
- b) Conductas de acoso sexual;
- c) Vías de hecho ejercidas por el trabajador en contra del empleador o de cualquier trabajador que se desempeñe en la misma empresa;

- d) Injurias proferidas por el trabajador al empleador, y
  - e) Conducta inmoral del trabajador que afecte a la empresa donde se desempeña.
  - f) Conductas de acoso laboral.
- 2.- Negociaciones que ejecute el trabajador dentro del giro del negocio y que hubieren sido prohibidas por escrito en el respectivo contrato por el empleador.
- 3.- No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, dos lunes en el mes o un total de tres días durante igual período de tiempo; asimismo, la falta injustificada, o sin aviso previo de parte del trabajador que tuviere a su cargo una actividad, faena o máquina cuyo abandono o paralización signifique una perturbación grave en la marcha de la obra.
- 4.- Abandono del trabajo por parte del trabajador, entendiéndose por tal:
- a) la salida intempestiva e injustificada del trabajador del sitio de la faena y durante las horas de trabajo, sin permiso del empleador o de quien lo represente, y
  - b) la negativa a trabajar sin causa justificada en las faenas convenidas en el contrato.
- 5.- Actos, omisiones o imprudencias temerarias que afecten a la seguridad o al funcionamiento del establecimiento, a la seguridad o a la actividad de los trabajadores, o a la salud de éstos.
- 6.- El perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, productos o mercaderías.
- 7.- Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.

### **Causales del artículo 161**

El empleador podrá poner término al contrato invocando como causal las necesidades de la empresa, establecimiento o servicio, tales como las derivadas de la racionalización o modernización de los mismos, bajas en la productividad, cambios en las condiciones del mercado o de la economía, que hagan necesaria la separación de uno o más trabajadores. En caso de trabajadores que tengan poder para representar al empleador, tales como gerentes, subgerentes, agentes o apoderados, siempre que, en todos estos casos, estén dotados, a lo menos, de facultades generales de administración, y en el caso de trabajadoras de casa particular, el contrato podrá, además, terminar por desahucio escrito del empleador. Rige también esta norma

tratándose de cargos o empleos de la exclusiva confianza del empleador, cuyo carácter de tales emane de la naturaleza de los mismos.

### **Causales del artículo 163**

El artículo 163 bis, introducido al Código del Trabajo por el N°2 del artículo 350 de la ley N°20.720, contiene una nueva causal legal de término del contrato de trabajo que entró en vigencia el 09.10.2014, la que se configura por haber sido sometido el empleador, mediante resolución judicial, a un procedimiento concursal de liquidación de sus bienes. Su invocación corresponde efectuarla al liquidador designado en dicho procedimiento. Esta causal opera aún cuando se apruebe la continuación de las actividades económicas del deudor, caso en el cual el liquidador deberá celebrar los nuevos contratos de trabajo que estime necesarios para llevar adelante tal continuación.

Fuente: Dirección del trabajo, 2018

### Anexo 26: Pago de honorarios

<b>CARGO</b>	<b>Sueldo Base</b>	<b>Retencion 10%</b>	<b>AFP</b>	<b>Fonosa</b>	<b>Base Imponible</b>	<b>Sueldo liquido</b>
Previsionista de riesgo	\$ 400.000,00	\$ 40.000,00	\$ 49.200,00	\$ 28.000,00	\$ 282.800,00	\$ 282.800,00
Asesoría jurídica	\$ 1.100.000,00	\$ 110.000,00	\$ 135.300,00	\$ 77.000,00	\$ 777.700,00	\$ 777.700,00
Psicologo	\$ 500.000,00	\$ 50.000,00	\$ 61.500,00	\$ 35.000,00	\$ 353.500,00	\$ 353.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.000.000,00</b>	<b>\$ 200.000,00</b>	<b>\$ 246.000,00</b>	<b>\$ 140.000,00</b>	<b>\$ 1.414.000,00</b>	<b>\$ 1.414.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 27: Tabla de remuneraciones y provisiones.

### Remuneraciones contrato plazo fijo.

Cargo	Sueldo base	Gratificaciones	Colación	Movilización	Bonos por cumplimiento de meta	AFP	Salud	Seguro de cesantia	Impuesto 2da cat	Base imponible	Sueldo bruto	Sueldo líquido
Gerente general	\$ 1.006.000,00	\$ 114.000,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 124.932,00	\$ 81.200,00	\$ -	\$ 12.044,00	\$ 1.160.000,00	\$ 1.215.000,00	\$ 996.824,00
Jefe de administración y finanzas	\$ 560.375,00	\$ 114.000,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 76.938,19	\$ 50.006,25	\$ -	\$ -	\$ 714.375,00	\$ 769.375,00	\$ 642.430,56
Jefe de marketing	\$ 560.375,00	\$ 114.000,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 76.938,19	\$ 50.006,25	\$ -	\$ -	\$ 714.375,00	\$ 769.375,00	\$ 642.430,56
Jefe de operaciones	\$ 560.375,00	\$ 114.000,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 76.938,19	\$ 50.006,25	\$ -	\$ -	\$ 714.375,00	\$ 769.375,00	\$ 642.430,56
Jefe de local	\$ 436.250,00	\$ 114.000,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 63.569,99	\$ 43.317,50	\$ -	\$ -	\$ 590.250,00	\$ 645.250,00	\$ 540.362,58
Ayudante de cocina Full time	\$ 275.000,00	\$ 78.750,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 42.406,88	\$ 27.562,50	\$ -	\$ -	\$ 393.750,00	\$ 448.750,00	\$ 378.780,63
Ayudante de cocina Part time	\$ 206.750,00	\$ 56.688,00	\$ 20.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 30.526,27	\$ 19.840,66	\$ -	\$ -	\$ 283.438,00	\$ 318.438,00	\$ 268.071,07
Cajero Full time	\$ 258.750,00	\$ 74.688,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.219,27	\$ 26.140,66	\$ -	\$ -	\$ 373.438,00	\$ 428.438,00	\$ 362.078,07
Cajero Part time	\$ 141.500,00	\$ 40.375,00	\$ 20.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 21.741,94	\$ 14.131,25	\$ -	\$ -	\$ 201.875,00	\$ 236.875,00	\$ 201.001,81
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.005.375,00</b>	<b>\$ 820.501,00</b>	<b>\$ 250.000,00</b>	<b>\$ 205.000,00</b>	<b>\$ 320.000,00</b>	<b>\$ 554.210,85</b>	<b>\$ 360.211,32</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 12.044,00</b>	<b>\$ 5.145.876,00</b>	<b>\$ 5.600.876,00</b>	<b>\$ 4.674.409,83</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Remuneraciones contrato plazo indefinido.

Cargo	Sueldo base	Gratificaciones	Colación	Movilización	Bonos por cumplimiento de meta	AFP	Salud	Seguro de cesantia	Impuesto 2da cat	Base imponible	Sueldo bruto	Sueldo líquido
Gerente general	\$ 1.006.000,00	\$ 114.000,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 124.932,00	\$ 81.200,00	\$ 6.960,00	\$ 11.766,00	\$ 1.160.000,00	\$ 1.215.000,00	\$ 990.142,00
Jefe de administración y finanzas	\$ 560.375,00	\$ 114.000,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 76.938,19	\$ 50.006,25	\$ 4.286,25	\$ -	\$ 714.375,00	\$ 769.375,00	\$ 638.144,31
Jefe de marketing	\$ 560.375,00	\$ 114.000,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 76.938,19	\$ 50.006,25	\$ 4.286,25	\$ -	\$ 714.375,00	\$ 769.375,00	\$ 638.144,31
Jefe de operaciones	\$ 560.375,00	\$ 114.000,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 76.938,19	\$ 50.006,25	\$ 4.286,25	\$ -	\$ 714.375,00	\$ 769.375,00	\$ 638.144,31
Jefe de local	\$ 436.250,00	\$ 114.000,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 63.569,99	\$ 43.317,50	\$ 3.541,50	\$ -	\$ 590.250,00	\$ 645.250,00	\$ 536.821,08
Ayudante de cocina Full time	\$ 275.000,00	\$ 78.750,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 42.406,88	\$ 27.562,50	\$ 2.362,50	\$ -	\$ 393.750,00	\$ 448.750,00	\$ 376.818,13
Ayudante de cocina Part time	\$ 206.750,00	\$ 56.688,00	\$ 20.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 30.526,27	\$ 19.840,66	\$ 1.700,63	\$ -	\$ 283.438,00	\$ 318.438,00	\$ 266.370,44
Cajero Full time	\$ 258.750,00	\$ 74.688,00	\$ 30.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.219,27	\$ 26.140,66	\$ 2.241,03	\$ -	\$ 373.438,00	\$ 428.438,00	\$ 359.837,07
Cajero Part time	\$ 141.500,00	\$ 40.375,00	\$ 20.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 21.741,94	\$ 14.131,25	\$ 1.211,25	\$ -	\$ 201.875,00	\$ 236.875,00	\$ 199.790,56
<b>Total</b>	<b>\$ 4.005.375,00</b>	<b>\$ 820.501,00</b>	<b>\$ 250.000,00</b>	<b>\$ 205.000,00</b>	<b>\$ 320.000,00</b>	<b>\$ 554.210,85</b>	<b>\$ 360.211,32</b>	<b>\$ 30.875,63</b>	<b>\$ 11.766,00</b>	<b>\$ 5.145.876,00</b>	<b>\$ 5.600.876,00</b>	<b>\$ 4.643.812,21</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Provisiones eventuales de desvinculación

Cargo	Provision vacaciones	Provision años de servicio	Total provisiones anuales
Gerente general	\$ 523.000,00	\$ 1.215.000,00	\$ 1.738.000,00
Jefe de administración y finanzas	\$ 300.187,50	\$ 769.375,00	\$ 1.069.562,50
Jefe de marketing	\$ 300.187,50	\$ 769.375,00	\$ 1.069.562,50
Jefe de operaciones	\$ 300.187,50	\$ 769.375,00	\$ 1.069.562,50
Jefe de local	\$ 238.125,00	\$ 645.250,00	\$ 883.375,00
Ayudante de cocina Full time	\$ 157.500,00	\$ 448.750,00	\$ 606.250,00
Ayudante de cocina Part time	\$ 113.375,00	\$ 318.438,00	\$ 431.813,00
Cajero Full time	\$ 149.375,00	\$ 428.438,00	\$ 577.813,00
Cajero Part time	\$ 80.750,00	\$ 236.875,00	\$ 317.625,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.162.687,50</b>	<b>\$ 5.600.876,00</b>	<b>\$ 7.763.563,50</b>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°28: Evaluación de desempeño

Formulario para evaluar el desempeño

Personal operacional

<b>DATOS</b>					
Fecha de evaluación:					
Del Evaluado	Del Supervisor				
Nombre:	Nombre:				
Apellido:	Apellido:				
Cargo:	Cargo:				
Desempeño.					
<i>Marque en la casilla con una "X" el Grado de consecución siendo:</i>					
5 supera las expectativas	100% a más del cumplimiento.				
4 cumple con las expectativas	76 a 100% de cumplimiento.				
3 cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento.				
2 cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento.				
1 no cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento.				
<i>Marque solo con una "X" en un solo recuadro del área verde, por cada ítem evaluado</i>					
Grado de consecución					
<b>Objetivos</b>	1	2	3	4	5
Cumplir con los tiempos de procesos productivos.					
Cumplir con el uniforme establecido.					
Respeto de los valores y cultura organizacional de Green Sheep					
Asistir a las respectivas capacitaciones					
<b>Subtotal</b>					
<b>TOTAL</b>					

Personal administrativo.

<b>DATOS</b>					
Fecha de evaluación:					
Del Evaluado	Del Supervisor				
Nombre:	Nombre:				
Apellido:	Apellido:				
Cargo:	Cargo:				
Desempeño.					
<i>Marque en la casilla con una "X" el Grado de consecución siendo:</i>					
5 supera las expectativas	100% a más del cumplimiento.				
4 cumple con las expectativas	76 a 100% de cumplimiento.				
3 cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento.				
2 cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento.				
1 No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento.				
<i>Marque solo con una "X" en un solo recuadro del área verde, por cada ítem evaluado</i>					
Grado de consecución					
<b>Objetivos</b>	1	2	3	4	5
Cumplir con los informes semanales.					
Desarrollo de actividades individuales					
Cumplir con los objetivos respectivos de cada área.					
Respetar los valores y cultura organizacional de Green Sheep					
<b>Subtotal</b>					
<b>TOTAL</b>					

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo n°29: Prueba de autoevaluación

### **AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Indicaciones: Coloque una “X” donde usted se ubique según cada criterio que se les presentan

Escala de valores 1= Nunca, 2= Regularmente, 3= Casi siempre, 4= Siempre Criterios

1. Me siento motivado para hacer mi trabajo cada día
  2. Me siento apreciado por mis compañeros de trabajo.
  3. Recibo reconocimiento por las responsabilidades que asumo
  4. Tengo una sensación de logro en mi trabajo.
  5. Tengo libertad para tomar decisiones y actuar sobre ellos
  6. Sé resolver los problemas muy bien
  7. Tengo confianza en mis habilidades
  8. Soy productivo casi todo el tiempo
  9. Tengo un fuerte espíritu de grupo
  10. Trabajo en un ambiente de cuidado y confianza
  11. Estoy dedicado a mi trabajo
  12. Respaldo las metas de mi organización
  13. Mi trabajo me da satisfacción psicológica
- Escala de Resultados
- 13 – 25 No a logrado conocerse asimismo y a valorar su trabajo
- 26 – 35 El trabajo que realiza no es de total satisfacción para usted
- 36 – 52 Es una persona que cumple su trabajo satisfactoriamente

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo n°30: Costo seguro accidente

CARGOS	CANTIDAD	SUELDOS IMPONIBLE	SEG ACCIDENTE 0,95%	TOTAL MENSUAL
Gerente general	1	\$ 1.160.000,00	\$ 11.020,00	\$ 11.020,00
Jefe de administracion y finanzas	1	\$ 714.375,00	\$ 6.786,56	\$ 6.786,56
Jefe de marketing	1	\$ 714.375,00	\$ 6.786,56	\$ 6.786,56
Jefe de operaciones	1	\$ 714.375,00	\$ 6.786,56	\$ 6.786,56
Jefe de local	9	\$ 590.250,00	\$ 5.607,38	\$ 50.466,38
Ayudante de cocina Full time	54	\$ 393.750,00	\$ 3.740,63	\$ 201.993,75
Ayudante de cocina Part time	27	\$ 283.438,00	\$ 2.692,66	\$ 72.701,85
Cajero Full time	27	\$ 373.438,00	\$ 3.547,66	\$ 95.786,85
Cajero Part time	9	\$ 201.875,00	\$ 1.917,81	\$ 17.260,31
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>130</b>	<b>\$ 5.145.876,00</b>	<b>\$ 48.885,82</b>	<b>\$ 469.588,82</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo n°31: Tabla semana horarios

CARGOS	LUNES		MARTES		MIERCOLES		JUEVES		VIERNES		SABADO		DOMINGO	
	1° TURNO	2° TURNO	1° TURNO	2° TURNO	1° TURNO	2° TURNO	1° TURNO	2° TURNO	1° TURNO	2° TURNO	1° TURNO	2° TURNO	1° TURNO	2° TURNO
Jefe de local	X		X		X		X		X		X		LIBRE	LIBRE
Ayudante de cocina Full time	LIBRE	LIBRE	X		X		X		X		X		X	
Ayudante de cocina Full time		X	LIBRE	LIBRE		X		X		X		X		X
Ayudante de cocina Full time	X		X		LIBRE	LIBRE	X		X		X		X	
Ayudante de cocina Full time		X		X		X	LIBRE	LIBRE		X		X		X
Ayudante de cocina Full time	X		X		X		X		LIBRE	LIBRE	X		X	
Ayudante de cocina Full time		X		X		X		X		X	LIBRE	LIBRE		X
Ayudante de cocina Part time	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	X		X		X		X	
Ayudante de cocina Part time	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE		X		X		X		X
Ayudante de cocina Part time	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	X		X		X		X		LIBRE	LIBRE
Cajero Full time	X		X		X		X		X		X		LIBRE	LIBRE
Cajero Full time	LIBRE	LIBRE		X		X		X		X		X		X
Cajero Part time		X	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	X		X		X	

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo n°32: Detalle inversión

INVERSIÓN	Cantidad	Costo	Costo Total por Local	Costo Total 9 Locales
<b>Infraestructura</b>				
Iluminación (Iluminaria fluorescente)		500.000	500.000	4.500.000
Sistema de Ventilación		1.000.000	1.000.000	9.000.000
Revestimiento Local		1.000.000	1.000.000	9.000.000
<b>Maquinaria</b>				
Horno Triple Cámara	2	960.000	1.920.000	17.280.000
Freidora	2	571.081	1.142.162	10.279.458
Frezeer Vertical	3	1.589.000	4.767.000	42.903.000
Plancha a Gas	2	415.911	831.822	7.486.398
Mantenedor de Papas Fritas	1	790.000	790.000	7.110.000
Cocina Industrial 4 platos	1	540.001	540.001	4.860.009
Mesón Refrigerado	1	449.990	449.990	4.049.910
Amasadora	1	714.000	714.000	6.426.000
Batidora	1	310.000	310.000	2.790.000
Baño maria	1	676.054	676.054	6.084.486
Selladora al Vacío	1	712.215	712.215	6.409.935
Vitrina Pass Through	1	2.023.000	2.023.000	18.207.000
<b>Cocina</b>				
Campana	3	321.181	963.543	8.671.887
Mesón Grande	2	154.581	309.162	2.782.458
Mesón Mediano	1	113.039	113.039	1.017.351
Mesón Pequeño	1	113.039	113.039	1.017.351
Lavaplatos	1	416.500	416.500	3.748.500
Lavafondo	1	189.210	189.210	1.702.890
Repisa	2	78.421	156.842	1.411.578
Utensilios de Cocina			2.000.000	18.000.000
<b>Bodega y Área trabajadores</b>				
Estante		142.690	285.380	2.568.420
Locker		79.990	79.990	719.910
Silla		29.990	59.980	539.820
Sillón		142.690	142.690	1.284.210
Espejo	1	12.990	12.990	116.910
Mesa	1	179.990	179.990	1.619.910
<b>Otros</b>				
Caja Registradora	1	1.070.881	2.141.762	19.275.858
Dispensador de Café	1	448.630	448.630	4.037.670
Bandejas de Comida	1	1.579	236.850	2.131.650
Dispensador de Salsas	1	772.319	772.319	6.950.871
Pantalla Menú Board	1	200.000	800.000	7.200.000
Reloj Control de Asistencia	1	34.990	34.990	314.910
Notebook	1	189.990	189.990	1.709.910
<b>Arriendo</b>				
Arriendo Arreglo Infraestructura	1	6.862.003	82.344.036	741.096.324
<b>Certificaciones</b>				
RSA	1			702.000
ISO 9001 y HACCP	1	2.640.000	2.640.000	2.640.000
<b>Marketing</b>				
general	1		14.999.374	134.994.362
<b>Recursos Humanos</b>				
Aspectos legales	1			2.421.702
Rrhh notebook	1	189.990		759.960
Rrhh uniformes	1			800.000
Reclutamiento				337.582
Pago honorario				1.400.000
Arriendo oficina				200.000
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>			<b>127.006.550</b>	<b>1.128.560.190</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo n°33: Vida útil según SII

Vida útil del SII	años
Instalaciones eléctricas	10
Balanzas, hornos, microondas refrigeradores, conservadoras vitrinas refrigeradas, cocina	9
Equipos de aire y cámara de Refrigeración	10
Herramientas pesadas	8
Herramientas livianas	3
Letreros camineros y luminosos	10
Útiles de oficina (máquina de escribir, fotocopiadora, etc)	9
Muebles y enseres	7
Sistemas computacionales, periféricos computadores (cajas registradoras, etc)	6

Fuente: Recopilación SII 2018

### Anexo n°34: Desglose costos variables

	Costo unitario	Precio
Empanada de queso (3)	258	890
Empanada de queso vegetal (3)	297	990
Empanada de queso champiñón	164	990
Empanada de queso vegetal champiñón	177	1090
Empanada de queso tomate albahaca	145	990
Empanada de queso vegetal tomate albahaca	158	1090
Empanada de queso choclo	128	990
Empanada de queso vegetal choclo	141	1090
Empanada green sheep	196	1390
Empanada green sheep vegetal	221	1490
Empanada de pino soya	341	990
Papas fritas chicas (150gr)	183	990
Papas fritas medianas (250 gr)	238	1290
Papas fritas familiar (500gr)	375	2490
Camote frito chico (150gr)	341	1090
Camote frito (250 gr)	501	1390
Camote frito familiar (500gr)	902	2590
Bebidas		
350 cc	864	1090
475 cc	1.144	1290
620 cc	1.469	1490
<b>PROMEDIO</b>	<b>412</b>	<b>1285</b>

Fuente: Elaboración Propia

Combo 1 h	Costo producto
hamburguesa	756
papas fritas	83
bebida	544
packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1633</b>
<b>PRECIO</b>	<b>3590</b>

Combo 2 h	Costo producto
hamburguesa	630
empanada de queso (3)	277
papas fritas	83
bebida	544
packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1784</b>
<b>PRECIO</b>	<b>3990</b>

Combo 1 f	Costo producto
fajita	404
papas fritas	83
bebida	544
packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1281</b>
<b>PRECIO</b>	<b>2590</b>

Combo 2 f	Costo producto
fajita	404
papas fritas	83
bebida	544
empanada de queso (3)	277
packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1559</b>
<b>PRECIO</b>	<b>2990</b>

<b>promedio precios</b>	3703
<b>cv promedio</b>	1611

Linea Green Sheep	Costo producto
hamburguesa greensheep	756
empanada greensheep	208
papas/camote	162
bebida	544
packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1920</b>
<b>PRECIO</b>	<b>4790</b>

Linea Green Sheep	Costo producto
hamburguesa greensheep	756
papas/camote	162
bebida	544
packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1712</b>
<b>PRECIO</b>	<b>4290</b>

Linea Green Sheep	Costo producto
fajita greensheep	441
empanada greensheep	208
papas/camote	162
bebida	544
packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1605</b>
<b>PRECIO</b>	<b>3890</b>

Linea Green Sheep	Costo producto
fajita greensheep	441
papas/camote	162
bebida	544
packaging	250
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>1397</b>
<b>PRECIO</b>	<b>3490</b>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°35: Análisis de sensibilidad precio escenario optimista

Escenario optimista sensibilidad precio						
Detalle/año	0	1	2	3	4	5
ingreso por venta		6.896.470.965	7.034.400.384	7.175.088.392	7.318.590.160	7.464.961.963
egresos						
variables		-2.385.616.398	-2.433.328.726	-2.481.995.300	-2.531.635.206	-2.582.267.911
fijos		-1.791.261.618	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871
admi y ventas		-744.174.211	-746.180.129	-429.735.459	-450.609.227	-452.890.431
mermas (4%)		-275.858.839	-281.376.015	-287.003.536	-292.743.606	-298.598.479
depreciación		-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014
amortización		-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540
RAI		1.665.223.344	1.748.807.088	2.151.645.670	2.218.893.694	2.306.496.717
impuesto a la renta (27%)		-449.610.303	-472.177.914	-580.944.331	-599.101.297	-622.754.113
RDI		1.215.613.041	1.276.629.174	1.570.701.339	1.619.792.397	1.683.742.603
depreciación		33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014
amortización		1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540
inversiones						
fija	-1.128.360.190				-18.000.000	
capital trabajo (19%)	-1.310.329.483	-26.206.590	-26.730.721	-27.265.336	-27.810.643	1.134.674.218
valor recupero						88.889.248
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-2.438.689.673</b>	<b>1.223.743.006</b>	<b>1.284.235.007</b>	<b>1.577.772.558</b>	<b>1.608.318.309</b>	<b>2.941.642.624</b>

<b>TIR</b>	<b>53%</b>
<b>VAN</b>	<b>3.396.933.524</b>

<b>Precio combos</b>	4.443
<b>Precio unidades</b>	1.542

	<b>Combo</b>	<b>Producto</b>
unidades año 1	1.241.735	894.580
unidades año 2	1.266.570	912.472
unidades año 3	1.291.901	930.721
unidades año 4	1.317.739	949.335
unidades año 5	1.344.094	968.322

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°36: Análisis de sensibilidad precio escenario pesimista

Escenario pesimista sensibilidad precio						
Detalle/año	0	1	2	3	4	5
ingreso por venta		4.597.647.310	4.689.600.256	4.783.392.261	4.879.060.107	4.976.641.309
egresos						
variables		-2.385.616.398	-2.433.328.726	-2.481.995.300	-2.531.635.206	-2.582.267.911
fijos		-1.791.261.618	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871
admi y ventas		-708.347.044	-709.636.419	-429.735.459	-412.589.151	-414.109.954
mermas (4%)		-183.905.892	-187.584.010	-191.335.690	-195.162.404	-199.065.652
depreciación		-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014
amortización		-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540
RAI		-505.820.198	-465.657.325	-144.382.615	-85.035.081	-43.510.634
impuesto a la renta (27%)					0	0
RDI		-505.820.198	-465.657.325	-144.382.615	-85.035.081	-43.510.634
depreciación		33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014
amortización		1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540
inversiones						
fija	-1.127.928.981				-18.000.000	
capital trabajo (19%)	-873.552.989	-17.471.060	-17.820.481	-18.176.891	-18.540.428	756.449.479
valor recupero						88.889.248
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-2.001.481.970</b>	<b>-488.954.703</b>	<b>-449.141.251</b>	<b>-128.222.951</b>	<b>-87.238.955</b>	<b>836.164.648</b>

<b>TIR</b>	<b>-28%</b>
<b>VAN</b>	<b>-2.471.928.706</b>

<b>precio combos</b>	2.962
<b>precio unidades</b>	1.028

	<b>Combo</b>	<b>Producto</b>
unidades año 1	1.241.735	894.580
unidades año 2	1.266.570	912.472
unidades año 3	1.291.901	930.721
unidades año 4	1.317.739	949.335
unidades año 5	1.344.094	968.322

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°37: Análisis de sensibilidad costos variables escenario optimista

Escenario optimista sensibilidad costo variable						
Detalle/año	0	1	2	3	4	5
ingreso por venta		5.747.059.138	5.862.000.320	5.979.240.327	6.098.825.133	6.220.801.636
egresos						
variables		-1.793.262.298	-1.829.127.544	-1.865.710.095	-1.903.024.297	-1.941.084.783
fijos		-1.791.261.618	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871
admi y ventas		-726.260.628	-727.908.274	-429.735.459	-431.599.189	-433.500.192
mermas (4%)		-229.882.366	-234.480.013	-239.169.613	-243.953.005	-248.832.065
depreciación		-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014
amortización		-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540
RAI		1.172.055.673	1.245.776.063	1.619.916.733	1.695.540.216	1.772.676.169
impuesto a la renta (27%)		-316.455.032	-336.359.537	-437.377.518	-457.795.858	-478.622.566
RDI		855.600.641	909.416.526	1.182.539.215	1.237.744.358	1.294.053.603
depreciación		33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014
amortización		1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540
inversiones						
fija	-1.128.360.190				-18.000.000	
capital trabajo (19%)	-1.091.941.236	-21.838.825	-22.275.601	-22.721.113	-23.175.536	945.561.849
valor recupero						88.889.248
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-2.220.301.426</b>	<b>868.098.371</b>	<b>921.477.479</b>	<b>1.194.154.656</b>	<b>1.230.905.377</b>	<b>2.362.841.255</b>

<b>TIR</b>	<b>41%</b>
<b>VAN</b>	<b>2.188.608.378</b>

<b>CV combos</b>	1.208
<b>CV unidades</b>	309

	<b>Combo</b>	<b>Producto</b>
unidades año 1	1.241.735	894.580
unidades año 2	1.266.570	912.472
unidades año 3	1.291.901	930.721
unidades año 4	1.317.739	949.335
unidades año 5	1.344.094	968.322

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°38: Análisis de sensibilidad costos variables escenario pesimista

Escenario pesimista sensibilidad costo variable						
Detalle/año	0	1	2	3	4	5
ingreso por venta		5.747.059.138	5.862.000.320	5.979.240.327	6.098.825.133	6.220.801.636
egresos						
variables		-2.977.970.497	-3.037.529.907	-3.098.280.505	-3.160.246.116	-3.223.451.038
fijos		-1.791.261.618	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871
admi y ventas		-726.260.628	-727.908.274	-429.735.459	-431.599.189	-433.500.192
mermas (4%)		-229.882.366	-234.480.013	-239.169.613	-243.953.005	-248.832.065
depreciación		-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014
amortización		-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540
RAI		-12.652.526	37.373.700	387.346.322	438.318.397	490.309.914
impuesto a la renta (27%)		0	-6.674.717	-104.583.507	-118.345.967	-132.383.677
RDI		-12.652.526	30.698.983	282.762.815	319.972.430	357.926.237
depreciación		33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014
amortización		1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540
inversiones						
fija	-1.128.360.190				-18.000.000	
capital trabajo (19%)	-1.091.941.236	-21.838.825	-22.275.601	-22.721.113	-23.175.536	945.561.849
valor recupero						88.889.248
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-2.220.301.426</b>	<b>-154.796</b>	<b>42.759.937</b>	<b>294.378.257</b>	<b>313.133.449</b>	<b>1.426.713.889</b>

<b>TIR</b>	<b>-1%</b>
<b>VAN</b>	<b>-996.149.803</b>

<b>CV combos</b>	2.014
<b>CV unidades</b>	515

	<b>Combo</b>	<b>Producto</b>
unidades año 1	1.241.735	894.580
unidades año 2	1.266.570	912.472
unidades año 3	1.291.901	930.721
unidades año 4	1.317.739	949.335
unidades año 5	1.344.094	968.322

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°39: Análisis de sensibilidad ventas escenario optimista

Escenario optimista sensibilidad ventas						
Detalle/año	0	1	2	3	4	5
ingreso por venta		6.609.118.008	6.741.300.368	6.876.126.376	7.013.648.903	7.153.921.881
egresos						
variables		-2.741.028.858	-2.795.849.435	-2.851.766.423	-2.908.801.752	-2.966.977.787
fijos		-1.791.261.618	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871
admi y ventas		-739.695.815	-741.612.165	-429.735.459	-445.856.717	-448.042.872
mermas (4%)		-264.364.720	-269.652.015	-275.045.055	-280.545.956	-286.156.875
depreciación		-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014
amortización		-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540
RAI		1.038.430.442	1.109.478.327	1.494.871.012	1.553.736.052	1.628.035.921
impuesto a la renta (27%)		-280.376.219	-299.559.148	-403.615.173	-419.508.734	-439.569.699
RDI		758.054.223	809.919.179	1.091.255.838	1.134.227.318	1.188.466.223
depreciación		33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014
amortización		1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540
inversiones						
fija	-1.128.360.190				-18.000.000	
capital trabajo (19%)	-1.255.732.422	-25.114.648	-25.616.941	-26.129.280	-26.651.866	1.087.396.126
valor recupero						88.889.248
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-2.384.092.612</b>	<b>767.276.129</b>	<b>818.638.792</b>	<b>1.099.463.113</b>	<b>1.123.912.007</b>	<b>2.399.088.151</b>

<b>TIR</b>	<b>34%</b>
<b>VAN</b>	<b>1.741.150.639</b>

<b>CV combos</b>	1.611
<b>CV unidades</b>	412
<b>Precio combos</b>	3.703
<b>Precio unidades</b>	1.285

	<b>Combo</b>	<b>Producto</b>
unidades año 1	1.427.995	1.028.767
unidades año 2	1.456.555	1.049.342
unidades año 3	1.485.686	1.070.329
unidades año 4	1.515.400	1.091.736
unidades año 5	1.545.708	1.113.570

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°40: Análisis de sensibilidad ventas escenario pesimista

escenario pesimista sensibilidad ventas						
Detalle/año	0	1	2	3	4	5
ingreso por venta		4.885.000.267	4.982.700.272	5.082.354.278	5.184.001.363	5.287.681.390
egresos						
variables		-2.030.203.938	-2.070.808.017	-2.112.224.177	-2.154.468.661	-2.197.558.034
fijos		-1.791.261.618	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871	-1.790.371.871
admi y ventas		-712.825.440	-714.204.383	-429.735.459	-417.341.660	-418.957.513
mermas (4%)		-195.400.011	-199.308.011	-203.294.171	-207.360.055	-211.507.256
depreciación		-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014
amortización		-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540
RAI		120.972.705	173.671.435	512.392.044	580.122.561	634.950.161
impuesto a la renta (27%)		-32.662.630	-46.891.288	-138.345.852	-156.633.092	-171.436.543
RDI		88.310.074	126.780.148	374.046.192	423.489.470	463.513.618
depreciación		33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014
amortización		1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540
inversiones						
fija	-1.128.360.190				-18.000.000	
capital trabajo (19%)	-928.150.051	-18.563.001	-18.934.261	-19.312.946	-19.699.205	803.727.571
valor recupero						88.889.248
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-2.056.510.241</b>	<b>104.083.628</b>	<b>142.182.442</b>	<b>389.069.800</b>	<b>420.126.819</b>	<b>1.390.466.992</b>

<b>TIR</b>	<b>4%</b>
<b>VAN</b>	<b>-548.353.158</b>

<b>CV combos</b>	1.611
<b>CV unidades</b>	412
<b>Precio combos</b>	3.703
<b>Precio unidades</b>	1.285

	<b>Combo</b>	<b>Producto</b>
unidades año 1	1.055.475	760.393
unidades año 2	1.076.584	775.601
unidades año 3	1.098.116	791.113
unidades año 4	1.120.078	806.935
unidades año 5	1.142.480	823.074

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°41: Análisis de sensibilidad costos fijos (arriendo) escenario optimista

escenario optimista sensibilidad costo fijo (arriendo)						
Detalle/año	0	1	2	3	4	5
ingreso por venta		5.747.059.138	5.862.000.320	5.979.240.327	6.098.825.133	6.220.801.636
egresos						
variables		-2.385.616.398	-2.433.328.726	-2.481.995.300	-2.531.635.206	-2.582.267.911
fijos		-1.642.584.498	-1.641.694.751	-1.641.694.751	-1.641.694.751	-1.641.694.751
admi y ventas		-726.260.628	-727.908.274	-429.735.459	-431.599.189	-433.500.192
mermas (4%)		-229.882.366	-234.480.013	-239.169.613	-243.953.005	-248.832.065
depreciación		-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014
amortización		-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540
RAI		729.615.234	791.488.542	1.153.545.188	1.216.842.967	1.281.406.702
impuesto a la renta (27%)		-196.996.113	-213.701.906	-311.457.201	-328.547.601	-345.979.809
RDI		532.619.121	577.786.636	842.087.987	888.295.366	935.426.892
depreciación		33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014
amortización		1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540
inversiones						
fija		-1.128.360.190			-18.000.000	
capital trabajo (19%)		-1.091.941.236	-21.838.825	-22.275.601	-22.721.113	-23.175.536
valor recupero						88.889.248
<b>Flujo de Caja Neto</b>		<b>-2.220.301.426</b>	<b>545.116.851</b>	<b>589.847.589</b>	<b>853.703.429</b>	<b>881.456.385</b>
						<b>2.004.214.544</b>

<b>TIR</b>	<b>26%</b>
<b>VAN</b>	<b>985.369.326</b>

<b>precio uf 30/08/18</b>	m2	50 m2
27532,8	137.664	6.883.200
		<b>743.385.600</b>

costos fijos	
operaciones	140.600.742
remuneraciones	637.279.824
rrhh	121.318.332
rrhh años sgtes	120.428.585

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°42: Análisis de sensibilidad costos fijos (arriendo) escenario pesimista

escenario pesimista sensibilidad costo fijo (arriendo)						
Detalle/año	0	1	2	3	4	5
ingreso por venta		5.747.059.138	5.862.000.320	5.979.240.327	6.098.825.133	6.220.801.636
egresos						
variables		-2.385.616.398	-2.433.328.726	-2.481.995.300	-2.531.635.206	-2.582.267.911
fijos		-1.939.938.738	-1.939.048.991	-1.939.048.991	-1.939.048.991	-1.939.048.991
admi y ventas		-726.116.916	-727.908.274	-429.735.459	-431.599.189	-433.500.192
mermas (4%)		-229.882.366	-234.480.013	-239.169.613	-243.953.005	-248.832.065
depreciación		-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014	-33.100.014
amortización		-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540	-1.236.540
RAI		431.168.165	492.897.761	854.954.408	918.252.187	982.815.921
impuesto a la renta (27%)		-116.415.405	-133.082.396	-230.837.690	-247.928.090	-265.360.299
RDI		314.752.761	359.815.366	624.116.717	670.324.096	717.455.622
depreciación		33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014	33.100.014
amortización		1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540	1.236.540
inversiones						
fija	-1.128.360.190				-18.000.000	
capital trabajo (19%)	-1.091.941.236	-21.838.825	-22.275.601	-22.721.113	-23.175.536	945.561.849
valor recupero						88.889.248
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-2.220.301.426</b>	<b>327.250.491</b>	<b>371.876.319</b>	<b>635.732.159</b>	<b>663.485.115</b>	<b>1.786.243.274</b>

<b>TIR</b>	<b>15%</b>
<b>VAN</b>	<b>210.729.714</b>

<b>precio uf 30/08/</b>	<b>m2</b>	<b>50 m2</b>
27532,8	192.730	9.636.480
		<b>1.040.739.840</b>

costos fijos	
operaciones	140.600.742
remuneraciones	637.279.824
rrhh	121.318.332
rrhh años sgtes	120.428.585

Fuente: Elaboración Propia