



## **“BOHEMIA RESTAURANTE”**

### **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumno: Christian Silva Nanjari**

**Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo**

**Santiago, 12 de marzo 2013**

## Índice

I. Plan de Operaciones .....	4
1.1. Estrategia de operaciones.....	4
1.2. Flujo de operaciones .....	4
1.3. Procesos, recursos claves y rol de las personas.....	5
1.3.1. Los procesos .....	5
1.3.2. Recursos claves .....	5
1.4. Ubicación geográfica.....	6
II. Gestión de personas .....	6
2.1. Estructura organizacional.....	6
2.2. Incentivos y compensaciones .....	7
2.3. Equipo gestor .....	8
III. Plan de implementación.....	9
3.1. Carta Gantt para la implementación y desarrollo del negocio.....	9
IV. Plan Financiero .....	9
4.1. Financiamiento.....	9
4.2. Estimación de ingresos y supuestos .....	10
4.3. Flujo de Caja .....	10
4.4. Evaluación financiera .....	11
4.4.1. Tasa de Descuento .....	11
4.4.2. Criterios de Decisión.....	13
4.4.3. Análisis de Sensibilidad.....	13
4.4.4. Comparación con el Mercado.....	14
V. RSE y Sustentabilidad .....	15

5.1. Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial y su Sustentabilidad.....	15
5.2. Valores éticos del negocio .....	16
VI. Riesgos críticos.....	16
6.1. Riesgos internos .....	16
6.2. Riesgos externos .....	16
6.3. Plan de mitigación .....	17
VII. Conclusiones.....	18
VIII. Bibliografía.....	20
8.1. Literatura .....	20
8.2. Sitios Web.....	20
IX. Anexos .....	22
9.1. Dotación y sus características .....	22
9.2. Remuneraciones.....	24
9.3. Simulación Crédito .....	25
9.4. Balance.....	26
9.5. Gastos .....	26
9.6. Análisis de Sensibilidad .....	27
9.7. Base de datos de comparables .....	30

## I. Plan de Operaciones

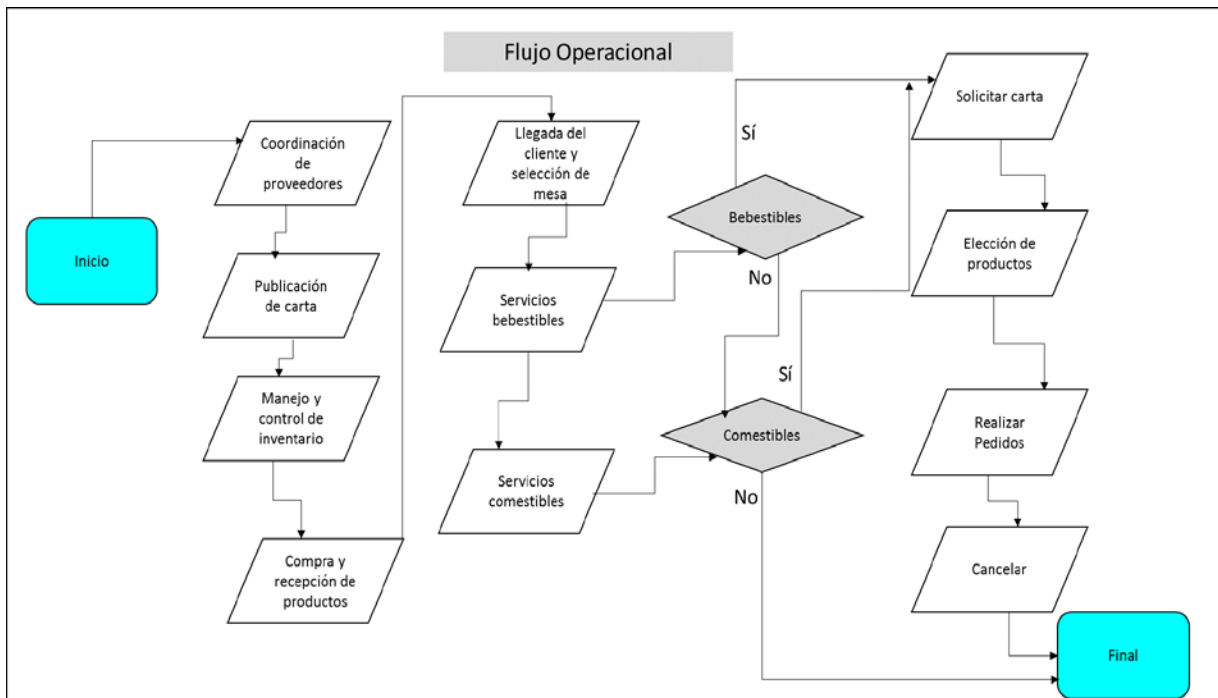
### 1.1. Estrategia de operaciones

Nuestra Estrategia de Operaciones se basa en contar con el lugar físico y el personal idóneo para poder implementar nuestro servicio diferenciado de cocina non – stop, en el cual atenderemos a todo horario a nuestros clientes, para ello el lugar físico ya se encuentra definido y solo falta realizar la coordinación del personal clave y la conjugación de los insumos disponibles para así poder cumplir con nuestra oferta.

### 1.2. Flujo de operaciones

Nuestro flujo, definido en los horarios de medio día + 1 a media noche + 1, no es muy distinto al de un Restaurante tradicional, la diferenciación se encontrará en que las horas de trabajo en cocina son mayores, ante lo cual, será necesario contar con dos turnos que puedan suplir nuestra necesidad.

Para una mejor explicación se adjunta dibujo de nuestro flujo:



Fuente elaboración propia, en base a evaluación de proyectos Nassir Sapag.

De acuerdo al flujo presentado, el proceso operacional está dado por una buena coordinación con el proveedor, esto es, internamente se evaluará una proyección de venta

diaria, en relación a las ventas promedios de los últimos tres días, el supervisor de cocina, quien es el responsable de inventarios, determinará la cantidad de insumos a comprar para poder contar con el stock óptimo, que nos permita una eficiente rotación de inventarios. A esto apuntamos a estar muy coordinados con las compras a nuestros proveedores. Una vez tengamos recepcionados los insumos, el proceso se transforma en el flujo clásico de un restaurant, con la salvedad, de que nuestro flujo no está condicionado a horarios, será un flujo operativo continuo que asegure nuestra promesa de servicio Non Stop.

### **1.3. Procesos, recursos claves y rol de las personas**

#### **1.3.1. Los procesos**

Se encuentran definidos con anterioridad, los típicos de un restaurant, pero lo importante es una correcta coordinación proveedor, preparación de alimentos y atención de clientes, los cuales explicamos a continuación:

- Coordinación proveedor: las compras se realizan directo con tres proveedores de La Vega Central, los cuales entregan nuestros pedidos diariamente durante las mañanas. En bebestibles manejamos dos importantes, Coca-Cola que reparte directo en nuestro Restaurante y Distribuidora El Cielo que opera de la misma forma.
- Preparación de alimentos: para cumplir la promesa de cocina non – stop, contamos con dos chef y cuatro ayudantes de cocina, quienes trabajan en grupos de un chef y dos ayudantes por turno, estos equipos de trabajo están compuestos por profesionales y técnicos de importantes Escuelas.
- Proceso de atención: uno de nuestros core es el proceso de atención continuo, para esto la capacitación y desarrollo de recursos humanos son claves, pero como procesos pondremos énfasis desde que el cliente ingresa al restaurante hasta que se retira, en todos sus detalles. Para ello, el horario de atención se definió de lunes a sabado de medio día + 1 a media noche + 1. Este horario ha sido determinado, por las necesidades detectadas en nuestro estudio de mercado, cuando los clientes tenían problemas de atención por sus horarios y en qué momento se concentraban mayormente estos.

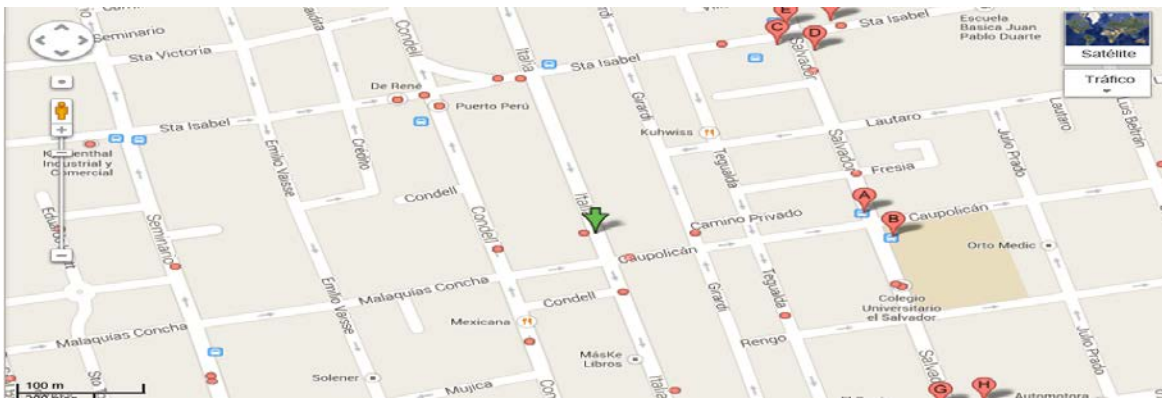
#### **1.3.2. Recursos claves**

Hemos considerado que nuestro recurso clave es el siguiente:

- Local: reconocemos como la ubicación, una variable clave por considerar un lugar seguro, con estacionamientos disponibles, un tránsito expedito y una ubicación central, entre Santiago Centro y Providencia, esto nos genera beneficios adicionales que es importante mantener en el tiempo.

#### 1.4. Ubicación geográfica

La selección de nuestra ubicación, está dada porque, según nuestra investigación de mercado, el principal motivo por el cual los adultos jóvenes comían a des horas, se daba por su carga laboral, ante lo cual, se escogió este lugar que conecta a Santiago Centro y Providencia, comunas en las cuales trabajan la mayor proporción de nuestros clientes.



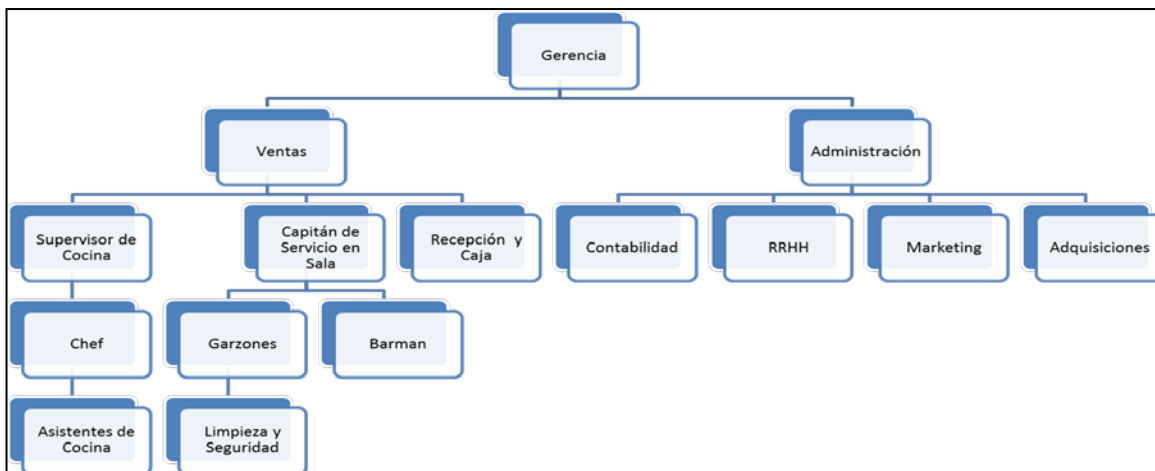
Fuente elaboración propia, en base a google maps.

## II. Gestión de personas

### 2.1. Estructura organizacional

Consideramos que es necesario un gerente/administrador que cumpla el rol de líder transformacional. Queremos que cumpla este rol, ya que no obstante todo lo revisado referente al producto que queremos ofrecer, es relevante el proceso de atención y el manejo de recursos humanos que estamos buscando. Luego tenemos dos grandes departamentos, Ventas, que tiene relación con todos aquellos que generan los productos y servicios que se ofrecen al público, es decir, que tienen directa o indirecta relación con la venta. Y

administración, para una buena coordinación y coherencia con la cadena de valor.



Fuente: Elaboración Propia.

El detalle de esta estructura se encuentra disponible en anexo 9.1., que forma parte de este informe, así como las remuneraciones que percibirán se encuentra en Anexo 9.2.

## 2.2. Incentivos y compensaciones

Nuestras dos fortalezas estas construidas en base a productos y servicio siempre disponibles y a un proceso de atención que permita generarnos segundas compras. Ambas requieren de que el recurso humano este comprometido con la empresa. El vínculo buscamos establecerlo mediando liderazgos transformacionales, y más aún, mediante planes de incentivos y compensaciones, que rompan con la norma de la industria.

Respecto a los incentivos, tenemos una organización jerarquizada, la que presenta distintos niveles de funciones y responsabilidades. Esto es así dado que generaremos planes de carrera. Queremos que asistentes sean chefs para que puedan optar a ser chefs de las zonas y con el tiempo, transformarse en supervisor. Lo mismo para la gente en sala.

Se debe generar con nuestros colaboradores, y sobre todo, minimizar tendiendo a cero, la rotación del personal. Para esto, vamos a incluir en el contrato de trabajo, que el 10% de las utilidades netas anuales, se repartirán en partes iguales, entre todos los colaboradores, sin importar el cargo. Con esto, pretendemos que todos quieran enfocarse en brindar un producto y servicio de excelencia.

Tanto al supervisor de cocina, como al capitán de servicio, tendrán modelos de incentivos para lograr altos desempeños de sus equipos. Tendrán metas de producción y KPI's de servicio. Estos estarán dados de la siguiente manera:

KPI's Bohemia:

- a) Cobertura de Inventario (Cocina): Dependiendo de la sala, máximo de días de cobertura: 2.-
- b) Gastos (Cocina y Sala): Mermas por preparación 5%.- Respecto a robos, obtendremos un seguro de cobertura.
- c) Clima Laboral (Cocina y Sala): Rotación de Personal <10%.
- d) Servicio (Sala): Mensualmente, debe volver como mínimo un 20% de los clientes.

### **2.3. Equipo gestor**

El equipo gestor estará compuesto de dos socios inversores con las siguientes competencias: José Berardi, quien se ha desempeñado en distintas compañías en el área de Marketing y Comercial y Christian Silva con años de experiencia en Finanzas, la conjugación de las habilidades de los socios llevarán adelante el proyecto del Restaurante. Ambos socios tiene una nula experiencia en el rubro, ante lo cual, esta falencia será suplida por la contratación de un Gerente Administrador que viene del rubro, con experiencia en el mismo cargo en distintos restaurantes.



### III. Plan de implementación

#### 3.1. Carta Gantt para la implementación y desarrollo del negocio

Hitos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Levantamiento recursos financieros	x											
Cierre Contrato Arriendo 3 años renovable por los arrendatarios. Sujeto a reajuste IPC anual.	x											
Autorizaciones Legales para operar	x											
Compra de Maquinarias necesarias		x										
Contratación Plana Administrativa		x										
Definición Carta Ventas (Menú Internacional)		x										
Limpieza y reparación de mobiliario de Sala de Ventas			x									
Compra de Vajilla, Loza y Mantelería			x									
Definición Layout Operativo (Zonas en Cocina y espacios de Venta)			x									
Negociación Proveedores			x									
Definición Precios por Productos			x									
Reclutamiento Personal Ventas			x									
Desarrollo Sitio Web			x									
Asignación Turnos de Trabajo			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contratación Servicios Medios de Pago (Transbank)			x									
Apertura				x								
Campaña Publicitaria				x	x	x						
Campaña RRSS				x	x	x	x	x	x	x	x	x
Campaña Fidelización					x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración Propia.

Hemos identificado estos 19 puntos como los hitos críticos, para que tanto la apertura, como el normal funcionamiento de nuestro negocio, se puedan implementar sin problemas.

### IV. Plan Financiero

#### 4.1. Financiamiento

Nuestro proyecto está compuesto con financiamiento propio, por parte de sus socios y con capital levantado del sistema financiero. La estructura de este se compone de \$ 50 MM enterado por los socios en partes iguales y un crédito a dos años plazo por un monto de \$ 100 MM a una tasa de 1,3% mensual. En anexo 9.3., se encuentra la respectiva simulación. Para el periodo 3 se considera una nueva inversión de \$ 20 MM para realizar las mantenciones y reposición en utensilios necesarios para el funcionamiento del Restaurante.

## 4.2. Estimación de ingresos y supuestos

La estimación de ingresos se encuentra dada por la cantidad de personas que visiten nuestro restaurante, para ello se visitó a distintos oferentes de la industria. En estas visitas, y según lo conversado con los respectivos administradores, la tasa de ocupación en el primer año tiende a ser de 50%, en nuestro caso, eso implicaría un promedio de 120 clientes diarios. Nuestro estudio consideró tres escenarios:

Escenario	Tasa de Ocupación	Promedio de Clientes	Consumo Promedio
Conservador	50%	120	\$ 15.000
Optimista	75%	180	\$ 15.000
Pesimista	29%	70	\$ 15.000

Fuente elaboración propia

La Banda por la cual se realizan las proyecciones de ocupación, estima un 50% hacia arriba y un 40% hacia abajo, margen de error considerado óptimo para este tipo de industrias.

En el escenario conservador, los ingresos serían los siguientes:

Ingresos Proyectados escenario Conservador					
Año	1	2	3	4	5
Ingresos	648.000.000	712.800.000	784.080.000	862.488.000	948.736.800

Fuente elaboración propia

La tasa de crecimiento estimada de los ingresos, corresponde a un 10% anual, dicha tasa se obtiene de estudio señalado en punto 3.4., de este trabajo, el cual señala que la tasa promedio de crecimiento es de 9,7% en la industria, pero acá se incluyen actores que llevan años en el mercado y que su crecimiento se limita a su capacidad instalada, para los nuevos competidores, se estima que su tasa de crecimiento es mayor al promedio, con tasas de dos dígitos.

## 4.3. Flujo de Caja

La construcción de nuestro Flujo de Caja, está dado por un método tradicional y directamente relacionado con la capacidad de generación de fondos de nuestra empresa y construido sobre la base del Balance de la compañía (Anexo 9.4.)

Por lo anterior, el Flujo de Caja, considerará también todos los costos y gastos asociados al proyecto (Anexo 9.5.), para así poder obtener un Flujo Neto y con ello calcular los criterios de decisión como VAN, TIR, Pay-Back y ROI.

<b>Flujo de Caja del Negocio en CLP (Conservador)</b>						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		648.000.000	712.800.000	784.080.000	862.488.000	948.736.800
Costos Productos		- 324.000.000	- 356.400.000	- 392.040.000	- 431.244.000	- 474.368.400
Costo Arriendo		- 18.000.000	- 18.540.000	- 19.096.200	- 19.669.086	- 20.259.159
Costos Personal		- 199.200.000	- 205.176.000	- 211.331.280	- 217.671.218	- 224.201.355
Servicios Básico		- 14.400.000	- 14.832.000	- 15.276.960	- 15.735.269	- 16.207.327
Gastos Publicitarios		- 13.920.000	- 3.522.600	- 3.628.278	- 3.737.126	- 3.849.240
<b>EBITDA</b>		<b>78.480.000</b>	<b>114.329.400</b>	<b>142.707.282</b>	<b>174.431.300</b>	<b>209.851.319</b>
Depreciación		- 24.700.000	- 24.700.000	- 24.700.000	- 24.700.000	- 24.700.000
Interés crédito		- 12.393.772	- 4.659.514			
<b>EBIT</b>		<b>41.386.228</b>	<b>84.969.886</b>	<b>118.007.282</b>	<b>149.731.300</b>	<b>185.151.319</b>
Impuesto a la Renta		8.277.246	16.993.977	23.601.456	29.946.260	37.030.264
<b>UDI</b>		<b>33.108.983</b>	<b>67.975.909</b>	<b>94.405.826</b>	<b>119.785.040</b>	<b>148.121.056</b>
Depreciación		24.700.000	24.700.000	24.700.000	24.700.000	24.700.000
Inversión	- 140.500.000			- 20.000.000		
Capital de Trabajo	- 9.500.000	- 15.000.000	- 63.500.000	- 41.500.000	- 35.000.000	- 41.500.000
Recup. Cap. De Trab.		9.500.000	15.000.000	63.500.000	41.500.000	76.500.000
Amortización Crédito		- 46.132.871	- 53.867.129			
Valor Residual						150.000.000
Utilidades a personal				- 12.110.583	- 15.098.504	- 35.782.106
<b>Flujo Neto</b>	<b>- 150.000.000</b>	<b>6.176.112</b>	<b>- 9.691.220</b>	<b>108.995.243</b>	<b>135.886.536</b>	<b>322.038.950</b>
VAN	136.410.790					
TIR	36,34%					
Pay-Back	3 años 6 meses					
ROI	1026,81%					
Tasa de Descuento	15,05%					

Fuente elaboración propia

El flujo de caja conservador, evaluado en 5 años, entrega claras señales de la viabilidad de este, ante lo cual, se recomienda realizar este proyecto. Dicha decisión se fundamenta más adelante.

#### 4.4. Evaluación financiera

##### 4.4.1. Tasa de Descuento

La tasa de descuento utilizada, fue construida como WACC, según detalle:

➤ Costo de la Deuda

Kd	1,30%	Mensual
	15,60%	Anual
	67%	Porcentaje Plan Financiero
<b>Kd = tasa anual * Porcentaje Plan Financiero</b>		

Fuente elaboración propia

El costo de la deuda está compuesto por una tasa de interés mensual de 1,3%, según lo confirma la simulación bancaria.

➤ Costo Patrimonial

Ke	8,00%	Risk Premiun
	4,90%	Free Rate (BCP-5)
	0,99	Beta
	3,00%	Premio por iliquidez
	33%	Porcentaje Plan Financiero
<b>Ke = ((Risk Premiun * Beta) + Free Rate ) * Porcentaje Plan Financiero</b>		

Fuente elaboración propia

Para obtener el costo patrimonial, se obtiene con el premio por riesgo, que actualmente se encuentra en 8%<sup>1</sup>, la tasa libre de riesgo que es representada por el BCP-5<sup>2</sup> y un beta que se construyó para esta industria. Se adiciona un premio por iliquidez, al ser conservador con el estudio, se consideró una prima de 3%. Esta nueva tasa se multiplica por el porcentaje que representa el patrimonio en el Plan Financiero.

➤ Beta de la industria

Beta Consumo	Beta Retail
0,89	1,09
<b>Promedio de beta 0,99</b>	

Fuente elaboración propia

Dado que no existe un beta que represente la industria, se construyó un beta, con la información disponible de las industrias de Consumo y Retail, resultando un beta que representaría a nuestra industria.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Fuente Banchile Corredores de Bolsa S.A.

<sup>2</sup> Fuente Banco central de Chile

<sup>3</sup> Fuente Bolsa de Comercio de Santiago

## ➤ Tasa WACC

Estructura Financiera		Tipo de Tasa	Porcentaje	Porcentaje Estructura Financiera	Tasa promedio ponderado
Recursos Propios	50.000.000	Tasa Ke	15,82%	33,00%	5,22%
Financiamiento	100.000.000	Tasa Kd	14,67%	67,00%	9,83%
<b>WACC = 15,05%</b>					

Fuente elaboración propia

Finalmente el WACC se obtiene con la suma de las tasas ponderadas que se obtuvieron para el Costo Patrimonial (Ke) y el Costo de la Deuda (Kd).

### 4.4.2. Criterios de Decisión

Los criterios de decisión utilizados fueron VAN, TIR y Pay-Back, en nuestro proyecto, el Valor Actual neto (VAN) nos entrega un valor de \$136.410.790, siendo este número, mayor que cero, ante lo cual, bajo este criterio, el proyecto debiese llevarse a cabo, se debiesen ejecutar aquellos proyectos con VAN mayor que cero, según indica la teoría al respecto.

También se utilizó la Tasa Interna de Retorno (TIR), que nos informa que la tasa máxima de descuento que soporta el proyecto es de 36,34%, bajo esta mirada, también se debiese implementar el proyecto, dado que nuestra tasa de descuento utilizada es de 15,05%.

El Pay-Back, nos indica en cuanto tiempo se recupera la inversión realizada en el proyecto, entregando un resultado de 3 años y 6 meses para la recuperación de la inversión inicial. Si se considera que el periodo de evaluación es de cinco años, el criterio de decisión Pay-Back, confirma la realización de este proyecto.

Por su parte, la rentabilidad del inversionista, medida por el ROI, nos indica una rentabilidad de 1.026% durante los 5 años de evaluación, lo que implica, que si anualizamos en forma simple este ratio, rentaría más de un 200% anual a los inversionistas.

### 4.4.3. Análisis de Sensibilidad

Como se demostró en el punto 9.2., se realizaron tres escenarios, donde la variable clientes fue la sometida a test de estrés, los escenarios posibles fueron Optimista, Conservador y Pesimista, los resultados obtenidos, a continuación:

Criterio	Optimista (180 clientes diarios)	Conservador (120 clientes diarios)	Pesimista (70 clientes diarios)
VAN	540.161.867	136.410.790	-246.866.717
TIR	103,32%	36,34%	-20,28%
Tasa de Descuento	15,05%	15,05%	15,05%
Pay-Back	1 año	3 años 6 meses	5 años

Fuente elaboración propia

Bajo este análisis, el proyecto soporta un escenario optimista y conservador, no así en el caso pesimista, donde el proyecto se torna inviable. El detalle de esto se encuentra en Anexo 9.6. Adicionalmente, nuestra economía de escala, comienza a ser efectiva con 91 clientes diarios.

#### 4.4.4. Comparación con el Mercado

Las proyecciones que se han realizado en el estudio, se compararon con la industria, para ello se recurrió a una base de datos internacional, llamada Osiris, de esta se seleccionó a empresas que cotizan en bolsa a nivel mundial, que fuesen, según clasificación SIC con código 58 (Eating and Drinking Places), se obtuvo un total de 281 empresas comparables, los resultados son:

EBITDA en porcentaje sobre las ventas	Último año disp.	Año - 1	Año - 2	Promedio
Muestra de 281 Empresas a nivel mundial	9,94%	10,12%	9,58%	9,88%

Fuente base de datos Osiris Bureau Van Dijk

Nuestros comparables obtienen un margen EBITDA sobre las ventas que promedian 9,88%, nuestro proyecto presenta los siguientes datos:

EBITDA en porcentaje sobre las ventas	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	promedio
Optimista	24,74%	27,36%	28,80%	30,15%	31,41%	28,49%
Conservador	12,11%	16,04%	18,20%	20,22%	22,12%	17,74%
Pesimista	-14,95%	-8,22%	-4,51%	-1,04%	2,20%	-5,30%

Fuente elaboración propia

El promedio de margen EBITDA sobre las ventas que se obtiene en el estudio, tanto para el escenario optimista como conservador, sería superior a sus comparables a nivel internacional, a diferencia del pesimista, el cual quedaría bajo el promedio de comparables. El detalle de estos comparables se encuentra en Anexo 9.7.

Para poder realizar una bajada de datos, de la muestra anterior, se consideró a oferentes que estuviesen con representación en Chile, como la información financiera de dichas compañías en nuestro país es privada, se utilizó la información consolidada.

EBITDA en porcentaje sobre las ventas	Último año disp.	Año - 1	Año - 2	Promedio
Muestra de empresas con representación en Chile	17,95%	17,05%	11,81%	15,60%

Fuente base de datos Osiris Bureau Van Dijk

Con esta nueva comparación, únicamente en el escenario conservador, el proyecto estaría por sobre la muestra.

## V. RSE y Sustentabilidad

### 5.1. Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial y su Sustentabilidad

Gestionar un Restaurante hoy debe manejar otras variables de acuerdo a los Stakeholders ya mencionados en este trabajo, es por esto que definimos trabajar una estrategia de RSE que nos permita ser sustentables. Basaremos nuestra estrategia en desarrollar actividades transversales en el proceso de gestión sostenible de nuestro negocio, con el fin de minimizar los impactos sociales, económicos y ambientales que genera nuestra operación. Estas actividades serán cuatro:

- a) Capacitaciones y planes de desarrollo a nuestro RRHH. Este punto apunta a minimizar la tasa de rotación y a involucrar a nuestros colaboradores con todo lo que involucra el negocio.
- b) Creación de alianzas con proveedores. Este punto es importante, dado que el control de inventarios y los tiempos de coordinación, así como los precios son relevantes para tener buenos resultados. Al trabajar con proveedores estables, que conozcan nuestras operaciones así como nosotros conocer su forma de operar generará un cimiento sustentable a largo plazo.
- c) Actividades de responsabilidad ambiental. Procederemos al buen manejo de los desechos reciclables, divididos en papeles, plásticos y vidrios. Estos serán depositados en la red de reciclaje que Providencia posee.

- d) Manejo de comunicaciones con juntas de vecinos y municipalidad, con el fin de medir el impacto en la comunidad. Es relevante para nuestro negocio que tanto autoridad como vecinos estén conformes con nuestra forma de operar y manejo de situaciones.

## **5.2. Valores éticos del negocio**

Nuestros valores éticos se basan en que no exista discriminación alguna en el trabajo, esto en sentido hacia nuestros colaboradores y hacia nuestros clientes.

Se entiende por discriminación “el acto incorrecto de distinguir de manera ilícita entre las personas con base en el prejuicio o en alguna otra actitud ofensiva o moralmente reprobable y no a través de mérito individual”<sup>4</sup>, es decir, trataremos a todos por igual.

Esto no solamente incluye el buen trato, mirando desde el punto de vista de los colaboradores, velaremos por el pago de remuneraciones justas, sus respectivas leyes sociales (imposiciones legales), cumplimiento de sus horarios de trabajo, entre otros temas que siempre ayuden a comprometer a nuestros colaboradores con nuestro negocio.

## **VI. Riesgos críticos**

### **6.1. Riesgos internos**

En un restaurante, los principales riesgos internos que existen, pasa por la higiene, manipulación de alimentos y cadena de frío.

Estimamos que estos riesgos son críticos, debido a que puede afectar la salud de nuestros clientes y al verse afectado, impactaría fuertemente en nuestra reputación, marca y por ende, la demanda de nuestros productos.

### **6.2. Riesgos externos**

Los riesgos externos que hemos detectado, principalmente serían:

- Económicos: cada vez se han acortado más los ciclos económicos y también afectan a gran parte del mundo, esto implica, que nuestro negocio, el cual se encuentra calificado en el rubro de entretenimientos, puede tener una menor demanda, ante el peligro de disminución de los ingresos en la población o destrucción de puestos de trabajo, los

---

<sup>4</sup> Ética en los Negocios, autor Manuel G. Velásquez.



comensales privilegiaran utilizar sus recursos monetarios en productos y servicios de primera necesidad.

- Ubicación geográfica: dado que nuestro restaurant, cuenta con solo una sucursal, estamos expuestos a variables no controladas, como por ejemplo un cambio en el plan regulador, la no renovación de patentes o por el contrario un aumento de la delincuencia en el sector, lo cual traería como consecuencia una baja de visitas y el cierre de algunos competidores, con el riesgo de dejar de ser un reconocido polo gastronómico.

### **6.3. Plan de mitigación**

El plan de mitigación que tenemos contemplado, se divide para cada uno de los riesgos:

- Riesgos internos: tener controles estandarizados y realizados en forma periódica, también se debe contar con todos los elementos que sean necesarios para evitar este tipo de problemas, tales como: materiales de aseo e higiene, lugar físico apto para la conservación de alimentos.
- Riesgos externos: por el lado económico, no podemos hacer mucho, dado que no es controlable por nosotros, pero sí debemos saber construir espaldas financieras que nos ayuden a sortear estas crisis y poder generar los planes correspondientes, con ofertas, que incentiven la visita de nuestros clientes. En el sector geográfico, trabajaremos para que nuestro barrio continúe siendo un grato y seguro lugar de Santiago, para ello seremos parte activa de las asociaciones que actualmente existes y que le ayudan a dar vida al barrio, en el eventual caso que exista un motivo de fuerza mayor (regulatorio) que nos obligue a cerrar nuestras puertas, debemos anticiparnos a una situación así para poder continuar con nuestro servicio en un nuevo polo gastronómico.

## VII. Conclusiones

Nuestra intención nace a partir de ofrecer un producto y servicio para todos aquellos que tienen horarios laborales complicados, y que buscan una carta totalmente disponible cuando la necesiten en un restaurant que este cerca. Estas personas son gente que trabaja y que no encuentra habitualmente lugares agradables para comer más que comida rápida. A partir de este concepto, desarrollamos el servicio “Non Stop” o Cocina continuada, que significa que tanto la cocina, así como el servicio, siempre, mientras se encuentre abierto, tendrá toda su carta a disposición de sus clientes. Además, buscamos ubicarnos en un sector central para fácil y rápido acceso.

Para introducirnos al mercado, el resultado de nuestro análisis de la industria nos mostró lo siguiente:

- Al realizar el análisis FODA, encontramos que existen tres importantes barreras de entrada:
  - a) Inversión.
  - b) Ubicación.
  - c) Economías de Escala.

No obstante estas barreras, tenemos interesantes crecimientos naturales del negocio, así como un gasto promedio del chileno en aumento año a año. Toda vez que encontramos una excelente ubicación intermedia entre dos polos laborales importantes de Santiago. Por lo tanto, tenemos certeza de que tenemos buenas expectativas de generar un negocio atractivo.

Respecto a las claves detectadas, tenemos un segmento de clientes claro, que son adultos jóvenes profesionales que trabajen en el centro de Santiago o Providencia. Es fácil llegar a ellos mediante acciones tácticas de marketing.

Identificamos que debemos realizar alianzas con nuestros proveedores para sustentar en el tiempo nuestro negocio.

Buscamos captar una demanda latente dentro del Grupo Objetivo, mediante planes comunicacionales intensos durante los tres primeros meses de apertura. Luego de dicho

período, estableceremos comunicación con nuestros clientes, con el fin de fidelizarlos en el tiempo. Estamos convencidos que el éxito de nuestro negocio para por el “dato” que se transmitirá boca a boca y a través de las redes sociales, en las cuales estaremos presentes activamente. Bohemia será el insight sencillo que busca posicionarse.

Contaremos con un personal calificado dividido en dos grandes áreas, administración y ventas. Será administrado por los socios gestores de este plan de negocios que aportarán en conocimiento comercial & marketing y finanzas y además contarán con un gerente administrador con experiencia en restaurantes.

Financieramente, planteamos tres escenarios, nuestro escenario Conservador nos entrega un VAN positivo de \$136.410.790, con una tasa de descuento aplicada de 15,05%. La TIR nos menciona la tasa máxima que soporta el negocio que es de un 36,34% y un ROI de 1.026% para el final del periodo, por lo cual nuestro proyecto debe llevarse a cabo, el retorno de la inversión llega en el tercer año y seis meses de ejercicio.

Los productos están constituidos en una carta internacional, dado que nuestro estudio determino que nuestros clientes tienen preferencias sobre este tipo de restaurantes. Los precios están dentro del rango adecuado de la industria, con valores promedio, con la intención de descremar clientes por precio comparado con los oferentes de servicios de cocina continuada.

La sociedad de los dueños será de responsabilidad limitada comercial, que presenta menos riesgos y es de menor costo comparada con una sociedad anónima.

## **VIII. Bibliografía**

### **8.1. Literatura**

“Métodos de Valoración de Empresas”, Pablo Fernández.

“Preparación y Evaluación de Proyectos”, Nassir Sapag Chain & Reinaldo Sapag Chain.

“Generación de Modelos de Negocio”, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

“Finanzas Corporativas”, Carlos Maqueira.

“Dirección de Marketing”, Kotler & Keller.

“Gestión de Recursos Humanos”, Gómez-Mejía, Balkin & Cardy.

“Fixed Income Securities”, Tuckman & Serrat.

“Administración Estratégica y Política de Negocios”, Wheelen, Hunger & Oliva.

“Comportamiento Organizacional”, Robbins & Judge.

“Ética en los Negocios”, Manuel Velásquez.

“Sistemas de Control de Gestión”, Anthony & Govindarajan.

### **8.2. Sitios Web**

[www.estrategia.lc](http://www.estrategia.lc)

[www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

[www.latercera.com](http://www.latercera.com)

[www.pnud.cl](http://www.pnud.cl)

[www.cooperativa.cl](http://www.cooperativa.cl)

[www.economicos.cl](http://www.economicos.cl)

[www.banchileinversiones.cl](http://www.banchileinversiones.cl)

[www.bolsadesantiago.com](http://www.bolsadesantiago.com)

[www.barrioitalia.cl](http://www.barrioitalia.cl)

[www.restorando.cl](http://www.restorando.cl)

[www.achiga.cl](http://www.achiga.cl)

[www.tripadvisor.cl](http://www.tripadvisor.cl)

[www.google.cl](http://www.google.cl)

[www.osiris.bvdinfo.com](http://www.osiris.bvdinfo.com)

[www.siss.cl](http://www.siss.cl)

[www.minsal.cl](http://www.minsal.cl)

## **IX. Anexos**

### **9.1. Dotación y sus características**

Dada la estructura organizacional, nuestro Restaurant tiene capacidad para 60 personas. Por lo que nuestra dotación está dada de la siguiente forma:

#### ➤ Ventas

Supervisor de Cocina: Dos personas, de profesión Chef Internacional. Responsable de la correcta ejecución de los productos solicitados desde la sala, control de inventarios, control de higiene, liderazgo del recurso humano y coordinación con adquisiciones. Es el maestro del restaurant.

Chef: Seis personas, todos de profesión Chef, con un sueldo por debajo del Supervisor. Son dos chef por zonas de la cocina. Las zonas son: Caliente, Parrilla y la zona de Frío y Postres. Dos personas está dado por los turnos que deben realizar, la realidad es que solo se requiere una persona por turno. Son responsables de la preparación específica de las solicitudes que ingresan a su zona.

Asistentes de Cocina: Seis personas. Tres personas por turno. Van rotando de a acuerdo a las necesidades por zona. Preparan, limpian, abastecen, reponen y mantienen todas las acciones, procesos y ejecuciones que se desarrollan en la cocina.

Capitán de Servicio: Dos personas. Vela por el correcto proceso de atención. Coordina todos los aspectos de la sala, atención, correcta coordinación de las comandas que ingresan solicitando productos a la cocina. Tiempos de atención, procesos de reserva efectivos y administración de los recursos humanos. Debe tener un fuerte liderazgo y una importante empatía.

Garzones: Ocho personas. Son los responsables de gran parte del proceso de atención. Esta dotación es fundamental que sea estable, ya que son quienes acogen y fidelizan a los clientes por servicio.

Barman: Dos personas. Parte importante del negocio. Buena parte de los ingresos se generan en la barra, por lo que debe ser proactivo, con control de medidas a servir, eficiente en la cantidad de botellas a administrar por turno y ágil en mantener servidas todas las comandas.

Seguridad y Aseo: Dos personas. Limpian la sala y están para velar por un ambiente seguro. De características de empleado junior.

Recepción y Caja: Dos personas. Responsables de reservas, control y pago de los consumos.

➤ Administración

Contabilidad: Una persona, prestará servicios externos y será la responsable de llevar los libros al día, pagar impuestos al SII, orden contable y control de gastos.

Recursos Humanos: Una persona. Pago de nóminas, selección de personal, desarrollo del personal, evaluación y clima.

Marketing: Una persona. Coordina comunicaciones, diseño de elementos, creación, en conjunto al supervisor de cocina, de los productos a ofrecer en carta. Realiza campañas masivas y coordina redes sociales.

Adquisiciones: Una persona. Contacta, cotiza y compara a los diferentes proveedores de la cadena de valor. Vela por el control de precios y gastos, y sobre todo, un buen nivel de cobertura y rotación de inventarios. Es clave para que la promesa de Non Stop se cumpla, de él depende que todos los insumos estén siempre disponibles.

Gerencia: Un Gerente administrador, más la presencia de uno de los socios inversores, quienes turnaran funciones durante el día.

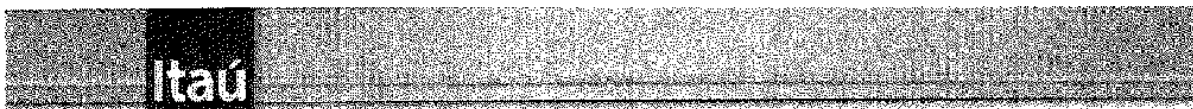
## 9.2. Remuneraciones

Planilla Remuneraciones Mensuales en CLP			
Cantidad	Cargo	Remuneración Unitaria	Remuneración Total
1	Gerente Administrador	1.500.000	1.500.000
1	Contador	300.000	300.000
1	RRHH	500.000	500.000
1	MKT	500.000	500.000
1	Adquisiciones	500.000	500.000
2	Chef Internacional	1.200.000	2.400.000
6	Chef	600.000	3.600.000
6	Asistente Cocina	350.000	2.100.000
2	Capitán Servicio	500.000	1.000.000
8	Garzones	300.000	2.400.000
2	Barman	300.000	600.000
2	Seguridad y aseo	300.000	600.000
2	Recepción y caja	300.000	600.000
<b>Total general</b>			<b>16.600.000</b>

Fuente elaboración propia



### 9.3. Simulación Crédito



#### Resultados Simulación De Crédito en Cuotas

Fecha de Emisión: 07/01/2014 17:19

<b>Cliente:</b> BOHEMIA RESTAURANTE	<b>RUT:</b> 1-9
-------------------------------------	-----------------

Datos del Crédito			
<b>Moneda:</b>	Pesos	<b>Periodicidad:</b>	Mensual
<b>Monto Crédito Líquido:</b>	100.000.000	<b>Meses de Pago Eximido :</b>	
<b>Número de Cuotas:</b>	24	<b>Período de Gracia:</b>	30 Días

Resultado Simulación de Créditos en Cuotas			
<b>Tipo de Tasa:</b>	Fija	<b>Monto del Crédito:</b>	100.000.000
<b>Tasa Mensual:</b>	1,3%	<b>Impuesto:</b>	
<b>Tasa de interés Anual:</b>	15,6%	<b>Notario:</b>	
<b>Fecha de emisión de Simulación:</b>	07/01/2014	<b>Seguro Complementario:</b>	0
<b>Fecha Primer Vencimiento:</b>	06/02/2014	<b>Monto Solicitado:</b>	
<b>Valor Cuota:</b>	4.877.220	<b>Monto de Seguro de Desgravamen:</b>	0
<b>CAE:</b>	15,6%	<b>Costo Total del Crédito:</b>	100.000.000

- Esta simulación es meramente referencial y se limita a su fecha de emisión. El otorgamiento del crédito por parte del Banco queda sujeto a evaluación de riesgo de crédito y verificación de antecedentes comerciales del solicitante.
- Cuotas mensuales fijas en pesos, incluye impuesto al crédito, gastos de notario y todos los gastos o cargos por productos o servicios voluntariamente contratados, si los hubiere.
- Para obtener el crédito de consumo no es necesario tomar seguros ni contratar otros servicios.
- CAE: Indicador porcentual que revela el costo de un Crédito en un período anual, cualquiera sea el plazo pactado para su pago. El CAE de esta simulación considera: capital, tasa de interés, plazo del crédito y todos los gastos o cargos por productos o servicios voluntariamente contratados, si los hubiere.
- Para solicitar una cotización formal, con vigencia de 7 días hábiles, podrá acudir a cualquiera de nuestras sucursales acompañando los antecedentes necesarios para la realización de una evaluación crediticia conforme lo establece la normativa vigente.
- Para mayor información de las condiciones objetivas del acceso al crédito consulte [Itau.cl](http://Itau.cl)

Fuente Banco Itaú, oficina Miraflores

## 9.4. Balance

Activo Circulante	Inicial	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Caja	1.000.000	500.000	500.000	1.000.000	2.000.000	1.000.000
Banco Itaú	1.000.000	500.000		500.000	3.000.000	-
Anticipo proveedores	3.000.000	6.000.000	5.000.000	10.000.000	12.000.000	15.000.000
Deudores varios	-	1.000.000	1.000.000	3.000.000	5.000.000	1.000.000
Materias primas	21.500.000	18.000.000	20.000.000	15.000.000	16.000.000	13.000.000
Impuesto por recuperar	1.000.000	1.000.000	1.000.000	2.000.000	3.000.000	500.000
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>27.500.000</b>	<b>27.000.000</b>	<b>27.500.000</b>	<b>31.500.000</b>	<b>41.000.000</b>	<b>30.500.000</b>
Activo Fijo						
Útiles	13.500.000	12.000.000	9.500.000	9.000.000	8.500.000	7.000.000
Maquinarias	90.000.000	72.000.000	54.000.000	36.000.000	18.000.000	1
Mobiliario	33.500.000	26.800.000	20.100.000	13.400.000	6.700.000	1
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>137.000.000</b>	<b>110.800.000</b>	<b>83.600.000</b>	<b>58.400.000</b>	<b>33.200.000</b>	<b>7.000.002</b>
Otros Activos						
Derecho de Marca	100.000.000	110.000.000	110.000.000	110.000.000	110.000.000	110.000.000
Préstamo	50.000.000					
<b>Total Otros Activo</b>	<b>150.000.000</b>	<b>110.000.000</b>	<b>110.000.000</b>	<b>110.000.000</b>	<b>110.000.000</b>	<b>110.000.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>314.500.000</b>	<b>247.800.000</b>	<b>221.100.000</b>	<b>199.900.000</b>	<b>184.200.000</b>	<b>147.500.002</b>
Pasivo Circulante						
Proveedores	15.500.000	20.000.000	49.000.000	40.000.000	43.000.000	44.000.000
Cuentas por pagar	15.000.000	15.000.000	33.000.000	25.000.000	26.000.000	19.000.000
Provisiones		500.000	1.000.000	2.000.000	3.000.000	1.000.000
Impuesto por pagar	6.500.000	6.500.000	8.000.000	6.000.000	4.000.000	8.000.000
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>37.000.000</b>	<b>42.000.000</b>	<b>91.000.000</b>	<b>73.000.000</b>	<b>76.000.000</b>	<b>72.000.000</b>
Pasivo Largo Plazo						
Crédito Banco	104.000.000	55.500.000				
<b>Total pasivo Largo Plazo</b>	<b>104.000.000</b>	<b>55.500.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Patrimonio						
Capital Social	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Rev. Capital		1.500.000	6.000.000	9.000.000	10.000.000	10.000.000
Utilidades Retenidas		5.765.359		126.995.243	154.386.536	345.538.950
Retiro Utilidades		-5.765.359		-108.495.243	-130.886.536	-330.038.948
Depreciación	123.500.000	98.800.000	74.100.000	49.400.000	24.700.000	-
<b>Total Patrimonio</b>	<b>173.500.000</b>	<b>150.300.000</b>	<b>130.100.000</b>	<b>126.900.000</b>	<b>108.200.000</b>	<b>75.500.002</b>
<b>Total Pasivos más Patrimonio</b>	<b>314.500.000</b>	<b>247.800.000</b>	<b>221.100.000</b>	<b>199.900.000</b>	<b>184.200.000</b>	<b>147.500.002</b>
Capital de Trabajo	- 9.500.000	- 15.000.000	- 63.500.000	- 41.500.000	- 35.000.000	- 41.500.000

Fuente elaboración propia

## 9.5. Gastos

Detalle de Gastos en CLP	
Compra de maquinaria	80.000.000
Reparación mobiliario	8.500.000
Compra de mobiliario	20.000.000
Compra de mantelería	2.000.000
Compra de vajilla	3.000.000
Reparaciones local	27.000.000
<b>Total Gastos</b>	<b>140.500.000</b>

Fuente elaboración propia

## 9.6. Análisis de Sensibilidad

Flujo de Caja del Negocio en CLP (Optimista)						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		972.000.000	1.069.200.000	1.176.120.000	1.293.732.000	1.423.105.200
Costos Productos		-	-	-	-	-
Costo Arriendo		486.000.000	534.600.000	588.060.000	646.866.000	711.552.600
Costos Personal		- 18.000.000	- 18.540.000	- 19.096.200	- 19.669.086	- 20.259.159
Servicios Básico		-	-	-	-	-
Gastos Publicitarios		199.200.000	205.176.000	211.331.280	217.671.218	224.201.355
<b>EBITDA</b>		<b>240.480.000</b>	<b>292.529.400</b>	<b>338.727.282</b>	<b>390.053.300</b>	<b>447.035.519</b>
Depreciación		- 24.700.000	- 24.700.000	- 24.700.000	- 24.700.000	- 24.700.000
Interés crédito		- 12.393.772	- 4.659.514			
<b>EBIT</b>		<b>203.386.228</b>	<b>263.169.886</b>	<b>314.027.282</b>	<b>365.353.300</b>	<b>422.335.519</b>
Impuesto a la Renta		40.677.246	52.633.977	62.805.456	73.070.660	84.467.104
<b>UDI</b>		<b>162.708.983</b>	<b>210.535.909</b>	<b>251.221.826</b>	<b>292.282.640</b>	<b>337.868.416</b>
Depreciación		24.700.000	24.700.000	24.700.000	24.700.000	24.700.000
Inversión	- 140.500.000			- 20.000.000		
Capital de Trabajo	- 9.500.000	- 15.000.000	- 63.500.000	- 41.500.000	- 35.000.000	- 41.500.000
Recup. Cap. De Trab.		9.500.000	15.000.000	63.500.000	41.500.000	76.500.000
Amortización crédito		- 46.132.871	- 53.867.129			
Valor Residual						150.000.000
Utilidades a personal		- 13.577.611	- 13.286.878	- 27.792.183	- 32.348.264	- 54.756.842
<b>Flujo Neto</b>	<b>- 150.000.000</b>	<b>122.198.500</b>	<b>119.581.902</b>	<b>250.129.643</b>	<b>291.134.376</b>	<b>492.811.574</b>
VAN	540.161.867					
TIR	103,32%					
Pay-Back	1 año					
ROI	2451,71%					
Tasa de Descuento	15,05%					

Fuente elaboración propia

Flujo de Caja del Negocio en CLP (Conservador)						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		648.000.000	712.800.000	784.080.000	862.488.000	948.736.800
Costos Productos		- 324.000.000	- 356.400.000	- 392.040.000	- 431.244.000	- 474.368.400
Costo Arriendo		- 18.000.000	- 18.540.000	- 19.096.200	- 19.669.086	- 20.259.159
Costos Personal		- 199.200.000	- 205.176.000	- 211.331.280	- 217.671.218	- 224.201.355
Servicios Básico		- 14.400.000	- 14.832.000	- 15.276.960	- 15.735.269	- 16.207.327
Gastos Publicitarios		- 13.920.000	- 3.522.600	- 3.628.278	- 3.737.126	- 3.849.240
<b>EBITDA</b>		<b>78.480.000</b>	<b>114.329.400</b>	<b>142.707.282</b>	<b>174.431.300</b>	<b>209.851.319</b>
Depreciación		- 24.700.000	- 24.700.000	- 24.700.000	- 24.700.000	- 24.700.000
Interés crédito		- 12.393.772	- 4.659.514			
<b>EBIT</b>		<b>41.386.228</b>	<b>84.969.886</b>	<b>118.007.282</b>	<b>149.731.300</b>	<b>185.151.319</b>
Impuesto a la Renta		8.277.246	16.993.977	23.601.456	29.946.260	37.030.264
<b>UDI</b>		<b>33.108.983</b>	<b>67.975.909</b>	<b>94.405.826</b>	<b>119.785.040</b>	<b>148.121.056</b>
Depreciación		24.700.000	24.700.000	24.700.000	24.700.000	24.700.000
Inversión	- 140.500.000			- 20.000.000		
Capital de Trabajo	- 9.500.000	- 15.000.000	- 63.500.000	- 41.500.000	- 35.000.000	- 41.500.000
Recup. Cap. De Trab.		9.500.000	15.000.000	63.500.000	41.500.000	76.500.000
Amortización Crédito		- 46.132.871	- 53.867.129			
Valor Residual						150.000.000
Utilidades a personal				- 12.110.583	- 15.098.504	- 35.782.106
<b>Flujo Neto</b>	<b>- 150.000.000</b>	<b>6.176.112</b>	<b>- 9.691.220</b>	<b>108.995.243</b>	<b>135.886.536</b>	<b>322.038.950</b>
VAN	136.410.790					
TIR	36,34%					
Pay-Back	3 años 6 meses					
ROI	1026,81%					
Tasa de Descuento	15,05%					

Fuente elaboración propia

<b>Flujo de Caja del Negocio en CLP (Pesimista)</b>						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		378.000.000	415.800.000	457.380.000	503.118.000	553.429.800
Costos Productos		- 189.000.000	- 207.900.000	- 228.690.000	- 251.559.000	- 276.714.900
Costo Arriendo		- 18.000.000	- 18.540.000	- 19.096.200	- 19.669.086	- 20.259.159
Costos Personal		- 199.200.000	- 205.176.000	- 211.331.280	- 217.671.218	- 224.201.355
Servicios Básico		- 14.400.000	- 14.832.000	- 15.276.960	- 15.735.269	- 16.207.327
Gastos Publicitarios		- 13.920.000	- 3.522.600	- 3.628.278	- 3.737.126	- 3.849.240
<b>EBITDA</b>		<b>- 56.520.000</b>	<b>- 34.170.600</b>	<b>- 20.642.718</b>	<b>- 5.253.700</b>	<b>12.197.819</b>
Depreciación		- 24.700.000	- 24.700.000	- 24.700.000	- 24.700.000	- 24.700.000
Interés crédito		- 12.393.772	- 4.659.514			
<b>EBIT</b>		<b>- 93.613.772</b>	<b>- 63.530.114</b>	<b>- 45.342.718</b>	<b>- 29.953.700</b>	<b>- 12.502.181</b>
Impuesto a la Renta		-	-	-	-	-
<b>UDI</b>		<b>- 93.613.772</b>	<b>- 63.530.114</b>	<b>- 45.342.718</b>	<b>- 29.953.700</b>	<b>- 12.502.181</b>
Depreciación		24.700.000	24.700.000	24.700.000	24.700.000	24.700.000
Inversión	- 140.500.000			- 20.000.000		
Capital de Trabajo	- 9.500.000	- 15.000.000	- 63.500.000	- 41.500.000	- 35.000.000	- 41.500.000
Recup. Cap. De Trab.		9.500.000	15.000.000	63.500.000	41.500.000	76.500.000
Amortización Crédito		- 46.132.871	- 53.867.129			
Valor Residual						150.000.000
Utilidades a personal					- 112.167	- 17.747.804
<b>Flujo Neto</b>	<b>- 150.000.000</b>	<b>- 120.546.643</b>	<b>- 141.197.243</b>	<b>- 18.642.718</b>	<b>1.134.133</b>	<b>179.450.016</b>
VAN	- 246.866.717					
TIR	-20,28%					
Pay-Back	5 años					
ROI	-299,60%					
Tasa de Descuento	15,05%					

Fuente elaboración propia

## 9.7. Base de datos de comparables

Product name	Osiris		
Actualización:	156		
Versión software	154.00		
Actualización datos	27/12/2013 (n° 2136)		
Username	c.silva		
Export date	06/01/2014		
		Resultado etapa	Resultado búsqueda
1. Empresas Cotizadas/No cotizadas: Empresa cotiza en bolsa		48,620	48,620
2. US SIC(Sólo códigos primarios): 58 - Eating and drinking places		477	289
3. EBITDA margin: Últ. año disponible, Last year -1, Last year -2, min=-100, max=100, para al menos uno de los periodos seleccionados		57,346	281

Búsqueda booleana : 1 Y 2 Y 3

TOTAL 281

Nombre empresa	EBITDA margin % Últ. Año disp.	EBITDA margin % Año - 1	EBITDA margin % Año - 2
1. Compass Group PLC	n.d.	6,95	8,16
2. Mcdonald's Corporation	36,18	36,15	35,78
3. Sodexo	5,90	7,33	6,88
4. Starbucks Corp	19,22	17,57	17,76
5. Aramark Holdings Corporation	7,58	8,23	8,13
6. Yum! Brands, Inc.	21,04	20,58	21,42
7. Autogrill S.P.A.	8,81	9,42	9,86
8. Darden Restaurants INC	12,16	13,61	14,16
9. Zensho Holdings Co., Ltd.	7,87	9,45	11,37
10. Bloomin' Brands, Inc.	8,94	10,12	9,33
11. Arcos Dorados Holdings Incorporated	8,66	8,83	8,79
12. Mcdonald's Holdings Company (Japan) Ltd	12,42	13,30	12,42
13. Gategroup Holding AG	4,81	7,04	6,78
14. Mitchells & Butlers PLC	n.d.	17,84	21,77
15. Brinker International INC	14,64	13,09	12,56
16. Chipotle Mexican Grill Inc.	19,77	18,75	19,43
17. Cracker Barrel Old Country Store, Inc.	10,12	9,96	9,66
18. Wendy's Company (The)	14,71	14,00	15,03
19. Panera Bread CO	17,93	16,47	16,45
20. Shidax Corporation	6,76	7,58	6,16
21. Burger King Worldwide, Inc.	28,46	22,49	-14,93
22. J D Wetherspoon PLC	11,37	12,69	13,68
23. Cheesecake Factory Incorporated	12,31	11,77	12,07
24. Yoshinoya Holdings Co., Ltd.	4,81	6,48	6,56
25. CJ Freshway Corporation	1,69	1,84	1,65
26. Domino's Pizza, Inc.	18,20	17,12	16,01

27.	<b>Watami Co., Ltd.</b>	11,18	11,11	10,52
28.	<b>BOB Evans Farms, Inc.</b>	7,38	11,53	10,24
29.	<b>Plenus CO Ltd</b>	7,80	8,16	7,71
30.	<b>Jack In The Box INC</b>	16,39	16,28	15,46
31.	<b>Colowide Co., Ltd.</b>	9,08	9,01	8,66
32.	<b>Papa Johns International INC</b>	9,88	9,83	10,08
33.	<b>Royal Holdings Co., Ltd.</b>	6,11	5,91	5,59
34.	<b>Texas Roadhouse, Inc.</b>	12,57	12,54	13,32
35.	<b>Ruby Tuesday INC</b>	7,78	8,89	11,08
36.	<b>Starbucks Coffee Japan, Ltd.</b>	12,16	11,04	10,76
37.	<b>Greggs PLC</b>	11,55	12,92	12,43
38.	<b>Doutor Nichires Holdings CO Ltd</b>	10,03	10,13	10,94
39.	<b>Saizeriya CO Ltd</b>	11,34	13,30	15,15
40.	<b>Kyoritsu Maintenance CO Ltd</b>	9,56	10,36	10,85
41.	<b>Buffalo Wild Wings, Inc.</b>	14,46	15,67	15,63
42.	<b>Alesa S.A.B. De C.V</b>	11,77	11,81	11,60
43.	<b>Fujiya Company Limited</b>	5,29	4,98	3,43
44.	<b>Enterprise Inns PLC</b>	48,67	48,41	51,20
45.	<b>Kappa Create Holdings Co., Ltd.</b>	5,50	8,34	9,32
46.	<b>Kura Corporation</b>	8,23	7,40	9,16
47.	<b>Red Robin Gourmet Burgers, Inc.</b>	10,31	9,58	8,40
48.	<b>Kentucky Fried Chicken Japan Ltd</b>	5,58	5,45	6,64
49.	<b>Restaurant Group PLC (The)</b>	17,94	17,55	18,43
50.	<b>Dineequity, Inc.</b>	42,29	31,00	24,91
51.	<b>Matsuya Foods CO Ltd</b>	8,04	10,71	10,30
52.	<b>Cafe De Coral Holdings Limited</b>	13,74	12,82	15,23
53.	<b>CEC Entertainment INC</b>	20,58	22,20	22,82
54.	<b>Punch Taverns PLC</b>	47,19	47,59	43,54
55.	<b>Daisyo Corporation</b>	4,67	6,15	3,20
56.	<b>Ohsho Food Service Corp.</b>	16,38	17,32	18,56
57.	<b>Biglari Holdings Inc.</b>	6,25	9,29	11,15
58.	<b>Toridoll Corporation</b>	15,47	16,93	n.d.
59.	<b>DO &amp; CO AG</b>	9,87	11,06	11,00
60.	<b>Bj's Restaurants, Inc.</b>	11,74	12,64	11,49
61.	<b>Joyfull CO Ltd</b>	8,39	7,78	7,14
62.	<b>Shinsegae Food Co.,Ltd.</b>	5,09	6,03	6,77
63.	<b>MOS Food Services INC</b>	6,14	6,43	7,89
64.	<b>Dunkin' Brands Group, Inc.</b>	41,69	41,92	41,69
65.	<b>Coco's Japan CO Ltd</b>	10,26	10,02	5,50
66.	<b>International Meal Company Holdings S.A.</b>	11,41	10,42	11,16
67.	<b>Hurxley Corporation</b>	3,19	4,07	3,41
68.	<b>Sonic Corp</b>	40,10	24,21	22,96
69.	<b>Carrols Restaurant Group, Inc.</b>	3,10	7,73	9,16
70.	<b>Saint Marc Holdings Co., Ltd.</b>	18,16	19,91	19,87
71.	<b>Fiesta Restaurant Group, Inc.</b>	12,22	12,74	35,13
72.	<b>Goddard Enterprises Limited</b>	8,13	6,88	9,11
73.	<b>Denny's Corporation</b>	17,66	15,64	16,29
74.	<b>Groupe FLO SA</b>	11,48	12,59	12,88
75.	<b>Kisoji CO Ltd</b>	6,42	6,30	4,41

76.	<b>Ignite Restaurant Group, Inc.</b>	8,45	8,29	8,09
77.	<b>Kakiyasu Honten Company Limited</b>	7,64	7,65	6,17
78.	<b>Collins Foods Limited</b>	11,18	11,96	13,16
79.	<b>Krispy Kreme Doughnuts INC</b>	11,00	10,12	7,35
80.	<b>Atom Corporation</b>	10,54	9,02	9,32
81.	<b>MK Restaurant Group Public Company Limited</b>	23,95	25,22	19,60
82.	<b>Einstein Noah Restaurant Group, Inc.</b>	10,40	10,59	11,13
83.	<b>Catering International Services</b>	7,59	7,47	10,82
84.	<b>Bravo Brio Restaurant Group, Inc.</b>	11,37	11,02	6,74
85.	<b>Sparkle Roll Group Limited</b>	4,36	5,72	6,60
86.	<b>Create Restaurants Holdings Inc.</b>	10,88	11,02	9,72
87.	<b>Ajisen (China) Holdings Limited</b>	12,37	20,12	27,56
88.	<b>Ruth's Hospitality Group, Inc.</b>	11,48	11,34	11,42
89.	<b>Ichibanya CO Ltd</b>	13,21	13,52	13,74
90.	<b>Lubys INC</b>	6,43	7,89	4,06
91.	<b>Domino's Pizza Group PLC</b>	19,85	20,86	20,48
92.	<b>Dynac Corporation</b>	3,97	5,94	2,78
93.	<b>Kourakuen Corporation</b>	5,11	8,39	8,07
94.	<b>Gourmet Kineya CO Ltd</b>	3,82	3,27	2,20
95.	<b>Ringer Hut CO Ltd</b>	7,39	7,11	7,30
96.	<b>Fast Food Indonesia TBK</b>	10,92	10,02	9,39
97.	<b>Wowprime Corp.</b>	16,52	16,50	16,85
98.	<b>Hiday Hidaka Corp</b>	16,22	15,99	16,19
99.	<b>Philippine Seven Corporation</b>	9,46	8,63	8,42
100.	<b>Umenohana CO Ltd</b>	5,02	5,37	6,15
101.	<b>Oishi Group Public Company Limited</b>	12,67	15,67	15,07
102.	<b>Noodles &amp; Company</b>	10,91	10,36	8,04
103.	<b>China Quanjude (Group) CO. Ltd.</b>	16,82	17,44	16,82
104.	<b>Famous Brands Limited</b>	19,82	20,49	20,47
105.	<b>Potbelly Corporation</b>	9,38	9,83	8,78
106.	<b>Sato Restaurant Systems Co., Ltd.</b>	5,63	6,70	6,58
107.	<b>Tenfu (Cayman) Holdings Company Limited</b>	27,60	27,45	27,96
108.	<b>Diamond Dining Co., Ltd.</b>	6,48	7,93	7,98
109.	<b>Domino's Pizza Enterprises Limited</b>	16,90	16,55	15,04
110.	<b>Fujio Food System Co., Ltd.</b>	11,83	9,95	9,75
111.	<b>Sanko Marketing Foods CO Ltd</b>	6,02	13,23	15,61
112.	<b>Genki Sushi CO Ltd</b>	5,77	4,61	2,97
113.	<b>Restaurant Brands New Zealand Limited</b>	12,85	12,80	15,22
114.	<b>Fairwood Holdings Ltd</b>	12,56	11,79	12,95
115.	<b>Amiyaki TEI CO Ltd</b>	12,15	10,73	13,05
116.	<b>B-R 31 ICE Cream Company Limited</b>	18,24	19,49	20,50
117.	<b>Sagami Chain CO Ltd</b>	4,89	2,93	1,40



118.	<b>Prezzo PLC</b>	17,78	17,94	17,93
119.	<b>Kozosushi Co., Ltd.</b>	-1,85	0,70	-0,32
120.	<b>DEL Frisco's Restaurant Group, Inc.</b>	15,67	15,31	16,72
121.	<b>The Monogatari Corporation</b>	11,53	12,04	11,21
122.	<b>Ibersol, Sgps, S.A.</b>	9,85	11,77	15,46
123.	<b>Ootoya Holdings Co., Ltd.</b>	6,15	6,12	7,71
124.	<b>Sunny Loan Top Co., Ltd.</b>	15,13	14,14	12,20
125.	<b>Y.U.D. Yangtze River Investment Industry Co., Ltd.</b>	2,50	2,72	2,14
126.	<b>Eat&amp;Co Ltd</b>	6,39	7,05	6,67
127.	<b>Beijing Xiangeqing Co., Ltd.</b>	23,38	21,30	17,76
128.	<b>Kazokutei CO Ltd</b>	5,08	6,23	n.d.
129.	<b>Frischs Restaurants INC</b>	10,42	9,72	10,58
130.	<b>Country Style Cooking Restaurant Chain CO Ltd</b>	8,50	7,18	13,28
131.	<b>WDI Corporation</b>	4,88	6,64	8,13
132.	<b>Furr's Restaurant Group, Inc.</b>	9,03	10,72	10,01
133.	<b>ABR Holdings Ltd</b>	39,18	10,52	13,56
134.	<b>Jolly - Pasta Co., Ltd.</b>	9,37	8,46	5,54
135.	<b>AFC Enterprises INC</b>	31,26	30,04	31,28
136.	<b>Choushimaru Co., Ltd.</b>	6,74	n.d.	n.d.
137.	<b>J Resources Asia Pasifik Tbk., PT</b>	21,92	-5,72	3,12
138.	<b>Chuy's Holdings, Inc.</b>	11,48	10,84	11,83
139.	<b>Anrakutei CO Ltd</b>	3,47	1,77	4,61
140.	<b>G. Taste Co., Ltd.</b>	7,12	9,06	2,71
141.	<b>Ten Allied CO Ltd</b>	5,95	5,57	-0,51
142.	<b>Famous Daves of America INC</b>	8,15	10,06	10,53
143.	<b>Cmr, S.A.B. De C.V.</b>	7,06	7,95	9,27
144.	<b>Arcland Service Co., Ltd.</b>	17,14	15,59	n.d.
145.	<b>Jp-Holdings Inc.</b>	12,21	12,09	11,93
146.	<b>Y'S Table Corp.</b>	4,34	4,21	2,20
147.	<b>Beih-Property Co., Ltd.</b>	42,55	26,44	37,34
148.	<b>ARK Restaurants Corp</b>	10,49	7,49	5,84
149.	<b>Global Dining INC</b>	2,65	2,35	3,17
150.	<b>Tang Palace (China) Holdings Limited</b>	13,51	14,55	15,90
151.	<b>Prestige Holdings Ltd.</b>	8,46	8,57	8,30
152.	<b>Marche Corporation</b>	5,84	6,87	6,90
153.	<b>Ukai CO Ltd</b>	7,82	8,52	9,23
154.	<b>Brazil Fast Food Corp.</b>	19,81	11,27	12,45
155.	<b>AP Company Co., Ltd.</b>	10,10	8,75	n.d.
156.	<b>Granite City Food &amp; Brewery Ltd.</b>	7,43	6,41	6,39
157.	<b>Eaco Corporation</b>	3,58	4,43	4,73
158.	<b>Hiramatsu Inc.</b>	27,52	20,73	19,06
159.	<b>Tokyo Kaikan CO Ltd</b>	5,54	6,11	5,19
160.	<b>Roadhouse Grill INC</b>	-1,36	1,95	4,98
161.	<b>Bronco Billy Co., Ltd.</b>	18,29	19,05	18,27
162.	<b>Ichirokudo Co., Ltd.</b>	12,05	13,55	11,36
163.	<b>Tilaknagar Industries Ltd.</b>	26,65	24,83	21,69

164.	J-Group Holdings Corp.	6,92	7,45	6,59
165.	Shokubun CO Ltd	3,20	5,06	4,33
166.	Towa Food Service CO Ltd	10,86	10,19	8,30
167.	Xi'An Catering Co., Ltd.	10,90	9,84	10,64
168.	Meritage Hospitality Group INC	4,79	5,68	6,32
169.	Grill Concepts INC	4,90	3,27	-1,65
170.	Cosi, Inc.	-0,37	-1,80	2,47
171.	Maruchiyo Yamaokaya Corporation	7,24	n.d.	n.d.
172.	MTY Food Group Inc.	36,44	33,28	38,57
173.	Kona Grill, Inc.	11,44	8,79	5,50
174.	Ricks Cabaret International INC	22,51	27,19	24,56
175.	Morgans Foods INC	6,82	4,79	5,88
176.	Pancake House INC	13,14	14,39	13,38
177.	Rasta Group AB	11,11	13,08	12,11
178.	Sportscene Group Inc.	10,53	6,22	12,36
179.	Zetton Inc.	7,85	9,13	7,09
180.	HUB Co., Ltd.	12,42	12,06	9,16
181.	Sakae Holdings Ltd.	2,19	12,49	9,01
182.	Horiifoodservice Co., Ltd.	14,17	14,02	12,53
183.	Karula CO Ltd	10,16	12,34	8,37
184.	Star Buffet INC	5,80	5,55	1,06
185.	Asrapport Dining Co., Ltd.	7,24	6,61	7,61
186.	Diversified Restaurant Holdings, Inc.	7,96	11,66	9,46
187.	Flanigans Enterprises INC	7,89	7,88	8,68
188.	Fujita Corporation Co., Ltd.	6,70	7,03	7,50
189.	Totenko CO Ltd	5,22	1,84	5,59
190.	Flying Garden Co., Ltd.	3,43	n.d.	n.d.
191.	Mexican Restaurants INC	4,61	5,47	5,00
192.	American Restaurant Partners, L.P.	11,54	13,16	12,48
193.	Nathans Famous INC	18,91	17,29	16,54
194.	Ginza Renoir CO Ltd	7,73	7,39	5,42
195.	Jerry's Famous Deli, Inc.	9,94	8,46	7,44
196.	Tung LOK Restaurants 2000 Ltd	0,57	3,37	10,52
197.	Spur Corporation Limited	25,99	35,21	34,01
198.	Ttfb Company Limited	15,17	16,38	16,05
199.	Kan-Nanmaru Corporation	8,66	n.d.	n.d.
200.	Elxsi Corp	9,09	9,07	5,61
201.	Kichiri Inc.	13,68	12,38	7,80
202.	Pepper Food Service Co., Ltd.	3,62	4,78	3,71
203.	Kanmonkai CO Ltd	4,29	21,12	4,66
204.	JB Eleven Co., Ltd.	7,65	8,39	7,23
205.	Taste Holdings Limited	10,52	13,95	15,98
206.	Fog Cutter Capital Group INC	-13,62	-24,23	-32,76
207.	New Palace International Co., Ltd.	16,76	19,16	16,85
208.	Imvescor Restaurant Group Inc.	28,22	27,95	24,99
209.	Culture Landmark Investment Limited	0,93	20,45	28,38

210.	<b>Gayety Holdings Limited</b>	12,49	13,41	10,44
211.	<b>Soup Restaurant Group Limited</b>	13,33	10,29	14,62
212.	<b>Speciality Restaurants Limited</b>	16,26	19,32	21,98
213.	<b>Spirit BAL Buram Joint Stock Company</b>	5,88	9,99	-9,90
214.	<b>Eden Inc. Berhad</b>	13,72	18,44	6,93
215.	<b>Steakhouse Partners, Inc.</b>	-6,05	0,42	3,32
216.	<b>China Agri-Products Exchange Limited</b>	n.s.	47,03	-11,76
217.	<b>PT Pioneerindo Gourmet International TBK</b>	16,89	15,78	13,48
218.	<b>China Nuclear Industry 23 International Corporation Limited</b>	17,88	62,90	n.s.
219.	<b>Tokyo Ichiban Foods Co., Ltd.</b>	7,38	6,24	-1,17
220.	<b>Kabushiki Kaisha Seiyoken</b>	3,83	n.d.	n.d.
221.	<b>Innopac Holdings Limited</b>	35,39	8,81	32,61
222.	<b>Tasty PLC</b>	11,94	11,25	6,36
223.	<b>Pizza Pizza Royalty Corp.</b>	96,88	97,97	97,65
224.	<b>Eclectic Bar Group PLC</b>	13,29	13,47	n.d.
225.	<b>Aprecio Co., Ltd.</b>	-7,25	-13,32	3,88
226.	<b>Beijing Development (Hong Kong) Limited</b>	-14,00	18,94	-8,65
227.	<b>FU JI Food &amp; Catering Services Holdings Limited</b>	0,56	87,76	n.s.
228.	<b>Briazz INC</b>	-16,87	-25,94	-13,25
229.	<b>The Second Cup Income Ltd.</b>	32,81	42,40	42,43
230.	<b>Chaswood Resources Holdings Ltd.</b>	-1,18	-5,48	3,90
231.	<b>Hiru Corporation</b>	21,23	2,39	4,81
232.	<b>Boston Restaurant Associates INC</b>	7,81	6,83	4,38
233.	<b>YS Food Co., Ltd.</b>	7,25	6,62	10,11
234.	<b>Oversea Enterprise Berhad</b>	-0,66	7,94	5,37
235.	<b>Thai Village Holdings Ltd</b>	11,70	13,48	17,84
236.	<b>Aerofoam Metals, Inc.</b>	-7,77	9,93	-2,25
237.	<b>Noble House (China) Holdings Limited</b>	9,63	9,79	14,43
238.	<b>Good Times Restaurants INC</b>	1,63	1,08	-4,64
239.	<b>BIG Buck Brewery &amp; Steakhouse INC</b>	5,99	7,42	-1,93
240.	<b>Richoux Group PLC</b>	12,42	3,03	12,32
241.	<b>Enzyme Environmental Solutions, Inc.</b>	3,99	3,28	0,28
242.	<b>California Beach Restaurants INC</b>	-2,13	4,44	4,01
243.	<b>Groupe Bernard Loiseau SA</b>	9,25	14,70	14,51
244.	<b>Heavitree Brewery Plc(The)</b>	20,75	22,81	22,72
245.	<b>Dowell Property Holdings Limited</b>	27,92	-49,63	-42,21
246.	<b>Pudgies Chicken INC</b>	n.s.	-22,38	-35,39
247.	<b>G-Vision International (Holdings) Limited</b>	-8,50	-4,82	-15,04
248.	<b>Skolniks INC</b>	4,39	-10,29	1,72

249.	Paradise Holdings INC	-23,12	-15,91	-31,56
250.	Burger Fuel Worldwide Limited	12,91	8,16	2,91
251.	Kabuki Theatrical Corp.	-34,61	-28,86	-23,90
252.	Heki Co.,Ltd.	16,22	11,14	2,45
253.	China Energy Development Holdings Limited	-40,13	-54,89	-46,85
254.	Champions Oncology, Inc.	-72,31	n.s.	-75,46
255.	Sixx Holdings INC	8,39	7,16	5,90
256.	Noble Roman'S, Inc.	41,20	41,30	41,38
257.	Chanticleer Holdings, Inc.	-32,88	-59,34	n.s.
258.	Spot Coffee (Canada) Ltd.	-10,94	-9,32	-5,79
259.	Vongroup Limited	-13,20	-35,53	-10,10
260.	Woodroast Systems INC	-26,66	-16,87	-35,44
261.	Kahala Corp.	8,62	6,05	4,83
262.	Kentucky Fried Chicken (Bermuda) Limited	7,48	10,06	8,43
263.	Ufood Restaurant Group, Inc.	-72,90	-49,93	n.s.
264.	Capital Franchising INC	-48,80	-38,58	n.s.
265.	Ultimate Franchise Systems, Inc.	-2,00	-22,20	15,29
266.	Million Dollar Saloon, Inc.	24,26	19,57	24,44
267.	Jakes Pizza International INC	-21,52	-7,65	-14,14
268.	Bab, Inc.	17,10	14,22	15,10
269.	Golden Eagle Energy Tbk, PT	60,78	-3,45	4,81
270.	Administrare Cazare Cantine SA	62,99	n.d.	n.d.
271.	Giggles N' Hugs, Inc.	n.s.	-85,84	n.s.
272.	Premier Development & Investment, Inc.	n.s.	1,66	n.s.
273.	Eat At Joe's Ltd.	-23,64	6,46	4,13
274.	Chambal Breweries & Distilleries Limited	7,51	8,13	n.d.
275.	DEL Taco Restaurant Properties II	89,65	86,88	90,72
276.	U-Swirl, Inc.	-53,45	-7,36	-13,85
277.	Innovative Materials, INC	n.s.	n.s.	-54,18
278.	Otkrytoe Aktsionernoe Obschestvo Proektnye Investitsii	-7,18	93,92	-7,23
279.	WE Retail Public Company Limited	n.s.	n.s.	79,92
280.	Usas Uçak Servisi A.S.	n.s.	n.s.	-38,80
281.	Accredited Business Consolidators Corp.	n.s.	-31,37	n.s.
<b>Promedio por año</b>		<b>9,94 %</b>	<b>10,12%</b>	<b>9,58 %</b>
<b>Promedio últimos 3 años</b>		<b>9,88%</b>		

Fuente base de datos Osiris Bureau Van Dijk

Nombre empresa	EBITDA margin	EBITDA margin	EBITDA margin
	% Últ. Año disp.	% Año - 1	% Año - 2
1 <b>Mcdonald's Corporation</b>	36,18	36,15	35,78
2 <b>Sodexo</b>	5,90	7,33	6,88
3 <b>Starbucks Corp</b>	19,22	17,57	17,76
4 <b>Burger King Worldwide, Inc.</b>	28,46	22,49	-14,93
5 <b>Domino's Pizza, Inc.</b>	18,20	17,12	16,01
6 <b>Papa Johns International INC</b>	9,88	9,83	10,08
7 <b>Ruby Tuesday INC</b>	7,78	8,89	11,08
<b>Promedio por año</b>	<b>17,95%</b>	<b>17,05%</b>	<b>11,81%</b>
<b>Promedio últimos 3 años</b>	<b>15,60%</b>		

Elaboración propia sobre la información de base de datos Osiris Bureau Van Dijk