



# **“BAR RESTAURANTE MUNDO TUERCA”**

**PARTE 2 – ANÁLISIS ORGANIZATIVO - FINANCIERO**

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

**Alumno: Eduardo A. Sepúlveda Escobar.**

**Profesor Guía: Arturo Toutin D.**

**Santiago, Noviembre 2015**

## 2 TABLA DE CONTENIDOS

2	TABLA DE CONTENIDOS.....	2
3	Resumen Ejecutivo.....	1
4	Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	2
4.1	Análisis de la Industria.....	2
4.1.1	Definición de la industria .....	2
4.1.2	Actores Claves de la Industria.....	2
4.1.3	Identificación de Macro Segmentos .....	5
4.1.4	Análisis del entorno de la Industria .....	6
4.1.5	Análisis y Respaldo de las Tendencias de la Industria .....	7
4.1.6	Análisis de Fuerzas Competitivas de la Industria .....	10
4.2	Competidores .....	12
4.2.1	Identificación y Caracterización de los Competidores .....	12
4.2.2	Mapa de Posicionamiento Relativo .....	17
4.2.3	Fortalezas y Debilidades de los Competidores .....	18
4.3	Clientes .....	19
4.3.1	Caracterización de los Consumidores.....	19
4.3.2	Macro y Micro Segmentos.....	20
4.3.3	Tamaño de Mercado Objetivo .....	22
4.4	Matriz de Perfiles Competitivos.....	25
4.4.1	Atributos Distintivos por el Consumidor .....	25
4.4.2	Matriz de Perfiles Competitivos .....	27
5	Oportunidad de Negocio.....	29
5.1	Identificación de la Empresa, Misión, Visión y Objetivos.....	29
5.2	Descripción de la Idea y Aspectos Distintivos .....	30
5.3	Oportunidad o Necesidad que Atiende La Propuesta .....	31
5.4	Mercado Objetivo.....	32
5.5	Atracción de Clientes.....	32
8	Plan de Operaciones .....	33
8.1	Estrategia de Operaciones .....	33
8.2	Flujo de Operaciones.....	34
8.2.1	Aspectos Generales de la Operación.....	35
8.3	Tecnología, Procesos, Recursos Claves y Rol de las Personas .....	38
8.3.1	Tecnología.....	38
8.3.2	Procesos.....	39
8.3.3	Recursos Claves .....	40

8.4	Ubicación Geográfica (Oficinas, Bodegas y Puntos de Venta).....	41
9	Gestión de Personas .....	43
9.1	Estructura Organizacional.....	43
9.2	Determinar su Dotación y Características.....	43
9.2.1	Directorio .....	44
9.2.2	Administrador General.....	44
9.3	Incentivos y Compensaciones .....	47
9.4	Equipo Gestor.....	48
11	Plan Financiero .....	49
11.1	Tabla de supuestos .....	49
11.2	Estimación de Ingresos.....	49
11.3	Estado de Resultado .....	51
11.4	Flujo de Caja .....	53
11.5	Balance .....	54
11.6	Requerimientos de Capital.....	55
11.6.1	Inversión en Activo Fijo .....	55
11.6.2	Capital de Trabajo .....	56
11.6.3	Déficit Operacional .....	58
11.7	Evaluación Financiera del Proyecto .....	58
11.7.1	Tasa de Descuento .....	58
11.7.2	Valor Residual o Terminal .....	59
11.7.3	VAN, TIR, PAYBACK, ROI.....	60
11.7.4	Punto de Equilibrio .....	60
11.7.5	Ratios Financieros Relevantes.....	62
11.7.6	Estructura de Financiamiento.....	62
11.7.7	Análisis de Sensibilidad.....	63
11.7.8	Oferta para el Inversionista .....	64
12	RSE y Sustentabilidad.....	65
12.1	Mapa de Stakeholders.....	65
12.2	Valores Éticos del Negocio .....	67
12.3	Determinación de Impactos Sociales, Ambientales y Económicos.....	69
12.4	Impactos Sociales.....	69
12.5	Impactos Ambientales .....	69
12.6	Impactos Económicos.....	69
13	Riesgos Críticos .....	70
13.1	Identificación de Riesgos .....	70
13.2	Clasificación Y Categorización de Riesgos .....	72
13.2.1	Riesgos Internos y Externos, Nivel de Riesgo e Impacto Financiero .....	72

13.3	Plan de Mitigación .....	73
14	Conclusiones Generales .....	75
15	Bibliografía .....	76
15.1	Medio Físicos .....	76
15.2	Medios Electrónicos.....	76
16	Anexos .....	77
16.1	Experiencias Similares en Otros Países .....	77
16.2	Clubes de Automovilismo y Motos .....	78
16.2.1	Autos.....	78
16.2.2	Motos .....	78
16.3	Fundamentos Análisis PESTEL.....	81
16.3.1	Político .....	81
16.3.2	Económico .....	81
16.3.3	Social .....	82
16.3.4	Tecnológico .....	83
16.3.5	Ambiental.....	84
16.3.6	Legal .....	84
16.4	Fundamentos Análisis Fuerzas Competitivas de la Industria .....	85
16.4.1	Poder de Negociación de los Proveedores .....	85
16.4.2	Clientes / Consumidores .....	87
16.4.3	Rivalidad entre Competidores .....	87
16.4.4	Sustitutos .....	87
16.4.5	Nuevos Competidores .....	88
16.5	Fotos Referencia Competencia.....	89
16.5.1	Hard Road Bar - Hotel - Restaurante .....	89
16.5.2	Hard Rock Café .....	90
16.5.3	Los Vikingos .....	91
16.5.4	Friday's .....	92
16.5.5	Ruby Tuesday .....	93
16.5.6	Hockenheim.....	94
16.6	Resumen General Encuesta Bar Restaurante Mundo Tuercas.....	95
16.7	Curvas de Demanda .....	104
16.7.1	Año1 .....	104
16.7.2	Año 2 .....	105
16.7.3	Año 3 - Año 5.....	106
16.8	Detalle de Inversiones Iniciales.....	107
16.9	Detalle Cálculos Flujo de Caja .....	112
16.10	Detalle de Cálculo de Capital de Trabajo por déficit acumulado.....	119

16.11	Detalle de Cálculo de Punto de Equilibrio.....	124
-------	--	-----

## INDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

Figura 1: Mapa de Posicionamiento Actores Claves .....	3
Figura 2: Macro-Segmentos Industria Hoteles y Restaurantes .....	5
Figura 3: Evolución Venta Restaurantes (Región Metropolitana y Total País) .....	7
Figura 4: Análisis Cinco Fuerzas de Porter .....	11
Figura 5: Mapa de Posicionamiento Relativo .....	17
Figura 6: Categorización Clientes .....	19
Figura 7: Diagrama Relación Dimensiones Macro-Segmentación .....	21
Figura 8: Selección Macro-Segmentos en Función de Dimensiones.....	21
Figura 22: Macro-procesos Bar Restaurante .....	35
Figura 23: Plano Bar Restaurante.....	38
Figura 24: Zona Geográfica Propuesta Implantación Proyecto Gastronómico .....	41
Figura 25: Estructura Organizacional Bar Restaurante .....	43
Figura 26: Principales Funciones Directorio .....	44
Figura 27: Principales Funciones Gerencia General .....	44
Figura 28: Principales Funciones Staff Alimentos y Bebidas.....	45
Figura 29: Principales Funciones Encargado Administración, Finanzas y Personal.....	46
Figura 30: Principales Funciones Staff Administración.....	46
Figura 31: Estructura de Incentivos y Bonos .....	47
Figura 32: Estructura Funcional y Dependencia Jerárquica Equipo Gestor.....	48
Figura 22: Mapa Stakeholders .....	66
Figura 23: Matriz de Cooperación y Amenaza .....	67
Figura 24: Valores de Negocio.....	68
Figura 25: Metodología Gestión de Riesgos para Proyectos.....	70
Figura 26: Mapa Implementación Acciones Mitigadoras de Riesgo .....	72

## TABLAS

Tabla 1: Análisis PESTEL.....	6
Tabla 2: Principales Ciudades y N° Restaurantes Asociados.....	8
Tabla 3: Caracterización Competidores .....	14
Tabla 4: Análisis Fortalezas y Debilidades Principales Competidores.....	18
Tabla 5: Dimensiones Macro-Segmentación.....	20
Tabla 6: Variables Micro-Segmentación.....	22
Tabla 7: Habitantes Principales Comunas .....	23
Tabla 8: Distribución Nivel Socio Económico Principales Comunas.....	23
Tabla 9: Ventas de Vehículos Automotores Región Metropolitana.....	24
Tabla 10: Empresas Venta Automotores por Tamaño.....	25
Tabla 11: Escala de Categorización de Atributos.....	26
Tabla 12: Resultado Calificación Atributos Valorados por un Cliente .....	27
Tabla 13: Matriz Perfiles Competitivos Principales Competidores.....	28
Tabla 25: Horario Atención por Día.....	35
Tabla 26: Tabla de Comisiones Medios de Pago .....	36
Tabla 27: Tabla de Superficie Bar Restaurante.....	37
Tabla 30: Demanda por día y tipo de servicio (N° de personas) .....	50
Tabla 31: Precios por servicio.....	50
Tabla 32: Ingresos por Venta (M\$).....	51
Tabla 33: Estado de Resultado.....	51
Tabla 34: Variación ventas y utilidades después de impuestos.....	52
Tabla 35: Estado de Resultado % sobre Ventas.....	52
Tabla 36: Flujo de Caja Proyecto Puro .....	53
Tabla 37: Balance anual proyectado (M\$).....	55
Tabla 38: Inversiones en Activo Fijo (\$).....	56
Tabla 39: Cálculo de Capital de Trabajo por Máximo Déficit acumulado.....	57
Tabla 40: Flujo incorporación capital de trabajo adicional .....	58
Tabla 41: Parámetros para cálculo de tasa de descuento por CAPM .....	59
Tabla 42: Flujo de Caja Neto Proyecto Puro (M\$).....	60
Tabla 43: Demanda Mix de Productos y su distribución (N° Personas).....	61
Tabla 44: Márgenes de contribución unitarios (\$) .....	61
Tabla 45: Punto de Equilibrio (Cantidad Anual).....	62
Tabla 46: Principales Ratios Financieros .....	62

Tabla 47: Análisis de Sensibilidad Ocupación Vs Precio Comidas.....	63
Tabla 48: Análisis de Sensibilidad Ocupación vs Precio de bebidas.....	63
Tabla 27: Detalle Riesgos del Proyecto .....	71
Tabla 28: Categorización Nivel de Riesgo .....	72
Tabla 29: Detalle Plan de Acciones Mitigadoras de Riesgo .....	73



### 3 Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios tiene por objetivo principal facilitar y proveer de información relevante para la implementación de un bar restaurante temático basado en el mundo tuercas, ambientado primordialmente en base a autos y motos, antiguos o modernos, de competencia o simplemente hobby, cuyo elemento central tenga una relación emocional con los consumidores y que al mismo tiempo, busquen la mejor experiencia que combine, sabor, historia y diversión.

Bar restaurante mundo tuerca más que un lugar de buenos platos y perfectamente ambientado, propone y asegura a sus consumidores, una experiencia única, de historia y sabor, logrando transformar a dichos consumidores como los principales promotores del negocio.

A pesar que durante el último tiempo la economía chilena ha crecido a tasas por debajo de lo presupuestado, el país se caracteriza por propiciar una de las mejores condiciones para el desarrollo de negocios, pudiendo convertirse en una alternativa altamente atractiva, la implementación de un proyecto gastronómico, adicionalmente la explosión turística e interés por visitar nuestro país, complementado con proponer un bar restaurante con sello "temático", asegura en gran medida el éxito del proyecto.

El proyecto si bien se caracteriza por una inversión significativa para la puesta en marcha, los flujos pronosticados a los 5 años de operación del bar restaurante, aseguran una rentabilidad acorde al riesgo estimado para el negocio, los datos más relevantes para el proyecto puro son:

- ✓ Inversión Inicial, MM\$ 168,4.
- ✓ Valor Actual Neto (VAN), MM\$ 194,9.
- ✓ Tasa de Descuento (Td), 12,53 %.
- ✓ Tasa Interna de Retorno (TIR), 40 %.
- ✓ Periodo de Recuperación (Pay Back), 2,62 Años.

El aspecto más relevante para asegurar el éxito del negocio, se condiciona a como se integrarán los diversos recursos y capacidades, generando con ello la experiencia única que permita a bar restaurante mundo tuerca diferenciarse de sus competidores en la industria gastronómica inherente a restaurantes temáticos.

## **4 Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.**

El capítulo detallará las características de la industria gastronómica, análisis de tendencias, factores que determinan su crecimiento, tamaño de la industria, caracterización de los clientes y competencia gastronómica en Chile.

### **4.1 Análisis de la Industria**

#### **4.1.1 Definición de la industria**

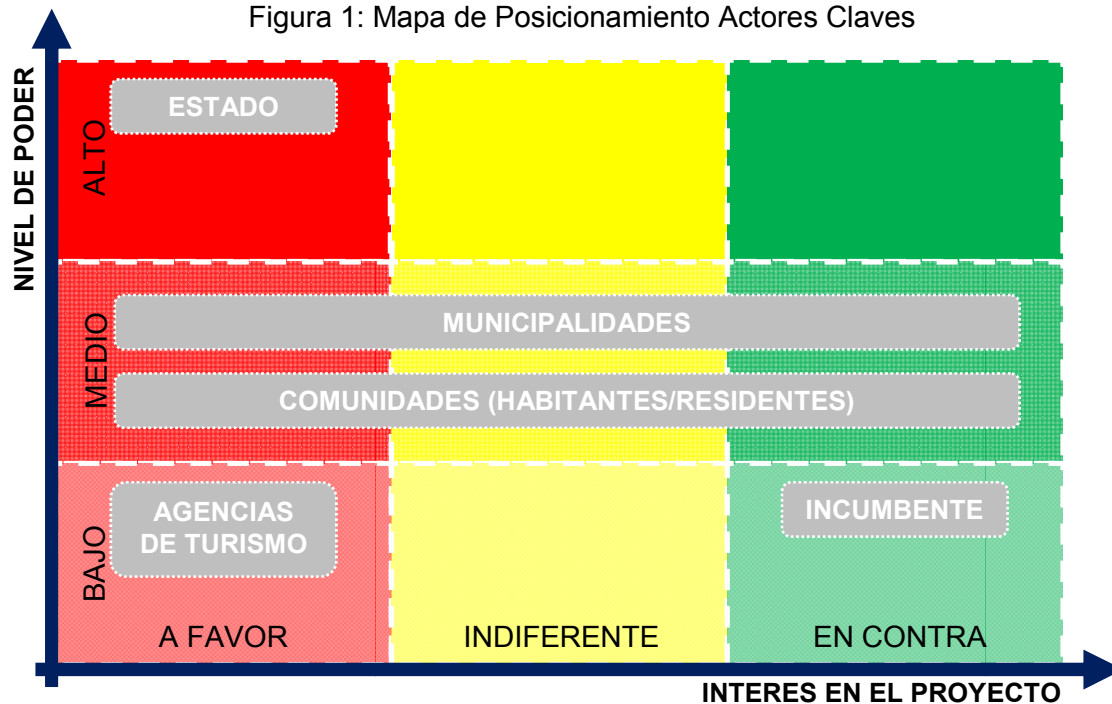
En la actualidad, los bares restaurantes en Chile se encuentra contenido como parte de la Industria de Hoteles y Restaurantes según clasificación utilizada por el Servicio de Impuestos Internos. El gran desarrollo gastronómico de la industria se sustenta principalmente por factores socio-culturales y económicos del país. Los hábitos de consumo han cambiado con el tiempo, el comer fuera no obedece solo a una ocasión especial u otras situaciones de diversión o de negocios, sino que tiene relación directa con un cambio socio-cultural cada vez nos preocupamos más de disfrutar nuestros tiempos libres, en donde la oferta gastronómica se transformó en una alternativa interesante en donde se mezclan el relacionamiento social sobre la base histórica de un patrimonio cultural-gastronómico desarrollado con el tiempo. Desde una perspectiva económica, Chile se ha transformado en unas de las economías más sólidas de Latinoamérica, al mismo tiempo uno de los lugares más atractivos para el turismo internacional, ambos aspectos nos entrega una base económica estable para sustentar el desarrollo de un bar restaurante temático.

#### **4.1.2 Actores Claves de la Industria**

Los actores claves en la Industria Gastronómica en Chile son diversos y de mayor o menor influencia, cuyos roles determinarán que tan influyente pueden ser sobre el desempeño general de la Industria.

El presente capítulo detalla los principales actores claves, estableciendo una relación entre el "Nivel de Poder" y el "Interés", por consiguiente, de qué forma pueden afectar la viabilidad o riesgo de un proyecto gastronómico.

Figura 1: Mapa de Posicionamiento Actores Claves



Fuente: Elaboración Propia

1. **Estado:** Es un actor de alta relevancia, si bien se encarga de gestionar leyes que impactan directa e indirectamente a la industria gastronómica, tales como; Ley de Tolerancia "Cero" y Ley del "Tabaco", principalmente está a favor del desarrollo económico del país, ello implica la apertura de nuevos negocios, generación de empleos, bienestar social.
2. **Municipalidades:** No tienen una relevancia tan importante como el estado, no obstante son organismos que representan directamente los intereses de la población, debiendo en algunos casos mediar entre diferentes grupos de interés producto que tienen objetivos distintos y deben convivir en una misma comuna, como por ejemplo los residentes versus los locatarios de un determinado lugar. El interés en el proyecto tendrá relación directa con la ubicación física (comuna y lugar específico).

3. **Competencia (Incumbentes):** Los incumbentes son un actor relevante y parte de las fuerzas que determinan el desempeño de la industria gastronómica, sin embargo el nivel de asociación bajo nos permite inferir que cuentan con un nivel de poder bajo frente a futuros proyectos que estimen ingresar a la industria gastronómica. En lo que respecta al interés, su fuerza es en sentido contrario entendiendo que si bien existe un crecimiento sostenido de la industria en términos de venta, al mismo tiempo en número de locales, nadie querrá perder participación de mercado, de la competencia actual y menos sobre posibles entrantes.
  
4. **Comunidad (Habitantes/Residentes):** La comunidad en la actualidad es un actor relevante, de acción y movilización social frente a causas o situaciones que a su entender atentan contra sus derechos como comunidad, dependiendo de la comuna del país podrá la comunidad estar a favor, indiferente o en contra de un proyecto gastronómico, por ejemplo; instalar un bar restaurante en la comuna de Providencia o Ñuñoa tiene intereses disimiles que instalarlo en Puerto Varas o Frutillar.
  
5. **Agencias de Turismo:** Actor poco relevante en la actualidad, no obstante hoy la gastronomía es parte importante de circuitos turísticos/gastronómicos, que representan una alternativa interesante, captando una demanda importante de consumidores internacionales, sin duda se encuentran a favor de la instalación de un proyecto gastronómico, no obstante deben considerar un estándar tal, que constituya un atractivo para el turismo.

Si bien existen algunos actores que podrían influir negativamente en el proyecto, el "Estado", es considerado el principal garante para la materialización del bar restaurante, entendiendo que dicho proyecto promueve sin duda el desarrollo económico del país y genera oportunidades reales de empleo para las personas pertenecientes a una determinada comunidad.

### 4.1.3 Identificación de Macro Segmentos

La identificación de Macro Segmentos se realizará conforme a la clasificación utilizada por el Servicio de Impuestos Internos según se detalla en esquema siguiente:

Figura 2: Macro-Segmentos Industria Hoteles y Restaurantes



Fuente: Elaboración Propia

El Segmento de Restaurantes incluye todos aquellos locales comerciales independientes de su clasificación gastronómica, tamaño y/o ubicación geográfica.

Asociado al ítem "Restaurantes" no se dispone de mayor apertura o clasificación al respecto, como por ejemplo; gourmet, especialidad, buffet, comida rápida o internacional, entre otros. La sub-clasificación disponible es a nivel de tamaño de empresa, parámetro que será utilizado para la estimación de la demanda a analizar en capítulos posteriores.

#### 4.1.4 Análisis del entorno de la Industria

El análisis del entorno se realizará utilizando PESTEL, para efectos explicativos se utilizará el siguiente esquema categorizando las respectivas oportunidades y amenazas por cada factor:

Tabla 1: Análisis PESTEL

Factor	Nivel Impacto	Tipo Impacto	Detalle
Político	1 (+)	Oportunidad	✓ Fomento turístico.
	3 (-)	Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Ordenanzas municipales horarios de funcionamiento.</li> <li>✗ Inestabilidad Política.</li> </ul>
Económico	1 (+)	Oportunidad	✓ Chile se posiciona relativamente como una de las economías más dinámicas y estables de América Latina.
	1 (-)	Amenaza	✗ Baja proyección de crecimiento en el país.
Social	1 (+)	Oportunidad	✓ Búsqueda permanente de espacios únicos que favorezcan el relacionamiento social-personal.
	2 (-)	Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Cambio en los hábitos de consumo y estilo de vida. Una sociedad más preocupada de una vida sana y cultura del deporte.</li> <li>✗ Sociedad movilizadora frente a causas que impacten negativamente en sus intereses.</li> </ul>
Tecnología	1 (+)	Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipamiento gastronómico que favorezcan la productividad y eficiencia financiera.</li> <li>✓ Apoyo en mejorar la experiencia del usuario.</li> </ul>
	1 (0)	Amenaza	✗ Baja calidad de insumos alimentarios por uso de transgénicos, fertilizantes, entre otros.
Ambiental		Oportunidad	✓ No se observan aspectos relevantes que detallar.
		Amenaza	✗ No se observan aspectos relevantes que detallar.
Legal		Oportunidad	✓ No se observan aspectos relevantes que detallar.
	3 (-)	Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Incertidumbre de Inversionistas frente a nuevas regulaciones tributarias.</li> <li>✗ Modificación a la Ley de Alcoholes.</li> <li>✗ Emanación de leyes relacionadas, a modo de ejemplo; Ley General de Tabaco y Ley de Tolerancia Cero.</li> </ul>

**Escala Nivel Impacto[ 3 (-) ; 3 (+) ]**

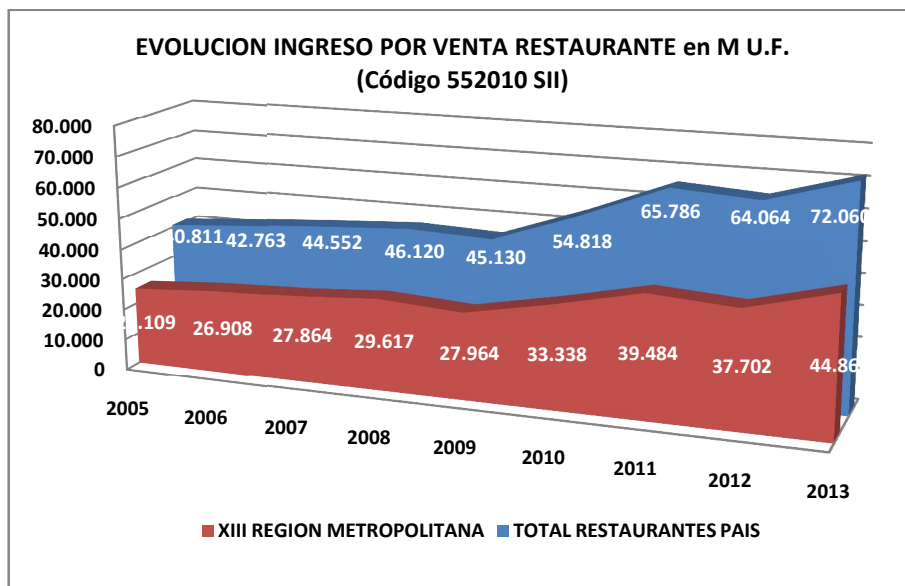
Fuente: Elaboración Propia

Los factores que mayormente impactan la industria gastronómica son Político, Social y Legal, transformándose dichos factores en una amenaza más que oportunidades que puedan favorezcan el desarrollo y crecimiento de la industria en nuestro país (Ver Anexo16.3 Fundamentos Análisis PESTEL).

#### 4.1.5 Análisis y Respaldo de las Tendencias de la Industria

La evolución del sector gastronómico nacional, su buen desempeño, que se ve reflejado en el índice de crecimiento de las ventas anuales en el sector gastronómico a nivel nacional durante el 2013 que registró un incremento real de 12,4% respecto de 2012, según la Cámara Nacional de Comercio (CNC). El escenario favorable se debe a la extensión de la cobertura y la ampliación de una oferta cada vez más diversificada y compatible con las nuevas tendencias derivadas de los cambios en las preferencias de los consumidores, hábitos de consumo y estilos de vida de la población.

Figura 3: Evolución Venta Restaurantes (Región Metropolitana y Total País)



Fuente: Servicios Impuestos Internos

En el gráfico anterior se detalla el comportamiento y tendencia del rubro restaurantes expresado en ventas en UF desde el periodo 2005 al 2013. Si bien existen ciertos quiebres en los años 2009 y 2012, en términos generales se observa una tendencia y crecimiento sostenido de la industria de restaurantes.

En función de lo indicado por Cámara Nacional de Comercio, en la actualidad en Chile existen más de 4.000 locales gastronómicos, restaurantes cuya principal especialidad es la cocina chilena, seguido por cocina internacional, influencia de la cocina Asiática, particularmente Japonesa y China, y la cocina Peruana, todas las especialidades con influencias importantes de sus países de origen, pero adaptadas al país en función de nuestra idiosincrasia y gustos de consumo.

Tabla 2: Principales Ciudades y N° Restaurantes Asociados

<b>Ciudad Capital</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
1. Santiago	3226	76%
2. Valparaíso	235	6%
3. Concepción	102	2%
4. Punta Arenas	88	2%
5. Iquique	82	2%
6. La Serena	80	2%
7. Valdivia	72	2%
8. Puerto Montt	60	1%
9. Antofagasta	56	1%
10. Temuco	52	1%
11. Arica	51	1%
12. Talca	39	1%
13. Coihaique	36	1%
14. Rancagua	32	1%
15. Copiapó	30	1%
	<b>4241</b>	<b>100%</b>

www.tripadvisor.com

www.tripadvisor.com<sup>1</sup>, uno de los sitios en la web más utilizados mundialmente por turistas, nos muestra la cantidad total de restaurantes referidos solo en aquellas principales capitales regionales del país, cuyo número supera ampliamente los 4.000 locales gastronómicos. La concentración principal se encuentra en la ciudad de Santiago con 3.226 locales, representando el 76% del total nacional.

Los clientes han cambiado sus hábitos de consumo en este último tiempo<sup>2</sup>, no obstante, el gasto destinado a comer fuera de casa representa el sexto lugar de Latinoamérica, con un gasto per cápita de U\$ 144 al año, muy por debajo de economías como EE.UU., con US\$1.372, primer lugar; le sigue Brasil con US\$534, y en tercer lugar está Argentina

<sup>1</sup> www.tripadvisor.com: Sitio web utilizado mundialmente por turistas para obtener referencias de Hoteles, Restaurantes o Lugares respecto de los destinos que visitarán.

<sup>2</sup> [http://www.estrategia.cl/detalle\\_cifras.php?cod=3704](http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3704), Entrevista realizada al presidente de la Asociación Chilena de Gastronomía (Achiga), Fernando de la Fuente.



con US\$415. Si bien las cifras no son satisfactorias desde una perspectiva regional, el mercado gastronómico nacional cuenta con un alto potencial, sustentado en que a medida que crece el país, se evidencian cambios culturales, la gente busca simplificar la vida, destina mayor tiempo a salir de casa, siendo los restaurantes un lugar destinado para tales efectos. Al mismo tiempo, los consumidores son más exigentes, disponen de mayor información y por consiguiente cuenta con mayores conocimientos de productos y preparaciones.

La clasificación que utilizaremos para efecto del análisis de tipos de restaurantes es la siguiente:

1. Alta Cocina (gourmet): Se utilizan alimentos de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", dado lo anterior, los alimentos son cocinados al momento. El costo tiene relación directa con el servicio y los insumos utilizados en los platos que se consumen en el local. El servicio es atendido por garzones y la infraestructura cuenta con elementos distintivos y elegantes que entregan al local un ambiente único por el cual los comensales están dispuestos a pagar montos promedios altos por plato.
2. Especialidad: Se utilizan alimentos específicos y acordes a la especialidad del restaurante, por ejemplo; mariscos, carnes, vegetarianos, otros.
3. Buffet: El comensal escoger a partir de una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio, sujeto al pago de una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida (peso o tipos de platos), es una metodología rápida y sencilla de servir a grandes grupos de personas.
4. Comida Rápida (Fast Food): Restaurantes donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas fritas, pizzas, pollo, entre otros. Esta forma está asociada a la cultura americana de Estados Unidos.

5. Internacional o Temático: Son clasificados por el tipo de comida ofrecida, principalmente asociados al origen de la misma, como por ejemplo; cocina italiana, china, mexicana, japonesa, española, entre otras y en estos últimos una gran influencia de la cocina Peruana en nuestro País. El concepto de "temático" no solo tiene relación con el origen de la cocina que allí se sirve si no con la ambientación del lugar, cuya infraestructura específica, entregan al local condiciones distintivas para disfrutar de un momento único entre un buen plato y una agradable compañía.
  
6. Para llevar / Entrega a Domicilio: Ambos son establecimientos que ofertan una variedad de platos para retiro en el local o solicitud del cliente para entrega en su casa, carecen de una infraestructura específica para servir en el mismo local, muy básico y para aquellas personas que requieren de alimentación en tiempos muy breves, pueden estar o no asociados a una cocina de un determinado país.

#### **4.1.6 Análisis de Fuerzas Competitivas de la Industria**

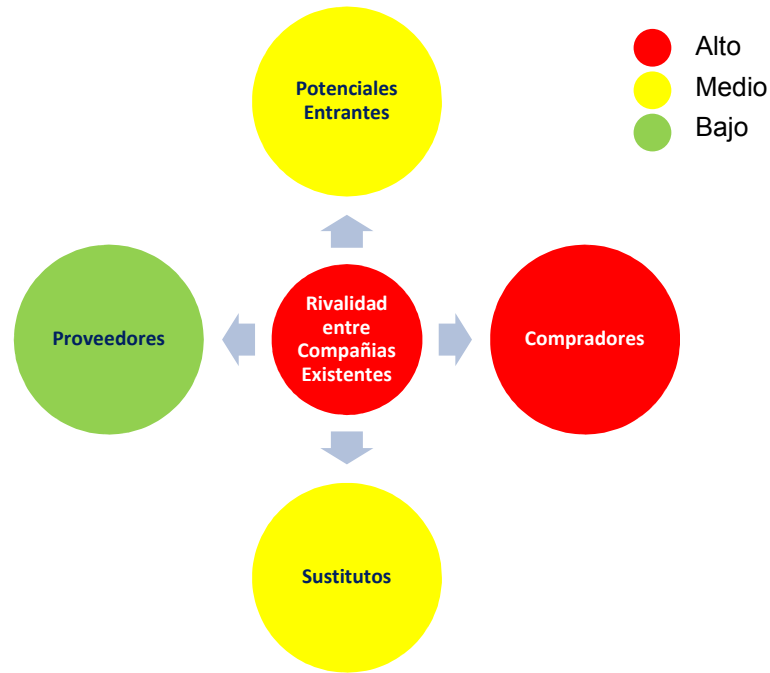
Para el Análisis de las diversas fuerzas competitivas utilizaremos el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter<sup>3</sup>, un modelo comúnmente utilizado y de conocimiento general para posibles inversionistas o gestores de unidades estratégicas de negocios. La aplicación de este modelo sobre la industria gastronómica nos permitirá identificar su situación actual y por consiguiente formular una estrategia que nos permita obtener una ventaja competitiva.

Inicialmente y como punto de partida para el presente análisis, definiremos la industria a analizar que denominaremos como "Industria Gastronómica" que corresponde a todos aquellos locales o establecimientos que entre su oferta existen Alimentos y/o Bebidas para consumo en el local.

---

<sup>3</sup> Estrategia Competitiva, Notas de Clases, Autor: Ismael Oliva

Figura 4: Análisis Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

El poder que ejercen las fuerzas en la industria gastronómica, en particular por parte de los compradores, rivalidad entre las compañías existentes y en menor grado, potenciales entrantes y sustitutos, nos infiere que el atractivo para ingresar a la industria es bajo. Para mayor antecedentes respecto de los fundamentos para categorizar el poder que ejercen las diversas fuerzas en la industria gastronómica, ver anexo 16.4 Fundamentos Análisis Fuerzas Competitivas de la Industria.

Respecto de lo anteriormente descrito, entonces la interrogante principal tiene relación en respaldar el porqué resulta atractivo ingresar a dicha industria, al mismo tiempo como podremos lograr una ventaja competitiva y distintiva, sustentable en el tiempo que nos permita asegurar la participación de mercado necesaria para alcanzar la rentabilidad exigida para este negocio. El proyecto respalda su ingreso en la propuesta de valor desarrollada, basada y ambientada en el "mundo tuerca", no solo desde una perspectiva visual, también operacional y cultural, integrando las diversas capacidades y recursos con objeto de lograr generar una experiencia gastronómica única e inigualable por la competencia.

## 4.2 Competidores

La ciudad de Santiago ha experimentado últimamente un crecimiento sostenido de las ventas en la industria gastronómica, indicador que promueve el ingreso de nuevos competidores dispuestos a luchar por un porcentaje de mercado que siendo mínimo, es altamente atractivo y rentable para inversionistas con experiencia en el rubro.

### 4.2.1 Identificación y Caracterización de los Competidores

Los competidores en el ámbito de restaurantes temáticos son diversos y se diferencian bajo dos ámbitos, la cocina de origen que ofrecen a sus comensales, a modo de ejemplo; cocina Italiana, Española, Japonesa, entre otros, aquellos que integran conceptos temáticos asociados a la Infraestructura del lugar, para efectos de análisis y representatividad de la industria consideraremos Hard Rock, Los Vikingos, Hard Rock Café, Friday', Ruby Tuesday y Hockenheim.

**Hard Road:** Es un Hotel Bar Restaurante ubicado en la comuna de Providencia, cercano a la intersección de las calles Av. Francisco de Bilbao y Hernando de Aguirre. El pilar central de este local se basa en aquellas personas amantes de las motos Harley Davidson, donde más que una marca de un moto es una filosofía de vida que traspasa todo tipo de cultura.

**Los Vikingos:** Es un Restaurante ubicado en la comuna de Santiago Centro, en una de las principales calles parte del casco antiguo de la Ciudad, en Avenida Ricardo Cummings. El Pilar central de este Restaurante es la ambientación interior temas inherente a Vikingos, utilizando pieles, cascos, armas y vestimenta asociado a dicha cultura, los platos principalmente son centrados en las carnes, parrilladas y para compartir.

**Hard Rock Café:** Bar Restaurante que pertenece a una cadena conocida e instalada mundialmente, ubicada en uno de los lugares más estratégicos de Santiago, a los pies del nuevo Mall Costanera Center, en donde convergen las comunas de Providencia y Las Condes. El Pilar central es la decoración con objetos de culto al rock como guitarras de grupos famosos, con una cocina muy identificada con la cultura Estado Unidense.

**Friday's:** Restaurante ubicado en el Boulevard del Mall Parque Arauco, ambientado como un lodge canadiense y decorado al más estilo Montreal, mantiene un concepto típico norte americano y entrega una nueva alternativa culinaria. En su interior los pisos y sillas de madera, las lámparas “Tiffany” y los manteles con líneas son el complemento perfecto para disfrutar esta clásica comida. No te pierdas las Baby Back Ribs, las hamburguesas y los suculentos postres. ¡Al más puro estilo gringo!<sup>4</sup>.

**Ruby Tuesday:** Cadena de restaurantes, con más de diez sucursales ubicadas en principalmente en Santiago y una sucursal en Viña del Mar, su decoración minimalista propicia un escenario favorable para compartir con la familia, amigos y/o compañeros de trabajo, su especialidad y cocina se encuentra familiarizada al estilo americano, hamburguesas, ribs, papas fritas, no obstante también cuentan con platos en base a ensaladas y carnes (vacuno y pollo).

**Hockenheim:** Restaurante ubicado en la comuna de Providencia, cuya infraestructura se basa en el famoso y reconocido autódromo alemán, el bar restaurante está orientado principalmente para compartir con amigos y compañeros de oficina, ello obedece a su ubicación en donde existe una gran concentración de oficinas, su tipo de comida es principalmente sándwiches, delicatessen y bebestibles de consumo habitual.

Para realizar el proceso de caracterización de los competidores utilizaremos una matriz en donde analizaremos los distintos atributos y algunos adicionales que estimamos son importantes de considerar para efectos de caracterizar de forma adecuada a nuestra competencia. Cabe señalar que el análisis adjunto se sustenta en la información provista en portales de materia gastronómica y visitas presenciales a los lugares individualizados en este capítulo.

---

<sup>4</sup> <http://www.parquearauco.cl/boulevard/fridays-t-g-i-fridays/139/>

Tabla 3: Caracterización Competidores

ITEMS	HARD ROAD	LOS VIKINGOS	HARD ROCK CAFÉ	FRIDAY'S	RUBY TUESDAY	HOCKENHEIM
Servicio Principal	Local destinado como Bar Restaurante y Hotel, siendo este último aspecto el principal elemento distintivo, orientado a personas amantes de las motos Harley Davidson, punto de descanso obligado luego de un largo y cansador viaje.	Local destinado como Restaurante, es uno de los principales Restaurantes "Temáticos" de Santiago, destacando su infraestructura interna ambientada en todo lo relacionado con la cultura vikinga.	Local destinado como Bar Restaurante, un lugar moderno, amplio y muy iluminado, en donde convive la degustación de su comida con la música en vivo.	Local destinado como Bar Restaurante, un lugar sofisticado ambientado como un lodge canadiense y decorado al más estilo Montreal.	Local destinado como Bar Restaurante, un lugar moderno, con una decoración minimalista, al mismo tiempo estandarizada con las otras sucursales, al más estilo de cadenas o franquicias norteamericanas	Local destinado como Bar Restaurante, un lugar ambientación minimalista y asociado famoso y reconocido autódromo alemán.
Estilo de la Cocina Nivel de Elaboración Calidad Materias primas y Presentación de los Platos.	Básico, en la hora de almuerzo, menú del día y en las tardes tablas para compartir, nivel de elaboración básico y materias primas acotadas y de consumo común en la población, una presentación de los platos solo compara con un restaurante de comida rápida.	Amplia variedad de productos en base a carnes, menú a la carta en donde se observan preparaciones con un alto grado de sofisticación, cocina caliente y fría, cuya característica principal se basa en la calidad de las materias primas utilizadas en sus diversas preparaciones.	Cocina muy identificada con la cultura estado unidense, destacan sus hamburguesas, costillas de cerdo con salsa y tablas para compartir en grupo, la presentación es acorde a los productos utilizados, las materias utilizadas son superiores comparadas con un restaurantes de comida rápida conocidos por sus hamburguesas.	Cocina simple y acotada, donde destacan sus hamburguesas, costillas de cerdo, pollos apanados, papas fritas, la presentación es simple pero se utilizan elementos de calidad superior a los productos que uno puede consumir en un patio de comida, sin embargo la calidad en oportunidades se ve afectada por la preparación final respecto de lo solicitado por los consumidores.	Variedad acotada, donde destacan sus platos en base a carne, pollo, hamburguesas y ensaladas, calidad de los productos relativamente alta, y la presentación es en base a platos amplios y por consiguiente su contenido es en cantidades acorde a dicha dimensión, destacando la opinión respecto de sus postres por sobre los platos principales.	Carta de platos y bebestibles acotada, sin embargo sus preparaciones son refinadas en donde destacan la utilización de productos de alta calidad, desde hamburguesas con nombres temáticos hasta preparaciones en base a pescados como el atún.

Bebidas y Tragos, Variedad y Presentación.	Tragos y Bebidas de consumo común en la población, una presentación aceptada sin utilizar mayor elementos distintivos.	Tragos y Bebidas de consumo común en la población, destaca su presentación y utilización de diversos estilos de vasos.				
Tipo de Servicio, Tiempo, Profesionalismo en la Atención.	Atención rápida, acorde al estilo de la cocina ofrecida en el lugar, personal con competencias básicas para la atención, no requiere conocimiento sobre los platos y/o bebestibles, su vestimenta es tradicionalmente a lo utilizado en un Bar, "Negra".	Atención relativamente rápida, inicialmente un anfitrión ubica a los comensales en el lugar acorde a sus necesidades, el personal tiene conocimiento general sobre los platos y sus preparaciones, su vestimenta es acorde a la ambientación del lugar, estilo "vikingo".	Atención rápida, acorde al estilo de la cocina ofrecida en el lugar, personal con conocimiento general sobre sus platos, su vestimenta es tradicionalmente a lo utilizado en un Bar, "Negra".	Atención muy lenta, que se encuentra condicionada al tiempo de entrega y preparación de los platos, personal con conocimiento general sobre sus platos, de perfil joven y vestimenta tradicional a lo definido para toda la cadena de restaurantes, pantalón negro y polera rallada (rojo y blanco).	Atención medianamente lenta, estando condicionada al tiempo de entrega de los platos, personal con conocimiento general sobre sus platos y vestimenta tradicional a lo definido para toda la cadena de restaurantes.	Atención rápida, condicionadas desde nuestra perspectiva a la capacidad del bar restaurante, personal con conocimiento general sobre sus platos, su vestimenta es tradicional y básica; camisa blanca, pantalón y mandil negro.
Infraestructura del Lugar	Instalación de reducida superficie, dispone de mesas al aire libre ideal para personas fumadoras, su ambientación es minimalista, el mobiliario común, su capacidad total aproximada es de 50 personas.	Instalación de amplia superficie, de dos pisos, no cuenta con espacios al aire libre, su ambientación es "única", elementos y detalles que entregan al comensal una sensación de estar comiendo al interior de un museo, desde la decoración hasta el mobiliario utilizado, su capacidad total aproximada es de 250 personas.	Instalación de amplia superficie, muy iluminada, dispone de mesas al aire libre ideal para personas fumadoras, su ambientación es "única", elementos y vestuarios asociados a la cultura del rock son parte de su decoración, su mobiliario es moderno y acorde al espacio del lugar, su capacidad total 280 personas.	Instalación de amplia superficie, muy iluminada y colorida, dispone de mesas al aire libre ideal para personas fumadoras, su mobiliario es llamativo y acorde al espacio del lugar, su capacidad total 250 personas.	Instalación de amplia superficie, iluminación adecuada, su mobiliario es minimalista y acorde al espacio del lugar, su capacidad total 200 personas.	Instalación de superficie pequeña, amplia iluminación, su mobiliario y ambientación es minimalista y acorde al espacio del lugar, su capacidad total observada es de 75 a 100 personas (interior y exterior).
Servicios Adicionales	-Hotel (Giro Principal) -Tienda Ropa y	- Arriendo de Espacios "temáticos"	- Tienda Ropa - Música en Vivo	- Sin Detalle	- Sin Detalle	- Sin Detalle

	Elementos para el Moto-Viajero -Servicio de Reparación de Motos -Música en Vivo (Jueves, Viernes y Sábado)	para celebraciones privados. - Música en vivo (puesto en puesto).	(Bandas de Rock)			
<b>Otros Elementos</b>						
Ubicación	Céntrico y fácil para llegar en medio de transporte propio o taxi, utilizando sistema de transporte público, solo Buses.	Muy Céntrico y fácil para llegar en medio de transporte propio o taxi, utilizando sistema de transporte público, Buses y Metro a un par cuadras.	Muy Céntrico y fácil para llegar en medio de transporte propio o taxi, utilizando sistema de transporte público, muchas opciones de Buses y Metro a un par cuadras.	Ubicado en el Boulevard del Mall Parque Arauco, fácil para llegar en medio de transporte propio o taxi, utilizando sistema de transporte público, solo Buses.	Ubicados en diversa comunas, principalmente en el sector oriente, fácil para llegar en medio de transporte propio o taxi, utilizando sistema de transporte público, buses, según corresponda a cada sucursal.	Ubicado en la comuna de Providencia en la intersección de las calles Andrés Bello y Nueva de Lyon, fácil para llegar en medio de transporte propio o taxi, en medio de transporte público, Buses y Metro a un par cuadras.
Estacionamientos	En la vía pública, no existen plazas estacionamientos privados cercanos.	Estacionamientos propios del Restaurante.	No dispone de estacionamientos propios, utiliza la plaza de estacionamiento que provee el Centro Comercial, de costo del comensal.	No dispone de estacionamientos propios, utiliza aquellos disponibles y asociados al Mall Parque Arauco.	Dependiendo de la sucursal dispone de estacionamientos, pero la gran mayoría se encuentran de forma cercana a plazas o edificios de estacionamiento.	Estacionamientos propios del Restaurante, no obstante existen parques de estacionamientos cercanos dado la alta concentración de oficinas en el lugar.
Formas de Pago	Todo Medio de Pago					
Horarios	Dispuesto por Ordenanza Municipal Según Comuna de Residencia					
Funcionamiento	Fuente: Elaboración propia					

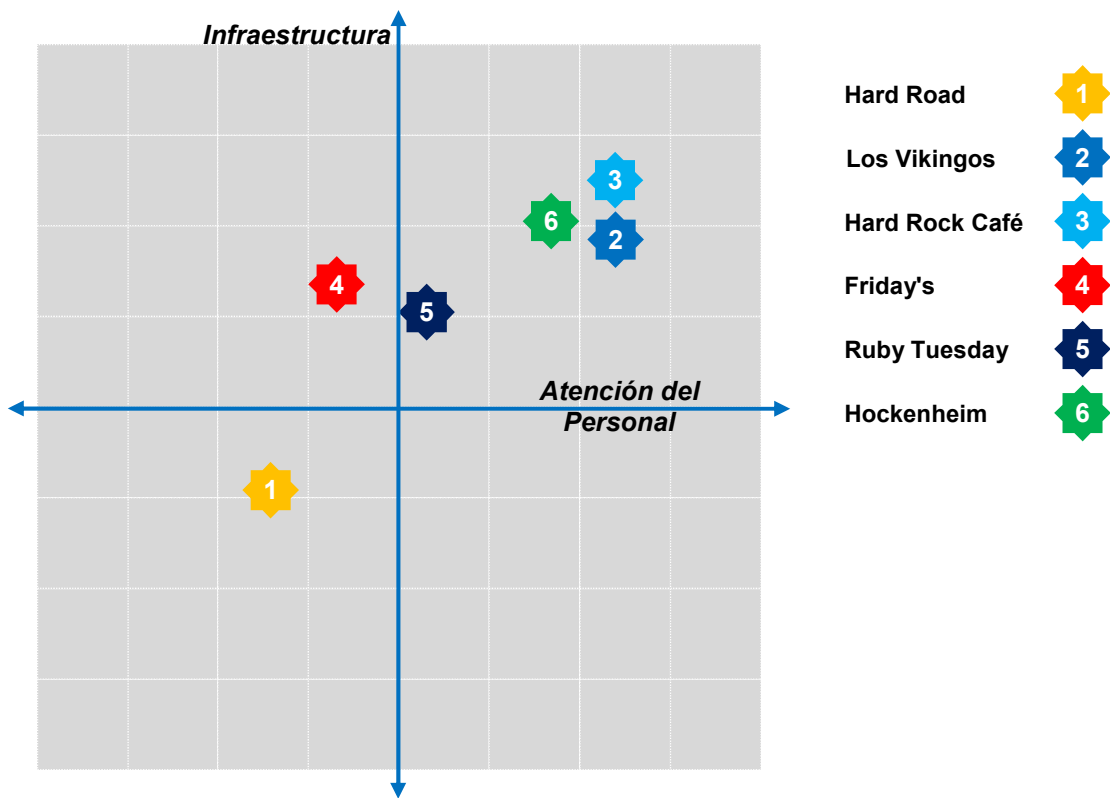
Para mayor antecedentes y complementar lo descrito anteriormente, en el anexo 16.5 Fotos Referencia Competencia se pueden apreciar fotografías asociada a cada restaurante considerado como competencia.



### 4.2.2 Mapa de Posicionamiento Relativo

Para la construcción del Mapa respectivo, los atributos más valorados por los encuestados son en orden de prioridad, Atención del Personal y Calidad del Menú, no obstante la propuesta de valor inherente al bar restaurante mundo tuercas se basa de manera importante en la ambientación propuesta para el local y el respectivo proceso de atención, que integrados configuran mayormente la experiencia que estimamos brindar a los clientes.

Figura 5: Mapa de Posicionamiento Relativo





Fuente: Elaboración Propia

### 4.2.3 Fortalezas y Debilidades de los Competidores

Las principales Fortalezas y Debilidades de los Competidores son:

Tabla 4: Análisis Fortalezas y Debilidades Principales Competidores

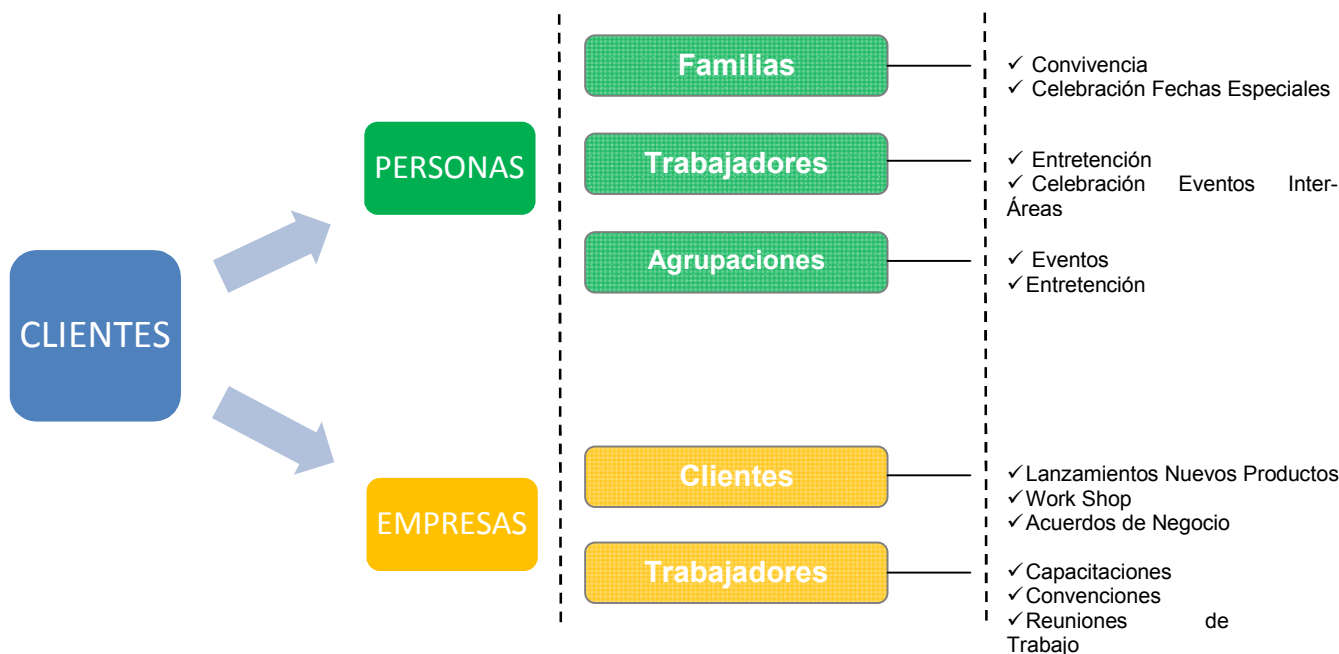
	 <b>FORTALEZAS</b>	 <b>DEBILIDADES</b>
<b>HARD ROAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es el primer Bar de Santiago que aborda como pilar central, el mundo de los motoqueros, de forma específica la marca Harley Davidson.</li> <li>✓ Excelente estrategia de integración de servicios relacionados, un Hotel para los viajeros, con una tienda que ofrece vestimenta y artículos, un servicio técnico para motos (posibles fallas en el viaje) y un bar restaurante para el esparcimiento y entretenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Débil variedad de menú y acotada variedad de tragos.</li> <li>▪ La ambientación es muy básica, desde la decoración hasta el mobiliario empleado, no evidenciando de forma explícita conexión alguna con el mundo Harley Davidson.</li> <li>▪ El espacio es demasiado pequeño, sacrificando parte de él, en aquellos días cuando se realizan eventos en vivo.</li> </ul>
<b>LOS VIKINGOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La ambientación interna es asombrosa, la experiencia es similar a comer al interior de un poblado vikingo.</li> <li>✓ Un restaurante consolidado en la industria gastronómica, cocina en base a productos de carne, tradicional y exótica (jabalf, siervo y wayu).</li> <li>✓ Un restaurante orientado a todo tipo de público, familiar, turistas, eventos empresas, otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El alto precio promedio de sus platos no se condice con la ubicación del restaurante, limitando la capacidad de captar al máximo participación de mercado.</li> <li>▪ Su fachada no es coherente con el grado de detalle presente en su interior.</li> </ul>
<b>HARD ROCK CAFÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es un lugar amplio y cómodo para pasar un grato momento.</li> <li>✓ Una atractiva carta de tragos como acompañamiento a los menú que ofrece el restaurante.</li> <li>✓ Una excelente ubicación dada la concentración urbana (residencial y laboral) de la comuna, adicionalmente obtiene todas las ventajas de estar situado como parte del Mall más grande de Santiago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No es un restaurante para visitar de forma frecuente, sus preparaciones no son el elemento recurrente en la memoria de los consumidores, no así su ambiente y show en vivo.</li> </ul>
<b>FRIDAY'S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es un lugar, amplio y muy luminoso.</li> <li>✓ Una atractiva carta de platos y tragos al estilo americano.</li> <li>✓ Se encuentra ubicado en un costado del Mall más concurrido a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se caracteriza por tiempos de atención muy extensos.</li> <li>▪ La calidad de los productos es alta, sin embargo su preparación evidencia ciertas deficiencias respecto de lo requerido o solicitado por sus consumidores.</li> </ul>
<b>RUBY TUESDAY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es un lugar, sencillo y muy ordenado.</li> <li>✓ Una atractiva carta de platos y tragos al estilo americano.</li> <li>✓ Ubicaciones estratégicas inherentes al mercado de clientes al cual se encuentran focalizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se caracteriza por tiempos de atención muy extensos.</li> <li>▪ La calidad de los productos es alta, no obstante la preparación condiciona la calidad final del producto.</li> </ul>
<b>HOCKENHEIM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es un lugar ordenado y altamente luminoso.</li> <li>✓ Infraestructura minimalista pero elegante y distintiva.</li> <li>✓ Ubicado en un lugar estratégico caracterizado por una alta concentración de oficinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si bien la calidad de sus platos es adecuada, no todos tienen una coherencia con el elemento central que representa, a modo de ejemplo: Atún relacionado con Hockenheim.</li> <li>▪ La ambientación minimalista no logra traspasar en la experiencia del servicio el concepto central del bar restaurante.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3 Clientes

Los clientes asociados a la materialización del proyecto gastronómico se explica mediante el siguiente esquema:

Figura 6: Categorización Clientes





Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.1 Caracterización de los Consumidores

Para caracterizar a nuestros consumidores, responderemos a las siguientes preguntas:

¿Quiénes conforman nuestro mercado?	→	Todas las personas y empresas que requieren satisfacer diversas necesidades, según corresponda a cada caso.
¿Qué se compra?	→	Una experiencia de sabor y conocimiento hacia la historia y el presente, sobre la base de platos bien preparados y novedosos, eventos, deportistas destacados y una "pisca" de historia en el momento del mejor sabor
¿Por qué se compra?	→	El escenario ideal para diversos eventos personales y/o empresariales.
¿Cuándo se compra?	→	Cuando se requiere satisfacer una determinada necesidad, según corresponda al caso.
¿Qué no puede faltar?	→	Una excelente Atención Personal.
¿Quién participa en la compra?	→	En el punto de ventas, garzones y/o administrador, según corresponda al tipo

		<i>de cliente.</i>
<i>¿Quién define la compra?</i>		<i>La compra es definida por el restaurante, no obstante, el cliente decide el alcance de la compra.</i>
<i>¿Cómo responde el consumidor a los estímulos del Marketing?</i>		<i>El principal estímulo que sensibiliza a los clientes es el Marketing 1 a 1.</i>

## 4.3.2 Macro y Micro Segmentos

### 4.3.2.1 Macro Segmentos

Es difícil y complejo satisfacer con un sólo producto a todo un mercado, para ello realizaremos un proceso de Macro-Segmentación, identificando las tres dimensiones inherentes al modelo a utilizar, que corresponden a las "necesidades", los "compradores" y las "tecnologías existentes", en otras palabras el "que", "quien", y el "como". Para efectos del análisis, el "como" será considerado como el tipo de servicio a brindar.

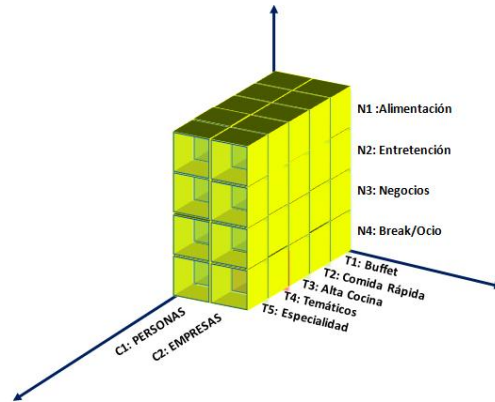
Tabla 5: Dimensiones Macro-Segmentación

<i>X</i> <i>Compradores "Quien?"</i>	<i>Z</i> <i>Necesidades "Qué?"</i>	<i>Y</i> <i>Tecnologías Existentes "Como?"</i>
C1: Personas	N1 :Alimentación	T1: Buffet
C2: Empresas	N2: Entretenimiento	T2: Comida Rápida
	N3: Negocios	T3: Alta Cocina (Gourmet)
	N4: Break/Ocio	T4: Temáticos / Internacional
		T5: Especialida

Fuente: Elaboración Propia

Si bien la necesidad de alimentación está implícita en el resto de las otras necesidades, cuando es planteada como necesidad principal es producto que los consumidores buscan satisfacer en determinados horarios específicos las horas de alimentación inherentes a nuestra cultura, como desayuno, almuerzo, once y cena, para el caso el bar restaurante buscará satisfacer en primer orden la entretenimiento y experiencia del consumidor en el bar restaurante, por consiguiente existirá un menú ampliamente atractivo y refinado para tales efectos.

Figura 7: Diagrama Relación Dimensiones Macro-Segmentación



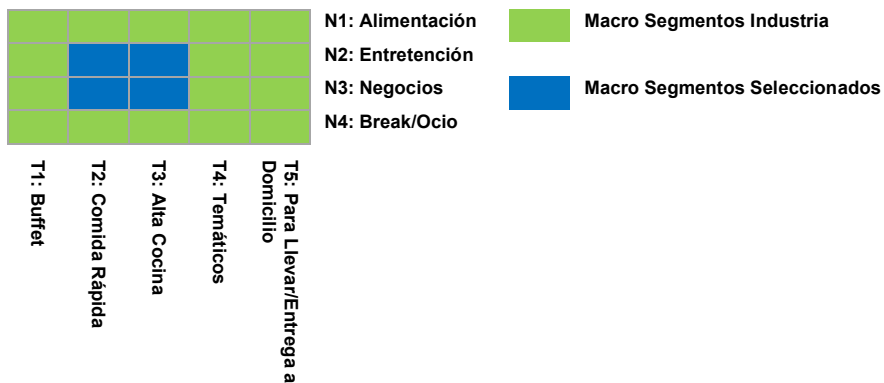
Fuente: Elaboración Propia

El proyecto gastronómico propone un concepto de bar restaurante temático, asociado al mundo tuercas, ambientación de motos y autos, espacios, eventos y un equipo altamente instruido que permiten a los consumidores mirar hacia la historia, el presente y el futuro, no obstante lo anterior, será un bar restaurante que ofrecerá platos gourmet de alta calidad y al mismo tiempo preparaciones rápidas, muy relacionado a la cocina rápida americana.

Los macro segmentos hacia los cuales se orientará el proyecto gastronómico son:

Figura 8: Selección Macro-Segmentos en Función de Dimensiones

Para las Dimensiones C1: Personas y C2: Empresas



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.2.2 Micro Segmentos

Una vez seleccionados los macro segmentos, incorporaremos las variables correspondientes para definir el segmento de mercado hacia el cual orientaremos el proyecto gastronómico.

Tabla 6: Variables Micro-Segmentación

<b>VARIABLES</b>	<b>C1: PERSONAS</b>	<b>C2: EMPRESAS</b>
<i>Geográficas</i>	<i>Contiguas a la Comuna de Las Condes: Vitacura, Providencia, Recoleta, Huechuraba, Ñuñoa, La Reina, Lo Barnechea</i>	<i>Todas las Comunas pertenecientes a la Región Metropolitana.</i>
<i>Demográficas</i>	<i>Jóvenes y Adultos entre 25 y 65 años (Hombres y Mujeres) ABC1 y C2</i>	<i>Empresas Grandes / Corporativas</i>
<i>Psicográficas</i>	<i>Personas que Buscan Entretención y Amantes del Mundo Tuerca</i>	<i>Empresas que buscan realizar eventos o lanzamientos asociados al mundo Tuerca, tales como Automotoras.</i>

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3.3 **Tamaño de Mercado Objetivo**

#### 4.3.3.1 Mercado Objetivo Personas

Para la construcción del mercado objetivo de personas, se realizará un cruce respecto de las variables de segmentación detalladas en el capítulo anterior. Los datos<sup>5</sup> fueron obtenidos desde el Instituto Nacional de Estadísticas quien a partir del Censo del año 2002 dispuso en su página de proyecciones de crecimientos para las diversas comunas y regiones del país.

<sup>5</sup>[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/familias/demograficas\\_vitales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php)

El cálculo del tamaño considerará geográficamente todas aquellas comunas situadas de forma contigua a la Comuna de Las Condes, según se detalla en tabla siguiente:

Tabla 7: Habitantes Principales Comunas

Detalle	%	N° Habitantes		N° Habitantes 2014 [25 - 65]
		2002	2014	
HUECHURABA	1%	72.967	83.918	46.598
RECOLETA	3%	174.319	200.481	111.324
PROVIDENCIA	2%	110.730	127.348	70.714
VITACURA	2%	94.360	108.522	60.260
LO BARNECHEA	1%	88.886	102.226	56.764
LAS CONDES	4%	252.611	290.523	161.323
ÑUÑO A	3%	186.665	214.680	119.208
LA REINA	2%	115.146	132.427	73.534
<b>SUBTOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1.095.683</b>	<b>1.260.125</b>	<b>699.727</b>
REGION METROPOLITANA	100%	6.285.273	7.228.581	4.013.912
PAÍS		15.668.271	17.819.054	9.672.878

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Individualizadas las comunas, se incorporará la variable socioeconómica<sup>6</sup>.

Tabla 8: Distribución Nivel Socio Económico Principales Comunas

Detalle	N° Habitantes 2014 [25 - 65]	Nivel Socio Económico (%)					Subtotal
		ABC1	C2	C3	D	E	
HUECHURABA	46.598	9,8%	11,0%	20,9%	44,6%	13,7%	9.692
RECOLETA	111.324	3,0%	15,5%	26,8%	43,2%	11,5%	20.595
PROVIDENCIA	70.714	35,9%	38,3%	18,2%	7,0%	0,6%	52.470
VITACURA	60.260	58,6%	28,5%	9,8%	2,8%	0,3%	52.487
LO BARNECHEA	56.764	43,2%	14,3%	14,0%	22,2%	6,3%	32.640
LAS CONDES	161.323	48,6%	30,7%	12,9%	6,8%	0,9%	127.929
ÑUÑO A	119.208	28,7%	35,1%	20,0%	14,5%	1,8%	76.055
LA REINA	73.534	40,6%	26,5%	16,5%	13,7%	2,7%	49.342
<b>SUBTOTAL</b>	<b>699.727</b>						<b>421.209</b>

Fuente: www.adimark.cl

<sup>6</sup>[http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe\\_mapa\\_socioeconomico\\_de\\_chile.pdf](http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf)

#### 4.3.3.2 Mercado Objetivo Empresas

Para la construcción del mercado objetivo de Empresas, se realizará un cruce respecto de las variables de segmentación detalladas en el capítulo anterior. Los datos<sup>7</sup> fueron obtenidos desde el Servicio de Impuestos Internos y considera las estadísticas de las empresas, según tamaño, rubro y región/comuna asociadas.

Tabla 9: Ventas de Vehículos Automotores Región Metropolitana

VENTA DE VEHICULOS AUTOMOTORES								
Detalle	2012		2013		Crecimiento %		Proyección 2014	
	N° Empresas	N° Trabajadores	N° Empresas	N° Trabajadores	N° Empresas	N° Trabajadores	N° Empresas	N° Trabajadores
Región Metropolitana	2.807	100.187	2.811	106.456	0,1%	6,3%	2.815	113.117
% del País	46%	78%	47%	78%				
Total País	6.094	128.209	6.019	136.387	-1,2%	6,4%	5.945	145.087

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII)

La información utilizada consideraba información asociadas al año 2012 y 2013, es por ello que considerando el crecimiento respectivo y entendiendo que la economía de nuestro país crecerá igual o inferior al año 2014, proyectamos el año 2014 utilizando para tales efectos los dos años anteriores. Se observa que el crecimiento de empresas es casi nulo no así para el caso de los trabajadores asociados a dichas empresas.

Las empresas en el dimensionamiento del tamaño de mercado considera a todas aquellas que residen en la Región Metropolitana, cuyo número asciende a 2815, empresas que se encuentran clasificadas bajo el código 501 del Servicio de Impuestos Internos y que son catalogadas como empresas de Venta de Vehículos Automotores.

Finalmente incorporamos la variable de empresas corporativas y para el caso según la categorización utilizada por el Servicio de Impuestos Internos corresponde a Grandes<sup>8</sup>, cuya venta total supera las M UF 100 Anuales, dado lo anterior nuestro Tamaño se ajusta según se detalla en la siguiente tabla.

<sup>7</sup>[http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_rubro.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm)

<sup>8</sup>[http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_tamano\\_ventas.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm), Ver Notas Metodológicas, Punto N° 5.



Tabla 10: Empresas Venta Automotores por Tamaño

EMPRESAS DE VENTA VEHÍCULO AUTOMOTORES SEGÚN TAMAÑO								
TAMAÑO	2012		2013		Crecimiento %		Proyección 2014	
	N° Empresas	N°	N° Empresas	N°	N° Empresas	N°	N° Empresas	N°
SIN VENTAS	753	249	763	538	1,3%	116,1%	773	1.162
MICRO 1	788	201	748	365	-5,1%	81,6%	710	663
MICRO 2	761	359	703	343	-7,6%	-4,5%	649	328
MICRO 3	1.247	1.807	1.260	1.690	1,0%	-6,5%	1.273	1.581
PEQUEÑA 1	664	2.187	651	1.843	-2,0%	-15,7%	638	1.553
PEQUEÑA 2	499	2.603	515	2.701	3,2%	3,8%	532	2.803
PEQUEÑA 3	499	4.974	524	4.777	5,0%	-4,0%	550	4.588
MEDIANA 1	284	5.038	243	4.385	-14,4%	-13,0%	208	3.817
MEDIANA 2	161	5.543	175	5.488	8,7%	-1,0%	190	5.434
GRANDE 1	153	6.173	146	5.489	-4,6%	-11,1%	139	4.881
GRANDE 2	158	11.921	156	12.559	-1,3%	5,4%	154	13.231
GRANDE 3	29	7.265	31	5.439	6,9%	-25,1%	33	4.072
GRANDE 4	98	79.889	104	90.770	6,1%	13,6%	110	103.133
<b>Total</b>	<b>6.094</b>	<b>128.209</b>	<b>6.019</b>	<b>136.387</b>	<b>-1,2%</b>	<b>6,4%</b>	<b>5.945</b>	<b>145.087</b>

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII)

## 4.4 Matriz de Perfiles Competitivos

### 4.4.1 Atributos Distintivos por el Consumidor

En función de una encuesta realizada, podemos identificar una serie de atributos importantes considerados por los consumidores como claves a la hora de escoger entre uno y otro restaurante, entre los que podemos destacar:

1. Experiencia: Tiene relación con la integración de los recursos y capacidades del negocio, y como configurar un modelo de servicio único y en lo posible inigualable.
2. Calidad de los Platos: La variedad y especialidad de los menús es considerado un factor diferenciador respecto de la competencia.
3. Atención del Personal: Es un factor distintivo y que condiciona la fidelidad de los consumidores, en algunos casos, independiente de la calidad de la carta del restaurante.
4. Disponibilidad de Estacionamientos: Un número importante de personas se desplazan en autos propios en Santiago producto de las deficiencias del sistema de transporte público o simplemente por sus condiciones socioeconómicas permiten disponer de un medio de transporte propio para el desplazamiento a diario, más aún en la comuna en donde se estima implementar el proyecto gastronómico.

5. Dispositivos Electrónicos: Algunos restaurantes en la actualidad están usando diversos dispositivos electrónicos como apoyo al servicio, desde tablet hasta botones para solicitar servicio a la mesa.
6. Espacio para Fumadores: Un elemento esencial cuando se reúnen a compartir una o más personas, en la actualidad y producto de modificaciones legales, muchos restaurantes han invertido montos significativos para acondicionar espacios para sus clientes fumadores.
7. Ubicación: Es un factor clave y estratégico que debe ser analizado de forma posterior a la materialización del proyecto gastronómico, en una escala de tiempo es el principal, si la ubicación no es la correcta, posiblemente los demás factores podrían resultar poco relevantes.
8. Infraestructura: Es un factor relevante dado que involucra principalmente características valoradas por los consumidores; es parte fundamental de la imagen del local.
9. Convenios: Dícese de alianzas con diversos negocios relacionados tales como taxis, hoteles o discotecas.

Los atributos se obtuvieron a partir de una encuesta realizada por el equipo gestor y respaldada por información disponible en ACHIGA, Asociación Chilena de Gastronomía.

La encuesta fue realizada a 104 personas, entre sus preguntas se solicitó calificar los atributos en escala de 1 a 7, con objeto de categorizar el nivel de importancia de los atributos se consideró la siguiente escala.

Tabla 11: Escala de Categorización de Atributos

Desde-Hasta		Clasificación
-	4,50	Indiferente
4,51	5,50	Poco Importante
5,51	1,00	Importante

Fuente: Elaboración Propia

En función de la escala y las respuestas asociadas a los 104 encuestados se obtuvo lo siguiente:

Tabla 12: Resultado Calificación Atributos Valorados por un Cliente

	Promedio	Categorización
1. La experiencia generada en el Restaurante/Restobar.	6,13	Importante
2. Calidad del menú (platos, bebidas y tragos).	6,35	Importante
3. Atención del personal (rapidez, información y/o recomendación de platos, trato con los clientes).	6,48	Importante
4. Disponibilidad de estacionamientos (propios o externos).	5,44	Poco Importante
5. Dispositivos tecnológicos como apoyo al servicio (tablet, monitores, botonerías, etc.).	3,87	Indiferente
6. Espacio para fumadores.	3,13	Indiferente
7. Ubicación.	5,48	Poco Importante
8. Ambientación/Infraestructura atractiva y entretenida.	5,98	Importante
9. Convenios con radio taxis, hoteles o discotecas.	4,21	Indiferente

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4.2 Matriz de Perfiles Competitivos

En función de los atributos distintivos y considerando a los cinco bares y/o restaurantes que incorporan las mayores características para competir directamente con la idea gastronómica que se desarrolla en este documento, obtenemos lo siguiente:

Tabla 13: Matriz Perfiles Competitivos Principales Competidores

ATRIBUTOS DISTINTIVOS	PONDERADOR	HARD ROAD		LOS VIKINGOS		HARD ROCK CAFE		FRIDAY'S		RUBY TUESDAY		HOCKENHEIM	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
<i>Experiencia</i>	0,14	4	0,56	6	0,84	6	0,84	4	0,56	4	0,56	5	0,7
<i>Calidad de los Platos</i>	0,14	3	0,42	6	0,84	5	0,7	4	0,56	4	0,56	6	0,84
<i>Atención Personal</i>	0,14	4	0,56	6	0,84	6	0,84	3	0,42	3	0,42	5	0,7
<i>Disponibilidad de Estacionamientos</i>	0,10	4	0,4	7	0,7	7	0,7	7	0,7	6	0,6	6	0,6
<i>Dispositivos Electrónicos</i>	0,08	5	0,4	5	0,4	5	0,4	5	0,4	5	0,4	5	0,4
<i>Espacio para Fumadores</i>	0,08	7	0,56	5	0,4	7	0,56	7	0,56	7	0,56	7	0,56
<i>Ubicación</i>	0,10	5	0,5	7	0,7	7	0,7	6	0,6	6	0,6	7	0,7
<i>Ambientación/ Infraestructura</i>	0,14	4	0,56	7	0,98	7	0,98	5	0,7	4	0,56	6	0,84
<i>Convenios</i>	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
<i>Total</i>	1,0		4,28		6,02		6,04		4,82		4,58		5,66

Fuente: Elaboración Propia

El resultado final nos indica que el Restaurante Hard Rock es aquel que sobresale en el ámbito de Restaurantes Temáticos, sin embargo Los Vikingos se encuentra muy cercano, cuya diferencia se explica principalmente por el espacio para fumadores. Hockenheim no es tan relevante en la atención de su personal y experiencia, no obstante debemos considerar su acotado tiempo de funcionamiento (1 año de operación aproximada), pudiendo estar en periodo de ajustes hasta configurar su mejor experiencia, Hard Road sustenta probablemente su actividad principal es entorno al Hotel, el resto de los servicios son complementarios al central. Friday's y Ruby Tuesday son estilo comida americana, cuyos productos son de calidad alta, sin embargo la preparación y por consiguiente producto final, presenta bastantes deficiencias según sus clientes, adicionalmente y condicionado a la demora en la entrega de los platos, el servicio de atención es percibido como malo.

## 5 Oportunidad de Negocio

### 5.1 Identificación de la Empresa, Misión, Visión y Objetivos

La empresa consistirá en un bar restaurante que fusiona dos conceptos; espacio mágico y confortable, ambientando en el mundo "tuerca" que incluye motos y autos, de antaño y contemporáneos, por otra parte, una experiencia de sabor y conocimiento hacia la historia y el presente, sobre la base de buenos platos, museos, eventos, deportistas destacados y una "pisca" de historia en el momento del mejor sabor.

**Visión:** Ser reconocidos como un bar restaurante mágico, en donde el buen sabor se fusiona con la historia para brindar una experiencia memorable, desarrollar un concepto único y trascendental, ser un punto obligado, local y para el turista extranjero.

**Misión:** Brindar una experiencia ideal e insuperable, una carta de platos variada y exquisita, un lugar ambientado en el "mundo tuerca", motos y autos, espacios, eventos y un equipo altamente instruido que permiten a nuestros clientes, nacionales y extranjeros, mirar hacia la historia, el presente y el futuro.

Los objetivos primordiales del bar restaurante son:

- ✓ Ofrecer una amplia y exquisita carta de platos, basado en productos altamente demandados por la cultura chilena.
- ✓ Permitir acceder a un instante en la historia, mediante espacios ambientados y un equipo humano erudito en temas relacionados al mundo tuerca.
- ✓ Ser parte de la historia local y un lugar obligado de visitar por extranjeros.

## **5.2 Descripción de la Idea y Aspectos Distintivos**

La idea consiste en establecer un bar restaurante temático orientado al “Mundo Tuerca”, vale decir aquellas personas aficionadas a los automóviles y motocicletas. Entre sus aspectos distintivos, se cuenta la ambientación utilizando elementos propios de automóviles y motocicletas, sean estos originales, adaptados o modificados y que formen parte del mobiliario, decoración y equipos funcionales del local. A modo de ejemplo y en forma preliminar se pueden mencionar algunos tales como: bar con asientos de motocicletas modificadas, asientos con forma de butacas de autos de carrera, máquina dispensadora de cerveza en forma de bomba de bencina, mesas y sillones adaptados con partes de automóviles, mesa de pool con base de un auto antiguo, entre otros. A modo de referencia se incluyen algunas fotografías de ambientaciones similares en otros países (Ver 16.1 Experiencias Similares en Otros Países), no obstante el formato, colores y otros aspectos estéticos serán definidos en forma integral y armónica, una vez realizada la investigación respecto del diseño y distribución más atractiva para los clientes objetivo.

El local contará con espacios diferenciados en temas particulares, tales como; autos, motos y motonetas antiguas, sector "racing" enfocado en autos y motos de carrera, sector 4x4, sector Rally y Cross, entre otros. El menú de comidas y tragos a considerar también contendrá elementos distintivos, en su diseño y/o nombres representativos de esta afición (ejemplo: tragos con nombres como “curva peligrosa”, comidas representativas de algunos países asociados a campeonatos de automovilismo, cerveza con nombres asociados a octanaje de combustibles; 93, 95 y 97 (rubia), diesel (negra), entre otros). El personal de atención al público llevará vestimenta ad-hoc y estará capacitado en historia del automovilismo y aspectos técnicos del sector de atención.

Otro aspecto distintivo lo constituye la formación de un pequeño museo automovilístico, integrado como parte del bar restaurante, con automóviles y motos antiguas, partes, accesorios, prendas de personajes importantes de deportes de motores, fotografías históricas, publicidad de época, entre otros, que den cuenta de la historia e hitos relevantes del mundo tuerca nacional e internacional, respecto de lo anterior, se establecerán alianzas con coleccionistas y clubes.

Parte del modelo de negocio contempla además la organización de eventos para personas y empresas en general, clubes y empresas del sector automovilístico y motociclismo. A estas últimas se facilitará espacios amplios y ambientados según requerimiento, con objeto de utilizarlos para el lanzamiento de nuevos productos y/o modelos de automóviles, según corresponda a la empresa.

### **5.3 Oportunidad o Necesidad que Atiende La Propuesta**

En Santiago existe una diversa oferta de bar restaurantes, cuya tipología es variada, desde aquellos de comida rápida hasta familiares o étnicos, por otra parte, cada día más personas están mostrando un gran interés por el mundo tuerca, que incluye autos, motos, de antaño y contemporáneos, al mismo tiempo, se han creado gran cantidades de agrupaciones o clubes por tipo o marca (Ver 16.2 Clubes de Automovilismo y Motos) que hoy representan un segmento cautivo, no disponen de un lugar común, donde puedan converger en un tema central y un grato momento de dispersión. Un bar restaurante temático podría representar el punto de partida para abordar la necesidad de brindar en Santiago un espacio en donde se fusione el buen sabor y el revivir la historia desde la perspectiva de una ambientación única y especial, un museo que permita integrar no solo fanáticos por el mundo tuerca, si no que proveedores, empresas, clubes, entre otros, favoreciendo de esta forma, la relación e intercambio de información entre los distintos agentes relevantes para esta industria.

Finalmente, Chile en este último tiempo ha experimentado un crecimiento significativo en turismo, siendo esta característica un condimento adicional, de un público altamente atractivo que podría favorecer la idea, de convertir un lugar obligado para visitar en un ícono turístico para el mercado nacional y/o internacional.

## **5.4 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo de nuestra propuesta es principalmente personas en un rango etario aproximado de entre 25 y 65 años, con poder adquisitivo, gusto por la diversión, la comida y la temática de automóviles y motocicletas, de origen nacional o extranjero. Estará orientado a personas que busquen una experiencia diferente y entretenida relacionado con los hobbies de automovilismo y motociclismo, que deseen complementar un buen momento de conversación, comida y tragos con una ambientación rodeada de elementos particulares de su afición, pudiendo constituir además un punto de encuentro con otras personas con iguales intereses y formar redes en torno a este concepto temático.

Otro segmento de mercado al que apunta este negocio son los clubes de automovilismo y motociclismo que busquen un lugar ad-hoc para reunirse, así como empresas comercializadoras de automóviles y/o motocicletas, partes o accesorios que quieran promocionar sus marcas y modelos, al mismo tiempo organizar eventos internos en un ambiente atractivo y alusivo a su negocio.

## **5.5 Atracción de Clientes**

Los grandes aspectos distintivos se encuentran descritos en los párrafos anteriores, no obstante, nuestra oferta de valor se basará en cuatro pilares que resultan fundamentales para la captación de clientes, Calidad de los Productos, Ambientación, Historia y Diversión Garantizada.

Los cuatro pilares anteriormente indicados determinarán el grado de reputación del lugar, sin duda no existe mejor “trofeo” que la recomendación de un cliente respecto de su experiencia y vivencia en el bar restaurante.

Finalmente, las alianzas constituyen un aspecto importante a considerar, la integración (acuerdos) con clubes, proveedores de servicio, agencias de viajes, portales web especialistas en la materia, banco y operadores de tarjeta, entre otros, podrían apoyar la captación de una masa crítica de clientes, que nos permita posicionar el bar restaurante como uno de los más importantes y distinguidos en la ciudad de Santiago.



## 8 Plan de Operaciones

De forma introductoria al capítulo, contextualizaremos el plan de operaciones como las acciones y estrategias a implementar en el largo plazo con objeto de utilizar de forma correcta y eficiente los principales recursos de la empresa. Cabe señalar que la estrategia de operaciones debe ser coherente en el largo plazo con la estrategia corporativa de la compañía.

La estrategia de operaciones aborda aspectos muy amplios sobre la forma en que estos recursos principales deberían configurarse a fin de alcanzar los objetivos corporativos deseados<sup>9</sup>.

El plan de operaciones propuesto para el proyecto considera una serie de elementos y conceptos utilizados de forma común o normalmente en los otros restaurantes de Santiago, por otra parte, se detallará con mayor énfasis, aquellos elementos a nuestro entender son distintivos respecto de la competencia y por consiguiente sustentarán en gran medida el éxito de este proyecto.

### 8.1 Estrategia de Operaciones

La estrategia de operaciones planteada para el proyecto considera como base los siguientes elementos:

- ✓ Subcontratación de Servicios: Todas aquellas actividades posibles de externalizar serán subcontratadas con empresas inherentes a la materia tales como es el caso del servicio de Aseo.
  
- ✓ Gestión Cadena de Abastecimiento: Se gestionará alianzas estratégicas con diversos proveedores de productos y/o servicios, según corresponda a cada caso, con foco principal en los insumos y/o líquidos requeridos para la preparación de la oferta de productos por parte del bar restaurante. Una buena gestión de la cadena de abastecimiento implica, ubicar los mejores proveedores con relación al precio-calidad, al mismo tiempo las alternativas suficientes que aseguren el aprovisionamiento permanente de productos al bar restaurante.

---

<sup>9</sup> <http://laestrategiadelvajero.blogspot.cl/2011/09/que-es-una-estrategia-de-operaciones.html>

- ✓ Sistema de Medición y Control: Con objeto de asegurar el uso eficiente de los recursos de la compañía tiene relación directa con la implementación de sistemas, procesos o herramientas tecnológicas que nos permita medir y al mismo tiempo controlar el uso adecuado de los recursos, probablemente el elemento más relevante para este tipo de negocio, es la utilización de software computacionales (ERP<sup>10</sup>) integrados o independientes, orientados a soportar los diversos procesos de la compañía.
  
- ✓ Capacitación: Podría considerarse un elemento inherente al plan de recursos humanos o gestión de personas, a detallar en capítulo siguiente, sin embargo y producto que el producto-servicio está condicionado en gran medida al capital humano, la empresa con objeto de asegurar el estándar y condiciones de calidad definidas para el producto-servicio, se contempla la capacitación permanente en aspectos conductuales y técnicos, según corresponda cargo al interior del bar restaurante.
  
- ✓ Gestión de la Información: Un elemento fundamental en el éxito o fracaso de los proyectos, se encuentra asociado a la carencia y/o abundancia de información del negocio, información necesaria y esencial para la toma de decisiones, decisiones que para el caso tiene relación con el control del procesos, desde la captación, preparación y percepción final de nuestros clientes, para ello es importante apoyarse en los sistemas o herramientas informáticas a implementar y los respectivos estudios post-servicio que realizaremos, con ello identificaremos las desviaciones, diseñaremos e implementaremos los respectivos planes de acción y por consiguiente alcanzaremos los respectivos estándares requeridos y asignados para los diversos procesos.

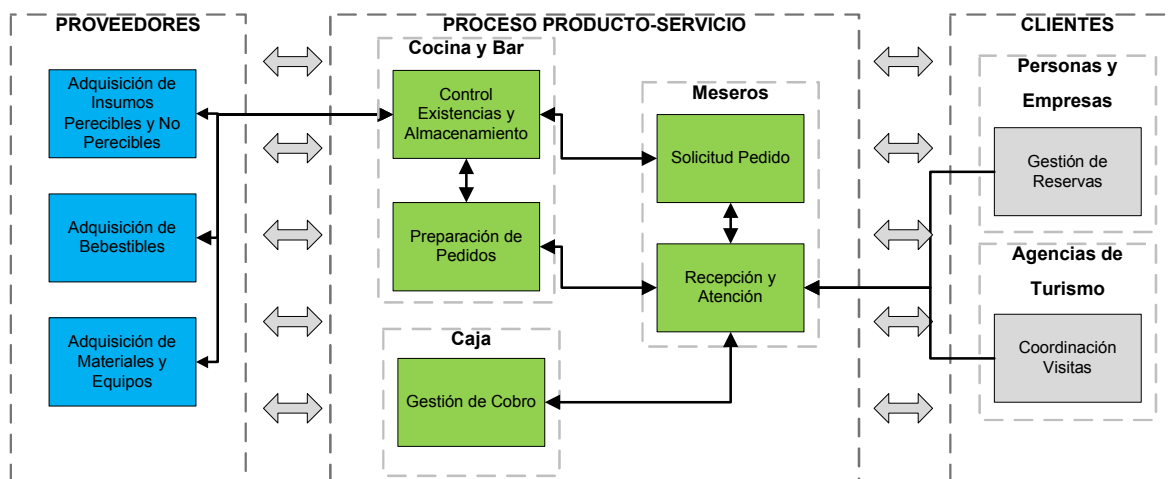
## **8.2 Flujo de Operaciones**

Existen diversas metodologías o lenguajes utilizados para la diagramación de operaciones, adicionalmente la cantidad de procesos es significativa al punto que se requiere abordar como un trabajo específico, cuyo resultado final es de un Manual de Procesos hasta un sistema de control documental o gestión de calidad como por ejemplo ISO 9011:2008. Para efectos de este plan, se construirá un esquema de relaciones a nivel de macro-procesos.

---

<sup>10</sup>Enterprise Resource Planning, son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

Figura 9: Macro-procesos Bar Restaurante



Fuente: Elaboración Propia

## 8.2.1 Aspectos Generales de la Operación

### 8.2.1.1 Horarios de Funcionamiento

El horario de funcionamiento para el bar restaurante mundo tuerca se basará en aspectos legales normativos<sup>11</sup> para este tipo de locales y la dotación requerida para operación, determinada por la capacidad y la demanda estimada para el proyecto.

Tabla 14: Horario Atención por Día

DIAS	Desde - Hasta
Lunes	10:00 - 1:00
Martes	10:00 - 1:00
Miércoles	10:00 - 1:00
Jueves	10:00 - 1:00
Viernes	10:00 - 1:00
Sábado	10:00 - 1:00
Domingo	10:00 - 1:00

(\*) Día siguiente.

Fuente: Elaboración Propia

Es importante indicar que los horarios de cierres están condicionados a la demanda del servicio-producto, adicionalmente y en función de la época del año, se podría adelantar el cierre del local.

<sup>11</sup> Ordenanza para establecimientos de espectáculos públicos de entretenimiento y gastronómicos, www.leychile.cl, ley N° 19.925 sobre Expendio y Consumo de Bebidas Alcohólicas.

### 8.2.1.2 Medios de Pago

Los medios de pago utilizados y considerados para la operación, son aquellos normalmente dispuestos en el comercio en general y que para el caso del proyecto esencialmente será efectivo y tarjetas comerciales, en lo que respecta a cheques bancarios, no serán considerados dado los riesgos asociados, sin embargo podrían en un futuro ser incorporados, siempre y cuando al mismo tiempo se contrate la correspondiente empresa aseguradora de cheques. Para efectos de los costos asociados a la utilización de los diversos medios de pagos, se detallan en tabla siguiente:

Tabla 15: Tabla de Comisiones Medios de Pago

Tasas Comisiones (%)		
Efectivo	Tarjetas de Crédito	Tarjetas de Débito
0,0%	2,10%	1,6%

Fuente: Elaboración Propia

### 8.2.1.3 Infraestructura y Capacidad de Operación

La infraestructura del lugar se basará en el mundo tuercas, de forma específica autos y motos, antiguos y/o modernos, asociados a competencias o hechos históricos. Complementariamente, se considerarán elementos o piezas en la prestación del servicio, a modo de ejemplo; platos con formas de rueda, vasos con forma de amortiguador (recubierto) o pistón, llaves de sanitarios con forma de dispensador de gasolina, entre otros aspectos. Para mayores detalles, se detallan en el capítulo correspondiente a la estrategia producto-servicio de este plan de negocio.

La capacidad definida para el proyecto es de 120 personas, para tales efectos se consideran las superficies de planta utilizadas por el mobiliario y equipamiento necesario, además de su espacio de circulación que incluye espacios libres, accesos y vía de evacuación, por otra parte, la zona de comedores tendrá la característica de modular, permitiendo habilitar un auditorio cerrado con capacidad flexible ante los requerimientos de los clientes empresas. Finalmente se considerarán los respectivos espacios para la operación back-office del bar restaurante, tales como; cocina, administración, camarines para personal, bodega, otros. A continuación se detalla los respectivos requerimientos de espacio para la ubicación de la instalación correspondiente.

Tabla 16: Tabla de Superficie Bar Restaurante

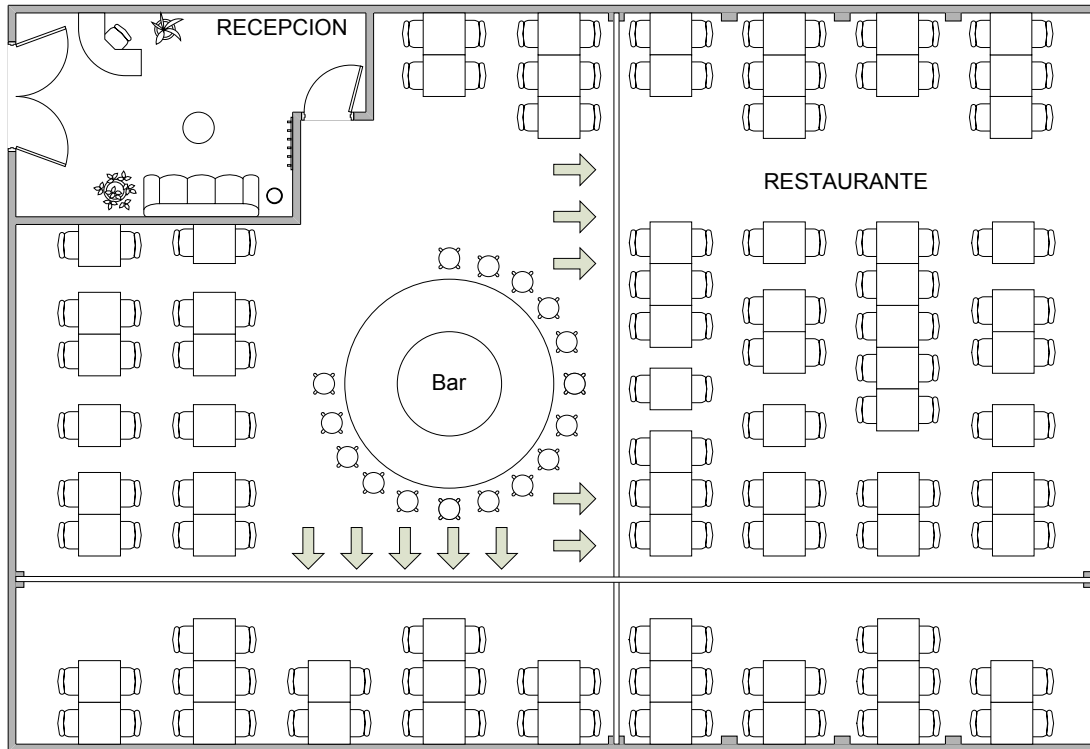
Área	Espacio mobiliario (m2)	Espacio circulación (m2)	Espacio Total (m2)
Administración	8,25	20,625	28,875
Bar	18	18	36
Bodega	15	15	30
Cocina	13	26	39
Comedores	67	101	168
Sala de Juego	10	10	20
Terraza	20	2	21
Escenario	15	0	15
Baños	20	20	40
Camarines de personal	10	20	30
			428

Fuente: Elaboración Propia

En función de lo anterior, se sugiere la ubicación de una instalación cuya superficie se encuentre del orden de los 430 m<sup>2</sup>

A continuación se propone un layout preliminar del espacio asociado al bar restaurante, considera el bar ubicado al interior, solo para efectos de ubicar la superficie real requerida para el proyecto.

Figura 10: Plano Bar Restaurante



Fuente: Elaboración Propia

## 8.3 Tecnología, Procesos, Recursos Claves y Rol de las Personas

### 8.3.1 Tecnología

En lo que respecta a Tecnología, como se detalla en capítulos anteriores, el proyecto contempla la instalación de un ERP, integrado o herramientas informáticas separadas pero con factibilidad de integrarse vía carga de archivos, lo importante y trascendental es poder cubrir todas las actividades y procesos inherentes a las áreas de Operación del bar restaurante, Recursos Humanos y Finanzas. Por otra parte y no menos importante, todo lo relacionado con el sitio electrónico dispuesto para este proyecto, los medios de comunicación vía redes sociales y emailing.

### 8.3.2 Procesos

Los procesos asociados a la implementación de un restaurante son diversos y significativos, no obstante desde nuestra expertice, entendemos los más importantes y claves para el negocio son:

1. Adquisiciones: La calidad de los platos y bebestibles está condicionados principalmente a la calidad de los insumos utilizados, para ello, se deben buscar las mejores alternativas precio-calidad que aseguren al aprovisionamiento periódico, en su defecto establecer las alternativas que permitan asegurar la continuidad operacional del bar restaurante.
2. Atención: El producto-servicio esta indexado a una componente importante respecto de la atención de nuestro personal, para ello se definirán rentas y estrategias de comisiones que permitan reclutar y seleccionar perfiles acordes a lo exigido por el negocio, adicionalmente se realizarán de forma periódica las capacitaciones no solo con el objeto de asegurar un estándar, al mismo tiempo se podrá certificar al equipo de trabajo en las diversas competencias técnicas y conductuales requeridas para cada cargo.
3. Preparación de Productos: Uno de los elementos complementarios a la atención del personal, tiene relación con la preparación de los platos y bebestibles, a su vez, condicionado por el perfil, experiencia y competencia del equipo a cargo de cocina y bar, y la calidad de los insumos adquiridos para tales efectos. Con objeto de asegurar la calidad, se realizarán encuestas permanentes a los clientes y al mismo tiempo, se utilizarán asesorías gastronómicas por parte de Maestros Chef de reconocido nombre y prestigio en la industria gastronómica de Santiago.
4. Ambientación (Infraestructura): Si bien es un proceso inicial asociado a la inversión del proyecto, es relevante asegurar un plan de mantención, respecto de la habilitación de nuevos espacios o re-cambio en aquellos de poco interés a los clientes.

5. Captación de Clientes: La estrategia establece que la acción más recurrente para asegurar captar una mayor cantidad de clientes tiene relación con la referencia entre clientes dada la experiencia en el local, no obstante es importante fortalecer los canales de difusión, transmitir las promociones adecuadas y establecer las alianzas correspondientes que permitan al proyecto disponer de una cuota mínima de cliente, por lo menos, durante la etapa inicial.

Existen otros procesos complementarios que en un porcentaje importante sustentarían el éxito del proyecto, uno de esos, se encuentra asociado a la gestión de información como apoyo a la toma de decisiones, todo negocio que no provea información, impedirá a la alta dirección dirigir y por consiguiente establecer las acciones correctas para alcanzar los indicadores exigidos para el negocio.

Los procesos identificados están correlacionados con los atributos más valorados por los clientes, información recopilada de la encuesta realizada como base investigativa del proyecto.

### **8.3.3 Recursos Claves**

Los recursos claves para un negocio son variados y para este proyecto en particular se identifican los siguientes:

✓ Recursos Físicos: La infraestructura del local y localización, el diseño, decoración y ambientación basada en elementos del mundo del automovilismo y motociclismo favorecen y resaltan un elemento que esperamos sea distintivo respecto de otros competidores en el mercado.

✓ Recurso Humano: La atención al público, servicial e informado, y un personal experto en la preparación de alimentos y bebestibles, asegurará en gran medida el estándar definido para éste modelo de negocio.

✓ Recursos Financieros: son trascendentales, en la implantación del proyecto, pero adicionalmente se convierten en la radiografía que permite diagnosticar que tan saludable se encuentra el negocio.



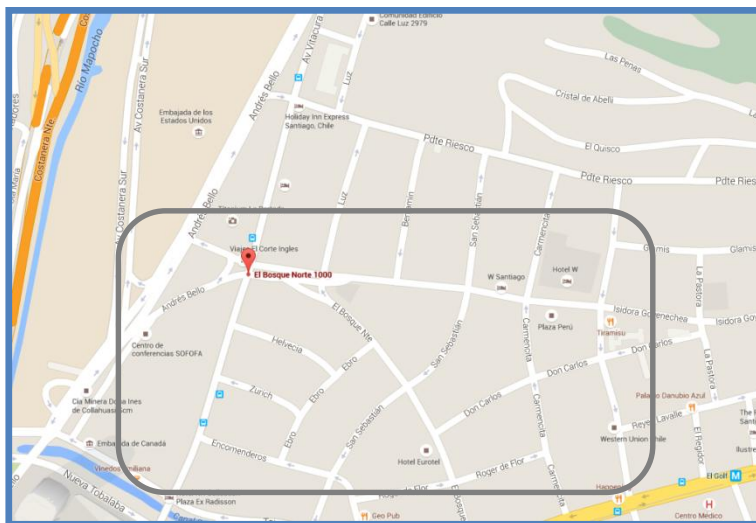
✓ Recursos Tecnológicos: Detallado en capítulos anteriores, apoyan de forma significativa los procesos de negocio y al mismo tiempo proporcionan la información para una adecuada toma de decisiones.

#### 8.4 Ubicación Geográfica (Oficinas, Bodegas y Puntos de Venta)

Inicialmente el proyecto se encuentra acotado a la ciudad de Santiago, no obstante con objeto de conocer la ubicación exacta, se procedió a la aplicación de una encuesta, cuyo resultado nos indicó que las comunas de mayor preferencia y concurrencia para un Restaurante son; Barrio Manuel Montt (Comuna Providencia), Bellavista (Comuna Providencia) y Lastarria (Comuna Santiago), pese a lo anterior, los barrios anteriormente indicados como preferidos se encuentran altamente saturados, es por ello que se propone para el proyecto el barrio del Bosque Norte - Isidora Goyenechea (Comuna Las Condes), principalmente por el segmento objetivo que transita por el lugar, la gran cantidad de hoteles que reciben turistas y las ventajas que ofrece el "cluster" de restaurantes instalados en dicho lugar.

El proyecto considera inicialmente y durante el periodo de evaluación la instalación de un solo local, superficie que permita asegurar las condiciones adecuadas de operación en la prestación del servicio-producto.

Figura 11: Zona Geográfica Propuesta Implantación Proyecto Gastronómico



Fuente: Google Maps

La factibilidad técnica para la implantación del proyecto en el sector del Bosque Norte estará supeditado a la disponibilidad de instalaciones, no obstante y en su defecto, los Barrios Lastarria, Manuel Montt y Bellavista podrán ser considerados como un plan contingencia o alternativo al proyecto.

Los costos de arriendo en Barrio Lastarria bordean entre los 0,70 a 1,25 UF<sup>12</sup> por Mt2, dependiendo de diversas condiciones inherentes a la instalación y ubicación.

---

<sup>12</sup> [www.portalinmobiliario.cl](http://www.portalinmobiliario.cl)

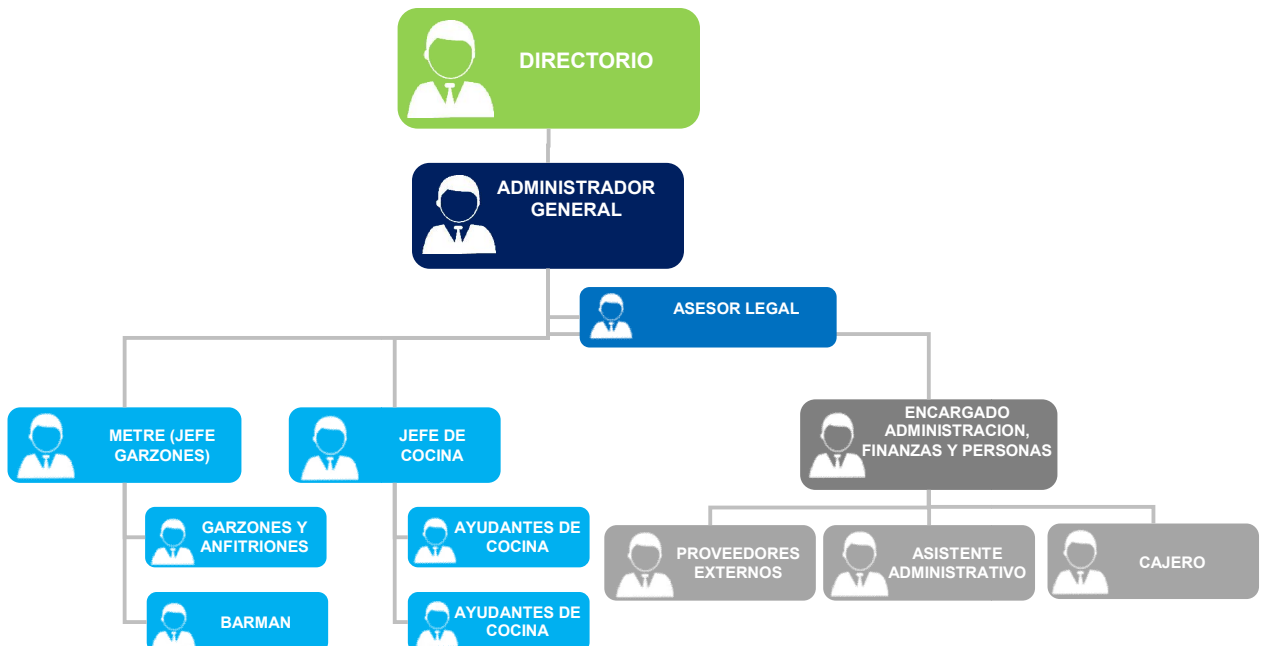
## 9 Gestión de Personas

Uno de los aspectos más importantes para cualquier proyecto es la gestión del capital humano, pues son ellos quienes son parte integral del servicio, gestionan los recursos, diseñan las estrategias, en definitiva son los que toman las decisiones en todo ámbito, operacional, táctico o estratégico.

### 9.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional propuesta para la operación en régimen del proyecto es la siguiente:

Figura 12: Estructura Organizacional Bar Restaurante



Fuente: Elaboración Propia

### 9.2 Determinar su Dotación y Características

Las características y/o perfiles inherentes a cada cargo se detallan a continuación, en lo que respecta a la dotación se sustentará en los horarios de operación del bar restaurante, normativa legal-laboral y estándar de atención definida para el servicio.

## 9.2.1 Directorio

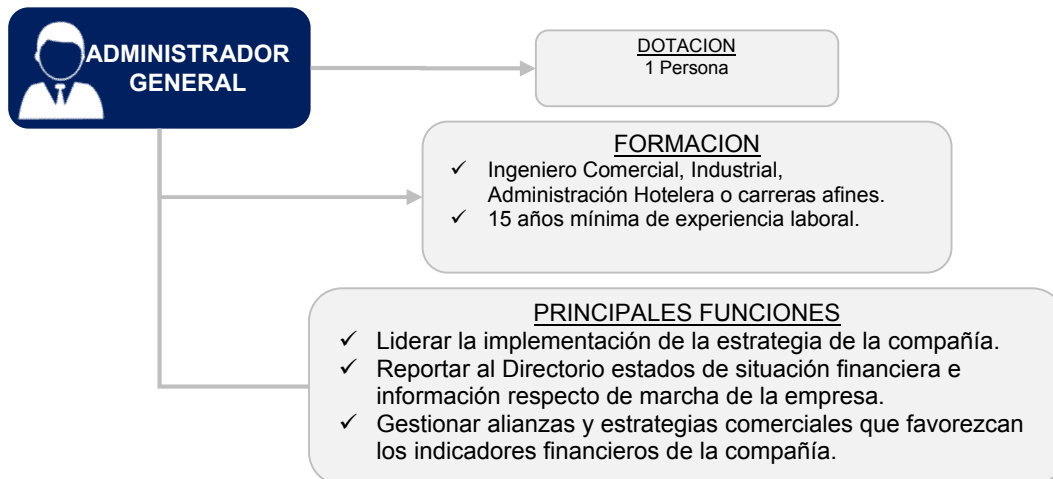
Figura 13: Principales Funciones Directorio



Fuente: Elaboración Propia

## 9.2.2 Administrador General

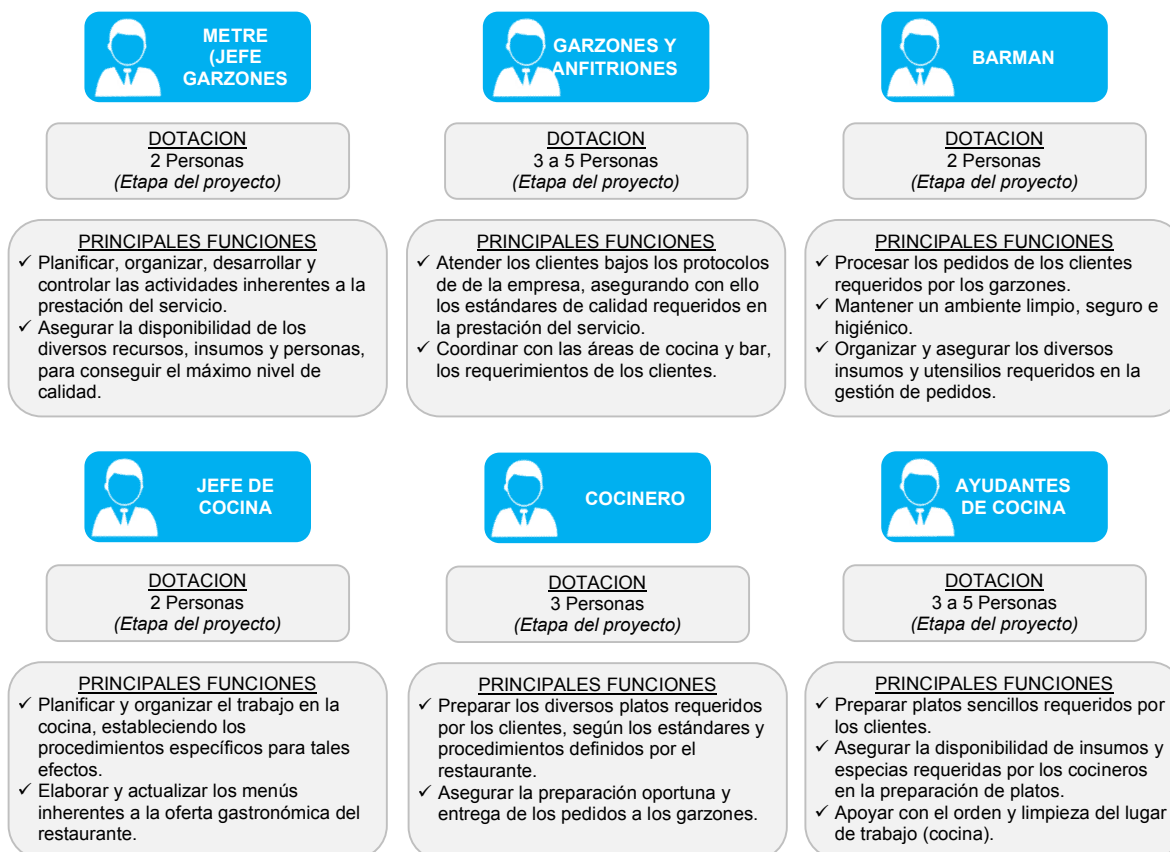
Figura 14: Principales Funciones Gerencia General



Fuente: Elaboración Propia

9.2.2.1 Metre (Jefe de Garzones), Garzones, Barman, Jefe de Cocina, Cocinero y Ayudante de Cocina

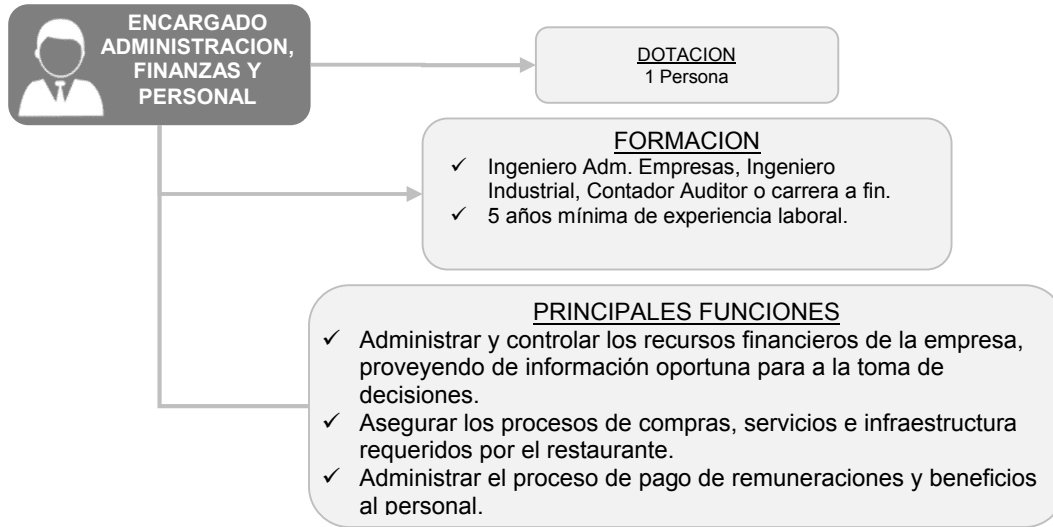
Figura 15: Principales Funciones Staff Alimentos y Bebidas



Fuente: Elaboración Propia

### 9.2.2.2 Encargado Administración, Finanzas y Personal

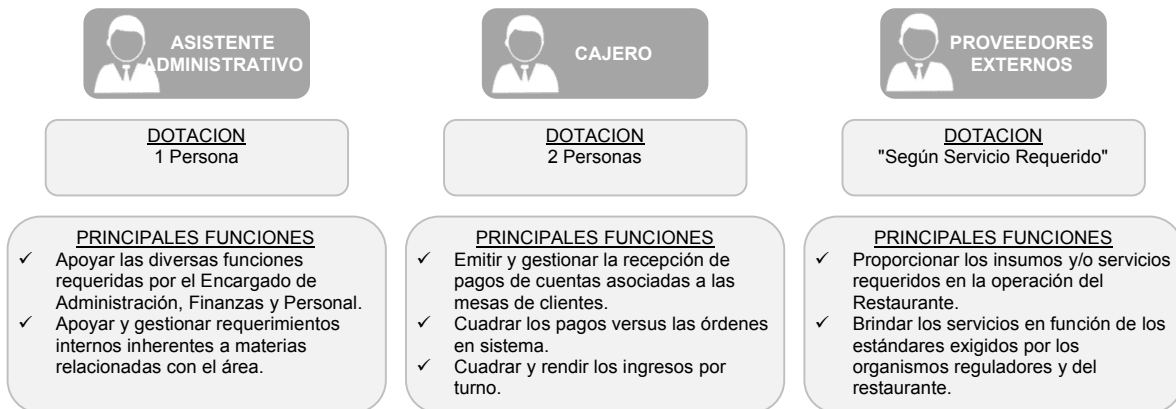
Figura 16: Principales Funciones Encargado Administración, Finanzas y Personal



Fuente: Elaboración Propia

### 9.2.2.3 Asistente Administrativo, Cajero y Proveedores Externos.

Figura 17: Principales Funciones Staff Administración



Fuente: Elaboración Propia

### 9.3 Incentivos y Compensaciones

El plan de incentivos y compensaciones por cada cargo se presenta en esquema siguiente:

Figura 18: Estructura de Incentivos y Bonos

	ESTRUCTURA DE RENTA	BONO	RENDA BRUTA
ADMINISTRADOR GENERAL	FIJO	SUELDO PROMEDIO X PORCENTAJE EVALUACION DE DESEMPEÑO	\$1.800.00
METRE (JEFE GARZONES)	FIJO + VARIABLE		\$600.000
GARZONES Y ANFITRIONES	FIJO, BONO + PROPINA		\$300.000
BARMAN	FIJO + PROPINA		\$400.000
JEFE DE COCINA	FIJO + PROPINA		\$900.000
COCINERO	FIJO + PROPINA		\$500.000
AYUDANTES DE COCINA	FIJO + PROPINA		\$400.000
ENCARGADO ADMINISTRACION, FINANZAS Y PERSONAL	FIJO		\$600.000
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	FIJO		\$400.000
CAJERO	FIJO		\$400.00

Fuente: Elaboración Propia

Todos los cargos están afectos al pago de un bono anual, se obtendrá multiplicando el sueldo promedio de los últimos 12 meses por el porcentaje de la evaluación de desempeño individual, no pudiendo superar el 120%.

En lo que respecta a todos aquellos cargos que perciben propinas, se establecerá un pozo central de recopilación para repartir de forma equitativa en todos cargos afectos a dicho ingreso.

El metre percibirá un porcentaje sobre las ventas del bar restaurante, entendido que tiene a cargo dos áreas pilares del servicio, como son Cocina y Garzones (atención a clientes).

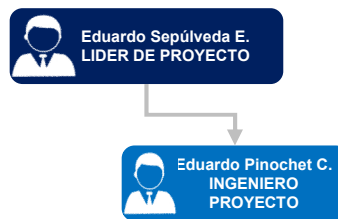
El garzón más destacado en términos de venta, percibirá de forma mensual un bono, con tope anual máximo de 5 veces.

## 9.4 Equipo Gestor

**Eduardo Sepúlveda Escobar**, Ingeniero Senior de Proyectos, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Concepción y Master of Business Administration (MBA) de la Universidad de Chile. Más de 13 años de experiencia liderando equipos en materias de Control de Gestión, Administración, y Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.

**Eduardo Pinochet Cancino**, Ingeniero de Procesos, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Concepción, Diplomado en Contabilidad Internacional (IFRS) y Master of Business Administration (MBA) de la Universidad de Chile. Más de 10 años de experiencia liderando equipos en materias de Administración, Finanzas, Operaciones y Tecnologías de Información.

Figura 19: Estructura Funcional y Dependencia Jerárquica Equipo Gestor



Fuente: Elaboración Propia

Para efectos del proyecto, Eduardo Sepúlveda E., desempeñará funciones de Líder de Proyecto, reportado a los inversionistas respecto del estado de avance en la implementación del proyecto, complementariamente Eduardo Pinochet C. desempeñará funciones de Ingeniero de Proyectos, relación directa con los diversos proveedores, organismos reguladores y partes interesadas en la implementación del proyecto, responsable de asegurar los plazos y estándares requeridos al respecto.



## **11 Plan Financiero**

### **11.1 Tabla de supuestos**

A continuación se presentan los principales supuestos considerados en la construcción de flujos del proyecto:

- Los valores fueron expresados en pesos reales de Septiembre de 2015
- El año 1 corresponde a 2016
- Los valores de impuestos a las utilidades consideraron las tasas establecidas en la reforma tributaria, optando por el sistema integrado, siendo estas de 24% para el año 2016 y de 25% a partir del año 2017 en adelante
- Todos los valores considerados en el flujo de caja son netos
- Los costos de materias primas fueron definidos considerando porcentajes respecto a ventas netas, basados en información primaria obtenida en entrevistas a dueños y administradores de restaurantes
- Las tasas de ocupación y rotación fueron estimadas por día en base a información recopilada con actores relevantes del rubro mencionados en punto anterior
- El cálculo de personas por eventos se basó en capacidad ociosa y una cantidad de eventos estimada según día
- Para la inversión inicial se consideró el detalle de inversiones en infraestructura, mobiliario y enseres necesarios para la operación, basados en la capacidad estimada
- Para el cálculo de las depreciaciones y reinversiones se utilizaron vidas útiles estimadas considerando naturaleza del activo y desgaste por uso en las condiciones establecidas.
- Se consideró un monto de mantenciones y reparaciones creciente en un 10% anual

### **11.2 Estimación de Ingresos**

Para el cálculo de los ingresos se determinó en primer lugar la demanda, utilizando tasas de ocupación promedio y rotación por día, diferenciadas por periodo y cuyo detalle puede apreciarse en 16.7 Curvas de Demanda. A modo de resumen en tabla siguiente se entrega el número de personas resultante para cada año.

Tabla 17: Demanda por día y tipo de servicio (N° de personas)

Día	Año 1			Año 2			Año 3 a Año 5		
	Almuerzos	Pub	Eventos	Almuerzos	Pub	Eventos	Almuerzos	Pub	Eventos
Lunes	1.968	1.152	286	2.784	1.248	470	2.976	1.248	564
Martes	1.968	1.152	286	2.784	1.248	470	2.976	1.248	564
Miércoles	1.968	1.152	478	2.784	1.248	658	2.976	1.248	846
Jueves	1.968	1.656	677	2.784	2.064	924	2.976	2.304	1.080
Viernes	1.848	5.640	-	2.784	9.216	-	2.976	11.520	-
Sábado	1.032	5.640	-	1.152	9.216	-	1.152	11.520	-
Domingo	1.032	528	218	1.152	576	324	1.152	576	432
<b>Total</b>	<b>11.784</b>	<b>16.920</b>	<b>1.945</b>	<b>16.224</b>	<b>24.816</b>	<b>2.846</b>	<b>17.184</b>	<b>29.664</b>	<b>3.486</b>

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los precios estos fueron estimados en base a consumos promedio por tipo de servicio, para los cuales se asumió permanecerían constantes durante todo el horizonte de evaluación, los valores son los que pueden apreciarse en tabla siguiente:

Tabla 18: Precios por servicio

Precios / Consumos Promedio Por Persona	
<b>Almuerzos</b>	
Comidas	\$7.500
Bebidas	\$3.000
<b>Pub</b>	
Comidas	\$7.500
Bebidas	\$8.000
<b>Eventos</b>	
Comidas	\$9.000
Bebidas	\$7.000

<b>Precio Promedio Comidas</b>	\$8.000
<b>Precio Promedio bebidas</b>	\$6.000

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente los ingresos por venta que resultan de multiplicar la demanda estimada por los precios detallados anteriormente son los siguientes:

Tabla 19: Ingresos por Venta (M\$)

Ingresos (M\$)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Almuerzos</b>					
Comidas	88.380	121.680	128.880	128.880	128.880
Bebidas	35.352	48.672	51.552	51.552	51.552
<b>Pub</b>					
Comidas	126.900	186.120	222.480	222.480	222.480
Bebidas	135.360	198.528	237.312	237.312	237.312
<b>Eventos</b>					
Comidas	17.505	25.614	31.374	31.374	31.374
Bebidas	13.615	19.922	24.402	24.402	24.402
<b>Total Ingresos</b>	417.112	600.536	696.000	696.000	696.000

Fuente: Elaboración Propia

### 11.3 Estado de Resultado

A continuación se presentará el estado de resultados proyectado para todo el horizonte de evaluación.

Tabla 20: Estado de Resultado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por Venta</b>	417.112	600.536	696.000	696.000	696.000
<b>Costos de Venta</b>	-113.381	-162.880	-187.999	-187.999	-187.999
<b>Margen de Contribución</b>	303.731	437.656	508.001	508.001	508.001
<b>Costos Mano de Obra</b>	-114.284	-132.860	-144.456	-144.456	-144.456
<b>Otros Costos Operacionales</b>	-14.240	-19.329	-21.725	-21.725	-21.725
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	-155.118	-162.855	-165.410	-165.652	-165.918
<b>EBITDA</b>	20.089	122.612	176.410	176.168	175.902
<b>Depreciación</b>	-23.771	-23.771	-23.771	-23.771	-23.771
<b>Amortización</b>	-1.297	-1.297	-1.297	-1.297	-1.297
<b>EBIT</b>	-4.979	97.544	151.342	151.100	150.834
<b>Impuesto</b>	-	-23.191	-37.835	-37.775	-37.708
<b>Resultado después de impuesto</b>	-4.979	74.353	113.506	113.325	113.125

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: Variación ventas y utilidades después de impuestos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación ventas respecto al año anterior		44%	16%	0%	0%
Variación utilidad respecto al año anterior		1.593%	53%	0%	0%

Fuente: Elaboración Propia

En tabla anterior podemos ver como las ventas presentan un crecimiento a tasas decrecientes en los años 2 y 3 para mantenerse sin crecimiento en los dos últimos años, por su parte las utilidades presentan un crecimiento relevante en los años 2 y 3, sin crecimiento igualmente en los años 4 y 5.

Con el fin de poder visualizar la estructura del estado de resultado, dividiremos todos los ítems por las ventas, tal como se aprecia en tabla siguiente:

Tabla 22: Estado de Resultado % sobre Ventas

EERR Proyecto Puro %					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta	100%	100%	100%	100%	100%
Costos de Venta	27%	27%	27%	27%	27%
Margen de Contribución	73%	73%	73%	73%	73%
Costos Mano de Obra	27%	22%	21%	21%	21%
Otros Costos Operacionales	3%	3%	3%	3%	3%
Gastos de Administración y Ventas	37%	27%	24%	24%	24%
EBITDA	5%	20%	25%	25%	25%
Depreciación	6%	4%	3%	3%	3%
Amortización	0%	0%	0%	0%	0%
EBIT	1%	16%	22%	22%	22%
Impuesto	0%	4%	5%	5%	5%
Resultado después de impuesto	-1%	12%	16%	16%	16%

Fuente: Elaboración Propia

De tabla anterior podemos apreciar que los costos más relevantes son los costos variables de venta, cuya relación con las ventas permanece constante, seguidos por los gastos de administración y ventas (asociado principalmente al costo de arriendo), en similar magnitud pero con un comportamiento decreciente los tres primeros años para luego mantenerse estables una vez entrado en régimen, y en tercer lugar los costos de mano de obra con una importancia relativa un tanto menor y un comportamiento similar a

los gastos de administración. El margen de contribución permanece constante y los resultados EBITDA y EBIT son crecientes los dos primeros años para luego mantenerse constantes en valores de 25% y 22% respectivamente.

## 11.4 Flujo de Caja

En este punto se expondrá los Flujos de Caja del proyecto puro, vale decir los flujos asumiendo todo el financiamiento con fondos propios, Detalle de los cálculos necesarios para determinar estos flujos pueden ser revisados en 16.9Detalle Cálculos Flujo de Caja.

Tabla 23: Flujo de Caja Proyecto Puro

Flujo de Caja Proyecto Puro (M\$)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		417.112	600.536	696.000	696.000	696.000
Costos		- 241.905	-315.069	-354.180	-354.180	-354.180
Gastos		- 155.118	-162.855	-165.410	-165.652	-165.918
Resultado Operacional		20.089	122.612	176.410	176.168	175.902
Depreciación		- 23.771	-23.771	-23.771	-23.771	-23.771
Amortización		- 1.297	-1.297	-1.297	-1.297	-1.297
Resultado Antes de Impuesto		- 4.979	97.544	151.342	151.100	150.834
Impuesto		-	-23.191	-37.835	-37.775	-37.708
Resultado Después de Impuesto		- 4.979	74.353	113.506	113.325	113.125
+ Depreciación y Amortización		20.089	99.421	138.575	138.393	138.194
Inversión Inicial	-106.374					-
Reinversiones		-	-	-1.688	-34.890	-1.688
Capital de Trabajo	-62.101		-27.309	-14.213	-	-
Recuperación Capital de Trabajo						103.623
Valor Desecho						8.884
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-168.475</b>	<b>20.089</b>	<b>72.113</b>	<b>122.674</b>	<b>103.503</b>	<b>249.013</b>

Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración Propia

De observar los flujos netos podemos apreciar que estos son positivos para todo el periodo de evaluación. Otro efecto a resaltar es que no se registran pago por impuestos el primer año debido a su resultado negativo.

Aquí se pueden apreciar como ingresan en el flujo las inversiones necesarias en infraestructura, equipos y mobiliario necesarias para la mantención y remodelación del local, así como recambio de equipos por obsolescencia.

El alto valor resultante para el año 5 se explica principalmente por la recuperación del capital de trabajo acumulado y en menor medida por el valor de desecho resultante de la venta de activos liquidables al final del periodo, ambas se justifican en la decisión de cierre del local.

### **11.5 Balance**

El balance anual proyectado para el proyecto puede apreciarse en tabla siguiente, donde puede observarse un patrimonio creciente a raíz de la acumulación de las utilidades y un bajo nivel de pasivo, por lo cual los activos disponibles tienen un comportamiento creciente, toda vez que el activo fijo disminuye a raíz de las depreciaciones acumuladas.

Tabla 24: Balance anual proyectado (M\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Circulantes</b>					
Disponible	98.149	204.537	344.959	448.463	584.968
<b>Total Activos Circulantes</b>	98.149	204.537	344.959	448.463	584.968
<b>Activo Fijo</b>					
Muebles y Equipos	89.238	89.238	90.926	125.816	127.504
Mejoras Inmueble	12.636	12.636	12.636	12.636	12.636
Constitución	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Software	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Depreciación	- 23.771	-47.542	-71.313	-95.084	-118.855
Amortización	-1.297	-2.595	-3.892	-5.189	-6.486
<b>Total Activo Fijo</b>	81.306	56.238	32.858	42.679	19.299
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>179.455</b>	<b>260.775</b>	<b>377.817</b>	<b>491.142</b>	<b>604.267</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivos Circulantes</b>					
Cuentas por pagar	15.959	22.926	26.461	26.461	26.461
<b>Total Pasivos Circulantes</b>	15.959	22.926	26.461	26.461	26.461
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>15.959</b>	<b>22.926</b>	<b>26.461</b>	<b>26.461</b>	<b>26.461</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital propio	168.475	168.475	168.475	168.475	168.475
Utilidad del Ejercicio	-4.979	74.353	113.506	113.325	113.125
Utilidades Acumuladas	-	-4.979	69.374	182.880	296.205
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>163.496</b>	<b>237.849</b>	<b>351.356</b>	<b>464.681</b>	<b>577.806</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>179.455</b>	<b>260.775</b>	<b>377.817</b>	<b>491.142</b>	<b>604.267</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 11.6 Requerimientos de Capital

### 11.6.1 Inversión en Activo Fijo

La inversión en activo fijo se compone principalmente de los activos necesarios para implementar el proyecto en su fase inicial y las reinversiones para efecto de remodelaciones y habilitaciones (CAPEX) así como reposiciones de equipamiento una vez cumplida su vida útil.

En tabla a continuación se entrega un resumen de inversión en activo fijo por tipo, considerando inversiones iniciales (Año 0) y reinversiones durante el periodo de evaluación. En cuanto al detalle de estas inversiones, pueden observarse en 16.8Detalle de Inversiones Iniciales.

Tabla 25: Inversiones en Activo Fijo (\$)

Tipo de Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Constitución	\$2.500.000	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$-
Equipamiento	\$32.340.000	\$ -	\$ -	\$-	\$2.420.000	\$-
Mobiliario	\$39.970.000	\$ -	\$ -	\$-	\$30.470.000	\$-
Habilitación	\$25.876.456	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$-
Enseres	\$3.688.000	\$ -	\$ -	\$1.688.000	\$2.000.000	\$1.688.000
Software	\$2.000.000	\$ -	\$ -	\$-	\$ -	\$-
<b>Total</b>	<b>\$106.374.456</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$1.688.000</b>	<b>\$34.890.000</b>	<b>\$1.688.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 11.6.2 Capital de Trabajo

Para el cálculo de capital de trabajo se utilizó el método de máximo déficit acumulado, para lo cual se consideraron los 12 primeros meses de operación y se determinaron los flujos operacionales y otros desembolsos, en base a planificación de puesta en marcha, políticas de abastecimiento, pago de proveedores y remuneraciones, entre otras con el fin de poder determinar el monto necesario para cubrir los desfases entre ingresos y egresos de operación hasta que el proyecto complete su ciclo productivo, vale decir pueda financiar la operación con sus propios flujos.

A continuación se entrega una tabla con el resumen de flujos operacionales mensuales, y el detalle de los cálculos realizados puede ser revisado en 16.8 Detalle de Inversiones Iniciales.



Tabla 26: Cálculo de Capital de Trabajo por Máximo Déficit acumulado

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos por Venta</b>	-	-	29.730	49.549	59.459	59.459	42.824	41.705	56.726	40.585	40.585	55.606
<b>Costos Insumos</b>	-	- 28.930	- 5.060	-16.959	-23.139	-20.350	- 7.258	-23.310	- 9.619	-13.864	-15.739	- 18.991
<b>Remuneraciones</b>	-	- 12.365	-12.365	-12.365	-12.365	-12.365	-12.365	-12.365	-12.365	-12.365	-12.365	- 12.365
<b>Suministros y Servicios</b>	- 463	- 463	- 1.413	- 1.413	- 1.413	- 1.413	- 1.413	- 1.413	- 1.413	- 1.413	- 1.413	- 1.413
<b>Otros Gastos de Operación</b>	- 11.153	- 8.726	- 8.613	- 7.988	- 7.964	- 8.589	- 7.964	- 7.964	- 8.589	- 7.964	- 7.964	- 8.589
<b>Pago IVA</b>	-	-	-	-	-	-	-	- 2.229	- 7.221	- 3.966	- 3.666	- 5.545
<b>PPM</b>	-	-	- 250	- 416	- 500	- 500	- 360	- 350	- 477	- 341	- 341	- 467
<b>Superávit / Déficit Operacional</b>	- 11.617	- 50.484	2.028	10.408	14.079	16.242	13.465	- 5.927	17.043	672	- 903	8.236
<b>Superávit / Déficit Acumulado</b>	- 11.617	- 62.101	-60.073	-49.666	-35.587	-19.345	- 5.880	-11.807	5.236	5.908	5.005	13.241
<b>KT</b>	<b>- 62.101</b>											

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se puede apreciar como los dos primeros meses no se registran ingresos, debido a que en este periodo se realizará la habilitación y adaptación del local. En cuanto a egresos en estos dos primeros meses se deben considerar los desembolsos para abastecimiento de insumos y materias primas, otros gastos de operación, siendo el más relevante el arriendo del local, además de un proporcional por gasto de suministros y gastos de remuneraciones del personal al segundo mes (un mes antes de entrada en operación) para efectos de capacitación y entrenamiento del personal. En cuanto al pago del IVA, este viene a hacer efectivo desde el mes 8 en adelante, producto del IVA crédito acumulado por la compra de activos fijos al inicio del proyecto.

Finalmente, el cálculo anterior determinó que se requiere M\$ 62.101 como capital de trabajo, sin embargo no es necesario contar con el total de ese monto al inicio del proyecto, sino que pueden ingresar paulatinamente para cubrir los déficit, no obstante una

vez ingresados estos montos deben mantenerse durante toda la operación y solo pueden ser retirados al final del periodo, lo que es válido dado que este proyecto contempla el cierre en esa instancia. Otro aspecto a considerar es que este capital de trabajo se estimó bajo las condiciones productivas iniciales, por cuanto se debe calcular los montos adicionales a incorporar a medida que los niveles de producción aumentan. De manera conservadora se estimó que los montos adicionales deben incrementarse en la misma proporción que crecen las ventas, y al igual que lo mencionado al principio, estos aportes pueden hacerse en forma paulatina, en los periodos que se indican en tabla siguiente:

Tabla 27: Flujo incorporación capital de trabajo adicional

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación Ingresos (%)			44%	16%	0%	0%
Capital de Trabajo (M\$)	62.101		27.309	14.213	-	-

Fuente: Elaboración Propia

### 11.6.3 Déficit Operacional

Los déficit operacionales, tal como se aprecia en cálculo de capital de trabajo anterior, se producen principalmente los primeros meses por gastos de arriendo para habilitación de local, abastecimiento inicial de materias primas e insumos y capacitación y preparación del personal previos a la entrada en operación.

## 11.7 Evaluación Financiera del Proyecto

### 11.7.1 Tasa de Descuento

En esencia la tasa de descuento corresponde a la tasa mínima atractiva de retorno para el proyecto tomando en cuenta su riesgo. Para efecto de cálculo se estimó que el método CAPM otorga un buen proxy, por lo que sería equivalente a la rentabilidad que un accionista exige. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$E(R) = R_f + [E(R_m) - R_f] * \beta + P_l$$

Donde:

E(R) : Retorno Esperado

$R_f$  : Tasa libre de riesgo

$E(R_m)$  : Retorno Esperado de Mercado

$[E(R_m) - R_f]$  : Prima por riesgo de mercado

$\beta$  : Riesgo sistemático o relación entre riesgo de proyecto y riesgo de mercado

$P_l$  : Premio por Liquidez

Tabla 28: Parámetros para cálculo de tasa de descuento por CAPM

	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo ( $R_f$ )	4,06%	BCP a 5 años, www.bcentral.cl
Prima por riesgo de Mercado [ $E(R_m) - R_f$ ]	7,60%	Documento de Trabajo de Banco Central N° 617: "Estimación del premio por riesgo en Chile", Francisca Lira, Claudia Sotz, Marzo 2011. Rango estimado entre 3,7% y 7,6%, para efecto de exigir al proyecto se considera mayor valor
$\beta^{s/d}$ (Industria restaurante EEUU)	0,72	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">Damoradan on line: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
Premio por Liquidez ( $P_l$ )	3%	Estudio Universidad de Chile, estima entre un 1% y un 3%, se toma mayor valor para efecto de una mayor exigencia al proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Dado que no existen empresas del rubro restaurante que transen en bolsa en el mercado nacional se consideró como aproximación para el  $\beta$ , el valor del  $\beta^{s/d}$  para la industria de restaurantes de Estados Unidos, con estas consideraciones y los valores arriba expuestos, el valor de la tasa de descuento calculada con método CAPM es **12,53%**, la cual corresponde a la tasa para el proyecto puro (sin deuda)

### 11.7.2 Valor Residual o Terminal

Dado que la decisión adoptada para periodo final de la evaluación consiste en cierre del local, el valor residual en este caso es equivalente al valor de desecho, para lo cual se considera la venta de los activos liquidables y en este caso un ahorro por concepto de impuestos ya que el valor libro de los activos resulta menor que su valor de venta produciéndose una pérdida contable. El Cálculo de Valor de desecho puede apreciarse en cuadro a continuación:

a) Valor Venta Activos Año 5	\$ 3.250.667
b) Valor Libro Activos Año 5	\$ 25.785.456
c) Cargo/Ahorro Impuestos Año 5: (a-b)*T <sub>C5</sub>	-\$5.633.697
d) Valor de Desecho: a - c	\$ 8.884.364

### 11.7.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI

Los flujos netos resultantes del proyecto puro y cuyo detalle ya se expuso en punto 9.4 es el siguiente:

Tabla 29: Flujo de Caja Neto Proyecto Puro (M\$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Neto	-168.475	20.089	72.113	122.674	103.503	249.013

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores resultantes de este flujo se exponen a continuación:

El Indicador de **Valor Actual Neto (VAN)**, considerando la tasa de descuento calculada de **12,53%** alcanza un valor de **M\$ 194.937** y la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** obtiene un valor de **40%**, ambos indicadores dan cuenta de una atractiva rentabilidad para este proyecto.

En cuanto al **PAYBACK** o periodo de recuperación de la inversión, este alcanza un valor de **2,62**, vale decir la inversión se recupera en 2 años y 7 meses aproximadamente.

El **Retorno sobre la Inversión (ROI)** por su parte alcanza un valor de **183%**

### 11.7.4 Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se consideró el método para mix de productos que se detalla a continuación:

En primer lugar se determina cual es la demanda para los distintos tipos de producto y su distribución:

Tabla 30: Demanda Mix de Productos y su distribución (N° Personas)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	Distribución
<b>Almuerzos</b>							
Comidas	11.784	16.224	17.184	17.184	17.184	79.560	18%
Bebidas	11.784	16.224	17.184	17.184	17.184	79.560	18%
<b>Pub</b>							
Comidas	16.920	24.816	29.664	29.664	29.664	130.728	29%
Bebidas	16.920	24.816	29.664	29.664	29.664	130.728	29%
<b>Eventos</b>							
Comidas	1.945	2.846	3.486	3.486	3.486	15.249	3%
Bebidas	1.945	2.846	3.486	3.486	3.486	15.249	3%
						<b>451.074</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en base a Precios unitarios y Costos Variables unitarios se calculan los márgenes de contribución unitarios y su promedio en el periodo:

Tabla 31: Márgenes de contribución unitarios (\$)

Margen de Contribución		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
<b>Almuerzos</b>							
Comidas		4.875	4.875	4.875	4.875	4.875	4.875
Bebidas		2.430	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430
<b>Pub</b>							
Comidas		4.875	4.875	4.875	4.875	4.875	4.875
Bebidas		6.640	6.640	6.640	6.640	6.640	6.640
<b>Eventos</b>							
Comidas		5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850
Bebidas		5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880

Fuente: Elaboración Propia

Luego en base a distribución de la demanda del mix de producto y el promedio de los márgenes de contribución unitarios, se calcula un margen promedio ponderado que arroja un valor de \$5.022. El paso siguiente consiste en calcular el costo fijo promedio, que en este caso alcanza un valor de \$311.127.098

Con los dos valores obtenidos anteriormente se puede establecer la relación Costos Fijos Promedio / Margen de Contribución promedio ponderado, la que arroja un valor de

61.950. El detalle de estos cálculos puede ser revisado en 16.11Detalle de Cálculo de Punto de Equilibrio.

Finalmente se multiplica este valor por la distribución del mix de productos obteniéndose el punto de equilibrio para cada uno de ellos como puede apreciarse en tabla siguiente:

Tabla 32: Punto de Equilibrio (Cantidad Anual)

	N° Personas
<b>Almuerzos</b>	
Comidas	10.927
Bebidas	10.927
<b>Pub</b>	
Comidas	17.954
Bebidas	17.954
<b>Eventos</b>	
Comidas	2.094
Bebidas	2.094

Fuente: Elaboración Propia

### 11.7.5 Ratios Financieros Relevantes

A continuación se presentan los principales ratios financieros del proyecto en todo su horizonte de evaluación:

Tabla 33: Principales Ratios Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Liquidez corriente</b>	6,15	8,92	13,04	16,95	22,11
<b>Razón de endeudamiento</b>	0,10	0,10	0,08	0,06	0,05
<b>Razón Deuda Activo</b>	0,09	0,09	0,07	0,05	0,04
<b>Margen de Operación</b>	-1%	16%	22%	22%	22%
<b>Margen Neto a Ventas</b>	-1%	12%	16%	16%	16%
<b>ROA</b>	-3%	37%	40%	31%	25%
<b>ROE</b>	-3%	31%	32%	24%	20%

Fuente: Elaboración Propia

### 11.7.6 Estructura de Financiamiento

La estructura de financiamiento se basará en 100% capital propio, el cual será absorbido en partes iguales por los socios.

### 11.7.7 Análisis de Sensibilidad

Para realizar un análisis de sensibilidad se consideraron las variables más relevantes en cuanto a la determinación de los ingresos como son la ocupación promedio y los precios promedio de comidas y bebidas, a continuación se entregan tablas de sensibilización con los valores de VAN para la combinación de las distintas variables, en las cuales se marca en rojo aquellas combinaciones donde no resulta rentable el proyecto (VAN<0)

Tabla 34: Análisis de Sensibilidad Ocupación Vs Precio Comidas

		Precio promedio comidas						
		6.500	7.000	7.500	8.000	8.500	9.000	9.500
Ocupación promedio	25%	- 218.126	- 186.698	- 155.272	- 126.059	- 97.543	- 74.277	- 51.742
	30%	- 82.446	- 54.696	- 28.990	- 3.728	21.534	46.796	71.891
	35%	19.146	48.014	76.513	104.988	133.065	161.106	189.148
	40%	100.373	132.077	163.507	194.937	226.287	257.518	288.750
	45%	192.251	227.108	261.856	296.605	331.353	366.101	400.849
	50%	290.468	328.635	366.803	404.970	443.138	481.305	519.473
	55%	376.867	418.492	460.118	501.743	543.368	584.994	626.619

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35: Análisis de Sensibilidad Ocupación vs Precio de bebidas

		Precio promedio bebidas						
		4.500	5.000	5.500	6.000	6.500	7.000	7.500
Ocupación promedio	25%	- 257.828	- 213.170	- 169.410	- 126.059	- 87.323	- 50.570	- 16.984
	30%	- 129.427	- 83.975	- 42.575	- 3.728	34.939	73.453	111.613
	35%	- 27.032	17.227	61.309	104.988	148.571	192.120	235.605
	40%	48.203	97.113	146.025	194.937	243.676	292.297	340.919
	45%	133.542	188.080	242.391	296.605	350.819	405.035	459.252
	50%	226.222	285.804	345.387	404.970	464.555	524.141	583.728
	55%	306.679	371.699	436.720	501.743	566.767	631.791	696.817

Fuente: Elaboración Propia

## **11.7.8 Oferta para el Inversionista**

### **11.7.8.1 Aumento de Capital**

Esta propuesta no contempla aumentos de capital, siendo las reinversiones para remodelación y reposición de equipos cubiertas con los flujos generados por el proyecto.

### **11.7.8.2 Estructura Societaria**

La sociedad estará formada por los dos socios gestores, con aportes iguales, equivalentes a **M\$ 84.238** cada uno.

### **11.7.8.3 VAN y TIR para el Inversionista**

Tal como ya se había indicado en punto 9.7.3, el Indicador de **Valor Actual Neto (VAN)**, considerando la tasa de descuento de 12,53 % alcanza un valor de **M\$ 194.937** y la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** obtiene un valor de **40%**, ambos indicadores dan cuenta de una atractiva rentabilidad para el inversionista.



## **12 RSE y Sustentabilidad**

La responsabilidad social empresarial puede ser considerados por algunas personas como un aspecto asociado a beneficio social o como parte de la estrategia comercial de una empresa, no obstante, la economía global en donde se insertan las compañías, sumado al poder que han adquirido los últimos años importantes grupos de interés, ha provocado en la actualidad que mega proyectos de inversiones millonarios y aprobados desde la perspectiva legal-técnica no puedan ser implementados, lo anterior producto de stakeholders que durante el proceso de evaluación del proyecto no fueron visualizados, menos su nivel de impacto o influencia en la materialización del proyecto. En función de lo anteriormente expresado, surge la necesidad de realizar una evaluación detallada de los stakeholders asociados al proyecto, con objeto de asegurar un proceso exitoso durante la implantación y operación correspondiente.

### **12.1 Mapa de Stakeholders**

Una forma de identificar de forma explícita los stakeholders asociados al proyecto, es mediante la utilización de un mapa, permitiéndonos formular e implementar estrategias y decisiones que satisfagan a todos o la mayor parte de los stakeholders.

Para efectos del proyecto se identifican los siguientes Stakeholders, expresados en esquema siguiente:

Figura 20: Mapa Stakeholders



Fuente: Elaboración Propia

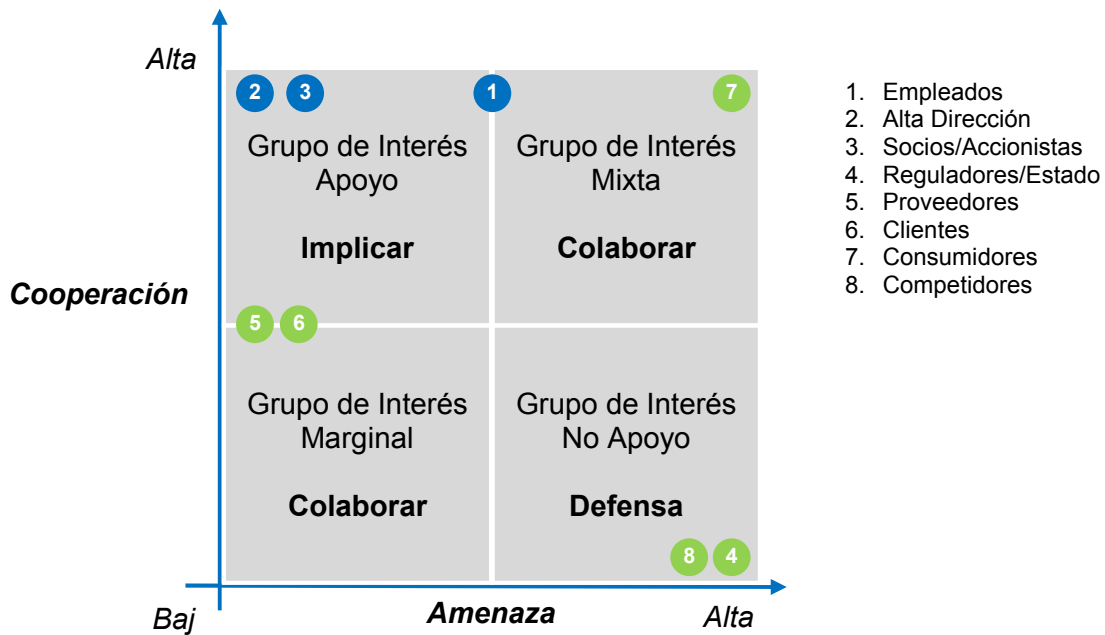
Los stakeholders identificados y asociados a la implementación del bar restaurante mundo tuerca son:

1. Empleados: Se encuentra asociado al capital humano asociado al negocio que para efectos del proyecto se estiman entre 15 a 60 personas, según corresponda a la etapa o periodo del proyecto.
2. Alta Dirección: Corresponde principalmente a la Gerencia General del bar restaurante.
3. Socios/Accionistas: Los socios del proyecto y/o inversionistas.
4. Reguladores/Estado: Identificados y asociados principalmente a los reguladores que para efectos del proyecto son organismos del estado; Municipalidad de Las condes y Servicio Nacional de Salud.
5. Proveedores: Inherentes a aquellos que proveen de equipamiento e insumos (perecibles y no perecibles) requeridos para la operación y prestación del producto-servicio.
6. Clientes: Se realiza la distinción de Clientes respecto de consumidores, en algunos casos son los mismos pero para el caso de análisis de este capítulo se encontrarán asociados a aquellas empresas con las cuales se podrán realizar alianzas estratégicas, tales como; empresas u operadores de turismo.

7. Consumidores: Son los clientes que consumen directamente en el bar restaurante.
8. Competidores: Restaurantes inherentes a la industria gastronómica identificados como competidores directos, tales como; Los Vikingos, Hard Rock, Friday, Ruby Tuesday, Hard Road.

Con objeto de contextualizar el nivel de relacionamiento e impacto sobre la implementación y operación del proyecto, utilizaremos una matriz de Cooperación y Amenaza<sup>13</sup>.

Figura 21: Matriz de Cooperación y Amenaza



Fuente: <http://es.slideshare.net/angeloremu>

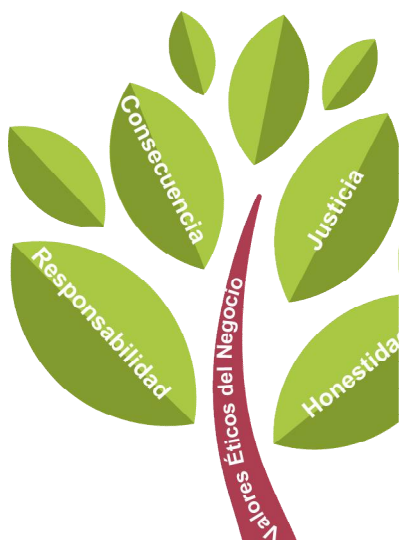
## 12.2 Valores Éticos del Negocio

Los valores éticos corresponden a los principios o códigos de conducta que rige el operar del bar restaurante mundo tuercas hacia los diversos agentes internos y/o externos al negocio. Adicionalmente son instrumentos centrales que permiten orientar las conductas de los miembros al interior de una compañía. Existen diversos valores empresariales, aquellos definidos para el negocio<sup>14</sup> son:

<sup>13</sup> [http://es.slideshare.net/angeloremu/identificar-y-priorizar-stakeholders-sedipro-untels?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/angeloremu/identificar-y-priorizar-stakeholders-sedipro-untels?next_slideshow=1)

<sup>14</sup> <http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/valores-de-empresas/>

Figura 22: Valores de Negocio



1. Honestidad: Orientado tanto para los miembros de la empresa como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

2. Justicia: Concepto que tiene una mayor orientación para sus trabajadores. Se hace referencia a otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista de remuneraciones sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará

desempeñar.

Fuente: Elaboración Propia

3. Responsabilidad: De varias orientaciones, por ejemplo si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad. Algo que también resulta muy importante hoy en día es el compromiso con el medio ambiente. Para ello es necesario cumplir con las leyes determinadas e incluso exceder las mismas para continuar con su preservación.

4. Consecuencia: Hace referencia a la coherencia que deben tener los empleadores para con sus trabajadores, como de la empresa con los clientes. En caso de haber compromisos deben ser cumplidos.

### **12.3 Determinación de Impactos Sociales, Ambientales y Económicos**

Los impactos sociales, ambientales y económicos identificados para el proyecto son los siguientes:

#### **12.4 Impactos Sociales**

El impacto social se visualiza principalmente en la generación de fuentes de trabajo, dicho aspecto favorece el desarrollo económico social de la ciudad de Santiago, en particular la comuna en donde se emplazará el proyecto gastronómico.

Por otra parte, entre los impactos sociales se prevé un mayor desarrollo cultural, entendiendo que el proyecto bar restaurante mundo tuercas incorpora una componente histórica en la oferta del producto-servicio.

#### **12.5 Impactos Ambientales**

La gran mayoría de los proyectos genera impactos ambientales, cuya magnitud se encuentra correlacionada principalmente a la naturaleza del proyecto, en este caso y desde nuestro entendimiento, estimamos que el impacto es poco significativo sin embargo entre los objetivos específicos asociados al plan de marketing se define entre los indicadores, una tasa inherente a la generación y reciclamiento de basura, optimizando con ello la cantidad de kilogramos generados por conceptos de desechos no recuperables producto de la operación del proyecto gastronómico.

#### **12.6 Impactos Económicos**

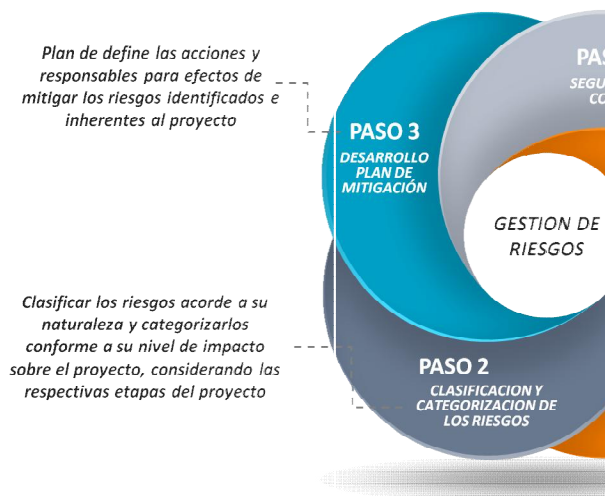
La generación de empleos puede ser percibido como un impacto social y al mismo tiempo económico puesto que favorece el desarrollo económico del país, aportando al crecimiento y mejorar los índices de empleabilidad, un aspecto importante se encuentra relacionado con el desarrollo turístico de la ciudad de Santiago, el concepto o idea asociado a este proyecto, podría ser un elemento altamente atractivo para todo el mercado potencial de turistas extranjeros que visitan periódicamente nuestro país.

## 13 Riesgos Críticos

Una de las definiciones más adecuadas a la Gestión de Riesgos en los proyectos dice relación con; *“Los riesgos del proyecto proceden de acontecimientos que, de ocurrir, pueden tener un efecto negativo o positivo sobre los objetivos del proyecto. Los riesgos tiene una causa, y si se producen, un impacto. El riesgo incluye una amenaza para el cumplimiento de los objetivos del proyecto y, a la vez, una oportunidad de mejora de estos objetivos”*<sup>15</sup>. En función de lo anteriormente descrito, indicar que la implementación de todo proyecto esta afecto a riesgos no solo en su etapa de implementación, si no que durante su puesta en marcha y operación, para tales efectos una adecuada gestión de los mismos garantizará el éxito de este proyecto en el corto, medio y largo plazo.

Existen diversos autores y metodologías propuestas para la gestión de riesgos, sin embargo y para efectos del desarrollo de este capítulo se realizará bajo un enfoque metodológico consistente en cuatro pasos según se detalla en esquema siguiente:

Figura 23: Metodología Gestión de Riesgos para Proyectos



Fuente: Elaboración Propia

### 13.1 Identificación de Riesgos

Con objeto de identificar los riesgos asociados al proyecto, se establece un comité experto conformado por el equipo gestor más personal de experiencia relacionado a la industria gastronómica.

<sup>15</sup> <http://arantxa.ii.uam.es/~jms/pfcsteleco/lecturas/20120921SergioSebastianRodriguez.pdf>

Tabla 36: Detalle Riesgos del Proyecto

N°	Nombre	Detalle	Tipo Riesgo
1	Personal capacitado	Dificultad en encontrar personas capacitadas y con experiencia en el rubro gastronómico, de forma específica en la puesta en marcha del proyecto.	Riesgo de Personal
2	Instalación para habilitación del proyecto.	Dificultad para encontrar instalaciones y/o espacios en barrios gastronómicos actualmente saturados en oferta gastronómica y de baja disponibilidad en arriendos.	Riesgo Técnico
3	Piezas y componentes para ambientación del restaurante.	Dificultad para encontrar la cantidad de piezas y componentes de autos, motos y/o otros para realizar la ambientación del restaurante, al mismo tiempo, elementos o vestimenta asociadas a persona icónicas del mundo tuerca, a nivel nacional e internacional.	Riesgo Técnico
4	Financiamiento	Un proyecto que requiere una inversión significativa para efectos de habilitación, ambientación y operación del negocio, la solvencia financiera actual de los socios implica la gestión de financiamiento con terceros, bancos e inversionistas para efectos de compartir los riesgos financieros del proyecto.	Riesgo Financiero
5	Insumos de calidad	Dificultad para asegurar el aprovisionamiento periódico de insumos, de forma específica, "perecibles" como base en la preparación de los diversos platos a ofrecer por el bar restaurante.	Riesgo de Imagen y Financiero.
6	Normativa Legal de Operación	En los últimos años, algunas municipalidades de comunas específicas del gran Santiago, han dispuesto ordenanzas municipales complementarias que restringen la venta de alcoholes y/o horarios de funcionamiento de locales asociados a la diversión, entre ellos se encuentran restaurantes y pub.	Riesgo de Operación y Financiero
7	Multas Laborales	El rubro gastronómico siempre presenta una variabilidad en su demanda producto de estacionalidad o fechas específicas de alta demanda de estos servicios, dado lo anterior y producto de la dificultad de encontrar personal part time y al mismo tiempo asegurar el estándar de atención, en oportunidades algunos restaurante operan al límite de lo impuesto por la ley laboral en Chile.	Riesgo de Imagen
8	Declive del Sector Económico Local y Turístico	Durante la última década el país ha sufrido las inclemencias económicas de estar supeditado a economías específicas del mercado internacional, por otra parte, el declive económico en países extranjeros locales afecta de forma directa la tasa de turistas que ingresan al país, por consiguiente afecta de forma significativa el rubro gastronómico.	Riesgo Financiero
9	Nuevas Reformas Tributarias	En la actualidad, el país se encuentra en proceso de análisis y votación de una nueva reforma tributaria, que en lo particular afecta la forma en cómo se financian las pequeñas empresas vía FUT, pudiendo en el futuro incorporarse nuevas modificaciones tributarias que afecten por consiguiente la operación y particularmente la rentabilidad del negocio.	Riesgo Financiero
10	Demanda y Estacionalidad del Negocio	Un restaurante se encuentra afecto a una estacionalidad de clima y fechas específicas en donde se conmemoran diversos eventos locales y de las propias empresas.	Riesgo Financiero
11	Gestión Permisos Puesta en Marcha	La gestión de permisos está supeditada a la labor propia del equipo gestor, sin embargo los plazos asociados a los organismos del estado evidencian incertidumbre y atrasos no administrables ciento por ciento por parte del responsable al interior del equipo.	Riesgo Financiero

Fuente: Elaboración Propia

## 13.2 Clasificación Y Categorización de Riesgos

Los Riesgos identificados serán clasificados en torno a tres dimensiones, Nivel de Riesgo (Alto, Medio y Bajo), Impacto Financiero y Etapa de ocurrencia (Implementación y Operación), respecto de lo anterior, inicialmente definiremos los niveles de riesgo, para tales efectos será utilizada la siguiente tabla:

Tabla 37: Categorización Nivel de Riesgo

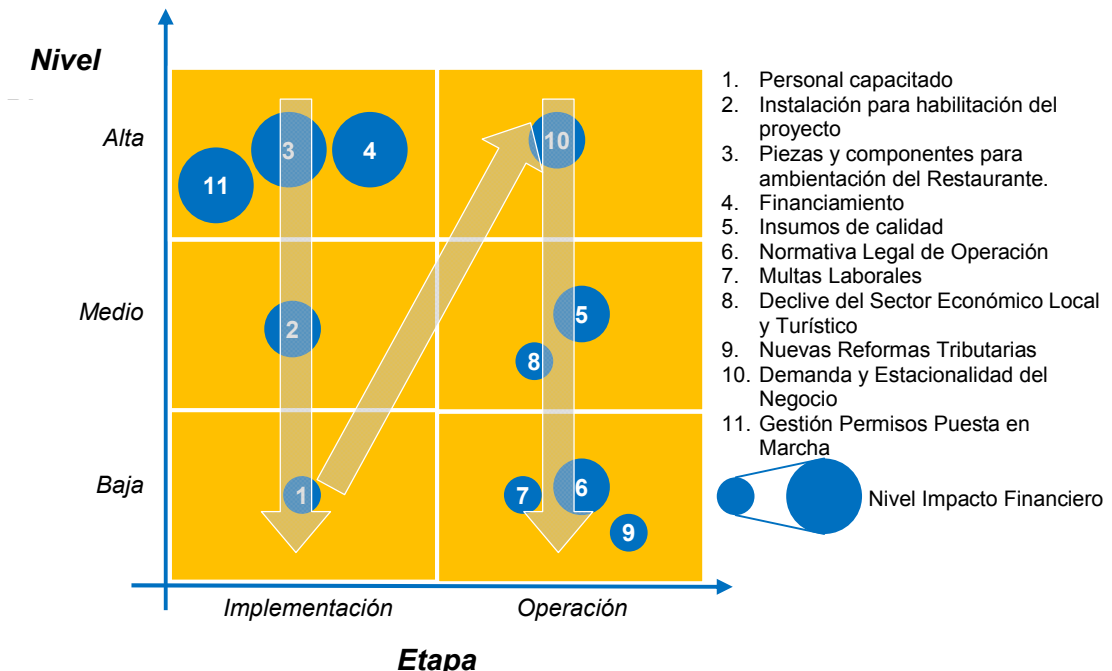
Nivel de Riesgo	Descripción (Probabilidad de Ocurrencia)
Bajo	$X < 50\%$
Medio	$50\% \leq X \leq 75\%$
Alto	$X > 75\%$

Fuente: Elaboración Propia

### 13.2.1 Riesgos Internos y Externos, Nivel de Riesgo e Impacto Financiero

Definidos los niveles de Riesgo asociados a la probabilidad de ocurrencia, categorizaremos los riesgos identificados utilizando para ello un esquema de tres dimensiones.

Figura 24: Mapa Implementación Acciones Mitigadoras de Riesgo



Fuente: Elaboración Propia



El enfoque de gestión de riesgos deberá realizarse desde aquellos eventos de mayor a menor probabilidad de ocurrencia, priorizando aquellos que impactan mayormente desde la perspectiva financiera del proyecto, considerando para tales efectos la cronología de las etapas según Carta Gantt.

### 13.3 Plan de Mitigación

En función de lo anteriormente expuesto, a continuación se detallan las diversas acciones mitigadoras por riesgo y priorizadas cronológicamente:

Tabla 38: Detalle Plan de Acciones Mitigadoras de Riesgo

N°	Nombre	Acciones Mitigadoras	Tipo Riesgo
11	Gestión Permisos Puesta en Marcha	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En términos municipales, buscar aliados estratégicos que pertenezcan a agrupaciones inherentes a rubro gastronómico y que tengan relación con la Municipalidades. En lo que respecta al servicio de salud, establecer como actividad crítica en la Carta Gantt la gestión y tramitación correspondiente.</li> <li>✓ Evaluar la contratación de personal a honorarios con dedicación exclusiva para gestión y tramitación de permisos.</li> </ul>	<b>I M P L E M E N T A C I O N</b>
3	Piezas y componentes para ambientación del bar restaurante	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recurrir regionalmente a acopios de autos viejos o chatarra con objeto de identificar potenciales piezas o componentes requeridos para la ambientación.</li> <li>✓ Contactar a las diversas agrupaciones tuercas con objeto de solicitar potenciales vendedores de autos o motos antiguas en desuso.</li> </ul>	
4	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solicitar de forma previa a la implantación, financiamiento en todos los Bancos de la plaza.</li> <li>✓ Evaluar la incorporación de varios inversionistas con objeto de apoyar no solo la puesta en marcha, si no crecimiento por concepto de ampliación o apertura de nuevos locales comerciales en Santiago y regiones.</li> </ul>	
2	Instalación para habilitación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar diversos planes y/o alternativas, considerando para tales efectos, comunas distintas o conexas a aquella elegida para la implementación de este proyecto.</li> </ul>	
1	Personal capacitado	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contratar un head hunter para la contratación de un asesor externo experto en la implementación de proyectos gastronómicos.</li> <li>✓ Solicitar referencias en el mercado a restaurantes que cuenten con características comunes a este proyecto.</li> </ul>	
10	Demanda y Estacionalidad del Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir estrategias promocionales, utilizando para tales efectos la base de datos de clientes personas y empresas.</li> </ul>	<b>O P E R A C I O N</b>
5	Insumos de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar la cadena de abastecimiento, definiendo para tales efectos múltiples proveedores por producto.</li> <li>✓ Para aquellos casos posibles de implementar, materializar contratos de aprovisionamiento de insumos, estableciendo KPI y SLA generadores de multas y/o premios, según corresponda a cada caso.</li> </ul>	
8	Declive del Sector Económico Local y Turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asociarse a empresas o agentes de turismo en Santiago.</li> <li>✓ Asociarse con portales utilizados por viajeros o turistas, como por ejemplo <a href="http://www.tripadvisor.com">www.tripadvisor.com</a>.</li> </ul>	

6	Normativa Operación	Legal	de	✓ Evaluar la factibilidad de integrar y conformar mesas de trabajo periódicas con los diversos organismos reguladores de la industria gastronómica.
9	Nuevas Tributarias	Reformas		✓ ...
7	Multas Laborales			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer los incentivos económicos durante etapas de alta demanda, evaluando el pago de bonos complementarios a las comisiones dispuesta en los respectivos contratos de trabajo.</li> <li>✓ Fortalecer las condiciones higiénicas dispuestas para los trabajadores en el bar restaurante.</li> </ul>

## 14 Conclusiones Generales

A partir de la información recopilada y el análisis desarrollado para este Plan de Negocio, podemos inferir que la implementación de un bar restaurante, en particular inherente al mundo tuerca entrega condiciones favorables que garantizan el éxito durante el proceso de implementación y operación del mismo, permitiendo con ello alcanzar los ratios económicos exigidos a la idea de negocio.

Entre los factores claves del éxito se encuentran comprender en detalle la industria gastronómica, con ello definir la estrategia más adecuada para generar y apropiarse del valor, por otra parte, establecer y configurar la mejor estrategia precio-producto, al mismo tiempo, elegir de forma adecuada los canales y medios de publicidad que permitan al proyecto despegar hacia el estado óptimo de operación, finalmente y desde nuestra perspectiva el elemento más importante dice relación con el Capital Humano, identificar y reclutar personas que puedan transmitir de la forma más certera el sello de atención que esperamos brindar en el bar restaurante, en términos generales, configurar a partir de nuestros recursos y capacidades una experiencia única e inigualable hacia nuestros consumidores.

En cuanto a la evaluación económica financiera del proyecto, sus principales indicadores como son el VAN (12,5%) = M\$ 194.937 y TIR = 40%, para el proyecto puro dan cuenta de un negocio atractivo y rentable en caso de ser financiado completamente con capital propio.

La idea de negocio asociada a la implementación de un bar restaurante temático del mundo tuerca si bien nos proporciona información de viabilidad económica y técnica, establecemos que puede constituir el punto de partida para el desarrollo de una marca, permitiendo con ello evaluar la factibilidad de una estrategia de expansión o crecimiento del negocio vía la apertura de nuevos locales, complementariamente, desarrollar nuevas unidades estratégicas de negocios tales como; Tiendas, M/Hoteles e Intermediadores en la venta de autos/motos antiguas.

## **15 Bibliografía**

### **15.1 Medio Físicos**

- ✓ Administración Estratégica y Políticas de Negocios - 10a Edición (Thomas L. Wheelen, J. David Hunger e Ismael Oliva).
- ✓ Ética en los Negocios - 7a Edición (Manuel G. Velásquez).
- ✓ Dirección de Marketing - 14a Edición (Kotler Keller).
- ✓ Gestión de Recursos Humanos - 5a Edición (Luis Gómez-Mejía, David Balkin y Robert Cardy).
- ✓ Generación de Modelos de Negocio - 11a Edición (Alexander Osterwalder y Yves Pigneur).
- ✓ Comportamiento Organizacional - 15a Edición (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge).
- ✓ Preparación y Evaluación de Proyectos - 5a Edición (Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain).
- ✓ Estrategia Competitiva - Notas de Clases, (Ismael Oliva).

### **15.2 Medios Electrónicos**

- ✓ [www.santiagogourmet.cl](http://www.santiagogourmet.cl).
- ✓ [www.tripadvisor.cl](http://www.tripadvisor.cl).
- ✓ [www.sii.cl](http://www.sii.cl).
- ✓ [www.adimark.cl](http://www.adimark.cl).
- ✓ [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl).
- ✓ [www.portalinmobiliario.cl](http://www.portalinmobiliario.cl).
- ✓ [www.innovación.cl](http://www.innovación.cl).

## 16 Anexos

### 16.1 Experiencias Similares en Otros Países



## 16.2 Clubes de Automovilismo y Motos

### 16.2.1 Autos

Citroclubchile	Club Hyundai	Club Yaris
Club Aveo	Club Impreza	Club Yaris Chile
Club Celica	Club KiaMorning	Comunidad RallyChileno
Club Chevette	Club Mini	Cuartairstooled
Club Citronetero	Club Nissan	Dragteam
Club Clásicos de Chile C.C.C.	Club Nissan Datsun	Drifting.cl
Club Daewoo	Club peugeot	FullboostTeam
Club de Automóviles Antiguos de Chile	Club Renault	Honda Club
Club de Automóviles Sport Vitacura	Club Renault 5	Muscle club
Club del escarabajo	Club Renault Chile	Rancagua racing club
Club del fito 600	Club Subaru	Rio Club Chile
Club Fiat Palio	Club Suzuki	Santiago Street Racing
Club Fusión Tuning	Club Suzuki Swift GTI	Street Nation
Club Honda	Club vw	Urban Racing

Fuente: Recopilación Propia Páginas y Blog de Automovilismo

### 16.2.2 Motos

2t Racing	5 Región	56°
8va.región	98 Octanos	Alacranes Concepción
Amigos Sin Fronteras	Amproch	Ángeles Al Viento
Ángeles Mc	Antofagasta	Apaches
AperradosM.c.	Arica	Ases De La Ruta Mc
Band Of Brothers	Banda De Coyotes	Biker Queens
Black Demon	Búfalos Negros	Buffalos
Buin	Buin Y Alrededores	Caallos Santiago
Caballeros De La Ruta	Caballeros Negros	Caballos De Hierro
Calama	Califas	Callejeros
Canallas De Iquique Mc	Caníbales Mc	Cazadores Del Desierto Mc
Centinelas Del Norte	Centuriones De Cristo	Chaquetas Negras
Chaquetas Negras Pandilla	Chile	Chile Scooter
Chillan	Chillán	Chircan Mc
Ciclones Mc	Clan Cobra	Clan Nosferatus
Club De Motos Santiago	Comecaminos	Concepción
Condenados Gp	Cóndor Moto Club	Cóndores De Iquique Mc
Copiapó	Copiapó -world	Coquimbo
Coronel	Corsarios	Coyote Mc
Coyotes Curicó	Cuervos V Region	Curicó
D Generados Mc	D Mentores R.i.p.motoclub	D Miedo

Desterrados Chile	DarkRiders	Depredadores M.c.
Dragones Negros	Dirus Clan Motoclub	Diva S
Encadenados	Drakkar`sEinherjer	Emisarios
EskapesKalientes	Endemoniados	Escuadrón Motokero
Fantasmas	Familia Intruder	Familia Keeway
Forajidos Chile	FastBike	Fulanos.group
Guerreros Del Fénix.	Friends Of Gold Mc	Halcones
Halcones De Coronel	Gurkhas	HellsAngels Mc
Huepil	Halcones De Peñaflor	Husares De Iquique Mc
Húsares Del Camino	Huilliches	Independientes 4ta Region
Independientes 5 Region	Inadaptados	Iquique
IronHorseRiders	Inmortales	Jinetes Sin Fronteras Ind
K2	Jinetes De La Sombra	Kawasaki Vulcan
Kdna`s	Kawaclub	Klandestinos
La Calera	Kings Of The Road	La Serena Mc
La Serena-coquimbo	La Serena	Legión De Dragones
LawBreakers Club	Las Condes	Lobos Mc
Legionarios Del Asfalto	Legendarios	Los Ángeles En Moto
Lobos Negros Mc	Lobos Del Desierto	Los Correcaminos
Los Caballeros Del Viento	Los Ángeles	Los Parcha2
Los Cuervos	Los Canallas	Los Pirañas
Los Pecadores	Los Descolgados	Los Rockchoppers
Los Pistones Rotos	Los Perros	Los Valar Chile
Los Toros Salvajes	Los Precisos	Lykaon Original One
Lota	Los Triple Xxx	Monarkas
Mamba Negra	Lykaon	Moto Club De Chile
Montoneros	MamukasBrothers	Motokeros Marga Marga
Moto Club Peñaflor	Mortem	Mototauros
Motoqueros Del Camino Mc	Motochileneta	Nacimiento
Motoyeros	Motoqueros Los Tigres	Ovalle
NightRiders	Muertos De Castilla M.c.	Ovejas Negras.
Ovejas Negras	Osorno	Piloto Del Infierno
Pantera	Ovejas Negras Arica Mc	Punta Arenas
Phantoms In TheWind	PerrozKiltroz Mc	Quilpue
Pitbull Mc	Puerto Montt	Raja Chucha
Quillota	Quillota - V Region - Chile	Rayos De La Ruta
Quilpue,v.alem,lim, Olmue	Racing Speed	Region Metropolitana
Rancagua	Raptores Chile	RevolutionBiker
Red Devil Mc	Red Devils Mc	Roncos
Región Metropolitana	Renegados	Ruta 5 Mc

Reyes Ruterros	Rompe Craneos	Ruterros Del Desierto
Rosas Negras	Rote Drachen	San Antonio
Ruta 7	Ruterros De Concepcion	Santiago
Ruterros Del Limarí	Samurai	Santiago / Peñaflo
San Fernando	Santago	Santiago De Chile
Santiago - Chile	Santiago * Chile	Santiago,chile
Santiago Centro	Santiago Chile	Siervos De Fe
Santiago Riders	Santiago Y Alrededores	Stgo
Santiago-cerro Navia	Santos Club De Motos	Talca-pelarco
Sinfronteras Mc La Calera	SpeedDemons	TeamRr
SurikaTeam	Talca	Terremotos Mc
TeamAgressorBikes	TeamCbr	Todo Chile
TeamXr Chile	Templarios	Toros Urbanos
Tiburones Del Asfalto	Tierrosos	Triple Ekis Motos Rock
Tome	Tornados	Valdivia
Trastornados De Maipu	Traukos	Vikingo Mg
Truenos Del Maule	V Region	Viña Del Mar
Vespa Club De Santiago	Vfr Racing Club	X71 S.h.r
Villa Alemana	Villa Alemana, Killpue	
Viudas Negras Moto Club	Zeikki	Xtravia2

Fuente: [www.motonet.cl](http://www.motonet.cl)



## 16.3 Fundamentos Análisis PESTEL

### 16.3.1 Político

El sector gastronómico y en particular todos aquellos locales (restaurante, discoteques y botillerías) orientados a la diversión nocturna, han estado expuesto últimamente a normativas que si bien no emanan del poder legislativo como leyes centrales y generales, son ordenanzas locales que emitidas a nivel de Municipalidades constituyen un marco jurídico que norma la operación de este tipo de locales. El 9 de Diciembre del año 2014, la Municipalidad de Providencia<sup>16</sup> aprobó la modificación a la ordenanza que regula el horario de funcionamiento de los locales con expendio de alcohol en cinco barrios de la comuna, que en términos específicos acortó los horarios de funcionamientos de los locales gastronómicos, dicho aspecto ha mermado las utilidades de los dueños de locales, al mismo tiempo ha generado un ambiente de incertidumbre para nuevos proyectos gastronómicos y una imagen confusa hacia los turistas. Cabe señalar que en la comuna de Providencia se encuentran centros gastronómicos y de diversión nocturna muy importantes, concentrados principalmente en barrios Bellavista, Manuel Montt, Santa Isabel y los ejes Tobalaba, Providencia y Nueva Providencia. Si bien es una ordenanza asociada a una comuna de entre treinta y siete que contempla la Provincia de Santiago, podría constituir un patrón a ser imitados por el resto de las comunas en donde se encuentran centros gastronómicos importantes, tales como; Barrio Lastarria, Boulevard Parque Arauco, Plaza Ñuñoa, Borde Río, entre otros. Adicionalmente, podría pasar de una ordenanza municipal a una ley general que emane del Poder Legislativo.

### 16.3.2 Económico

El crecimiento de Chile no ha sido el mejor en los últimos 10 años, el Informe de Política Monetaria IPOM<sup>17</sup>, establece que las proyecciones para la economía chilena el año 2014 bordeará el 1,7% y que para el 2015, si bien son más favorables que el año 2014, se estiman en un rango de 2,5% y 3,5%, la baja tasa de crecimiento obedece principalmente a la pérdida de dinamismo de la actividad mundial, pese a lo anterior, Chile es considerado como uno de los países más estables y con una de las economías más dinámicas de América Latina. Cabe señalar que Chile es uno de las economías más

---

<sup>16</sup> Modificación Ordenanza Municipal que regula el horario de funcionamiento de los locales con expendio de alcohol en la comuna de Providencia [www.providencia.cl/regulacionventaalcohol](http://www.providencia.cl/regulacionventaalcohol)

<sup>17</sup> Informe de Política Monetaria IPOM Diciembre 2014  
[www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm122014.pdf](http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm122014.pdf)

importantes de América Latina en aporte de inversionistas extranjeros en relación al PIB, no obstante y producto de la reforma tributaria que se encuentra en proceso de tramitación en el Poder Legislativo, existe una incertidumbre por parte de capitales extranjeros que ven en esta ley, ciertas condiciones negativas para la inversión en el país.

### 16.3.3 Social

La población chilena está experimentando cambios en sus conductas, una sociedad más empoderada en la lucha de causas sociales como la educación, instalación de hidroeléctricas en zonas consideradas santuarios de la naturaleza, por otra parte, sus patrones y hábitos de vida, una sociedad preocupada más de la vida sana, del deporte, en todas sus disciplinas, pero principalmente preocupadas de disfrutar los espacios personales en el relacionamiento social-personal, donde los restaurantes y cafeterías han ocupado un lugar privilegiado para dicho encuentro.

Algunos factores sociales a considerar:

**Generaciones Actuales:** En la actualidad la generación predominante en el mundo laboral y relacional es aquella considerada "Y"<sup>18</sup>, cuya característica principal es "disfrutar la vida al máximo y de hacer a ellos mismos su principal prioridad en la vida", no implica que no tengas objetivos en la vida, no obstante, establecen que más importante que el destino, es disfrutar su camino.

**Concentración Geográfica:** La política de descentralización en Chile nunca han surtido efecto, Santiago continua siendo el mayor centro urbano y laboral del país, destacando comunas con alta concentración de población habitacional y laboral que podrían constituir una atractiva alternativa para la instalación de un restaurante temático, con objeto de satisfacer las necesidades del grupo familiar y laboral.

**La Igualdad de Géneros:** La incorporación de la mujer al mundo laboral sin duda que generó un cambio en los patrones de nuestra sociedad, donde la consolidación laboral ha postergado las prioridades por sobre el nacimiento de hijos, dicho aspecto ha favorecido el relacionamiento humano producto de la diversidad de géneros en el mundo laboral, siendo los restaurantes o resto-bares los lugares preferidos para dicho encuentro.

---

<sup>18</sup>La Generación "Y" o "Millennials" , [www.konzept.com/blog/la-generacion-y-o-millennials/](http://www.konzept.com/blog/la-generacion-y-o-millennials/)

Si bien la población chilena cada vez es más proclive a buscar alternativas de entretenimiento fuera de sus casas o residencias, existen ciertas diferencias conductuales a nivel nacional producto de factores principales tales como el clima y la concentración geográfica y laboral, no obstante y dada la ubicación en donde se proyecta la instalación del bar restaurante, todos estos factores constituyen argumentos favorables que sustentan el desarrollo e implantación de este proyecto.

#### **16.3.4 Tecnológico**

Cada vez existen más y nuevas tecnologías en restaurantes y negocios relacionados, no solo orientados mejorar la experiencia del usuario, los tiempos de compra, espera y servicio sino que también para buscar mayor eficiencia en la gestión y administración de los recursos (Personas, Insumos, Clientes).

Los restaurantes cuentan con tecnología en sus locales en tres ámbitos:

1. "Back of the house", corresponde a todos aquellos programas (software) orientados a la gestión administrativa, actividades tales como; gestión de materia prima, inventarios, menús, controlar costos de porcentajes en comidas y bebidas, reportar las propinas, pago de nómina (Gestión Capital Humano) y, por último, generar reportes financieros.
2. "Front of the house", corresponde a todos aquellos programas (software) orientados a la gestión en el punto de venta y atención al cliente, a modo de ejemplo toma de pedido y facturación, básicamente terminales touch en donde se gestionan las ordenes de cada mesa y por consiguiente la emisión de la boleta/factura correspondiente, según corresponda al caso. En algunos restaurantes y producto de la masificación en el uso de la tecnología, algunos restaurantes están comenzado a utilizar cartas electrónicas para la solicitud de los platos y/o bebestibles, sustentados en tablet, hoy de uso común en la población.
3. " Outside The House": Corresponde a todos aquellos programas, plataformas o sitios en donde se masifican parte de las estrategias de marketing que desarrollan los restaurantes, los sitios web permiten a los diversos consumidores obtener referencias respecto de infraestructura del local y conocer el atractivo de su cocina, al mismo tiempo existen sitios especializados como [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) en donde el cliente que visita un determinado lugar, lo califica, siendo esta información utilizada por posibles

consumidores del local, finalmente las redes sociales hoy día están tomando cada vez más fuerza en la difusión y un marketing, que a bajo costo, puede generar retribuciones económicas importantes en un restaurante.

La incorporación de tecnología es una necesidad fundamental a considerar en la implantación de este proyecto, cuya importancia sustenta en parte el éxito de su operación y subsistencia en el tiempo.

### **16.3.5 Ambiental**

En lo que respecta a los factores ambientales que impactan la industria gastronómica, no se observan mayores aspectos relevantes que detallar.

### **16.3.6 Legal**

Existen antecedentes de leyes que han afectado la industria gastronómica como la ley general de tabaco, que una primera instancia (modificación), establecía que los locales debían destinar espacios por separado y aquel destinado para fumadores debía cumplir con una serie de exigencias asociadas a la ventilación y hermeticidad para con aquel destinado para "no" fumadores, en una segunda instancia (modificación), se estableció de forma más restrictiva que en todo lugar cerrado no se permitía fumadores, ambas modificaciones implicaron inversiones importantes para el mundo gastronómico, por otra parte, la ley de tolerancia cero podría haber afectado la afluencia de público, mermando económicamente a los propietarios, entendiendo que el Alcohol dentro del ítem Bebidas para los restaurantes, es uno de los elementos que mayor margen contribuyen al negocio.

## **16.4 Fundamentos Análisis Fuerzas Competitivas de la Industria**

### **16.4.1 Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación mediante la aplicación de diversas estrategias tales como; alza de precios, mermar la calidad de los bienes o servicios brindados, pueden amenazar la industria, pudiendo en algunos casos apropiarse del valor.

Los proveedores en esta industria son diversos y se pueden clasificar como aquellos asociados a la gestión administrativa del local y se basan principalmente en un pilar tecnológico<sup>19</sup>, por otra parte se encuentran aquellos encargados de proporcionar todos aquellos insumos, alimentos y bebidas, que constituirán la base estructural para la conformación de los diversos menús a ofrecen en un restaurante.

#### **16.4.1.1 Proveedores Tecnológicos**

Para la gestión administrativa, en particular lo que respecta a Finanzas (Contabilidad) y Payroll (Pago Remuneración de Personal), existe una diversidad de programas informáticos en el mercado, no obstante, al momento de evaluar y decidir por una opción, es importante considerar los altos costos de cambio que implica en el futuro realizar un cambio de plataforma. En lo que respecta a la gestión en los puntos de atención, existen en la industria pocos proveedores altamente probados de programas informáticos para la gestión en la atención y control de insumos, no obstante al igual que el anterior, el costo de cambio podría considerarse alto dado la criticidad de esta herramienta en la operación del negocio, no obstante, si bien es crítico no es más importante que los insumos y materias primas requeridas para la preparación de los platos. En función de lo anteriormente expuesto, el Poder de los Proveedores Tecnológicos se puede considerar "Medio".

---

<sup>19</sup> Para mayor información, Ver Anexo 16.3 Fundamentos Análisis PESTEL.

#### 16.4.1.2 Proveedores de Insumos (Alimentos y Bebidas)

Alimentos: Para la adquisición de insumos existe una diversidad de proveedores, sin embargo la gran mayoría de los locales gastronómicos y en la búsqueda de la mejor combinación precio/calidad terminan estableciendo alianzas con proveedores que se encuentren lo más atrás en la cadena de suministro, para el caso de Santiago, las "Ferias" o "Terminales Pequeros" son una atractiva e interesante fuente de abastecimiento, y en el caso de Regiones, también pueden ser ferias, incluso los mismos productores y las respectivas caletas. En ambos casos, el poder de negociación es considerado "Bajo", si bien existen fluctuaciones en los precios, estos obedecen principalmente a la cantidad de productos disponible en el mercado. En lo que respecta a las carnes, no existen muchas empresas "faenadoras" nacionales, sin embargo la importación de carne desde otros países, ha permitido acceder a buenos productos cuya relación precio/calidad es altamente atractiva para la industria gastronómica.

Bebidas: En la categoría de Bebidas se encuentran todo tipo de Alcohol, desde destilados, cervezas y vinos, Jugos, de preparación natural en base a "zumos" y bebidas, de marcas comúnmente consumidas en Chile, asociadas a Coca Cola y Pepsi, y en menor cantidad importadas. Si bien existen una diversidad de proveedores, los precios de los bebestibles asociados a las marcas Coca Cola y Pepsi, se incluyen las cervezas, tienen un precio fijado desde su compañía matriz, dado lo anterior si el precio pagado es mayor al de mercado, es producto que se utiliza un intermediario para dicho aprovisionamiento, para el resto de los productos, probablemente existen mayores proveedores para el aprovisionamiento y por consiguiente alternativas de negociación unilaterales.

Finalmente y en función de lo anteriormente expuesto, en términos generales, el Poder de Negociación de los Proveedores es considerados "Bajo", sin embargo, el mayor o menor poder depende del bien o servicio que estemos adquiriendo.

### **16.4.2 Clientes / Consumidores**

El poder de los clientes es "alto", sustentado principalmente por los bajos costos de cambio, la posibilidad de mantener cautivo a un cliente/consumidor es mínima, por otra parte, si bien la oferta es variada y diversa, mayormente se pueden encontrar alternativas en la industria pudiendo inferir que el servicio en términos generales es relativamente "estándar" o no se encuentra claramente "diferenciado", solo algunos restaurantes son los que destacan. Entre los clientes/consumidores encontramos a las Empresas que arriendan o reservan locales para el desarrollo de actividades especiales de la compañía, si bien una excelente experiencia podría asegurar fidelidad en el tiempo, las empresas buscan diversidad, sintiendo la necesidad de conocer y probar nuevas experiencias de servicio de la industria.

### **16.4.3 Rivalidad entre Competidores**

La rivalidad entre los competidores es considerado "alto", en la industria gastronómica existen competidores numerosos, adicionalmente, si bien el crecimiento de la industria es creciente y sostenido, también lo son el número de restaurantes que se apertura año a año, dado lo anterior para mejorar la posición competitiva en la industria, las compañías incumbentes deberán recurrir a tácticas extremas para tales efectos, como resultado de lo anterior, la rentabilidad de la industria (promedio) puede verse profundamente afectada.

### **16.4.4 Sustitutos**

El gran sustituto para la industria gastronómica son las diversas preparaciones gourmet dispuestas en los Supermercados en las modalidades "para llevar" o "congeladas", estas últimas pre-cocinadas con objeto de finalizar su proceso en casa, alcanzando la temperatura exacta al momento de servir. En la actualidad, cada día son más las familias que adaptan sus casas, destinando lugares para el esparcimiento y relacionamiento con familiares y/o amigos (ejemplo; "quinchos"), en su defecto, los condominios o edificios incorporan dichos espacios dentro de sus construcciones, no obstante la opción casa versus un restaurante estará dado principalmente por factores relacionados con la ubicación del bar restaurante, entendiendo que los consumidores de Santiago tienen hábitos de consumo distintos a las personas de Regiones, en particular en aquellas localidades en donde la concentración geográfica no es alta y las condiciones climáticas

no favorecen el esparcimiento y relacionamiento en un lugar externo a la casa como un restaurante.

#### **16.4.5 Nuevos Competidores**

El Poder de los Nuevos Competidores es considerado "medio", principalmente dado por las altas barreras de entradas que constituye materializar un proyecto gastronómico, entre los principales aspectos encontramos:

1. Experiencia y curvas de aprendizaje: Es la disminución de los costos, principalmente producto de la experiencia adquirida en la gestión operacional del local.
2. Requerimientos de Capital: Para la materialización de un proyecto gastronómico se requiere una inversión intensiva en capital, dado principalmente por; infraestructura, mobiliario y equipamiento.
3. Costos Independientes de la Escala: Relación con el punto anterior, si bien no es una inversión como tal, el éxito estará condicionado a una ubicación privilegiada que brinde la concentración de habitacional y/o laboral necesaria para asegurar la sostenibilidad de un proyecto de esta envergadura.

Existen otros factores que en menor impacto establecen barreras a la entrada para nuevos competidores, no obstante, los puntos anteriormente descritos son aquellos más relevantes a considerar para el presente análisis.

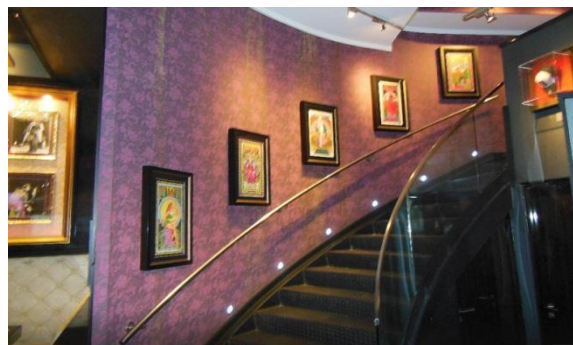


## 16.5 Fotos Referencia Competencia

### 16.5.1 Hard Road Bar - Hotel - Restaurante



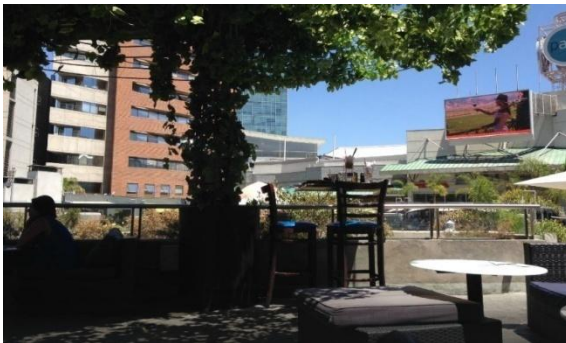
## 16.5.2 Hard Rock Café



### 16.5.3 Los Vikingos



## 16.5.4 Friday's



### 16.5.5 Ruby Tuesday



## 16.5.6 Hockenheim



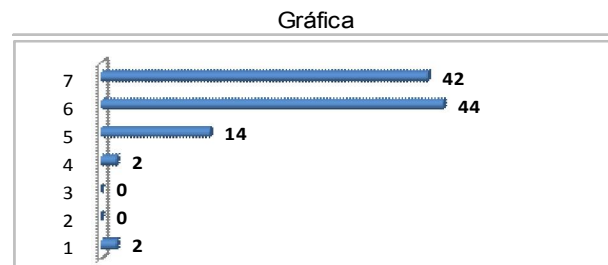
## 16.6 Resumen General Encuesta Bar Restaurante Mundo Tuercas

1 - ¿Qué atributos valoras en un Restaurante/Restobar? (escala de 1 a 7, donde 1 es poco valorado y 7 muy valorado)

a) La experiencia generada en el Restaurante/Restobar.

Respuesta	Q	Porcentaje
1	2	1,9%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	2	1,9%
5	14	13,5%
6	44	42,3%
7	42	40,4%
Total	104	100,0%

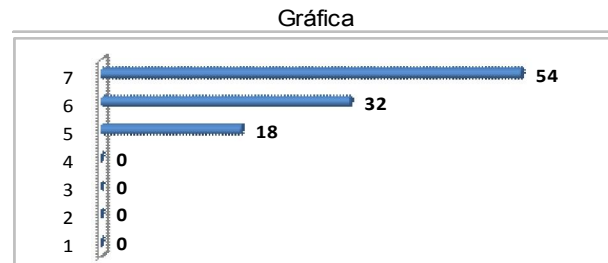
Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	638
Promedio	6,1
Mínimo	1
Máximo	7



b) Calidad del menú (platos, bebidas y tragos).

Respuesta	Q	Porcentaje
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	0	0,0%
5	18	17,3%
6	32	30,8%
7	54	51,9%
Total	104	100,0%

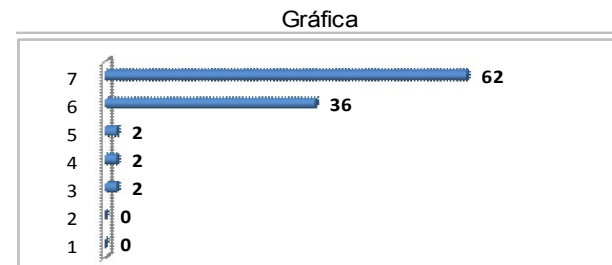
Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	660
Promedio	6,3
Mínimo	5
Máximo	7



c) Atención del personal (rapidez, información y/o recomendación de platos, trato con los clientes).

Respuesta	Q	Porcentaje
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	2	1,9%
4	2	1,9%
5	2	1,9%
6	36	34,6%
7	62	59,6%
Total	104	100,0%

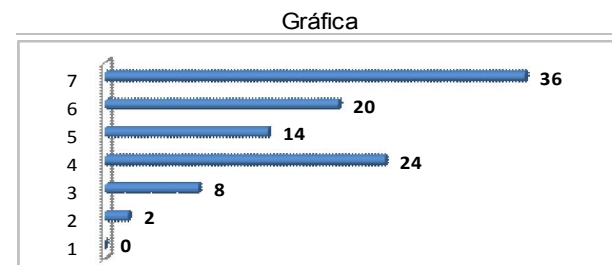
Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	674
Promedio	6,5
Mínimo	3
Máximo	7



d) Disponibilidad de estacionamientos (propios o externos).

Respuesta	Q	Porcentaje
1	0	0,0%
2	2	1,9%
3	8	7,7%
4	24	23,1%
5	14	13,5%
6	20	19,2%
7	36	34,6%
Total	104	100,0%

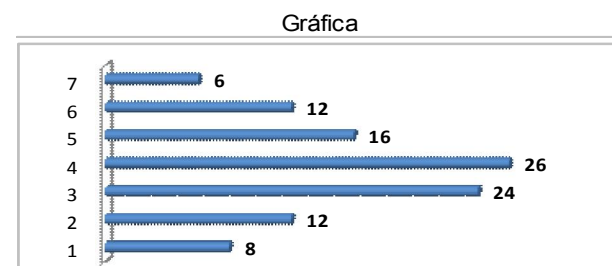
Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	566
Promedio	5,4
Mínimo	2
Máximo	7



e) Dispositivos tecnológicos como apoyo al servicio (tablet, monitores, botoneras, etc.).

Respuesta	Q	Porcentaje
1	8	7,7%
2	12	11,5%
3	24	23,1%
4	26	25,0%
5	16	15,4%
6	12	11,5%
7	6	5,8%
Total	104	100,0%

Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	402
Promedio	3,9
Mínimo	1
Máximo	7

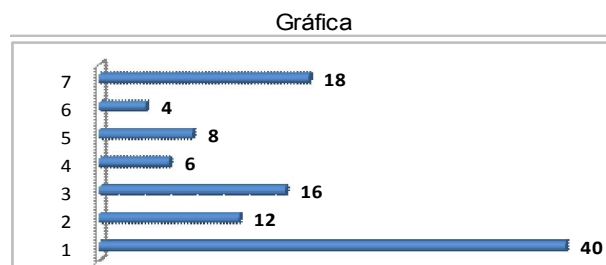




f) Espacio para fumadores.

Respuesta	Q	Porcentaje
1	40	38,5%
2	12	11,5%
3	16	15,4%
4	6	5,8%
5	8	7,7%
6	4	3,8%
7	18	17,3%
Total	104	100,0%

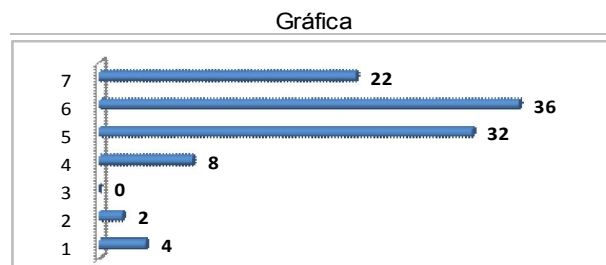
Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	326
Promedio	3,1
Mínimo	1
Máximo	7



g) Ubicación.

Respuesta	Q	Porcentaje
1	4	3,8%
2	2	1,9%
3	0	0,0%
4	8	7,7%
5	32	30,8%
6	36	34,6%
7	22	21,2%
Total	104	100,0%

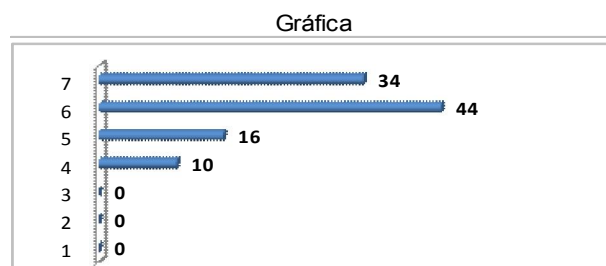
Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	570
Promedio	5,5
Mínimo	1
Máximo	7



h) Ambientación/Infraestructura atractiva y entretenida.

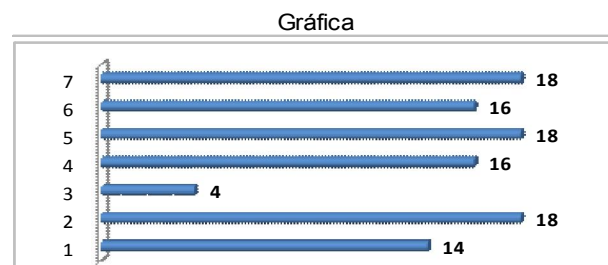
Respuesta	Q	Porcentaje
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	10	9,6%
5	16	15,4%
6	44	42,3%
7	34	32,7%
Total	104	100,0%

Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	622
Promedio	6,0
Mínimo	4
Máximo	7



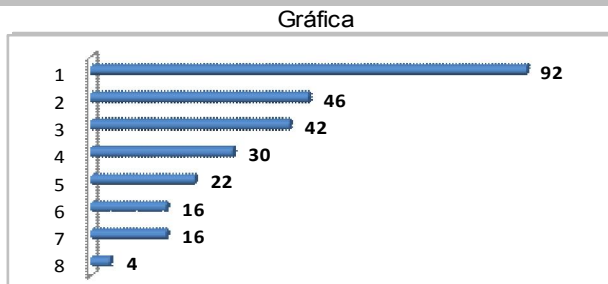
i) Convenios con radio taxis, hoteles o discotecas.

Respuesta	Q	Porcentaje	Estadísticas	
1	14	13,5%	Total Repuestas	104
2	18	17,3%	Suma	438
3	4	3,8%	Promedio	4,2
4	16	15,4%	Mínimo	1
5	18	17,3%	Máximo	7
6	16	15,4%		
7	18	17,3%		
Total	104	100,0%		



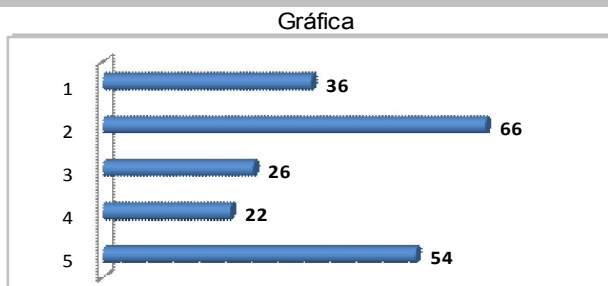
2 - ¿Como parte de la experiencia, Qué actividad(es) complementaria(s) te gustaría se desarrollaran en un Restaurante/Restobar?

	Q	Porcentaje
1. Música en vivo.	92	34,3%
2. Karaoke.	46	17,2%
3. Show animado.	42	15,7%
4. Fiestas de cumpleaños (espacios privados).	30	11,2%
5. Eventos empresa (lanzamientos, fiestas fin de año, otros).	22	8,2%
6. Tienda de souvenir.	16	6,0%
7. Museo temático y visita guiada (Anfitrión).	16	6,0%
8. Otro (Especificar)	4	1,5%
Total	268	100,0%



3 - ¿Qué tipo de Restaurante(s)/Restobar(es) asistes de forma frecuente?

	Q	Porcentaje
1. Gourmet (platos de alta calidad y servidos a la mesa, poco comunes y muy bien elaborados).	36	17,6%
2. Especialidad (variedad limitada de platos, acorde solo a su especialidad, ej: vegetariano, mariscos, carnes, otros).	66	32,4%
3. Buffet (gran variedad de platos cocinados y dispuestos para autoservicio).	26	12,7%
4. Comida rápida (platos simples y de rápida preparación, ej: hamburguesas, papas fritas, pizzas o pollo frito).	22	10,8%
5. Internacional (platos de acuerdo a su origen, ej: cocina italiana, francesa, otros).	54	26,5%
Total	204	100,0%



4 - ¿Te gustaría asistir a un Restaurant/Restobar ambientado al mundo de Automóviles y Motos?

	Q	Porcentaje
1. Sí	80	76,9%
2. No	24	23,1%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0%</b>

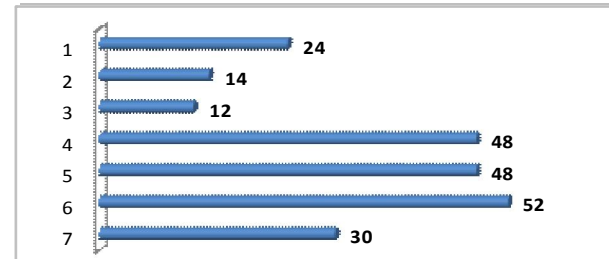
Gráfica



5 - ¿Cuáles de estas ubicaciones/barrios es o son de tu preferencia para asistir a un Restaurante/Restobar? (considerar radio alrededor de 1 Km)

	Q	Porcentaje
1. Isidora Goyenechea.	24	10,5%
2. Vitacura.	14	6,1%
3. Manquehue.	12	5,3%
4. Manuel Montt.	48	21,1%
5. Bellavista.	48	21,1%
6. Lastarria.	52	22,8%
7. Brasil.	30	13,2%
<b>Total</b>	<b>228</b>	<b>100,0%</b>

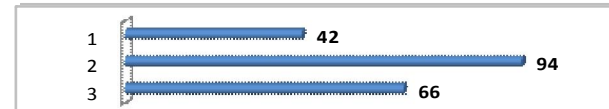
Gráfica



6 - ¿Con quien(es) asistiría(s) a un Restaurante/Restobar basado en temas de Automóviles y Motos?

	Q	Porcentaje
1. Familia.	42	20,8%
2. Amigos.	94	46,5%
3. Compañeros de Trabajo.	66	32,7%
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0%</b>

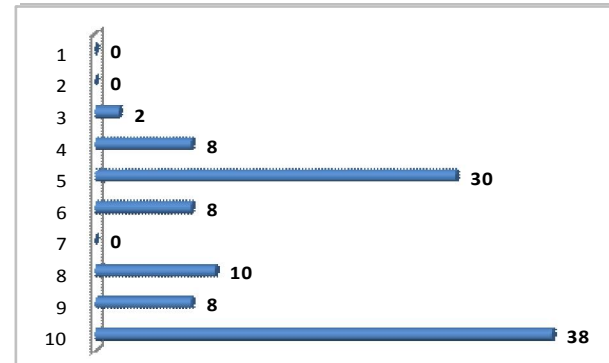
Gráfica



7 - ¿Día o días de preferencia en que asistes a un Restaurante/Restobar?

	Q	Porcentaje
1. Lunes.	0	0,0%
2. Martes.	0	0,0%
3. Miércoles.	2	1,9%
4. Jueves.	8	7,7%
5. Viernes.	30	28,8%
6. Sábado.	8	7,7%
7. Domingo.	0	0,0%
8. Todos los Días.	10	9,6%
9. Lunes a Jueves.	8	7,7%
10. Viernes y Sábado.	38	36,5%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0%</b>

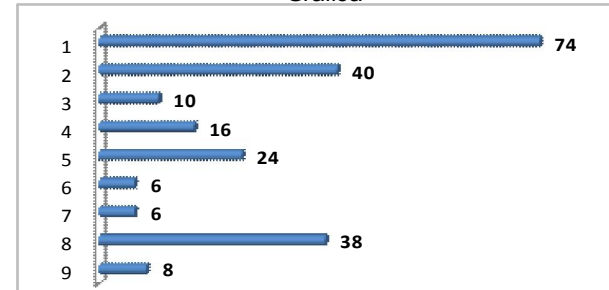
Gráfica



8 - ¿Que Tema(s) de Preferencia Te Gustaría se Abordara(n) en un Restaurante/Restobar Ambientado en Automóviles y Motos?

	Q	Porcentaje
1. Autos Antiguos.	74	33,3%
2. Autos Icónicos (*)	40	18,0%
3. Rally	10	4,5%
4. 4x4	16	7,2%
5. Fórmula 1	24	10,8%
6. Motos Pisteras	6	2,7%
7. Motocross	6	2,7%
8. Motos Chopper	38	17,1%
9. Otro (Especificar)	8	3,6%
(*) Fitos, Citronetas, Minis, Otros		
<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>100,0%</b>

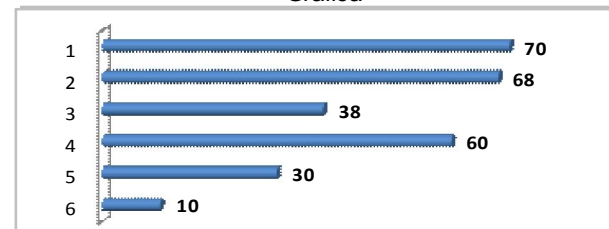
Gráfica



9 - ¿En cuanto a la ambientación/infraestructura que aspectos te gustaría encontrar en un Restaurante/Restobar ambientado en Automóviles y Motos?

	Q	Porcentaje
1. Elementos o piezas de Autos/Motos modificados como parte del mobiliario	70	25,4%
2. Dispensadores de cervezas con forma de bombas de bencina.	68	24,6%
3. Sala de juegos con elementos de Autos/Motos.	38	13,8%
4. Cuadros con fotografías icónicas del Automovilismo y/o Motociclismo.	60	21,7%
5. Pantallas donde se transmitan eventos o reportajes relacionados con Auto	30	10,9%
6. Otro (Especificar)	10	3,6%
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100,0%</b>

Gráfica



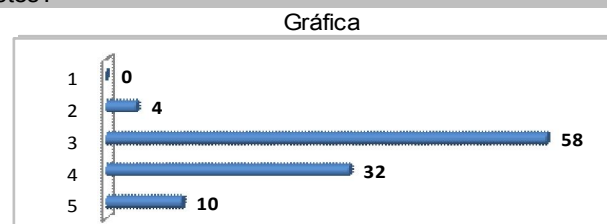
10 - ¿Qué medio(s) de preferencia utilizas para visitar un nuevo Restaurante/Restobar?

	Q	Porcentaje
1. Referencia	96	61,5%
2. Páginas	30	19,2%
3. Medios	24	15,4%
4. Otro	6	3,8%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100,0%</b>



11 - ¿Cuál es el consumo promedio (por persona) en los Restaurantes/Restobares que asistes?

	Q	Porcentaje
1. Menor a \$5.000	0	0,0%
2. Entre \$5.001 y \$10.000	4	3,8%
3. Entre \$10.001 y \$15.000	58	55,8%
4. Entre \$15.001 y \$20.000	32	30,8%
5. Mayor a \$20.000	10	9,6%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0%</b>



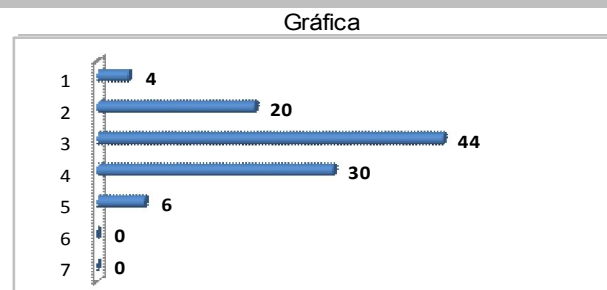
12 - ¿Cuál es tu género?

	Q	Porcentaje
1. Masculino.	66	63,5%
2. Femenino	38	36,5%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0%</b>



13 - ¿Cuál es tu edad?

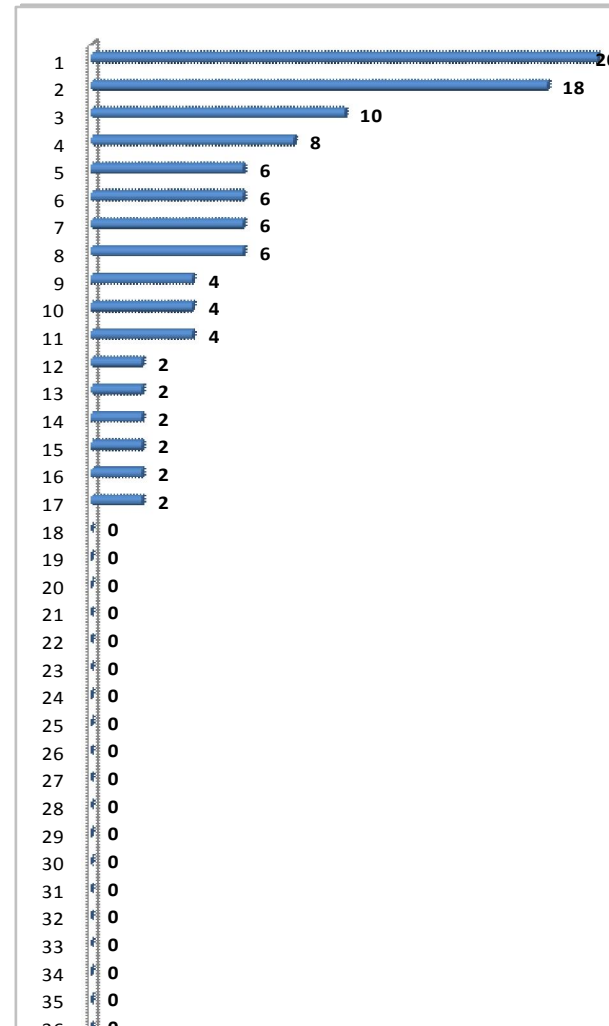
	Q	Porcentaje
1. Entre 18 y 24.	4	3,8%
2. Entre 25 y 30.	20	19,2%
3. Entre 31 y 36.	44	42,3%
4. Entre 37 y 42.	30	28,8%
5. Entre 43 y 48.	6	5,8%
6. Entre 49 y 54.	0	0,0%
7. 55 más.	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0%</b>



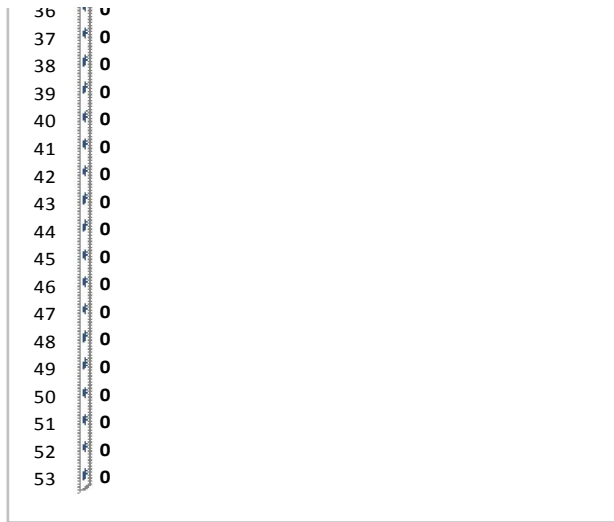
14 - ¿En qué comuna resides?

	Q	Porcentaje
1. Santiago	20	19,2%
2. Las Condes	18	17,3%
3. Providencia	10	9,6%
4. Ñuñoa	8	7,7%
5. Huechuraba	6	5,8%
6. La Cisterna	6	5,8%
7. Puente Alto	6	5,8%
8. OTRA CIUDAD/REGIÓN	6	5,8%
9. La Florida	4	3,8%
10. Maipú	4	3,8%
11. San Miguel	4	3,8%
12. Cerrillos	2	1,9%
13. Colina	2	1,9%
14. Estación Central	2	1,9%
15. Padre Hurtado	2	1,9%
16. Pudahuel	2	1,9%
17. Quilicura	2	1,9%
18. Alhué	0	0,0%
19. Buin	0	0,0%
20. Calera de Tango	0	0,0%
21. Cerro Navia	0	0,0%
22. Conchalí	0	0,0%
23. Curacaví	0	0,0%
24. El Bosque	0	0,0%
25. El Monte	0	0,0%
26. Independencia	0	0,0%
27. Isla de Maipo	0	0,0%
28. La Granja	0	0,0%
29. La Pintana	0	0,0%
30. La Reina	0	0,0%
31. Lampa	0	0,0%
32. Lo Barnechea	0	0,0%
33. Lo Espejo	0	0,0%
34. Lo Prado	0	0,0%
35. Macul	0	0,0%

Gráfica



36. María Pinto	0	0,0%
37. Melipilla	0	0,0%
38. Paine	0	0,0%
39. Pedro Aguirre Cerda	0	0,0%
40. Peñaflo	0	0,0%
41. Peñalolén	0	0,0%
42. Pirque	0	0,0%
43. Quinta Normal	0	0,0%
44. Recoleta	0	0,0%
45. Renca	0	0,0%
46. San Bernardo	0	0,0%
47. San Joaquín	0	0,0%
48. San José de Maipo	0	0,0%
49. San Pedro	0	0,0%
50. San Ramón	0	0,0%
51. Talagante	0	0,0%
52. Til til	0	0,0%
53. Vitacura	0	0,0%
Total	104	100,0%



## 16.7 Curvas de Demanda

### 16.7.1 Año1

Almuerzos											
	Ocupación		Rotación		Cantidad (N° Personas)		Días Periodo		N° Servicios		Total Servicios
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
Lunes	30%	38%	1	1	36	46	24	24	864	1.104	1.968
Martes	30%	38%	1	1	36	46	24	24	864	1.104	1.968
Miércoles	30%	38%	1	1	36	46	24	24	864	1.104	1.968
Jueves	30%	38%	1	1	36	46	24	24	864	1.104	1.968
Viernes	26%	38%	1	1	31	46	24	24	744	1.104	1.848
Sábado	16%	20%	1	1	19	24	24	24	456	576	1.032
Domingo	16%	20%	1	1	19	24	24	24	456	576	1.032
									<b>5.112</b>	<b>6.672</b>	<b>11.784</b>

Pub											
	Ocupación		Rotación		Cantidad (N° Personas)		Días Periodo		N° Servicios		Total Servicios
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
Lunes	18%	22%	1	1	22	26	24	24	528	624	1.152
Martes	18%	22%	1	1	22	26	24	24	528	624	1.152
Miércoles	18%	22%	1	1	22	26	24	24	528	624	1.152
Jueves	26%	32%	1	1	31	38	24	24	744	912	1.656
Viernes	38%	60%	2	2	91	144	24	24	2.184	3.456	5.640
Sábado	38%	60%	2	2	91	144	24	24	2.184	3.456	5.640
Domingo	8%	10%	1	1	10	12	24	24	240	288	528
									<b>6.936</b>	<b>9.984</b>	<b>16.920</b>

Eventos						
	Capacidad (N° Personas)		Cantidad de eventos		N° Personas	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Lunes	98	94	1	2	98	188
Martes	98	94	1	2	98	188
Miércoles	98	94	2	3	196	282
Jueves	89	82	3	5	267	410
Viernes	29	0	0	0	0	0
Sábado	29	0	0	0	0	0
Domingo	110	108	1	1	110	108
			<b>8</b>	<b>13</b>	<b>769</b>	<b>1.176</b>



## 16.7.2 Año 2

Almuerzos					
	Ocupación	Rotación	Cantidad (N° personas)	Días Periodo	N° Servicios
Lunes	48%	1	58	48	2.784
Martes	48%	1	58	48	2.784
Miércoles	48%	1	58	48	2.784
Jueves	48%	1	58	48	2.784
Viernes	48%	1	58	48	2.784
Sábado	20%	1	24	48	1.152
Domingo	20%	1	24	48	1.152
					<b>16.224</b>

Pub					
	Ocupación	Rotación	Cantidad (N° personas)	Días Periodo	N° Servicios
Lunes	22%	1	26	48	1.248
Martes	22%	1	26	48	1.248
Miércoles	22%	1	26	48	1.248
Jueves	36%	1	43	48	2.064
Viernes	80%	2	192	48	9.216
Sábado	80%	2	192	48	9.216
Domingo	10%	1	12	48	576
					<b>24.816</b>

Eventos			
	Capacidad (N° Personas)	Cantidad de Eventos	N° Personas
Lunes	94	5	470
Martes	94	5	470
Miércoles	94	7	658
Jueves	77	12	924
Viernes	0	0	0
Sábado	0	0	0
Domingo	108	3	324
		<b>32</b>	<b>2.846</b>

### 16.7.3 Año 3 - Año 5

Almuerzos					
	Ocupación	Rotación	Cantidad (N° personas)	Días periodo	N° Servicios
Lunes	52%	1	62	48	2.976
Martes	52%	1	62	48	2.976
Miércoles	52%	1	62	48	2.976
Jueves	52%	1	62	48	2.976
Viernes	52%	1	62	48	2.976
Sábado	20%	1	24	48	1.152
Domingo	20%	1	24	48	1.152
					<b>17.184</b>

Pub					
	Ocupación	Rotación	Cantidad (N° personas)	Días periodo	N° Servicios
Lunes	22%	1	26	48	1.248
Martes	22%	1	26	48	1.248
Miércoles	22%	1	26	48	1.248
Jueves	40%	1	48	48	2.304
Viernes	100%	2	240	48	11.520
Sábado	100%	2	240	48	11.520
Domingo	10%	1	12	48	576
					<b>29.664</b>

Eventos			
	Capacidad (N° personas)	Cantidad de Eventos	N° Personas
Lunes	94	6	564
Martes	94	6	564
Miércoles	94	9	846
Jueves	72	15	1080
Viernes	0	0	0
Sábado	0	0	0
Domingo	108	4	432
		<b>40</b>	<b>3.486</b>

## 16.8 Detalle de Inversiones Iniciales

Tipo	Ítem	Características	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo Total	Vida Útil
Mobiliario	Mesas tipo 1	Mesas cuadradas melamina, cubierta vidrio, diseño estampado, base metálica, capacidad 4 personas	14	Unidad	150.000	2.100.000	3
Mobiliario	Mesas tipo 2	Mesas redondas en base a rueda de automóvil y motocicletas con cubierta de vidrio, diseño estampado, capacidad 2 personas	5	Unidad	300.000	1.500.000	3
Mobiliario	Mesas tipo 3	Mesas rectangulares melamina, cubierta vidrio, diseño estampado, base metálica, capacidad 4 personas	11	Unidad	150.000	1.650.000	3
Mobiliario	Módulo temático 1	Sillón recepción en base a automóvil antiguo cortado	1	Unidad	600.000	600.000	3
Mobiliario	Módulo temático 2	Mesa y butacas, adaptada en base a austin mini cortado, capacidad 4 personas	1	Unidad	1.500.000	1.500.000	3
Mobiliario	Módulo temático 3	Mesa y butacas adaptada en base a fiat 600 cortado, capacidad 4 personas	1	Unidad	1.500.000	1.500.000	3
Mobiliario	Módulo temático 4	Mesa y butacas adaptada en base a citroneta cortada, capacidad 4 personas	1	Unidad	1.500.000	1.500.000	3
Mobiliario	Módulo temático 5	Mesa y butacas adaptada en base a escarabajo cortado, capacidad 4 personas	1	Unidad	1.500.000	1.500.000	3
Mobiliario	Sillas tipo 1	Sillas con forma de butaca, tapiz eco cuero, patas metálicas	66	Unidad	120.000	7.920.000	3
Mobiliario	Sillas tipo 2	Sillones tipo auto antiguo, tapizado ecocuero, capacidad 2 personas	22	Unidad	250.000	5.500.000	3
Mobiliario	Mesón bar	Mesón circular	1	Unidad	1.500.000	1.500.000	5
Mobiliario	Butacas bar 1	Butacas en base a motocicletas antiguas cortadas y acondicionadas como asientos	4	Unidad	1.000.000	4.000.000	3

Tipo	Ítem	Características	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo Total	Vida Útil
Mobiliario	Butacas bar 2	Butacas en base a llantas de automóvil, asiento redondo tapizado ecocuero	10	Unidad	120.000	1.200.000	3
Mobiliario	Mesa de pool	Mesa de pool en base a auto antiguo cortado	1	Unidad	3.000.000	3.000.000	5
Mobiliario	Cuadros y ornamentación paredes	Conjunto de cuadros y elementos decorativos a instalar en paredes	1	Gl	1.000.000	1.000.000	5
Mobiliario	Monitores Led	Monitores de 50" a instalar en salones para proyección de imágenes alusivas al mundo tuerca	8	Unidad	500.000	4.000.000	5
Equipamiento	Equipo audio	Equipo audio alta fidelidad, con funcionalidades Karaoke y amplificadores de sonido	1	Unidad	2.000.000	2.000.000	5
Equipamiento	Máquina registradora	Máquina registradora con lector de código de barras	1	Gl	1.000.000	1.000.000	5
Equipamiento	Computadores	Equipos computacionales core i7 con monitor 23 pulgadas	3	Unidad	500.000	1.500.000	3
Equipamiento	Tablet	Tablet para toma de pedidos	6	Unidad	120.000	720.000	3
Equipamiento	Dispensador cerveza	Dispensador de cerveza adaptado de bomba de bencina antigua	1	Unidad	2.500.000	2.500.000	5
Equipamiento	Parrilla	Parrilla en base a parte delantera de automóvil antiguo, adaptado como parrilla a gas	1	Unidad	2.000.000	2.000.000	5
Equipamiento	Refrigerador industrial	Refrigerador industrial 2 puertas, 1.200 litros	1	Unidad	1.790.000	1.790.000	5
Equipamiento	Congelador Industrial	Congelador industrial vertical 2 puertas 1.200 litros	1	Unidad	1.750.000	1.750.000	5
Equipamiento	Conservador de bebidas	Conservador de bebidas 2 puertas de vidrio	1	Unidad	800.000	800.000	5
Equipamiento	Fabricador de hielo	Fabricador de hielo en cubos 25 kg/día	1	Unidad	1.300.000	1.300.000	5
Equipamiento	Cocina industrial	Cocina industrial a gas 8 platos, 2 hornos	1	Unidad	1.390.000	1.390.000	5
Equipamiento	Horno industrial	Horno industrial gas 2 niveles	1	Unidad	930.000	930.000	5
Equipamiento	Plancha churrasquera	Plancha churrasquera industrial a gas acero inoxidable	1	Unidad	790.000	790.000	5
Equipamiento	Freidora industrial	Freidora industrial 23 litros	1	Unidad	1.020.000	1.020.000	5

Tipo	Ítem	Características	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo Total	Vida Útil
Equipamiento	Mantenedor de papas fritas	Mantenedor de papas fritas con luz infrarroja	1	Unidad	200.000	200.000	5
Equipamiento	Lavavajillas industrial	Lavavajillas industrial, capacidad 340 platos/hora	1	Unidad	1.900.000	1.900.000	5
Equipamiento	Lavacopas industrial	Lavacopas industrial capacidad 480 copas/hora	1	Unidad	990.000	990.000	5
Equipamiento	Procesador de alimento industrial	Procesador de alimentos industrial	1	Unidad	1.200.000	1.200.000	5
Equipamiento	Hervidor de agua industrial	Hervidor de agua industrial 27 litros	1	Unidad	390.000	390.000	5
Equipamiento	Campana industrial	Campana acero inoxidable con extractor	1	Unidad	900.000	900.000	5
Equipamiento	Microondas industrial	Microondas industrial acero inoxidable 25 litros	2	Unidad	470.000	940.000	5
Equipamiento	Licuada industrial	Licuada industrial 3.5 HP	1	Unidad	700.000	700.000	5
Equipamiento	Cafetera industrial	Cafetera profesional	1	Unidad	1.200.000	1.200.000	5
Equipamiento	Peladora de papas	Peladora industrial de papas por abrasión, acero inoxidable, capacidad 12 kg	1	Unidad	1.600.000	1.600.000	5
Equipamiento	Extractor de cítricos	Extractor industrial de cítricos	1	Unidad	390.000	390.000	5
Equipamiento	Expendedores de jugo	Expendedores de jugos 2 estanques 15 litros c/u	1	Unidad	490.000	490.000	5
Equipamiento	Equipos menores	Set de equipos menores: batidoras, minipimer, cuchillos eléctricos, etc.	1	GI	200.000	200.000	3
Equipamiento	Mesón acero inoxidable	Mesón acero inoxidable 0,9x0,6mts	3	Unidad	240.000	720.000	5
Equipamiento	Carro bandejero	Carro bandejero acero inoxidable 0,6x0,7x1,7	1	Unidad	490.000	490.000	5
Equipamiento	Estante	Estante acero inoxidable 4 niveles 1,5x0,6x1,8	2	Unidad	270.000	540.000	5
Enseres	Menajería - Ollas	Ollas de diversos tamaños	1	GI	800.000	800.000	3
Enseres	Menajería - Sartenes	Sartenes de diversos tamaños	1	GI	300.000	300.000	3
Enseres	Menajería - Cuchillos	Set de cuchillos profesionales	1	GI	600.000	600.000	3
Enseres	Menajería - Vajillería	Set de platos bajo, plato hondo plato de servilleta, tasa, plato de tasa, vasos, cubiertos	144	Unidad	7.000	1.008.000	2

Tipo	Ítem	Características	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo Total	Vida Útil
Enseres	Menajería - Varios	Bandejas, alcuza, servilleteros	1	GI	300.000	300.000	3
Enseres	Mantelería	Set de manteles e individuales para mesas	68	Unidad	10.000	680.000	2
Habilitación	Pintura paredes	Pintura paredes local arrendado	199	m2	10.000	1.986.456	5
Habilitación	Sistema de seguridad	Sistema de 8 cámaras de seguridad más dvr	1	GI	2.000.000	2.000.000	5
Habilitación	Sistema anti incendio	Sistema de detección de humo más aspersores	1	GI	3.000.000	3.000.000	5
Habilitación	Sistema de aire acondicionado	Aire acondicionado	3	Unidad	1.000.000	3.000.000	5
Habilitación	Estanterías exhibición	Estanterías vidriadas para exhibición de partes de automóviles antiguos, autos a escala o elementos representativos de deporte tuerca	5	GI	200.000	1.000.000	5
Habilitación	Habilitación bodega para guardar insumos no refrigerables	Cierre interior de madera con estanterías para guardar insumos	1	GI	400.000	400.000	10
Habilitación	Habilitación bodega para guardar elementos de limpieza	Cierre interior de madera con estanterías para guardar elementos aseo	1	GI	250.000	250.000	10
Habilitación	Escenario	Construcción tarima y decoración escenario con elementos mundo tuerca	1	GI	3.000.000	3.000.000	10
Habilitación	Otros Gastos remodelación	Cambios de piso, elementos de baño y cocina que no se ajusten a diseño, revestimientos, separadores de ambiente, maceteros y plantas, piezas y partes de automóviles como elementos decorativos y funcionales, luminarias, etc.	1	GI	10.000.000	10.000.000	10
Habilitación	Escritorios	Escritorio	3	Unidad	200.000	600.000	5
Habilitación	Sillas escritorio	Sillas escritorio con ruedas	3	Unidad	80.000	240.000	5
Habilitación	Estantes oficina	Estantes rack archivadores	4	Unidad	100.000	400.000	5

Tipo	Ítem	Características	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo Total	Vida Útil
Constitución	Gastos de constitución sociedad	Honorarios abogado, gastos notariales, conservador de bienes raíces, etc.	1	GI	2.000.000	2.000.000	5
Constitución	Inscripción marca	honorarios abogado, gastos inscripción	1	GI	500.000	500.000	5
Software	Software gestión de restaurante	Software gestión de restaurante	1	Unidad	2.000.000	2.000.000	5
<b>Total</b>						106.374.456	

## 16.9 Detalle Cálculos Flujo de Caja

### Gastos

Ítem	Detalle	Unidad	Año 1			Año 2			Año 3 a Año 5		
			Cantidad	Monto Unitario (M\$)	Total (M\$)	Cantidad	Monto Unitario (M\$)	Total (M\$)	Cantidad	Monto Unitario (M\$)	Total (M\$)
Suministros (Gas, Agua, Electricidad)	Consumo Gas	Gl	1	4.306	4.306	1	6.156	6.156	1	7.027	7.027
Suministros (Gas, Agua, Electricidad)	Consumo Agua	Gl	1	3.229	3.229	1	4.617	4.617	1	5.270	5.270
Suministros (Gas, Agua, Electricidad)	Consumo Electricidad	Gl	1	6.706	6.706	1	8.556	8.556	1	9.427	9.427
Servicios (Teléfono, Internet, Cable)	Servicio Internet	Gl	1	720	720	1	720	720	1	720	720
Servicios (Teléfono, Internet, Cable)	Servicio TV Cable	Gl	1	480	480	1	480	480	1	480	480
Servicios (Teléfono, Internet, Cable)	Servicio Telefónico Fijo	Gl	1	360	360	1	360	360	1	360	360
Servicios (Teléfono, Internet, Cable)	Servicio Telefónico Celular	Gl	2	360	720	2	360	720	2	360	720
Insumos Aseo y Desechables	Servilletas	Unidad	149.400	0,005	747	219.430	0,005	1.097	251.670	0,005	1.258
Insumos Aseo y Desechables	Lavalozas y detergentes	Unidad	29.880	0,005	149	43.886	0,005	219	50.334	0,005	252



Ítem	Detalle	Unidad	Año 1			Año 2			Año 3 a Año 5		
			Cantidad	Monto Unitario (M\$)	Total (M\$)	Cantidad	Monto Unitario (M\$)	Total (M\$)	Cantidad	Monto Unitario (M\$)	Total (M\$)
Insumos Aseo y Desechables	Varios (Papel higiénico, Bolsas de Basura, Lustramuebles, Cloro, Desinfectante, etc)	Gl	1	1.200	1.200	1	1.200	1.200	1	1.200	1.200
Servicio de Aseo	Gasto Aseo Subcontratado	Gl	10	1.000	10.000	12	1.000	12.000	12	1.000	12.000

### Remuneraciones (montos y dotación requerida)

Mano de Obra	Unidad	Costo bruto	Año 1 - Semestre 1		Año 1 - Semestre 2		Año 2		Año 3 en Adelante	
			Turno 1	Turno 2	Turno 1	Turno 2	Turno 1	Turno 2	Turno 1	Turno 2
Mano de Obra Servicio al cliente										
Metre (Team leader)	\$/mes	600.000	1	1	1	1	1	1	1	1
Mozos Full Time (copilotos)	\$/mes	300.000	1	2	1	2	2	2	2	3
Mozos Part time (copilotos)	\$/hora	3.000	60	64	60	128	60	160	60	192

Mano de Obra	Unidad	Costo bruto	Año 1 - Semestre 1		Año 1 - Semestre 2		Año 2		Año 3 en Adelante	
			Turno 1	Turno 2	Turno 1	Turno 2	Turno 1	Turno 2	Turno 1	Turno 2
Barman (bombero)	\$/mes	400.000	1	1	1	1	1	1	1	1
Cajero	\$/mes	400.000	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Mano de obra Preparación de Alimentos</b>										
Chef Jefe de Cocina	\$/mes	900.000	1	1	1	1	1	1	1	1
Cocineros/Parrilleros	\$/mes	500.000	1	2	1	2	1	2	1	2
Ayudantes de Cocina Full Time	\$/mes	400.000	1	2	1	2	2	2	2	3
Ayudantes de Cocina Part Time	\$/hora	3.000	60	64	60	128	60	160	60	192
<b>Administración</b>										
Administrador General	\$/mes	1.800.000	1		1		1		1	
Asesor Legal (part time)	\$/mes	300.000	1		1		1		1	
Encargado de Contabilidad y Finanzas	\$/mes	600.000	1		1		1		1	
Asistente Administrativo	\$/mes	400.000	1		1		1		1	

### Cálculo de dotación operativa (Mozos y ayudantes de cocina) en función de demanda

Capacidad	Mezas (N°)	Promedio Clientes por Mesa (N°)	Atenciones (N°)	Jornada Personal Part time (hrs)	
Atención Mozos	7	4	28	Turno 1	3
Atención Ayudantes	7	4	28	Turno 2	4

Año 1	Turno 1 (Almuerzos)							Turno 2 (Pub)										
Semestre 1																		
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Turno 1		Turno 2	
Demanda (N° Clientes)	36	36	36	36	31	19	19	22	22	22	31	91	91	10	Personal Fijo (N°)	Part time (hr)	Personal Fijo (N°)	Part time (hr)
Mozos	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	4	4	1	1	15	2	16
Ayudantes de Cocina	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	4	4	1	1	15	2	16

Semestre 2																		
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Turno 1		Turno 2	
Demanda (N° Clientes)	46	46	46	46	46	24	24	26	26	26	38	144	144	12	Personal Fijo (N°)	Part time (hr)	Personal Fijo (N°)	Part time (hr)
Mozos	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	6	6	1	1	15	2	32
Ayudantes de Cocina	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	6	6	1	1	15	2	32

**Año 2**

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Turno 1		Turno 2	
<b>Demanda (N° Clientes)</b>	58	58	58	58	58	24	24	26	26	26	43	192	192	12				
															<b>Personal Fijo (N°)</b>	<b>Part time (hr)</b>	<b>Personal Fijo (N°)</b>	<b>Part time (hr)</b>
<b>Mozos</b>	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	7	7	1	2	15	2	40
<b>Ayudantes de cocina</b>	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	7	7	1	2	15	2	40

**Año 3 en adelante**

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Turno 1		Turno 2	
<b>Demanda (N° Clientes)</b>	62	62	62	62	62	24	24	26	26	26	48	240	240	12				
															<b>Personal Fijo (N°)</b>	<b>Part time (hr)</b>	<b>Personal Fijo (N°)</b>	<b>Part time (hr)</b>
<b>Mozos</b>	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	9	9	1	2	15	3	48
<b>Ayudantes de cocina</b>	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	9	9	1	2	15	3	48

## Resumen de costos y gastos por itemizado

### Costos de Venta (M\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Comidas	81.475	116.695	133.957	133.957	133.957
Materia Prima Bebidas	31.906	46.185	54.042	54.042	54.042
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>113.381</b>	<b>162.880</b>	<b>187.999</b>	<b>187.999</b>	<b>187.999</b>

### Costos de Mano de Obra (M\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Servicio al cliente	54.563	60.580	65.728	65.728	65.728
Mano de Obra Preparación de Alimentos	59.721	72.280	78.728	78.728	78.728
	<b>114.284</b>	<b>132.860</b>	<b>144.456</b>	<b>144.456</b>	<b>144.456</b>

### Otros Costos Operacionales (M\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros (Gas, Agua, Electricidad)	14.240	19.329	21.725	21.725	21.725
<b>Total Otros Costos Operacionales</b>	<b>14.240</b>	<b>19.329</b>	<b>21.725</b>	<b>21.725</b>	<b>21.725</b>

**Gastos de Administración y Ventas (M\$)**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Personal Administrativo</b>	34.100	37.200	37.200	37.200	37.200
<b>Arriendo Local</b>	89.915	89.915	89.915	89.915	89.915
<b>Servicio de Aseo</b>	10.000	12.000	12.000	12.000	12.000
<b>Comisión Tarjetas de Crédito y Débito</b>	5.181	7.459	8.644	8.644	8.644
<b>Servicios (Teléfono, Internet, Cable)</b>	2.280	2.280	2.280	2.280	2.280
<b>Insumos Aseo y Desechables</b>	2.096	2.517	2.710	2.710	2.710
<b>Mantenimiento y Reparaciones</b>	2.000	2.200	2.420	2.662	2.928
<b>Uniformes Personal</b>	2.040	2.280	2.520	2.520	2.520
<b>Gastos Publicidad y Merchandising</b>	5.005	4.504	5.220	5.220	5.220
<b>Permisos y Patentes</b>	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
<b>Total Gastos de Administración y Ventas</b>	155.118	162.855	165.410	165.652	165.918

## 16.10 Detalle de Cálculo de Capital de Trabajo por déficit acumulado

Ingresos													
Cantidad Demandada (Número de Personas)	Semestre 1						Semestre 2						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Distribución Demanda Mensual Por Semestre Pub y Restaurant	0%	0%	15%	25%	30%	30%	15%	15%	20%	15%	15%	20%	
Distribución Demanda Mensual Por Semestre Eventos	0%	0%	15%	25%	30%	30%	20%	15%	25%	10%	10%	20%	

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Almuerzos	-	-	767	1.278	1.534	1.534	1.001	1.001	1.334	1.001	1.001	1.334
Pub	-	-	1.040	1.734	2.081	2.081	1.498	1.498	1.997	1.498	1.498	1.997
Eventos	-	-	115	192	231	231	235	176	294	118	118	235

Precio (Consumo Promedio en \$)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Almuerzos</b>												
Comidas	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925
Bebidas	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570
<b>Pub</b>												
Comidas	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925	8.925
Bebidas	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330
<b>Eventos</b>												
Comidas	10.710	10.710	10.710	10.710	10.710	10.710	10.710	10.710	10.710	10.710	10.710	10.710
Bebidas	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330	8.330

Ingresos (\$)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Almuerzos</b>												
Comidas	-	-	6.843.690	11.406.150	13.687.380	13.687.380	8.932.140	8.932.140	11.909.520	8.932.140	8.932.140	11.909.520
Bebidas	-	-	2.737.476	4.562.460	5.474.952	5.474.952	3.572.856	3.572.856	4.763.808	3.572.856	3.572.856	4.763.808
<b>Pub</b>												
Comidas	-	-	9.285.570	15.475.950	18.571.140	18.571.140	13.366.080	13.366.080	17.821.440	13.366.080	13.366.080	17.821.440
Bebidas	-	-	8.666.532	14.444.220	17.333.064	17.333.064	12.475.008	12.475.008	16.633.344	12.475.008	12.475.008	16.633.344
<b>Eventos</b>												
Comidas	-	-	1.235.399	2.058.998	2.470.797	2.470.797	2.518.992	1.889.244	3.148.740	1.259.496	1.259.496	2.518.992
Bebidas	-	-	960.866	1.601.443	1.921.731	1.921.731	1.959.216	1.469.412	2.449.020	979.608	979.608	1.959.216
<b>Total Ingresos (\$)</b>	-	-	29.729.532	49.549.220	59.459.064	59.459.064	42.824.292	41.704.740	56.725.872	40.585.188	40.585.188	55.606.320



**Plan de Compras**

**Manejo Stock (Meses)**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Insumos Baja Duración		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Insumos Media Duración		2		2		2		2		2		2
Insumos Alta Duración		3			3			3			3	
Bebidas No Alcohólicas		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cervezas		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Bebidas Alcohólicas		2		2		2		2		2		2

**Compras (\$)**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Insumos Baja Duración	-	2.892.952	2.892.952	4.821.587	5.785.904	5.785.904	4.134.548	4.029.632	5.477.758	3.924.715	3.924.715	5.372.842
Insumos Media Duración	-	5.785.904	-	7.232.380	-	8.678.856	-	6.044.447	-	5.887.073	-	8.059.263
Insumos Alta Duración	-	8.678.856	-	-	13.018.284	-	-	9.066.671	-	-	8.830.610	-
Bebidas No Alcohólicas	-	2.892.952	940.650	1.567.750	1.881.300	1.881.300	1.383.790	1.313.846	1.821.739	1.243.902	1.243.902	1.751.795
Cervezas	-	2.892.952	1.226.773	2.044.622	2.453.546	2.453.546	1.739.628	1.739.628	2.319.504	1.739.628	1.739.628	2.319.504
Bebidas Alcohólicas	-	5.785.904	-	1.292.361	-	1.550.833	-	1.115.638	-	1.069.008	-	1.487.517
<b>Total Insumos Alimentos y Bebidas</b>	-	28.929.521	5.060.375	16.958.700	23.139.035	20.350.440	7.257.966	23.309.861	9.619.001	13.864.327	15.738.855	18.990.921

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Remuneraciones (\$)</b>												
<b>Mano de Obra Servicio al Cliente</b>		4.546.909	4.546.909	4.546.909	4.546.909	4.546.909	4.546.909	4.546.909	4.546.909	4.546.909	4.546.909	4.546.909
<b>Mano de Obra Preparación Alimentos</b>		4.976.727	4.976.727	4.976.727	4.976.727	4.976.727	4.976.727	4.976.727	4.976.727	4.976.727	4.976.727	4.976.727
<b>Personal Administrativo</b>		2.841.667	2.841.667	2.841.667	2.841.667	2.841.667	2.841.667	2.841.667	2.841.667	2.841.667	2.841.667	2.841.667
<b>Suministros (Gas, Agua, Electricidad)</b>	237.340	237.340	1.186.700	1.186.700	1.186.700	1.186.700	1.186.700	1.186.700	1.186.700	1.186.700	1.186.700	1.186.700
<b>Servicios (Teléfono, Internet, Cable)</b>	226.100	226.100	226.100	226.100	226.100	226.100	226.100	226.100	226.100	226.100	226.100	226.100
<b>Arriendo</b>	7.492.958	7.492.958	7.492.958	7.492.958	7.492.958	7.492.958	7.492.958	7.492.958	7.492.958	7.492.958	7.492.958	7.492.958
<b>Insumos Aseo y Desechables</b>	41.579	41.579	207.893	207.893	207.893	207.893	207.893	207.893	207.893	207.893	207.893	207.893
<b>Mantenimiento y Reparaciones</b>			238.000	238.000	238.000	238.000	238.000	238.000	238.000	238.000	238.000	238.000
<b>Uniformes Personal</b>	2.427.600											
<b>Gastos Publicidad y Merchandising</b>	1.191.272	1.191.272	49.636	49.636	24.818	24.818	24.818	24.818	24.818	24.818	24.818	24.818
<b>Permisos y patentes</b>			625.000			625.000			625.000			625.000
<b>Pago IVA</b>	-	-	-	-	-	-	-	2.229.471	7.220.536	3.965.627	3.666.333	5.545.428
<b>PPM</b>	-	-	249.828	416.380	499.656	499.656	359.868	350.460	476.688	341.052	341.052	467.280

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>IVA Débito Ventas</b>	-	-	4.746.732	7.911.220	9.493.464	9.493.464	6.837.492	6.658.740	9.057.072	6.479.988	6.479.988	8.878.320
<b>IVA Crédito Compras y Servicios</b>	658.436	4.889.835	1.112.650	3.012.383	3.995.196	3.549.959	1.459.564	4.022.471	1.836.536	2.514.361	2.813.655	3.332.892
<b>IVA Crédito Inversiones</b>	20.211.147											
<b>IVA Debito Acumulado</b>	-	-	4.746.732	12.657.952	22.151.416	31.644.880	38.482.372	45.141.112	54.198.184	60.678.172	67.158.160	76.036.480
<b>IVA Crédito Acumulado</b>	20.869.583	25.759.418	26.872.069	29.884.451	33.879.648	37.429.607	38.889.170	42.911.641	44.748.177	47.262.538	50.076.193	53.409.085
<b>Pago IVA</b>	-	-	-	-	-	-	-	2.229.471	7.220.536	3.965.627	3.666.333	5.545.428

## 16.11 Detalle de Cálculo de Punto de Equilibrio

### Cantidad Demandada (N° Personas)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	Distribución
<b>Almuerzos</b>							
Comidas	11.784	16.224	17.184	17.184	17.184	79.560	18%
Bebidas	11.784	16.224	17.184	17.184	17.184	79.560	18%
<b>Pub</b>							
Comidas	16.920	24.816	29.664	29.664	29.664	130.728	29%
Bebidas	16.920	24.816	29.664	29.664	29.664	130.728	29%
<b>Eventos</b>							
Comidas	1.945	2.846	3.486	3.486	3.486	15.249	3%
Bebidas	1.945	2.846	3.486	3.486	3.486	15.249	3%
						<b>451.074</b>	<b>100%</b>

### Precio (Consumo promedio en \$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Almuerzos</b>					
Comidas	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Bebidas	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
<b>Pub</b>					
Comidas	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Bebidas	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
<b>Eventos</b>					
Comidas	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Bebidas	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000

**Ingresos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Almuerzos</b>					
Comidas	88.380.000	121.680.000	128.880.000	128.880.000	128.880.000
Bebidas	35.352.000	48.672.000	51.552.000	51.552.000	51.552.000
<b>Pub</b>					
Comidas	126.900.000	186.120.000	222.480.000	222.480.000	222.480.000
Bebidas	135.360.000	198.528.000	237.312.000	237.312.000	237.312.000
<b>Eventos</b>					
Comidas	17.505.000	25.614.000	31.374.000	31.374.000	31.374.000
Bebidas	13.615.000	19.922.000	24.402.000	24.402.000	24.402.000

**Costos Variables Unitarios**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Almuerzos</b>					
Comidas	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625
Bebidas	570	570	570	570	570
<b>Pub</b>					
Comidas	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625
Bebidas	1.360	1.360	1.360	1.360	1.360
<b>Eventos</b>					
Comidas	3.150	3.150	3.150	3.150	3.150
Bebidas	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120

**Margen de Contribución**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
<b>Almuerzos</b>						
Comidas	4.875	4.875	4.875	4.875	4.875	4.875
Bebidas	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430
<b>Pub</b>						
Comidas	4.875	4.875	4.875	4.875	4.875	4.875
Bebidas	6.640	6.640	6.640	6.640	6.640	6.640
<b>Eventos</b>						
Comidas	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850
Bebidas	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880

<b>Margen Ponderado</b>	\$5.022
-------------------------	---------

<b>Costos Fijos</b>	\$ 278.461.270	\$ 307.585.090	\$ 322.946.310	\$ 323.188.310	\$ 323.454.510	\$ 311.127.098
---------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>Costos Fijos/Margen ponderado</b>	\$61.950
--------------------------------------	----------

