



“BUFFALO’S BURGERS & BEERS”

Parte I

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

**Alumno: Felipe Gutierrez Saieg
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senocian**

Antofagasta, julio 2016

Antofagasta, Junio de 2016

Tabla de contenido

I. Oportunidad del negocio	5
II. Análisis Externo	6
1. Análisis PESTEL.....	6
III. Análisis de la industria.....	9
1. Industria.....	9
2. Competidores	11
3. Clientes	13
IV. Descripción de la empresa y propuesta de valor.	15
1. Modelo de negocios.....	15
2. Descripción de la empresa.....	16
3. Cadena de valor	17
a) Actividades primarias	17
b) Actividades de apoyo	18
4. Descripción del producto	19
5. Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	21
6. RSE y sustentabilidad.....	21
7. Factores críticos de éxito	21
V. Plan de marketing.	23
1. Objetivos de marketing.	23
2. Iniciativas del Marketing.....	23
3. Estrategia de segmentación.....	26
a) Definición de Mercado.....	26
b) Mercado Potencial	26
c) Mercado Segmentado	26
d) Mercado Objetivo	27
4. Estrategia de producto.....	27
5. Estrategia de distribución.....	28
6. Estrategia de distribución.....	29
7. Estrategia de comunicación.....	30
VI. Plan de operaciones.....	33
VII. Gestión de Personas	34
1. Estructura organizacional.	34
VIII. Plan financiero.	35
IX. Riesgos críticos.....	36
X. Propuesta al inversionista.	38
XI. Conclusiones.....	39
Bibliografía	40

Índice de Figuras

Figura 1: Posicionamiento de Buffalo's Burgers & Beers	13
Figura 2: Modelo de negocio CANVAS de Buffalo's Burgers & Beers	15
Figura 3: Estrategia para la fijación de precio	29
Figura 4: Ubicación del local.....	30
Figura 5: Organigrama de Buffalo's Burgers & Beers.....	34

Índice de Tablas

Tabla 1: Presupuesto de Marketing	26
Tabla 2: Mercado Objetivo	27
Tabla 3: Comparación precios vs la competencia.....	29
Tabla 4: Ventaja y desventajas de los canales de comunicación.....	31
Tabla 5: Riesgos críticos del proyecto	36
Tabla 6: Riesgos sanitarios del proyecto	37
Tabla 7: Propuesta para el inversionista.....	38

Índice de Anexos

Anexo 1: Oportunidad de Negocio, según investigación de mercado	41
Anexo 2: Población de II Región de Antofagasta.....	43
Anexo 3: Investigación de mercado.....	46
Anexo 4: Menú de Buffalo's Burgers & Beers	54

Resumen Ejecutivo

En los últimos años se ha visto un crecimiento sostenido de restaurants, bares y pubs, en la costa sur de Antofagasta, esta industria cuenta con cerca de 17 locales que se disputan día a día la asistencia de un público, cada vez más exigente en cuanto a la experiencia de entretención, nivel de servicio, local y la calidad de los productos. Por otra parte esta ciudad cuenta con el mayor consumo de cervezas per cápita, llegando a los 60 litros aproximadamente, con un clima que fomenta dicho consumo cada día más, sin embargo, no cuenta con ningún restaurant especializado en hamburguesas caseras y cervezas premium, lo que genera una gran oportunidad de negocio.

Es por lo anterior que se ha creado “Buffalo’s Burgers & Beers”, un negocio que ofrece una propuesta de valor diferente, fusionando la venta en local de cervezas importadas y hamburguesas premium, estilo americanas, preparadas en casa, todo esto junto a un excelente ambiente de entretención y una atención de excelencia.

El restaurant estará ubicado en el sector sur de Antofagasta, cercano al Balneario Municipal, cuenta con 180m². La fuente de ingresos viene dada por la venta de hamburguesas y cervezas premium, buscando alcanzar la excelencia en la atención, un sabor inconfundible de una hamburguesa casera, con carne procesada en el mismo restaurant, y llevar a las cervezas al nivel del vino, mostrando diferentes categorías y grados alcohólicos.

El mercado objetivo de Buffalo’s Burgers & Beers es de 37.800 personas que se ubican principalmente en la zona centro sur de la ciudad de Antofagasta, pertenecientes a los segmentos socio económicos AB y C1(a) con edades entre los 20 y 40 años.

Uno de los puntos críticos, para cumplir con la oferta de Buffalo’s Burgers & Beers con sus clientes, es el manejo adecuado del inventario, lo que permitirá mantener la frescura y reducir la pérdida de alimentos.

El proyecto es rentable bajo distintos escenarios de evaluación, se propone optar por un periodo de evaluación de ocho años, considerando la apertura de un segundo local a partir del cuarto año de operación de la empresa, bajo este escenario el VAN es de CLP 451.788.388 y una recuperación al tercer año del proyecto.

Buffalo’s Burgers & Beers ofrece a sus clientes una gran experiencia de atención y productos de calidad, con lo que se espera cubrir una necesidad existente hoy en la ciudad de Antofagasta.

I. Oportunidad del negocio.

Actualmente en la ciudad de Antofagasta, no existe un restaurant que se especialice en Hamburguesas premium realizadas de forma casera, si bien hay tres restaurant que las incorporan dentro de sus menú, ninguno cumple con la impronta que Buffalo's Burgers & Beers desea instalar en la ciudad, la cual se enfoca en la calidad de sus productos, atención y grato ambiente.

La investigación de mercado realizada indica que existe una clara oportunidad de negocio para ingresar a este mercado, ya que el habitante de Antofagasta en un 94% visita restaurant al menos una vez al mes. Del porcentaje anteriormente mencionado un 25,9% selecciona algún restaurant de comida rápida tradicional, a pesar de que este porcentaje no es muy alto y que incluye a todos los participantes de este segmento, la misma encuesta muestra un favorable 80,5% de personas que desearían ir a un restaurant especializado en hamburguesas caseras premium, por lo que depende exclusivamente de la satisfacción que se tenga, al momento de terminar su experiencia en Buffalo's Burgers & Beers, para que un cliente decida volver nuevamente al restaurant y que además recomendarlo a sus amistades. Para revisar los porcentajes mencionados anteriormente, revisar Anexo 1: "Oportunidad de negocio, según investigación de mercado".

La ubicación del restaurant será en la costanera de Antofagasta, específicamente en la Avenida Ejército (sector sur de la ciudad), estimándose que el mercado estará desde el sector centro (ubicación de supermercado Líder) hasta el extremo sur de la ciudad, en donde, según estimaciones realizadas vive el 40% de los habitantes de Antofagasta. Considerando, que según el Instituto Nacional de Estadísticas para el 2016 la población total de la Región de Antofagasta será de 631.875 habitantes, siendo un 63,4% perteneciente a la ciudad de Antofagasta (EducarChile, 2000). De esta población se apuntará a un target de personas entre 20 y 40 años, considerando ambos sexos, lo que representa un mercado potencial 135.000 personas aproximadamente. Para mayor información revisar Anexo 2: "Población de la II Región de Antofagasta".

II. Análisis Externo

Consiste en un análisis del macro entorno de la industria, el cual se basará en la recolección de información secundaria, la que se encuentra escrita de antemano, ya sea en internet, libros o papers. Nos ayuda a averiguar todo lo que ya existe en relación al tema que se estudia, es decir, la cantidad de información que se maneja, la disponibilidad de ésta, etc. La mejor manera de representar este tipo de información es a través de un análisis PESTEL, que incluye el marco político, económico, social, tecnológico, medio ambiental y legal. Adecuando el macro entorno al negocio que se quiere implementar, solamente se analizará lo que influye directamente y estos puntos son: el ámbito político, económico, social y legal.

1. Análisis PESTEL

Político: el programa de trabajo del actual gobierno tiene como pilar fundamental la transformación de la educación, lo que se traduce en una nueva reforma educacional, esto implicará un aumento considerable en el gasto público, generando la necesidad de recaudar un mayor nivel de ingresos permanentes que permitan alcanzar una sustentabilidad fiscal. Para financiar lo anteriormente mencionado, el gobierno ha decidido implementar una nueva reforma tributaria que aumentará la tasa de impuesto de primera categoría, lo que afectará directamente el flujo de caja de las empresas.

Si bien se comprará a proveedores en Chile, los productos importados (cervezas en este caso) pueden verse afectados por los tratados de libre comercio firmados por Chile con otros países o con alianzas como la Unión Europea.

Económico: Chile es en la actualidad la quinta mayor economía de América Latina, posee una renta per cápita de USD 24.000 aproximadamente (en términos PPA), entre los periodos de 2010 a 2012 se observó un crecimiento sostenido del PIB, con una tasa cercana al 4% anual. Sin embargo en 2014 la economía de Chile registro una importante desaceleración, llegando a un crecimiento de solo 1,9% anual, las principales causas de este retroceso se deben a la caída en los precios de los metales en las bolsas internacionales especialmente el del cobre, lo que sin duda ha desincentivado la inversión en el sector privado minero, la cual es principal fuente de ingresos del país, a esto se debe sumar la tasa de desempleo llegando a 6,4% en el trimestre julio-septiembre 2015, lo que afecta directamente el nivel de consumo interno.

Para los próximos años se espera que el crecimiento aumente gradualmente, a medida que las expectativas privadas sean positivas y el precio del cobre se recupere. En la encuesta de “expectativas de crecimiento”, emitida por el Banco Central, en Noviembre de 2015 se indica para el país un crecimiento del 2,2% para 2016 y un 3% para el 2017, asimismo el Banco Mundial recortó las expectativas de crecimiento del país llegando a 3,3% y 3,7% respectivamente.

Chile ha logrado reducciones importantes en los niveles de pobreza y en el aumento de la prosperidad en los últimos años. La proporción de la población considerada extremadamente pobre (US\$ 3,1 por día) se redujo del 7,7% en 2003 al 2,0% en 2013 y la pobreza moderada (US\$ 5,5 por día) se redujo del 25% al 8,8% durante el mismo periodo. Además, entre 2003 y 2011, el ingreso promedio del 40% más pobre se expandió en un 4,9%, considerablemente más alto que el crecimiento promedio de la población total (3,3%).

A pesar del escenario actual, Chile es un referente en la región de progreso y desarrollo económico, por lo que sigue siendo un país atractivo para la inversión.

Social: El ámbito social incluye directamente tanto a los clientes de la empresa como a las personas que trabajan en ella.

Analizando al personal que trabaja en este tipo de industria, este posee una alta rotación, ya que generalmente los garzones y bar tender son personas jóvenes que obtienen estos trabajos para poder pagar sus estudios o financiar necesidades que no son prioritarias en su día a día, sin embargo, la inmigración que existe hoy en la ciudad de Antofagasta, ha significado un cambio en lo anteriormente mencionado, ya que son los inmigrantes quienes están apoderándose de estos trabajos, bajando el costo de la mano de obra y disminuyendo la rotación.

Según los productores nacionales de cerveza el consumo per cápita llega en promedio a 36 litros por personas, siendo en la segunda región el promedio más alto a nivel nacional con 59,8 litros per cápita, lo que se asocia principalmente a factores climáticos de la región (El Mercurio de Antofagasta, 2011), lo que beneficia directamente el funcionamiento de Buffalo's Burgers & Beers.

Legal: Si bien el enfoque principal de Buffalo's Burgers & Beers es la venta de hamburguesa, se debe tener especial cuidado con las leyes que se enfocan en la venta y consumo de alcoholes.

Chile cuenta con la ley N° 19.925 “Expendio y Consumo de Bebidas Alcohólicas”, la cual regula:

- Título N°1: Expendio de bebidas alcohólicas.
- Título N°2: Medidas de prevención y rehabilitación del alcoholismo.
- Título N°3: Sanciones y procedimientos aplicables a quienes infrinjan la ley.

Es importante prestar atención a los artículos que regulan el expendio de bebidas alcohólicas, ya que estos estandarizan la forma en que deben funcionar los diversos tipos de locales y el tipo de fiscalizaciones a las cuales están sujetos.

Para el caso de las empresas que comercializan bebidas alcohólicas, aplican todos los artículos incluidos en el título N°1 de dicha ley, los cuales en resumen entregan información sobre la clasificación de locales, valores referenciales de patentes, ámbito de acciones de las municipalidades, carabineros de Chile e inspectores fiscales.

Además de lo anterior la empresa debe cumplir con todos los requisitos legales, para el correcto funcionamiento del local, a grandes rasgos se enuncian los requisitos básicos previos a la operación del negocio:

- Certificado de Informaciones Previas.
- Certificado Municipal de Zonificación.
- Declaración Interior de Gas.
- Autorización Sanitaria para elaborar, almacenar, distribuir o vender alimentos o aditivos alimentarios.
- Informe Sanitario.
- Patente Municipal.

III. Análisis de la industria.

Se refiere al análisis y evaluación del entorno inmediato a la empresa, es decir, se determina el atractivo de la industria y si es conveniente para la empresa ingresar al mercado. Lo cual se realizará a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter. “Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o un segmento de mercado: rivalidad de los competidores, nuevos entrantes, sustitutos, poder de los compradores y proveedores” (Kotler P. , 2006)

1. Industria

La industria de la cual participa Buffalo’s Burgers & Beers es la de “Restaurant en Antofagasta”, esta se analizará bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, enfocado en los dos principales productos, las hamburguesas y las cervezas. El análisis se detalla a continuación:

Poder de negociación proveedores: Al considerar las hamburguesas el poder que tienen los proveedores es bajo, ya que en Chile existen 89 proveedores de carne, lo que le permite a Buffalo’s Burgers & Beers tener bastantes alternativas al momento de seleccionar quien será el responsable de proveedor este insumo, sin embargo, el problema principal es que ninguno de estos se encuentra en la segunda región, siendo la primera región el lugar más cercano en donde existe uno, concentrándose mayoritariamente estos proveedores en la región metropolitana con 39 frigoríficos. (Mercantil, 2016)

En el caso de las cervezas existen diversos proveedores, los cuales pueden ser clasificados como artesanales, nacionales e internacionales y estos a la vez clasificados en categorías estándar y premium.

El principal actor es CCU quien tiene una participación de mercado de aproximadamente un 75% en Chile, sus marcas estándar son Cristal, Escudo y Royal Guard, dentro de la categoría premium comercializa en menor escala Heineken, Budweiser y Paulaner y las artesanales Kunstmann y Austral. El segundo actor más importante es “Cervecerías Chile” con aproximadamente un 15% de participación de mercado y que maneja las marcas Stella Artois, Beck’s, Báltica, Becker, Brahma, Paceaña, Malta del Sur y Quilmes. El resto del mercado está compuesto por cervezas artesanales y cervezas premium importadas.

Al ser un mercado altamente concentrado, los proveedores industriales tienen un alto poder de negociación, ya que no existen actualmente otros actores importantes que cuenten con marcas para cada segmento del mercado. Algo similar ocurre con las marcas de cervezas premium importadas, en Chile existen unos pocos distribuidores los cuales tienen la capacidad de ejercer su poder de negociación para fijar precios, condiciones de pago y plazos de entrega, en resumen poseen alto poder de negociación.

Poder de negociación compradores: Los potenciales compradores corresponden a personas naturales mayores de edad, en su mayoría hombres, siendo los mayores compradores de hamburguesas, las personas hasta los 40 años que asisten a comer a restaurant y aprovechan de degustar cervezas u otros licores y pasar un momento agradable.

Los consumidores de productos premium, tanto de hamburguesas como de cervezas, son más sofisticados hoy en día, por lo que en general no solamente valoran la calidad de los productos, sino además la variedad y disponibilidad de estos. Adicionalmente estos valoran el local, su ubicación, ambiente, servicios, tiempos y calidad de atención.

Dada la cantidad de restaurant en Antofagasta, se le asigna al comprador un alto poder de negociación, ya que si no gusta del local puede fácilmente cambiarse a otro.

Sustitutos: Los productos sustitutos de las hamburguesas suelen ser otro tipo de comida denominada “chatarra”, tales como: pizzas, hot dogs, tacos, etc. sin embargo, en la ciudad de Antofagasta solamente se encuentran locales de comida rápida que no cuentan con el estilo ni ambiente que quiere implementar Buffalo’s Burgers & Beers, por lo que en este caso los sustitutos de las hamburguesas, serán los otros tipos de comida, los que pueden ser peruana, china, japonesa, chilena, etc. En lo que respecta a la cerveza son específicamente el vino, otros licores y en algunos casos bebidas no alcohólicas como las de fantasía. El consumo de cerveza promedio en Chile asciende a 40 litros per cápita y específicamente en Antofagasta el consumo asciende a 60 litros per cápita, el vino por otra parte tiene un consumo promedio de 13 litros per cápita, muy por debajo del consumo de cerveza en Antofagasta, además el consumo del vino en jóvenes adultos es bajo, solo un 33% de los jóvenes consume vino y menos de un 10% lo hace una vez a la semana*, por otra parte el consumo per cápita de los licores asciende a 5 litros anuales.

Si bien existen condiciones favorables para los productos de la empresa, se ve una alta amenaza de sustitutos en hamburguesas y cervezas, dado la alta variedad de productos que ofrece la industria.

Nuevos Entrantes: La industria de restaurants, bares y pubs en la costanera sur de Antofagasta, ha tenido un crecimiento sostenido, desde el año 2010 se han instalado cerca de 14 locales, esto ha dado como resultado que el sector se volviera poco habitable para las familias, que tienen que lidiar con molestos ruidos hasta altas horas de la noche, por lo que cada vez es posible encontrar más disponibilidad de arriendos de casas para negocios y esto, sumado al explosivo éxito del sector en términos de entretención nocturna, es que la probabilidad de nuevos entrantes es alta.

Rivalidad de la Industria: Según los antecedentes mostrados anteriormente, se estima que la rivalidad de la industria es alta, ya que cada día se suman nuevos locales con novedosos conceptos, para clientes más conocedores y demandantes en términos de calidad y experiencia de entretención en el local. La industria en total abarca 14 locales, los que aumentarán en el corto plazo a 17, ya que se encuentran tres en construcción.

2. Competidores

La competencia de Buffalo's Burgers & Beers, puede ser clasificada como directa e indirecta, la competencia directa corresponde a aquellos locales que cuentan con variedades de hamburguesas dentro de su menú y que además cuenten con cervezas para sus clientes, y la competencia indirecta se refiere a los bares y pubs de la costanera sur de Antofagasta que comercializan otro tipo de licores y comida, como tablas y pizzas.

La competencia que se analizará en este caso será solamente la directa, considerando a los siguientes restaurants dentro de esta categoría:

TGI Friday's: Cadena gastronómica que funciona a lo largo del País, en Antofagasta cuenta con un local instalado en Mall Plaza, sus principales características son la ornamentación del local y su comida enfocada en el estilo norteamericano. En una visita realizada a la hora de la cena (cerca de las 21:00 horas) se pudo averiguar que el servicio si bien es cordial, no posee la rapidez que se desea, ya que solamente contaba con cuatro mesas en funcionamiento de un total de 35, la espera por la comida fue de 11 minutos, la cual fue servida con una temperatura adecuada y con buen sabor de la carne. Sin embargo, uno de los aspectos en que debe mejorar, es el punto de cocción de la carne, ya que no preguntan como el cliente prefiere la hamburguesa. Finalmente la frescura de los productos no es la adecuada, ya que algunos de estos tienen apariencia y sabor a comida recalentada.

Mister Mu: Local ubicado en la costanera sur de Antofagasta, cerca del Balneario Municipal, sus principales productos son carnes y sushi. La visita realizada a este local fue un fin de semana a las 20:00 horas. La experiencia no fue de las mejores, ya que el local cuenta con poco espacio entre las mesas y siendo los únicos clientes, la espera fue mayor que en TGI Friday's. Dentro de los puntos a mejorar claramente es la atención y la calidad de los productos, ya que a pesar de ser carne de Wagyu la hamburguesa no presenta una buena consistencia y tampoco un buen sabor, además de un excesivo precio. Algunos puntos a destacar de este restaurant son la cantidad de papas fritas, las cuales son suficientes y con un muy buen sabor, junto con la presentación de los platos, los cuales eran servidos en tablas de madera.

Casino: Dentro de la competencia se considera el casino Enjoy Antofagasta, ya que cuenta con una variada oferta de restaurants premium. Como competencia directa se considera el restaurant "A Fuego", el cual atiende horario extendido hasta las 05:00 am. Sin embargo, este restaurant no cuenta con una gran calidad, ni variedad de hamburguesas y la atención es bastante lenta, en especial con el avance de la noche, sin embargo, su hamburguesa tradicional tiene un sabor bastante agradable. Se debe tener en cuenta que cada persona que desee entrar a comer a este restaurant, debe pagar entrada al salón de juego, aparte del consumo interno.

Considerando a los restaurants mencionados anteriormente, la empresa contara con precios cercanos a los que tiene Friday's y más bajos que los de Mister Mu. En cuanto a la calidad de los productos servidos Buffalo's Burgers & Beers, buscara ser superior a lo ofrecido por la competencia. Con el objetivo de graficar lo mencionado anteriormente en la Figura 1 se muestra el posicionamiento de Buffalo's Burgers & Beers frente a la competencia. En el eje X se detalla el precio cobrado, siendo 1 el más bajo y 10 el más alto, el mismo criterio para el eje Y, en el cual se detalla la percepción de calidad.

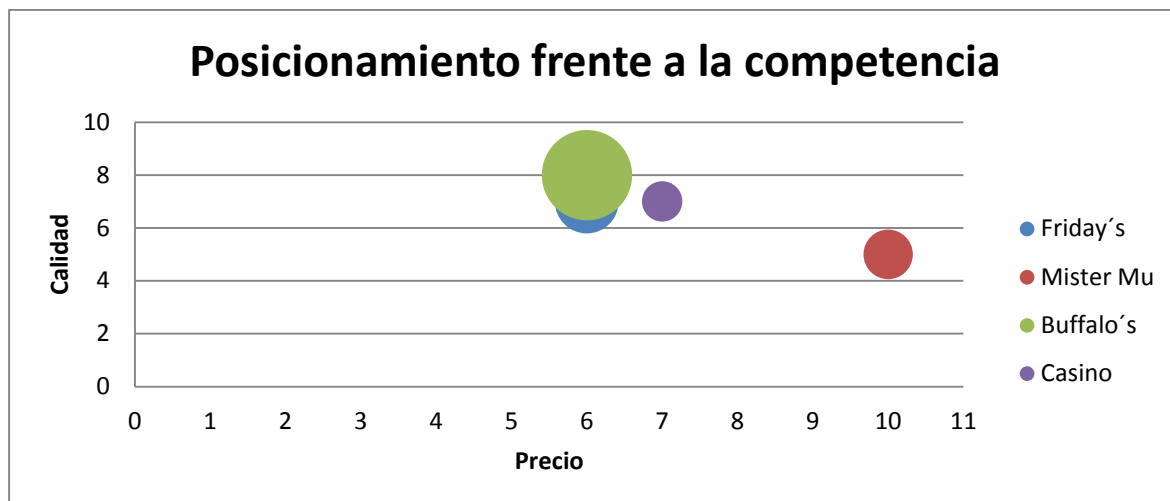


Figura 1: Posicionamiento de Buffalo's Burgers & Beers

3. Clientes

Los potenciales clientes de Buffalo's Burgers & Beers tienen las siguientes características:

- Adultos entre 20 y 40 años
- Con poder adquisitivo suficiente para productos premium.
- Que frecuenten restaurant y gusten de la buena cerveza.

Las personas descritas anteriormente, además valoran la tranquilidad de disfrutar un buen evento deportivo o música en vivo, en un grato ambiente y excelente atención personalizada.

Antofagasta es la ciudad con mayor consumo anual de cerveza en Chile (59,8 litros per cápita), lo que entrega un plus a la importación premium de estos productos, sin embargo, no todos estos consumen cervezas de alta calidad, por lo que se debe capturar a gran parte de este público con la propuesta de valor que presenta el restaurant.

La segmentación de mercado objetivo se define según lo siguiente:

El principal segmento al que apunta Buffalo's Burgers & Beers es al sector socioeconómico AB y C1(a), estos últimos con un promedio de ingreso familiar de CLP 2.070.000 (Canal13, 2015). Son personas que están dispuestas a pagar un precio mayor por una mejor calidad, ya que debido a sus ingresos son menos sensibles a altos precios. En general consumen productos premium, como las hamburguesas y las cervezas en envases pequeños (menor a 1 litro).

Segmento C1 (b), C2 y C3, con ingresos medio de CLP 1.347.000, CLP 810.000 y CLP 503.000 como grupo familiar respectivamente (Canal13, 2015), tienen como tendencia tomar cervezas más grandes (1 litro), siendo algunos pocos los dispuestos a pagar por cervezas y hamburguesas premium.

Los otros segmentos no están dispuestos a pagar por productos de alta calidad (hamburguesas y cervezas) por lo que no se considerara en la propuesta.

Con respecto a la segmentación por género y edad se define lo siguiente:

Hombres: bajo los 25 años, mientras se encuentran estudiando tienden a beber cervezas de menor calidad en formato de lata o de un litro, por lo que no es un segmento al que se apunte con este negocio, sin embargo, algunos de estos tienden a comer hamburguesas al momento de estudiar por lo que se puede apuntar claramente a este segmento cuando se analiza el sector de las hamburguesas. Sobre los 25 y hasta los 40 años, son personas con mayor poder adquisitivo, que están dispuestos a pagar más por calidad y a consumir productos fuera del hogar. Sobre los 40 años son personas más exigentes que pagan más por calidad, aunque salen menos veces al mes a consumir fuera del hogar.

Mujeres: Independiente de la edad, no tienden a beber cervezas con la misma magnitud y frecuencia que lo hacen los hombres, ya que prefieren tragos más dulces o suaves. Adicionalmente tienden a cuidarse más físicamente que la mayoría de los hombres. Es por esto que con el objetivo de atraer a este segmento, se venderán productos especiales, tales como ensaladas, hamburguesas de pollo, se creará la sección arma tu hamburguesa y se importarán productos bebestibles especialmente diseñados para ellas, como por ejemplo espumantes de alta calidad.

IV. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

1. Modelo de negocios.

El modelo de negocio será desarrollado por la metodología “Business Model Generation” o CANVAS, los bloques que conforman el modelo de negocio y sus puntos clave fueron construidos, en base a partir de los epicentros de recursos y clientes, en la Figura 2 se detallan los bloques que conforman el modelo de negocio de Buffalo’s Burgers & Beers:

Asociaciones Claves	Actividades Claves	Proposición de Valor	Relación con el Cliente	Segmento de Clientes
Importadores de cervezas premium Empresas de logística Frigorífico (Carne)	Abastecimiento y gestión de inventario Cocina Servicio al cliente Marketing	Experiencia del cliente en consumo de hamburguesas caseras con un alto estándar de atención	A través de meseros y anfitrión (jefe de local)	Consumidores de hamburguesas Premium Consumidores casuales de hamburguesas
	Recursos Claves Maestro de cocina Meseros		Canales Venta directa en local	
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
Sueldos, arriendo de local, insumos (cervezas, carnes, vegetales, lácteos, embutidos, etc.) y publicidad		Ventas de hamburguesas Premium Venta de cervezas Premium		

Figura 2: Modelo de negocio CANVAS de Buffalo’s Burgers & Beers

Asociaciones Claves: Es importante contar con alianzas estratégicas de importadores de cervezas premium, empresas de logística y empresas productoras de carne. El modelo de negocio define trabajar con importadores de cerveza, quienes ya conocen todo el proceso aduanero, de bodega y distribución, lo que permite enfocarse en el core del negocio que es la experiencia del consumidor.

Actividades Claves: Las actividades principales que soportan el negocio, tienen relación con la una óptima gestión del inventario, para contar siempre con los insumos que dan vida a las ventas, como las cervezas y hamburguesas. Además se debe contar con un proceso de preparación de hamburguesas de calidad, ágil y eficiente en el uso de recursos, finalmente se debe poner foco en la atención al cliente ya que estos son sensibles a la calidad del servicio y el tiempo medio de respuesta.

Recursos Claves: Estos incluyen a los maestros de cocina, quienes deben contar con la expertiz necesaria para que el proceso preparación de los productos sea ágil y de calidad, luego los meseros deben tener una clara orientación al cliente y conocer a cabalidad los productos que se comercializan, para así dar recomendaciones de degustación. Finalmente y no menos importante es contar con la entretención adecuada para el local, esto se pretende lograr con invitación a bandas emergentes de la región de Antofagasta y la transmisión de eventos deportivos.

Proposición de Valor: Experiencia del consumidor en la degustación de cervezas premium de distintas categorías y hamburguesas caseras preparadas en el local, en un ambiente agradable para compartir con amigos y familiares.

Relación con el Cliente: Esta será mediante los meseros, quienes tendrán la responsabilidad de tomar las ordenes y dar recomendaciones del tipo de hamburguesa y cerveza que se ajusta a cada cliente, además el local contara con un anfitrión quien recibirá a los clientes y acomodara poniendo atención en sus necesidades.

Canales: El canal de venta será en el mismo local, con pago al contado.

Segmentos de Clientes: Consumidores de hamburguesas y cervezas premium, quienes tienen un amplio conocimiento de las distintas categorías de productos que serán comercializados.

Estructura de Costos: Sueldos, arriendo de local, insumos (cervezas, carnes, vegetales, lácteos, embutidos, etc.) y publicidad.

Flujo de Ingresos: Ventas de hamburguesas y cervezas, el cual será el foco principal del negocio, sin perjuicio de lo anterior se pretende vender otro tipo de productos, para abarcar una mayor cantidad de clientes.

2. Descripción de la empresa.

En esta sección se analizará el local en donde estará ubicado Buffalo's Burgers & Beers y cuál será su valor distintivo en comparación a la competencia.

Local: se encontrará ubicado en la zona sur de Antofagasta, específicamente en el sector denominado costanera. Dentro de sus características principales es que será un lugar con una agradable vista al mar y un grato ambiente, teniendo una ornamentación moderna con pantallas de televisión gigantes, con enfoque en actividades deportivas (cuando las hayan),

en conciertos durante las noches y con bandas emergentes en vivo durante los fin de semana. Sin embargo, no imposibilita dar un toque histórico a la ambientación que contará con posters u objetos antiguos relacionados con las cervezas y las hamburguesas.

Valor distintivo: dentro de los valores distintivos que se quieren entregar al negocio están los siguientes:

- **Calidad de atención:** capacitar a los garzones para cumplir altos estándares en la atención al cliente, que ésta sea personalizada, con el objetivo de hacer sentir al cliente una grata experiencia dentro del local.
- **Temperaturas:** garantizar la adecuada temperatura de los productos, es decir, cervezas a la temperatura que recomienda el fabricante y la hamburguesa que este siempre caliente al momento de ser servida.
- **Alta calidad:** entendiendo la calidad como productos de alto estándar, Buffalo's Burgers & Beers se caracterizará por tener cervezas importadas premium y hamburguesas caseras con procesamiento del insumo principal en local, para lo cual se debe contar un alto nivel de higiene.
- **Ambiente:** el ambiente que se quiere instaurar dentro del local es de un público tranquilo con música o deporte ambiente a un volumen moderado que permite a su vez a los asistentes tener una comunicación efectiva entre ellos.

3. Cadena de valor

La cadena de valor nos permite identificar las actividades primarias y de apoyo internas del modelo de negocio, las cuales permiten crear valor a la compañía. En este caso las actividades primarias que aportan valor a la empresa es la logística de entrada (abastecimiento), proceso de producción, la logística de salida (entrega del producto) y finalmente el marketing. Dentro de las actividades de apoyo toma gran relevancia la infraestructura, recursos humanos y almacenamiento.

a) Actividades primarias

Abastecimiento: se contará con un control minucioso del stock que exista en bodega con el objetivo de identificar cual es el momento exacto para solicitar a los proveedores los insumos necesarios. Este control considerará el lead time de los proveedores y un inventario

de seguridad en caso de que algo no ocurra como se espera. El punto de reorden se calculara según lo mencionado anteriormente (lead time) y el consumo estimados en el local.

Proceso de producción: deberá ser un proceso en línea con actividades en paralelo, en donde cada persona tenga asignadas tareas específicas, con el objetivo de tener proceso fresco y rápido, una persona será la encargada de manejar la carne, es decir, deberá procesarla, moldearla en forma de hamburguesa y cocinarla en el punto que el cliente desea, otra persona será la encargada armar la hamburguesas, juntando todos los demás ingredientes y calentando el pan para que quede crujiente y una tercera persona encargado de realizar la preparación de papas fritas de forma casera, emplatando y dando una presentación perfecta al producto final. Con este proceso de asegura la temperatura exacta de la hamburguesa al ser servida. Las cervezas serán entregadas por un barman, persona que tendrá como misión realizar todos los tragos y jugos naturales que sean solicitas, en caso de no estar será cubierto por el mesero a cargo de la solicitud.

Logística de salida: una vez que las cervezas y las hamburguesas estén listas para ser servidas los meseros deberán estar atentos y ser rápidos en llevar los productos a la mesa para cumplir con una de las consignas principales de Buffalo's Burgers & Beers, la temperatura de alimentos. El tiempo desde que se solicita la orden hasta que el cliente recibe lo solicitado, no puede ser superior a 10 minutos.

Marketing: será realizado en diversas áreas, enfocado al público que se quiere captar. En primer lugar se realizarán en radios y periódicos locales. Complementariamente a esto se realiza un plan de difusión en redes sociales que incluye Facebook, Twitter, Instagram y Página Web.

b) Actividades de apoyo

Almacenamiento: donde guardar los productos es importantísimo, se debe contar con bodegas que no corten la cadena de frío de alimentos y que permitan mantener, los productos frescos y las cervezas siempre frías, ya que esto afecta directamente al compromiso que tiene Buffalo's Burgers & Beers con sus clientes, el cual se basa en la percepción de la calidad de productos y atención.

Infraestructura: el local debe ser moderno con pantallas de televisión gigante, para transmitir programas deportivos y conciertos, con un escenario para que bandas emergentes puedan dar a conocer su trabajo durante los fines de semana. Adicionalmente se dará un toque de tradición con antigüedades relacionadas a la fabricación de cerveza y la historia de las hamburguesas.

Recursos Humanos: se debe contar con un especialista en la preparación de hamburguesas, ya que será un punto clave a destacar en Buffalo's Burgers & Beers. Adicionalmente y debido a la alta rotación en meseros jóvenes chilenos, es que se contratará a inmigrantes que tienen una mano de obra menos costosa y desean estabilidad laboral. Este personal deberá ser capacitado en lo que se refiere a la manipulación de alimentos y especialmente en la atención de clientes.

4. Descripción del producto

El producto que se ofertará bajo el nombre de Buffalo's Burgers & Beers, que tal como lo indica su nombre, fusionará la venta de hamburguesas artesanales, con la importación de cervezas premium en un local innovador, con grato ambiente y entretenimiento.

Hamburguesas: serán artesanales, fabricada con carne de res de alta calidad, la cual será procesada en el mismo local, deberá ser comprada a un frigorífico establecido y que comprometa un alto estándar. El acompañamiento de la hamburguesa deberán ser productos frescos, como verduras (lechuga, cebolla, palta, etc.), embutidos (tocino, jamón y otros) y lácteos (diversos tipos de quesos). Finalmente el pan, que es un producto fundamental en una hamburguesa, será escogido entre el mejor de diversos proveedores con el cual se debe realizar una alianza estratégica solicitando cantidad, precio, tamaño y cumplimiento en la entrega diaria, con el objetivo de que en su conjunto la hamburguesa sea un producto completamente fresco. Buffalo's Burgers & Beers al momento de ofrecer este producto presentará una variada gama y se encargará que en su conjunto el producto al ser servido sea un placer para el consumidor, tanto en su presentación como en su temperatura.

Cervezas: para la adquisición de este producto se realizará un contrato con la empresa Chilebel, creada el año 2006, que tiene como enfoque principal la importación y distribución de productos premium, productos por los cuales los consumidores están dispuestos a pagar más por la calidad y diferenciación. Las marcas a trabajar son de origen belga y son Duvel,

Maredsous, Liefmans, y La Chouffe. Vale la pena destacar que Bélgica es un país precursor y con gran tradición en la elaboración de cervezas.

Las cervezas a ofrecer serán las siguientes:

- **Liefmans (4,2° de alcohol):** es un blend de cherries con varios tipos de berries, con un proceso de maduración de 18 meses en barricas especiales ubicadas en la ciudad de Oudenaarde.
- **Duvel (8,5° de alcohol):** perteneciente al grupo Moortgat, es su marca estrella que data del año 1923 y cuenta con gran prestigio a nivel mundial. Es una mezcla de levadura escocesa, lúpulo checo y cebada francesa. Duvel es una cerveza del tipo Golden Ale, que cuenta con dos procesos de fermentación.
- **La Chouffe (8° de alcohol):** Fue fundada en 1982, se caracteriza por contar con un sabor placenteramente frutoso, condimentada con cilantro y un leve sabor a lúpulo, cuanta con aromas de frutas tropicales y toque críticos.
- **Maredsous Blonde (6° de alcohol):** en su origen fue producida en la abadía de Maredsoues (monasterio ubicado en las altas montañas de Namur, Bélgica) por los monjes benedictinos, con un aroma frutoso y que deja un toque de amargura en el paladar. Pertenece a la familia de las Ale Rubia.
- **Maredsous Brune (8° de alcohol):** cuenta con un delicado aroma a caramelo, color marrón oscuro, delicado cuerpo, espuma cremosa y aroma exuberante.
- **Maredsous Triple (10° de alcohol):** cerveza Golden Belgian Triple que cuenta con un carácter robusto, revelado su magnífico aroma y en su rastro dejado en el paladar. Es aromática de cuerpo cremoso y de espuma grandiosa.
- **Trappistes Rochefort 10 (11,3° de alcohol):** perteneciente a la familia de las Ale rubia posee aromas frutosos, es suavemente malteada y con sabores complejos.
- **Trappistes Rochefort 8 (9,2° de alcohol):** con origen en el año 1955, parte de una densidad de 20,80° para terminar siendo vendida con volumen de alcohol de 9,2%.

5. Estrategia de crecimiento o escalamiento.

En el corto plazo con la apertura de Buffalo's Burgers & Beers se busca cubrir la necesidad de contar con un lugar de hamburguesas y cervezas premium, por lo que inicialmente se buscará lograr el porcentaje de utilización más alta posible, llegando en las horas peaks (almuerzos y cenas) al 100%, y el resto del tiempo a un 60%. En el mediano plazo y una vez recuperada la inversión inicial, se evaluará la posibilidad de abrir otro local en el sector norte de la ciudad, el cual tiene una mayor tasa de crecimiento de población, según la cantidad de construcciones que se están realizando hoy en la ciudad.

6. RSE y sustentabilidad.

La responsabilidad social y empresarial que implementará Buffalo's Burgers & Beers se centrará principalmente en el sector que rodea la ubicación física del restaurant, si bien al ser una empresa pequeña inicialmente no es gran cosa lo que se pueda implementar, como restaurant se tomarán las siguientes medidas:

- Aportar al desarrollo social de la comunidad vecina y del entorno del restaurante, colaborando principalmente con organizaciones de eventos deportivos, que suelen realizarse cerca de la ubicación propuesta para Buffalo's Burgers & Beers (Balneario Municipal).
- Llevar a cabo una acción conjunta entre los restaurantes o comercios de la zona para mantener el área costa sur atractiva y limpia.
- Cumplir con todas las normas relacionadas con la contratación de personas, con el objetivo de mostrar respeto hacia nuestro personal y respetar los derechos de los trabajadores.

7. Factores críticos de éxito

Dado el modelo de negocios y la propuesta de valor planteada, uno de los factores críticos de éxito más importante es contar con una buena gestión del inventario, que no permita el desabastecimiento de productos, ni la acumulación en exceso de estos. Contar con un buen diseño de bodega, tanto en su layout como en el manejo de los insumos para que estos no pierdan su frescura, lo anterior significa cumplir con nuestra propuesta de valor.

Debido a la alta competencia, es posible desarrollar otros factores críticos para atraer nuevo público:

Relación con los clientes, la cual debe ser personalizada y rápida, los clientes no deben esperar más de tres minutos en promedio por una atención, además los meseros deben dar recomendaciones de cervezas y según la hamburguesa escogida.

La temperatura de los productos debe ser cuidada en detalle, los clientes son sensibles a este factor, la hamburguesa no puede estar fría o la cerveza caliente, por lo que los productos deben llegar al cliente con la temperatura ideal.

El local debe contar con elementos diferenciadores y entretenidos, que la competencia actualmente no cuente, por ejemplo pantallas gigantes, escenario para bandas o música en vivo, ornamentación pensada en la historia de la cerveza, etc.

V. Plan de marketing.

1. Objetivos de marketing.

Para definir los objetivos a lograr con el plan de marketing, se utilizará la metodología SMART, es decir, estos deben ser específicos (specific), medibles (measurable), alcanzables (achievable), orientado a resultados (result-oriented) y con fecha límite de ejecución (time-limited).

Antes de definir las metas, se debe realizar un estudio para identificar claramente el mercado objetivo y así definir el precio, producto, plaza y promoción. Para lograr lo anteriormente mencionado, se realizó una encuesta de 16 preguntas, la cual fue respondida por 220 personas que viven en la ciudad de Antofagasta o que la frecuenta constantemente. Para mayor información acerca de las preguntas realizadas y sus respuestas, revisar Anexo 3 "Investigación de Mercado".

Una vez que Buffalo's Burguers and Beers esté en funcionamiento el Marketing debe estar enfocado principalmente en la captación de cliente, ayudando a la empresa a contar con una utilización cercana al 100% en las horas peaks (almuerzo y cena) y de un 60% en otros horarios.

Con los objetivos antes mencionados se espera que para el año 2017, las estrategias escogidas, de acuerdo al comportamiento del mercado objetivo, permitan a Buffalo's Burguers and Beers lo siguiente:

- a) Lograr el 100% la utilización efectiva en horario peak.
- b) Aumentar en un 20% la utilización efectiva en horario estándar.
- c) Incrementar el consumo per cápita dentro del restaurant en un 20%.

2. Iniciativas del Marketing

Las actividades que apoyarán el cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente son las siguientes:

a) Camioneta Corporativa

Meta: atraer público objetivo

Descripción: comprar una camioneta utilitaria (Fiat Fiorino), personalizarla con el logo del local, con el objetivo de que esta se pasee por el sector centro-sur de la ciudad y se presente en distintos eventos masivos del sector, ya sean deportivos, musicales u otros.

Presupuesto: \$7.200.000 para adquirir el vehículo \$1.500.000 para personalizarlo, \$45.000 para el seguro y una provisión de \$50.000 mensuales para pagar las mantención y el deducible en caso de que se tenga que utilizar el seguro.

b) Promoción a través de redes sociales

Meta: atraer y fidelizar a clientes

Descripción: contratar a una empresa de publicidad que realice diversas fotografías del restaurant y videos promociones de cómo se realiza el proceso productivo de las hamburguesas y de la participación en diversos eventos.

Presupuesto: \$350.000 mensuales

c) Entrega de folletos

Meta: atracción de clientes

Descripción: diseñar folletos promocionales para ser entregados por promotoras/es en diversos puntos de la ciudad.

Presupuesto: \$100.000 para la impresión de folletos y \$80.000 para la contratación de promotoras/es por día de trabajo. En un principio se estiman cuatro días al mes para luego disminuir a uno.

d) Promoción de eventos en la ciudad

Meta: Atraer público.

Descripción: Promocionar diversos eventos que se adecuen al estilo e impronta que quiere implantar Buffalo's Burgers & Beers, dando premios, como diversos artículos de mercadeo y productos gratis en el restaurant.

Presupuesto: \$250.000 mensuales

e) Noche de niños

Meta: atraer familias

Descripción: noches de días lunes entregar descuentos a las familias que lleguen con niños menores de 10 años a compartir al restaurant. Este descuento dependerá la cantidad de personas que lleguen por mesa.

Presupuesto: \$200.000 mensuales inicialmente, sin embargo, este irá subiendo a medida que los clientes vayan aumentando con el pasar del tiempo.

f) Concursos

Meta: Fidelizar al cliente

Descripción: una vez al año realizar un concurso en el que cada uno de los clientes fidelizados participe en la creación de una nueva hamburguesa para el restaurant con un premio en dinero.

Presupuesto: \$1.500.000 anual.

El presupuesto anual en los primeros cinco años de operación se detalla en la siguiente tabla:

Ítem	Inversiones				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camioneta Corporativa	\$ 9.840.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000
Promoción a través de redes sociales	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Entrega de folletos	\$ 2.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 2.200.000	\$ 1.260.000
Promociones de eventos	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000
Noche de niños	\$ 2.400.000	\$ 2.750.000	\$ 2.750.000	\$ 3.000.000	\$ 5.000.000
Concursos	\$ -	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Total	\$ 21.640.000	\$ 12.850.000	\$ 12.350.000	\$ 15.040.000	\$ 15.100.000

Tabla 1: Presupuesto de Marketing

3. Estrategia de segmentación

Con el objetivo de realizar una correcta segmentación de mercado e implementar un marketing mix de acuerdo a las necesidades de los clientes, se realizó una investigación de mercado, la cual se detalla en el Anexo 3: "Investigación de mercado"

a) Definición de Mercado

"Es un conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto en específico o clase de producto" (Kotler, Dirección de Marketing: La edición del milenio, 2001).

Una vez definido el significado de mercado se procederá a analizar el mercado potencial y segmentado. Luego de obtener los resultados de la Investigación de Mercado se podrá identificar el Mercado Objetivo, en el cual se enfocará el restaurant

b) Mercado Potencial

"El Mercado Potencial es el conjunto de consumidores que profesan un nivel suficiente de interés en una oferta de mercado. Sin embargo, el interés de éstos no es suficiente para definir un mercado. Los consumidores potenciales deben tener un ingreso suficiente y deben tener acceso a la oferta de producto" (Kotler, Marketing Management, 2006).

El Mercado Potencial que se puede identificar son aquellos grupos familiares que presentan un ingreso sobre \$2.070.000 que vivan o visiten la ciudad de Antofagasta.

c) Mercado Segmentado

"Identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y combinaciones de Marketing" (Kotler, Dirección de Marketing: La edición del milenio, 2001).

Una segmentación de mercado se realiza después de haber identificado el Mercado Potencial, con el objetivo de dividirlo en grupos más pequeños, que compartan

características comunes entre sí. Dentro de las variables más utilizadas para segmentar los mercados se pueden reconocer cuatro, las cuales son: Geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento. La definición final del mercado segmentado se establecerá al momento de analizar las encuestas realizadas.

d) Mercado Objetivo

El mercado Objetivo para Buffalo's Burguers and Beers está definido por personas que se caracterizan por lo siguiente:

- 1.- Edad entre 20 y 40 años, quienes tienen una mayor disposición a frecuentar restaurant de hamburguesas caseras y le gusta acompañarlas de cervezas.
- 2.- Familias, la cual como grupo cuenta con una remuneración líquida sobre \$2.070.000.
- 3.- El local al estar ubicado en Av. Ejército, el radio de vivienda será desde el centro de la ciudad, aproximadamente del sector del supermercado Líder hasta los jardines del sur, lo cual abarca un radio de 5 kilómetros.

Por lo tanto según el último censo realizado en la ciudad indica que como proyección para el año 2016 habrá 135.000 personas entre las edades mencionadas anteriormente. Dentro del radio definido en el punto anterior, se estima que se encuentra el 40% de la población de la ciudad y que un 70% genera ingreso como grupo familiar sobre el estimado en el punto dos. Por lo que finalmente se puede concluir que el mercado objetivo asciende a un total de 37.800 personas. El monto asociado a este mercado en un año calendario asciende a un total de 36 millones de dólares aproximadamente, el detalle se explica en la siguiente tabla:

	Cantidad	Detalle
Mercado Potencial	135.000	Población entre 20 y 40 años
Segmentación de mercado	54.000	Personas que habitan en el sector
Mercado objetivo	37.800	Personas de clase social a captar
Familias Objetivos	12.600	Se considera promedio de tres personas por familia
Ingresos por familia	\$ 4.386.000	Sector socioeconómico AB
Ingresos por familia	\$ 2.070.000	Sector socioeconómico C1(a)
Ingresos totales mensual	\$ 40.672.800.000	Se estima multiplicando el promedio de ambos sectores por la cantidad de familias
Ingresos totales anuales	\$ 488.073.600.000	Monto anterior multiplicado por doce
Ingreso destinado a diversión (Pesos)	\$ 48.807.360.000	Se estima que el 10% de los ingresos se destina a diversión
Ingreso destinado a diversión (USD)	\$ 72.854.417,63	
Ingreso destinado a restaurant (USD)	\$ 36.427.209	De la cantidad destinada a la entretención, se estima que el 50% se utiliza en salir a comer o beber

Tabla 2: Mercado Objetivo

4. Estrategia de producto

El producto a comercializar estará enfocado principalmente en las hamburguesas, las cuales serán realizadas con posta rosada que será molida y procesada directamente en el local.

Estas hamburguesas serán asadas en una parrilla de carbón y su acompañamiento, tanto lácteos, embutidos y verduras serán siempre frescos. El pan, que es fundamental en su preparación, será delicadamente horneado con el objetivo de que esté crujiente y en la temperatura justa al momento de ser servido.

Según la investigación de mercado realizada, los clientes también consideran que es bueno variar el menú con la incorporación de ensaladas e incluir elementos diferentes a las hamburguesas, como lo es el pollo.

Si bien el enfoque de Buffalo's Burguers and Beers se centra principalmente en la preparación de hamburguesas y la experiencia de atención que recibirá el cliente, es importante el acompañamiento que tendrán las hamburguesas al momento de ser servidas, en este caso el producto seleccionado son papas fritas, las cuales serán preparadas de forma artesanal en el momento de ser solicitadas, lo que da una impronta distinta de la competencia quienes ofrecen este producto pre fritos obtenidos de proveedores establecidos.

En lo que se refiere a la oferta de productos para beber, Buffalo's Burguers and Beers cuenta con una amplia gama de bebestibles para ofrecer, en donde destacan los jugos naturales, sus combinaciones ofrecidas y cervezas premium belgas. Adicionalmente se contará con diversos destilados y vinos.

Finalmente en el Anexo 4: "Menú de Buffalo's" se detalla la carta de Buffalo's Burguers and Beers.

5. Estrategia de distribución.

El precio es un factor importante que debe ser gestionado con habilidad dentro de "Búfalo Burger & Beers", se deben considerar para su fijación puntos relevantes como costo directos de producción, calidad de los productos y máxima disposición a pagar de los clientes, para generar excedentes positivos y estables en el tiempo.

La estrategia de precios, de la empresa se basará en la percepción de valor que el cliente asigna a las hamburguesas, local y nivel de servicio. El precio debe ser un indicador que represente la calidad de los productos de Buffalo's Burguers & Beers, por esto se fijará un precio meta que no exceda la disposición máxima a pagar, pero que a la vez logre generar excedente. Para tener un precio de referencia, se realiza un cuadro comparativo (Tabla 1) con los precios de la competencia en tres productos estrellas, esto entregará un sentido de orientación para un precio de partida:

Hamburguesa	Friday's	Mr Mu	Casino	Promedio
BBQ Burguer	CLP 7.290	CLP 10.500	CLP 8.500	CLP 8.763
Jack Daniels Burger	CLP 8.590	CLP 11.500	CLP 8.500	CLP 9.530
Cheesy Bacon	CLP 7.490	CLP 11.500	CLP 8.000	CLP 8.997

Tabla 3: Comparación precios vs la competencia

Según la investigación de mercado realizada, la disposición a pagar por el público objetivo fue de CLP 7.500, por lo tanto el precio de partida se fijara en este nivel, esto a la vez servirá como una estrategia de penetración de mercado, ya que este precio se encuentra por debajo de los precios ofertados por la competencia. La diferencia entre el precio de la competencia y la disposición a pagar será el beneficio que capturara el cliente, esto es una herramienta útil para captar nuevos clientes y fidelizarlos en el tiempo, a continuación, en la Figura 3 se presenta para una hamburguesa estándar los componentes de la fijación de precios:

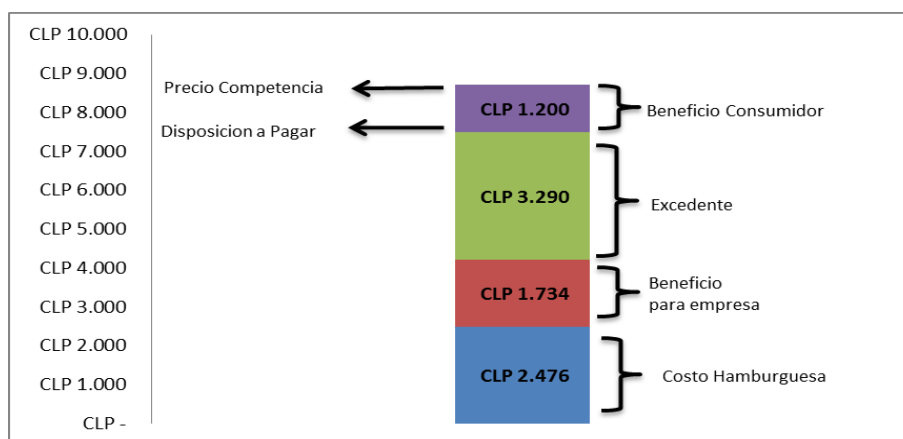


Figura 3: Estrategia para la fijación de precio

6. Estrategia de distribución

“Conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer accesible un producto o servicio para su uso o consumo” (Kotler, 2011).

Al tratarse de una interacción entre el negocio y el consumidor final existen solamente un tipo de canal para hacer llegar el producto al cliente, el cual se conoce como Canal Directo y se presenta a continuación:

Canal Directo: “del productor o fabricante al usuario final, en este canal, los productores o fabricantes utilizan su propia fuerza de ventas para ofrecer y vender sus productos a los clientes finales” (Fisher, 2004).

Según la investigación de mercado realizada, la mejor ubicación para Buffalo’s Burguers and Beers es en la costanera en el sector sur de la ciudad, es por eso que dentro de las opciones analizada se ha escogido arrendar una casa en la avenida ejército número 20110, una propiedad de 180mts² totales, la cual se muestra en la Figura 4 y actualmente se arrienda a \$2.000.000 mensual. Esta propiedad debe ser modificada desde una vivienda a un restaurant. El layout de la locación será mostrado en el plan operacional. En el Anexo 5: “Contrato de arrendamiento”, se detalla el contrato de arrendamiento de la casa que será transformada en el Buffalo’s Burgers & Beers



Figura 4: Ubicación del local

7. Estrategia de comunicación.

Según Phillip Kotler en su libro “Dirección de Marketing: La edición del milenio” para poder promocionar los nuevos productos existen dos canales de comunicación, los cuales son:

Canales de comunicación personales: implican una comunicación directa y cara a cara entre dos o más personas, de persona a oyentes, por teléfono o por correo electrónico, los canales de comunicación personal derivan su eficacia de las oportunidades para individualizar la presentación y la retroalimentación.

Canales de comunicaciones no personales: incluyen medios, ambientes y eventos. Los medios consisten en medios impresos (diarios, revistas, correos masivos, etc.), casi todos los mensajes no personales se comunican a través de medios pagados. Los ambientes

crean o refuerzan las inclinaciones del comprador hacia la adquisición del producto. Finalmente los eventos son sucesos diseñados para comunicar mensajes específicos al público meta.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de las ventajas y desventajas de cada uno de los canales mencionados anteriormente:

Canales	Ventajas	Desventajas
Personales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación cara a cara. ➤ Marketing dirigido al Mercado objetivo. ➤ Mayor detalle de información. ➤ Existencia de retroalimentación. ➤ Mayor impacto en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El alcance es reducido ➤ Menor velocidad de traspaso de información.
No personales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiene un mayor alcance. ➤ Mayor variedad de medios publicitarios. ➤ Mayor velocidad de traspaso de información. ➤ Posicionamiento de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiene un mayor costo. ➤ Menor detalle de la información. ➤ No selecciona a mercado objetivo.

Tabla 4: Ventaja y desventajas de los canales de comunicación

Luego de analizar las ventajas y desventajas de los canales de comunicación se puede concluir, que para lograr una adecuada promoción del restaurant se deberá utilizar los métodos enfocados en la comunicación no personal prioritariamente en la etapa de madurez y crecimiento del restaurant. Sin embargo en una la etapa de introducción también se debe realizar una comunicación personal. La promoción deberá realizarse de tres diferentes métodos y dependiendo de la etapa en que se encuentre el negocio.

En la etapa de introducción del negocio es cuando más inversión en marketing se requiere, ya que se necesita acercar al público objetivo al restaurant, por lo que es necesario implementar varios métodos, los que se detallan a continuación:

En el enfoque de la comunicación no personal se debe en primer lugar utilizar la tecnología, a través de la creación de una página Web, en donde se detallan los tipos de productos que se ofrecerán, resaltando el compromiso del restaurant para con sus clientes. El segundo será a través de la utilización de las redes sociales más utilizadas hoy en día, como Facebook, Twitter, Instagram, etc. Finalmente se realizará promoción a través de medios escritos, como revistas y periódicos; y audiovisuales, tanto en radio como televisión local. Según la experiencia ganada con la Investigación de Mercado, se concluye que realizar promoción a través de correo electrónico no tiene la misma eficacia que los métodos indicados anteriormente, por lo que no se utilizará.

Adicionalmente en la etapa de introducción del restaurant es importante utilizar los canales personales, a través del auspicio de diversos eventos realizados en el sector sur, como por ejemplo, campeonatos deportivos, eventos en playas de la ciudad, contratar promotoras con el objetivo de entregar afiches publicitarios y diversos elementos con el logo del restaurant.

En la etapa de madurez del negocio habrá solamente un enfoque en el canal no personal, a través de los puntos mencionados anteriormente. Adicionalmente se tendrá que identificar cuáles son los puntos que el cliente desea que el restaurant mejore, esto principalmente a través de encuestas cortas realizadas en el mismo lugar.

Una vez identificados los puntos, en una etapa de crecimiento se debe volver a realizar un fuerte marketing a través de todos los métodos mencionados anteriormente.

VI. Plan de operaciones.

En el presente capítulo se detalla la estrategia de operaciones que la empresa seguirá, con el objetivo de maximizar el uso de la capacidad instalada y alcanzar los niveles de productividad deseados que logren dar cumplimiento de las metas comerciales anuales fijadas en el plan financiero.

La estrategia de operaciones se basará en cinco pilares fundamentales, las cuales son: diseño del producto, capacidad y layout, estandarización de procesos, control de calidad y la gestión de inventarios

Las operaciones críticas de Buffalo's Burgers & Beers serán realizadas in house, esto corresponde a las actividades de producción de una hamburguesa, desde el abastecimiento de los insumos hasta que el cliente recibe el pedido en la mesa del local.

Las actividades de Buffalo's Burgers & Beers estarán estandarizadas, cada una de ellas cuenta con hojas de ruta para cada tipo de hamburguesa, tanto en la forma de preparación, como los tiempos máximos de las actividades de producción.

El flujo de operaciones está diseñado para que el tiempo máximo de respuesta de un pedido no exceda los 10 minutos, esta decisión es para diferenciarse de la competencia, la cual tiene un tiempo promedio de respuesta entre 12 y 20 min, dependiendo de la cantidad de personas que se encuentren en el local.

La gestión de inventarios es un pilar de la estrategia de operaciones de Buffalo's Burgers & Beers, ya que esto determina la eficiencia del negocio en términos de insumos para la producción y control de costos de bodegas (costo de tenencia y obsolescencia insumos), por otra parte se debe contar con un apoyo tecnológico tal que los procesos de toma de pedidos, puntos de ventas, facturación, órdenes de compra y pago a proveedores no se transformen en un cuello de botella, es por lo anterior que se contará con un software especializado para la gestión integrada del restaurant.

Para mayor información sobre el Plan de Operaciones revisar Tesis "Buffalo's Burgers & Beers" Parte 2

VII. Gestión de Personas.

1. Estructura organizacional.

El organigrama de Buffalo's Burguers & Beers, según la dotación descrita en el plan operacional es el que se muestra en la Figura 5.

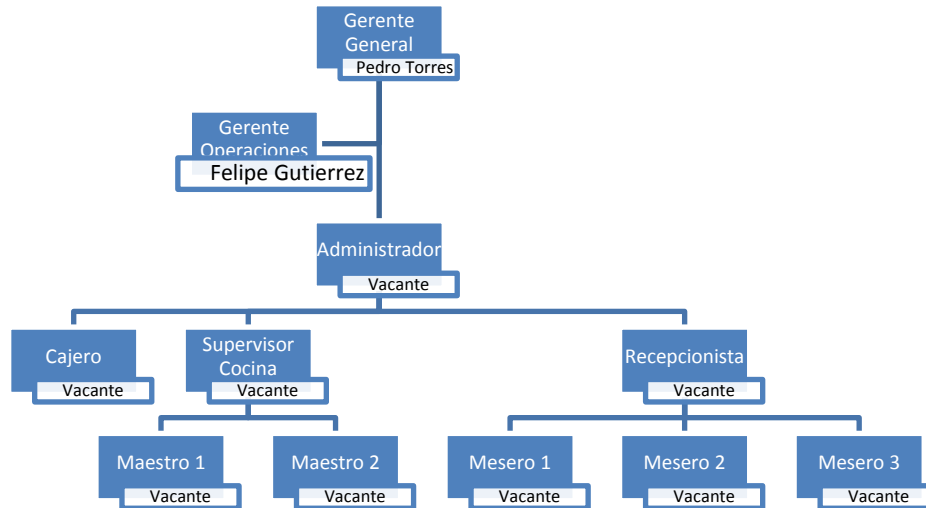


Figura 5: Organigrama de Buffalo's Burguers & Beers

Clave será el rol del Administrador, el que debe ser una persona que cuente con vasta experiencia en lo que se refiere a la administración de locales de similares características. Su perfil psicolaboral, debe estar relacionado con el orden, capacidad de mando, caracterizado principalmente por el buen trato hacia las personas. Adicionalmente el supervisor de cocina debe ser una persona con experiencia en el rubro y con alta capacidad de mando.

Las compensaciones de los trabajadores estarán compuestas por sueldo base más una asignación de movilización, como sueldo fijo mensual. Adicionalmente en el caso de los meseros obtendrán el 100% de las propinas ganadas por ellos, según la satisfacción del cliente atendido. En el caso del administrador existirá un incentivo variable en caso de cumplir con metas mensuales de ingresos.

Para mayor información sobre la gestión de personas y sus remuneraciones revisar Tesis "Buffalo's Burguers & Beers" Parte 2

VIII. Plan financiero.

El plan financiero detalla como Buffalo's Burguers & Beers genera valor en términos económicos para los dueños, en un periodo de evaluación de cinco años. Específicamente se mostraran el nivel de inversión requerido, financiamiento, modelos de producción y flujos futuros de la empresa, la finalidad del presente capitulo es mostrar que el proyecto es rentable y el costo de oportunidad de los dueños es compensado por la generación de flujos de caja positivos en el tiempo.

Las inversiones necesarias para operar le negocio incluyen entre otras cosas remodelación local y ambientación del mismo, la cual asciende a CLP 65.100.000. El financiamiento de esta inversión, se realizará con capital propio y con un nivel de deuda del setenta por ciento, el cual se financiará mediante un crédito bancario a cinco años.

Con respecto a los ingresos del restaurant, se confeccionó un plan de producción anual en base a la tasa de rotación que tiene la competencia en horarios de atenciones específicos de lunes a sábado, luego en base al ticket promedio de consumo es posible determinar el nivel de ingresos por pedido, el ticket promedio de consumo corresponde a la ponderación de un pedido de hamburguesa y un pedido de ensalada estándar.

En relación al capital de trabajo, este será igual al déficit operacional correspondiente a los primeros seis meses de operación del proyecto, además se debe considerar un capital de trabajo mínimo mensual el cual crecerá con los ingresos por ventas, este será igual a la materia prima necesaria para inventario de seguridad, esto corresponderá al 3% de las gastos variables en materia prima. Además se considerará una caja mínima del 40% de los ingresos de un mes normal de operación, por conceptos de pagos con tarjeta de crédito.

El proyecto es capaz, bajo las dos modalidades mencionadas anteriormente, de generar flujos de caja suficientes para cubrir el nivel de inversión inicial y seguir proporcionando flujos positivos a cinco años. El valor del VAN del proyecto es positivo en ambos casos, con y sin deuda, lo que demuestra que el proyecto es rentable en el horizonte de tiempo planteado, la tasa de costo de capital ponderado es de 15,1%.

Para mayor información sobre el Plan Financiero revisar Tesis “Buffalo’s Burgers & Beers” Parte 2

IX. Riesgos críticos.

Dentro de los riesgos críticos que existen en la implementación de Buffalo's Burgers & Beers se encuentran los siguientes:

Riesgos	Impacto	Medidas de mitigación
Financieros: No contar con el financiamiento para cubrir la inversión inicial y el máximo déficit operacional del primer año de funcionamiento de la empresa	Alto	Buscar inversionistas que se ajusten a la propuesta de Buffalo's Burgers & Beers
Legales: retrasos en la entrega de las patentes necesarias para ejercer como restaurant y las renovaciones de estas, podría implicar tardanza en el comienzo de operación, lo que afectaría la puesta en marcha del proyecto según la planificación original.	Bajo	Preparar un plan para la obtención de patentes y permisos, considerar tiempos estimados de obtención.
Estilo de vida: hoy en día la tendencia de la población es tener una vida más saludable, lo que incluye una mayor actividad deportiva y una alimentación más sana, lo que podría provocar una menor asistencia al restaurant, lo que perjudicaría la rentabilidad del proyecto.	Medio	Incorporar en el menú del restaurant opciones de comida saludable como por ejemplo ensaladas, jugos naturales etc.
Compromiso: uno de los grandes riesgos que tiene el restaurant es que los clientes perciban que los compromisos que ha adquirido Buffalo's Burgers & Beers con ellos, tales como la calidad, frescura, rapidez, etc. no se cumplan, lo que afectaría directamente a la utilización del local y a la posibilidad de que los clientes vuelvan.	Alto	Entrenamiento para supervisores, entregar herramientas para el control de operaciones, calidad y tiempos de procesos.
Sanitarios: en caso de no cumplir con uno de los principales compromisos de Buffalo's Burgers & Beers, que es la frescura y la calidad, podría significar que riesgo de intoxicación en uno o más clientes, lo que implicaría que las entidades fiscalizadores, podrían cursar multas o incluso cursar la prohibición de funcionamiento.	Alto	Desarrollar procedimientos para el control de calidad, toma de muestras aleatorias para control de temperatura y frescura ingredientes.

Tabla 5: Riesgos críticos del proyecto

Dentro de los riesgos detallados en la Tabla 5 el riesgo operacional que cuenta con una mayor criticidad son los sanitarios, es por esto que en la Tabla 6 se describe un detalle de estos, considerando sus peligros, puntos críticos de control, normativa, control y la confiabilidad de este último.

	Riesgo	Peligro	Punto crítico de control	Normativa	Control	Confiabilidad del control
Recepción	Productos en mal estado por pérdida cadena de frío. Productos defectuosos (rotos,contaminados,etc)	Daño a la calidad organoléptica del producto	Control de Temperatura y productos defectuosos, rotulación	D.977 R.S.A.Art. 21 (Transporte de alimentos).Art.71 sistemas de frío art.186-192-273 (congelación). Art. 107 (rotulación) Art.98 (alteraciones alimentos),Art.101b (alimentos contaminados)	control interno registro de temperaturas	Confiable
Congelado	Productos vencidos, rotos. Pérdida de cadena de frío	Daño a la calidad organoléptica del producto	Control de Temperatura rangos -18°C a -25°C,productos defectuosos, FIFO, FEFO, rotulación	D.977 Art.71 sistemas de frío art.186-192-273 (congelación). Art. 107 (rotulación) Art.98 (alteraciones alimentos),Art.101b (alimentos contaminados)	control interno registro de temperaturas	Medianamente confiable (apertura de puertas cámara)
refrigerado	Productos vencidos, rotos.	Daño a la calidad organoléptica del producto	Control de Temperatura rangos 0°C a 5°C,productos defectuosos, FIFO, rotulación	D.977 Art. 37 (vitrinas y cámaras frigoríficas).Art 74 (T°refrigerados)Art. 107 (Rotulación), Art 98 (alteraciones físicas),Art. 101b (alimentos contaminados)	control interno registro de temperaturas	Medianamente confiable (apertura de puertas cámara)
Bodega abarrotes y perecibles	Productos vencidos, rotos, conservas golpeadas, en proceso de	Daño a la calidad organoléptica del producto	Productos defectuosos, rotulación, aplicar tratamiento FIFO	D.977 Art. 107 (Rotulación). Art 98 (alteraciones físicas), 101b (alimentos contaminados)	Revisión FIFO y control de calidad	Confiable
Cocción o preparación	Desarrollo bacteriano por cocción inadecuada	Carga bacteriana	Control de T° >70°C y tiempo >10 minutos	D.S. 977 Art.466	control interno (repostería, cocina fría y cocina caliente)	Confiable
Productos In situ frío	Incumplimiento sanitizado. Desarrollo bacteriano.	Enfermedad gastrointestinal. Demandas a B,B&B	Control de T° entre 0°C y 5°C de ciertos vegetales	D.S. 977 Art.466	Control de Temperatura	Confiable
Productos In situ caliente	Desarrollo bacteriano.	Enfermedad gastrointestinal. Demandas a B,B&B	Control de T° > 70°C	D.S. 977 Art.466	Control de Temperatura	Confiable

Tabla 6: Riesgos sanitarios del proyecto

X. Propuesta al inversionista.

Para lograr la sostenibilidad de la empresa, se buscara incorporar a la sociedad un inversionista, que aporte con un nivel de capital que logre financiar la estrategia de crecimiento, esto se traduce en aumentar los años de evaluación del proyecto original de cinco a ocho años, considerando la apertura de un segundo local en el tercer año de operación. A cambio del aumento de capital se ofrecerá al inversionista participación en la empresa, mediante la emisión de acciones convertibles preferentes tipo A:

El valor de la empresa asciende a un monto de CLP 599.476.333, el aporte que se espera obtener del aumento de capital por parte del inversionista es de CLP 98.000.000 y CLP 18.000.000 por parte de los dueños, a continuación se presenta la propuesta al inversionista:

Propuesta para el Inversionista	
Aumento de Capital	116 MCLP
Aporte inversionistas	98 MCLP
Aporte fundadores	18 MCLP
Uso de fondos	Financiamiento Local 1 + Deficit Año 1 + Caja Mínima Año 1
Propiedad Inversionista	40%
Valoración Pre Money	599 MCLP
Acciones inversionista	98 acciones seria A preferente con hurdle rate 8%
Acciones Fundadores	18 acciones seria A preferente con hurdle rate 8%
	599 acciones seria B comunes
Representación	2 de 4 Directores con quorum calificado
Estrategia de salida	Clausulas preferentes en eventos de venta de la empresa

Tabla 7: Propuesta para el inversionista

Para mayor información sobre la propuesta al inversionista revisar Tesis “Buffalo’s Burgers & Beers” Parte 2

XI. Conclusiones.

- Según la investigación de mercado realizada y la falta de ofertas enfocadas en un alto estándar de calidad de productos y atención al cliente, permite desarrollar una oportunidad de negocios, que no ha sido explotada en profundidad en la ciudad de Antofagasta.
- La tendencia en la industria de restaurant y pubs en la costa sur de Antofagasta es de productos premium, lo que facilita la incorporación y aceptación de la empresa en la ciudad, con alta probabilidad de éxito. Como lo han demostrado la mayoría de los locales hoy existentes en el sector.
- La rentabilidad del proyecto es atractiva en todos los escenarios de evaluación, como por ejemplo proyecto puro, con deuda, con apoyo de inversionistas etc., se optara por la opción de incorporar un socio inversionista con un horizonte del negocio a ocho años, que incluya la apertura de un segundo local, lo que maximiza el beneficio para los dueños.
- La promoción del restaurant debe realizarse según la etapa en la que se encuentre el negocio, en un inicio se debe realizar un alto gasto a través de canales personales y no personales, este debe disminuir cuando el negocio se encuentre en la etapa de madurez, este ciclo se repite con la apertura del segundo local.
- Las nuevas tendencias de la juventud están llevando a las personas a tener un estilo de vida más saludable, por lo que si bien el foco del negocio son las hamburguesas y las cervezas premium, Buffalo's Burgers & Beers, debe extender su gama de productos ofreciendo así a sus clientes, ensaladas, hamburguesas de pollo y jugos naturales, para ajustarse a los cambios en los gustos de los clientes.
- Estandarizar los procesos y definir tiempos máximos de ejecución para cada uno de estos, permitirá al restaurant cumplir con gran parte de la propuesta de valor ofrecida, entregar los pedidos en menos de diez minutos, en la temperatura adecuada y con calidad de atención.

Bibliografía

Canal13. (02 de 12 de 2015). <http://www.t13.cl/>. Recuperado el 04 de 03 de 2016, de <http://www.t13.cl/noticia/negocios/como-se-clasifican-grupos-socioeconomicos-chile>

EducarChile. (2000). www.educarchile.cl. Recuperado el 03 de abril de 2016, de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=130256>

El Mercurio de Antofagasta. (05 de enero de 2011). <http://www.mercurioantofagasta.cl/>.
Obtenido de http://www.mercurioantofagasta.cl/prontus4_noticias/site/artic/20110105/pags/20110105000527.html

Fisher, L. (2004). *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill.

Kotler, P. (2006). *Marketing Management*. Pearson.

Kotler, P. (2011). *Dirección de Marketing: La edición del milenio*. Pearson.

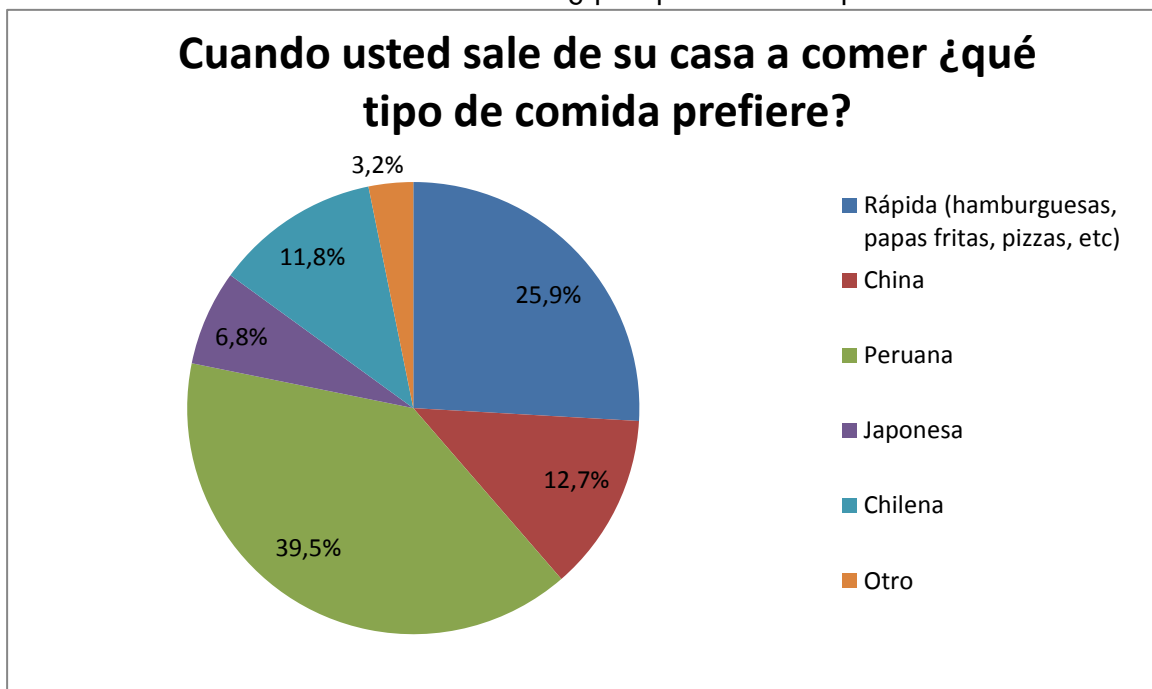
Mercantil. (02 de 10 de 2016). www.mercantil.com. Recuperado el 10 de 02 de 2016, de <http://www.mercantil.com/amarillas/rubros/empresas/FRIGORIFICOS/892/esp/>

Anexo 1: Oportunidad de Negocio, según investigación de mercado

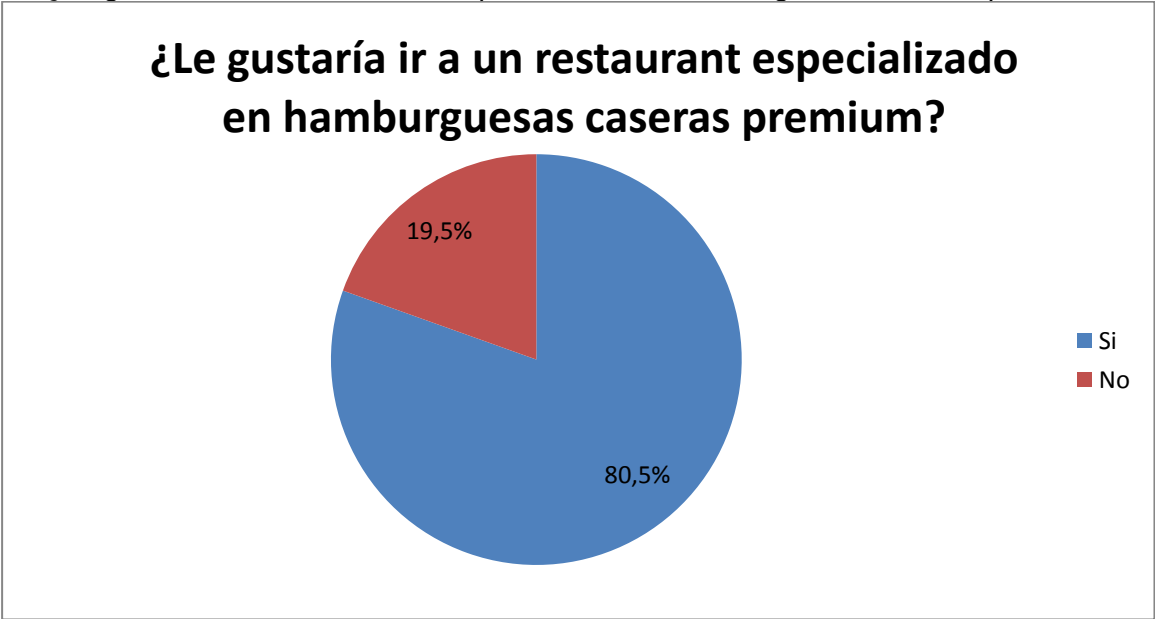
1.- ¿Cuántas veces al mes va a un restaurant a comer?



2.- Cuando usted sale de su casa a comer ¿qué tipo de comida prefiere?



3.- ¿Le gustaría ir a un restaurant especializado en hamburguesas caseras premium?



Anexo 2: Población de II Región de Antofagasta

Población entre 20 y 40 años y porcentaje de aumento de la población, considerando ambos sexos

Ambos Sexos						
Edad	2016	2017	2018	2019	2020	
20	9.639	9.508	9.329	9.131	8.922	
21	9.875	9.807	9.675	9.497	9.299	
22	10.060	10.041	9.973	9.842	9.665	
23	10.182	10.227	10.209	10.140	10.009	
24	10.279	10.348	10.392	10.375	10.305	
25	10.378	10.439	10.509	10.552	10.536	
26	10.470	10.532	10.594	10.664	10.708	
27	10.588	10.626	10.686	10.748	10.818	
28	10.720	10.742	10.782	10.842	10.903	
29	10.857	10.874	10.895	10.936	10.997	
30	10.881	10.972	10.989	11.011	11.051	
31	10.788	10.958	11.049	11.066	11.088	
32	10.598	10.865	11.035	11.126	11.143	
33	10.337	10.673	10.940	11.110	11.203	
34	10.006	10.414	10.750	11.016	11.186	
35	9.660	10.050	10.458	10.794	11.060	
36	9.411	9.674	10.064	10.472	10.807	
37	9.334	9.424	9.687	10.076	10.484	
38	9.375	9.346	9.436	9.699	10.088	
39	9.467	9.388	9.359	9.450	9.712	
40	9.515	9.482	9.403	9.374	9.466	
Total	212.420	214.390	216.214	217.921	219.450	Crecimiento Promedio
Tasa de Crecimiento		1,00927	1,00851	1,00789	1,00702	1,00817

Población entre 20 y 40 años y crecimiento anual, solamente de los hombres de la 2da. Región

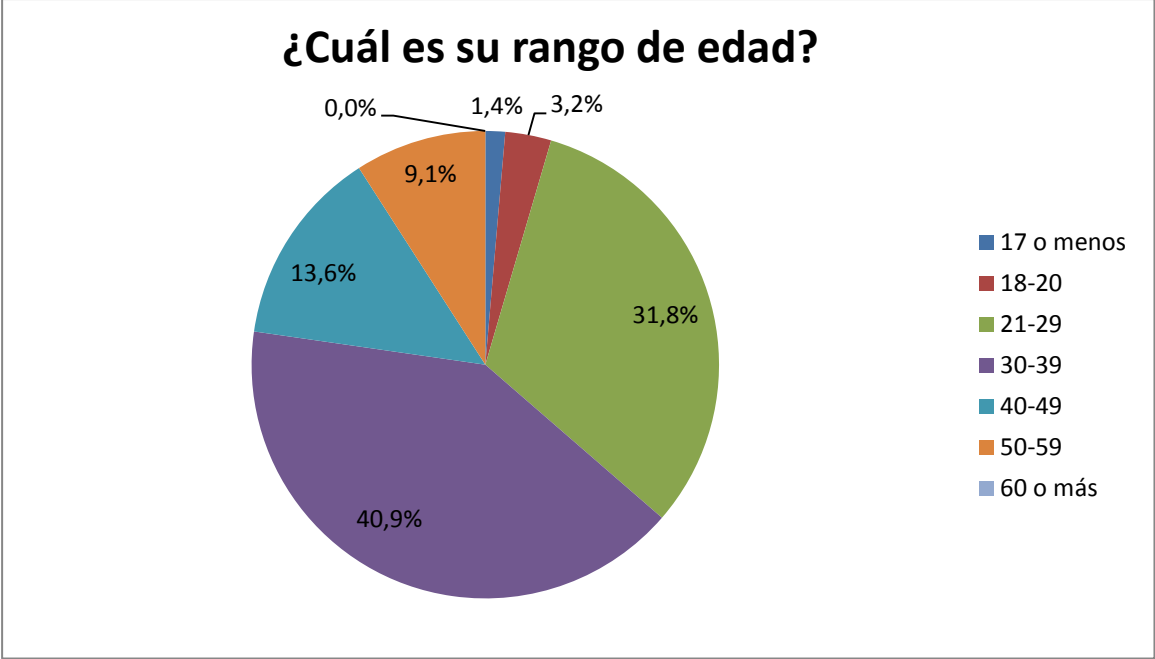
Hombres						
Edad	2016	2017	2018	2019	2020	
20	4.995	4.933	4.850	4.764	4.671	
21	5.137	5.112	5.049	4.967	4.880	
22	5.256	5.252	5.227	5.164	5.084	
23	5.330	5.371	5.368	5.343	5.279	
24	5.390	5.446	5.486	5.483	5.458	
25	5.449	5.493	5.550	5.590	5.587	
26	5.520	5.540	5.584	5.641	5.682	
27	5.638	5.612	5.631	5.675	5.732	
28	5.782	5.729	5.704	5.723	5.766	
29	5.933	5.872	5.819	5.794	5.814	
30	6.000	6.000	5.939	5.887	5.861	
31	5.976	6.043	6.043	5.982	5.930	
32	5.854	6.019	6.086	6.086	6.025	
33	5.665	5.896	6.061	6.128	6.130	
34	5.429	5.708	5.939	6.103	6.170	
35	5.195	5.455	5.734	5.965	6.129	
36	5.040	5.206	5.466	5.745	5.975	
37	4.986	5.051	5.216	5.476	5.755	
38	5.009	4.996	5.061	5.226	5.486	
39	5.070	5.019	5.007	5.072	5.236	
40	5.110	5.080	5.028	5.016	5.082	
Total	113.764	114.833	115.848	116.830	117.732	Crecimiento Promedio
Tasa de Crecimiento		1,00940	1,00884	1,00848	1,00772	1,00861

Población entre 20 y 40 años y crecimiento anual, solamente de las mujeres de la 2da. Región

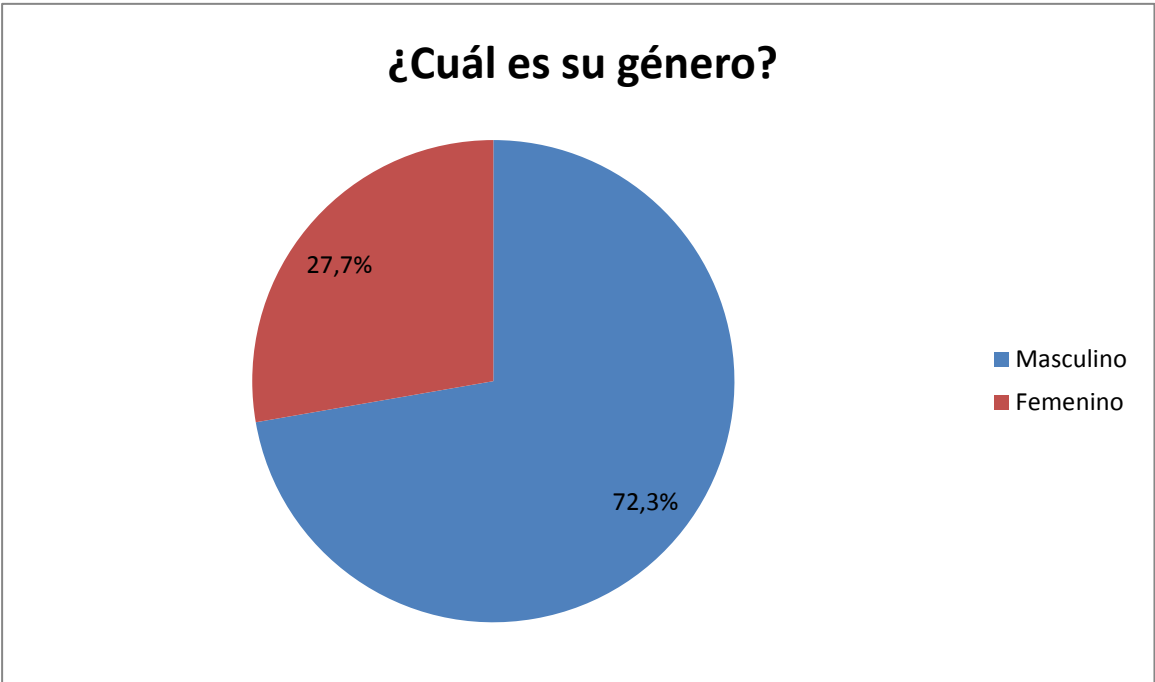
Mujeres						
Edad	2016	2017	2018	2019	2020	
20	4.644	4.575	4.479	4.367	4.251	
21	4.738	4.695	4.626	4.530	4.419	
22	4.804	4.789	4.746	4.678	4.581	
23	4.852	4.856	4.841	4.797	4.730	
24	4.889	4.902	4.906	4.892	4.847	
25	4.929	4.946	4.959	4.962	4.949	
26	4.950	4.992	5.010	5.023	5.026	
27	4.950	5.014	5.055	5.073	5.086	
28	4.938	5.013	5.078	5.119	5.137	
29	4.924	5.002	5.076	5.142	5.183	
30	4.881	4.972	5.050	5.124	5.190	
31	4.812	4.915	5.006	5.084	5.158	
32	4.744	4.846	4.949	5.040	5.118	
33	4.672	4.777	4.879	4.982	5.073	
34	4.577	4.706	4.811	4.913	5.016	
35	4.465	4.595	4.724	4.829	4.931	
36	4.371	4.468	4.598	4.727	4.832	
37	4.348	4.373	4.471	4.600	4.729	
38	4.366	4.350	4.375	4.473	4.602	
39	4.397	4.369	4.352	4.378	4.476	
40	4.405	4.402	4.375	4.358	4.384	
Total	98.656	99.557	100.366	101.091	101.718	Crecimiento Promedio
Tasa de Crecimiento		1,00913	1,00813	1,00722	1,00620	1,00767

Anexo 3: Investigación de mercado

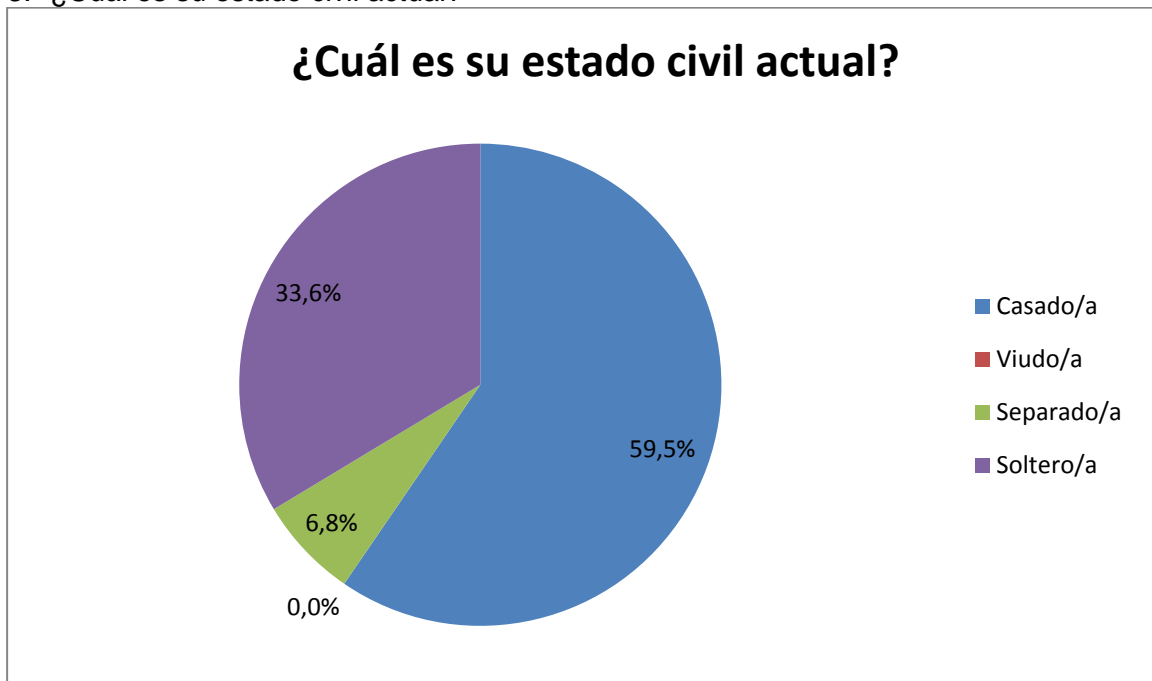
1.- ¿Cuál es su rango de edad?



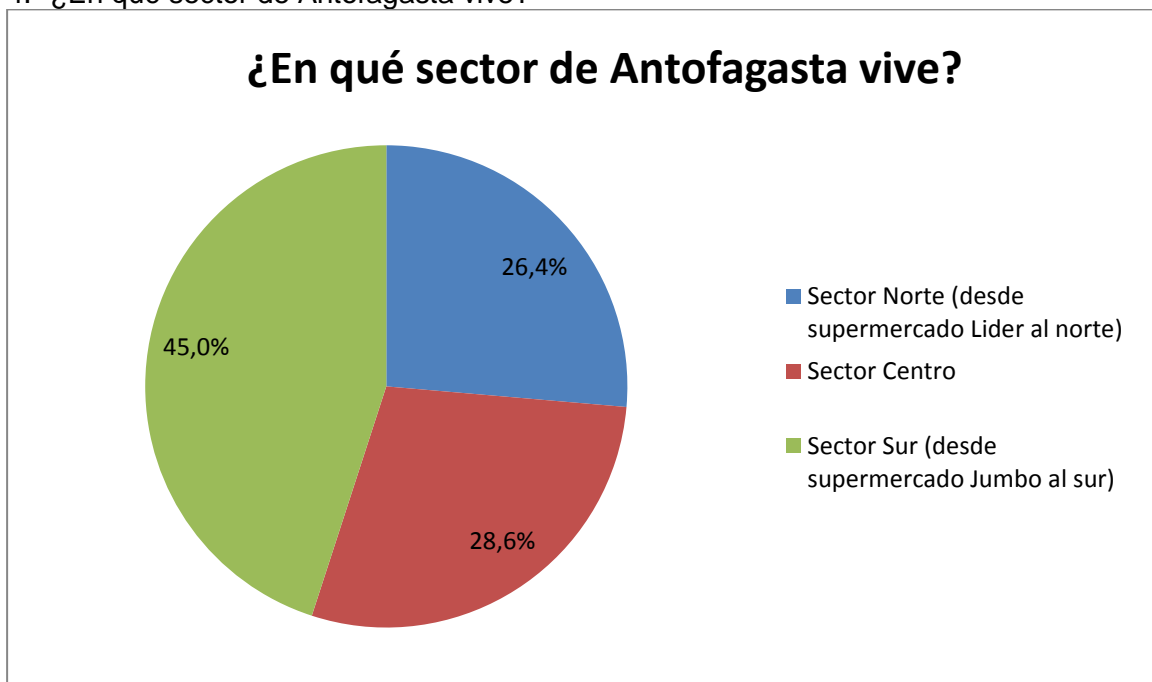
2.- ¿Cuál es su género?



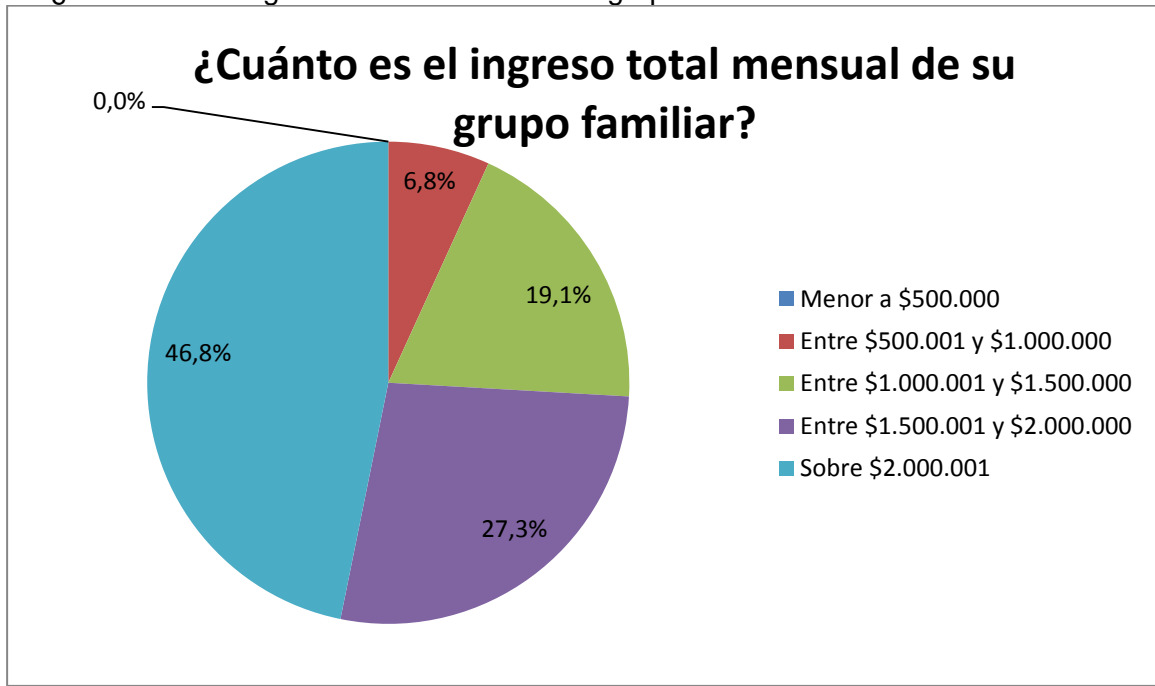
3.- ¿Cuál es su estado civil actual?



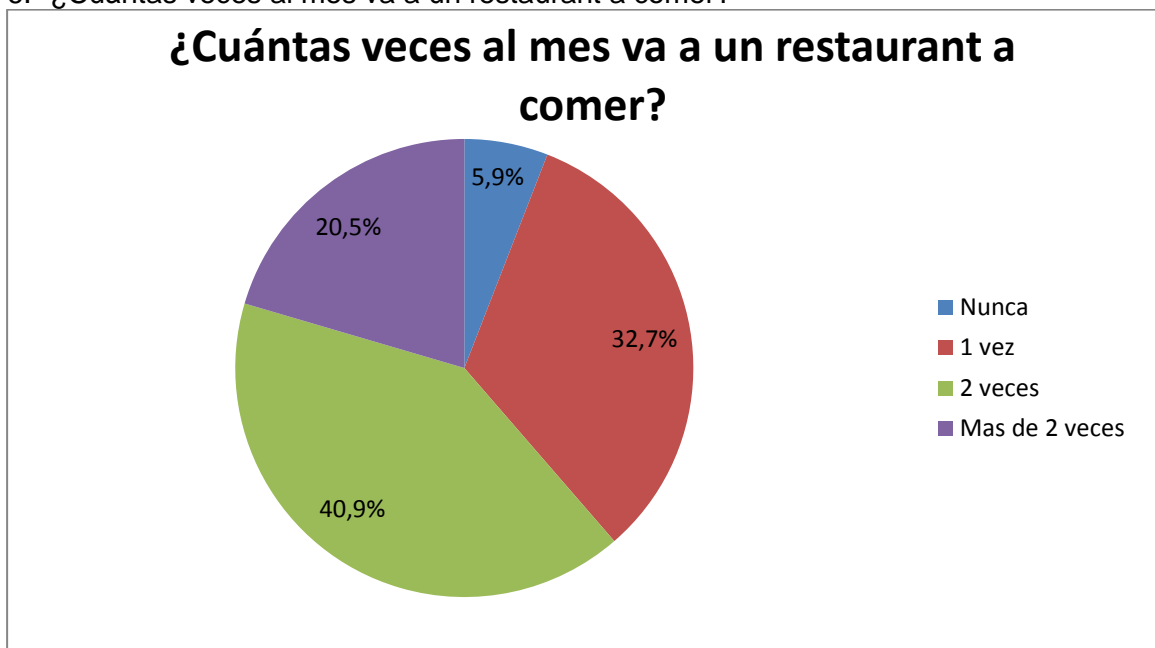
4.- ¿En qué sector de Antofagasta vive?



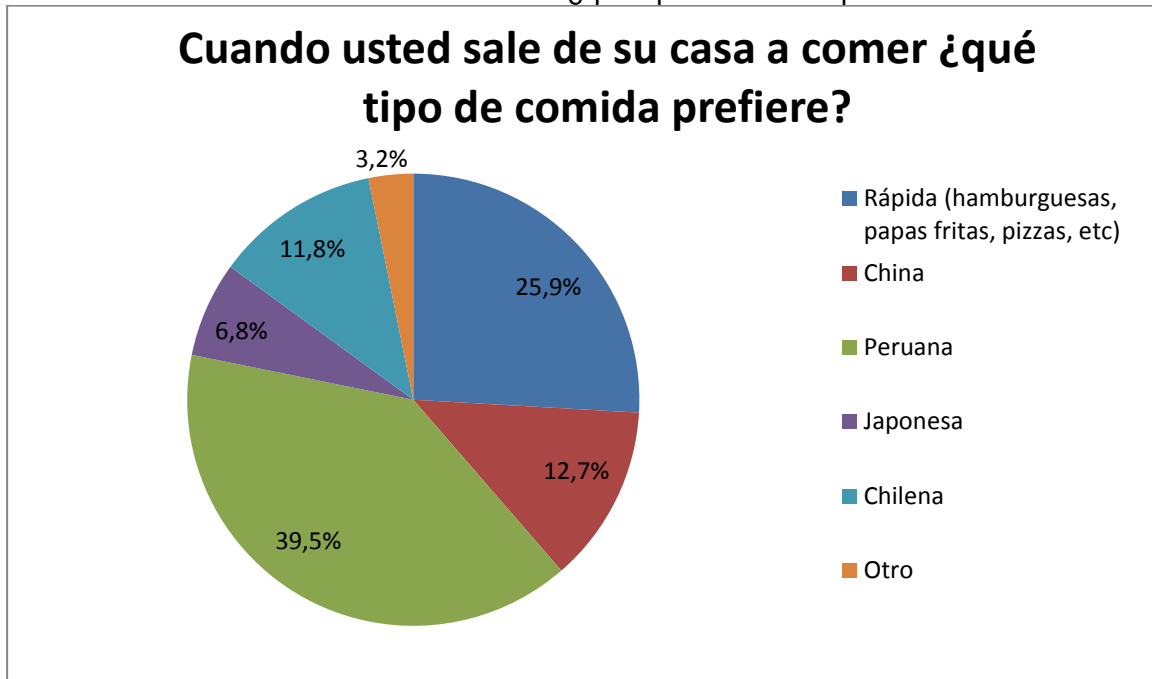
5.- ¿Cuánto es el ingreso total mensual de su grupo familiar?



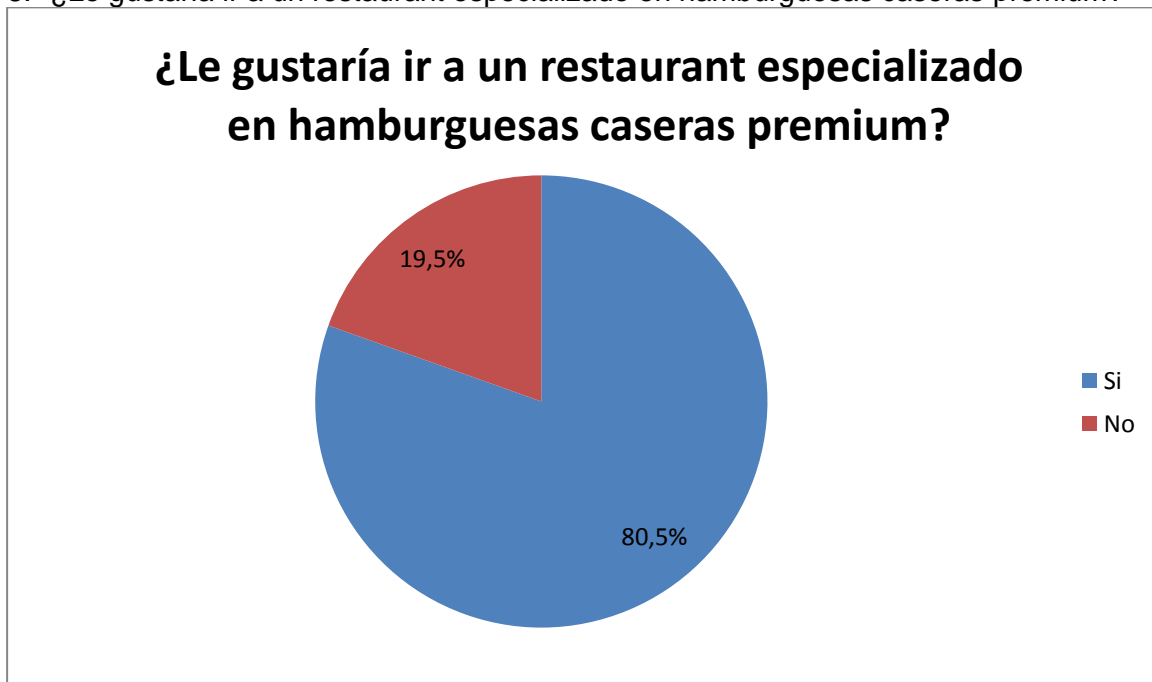
6.- ¿Cuántas veces al mes va a un restaurant a comer?



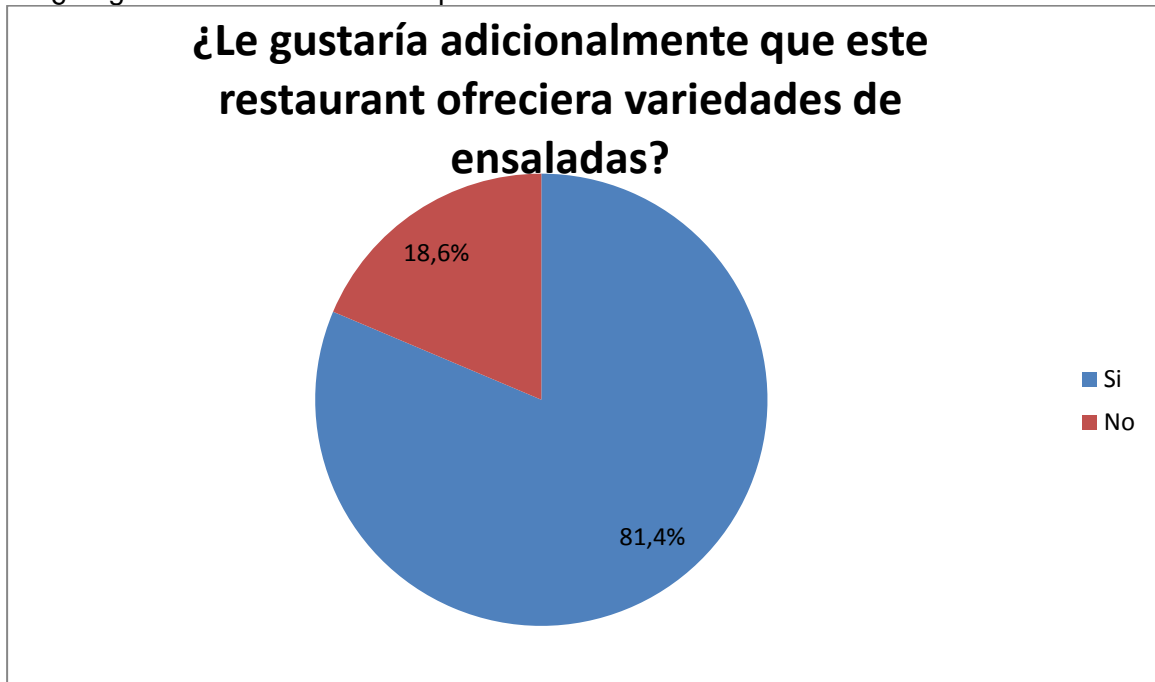
7.- Cuando usted sale de su casa a comer ¿qué tipo de comida prefiere?



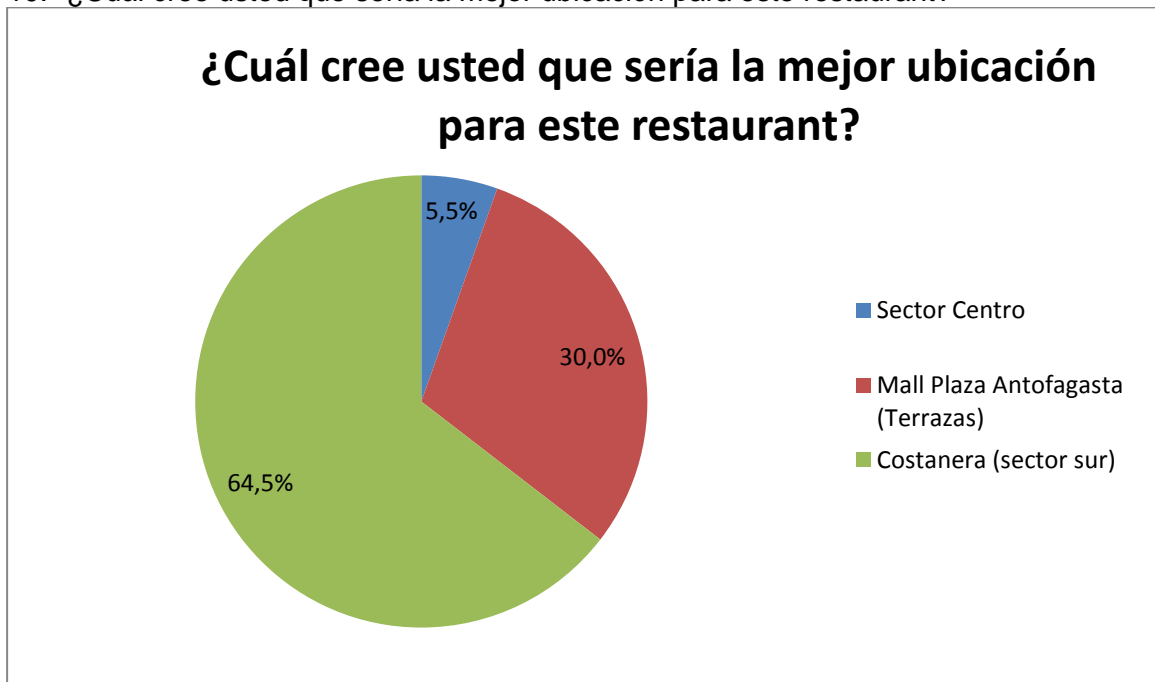
8.- ¿Le gustaría ir a un restaurant especializado en hamburguesas caseras premium?



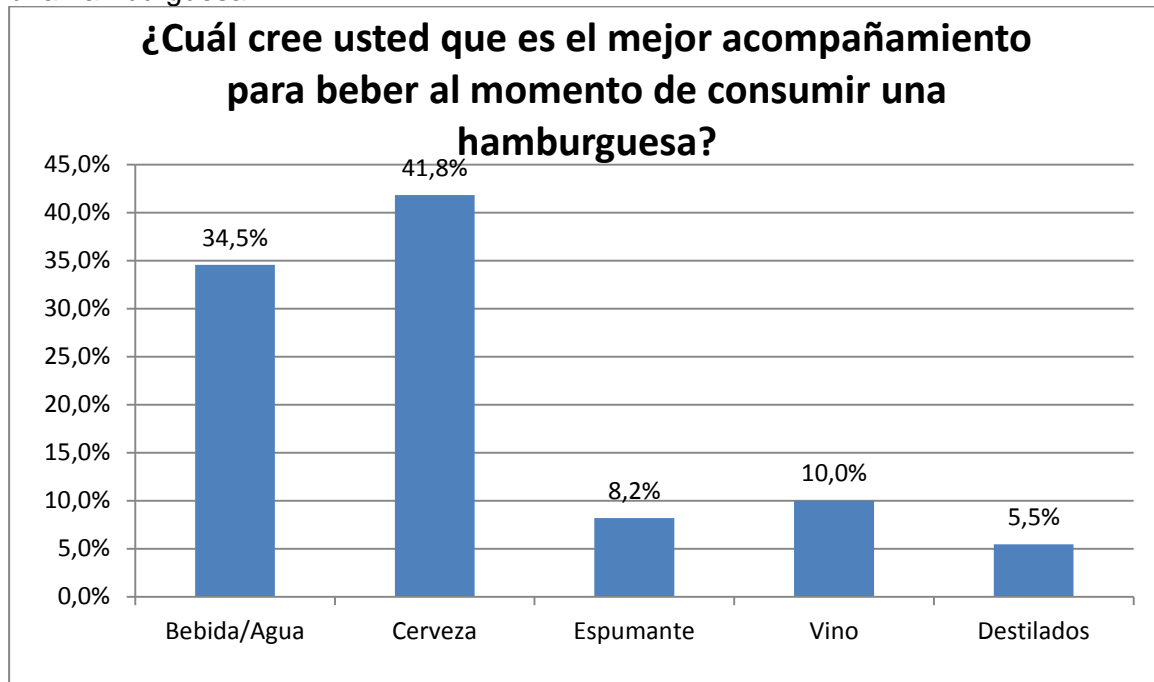
9.- ¿Le gustaría adicionalmente que este restaurant ofreciera variedades de ensaladas?



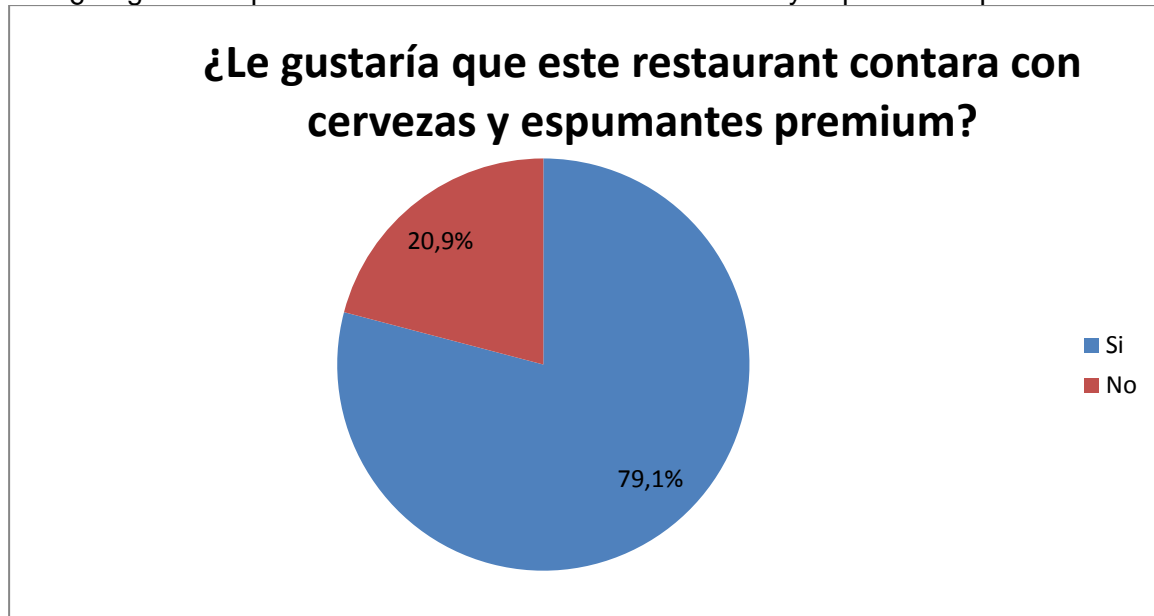
10.- ¿Cuál cree usted que sería la mejor ubicación para este restaurant?



11.- ¿Cuál cree usted que es el mejor acompañamiento para beber al momento de consumir una hamburguesa?



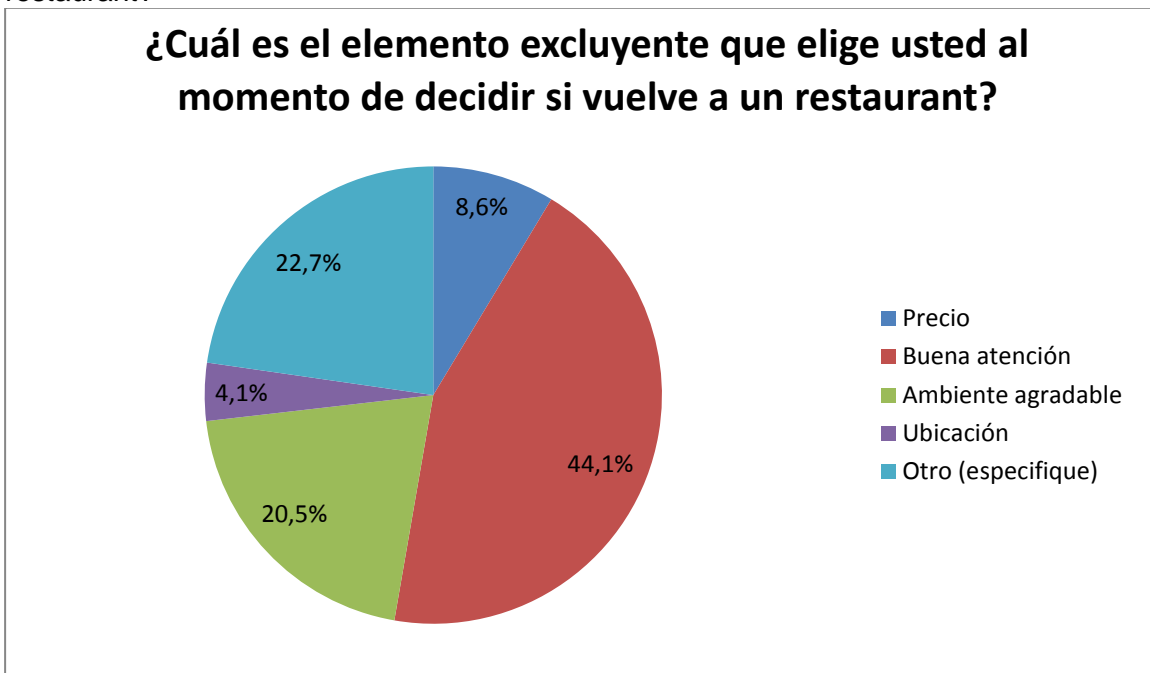
12.- ¿Le gustaría que este restaurant contara con cervezas y espumantes premium?



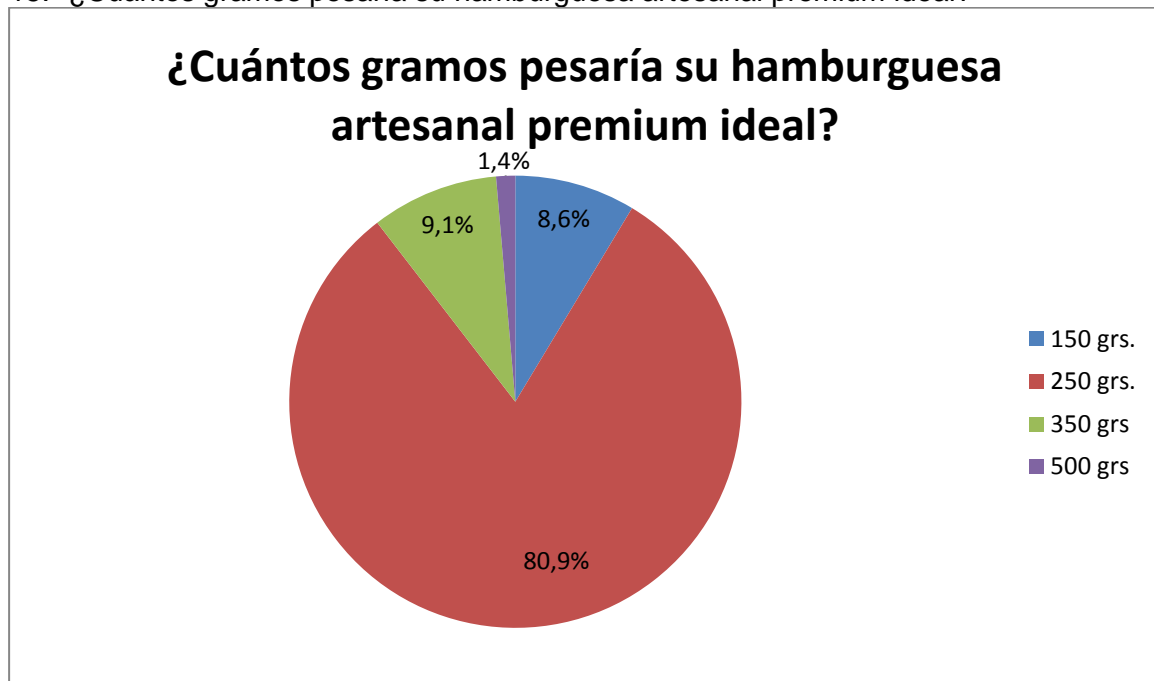
13.- En caso de que le gustase beber cerveza. ¿De qué grado alcohólico es la que más bebe?



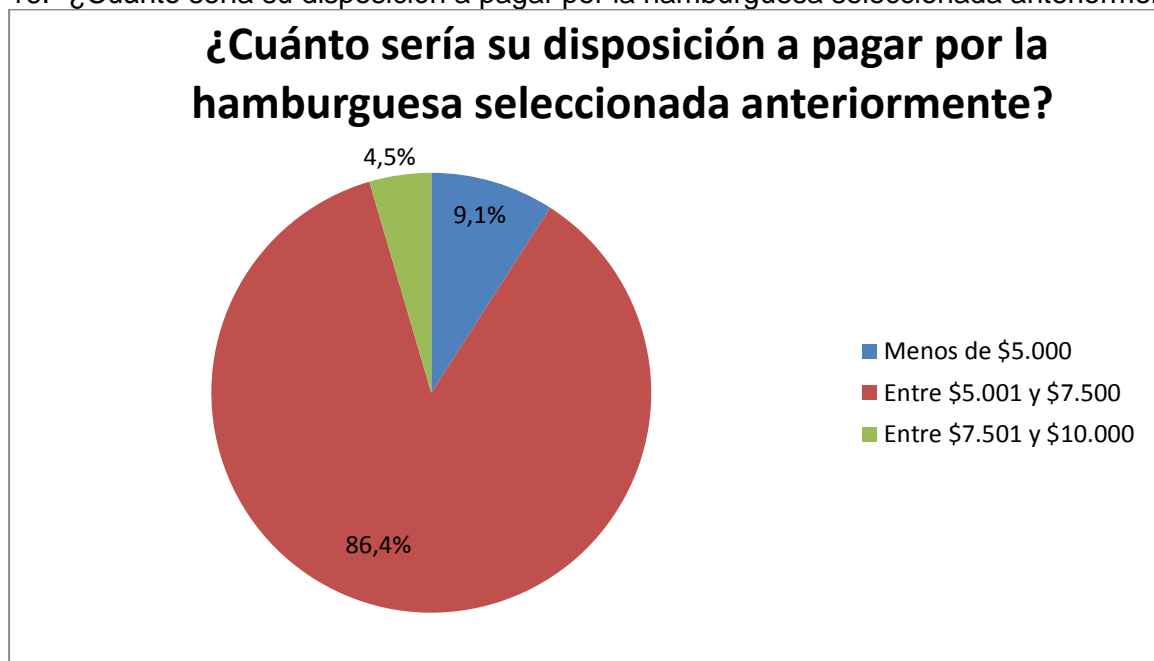
14.- ¿Cuál es el elemento excluyente que elige usted al momento de decidir si vuelve a un restaurant?



15.- ¿Cuántos gramos pesaría su hamburguesa artesanal premium ideal?



16.- ¿Cuánto sería su disposición a pagar por la hamburguesa seleccionada anteriormente?



Menú

Hamburguesas, Ensaladas, Cervezas y Más



Buffalo's
Burguers and Beers

Menú

Para Beber

Bebida \$1.500

Escoge entre tu bebida favorita (Coca-Cola, Sprite, Fanta y Quatro, cada una en sus diversas variedades)

Agua Mineral \$1.500

Con o sin gas, botella de vidrio.

Jugos Naturales \$2.500

Selecciona entre los mejores jugos naturales, según las frutas más frescas de la estación

Tropical \$3.000

Viaja al caribe con una gran mezcla de jugo piña, crema de coco y agua mineral.

Nortino \$3.000

Para recordar tu origen disfruta de una rica mezcla de jugo de mango con maracuya.

Plataranja \$3.000

Producto de una gran imaginación nace la agradable mezcla del plátano con la naranja

Fresh Berries \$3.000

Deliciosa mezcla de frutos rojos según la estación

Limonada \$3.500

Disfruta de una rica limonada, ya sea sola o acompañada de menta, jengibre o albahaca

Aperitivos

Pisco Sour \$3.500

Disfruta de un refrescante aperitivo de 250 cc

Pisco Sour Catedral \$5.000

Para comenzar a prender el día o tu noche un gran pisco sour al estilo peruano de 350 cc.

Mango Sour \$3.500

Clásico aperitivo nortino que mezcla lo dulce del mango con acidez del limón

Maracuyá Sour \$3.500

Para los amantes de lo ácido, este rico aperitivo despertará todos sus sentidos

Amaretto Sour \$3.500

Deliciosa ensalada de lechuga con tomate queso, crotunes, alcaparras con aderezo de ola casa.

Mojito Clásico \$4.000

Directamente desde cuba llega este clásico aperitivo de ron blanco

Mojito Sabores \$4.500

Al clásico mojito, agrega tu toque personal con tu fruta preferida, de acuerdo a la estación.

Buffalo's Sour \$5.500

Disfruta del mejor Jack Daniels en su versión sour

Abierto Martes a Domingo

12:00 a 00:00

Ensaladas

Ensalada Cesar **\$4.900**

Deliciosa ensalada en base de lechuga acompañada con tomate, crutones, queso parmesano y pollo, junto a la conocida salsa cesar

Ensalada Cesar-Camaron **\$5.600**

Deliciosa ensalada en base de lechuga acompañada con tomate, crutones, queso parmesano y camarones ecuatorianos, junto a la conocida salsa cesar

Ensalada Verde **\$4.500**

Deliciosa ensalada de lechuga con tomate queso, crutones, alcaparras y espárragos con aderezo de la casa.

Ensalada Griega-Pollo **\$4.800**

Tomate, pepino, pimentón, cebolla morada, aceitunas negras, queso fresco y trozos de pollo.

Ensalada playera **\$5.200**

Deliciosos camarones sobre una refrescante cama de lechuga, choclo, nueces, trozos de tomates y salsa especial (mayonesa con crema de leche)

Ensalada Fresca **\$4.900**

Huevo duro, palmitos, palta, apio, quinoa y queso fresco

Ensalada Búfalo **\$5.200**

Campiñones salteados, junto con un mix de verduras, pollo, acompañado de la exquisita salsa Jack Daniels

Papas Fritas

Disfruta de unas ricas papas fritas tal como si fueran preparadas en casa, en sus diversos tamaños con tu aderezo favorito.

Pequeñas **\$1.800**

Medianas **\$2.500**

Grandes **\$3.200**

Escoje entre los diversos aderezos: Salsa BBQ, Salsa Jack Daniels, y las clásicas, Mostaza, Ketchup y Mayonesa.

Postres

Copa de Helado **\$4.000**

Para combatir el calor, pregunta por los diversos sabores disponibles.

Torta del día **\$4.500**

Disfruta de una fresca torta para reducir las ansias de disfrutar de algo dulce

Cheesecake **\$4.500**

Consulta por el postre del día, seguramente será una sensación distinta

Crepes **\$4.500**

Deliciosos panqueques hechos en casa, rellenos con dulce de leche, acompañados de helado y crema batida, con salsa de chocolate.

Hamburguesas

Desubicada	\$7.200
Pollo, palta, cebolla, tomate, lechuga y mayonesa	
Clásica	\$7.500
Lechuga, tomate, cebolla morada, pepinillos y mayonesa.	
Bacon	\$7.500
Queso cheddar, pepinillos, tocino y salsa BBQ.	
Macho	\$7.500
Cebolla caramelizada, jalapeños, tocino y salsa Jack Daniels	
Chilena	\$7.500
Tomate, cebolla, ají verde y mayonesa	
Italiana	\$7.500
Palta, tomate y mayonesa	
Chacarera	\$7.500
Tometa, ají verde, poroto verde y mayonesa.	
Mexicana	\$7.800
Guacamole, jalapeños y salsa de porotos negros.	
Gringa	\$7.800
Cebolla crispy, queso cheddar, pepinillo, lechuga, tocino junto con salsa BBQ	
A lo pobre	\$7.800
Carne, huevo frito, cebolla y papas fritas hilo	
Carnivora	\$8.500
Tocino, jamón, queso mantecoso y queso cheddar	
Bufalo's	\$8.800
Huevo frito, tocino, jamón, queso cheddar, queso azul, cebolla caramelizada y salsa a elección	

Arma tu Hamburguesa

Carne

Hamburguesa 150 grs	\$3.500
Hamburguesa 200 grs	\$4.500
Hamburguesa 250 grs	\$5.500
Hamburguesa 350 grs	\$6.500
Pollo	\$3.500

Quesos

Mantecoso	\$1.300
Parmesano	\$1.300
Gruyere	\$1.600
Cheddar	\$1.600
Azul	\$2.000

Embutidos

Tocino	\$1.500
Jamon/cerdo	\$1.500
Jamon/pavo	\$1.500

Otros

Pepinillo	\$500
Lechuga	\$700
Aji	\$700
Tomate	\$700
Cebolla	\$800
Choclo	\$800
Poroto verde	\$800
Huevo frito	\$1.000
Palmitos	\$1.000
Papa frita hilo	\$1.200
Campiñones	\$1.400
Palta	\$1.600

Salsas

Mayonesa	\$350
BBQ	\$500
Jack Daniels	\$650

Para Relajarse

Cervezas

Nacionales \$3.500

Disfruta de una cerveza tradicional de este país

Internacionales \$4.000

Tradicional cervezas de otros países

Liefmans \$4.500

4,2° de una excelente cerveza con sabor a berries

Duvel \$5.000

8,5° de una excelente mezcla de levadura escocesa, lúpulo checo y cebada francesa

La Chouffe \$5.000

8° de una mística cerveza belga

Maredsous Blonde \$5.000

6° de una cerveza creada por monjes

Maredsous Brune \$5.300

8° con un agradable aroma a caramelo

Maredsous Triple \$5.500

10° de una robusta cerveza rubia

Trappistes Rochefort 8 \$5.800

9,2° de una cerveza viril

Trappistes Rochefort 10 \$6.500

11,3° de una ale rubia con aroma frutoso, solo para valientes.

Vinos

Late Harvest Viña San Pedro \$10.500

Casillero del diablo (Pinot) \$10.500

Casillero del diablo (Shiraz) \$11.000

Casillero del diablo (Merlot) \$11.000

Casillero del diablo (Malbec) \$11.000

Casillero del diablo Carmenere \$11.000

Casillero del diablo (Cabernet) \$11.000

Casillero del diablo (Rosé) \$12.000

Pisco

Alto de carmen 35° \$3.800

Alto de carmen 40° \$4.200

Alto de carmen 46° \$4.600

Horcón Quemado 35° \$4.200

Horcón Quemado 40° \$4.800

Horcón Quemado 46° \$5.500

Kappa 40° \$7.000

Waqar 42,5° \$8.000

Para Relajarse

Whisky

Ballantine's Finest	\$4.500
Johnnie Walker Red	\$4.500
Johnnie Walker Black	\$5.500
Johnnie Walker Gold	\$7.500
Johnnie Walker Platinum	\$9.500
Johnnie Walker Blue	\$13.000
Jack Daniels 7	\$5.500
Jack Daniels Honey	\$6.000
Chivas Regal	\$6.500

Vodka

Absolut	\$4.500
Absolut Sabores	\$5.000
Absolut 100	\$7.000
Nuvo	\$6.500
Grey Goose	\$7.500
Sky Vodka 90	\$9.000
Ciroc	\$12.000

Ron

Havana Club Blanco	\$5.000
Havana Club Especial	\$5.000
Havana Club Añejo	\$6.500
Matusalem 7 años	\$7.000
Matusalem 15 años	\$8.500
Zacapa 15 años	\$9.500
Zacapa 23 años	\$11.000
Zacapa XO	\$18.000

Otros

Jose Cuervo Blanco	\$3.500
Jose Cuervo Dorado	\$3.500
Tanqueray	\$4.200
Frangelico	\$5.200
Amaretto	\$5.500
Red Bull	\$3.500
Espumante 375 cc	\$6.000
Espumante 750 cc	\$9.500