



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIOS QUE PERMITA AL CLUB DE OFICIALES AUTOFINANCIARSE
EN UN PERÍODO DE 2 AÑOS

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

CÉSAR ANTONIO MOLINA AGUILAR

PROFESOR GUIA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
PATRICIO ALBERTO MORALES CONTARDO

SANTIAGO DE CHILE
2015

RESUMEN

El Club de Oficiales de la Fuerza Aérea de Chile es una unidad de servicio que brinda a sus socios atención de restaurant y banquetería en dependencias del Palacio Subercaseaux. Durante los últimos años, las utilidades del establecimiento han caído sistemáticamente, por lo cual ha debido sustentar su funcionamiento principalmente a través de la asignación de presupuesto de la Institución (remuneraciones y consumos básicos) y las cuotas sociales de sus asociados. Derivado de lo anterior, se elaboró un plan de negocios cuyo objetivo fue determinar la factibilidad que tiene la organización para autofinanciar su gestión, estableciendo el atractivo de ofrecer sus servicios al público objetivo de los segmentos ABC1-C2 de la población flotante del centro de Santiago.

Para la realización de esta investigación se efectuó un análisis cualitativo y cuantitativo de la industria gastronómica del sector, realizándose encuestas para determinar las preferencias de los potenciales clientes y analizar el nivel de satisfacción de los actuales clientes del Club. Asimismo, a través de observación directa se investigaron las características de los competidores identificados en el estudio. Además, se desarrolló un análisis interno de la organización que determinó, entre otras, una baja ocupación de su capacidad instalada, la necesidad de realizar un estudio de costos, la adquisición de un software que integre las diversas áreas de trabajo y mejore los sistemas de control de inventarios, y la creación de un departamento comercial que desarrolle las áreas de marketing actualmente inexistentes.

Se estableció que el mercado potencial es de USD 156.289.714 anuales, de los cuales se pretende captar un 5% al tercer año de funcionamiento del proyecto. Dado lo anterior, se diseñó una estrategia de diferenciación que permita entregar un servicio acorde a las necesidades de los clientes, en un palacio de arquitectura majestuosa, donde se conjugue la elegancia y una atención de excelencia, ofreciendo salones privados para almuerzos y/o reuniones de trabajo, eventos a empresas y celebraciones en general, además de gastronomía de alta calidad en su restaurant.

La propuesta produce utilidades que permiten autofinanciar la gestión del establecimiento al término de segundo año de aplicación recuperando la inversión en un período de 1.41 años. La evaluación económica establece que en un horizonte de cinco años el proyecto obtiene una TIR de 63% y un VAN de \$ 651.241.579. Igualmente sensibilizado el proyecto cumple con los objetivos planteados, motivo por el cual se puede establecer que el diseño es altamente atractivo para la organización analizada.

DEDICATORIA

A Dios, por cumplir este sueño...

A la Juany, mi abnegada y esforzada madre, quien con amor, cariño y rigor ha formado hombres de bien. Ejemplo de esfuerzo, entrega y tesón, me enseñaste cómo ganarle a la vida, que nada es imposible y que los sueños y metas están para cumplirse.

A Alfredo, romántico viajero que ilumina mis días azulados, quien me insta a ir más allá del horizonte, sonriendo con el alma prendida en el amor...

A Erika, mi hermosa compañera de aventuras por la vida, quien con amor, comprensión y respeto ha impulsado mis sueños, sostén invaluable para mantenerme firme en la dirección indicada.

Brindemos camaradas por la Universidad...

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
1.- INTRODUCCIÓN.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	3
4. MARCO CONCEPTUAL.....	4
5. PROPUESTA METODOLOGICA.....	5
6. DIAGNÓSTICO.....	6
6.1.- Mercado Potencial.....	10
6.1.1.- Tamaño de mercado.....	11
6.1.2.- Tipo de productos sustitutos.....	11
6.2 Clientes.....	12
6.2.1.- Tipos.....	13
6.2.2.- Características.....	13
6.2.3.- Necesidades.....	18
6.2.4.- Procesos de compra.....	19
6.2.5.- Atributos de decisión.....	20
6.2.6.- Conocimiento de la competencia y posicionamiento.....	21
6.3.- Competidores.....	23
6.3.1.- Flujo de clientes.....	27
6.3.2.- Comparación carta competencia.....	28
6.4 Análisis Interno.....	28
6.4.1.- Estructura organizacional del Club de Oficiales.....	33
6.4.2.- Recursos Humanos.....	35
6.4.3.- Localización.....	38
6.4.4.- Distribución de la planta.....	39
6.4.5.- Mix de productos.....	41
6.4.6.- Proceso de atención.....	42
6.4.7.- Precio.....	43
6.4.8.- Comunicación.....	44
6.4.9.- Clientes.....	44
6.4.10.- Sistemas de información.....	46
6.5 Benchmarking.....	47
6.6 Entorno.....	49
7.- SINTESIS ESTRATÉGICA.....	52
7.1.- Foda por segmento.....	52
7.2.- Identificación de factores críticos de éxito.....	56
8.- DISEÑO ESTRATÉGICO.....	56
8.1.- Segmento objetivo.....	57
8.2.- Diseño de propuesta de valor.....	57
8.2.1.- Plaza.....	58
8.2.2.- Comunicación.....	58
8.2.3.- Personas.....	60
8.2.4.- Valor.....	62
8.2.5.- Productos.....	63
8.2.6.- Proveedores.....	64
8.2.7.- Logística.....	65

8.2.8.- Software.....	66
8.2.9.- Valoración económica del diseño estratégico.....	66
9.- EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	67
9.1.- Evaluación.....	67
9.1.1.- Estimación de ingresos mensuales	68
9.1.2.- Fuentes de financiamiento	69
9.2.- Sensibilización.....	69
10.-Conclusiones y recomendaciones.....	70
11.- Bibliografía.....	72
12.- Anexos	73
A.- Clasificación de organizaciones gastronómicas.....	73
B.- Encuesta de satisfacción al cliente Club de Oficiales.....	75
C.- Encuesta Estudio de mercado Restaurant.....	77
D.- Flujos de caja diseño estratégico.....	87

INDICE DE TABLAS

	PAG.
Tabla N° 1: Estado de resultados al 30.JUN.2014.....	2
Tabla N° 2 Estadísticas restaurantes años 2005 – 2013 Nivel Nacional.....	7
Tabla N° 3: Estadísticas restaurantes año 2013 por tamaño de empresa.....	7
Tabla N° 4: Estadísticas restaurantes años 2005 – 2013 Gran Santiago.....	8
Tabla N° 5: Cantidad de locales por tipo de comida en Santiago.....	9
Tabla N° 6: Gasto mensual por segmento población flotante barrio cívico Santiago...	11
Tabla N° 7: Ingreso total del hogar según GSE.....	14.
Tabla N° 8: Restaurantes mencionados por los encuestados.....	21
Tabla N° 9: Valoración de consumidores en portales web gastronómicos Le Due Torri	24
Tabla N° 10: Valoración de consumidores en portales web gastronómicos El Naturista.	25
Tabla N° 11: Valoración de consumidores en portales web gastronómicos El Ají seco	26
Tabla N° 12: Flujo de clientes y proyección de ventas restaurantes de la competencia	27
Tabla N° 13: Tabla comparativa cartas competidores.....	27
Tabla N° 14: Contabilidad presupuestaria Club de Oficiales.....	29
Tabla N° 15: Balance General Club de Oficiales a Abril del 2014.....	31
Tabla N° 16: Estado de resultados Club de Oficiales a Abril del 2014.....	32
Tabla N° 17: Costos Indirectos Estado de Resultados Abril 2014.....	32
Tabla N° 18: Comparación de Sueldos Club de Oficiales y mercado.....	36
Tabla N° 19: Capacidad y utilización actual de los salones del Club de Oficiales.....	40
Tabla N° 20: Socios del Club de Oficiales y sus categorías.....	45
Tabla N°21: Rango etareo población comuna de Santiago.....	49
Tabla N° 22: Presupuesto plan comunicacional.....	60
Tabla N° 23: Valoración económica de la inversión.....	67
Tabla N° 24: Personal a contratar para diseño estratégico.....	61
Tabla N° 25: Valoración económica de la inversión.....	67
Tabla N° 26: Estado de resultados 2014 proyectado.....	68
Tabla N° 27: Flujo diferencial Palacio Subercaseaux.....	69
Tabla N° 28: Evaluación del proyecto.....	70
Tabla N° 29: Flujo sensibilizado por demanda Palacio Subercaseaux.....	70
Tabla N° 30: Evaluación del proyecto sensibilizado.....	71

INDICE DE ILUSTRACIONES

	PAG
Ilustración N° 1: Palacio Subercaseaux 1915 – 2014.....	1
Ilustración N° 2 Salones Palacio Subercaseaux.....	1
Ilustración N° 3: Mapa Barrio patrimonial de Santiago.....	10
Ilustración N° 4 Organigrama Club de Oficiales.....	35
Ilustración N° 5 Proceso de atención del Club de Oficiales.....	43
Ilustración N° 6 Claves del retail.....	57
Ilustración N° 7 Estructura orgánica propuesta.....	61

INDICE DE GRÁFICOS

	PAG
Gráfico N° 1: Ventas (UF) restaurantes años 2005 – 2013 Gran Santiago.....	8
Gráfico N° 2: Ventas restaurantes años 2005 – 2013 Región metropolitana.....	8
Gráfico N° 3: Nivel Educativo clientes.....	14
Gráfico N°4: Nivel de ingresos de clientes.....	14
Gráfico N°5: Cargos de clientes barrio patrimonial.....	15
Gráfico N° 6: Negocios gastronómicos frecuentados por los clientes barrio patrimonial	15
Gráfico N° 7 Instancia de consumo más recurrente en restaurant del barrio patrimonial	16
Gráfico N° 8: Cantidad de veces que más concurre a restaurant del barrio patrimonial	16
Gráfico N° 9: Cantidad de personas que lo acompañan y parentesco de éstos.....	16
Gráfico N° 10: Monto promedio que gasta en visita a restaurantes.....	17
Gráfico N° 11: Tipos de comida preferidas.....	17
Gráfico N° 12: Tipo de servicio preferido.....	18
Gráfico N°13: Motivos de asistencia a restaurant.....	18
Gráfico N° 14: Necesidad de Salones privados e instancia a utilizar.....	19
Gráfico N° 15: Medios mediante los cuales se informa de restaurantes.....	19
Gráfico N° 16: Atributos de decisión para escoger un restaurante.....	20
Gráfico N°17: Factores relevantes de la variable precio-calidad.....	20
Gráfico N° 18: Factores relevantes de la variable rapidez en la atención.....	20
Gráfico N° 19: Distancia a recorrer para asistir a un restaurant.....	21
Gráfico N° 20: Factores relevantes de la variable Ambientación de un restaurante.....	21
Gráfico N° 21: Atributos de restaurantes top of mind.....	22
Gráfico N° 22: Restaurantes de Santiago centro visitados los últimos dos meses.....	22
Gráfico N° 23: Utilidades Club de Oficiales 2012-2013.....	33
Gráfico N° 24: Conocimiento del Palacio Subercaseaux.....	38
Gráfico N° 25 Interés en conocer el Palacio Subercaseaux.....	38
Gráfico N° 26 Evaluación de los clientes.....	41
Gráfico N° 27: Evaluación de variedad de productos ofrecidos.....	41
Gráfico N° 28: Evaluación del producto.....	42
Gráfico N° 29 Evaluación de variables de atención.....	43
Gráfico N° 30 Conocimiento de salones privados y beneficios del Club FACH.....	44
Gráfico N° 31 Promedio de visitas al COFA.....	45
Gráfico N° 32 Promedio gasto de clientes COFA.....	45
Gráfico N° 33: N° personas que acompañan a los clientes del COFA.....	46
Gráfico N° 34: Parentesco de las personas que acompañan a clientes del COFA.....	46
Gráfico N° 35: Motivos de asistencia de clientes al Club de Oficiales.....	46

1. INTRODUCCIÓN

El Club de Oficiales es una unidad de la Fuerza Aérea de Chile que tiene como misión fundamental fomentar los lazos de camaradería entre los Oficiales de la Institución y brindar un espacio de entretención para sus familias. Sus dependencias están ubicadas en el Palacio Subercaseaux (Agustinas 741-743, Santiago centro), edificación que data del año 1901, perteneciente al banquero Don Francisco Subercaseaux Vicuña quien encargó su construcción al arquitecto Miguel Ángel de la Cruz. Su construcción está inspirada en el estilo Luis XV y Luis XVI y su elegancia, diseño e infraestructura permitió que en 1973 fuese declarado Monumento Nacional. En la actualidad sus instalaciones se mantienen de acuerdo a su diseño original.

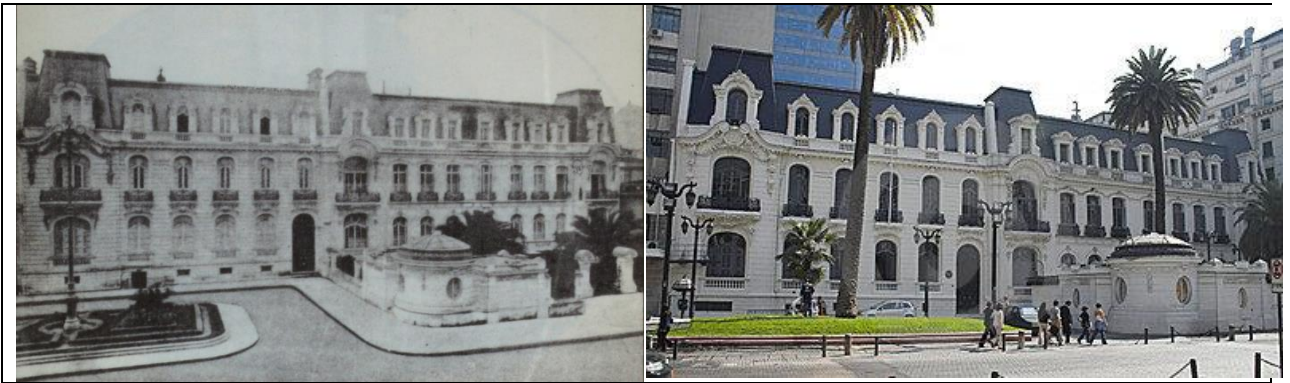


Ilustración N° 1: Palacio Subercaseaux 1915 – 2014.

Por su trascendencia y condición de Monumento Nacional el Club de Oficiales, se ha transformado en un lugar que la Fuerza Aérea de Chile utiliza para desarrollar su imagen corporativa, realizando actividades de alto nivel social y cultural. Cuenta con diversos salones, los cuales permiten el desarrollo de eventos y reuniones, ofreciendo independencia, privacidad, comodidad y formalidad.

Asimismo, el Club de Oficiales ofrece a sus socios un Restaurant (con una carta definida como Mediterránea), y arriendo de salones comedores para diversas actividades (matrimonios, celebraciones, reuniones sociales, etc.).



Ilustración N° 2: Salones Palacio Subercaseaux.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Club de Oficiales ha mantenido como tradición un servicio de calidad para sus socios a un costo razonable. No obstante lo anterior, igualmente ha debido enfrentar las dificultades naturales del mercado en lo que respecta a la competencia y liquidez. Esta condición ha generado situaciones de insolvencia en clubes de similares características, que los ha motivado a explorar la apertura de sus servicios hacia el ámbito civil, enfrentando de ese modo el rigor del mercado gastronómico, cambiando además su orientación de Club Social.

El Gerente del Club de Oficiales gestiona su funcionamiento como una empresa, a diferencia del resto de las unidades de la Institución quienes sólo manejan presupuesto fiscal. Realiza su gestión con el capital que ingresa por concepto de cuotas sociales y a los ingresos por concepto de ventas generadas por su funcionamiento.

Ingresos operacionales	\$ 158.887.557
Gastos operacionales	-\$ 105.025.056
Margen de operación	\$ 53.862.501
Gastos de administración y ventas	-\$ 205.939.869
RESULTADO OPERACIONAL	-\$ 152.077.368
Otros ingresos no operacionales (cuotas sociales)	\$ 141.673.678
RESULTADO NO OPERACIONAL	\$ 141.673.678
RESULTADO DEL EJERCICIO	-\$ 10.403.690

Tabla N° 1: Estado de resultados al 30.JUN.2014.

En el Estado de resultados no se incluyen las remuneraciones del personal de planta dado que son canceladas por la Institución (1° semestre 2014: \$318.945.276 pesos). Asimismo, le es asignado un presupuesto fiscal destinado al pago de los consumos básicos (1° semestre 2014: \$35.115.006 pesos). Cabe precisar que estos montos no se incluyen en los estados financieros del Club dado que no son ingresados a la contabilidad de la organización. Lo anterior, permite inferir que sin estos “aportes” el Club de Oficiales no podría funcionar dada la actual estructura de ingresos/gastos que presenta la organización. Si la Institución no cancelara las remuneraciones del personal y no asignara fondos para el pago de consumos básicos la situación financiera de la organización arrojaría pérdidas por \$ 364.463.972 pesos.

A lo anteriormente expuesto se debe agregar que desde hace 5 años, la asistencia de socios, y por ende las utilidades del Club de Oficiales, han caído sustancialmente, principalmente por el traslado de las unidades que la Fuerza Aérea mantenía en el centro de Santiago hacia las Bases Aéreas de Cerrillos, Pudahuel y El Bosque. Otra variable a considerar es la disminución de socios civiles dada la migración de empresas y oficinas de estudios de abogados hacia barrios como El Golf y Nueva Las Condes.

Según antecedentes entregados por el Gerente del Club de Oficiales, mensualmente la capacidad instalada de los salones es ocupada sólo en un 3%. Por

otra parte el Restaurant, tiene una ocupación del 60% a la hora de almuerzo y un 5% en la cena.

Las condiciones antes descritas, sumadas a las orientaciones del Alto Mando de la Institución tendiente a hacer más eficiente la inversión de los recursos destinados a la Fuerza Aérea, han llevado a plantear la posibilidad de eliminar los fondos presupuestarios asignados al Club de Oficiales, por cuanto se estima que tiene las condiciones para generar mayores recursos y hacer sustentable su gestión por sus propios medios.

Lo expuesto anteriormente, plantea el desafío de explorar nuevas alternativas que permitan hacer rentable el funcionamiento del Club, con el propósito de generar los recursos necesarios para que la Institución no incurra en gastos asociados a su funcionamiento, sea autosustentable y genere utilidades que permita invertir en capital de trabajo y mantenimiento de la Infraestructura del Palacio. Para cumplir con este objetivo es necesario determinar vías de acción que permitan cumplir con los objetivos planteados para la Unidad.

3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

3.1. Objetivos

a) Objetivo General

Elaborar un plan de negocios que permita autofinanciar en un periodo de 2 años al Club de Oficiales FACH.

b) Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico que permita identificar el mercado potencial, clientes y competidores del Club de Oficiales.
- Establecer el nivel de satisfacción de los actuales clientes del Club de Oficiales.
- Elaborar un análisis interno y del entorno de la organización con el propósito de identificar los factores esenciales para el éxito del plan.
- Proponer un diseño estratégico que permita determinar objetivos tendientes a alcanzar su sustentabilidad en 2 años.

3.2. Resultados esperados

El presente estudio debe permitir precisar la factibilidad que tiene el Club de Oficiales FACH de auto-sustentarse en un plazo de 2 años, para lo cual se deberá determinar el atractivo de ingresar a competir con los establecimientos gastronómicos del sector. Si la evaluación es positiva se deben determinar las vías de acción para extender y mejorar su oferta de servicios, obtener y fidelizar nuevos clientes y aumentar

sus ingresos, con el propósito de mantener y mejorar la infraestructura, tecnología y capital de trabajo necesarios para la actividad.

Se espera contar con un diagnóstico de la industria gastronómica del barrio cívico de Santiago, conocer los factores críticos de éxito que permitan agregar valor y diferenciar la oferta que brinda la organización a sus actuales y potenciales clientes. Para lo anterior, proponer una reestructuración administrativa y comercial que permita aumentar las ventas, utilidades y el nivel de satisfacción de sus clientes. El objetivo general de este plan de negocios, es desarrollar las estrategias funcionales, bajo un concepto empresarial que busque satisfacer las necesidades y sobrepasar las expectativas de los clientes.

4.- MARCO CONCEPTUAL

La Real Academia Española define como gastronomía al “arte de preparar una buena comida”. La gastronomía estudia diversas características culturales centralizando su atención en los alimentos y su relación con el hombre. La industria gastronómica está integrada por establecimientos dedicados al servicio de alimentos y bebidas, los cuales pueden brindar una amplia variedad de servicios y por ende también de precios. En lo que respecta a este estudio se analizarán las organizaciones denominadas Restaurant, las cuales son definidos como los establecimientos que ofrecen alimentos elaborados previamente por personal calificado y que se pueden consumir en el mismo lugar.

El concepto de restaurant proviene de la Francia del Siglo XVIII. Un cartel en latín colgado en la rue de Poulies de Paris indicaba “Venite ad me omnes qui sfomacho lavoratoratis et ego retuarabo vos”. “Venid a mí, hombres de estómago cansado, y yo os los restauraré”. Este lugar tenía por nombre Champú d’Oiseau y su dueño Monsieur Boluanger ofrecía platos de comida y buen vino¹.

Debido a la gran extensión de este rubro no existe una norma clara para su clasificación, por lo cual en anexo “A” se presenta una tabla con clasificaciones de restaurant de acuerdo a bibliografía recopilada.

Dada la amplia diversidad de establecimientos de la Industria Gastronómica, el análisis se centrará de acuerdo a lo establecido en el Clasificador Chileno de Actividades Económicas (D.S N° 86 del Ministerio de Economía), el cual define como restaurantes aquellos “...establecimientos de venta de comidas y bebidas preparadas en restaurantes, esto es, establecimientos con variedad de diferentes comidas en su menú, que prestan un servicio completo de camareros para clientes sentados a la mesa. Estos establecimientos también pueden realizar ventas de productos para el consumo fuera del local”.

En nuestro país, la tendencia para clasificar restaurantes esta dada por portales web especializados del rubro como Trip Advisor, Zomato, Restorando, Degusta, santiagogourmet.cl, etc., los cuales ofrecen opciones para que los usuarios califiquen y

¹ <http://criticasingastronomicas.cl/v2/tipos-de-establecimientos-y-formulas-de-restauracion/Tipos de establecimientos y fórmulas de restauración>, visitado el 24.JUL.2014

comenten al establecimiento de acuerdo a la atención, servicio, experiencias y percepciones. Asimismo, brindan información respecto del ambiente, chef, platos destacados y horario de atención.

5. PROPUESTA METODOLÓGICA

A continuación se presenta la metodología utilizada para lograr los objetivos propuestos:

I.- DIAGNÓSTICO:

- A.- Mercado Potencial.
 - 1.- Tamaño de mercado
 - 2.- Tipos de productos sustitutos.
- B.- Clientes:
 - 1.- Tipos
 - 2.- Características
 - 3.- Necesidades
 - 4.- Procesos de compra
 - 5.- Atributos de decisión
 - 6.- Conocimiento de la competencia y posicionamiento.
- C.- Competidores.
- D.- Análisis Interno.
- E.- Benchmarking.
- F.- Entorno.

II.- SÍNTESIS ESTRATÉGICA

- A.- FODA por segmento
- B.- Identificación de factores críticos de éxito

III.- DISEÑO ESTRATÉGICO

- A.- Segmento objetivo.
- B.- Diseño de propuesta de valor
 - 1.- Mix de servicios
 - 2.- Precios
- C.- Estrategia comunicacional
- D.- Lineamientos de implementación

IV.- EVALUACIÓN ECONÓMICA

- A.- Evaluación
- B.- Sensibilización

V.- CONCLUSIONES

6. DIAGNÓSTICO

Para efectuar un diagnóstico de esta industria se necesita comprender la gastronomía desde los aspectos económicos, sociales y culturales imperantes en la zona a estudiar, dado que en la cocina de un país, nación, comunidad o pueblo, se conjuga su historia, costumbres, tradiciones y desarrollo. Un claro ejemplo de este aspecto es como la gastronomía ha sido uno de los puntales fundamentales para el despegue del turismo de Perú, quien ha sacado partido de su tradición culinaria para proyectarla como imagen país.

Ir a almorzar o cenar a un establecimiento gastronómico es una actividad que realizan diariamente miles de personas, ya sea en restaurantes, fuentes de soda, bares, comida rápida, buffet, etc. La industria gastronómica chilena ofrece una gran variedad y calidad de productos lo cual es consecuencia de los cambios en los hábitos de consumo de la población, la que dista de la vivida hace una o dos décadas. *“Visitar un restaurante ya no solo tiene la finalidad de celebrar un acontecimiento especial, sino que también obedece a situaciones de diversión e incluso negocios. Igualmente existen variadas opciones tanto en tipos de comida, como en ofertas diferenciadas, que presentan posibilidades desde las más sofisticadas y a altos precios, hasta las más simples y a bajo costo”*².

Actualmente en el país podemos ver un alto interés por la gastronomía. Así lo demuestra a diario los diversos concursos, páginas y portales web especializados, blogs, canales de YouTube, páginas de Facebook, revistas, comentarios, críticas gastronómicas, programas de tv y radio. Incluso realities show se toman actualmente la parrilla programática de los canales de televisión nacionales e internacionales. Otro aspecto a visualizar es la creciente profesionalización del sector demostrado en la apertura de establecimientos de educación superior orientados a la alta gastronomía (Culinary, INACAP), o agrupaciones de Chefs en torno a asociaciones gremiales (FEGACH, ACHIGA, etc.).

La industria es amplia y competitiva y su impulso se explica por el aumento de los ingresos de los hogares, cambios en el estilo de vida y el aumento de los turistas en el país. El gasto per cápita del país en la industria es de US\$144 al año muy distante del gasto que destinan los estadounidenses el que alcanza a los US\$1.372. Datos de la Encuesta de Presupuestos Familiares del INE 2013 muestran que los hogares del Gran Santiago pertenecientes a los dos quintiles con mayores ingresos destinan al mes \$32.318 y \$105.383 pesos respectivamente, a consumo en restaurantes

Chile ocupa el 6° lugar en Latinoamérica respecto del tamaño del mercado gastronómico (USD 2.445 millones), el cual es liderado por EE.UU con USD 421.798 millones, Brasil USD 102.253 millones y México con USD 37.033 millones³.

De acuerdo a cifras proporcionadas por el Servicio de Impuestos Internos el año 2013, el subrubro “Restaurantes” a nivel Nacional generó ingresos por \$

² <http://criticassgastronomicas.cl/v2/tipos-de-establecimientos-y-formulas-de-restauracion/> visitado el 24.JUL.2014

³ http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3704, visitado 24.JUL.2014

1.679.635.468.225 pesos (US 2.846.839.776). Las ventas anuales de este año significaron un incremento de un 8,8% respecto del año anterior. La tabla N°2 nos indica que el sector a través de los años mantiene un aumento en sus ingresos (casi USD 1.000.000 de diferencia al año 2005), excepto los años 2009 y 2012 (crisis económica e implementación ley de tolerancia cero alcohol). Sin embargo, Fernando de la Fuente Presidente de ACHIGA, explica que este crecimiento en los ingresos se debe *“al alza de las materias primas y los alimentos, por lo cual los locatarios han debido subir el valor de los platos”*⁴. Los dueños de establecimientos del sector establecen que la ley de “tolerancia cero alcohol” del año 2012 no impactó significativamente en las ventas del sector como se preveía. *“Se visualiza que ha bajado la venta de alcohol, sin embargo esto se ha traspasado a un mayor consumo de entradas y platos”*⁵.

Año Comercial	Número de Empresas	Ventas (UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
2005	17.966	40.811.127	90.326	5.160.544
2006	17.586	42.763.078	92.895	5.263.907
2007	16.748	44.551.549	101.662	5.538.761
2008	16.571	46.118.911	105.187	5.662.638
2009	16.403	45.128.865	103.623	6.008.967
2010	16.262	54.818.260	114.362	6.863.579
2011	16.243	65.785.709	125.762	7.812.762
2012	16.116	64.063.838	133.862	8.222.966
2013	16.209	72.059.525	137.964	9.178.392

Tabla N° 2 Estadísticas restaurantes años 2005 – 2013 Nivel Nacional. Fuente SII.

Año 2013	Total	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Restaurantes	16.209	82,1%	15,8%	1,6%	0,4
Ingresos (UF)	73.027.629	523	6.851	45.664	33.231
Empleados	137.964	9,3%	30%	20,2%	40,4

Tabla N° 3: Estadísticas restaurantes año 2013 por tamaño de empresa Nivel Nacional. Fuente SII.

A nivel del Gran Santiago el año 2013 el rubro generó ingresos por \$ 1.045.640.388.078 pesos (USD 1.772.271.844). Las ventas anuales de este año significaron un incremento de un 8,4% respecto al 2012.

La industria gastronómica emplea a 88.017 personas. Con respecto al número de establecimientos que integran el sector, este se ha mantenido relativamente constante sin embargo en comparación al año 2005 se visualizan 249 restaurantes menos. *“Lo que ha pasado en los últimos años es que se ha ampliado la oferta de restaurantes”* *“Treinta años atrás había pocos restaurantes, tenías solo la fuente de soda y el restaurante elegante”*⁶.

⁴ www.lasegunda.cl Sábado 16.NOV.2013, visitada el lunes 04 de Agosto 2014.

⁵ www.emol.com, 29.ENE.2013, visitada el 20.AGO.2014.

⁶ Begoña Uranga, comentarista gastronómica en <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=114791>

Año Comercial	Número de Empresas	Ventas (UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
2005	5.211	25.108.882	58.763	3.551.603
2006	5.099	26.908.070	57.295	3.474.124
2007	5.002	27.864.043	64.612	3.623.676
2008	4.974	29.616.759	66.082	3.680.612
2009	4.889	27.964.014	64.252	3.891.405
2010	4.923	33.338.420	71.797	4.365.157
2011	4.965	39.483.961	76.255	4.871.121
2012	4.971	37.701.739	84.715	5.410.881
2013	4.962	44.859.942	88.017	6.042.541

Tabla N° 4: Estadísticas restaurantes años 2005 – 2013 Gran Santiago. Fuente SII.

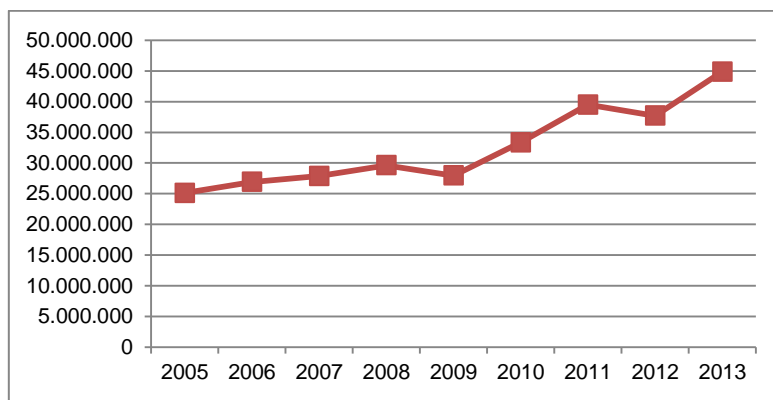


Gráfico N° 1 Ventas (UF) restaurantes años 2005 – 2013 Gran Santiago. Fuente SII.

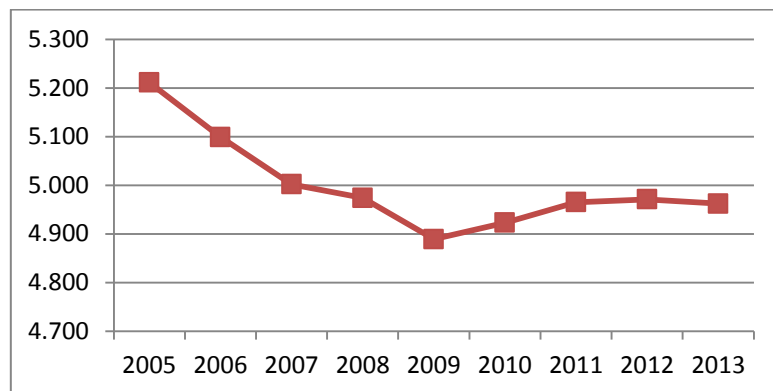


Gráfico N° 2 Ventas restaurantes años 2005 – 2013 Región metropolitana. Fuente SII.

No obstante lo anterior, para el año 2014 y ante la actual desaceleración de la economía se espera cerrar el año con una baja entre el 4% y 6% respecto al año 2013.

"El público de restaurantes es un barómetro muy sensible frente a una desaceleración. Puedes ver establecimientos con harta gente, pero que no están

haciendo el consumo completo, generando una baja en el ticket promedio. Frente a un escenario de contracción, las personas prefieren no salir a comer fuera”⁷.

El portal web ZOMATO⁸ realizó durante el año 2014 un levantamiento de datos de los establecimientos gastronómicos del Gran Santiago. De este estudio se infiere que el mercado alberga una gran diversidad de etnias de comida, lo cual indica que el consumidor chileno ha variado sus gustos buscando nuevos sabores y productos. Esta situación se explica por los cambios derivados de la globalización y el impacto en los hábitos alimenticios generados por el estilo de vida moderno. *“Chile se presenta como uno de los países de Latinoamérica que muestra una mayor diversificación, teniendo en su oferta una presencia mucho menor de cocina tradicional en comparación a la internacional, que se ofrece sin distinción de precios”⁹.*

Tipo de comida	Locales	Tipo de comida	Locales
Chilena	673	Thai	33
Sushi	663	Mediterránea	29
China	647	Alemana	28
Peruana	402	Argentina	23
Italiana	173	Chifa	19
Japonesa	129	Coreana	13
Nikkei	79	Brasileña	10
Mexicana	67	India	10
Árabe	65	Ecuatoriana	7
Española	49	Cubana	7
Francesa	48	Griega	5
Colombiana	35	Vietnamita	2

Tabla N° 5: Cantidad de locales por tipo de comida en Santiago.

Durante los últimos años se han desarrollado circuitos o patios gastronómicos en la capital como lo son los barrios Bellavista, Lastarria, Italia, Concha y Toro, Plaza Ñuñoa, Paseo El Mañío, Borde Río, Isidora Goyenechea y Nueva Costanera. Otro lugar donde se han instalado sucursales de cadenas de restaurantes es en los diferentes malls de la región. Esta tendencia permite a los clientes disfrutar de una gran variedad de locales, comidas, ambientes, y calidad, pero ha significado una desventaja para los restaurantes independientes. *“La oferta se ha dividido en los locales de mall y patios, versus el bar clásico independiente de barrio, lo que ha hecho que Santiago se desarrolle cada día como una ciudad menos bohemia y con pubs de tiro corto”¹⁰.*

Un aspecto muy sensible en el negocio gastronómico es el servicio y la atención. En este sentido el mercado no ofrece una gran cantidad de garzones profesionales, asumiendo esta tarea personal sin especialización y con bajo nivel educacional que aprenden la profesión a través de la experiencia. También no es raro ver que jóvenes realizan este trabajo en forma esporádica o part time para solventar sus estudios. De

⁷ Fernando de la Fuente, Presidente de ACHIGA, www.emol.com del 29.AGO.2014, visitada el 24.JUL.2014

⁸ www.latercera.com, lunes 04.AGO.2014, visitada el 14.AGO.2014

⁹ <http://criticasmgastronomicas.cl/v2/tipos-de-establecimientos-y-formulas-de-restauracion/> visitado el 24.JUL.2014

¹⁰ www.emol.cl Francisco Azofeifa, dueño de los pubs Moloko y Flamingo, visitada el 24.JUL.2014

esta forma los clientes no siempre encuentran una respuesta adecuada pues, como agentes finales de la cadena gastronómica, no reciben la capacitación adecuada y, por ende, no son capaces de ofrecer todo lo que se encuentra en la carta, sin contribuir a aumentar las ventas del restaurant. En esta labor debe involucrarse el chef del local quien debe entregar los fundamentos e ingredientes esenciales de las preparaciones que ofrecen. Consecuente con lo anterior, se puede establecer que los restaurantes necesitan contar con personal de mayordomos capacitados, que conozcan la carta a la perfección, que sepan recomendar los vinos apropiados a las preparaciones y que tenga una buena disposición hacia los clientes.

6.1. Mercado potencial

El sector a analizar forma parte del barrio patrimonial de la comuna de Santiago, lugar donde ofrece sus servicios el Club de Oficiales. Se estudiará el sector que limita entre las calles Morandé por el poniente, Catedral-Monjitas por el norte, Miraflores por el oriente y la Alameda Bernardo O'Higgins por el sur.

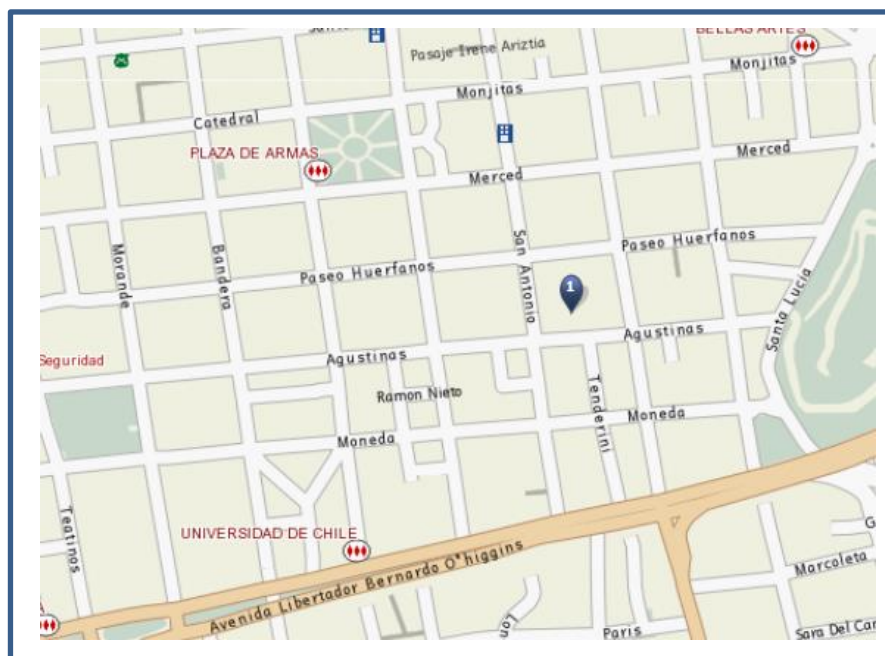


Ilustración N° 3: Mapa Barrio patrimonial de Santiago

Para cuantificar el mercado potencial del sector, se utilizará la cantidad de población flotante que visita diariamente el barrio patrimonial de Santiago, estimándose su número de acuerdo a la distribución socioeconómica realizada por la Asociación Chilena de empresas de Investigación de Mercados (AIM). Asimismo, se utilizarán datos del INE para determinar la cantidad de hogares promedio que representan a esta población.

6.1.1 Tamaño del Mercado

La Subsecretaría de prevención del delito estima que la población flotante diaria del sector asciende a 1.500.000 personas¹¹. Asimismo, la VII Encuesta de presupuesto familiar 2013 del INE, establece un gasto promedio por hogar en restaurantes de los distintos quintiles de la población, los cuales serán asociados a los grupos socioeconómicos de AIM. Para determinar el N° de hogares de cada quintil, las cifras de población serán divididas por 3,57 el cual es el número promedio de personas que integran un hogar en el país de acuerdo a los resultados preliminares del Censo 2012.

GSE	GASTO MENSUAL PROMEDIO HOGAR	DIST.GSE GRAN SANTIAGO	POBLACION FLOTANTE BARRIO CIVICO	N° HOGARES	GASTO MENSUAL POR HOGAR POBLACIÓN FLOTANTE BARRIO CIVICO (\$)	GASTO MENSUAL POR HOGAR POBLACIÓN FLOTANTE BARRIO CIVICO (Actualizado \$)	GASTO MENSUAL POR HOGAR POBLACIÓN FLOTANTE BARRIO CIVICO (USD)
ABC1	\$ 105.683	10,0%	150.000	42.017	\$ 4.440.462.185	\$ 4.817.901.471	\$ 8.029.836
C2	\$ 32.318	20,0%	300.000	84.034	\$ 2.715.798.319	\$ 2.946.641.176	\$ 4.911.069
C3	\$ 20.023	25,0%	375.000	105.042	\$ 2.103.256.303	\$ 2.282.033.088	\$ 3.803.388
D	\$ 11.158	35,0%	525.000	147.059	\$ 1.640.882.353	\$ 1.780.357.353	\$ 2.967.262
E	\$ 6.593	10%	150.000	42.017	\$ 277.016.807	\$ 300.563.235	\$ 500.939
Total		100%	1.500.000	420.168	\$ 11.177.415.966	\$ 12.127.496.324	U\$ 20.212.494

Tabla N° 6: Gasto mensual por segmento población flotante barrio cívico Santiago.

El total del gasto mensual por hogar de la población flotante del barrio cívico de Santiago es de \$11.177.415.966 pesos. Dicho monto es necesario actualizar de acuerdo a la variación acumulada del IPC en el período comprendido entre el mes de Noviembre del 2011¹² y el mes de Agosto del 2014, el cual es de un 8,5%. Dado lo anterior, el gasto promedio mensual en el sector gastronómico del barrio patrimonial de Santiago es de \$12.127.496.324 pesos.

Con los cálculos anteriormente expuestos e integrando todos los grupos socioeconómicos, se puede señalar que el mercado potencial total anual del sector gastronómico del barrio cívico de Santiago es de USD 242.549.928. Tomando en consideración los segmentos ABC 1 y C2, a los cuales está dirigido el Club de Oficiales y son quienes mayormente gastan en este sector, el mercado potencial objetivo anual es de USD 155.290.860.

6.1.2 Tipo de productos sustitutos

En el sector la oferta de productos sustitutos alimenticios es variada. Está determinada por diversos establecimientos que ofrecen productos alternativos a los que ofrecen los restaurantes y a los cuales los consumidores pueden acceder en forma rápida satisfaciendo sus necesidades alimenticias de acuerdo a lo que necesiten y a un bajo costo.

¹¹ http://www.seguridadpublica.gov.cl/n167_04-12-2012.html, visitada el 01.SEP.2014.

¹² Fecha de inicio del levantamiento de la encuesta.

Para lo anterior, existen locales que ofrecen comida rápida, gelaterías, panaderías, fuentes de soda, sandwicherías, delivery, pizzerías, cafeterías, y mini mercados. En todas las calles del sector existen de este tipo de locales los cuales ofrecen alternativas alimenticias para los consumidores a precios módicos. Un importante núcleo de este tipo de locales está representado por el Portal Fernández Concha el cual alberga a una gran cantidad de locales de comida rápida y es frecuentado por una gran cantidad de personas de los segmentos más bajos de la población y oficinistas que requieren de alimentación al paso y una atención rápida dadas sus obligaciones. Otro núcleo importante está representado por un patio de comidas ubicado en el segundo piso del Edificio Patio Centro ubicado en la intersección de las calles Moneda y Bandera, el cual cuenta con diversas alternativas de comida (rápida, menús, buffet, sandwichería, etc.), el cual es frecuentado en su mayoría por oficinistas y estudiantes del sector, dada su precio, rapidez y comodidad en modalidad de autoservicio.

Asimismo, en el sector existen múltiples sucursales de grandes cadenas de comida rápida como Burger King, Terragona, Kentucky Fried Chicken, Mc Donalds, entre otros.

6.2. Clientes Restaurantes

Durante las últimas décadas los chilenos han tenido importantes cambios en sus estilos de vida y el cliente de restaurant no escapa a esta variable. El 69,4% de éstos afirma que comer fuera de casa les genera una experiencia placentera¹³. Actualmente las personas buscan mayor facilidad en sus actividades dado el intenso ritmo de vida de la mayoría de la población. *“Antes, era en las casas donde la cocinera preparaba buenos platos, hoy es el restaurante. Los tiempos que tienes como trabajador, hacen más difícil volver a casa para almorzar y terminas en un restaurante”*¹⁴, expresa el Presidente de ACHIGA.

Los clientes nacionales son cada vez más exigentes dado el mayor acceso a la información y consecuente conocimiento de las tendencias gastronómicas, por lo cual posee una mayor disposición a probar nuevos productos y preparaciones. Asimismo, se evidencia una mayor preocupación por consumir comida sana. Otro aspecto es el mayor conocimiento sobre vinos, exigiendo una oferta más amplia y de mayor calidad.

Los hogares chilenos gastan anualmente por concepto de comidas fuera del hogar 144 USD per cápita¹⁵. Al año 2012, el ticket promedio por persona ascendía a \$11.600 pesos en el caso de los chilenos y de \$13.700 en el caso de los turistas¹⁶.

El 39% de las mujeres y el 26% de los hombres indican que van al menos 2 veces a la semana a pubs o restaurantes. No obstante lo anterior, los hombres pagan

¹³ PNUD, Informe sobre el Desarrollo Humano en Chile, 2012.

¹⁴ http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3704, visitado el 25.JUN.2014

¹⁵ http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3704, visitado el 25.JUN.2014

¹⁶ www.zomato.cl

una cuenta en promedio de \$ 14.000, mientras que las mujeres sólo \$8.000. Esto se puede explicar por cuanto los varones piden café, vino y un plato más caro que la ensalada tipo de las mujeres¹⁷. Respecto del porcentaje del gasto mensual del hogar los hombres destinan el 8,53% y las mujeres solo el 3,84% de los ingresos¹⁸.

6.2.1. Tipos de Clientes

El Barrio Patrimonial se caracteriza por la ubicación de organizaciones gubernamentales, judiciales y administrativas, tiendas de grandes, medianas y pequeñas empresas comerciales y financieras, estudios de abogados, bancos, etc. Consecuente con lo anterior, existe una amplia diversidad de clientes, de todas las edades, géneros, empleos y ocupaciones quienes transitan por el centro de la capital.

A esto se suma se suma su gran atractivo turístico, dado que sus calles albergan recuerdos de los inicios de la República. Este sector es parte del recorrido turístico promocionado por SERNATUR el cual incluye el palacio de La Moneda y su centro cultural, la Plaza de Armas, Museos, la Catedral, la Bolsa de Comercio, la Biblioteca Nacional, el cerro Santa Lucía y el Teatro Municipal. Se estima que anualmente visitan el centro de Santiago una cantidad de 390.362 turistas, de los cuales 202.664 son extranjeros y 187.698 son nacionales¹⁹.

No obstante lo anterior, los tipos de clientes que se analizaran son los pertenecientes a los segmentos ABC1 y C2, los cuales son quienes mayormente gastan en restaurantes. Asimismo, son los segmentos a los cuales apunta actualmente el Club de Oficiales dado el nivel socioeconómico de sus socios.

6.2.2 Características de los clientes de restaurant del barrio cívico de Santiago

El grupo ABC1 representa a un 10% de la población de Santiago. Componen un hogar un promedio de 3,7 personas, de los cuales trabajan 1,7, siendo la tasa de ocupación de un 50%. El principal sostenedor del hogar son profesionales universitarios (68%), por lo que tienen una escolaridad promedio de 17 a 20 años. En su mayoría son gerentes generales, empresarios de grandes y medianas empresas y altos ejecutivos. Viven en los mejores sectores de la ciudad (Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura, Providencia), poseen viviendas de 7 a 8 habitaciones. Su mayoría posee otras propiedades, dos o más automóviles, cuentan con servicio doméstico y disfrutan de viajes al extranjero. Sus hijos en su mayoría asisten a colegios particulares. Cubren sus necesidades sin mayores problemas. El 93% gana más de un millón de pesos como ingreso.

El grupo C2 representa a un 20% de la población de Santiago. Componen un hogar un promedio de 3,7 personas, de los cuales trabajan 1,8, siendo la tasa de ocupación de un 50%. Los ingresos familiares se reparten a través de los tramos

¹⁷ <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2013/01/659-505815-9-que-es-mas-carro-ser-hombre-o-mujer.html>.

¹⁸ <http://www.emol.com/noticias/economia/2013/09/27/621799/hogares-chilenos-gastan-mayor-parte-del-presupuesto-en-alimentos-y-pan-es-el-mas-consumido.html>.

¹⁹ SERNATUR, Estudio comparativo de Turismo receptivo año 2011.

promediando el millón de pesos. Pueden cubrir sus necesidades de alimentación, vestuario, vivienda y educación.

Tramo	ABC1	C2
\$150.000 a \$300.000		6%
\$300.000 a \$450.000	1%	10%
\$450.000 a 675.000	2%	17%
\$ 675.000 a \$975.000	4%	33%
\$975.000 a \$1.575.000	34%	31%
\$1.575.000 a \$ 2.175.000	31%	3%
\$2.175.001 a más	28%	1%

Tabla N° 7: Ingreso total del hogar según GSE. Fuente: AIM.

Para desarrollar el análisis de los clientes de restaurantes del sector se efectuó una encuesta para realizar un levantamiento de las características, preferencias, necesidades y procesos de compra a personas de ambos segmentos. Se realizó en forma presencial entre el 22 y el 30 de septiembre, a 120 personas 68 hombres y 52 mujeres de los segmentos ABC1 y C2, que trabajan en el sector. Asimismo se desarrollaron entrevistas en profundidad a clientes del sector.

Los Clientes de ambos segmentos del barrio cívico de Santiago, trabajan en organizaciones del sector público, oficinas de abogados, oficinas de empresas comerciales y financieras, en su mayoría de lunes a viernes.

En este sentido en el segmento ABC1 del sector se pueden distinguir a hombres y mujeres de entre 35 y 60 años, los cuales poseen cargos de Gerentes, Subgerentes, altos ejecutivos o profesionales Independientes. Se vincula también a la educación donde el sector ABC1 ostenta el mayor porcentaje de educación universitaria completa. Respecto al segmento C2 del sector se pueden distinguir a Hombres y mujeres 25 a 50 años empleados administrativos, secretarias, vendedores, jefe de sección, profesional independiente y ejecutivos medios, cuya remuneración oscila entre los \$800.000 y \$1.200.000.

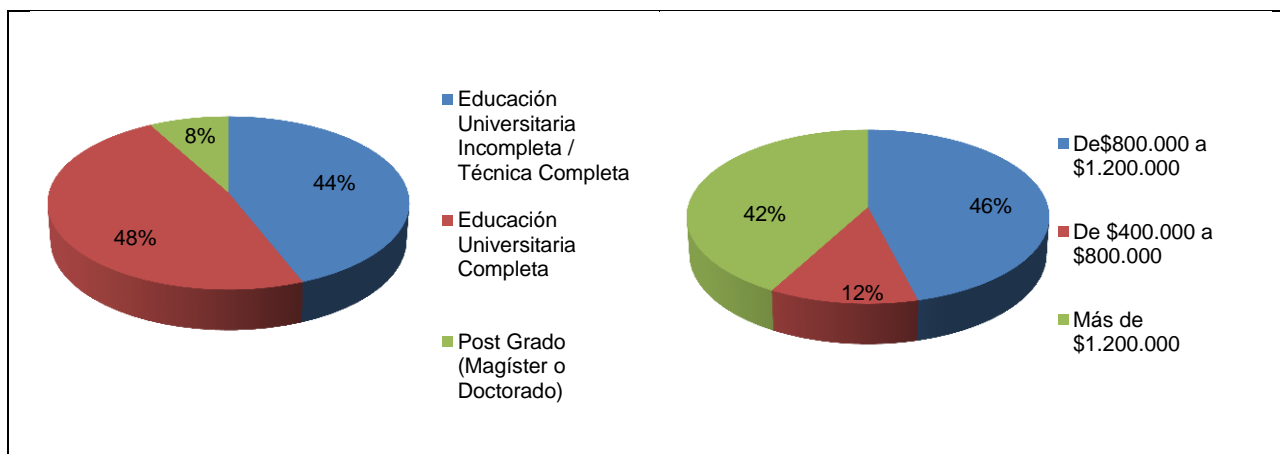


Gráfico N° 3: Nivel Educacional clientes.

Gráfico N°4: Nivel de ingresos de clientes.

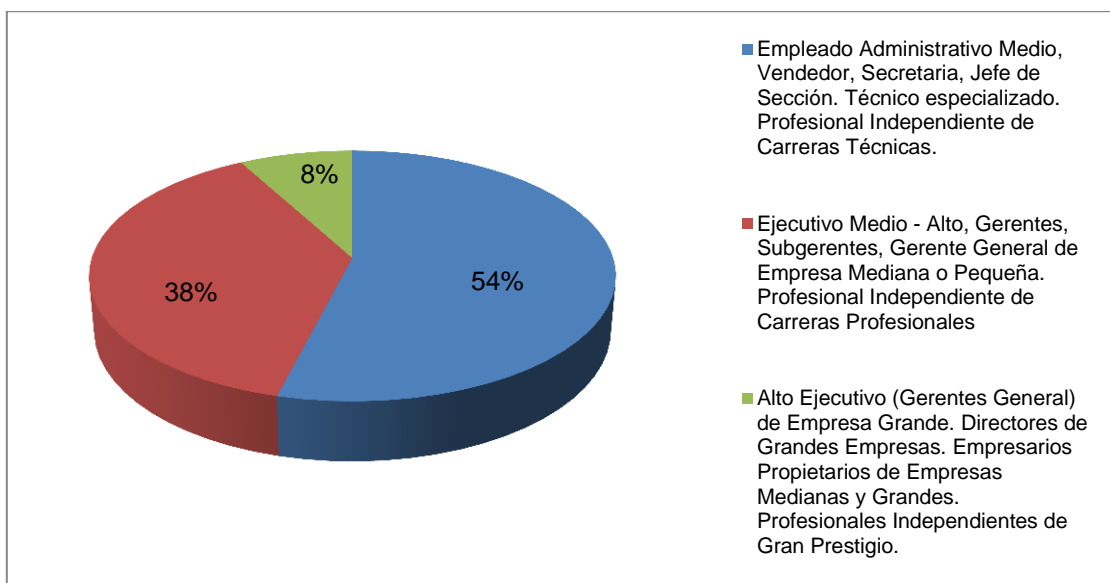


Gráfico N°5: Cargos de clientes barrio patrimonial.

Los clientes del sector escogen para su alimentación en su mayoría a los restaurantes. Sin embargo, se aprecia un importante porcentaje de asistencia a locales tipo buffet, básicamente dado el precio estándar de los platos, la disponibilidad de ensaladas, productos “sanos” y de la aceptación de ticket restaurant (ampliamente utilizado por las empresas del sector).

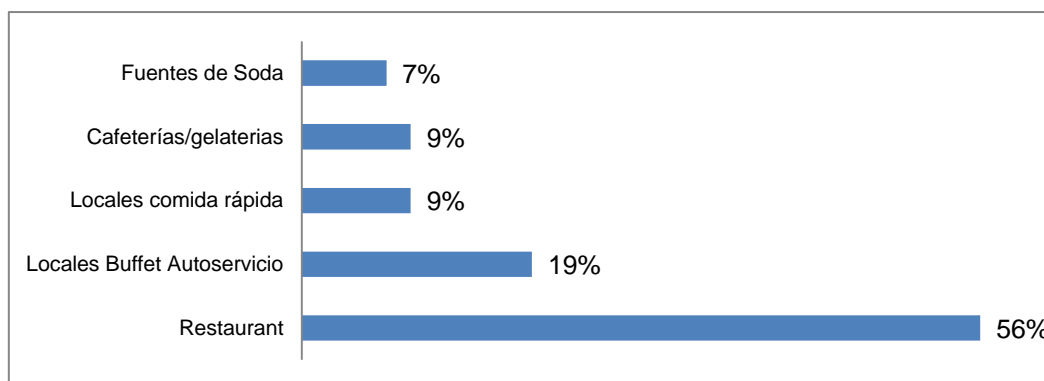


Gráfico N° 6: Negocios gastronómicos más frecuentados por los clientes barrio patrimonial.

La instancia de consumo más recurrente es el almuerzo. La instancia de la cena no concurren a restaurant del sector, dado el término de la jornada laboral y porque prefieren visitar restaurantes cercanos a sus domicilios o de los circuitos gastronómicos. A eso se debe considerar una sensación de inseguridad para transitar en el centro de Santiago en horas de la noche. No obstante lo anterior, indican que existe una reducida oferta de restaurantes en horario nocturno. Igualmente, el segmento ABC 1 es el que manifiesta mayor disposición para cenar en restaurantes del sector.

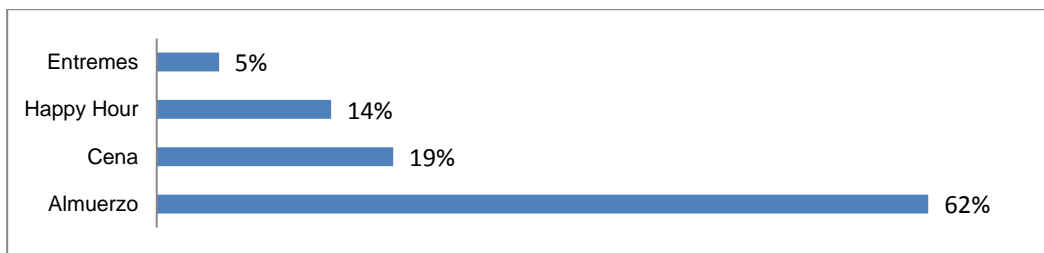


Gráfico N° 7: Instancia de consumo más recurrente en restaurant del barrio patrimonial.

Su frecuencia de consumo en un restaurant oscila entre las 6 y 15 veces al mes, siendo su mayor porcentaje el rango entre 10 y 15 veces. Los otros días del mes, son satisfechos a través de cafeterías y locales de comida rápida. Asimismo, el día que mayormente prefieren asistir a restaurante es el día viernes, aumentando sus preferencias conforme avanza la semana. No asisten el fin de semana.

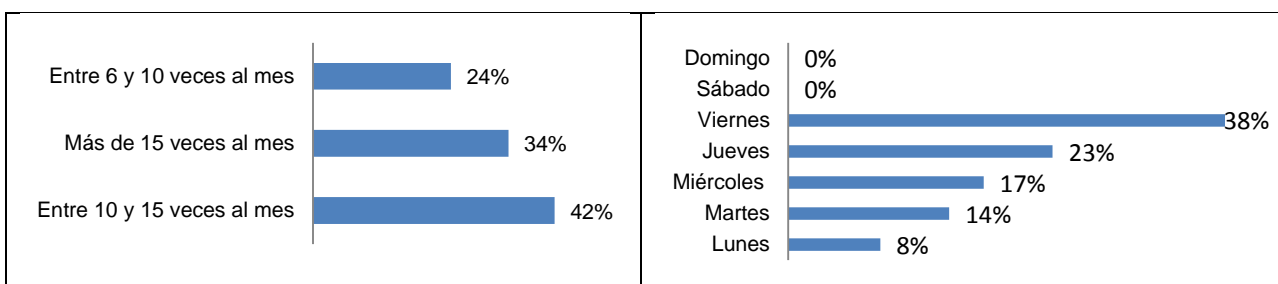


Gráfico N° 8: Cantidad de veces y días en que más concurre a un restaurant del barrio patrimonial

Los clientes del sector son acompañados en su mayoría por una o dos personas, los cuales mayormente son compañeros de trabajo. El gasto promedio por persona varía entre los \$5.0000 y \$9.990 pesos. Este monto es cancelado a través de dinero en efectivo y cheques restaurant que las empresas le otorgan a sus empleados.

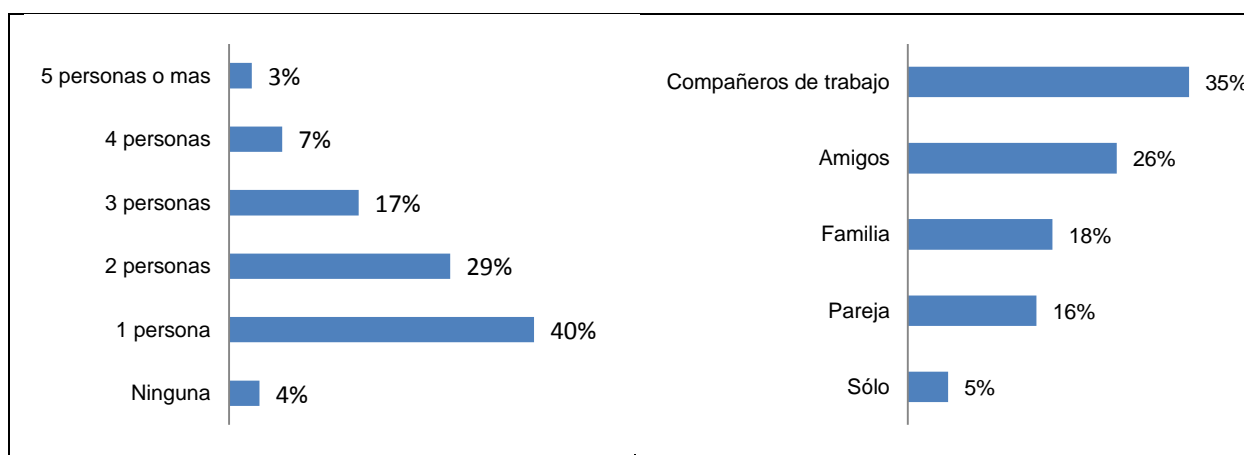


Gráfico N° 9: Cantidad de personas que lo acompañan y parentesco de éstos.

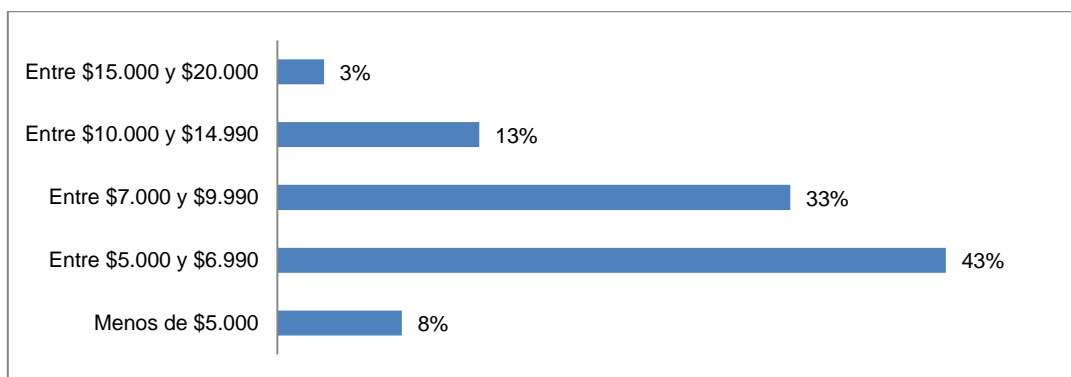


Gráfico N° 10: Monto promedio que gasta en visita a restaurants.

Los tipos de comida preferidos por los clientes son la comida Chilena, peruana e italiana. Esto puede indicar una saturación de los clientes con la comida japonesa y china de gran consumo hasta hace algunos años. Esto indica además una gran oferta de diferentes tipos de comida y mayor sofisticación en los gustos de este tipo de clientes.

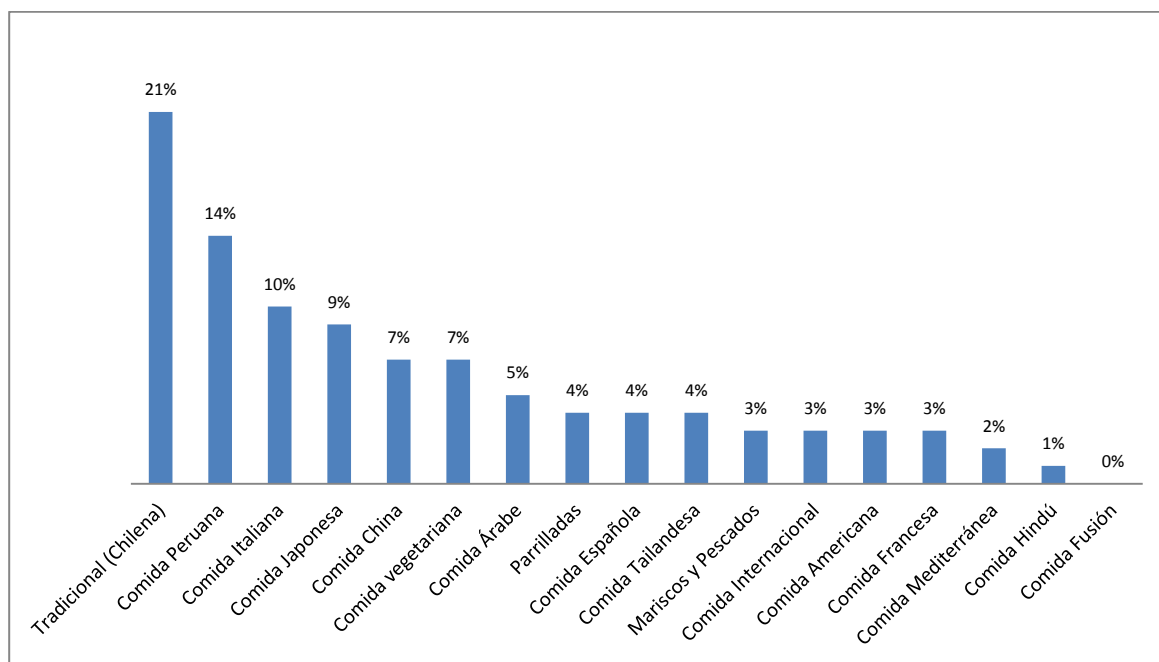


Gráfico N° 11: Tipos de comida preferidas

Otro punto a destacar es que los clientes escogen en su mayoría establecimientos donde le ofrezcan un menú fijo, productos y precio estándar, lo que se suma a la necesidad de que la atención sea rápida y ágil. Lo anterior, se explica dado que la carta es una incógnita hasta que es ofrecida. Igualmente se aprecia el buffet como una instancia importante de ofrecer a los clientes.

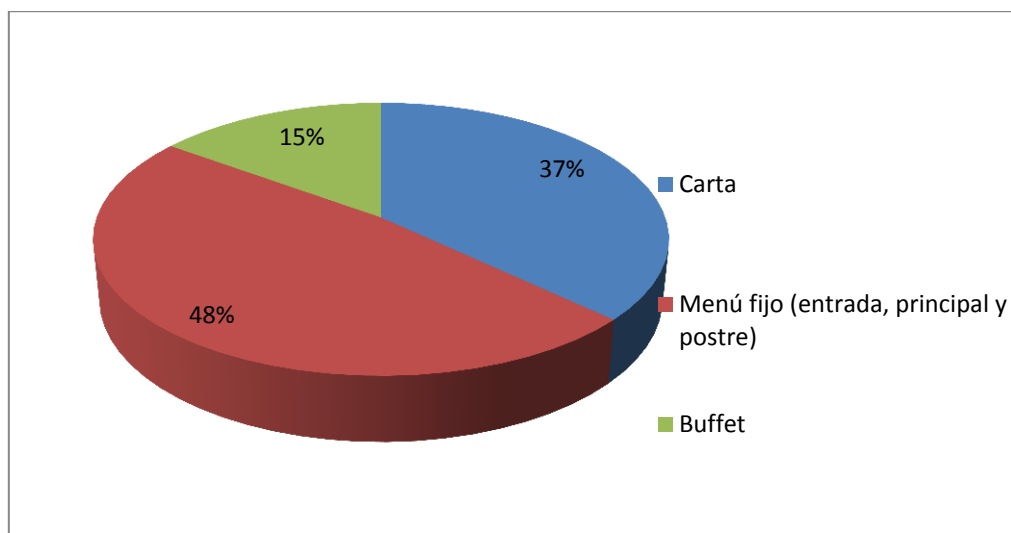


Gráfico N° 12: Tipo de servicio preferido.

6.2.3 Necesidades

Como se ha establecido los clientes de los restaurantes del barrio cívico son en su mayoría personas que trabajan en el sector, por lo cual necesitan establecimientos para almorzar. Sin embargo, también se infiere que utilizan estos locales para realizar reuniones de negocios y laborales con sus equipos de trabajo. Asimismo, se reúnen para celebrar ocasiones especiales como cumpleaños, cumplimientos de objetivos, y metas, etc., ocupándolos muy poco para salidas con amigos y familiares.

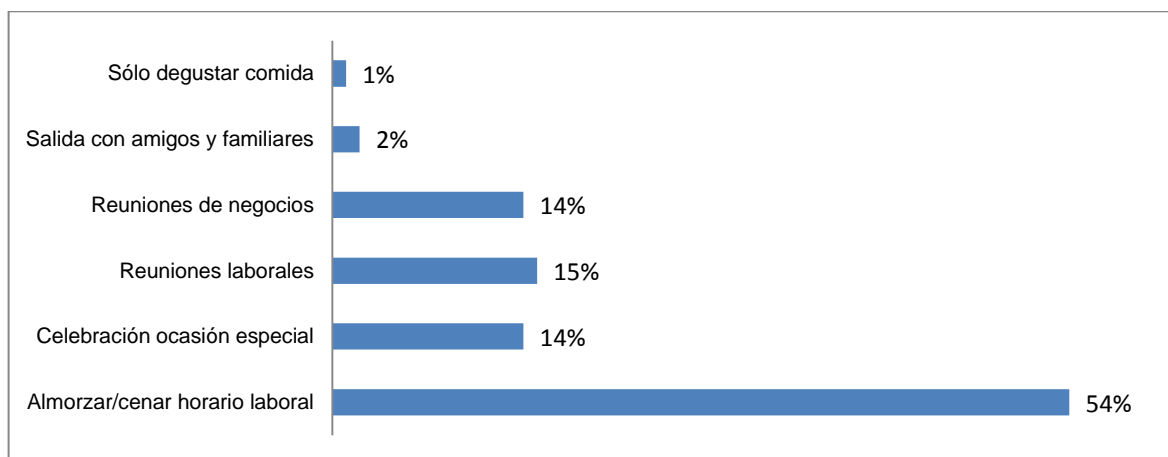


Gráfico N°13: Motivos de asistencia a restaurant.

Consultados los clientes del sector si les gustaría contar con salones exclusivos para celebrar estas reuniones, establecen en su gran mayoría una respuesta afirmativa por cuanto ofrecen privacidad, exclusividad y resaltan la importancia de la ocasión. Las ocasiones en que solicitarían este servicio son para reuniones de negocios y de trabajo.



Gráfico N° 14: Necesidad de salones privados e instancia a utilizar.

6.2.4 Procesos de Compra

Estos procesos claramente varían de acuerdo a la disposición de tiempo que tenga el comensal. Como se ha mencionado los clientes del sector ABC 1 cuentan con mayor tiempo para almorzar, por lo cual pueden almorzar comidas a la carta, no descartando los menús de los establecimientos. Dado el reducido tiempo para almorzar que tienen los clientes, en especial los del segmento C2, estos acuden al restaurant que desean, leen en su exterior los menús ofrecidos para el día e ingresan al restaurant si les apetece y visualizan si existen mesas disponibles. En el caso que exista disponibilidad escogen el sector que le guste y se sientan. Esperan que el garzón se acerque y si ya ha pasado tiempo desde su ingreso lo llaman. El garzón les da las alternativas y seleccionan rápidamente lo que desean. Un gran porcentaje escoge el menú establecidos de los locales, por cuanto el plato a la carta involucra mayor tiempo de preparación. Dado lo anterior, el garzón sirve los bebestibles y trae la comida. Una vez consumidos los alimentos el cliente solicita la cuenta, cancela y se retira.

Como se analizó anteriormente, existe una importante preferencia por los locales que ofrecen buffet. En este caso, los comensales ingresan al local, toman una bandeja y cubiertos, pasando a través de una línea de autoservicio, escoge los alimentos que le apetecen y cancela su cuenta al final del proceso. Luego de esto ubica una mesa, se sienta, consume los alimentos y se retira.

Por otra parte, los clientes se informan de restaurantes a través de comentarios de amigos o referidos que recomiendan, a través de clubes de canje que ofrecen descuentos y por comentarios a través de portales web del rubro gastronómico.

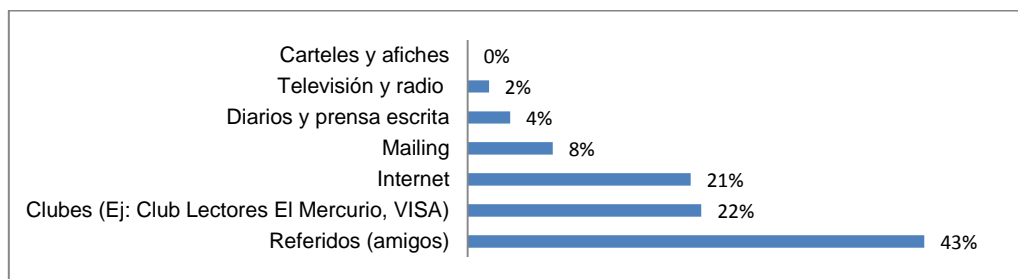


Gráfico N° 15: Medios mediante los cuales se informa de restaurantes

6.2.5 Atributos de decisión

Los principales atributos que valoran los clientes es la relación precio/calidad, la cercanía al lugar de trabajo y una atención rápida y ágil. Lo anterior está determinado por el tiempo destinado a almorzar (45 minutos a 1 hora)

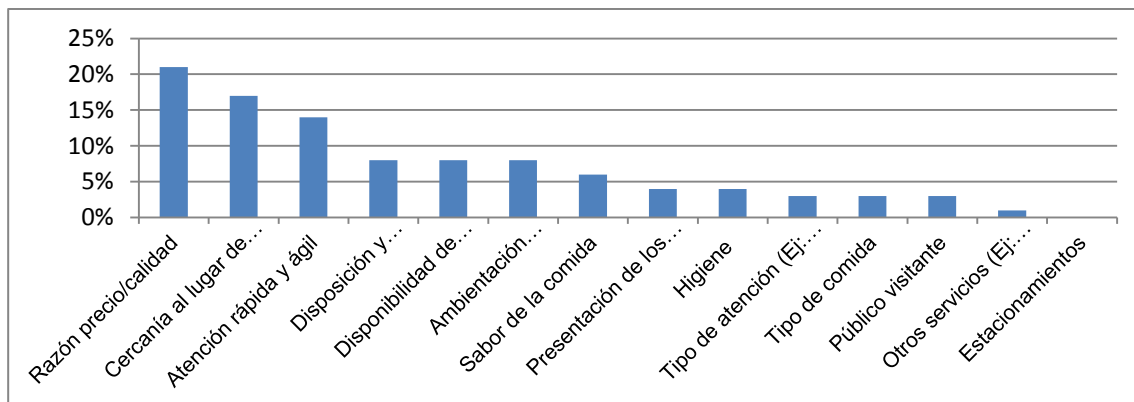


Gráfico N° 16: Atributos de decisión para escoger un restaurante.

Respecto a la relación precio-calidad los factores más importantes que valoran los clientes, en orden de relevancia son: el precio, el sabor y la temperatura de la comida.

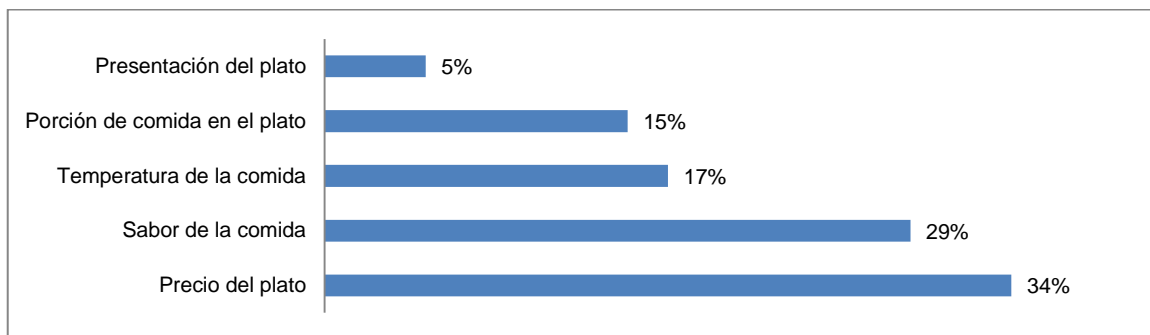


Gráfico N°17: Factores relevantes de la variable precio-calidad.

Los factores que los comensales más valoran para su rápida atención son el tiempo de entrega del plato, el tiempo de demora de la presentación de carta y alternativas de parte de los garzones y el tiempo de entrega de la cuenta.

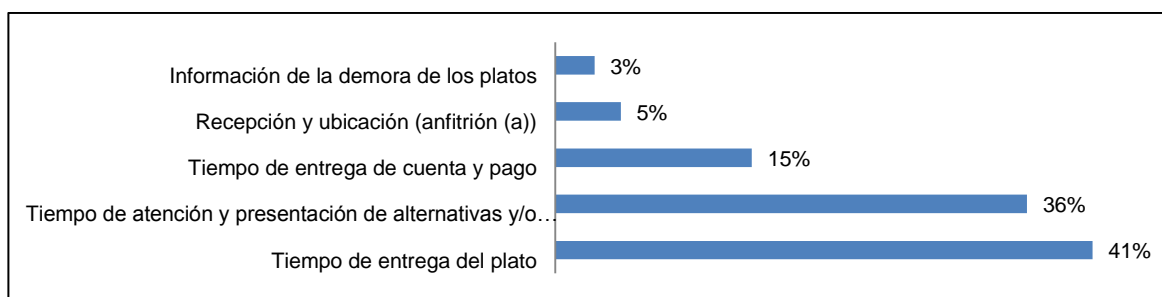


Gráfico N° 18: Factores relevantes de la variable rapidez en la atención.

Íntimamente ligada a esta variable se encuentra la disposición a recorrer en búsqueda de un restaurant. Dada la amplia oferta gastronómica del sector la mayoría de los clientes afirman que pueden recorrer hasta 3 cuadras. Sólo un 18% está dispuesto a recorrer más de esa distancia.

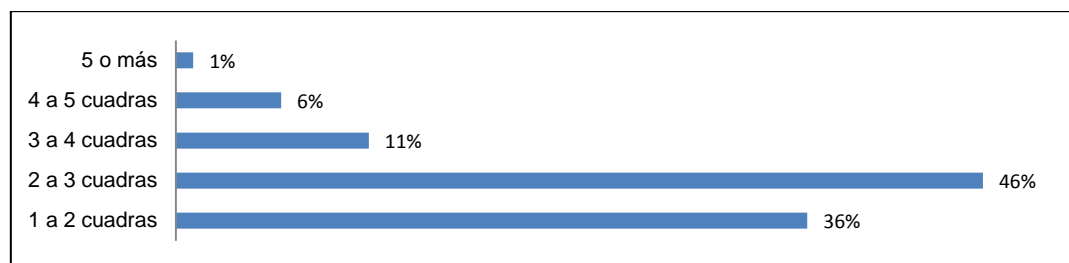


Gráfico N° 19: Distancia a recorrer para asistir a un restaurant

En lo relacionado a la ambientación y confort que ofrecen los establecimientos, los atributos que más valoran los clientes son la decoración, los baños y el bar.

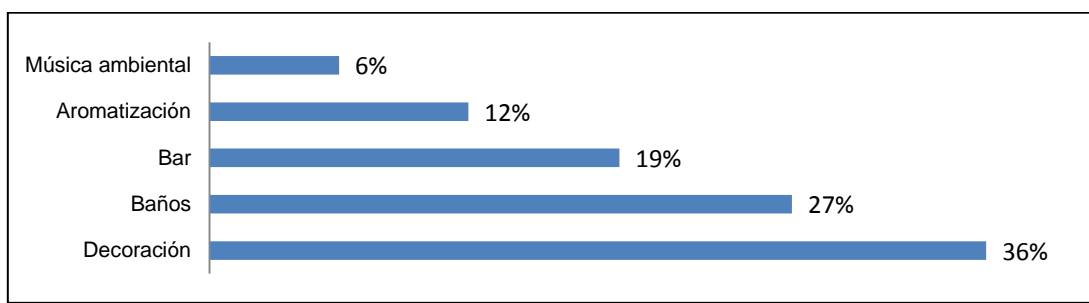


Gráfico N° 20: Factores relevantes de la variable Ambientación de un restaurante

6.2.6 Conocimiento de la competencia y posicionamiento

Los encuestados mencionan a cerca de 30 restaurantes del sector. El top of mind de los clientes los obtienen los restaurantes Ají seco, Le Due Torri y El Naturista

Nombre Restaurant	Indicaciones	Nombre Restaurant	Indicaciones
Ají Seco	38	Amaranto Hotel Mercure	7
Le due Torri	29	Ruby Tuesday	6
El naturista	27	Moneda Hotel Gran Palace	5
Ciocolatta	14	El Carrillón	5
Bristol	13	Café Colonia	4
La Picola Italia	12	Terraza	4
Tesoros del inca	11	Restaurant y Terraza Hotel Santa Lucia	4
Li Fung (Palacio Imperial)	11	Perú mío	3
El Novillero	10	Havanna	3
Nuria	7	B partners	2
Quijote	7	Otros	18

Tabla N° 8: Restaurantes mencionados por los encuestados.

Los tres restaurantes mencionados son reconocidos en la variable cercanía. Asimismo, poseen un promedio similar en lo que respecta a la disponibilidad de mesas. Los encuestados no asocian a estos restaurantes con una buena ambientación, sin embargo El Ají seco obtiene mayor aceptación en este factor.

Ninguno de los 3 restaurantes es relacionado con disposición de salones privados. Respecto a esta variable sólo mencionan a restaurant de hoteles del sector. Igualmente no los asocian a disponibilidad de WI FI.

Los encuestados reconocen al restaurante El Ají seco como el mejor en la relación precio - calidad y cercanía.

Asimismo, El Naturista lo mencionan como destacado en rapidez en la atención. Igualmente es calificado bajo el promedio en el concepto de higiene, lo cual puede estar ligado a un episodio de cierre temporal de un local de su cadena el que fue cerrado por la SEREMI de salud. En este factor el más destacado entre los tres es Le due Torri.

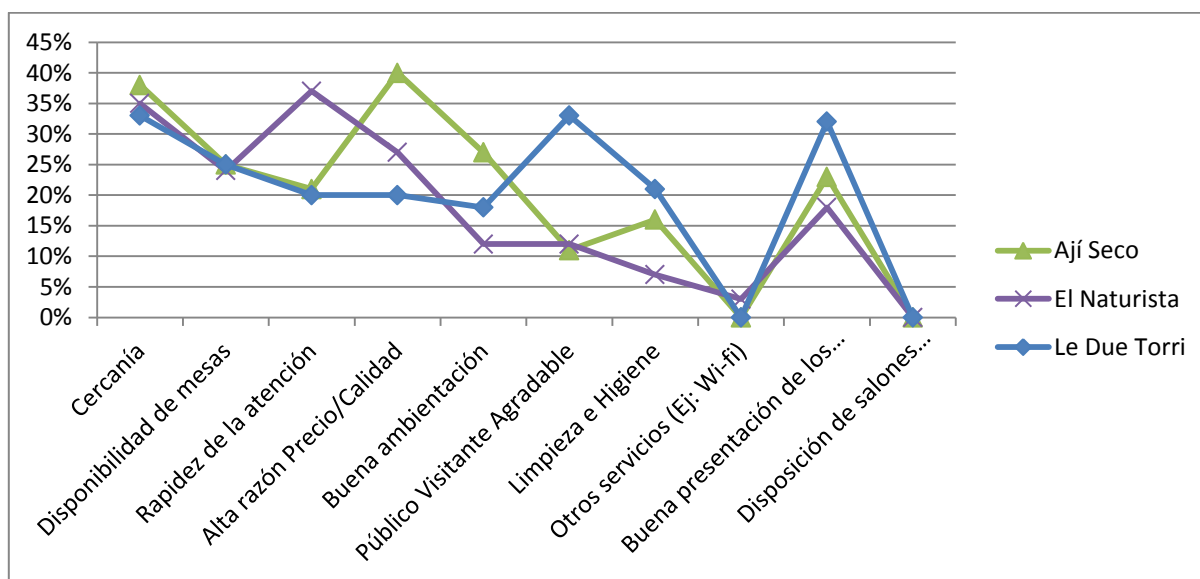


Gráfico N° 21: Atributos de restaurantes top of mind.

Los encuestados han visitado en su mayoría durante los últimos dos meses El Ají seco, El Naturista y Cicolatta, relegando a Le due Torri a una posición secundaria.

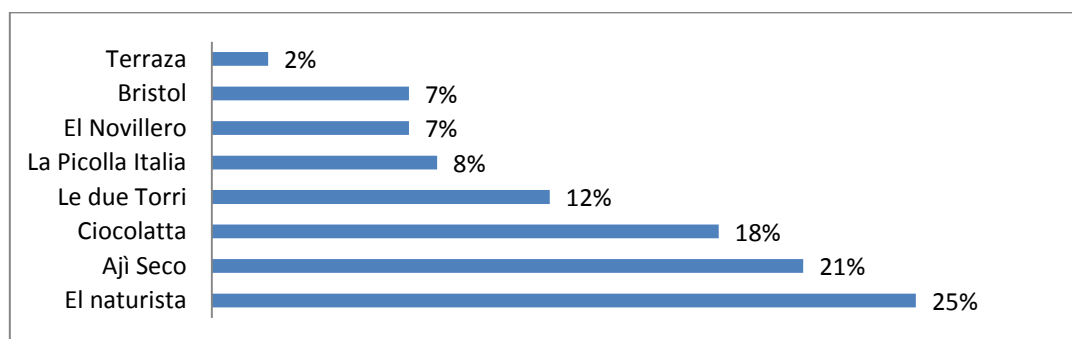


Gráfico N° 22: Restaurantes de Santiago centro que ha visitado los últimos dos meses.

6.3. Competidores

El sector posee una gran cantidad de establecimientos para satisfacer la demanda de los consumidores. Dada la encuesta realizada, se estudiará a los restaurantes Le Due Torri, El Naturista y Ají seco, identificados como los principales competidores para el Club de Oficiales (en caso de que éste abra sus puertas al público general). Lo anterior, dado el posicionamiento entre los consumidores y los segmentos objetivos a los cuales apuntan. Para este análisis se desarrollaron diversos instrumentos como la observación directa, recopilación de comentarios a través de portales gastronómicos, entrevistas en profundidad y análisis de la carta ofrecida.

Variables de servicio	COMPETIDORES		
	Ají Seco	Le Due Torri	El Naturista
Horarios	Domingo a Jueves 12:30 a 00:00 hrs. Viernes y Sábado 12:30 a 01:00 hrs.	Lunes a viernes 12:30 a 23:00 hrs.	Lunes a viernes 12:30 a 21:00 hrs. Sábado 09:00 a 16:00 hrs.
Capacidad	120	98	100
Tipo de Comida	Peruana	Italiana	Vegetariana
Servicios	Almuerzo Cena	Almuerzo Cena	Desayuno Almuerzo Once
Menú ejecutivo	No	No	Si (3 opciones en cada servicios)
Carta	Si	Si	Si
Personal bilingue	No	Si	No
Salones privados	No	No	No
Eventos	No	No	No
Bar	Si	Si	No
Ticket restaurant	No	No	Si
Canje	No	El Mercurio Foursquare	No
Página web	Si	No	Si
Reservas vía web	No	Si	No
Estacionamientos	No	No	No

Tabla N° 9: Comparación de variables de servicio de la competencia.

- a) **Le Due Torri:** este restaurant se ubica en la transitada calle San Antonio, sin embargo no es sencillo visualizarlo a primera vista dado que se emplaza en una galería. Su horario de atención es de lunes a viernes de 12:30 a 23:00 horas. Lo frecuentan hombres y mujeres, gerentes y altos ejecutivos entre 35 y 60 años, comensales exigentes. Sus visitantes generan un ambiente ideal para comidas o reuniones de negocios. No cuenta con estacionamientos ni convenios con algunos del sector.

Ofrece servicio a la carta y no cuenta con menú ejecutivo diario. Su especialidad es la comida italiana en las cuales destacan sus pastas, mariscos, postres y su amplia oferta de vinos. El ticket promedio por persona asciende a \$25.000 pesos y no recibe ticket restaurant.

Posee una capacidad de 98 personas y la ambientación del local es sobria pero elegante. El montaje de las mesas consta de Mantel blanco, carpeta, cubierto completo (el cual es retirado de acuerdo a los platos solicitados), plato base, entrada, fondo y panero, copas (agua, vino tinto y blanco), pan caliente, mantequilla y pebre. La carta del local se ofrece en carpeta de cuero en un formato sencillo.

El servicio lo realizan 14 garzones, quienes laboran en modalidad de turno cortado. Se aprecia experiencia, amabilidad, conocimiento de la carta y buena presencia. Su vestuario consta de camisa blanca, corbata, chaleco de smoking y pantalón negro. El restaurant posee maître pero no cuenta con recepcionista.

Su Chef es Giovanni Anderlini y cuenta con 16 cocineros con experiencia en el local. Seis de ellos son técnico nivel superior en gastronomía internacional y 10 ayudantes de cocina técnicos de nivel medio.

Dadas las características anteriores se puede clasificar a Le Due Torri como un restaurant de lujo.

No cuenta con página web, sin embargo se pueden hacer reservas vía online a través del portal Restorando.cl. Igualmente posee un convenio con el portal Foursquare con un descuento de 25% total de la cuenta al pagar con tarjeta de crédito de una tienda del retail.

Los comentarios en los portales gastronómicos en su mayoría distinguen a este restaurant como uno de los mejores del sector, caracterizándolos por una excelente atención, servicio y alta calidad de sus productos. No obstante lo anterior lo consideran caro para el sector. El portal Trip Advisor le asigna el lugar N° 75 (de 1.774 establecimientos) y les ha otorgado el certificado de excelencia gastronómica año 2014.

Su éxito y más de 50 años de experiencia y tradición lo ha llevado a abrir dos sucursales en los barrios gastronómicos de Borde rio y El Golf.

Portal	Comida	Servicio	Ambiente
Restorando	5 estrellas	4 estrellas	4 estrellas
Trip Advisor	4 estrellas	4 estrellas	4 estrellas
Degusta	5 Estrellas	4 estrellas	3 estrellas

Portal	Nota
Emol	68% gusta
Foursquare	8,3 de 10
Zomato	3,8 de 5

Tabla N° 10: Valoración de consumidores en portales web gastronómicos Le Due Torri.

- b) El Naturista:** este restaurant se ubica en la transitada calle Moneda, entre las calles Estado y San Antonio. Su horario de atención es de lunes a viernes de 08:30 a 21 horas y los sábados de 09:00 a 16:00 horas.

Lo frecuentan hombres y mujeres, en su mayoría ejecutivos medios, secretarías y empleados administrativos, de entre 25 y 50 años. No cuenta con estacionamientos ni convenios con algunos del sector.

Ofrece servicio a la carta y menú ejecutivo diario. Su especialidad es la comida vegetariana light, en las cuales destacan sus ensaladas, postres y jugos naturales. No posee bar, por lo cual no oferta vinos ni licores. A diferencia de sus competidores ofrece desayuno y onces ejecutivas. El ticket promedio asciende a \$12.000 pesos y recibe ticket restaurant.

Posee una capacidad para 100 personas y la ambientación del local es sobria, en las cuales destacan serigrafías de vegetales. Las mesas y sillas son pequeñas con el propósito de optimizar el espacio. Sin embargo la saturación de los sectores genera incomodidad en los comensales. No obstante lo anterior, durante el horario de almuerzo el local se visualiza lleno, con una alta rotación de mesas. El montaje de éstas consiste en mantel, cuchara, cuchillo y tenedor, vaso. No ofrece aderezos para el pan. La carta del local se ofrece en formato termolaminado con espiral tipo cuaderno, y en ella se destacan los alimentos de cada plato con su respectiva fotografía.

El servicio lo realizan 14 garzones en dos turnos. Se aprecia juventud, amabilidad y buena presencia. Su vestuario consta de camisa blanca (corporativa), sin corbata, pantalón negro y mandil. El restaurant no posee maître ni recepcionista.

Su Chef es Sofanor Saavedra y cuenta con 13 cocineros en dos turnos. Cuatro de ellos poseen el título de técnico nivel superior en gastronomía internacional y nueve son ayudantes de cocina técnicos de nivel medio.

Dadas las características anteriores se puede clasificar al Naturista como un restaurant de servicio.

Cuenta con página web la cual sólo muestra la carta. No se realizan reservas telefónicas ni vía online. Tampoco posee convenios de descuentos con Clubes gastronómicos.

Los comentarios en los portales gastronómicos en su mayoría distinguen a este restaurant como de una atención amable, rápida y ágil, por sus precios accequibles y productos de alta calidad y sabor. El portal Trip Advisor le asigna el lugar N° 314 (de 1.774 establecimientos). Posee más de 87 años de experiencia y 2 sucursales (Las Condes y Santiago Centro).

Portal	Comida	Servicio	Ambiente
Restorando	No	No	No
Trip Advisor	4 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
Degusta	4 Estrellas	4 estrellas	3 estrellas

Portal	Nota
Emol	65% gusta
Foursquare	8,3 de 10
Zomato	3,8 de 5

Tabla N° 11: Valoración de consumidores en portales web gastronómicos El Naturista.

c) El Ají seco: este restaurant se ubica en la transitada calle Mac Iver. Su horario de atención es de Domingo a Jueves de 12:30 a 00:00 horas y viernes y sábado de 12:30 hrs., a 01:00 hrs. Sus visitantes varían de acuerdo al horario de frecuencia. En la semana, a la hora de almuerzo, lo frecuentan su mayoría hombres y mujeres, ejecutivos medios y empleados administrativos de entre 30 y 55 años. Se visualiza permanentemente lleno en este horario. En la tarde ofrece Happy Hour para este segmento de clientes. En el horario de noche y los fines de semana el establecimiento tiene un ambiente familiar. No cuenta con estacionamientos ni convenios con algunos del sector.

Ofrece servicio a la carta y no cuenta menú ejecutivo diario. Su especialidad es la comida peruana en las cuales destacan sus ceviches y el tradicional pisco sour. A diferencia de los restaurantes antes mencionados este local ofrece happy hour. El ticket promedio asciende a \$15.000 pesos y no recibe ticket restaurant.

El local posee una capacidad para 120 personas, es amplio y cómodo. El montaje de las mesas consta de mantel de tela, cubierto, pan y salsas.

La carta del local se ofrece en brochure termolaminado con un formato sencillo y fotos de los platos.

El servicio lo realizan 15 garzones de nacionalidad peruana, no especializados, quienes laboran en modalidad de turno cortado. Se aprecia juventud e inexperiencia sin embargo estas debilidades son suplidas con amabilidad y disposición. Su vestuario consta de camisa blanca, corbata, pantalón negro y mandil. El restaurant no posee maître ni cuenta con recepcionista.

Su Chef es Jaime Cubas y cuenta con 16 cocineros también de nacionalidad peruana, solo 3 de ellos con estudios de gastronomía internacional y 13 ayudantes de cocina.

Dadas las características anteriores se puede clasificar al Ají seco como un restaurant a la carta.

Cuenta con una vistosa página web que permite visualizar preparaciones y su carta, sin embargo no permite hacer reservas online, las cuales solo pueden hacerse vía telefónica. No posee convenios de descuento con clubes gastronómicos ni cuenta con estacionamiento.

Los comentarios en los portales gastronómicos en su mayoría distinguen a este restaurant como de buena calidad de sus preparaciones y abundantes platos (alta relación precio calidad), de los mejores de la especialidad en el sector. Sin embargo, esto se opaca con una atención lenta y desprolija. El portal Trip Advisor le asigna el lugar N° 278 (de 1.774 establecimientos).

Su éxito y la tendencia de disfrutar la gastronomía peruana lo ha llevado a tener 10 sucursales en la Capital.

Portal	Comida	Servicio	Ambiente
Restorando	No	No	No
Trip Advisor	4 estrellas	3 estrellas	3 estrellas
Degusta	4 Estrellas	4 estrellas	3 estrellas

Portal	Nota
Emol	75% gusta
Foursquare	7.7 de 10
Zomato	3,8 de 5

Tabla N° 12: Valoración de consumidores en portales web gastronómicos El Ají seco

6.3.1 Flujo de clientes mensuales:

Se realizó una observación directa durante una semana del mes de septiembre del 2014, en dos horarios en cada uno de los restaurantes estudiados (13 hrs., a 15 hrs., y de 19 hrs., a 21 hrs.). De esos resultados, se determinó que un 30% esos clientes por hora para determinar el flujo diario, semanal y mensual. Este total de clientes se multiplicó por el ticket promedio dando el resultado aproximado de la facturación mensual de cada uno de los establecimientos.

Le Due Torri	Horario	L 22-	M 23	Mi 24	J 25	V 26	Total	\$ 25.000
N° de personas que ingresaron	13 hrs a 15 hrs	124	132	148	175	201	780	\$ 19.500.000
N° personas proyectadas	15 hrs a 19 hrs	149	158	178	210	241	936	\$ 23.400.000
N° de personas que ingresaron	19 hrs a 21 hrs	42	56	63	71	83	315	\$ 7.875.000
N° personas proyectadas	21 hrs a 23 hrs	25	34	38	43	50	189	\$ 4.725.000
N° de personas ingresaron día		340	380	426	499	575	2220	\$ 55.500.000
N° de personas ingresaron mes		1360	1520	1706	1994	2300	8880	\$ 222.000.000

El Naturista	Horario	L 22	M 23	Mi 24	J 25	V 26	S 27	Total	\$ 12.000
N° personas proyectadas	09 a 13 hrs	398	414	425	511	560	281	2590	\$ 31.075.200
N° de personas que ingresaron	13 a 15 hrs	332	345	354	426	467	234	2158	\$ 25.896.000
N° personas proyectadas	15 a 19 hrs	398	414	425	511	560	281	2590	\$ 31.075.200
N° de personas que ingresaron	19 a 21 hrs	145	134	156	145	187	98	865	\$ 10.380.000
N° de personas ingresaron día		1274	1307	1360	1593	1775	894	8202	\$ 98.426.400
N° de personas ingresaron mes		5095	5228	5438	6374	7099	3574	32809	\$ 393.705.600

El Ají seco	Horario	L 22-	M 23	Mi 24	J 25	V 26	S 27	D 28	Total	\$ 15.000
N° de personas que ingresaron	13 a 15 hrs	163	174	181	192	200	122	120	1152	\$ 17.280.000
N° personas proyectadas	15 a 19 hrs	196	209	217	230	240	146	144	1382	\$ 20.736.000
N° de personas que ingresaron	19 a 21 hrs	77	96	103	165	187	122	78	828	\$ 12.420.000
N° personas proyectadas	21 a 00 hrs	69	86	93	149	168	110	70	745	\$ 11.178.000
N° de personas ingresaron día		505	565	594	736	795	500	412	4108	\$ 61.614.000
N° de personas ingresaron mes		2020	2261	2376	2944	3181	2001	1649	16430	\$ 246.456.000

Tabla N° 13: Flujo de clientes y proyección de ventas de restaurantes de la competencia.

6.3.2 Comparación carta de competencia

Preparaciones	El Naturista	El ají seco	Le Due Torri
Aperitivos	0	12	28
Apetizzers	5	4	8
Tapas	2	3	0
Entradas	6	28	13
sopas y cremas	6	7	6
Menú ejecutivo	6	0	0
Fondos: Carnes rojas	0	9	20
Fondos: Pescados y mariscos	0	20	28
Fondos: Aves	8	11	24
Fondos: Arroces y Pastas	5	12	50
Ensaladas	19	4	4
Acompañamientos	12	14	22
Postres	19	12	32
Bajativos	0	14	26
Bebidas y cerveza	0	20	24
Sándwich	6	0	0
Infusiones	9	6	9
Opción de armar su plato	3	0	0
Desayuno	4	0	0
Once	3	0	0
Carta de vinos	0	17	54
Valor promedio entrada	\$ 1.967	\$ 4.338	\$ 10.226
Valor promedio plato de fondo	\$ 4.152	\$ 7.558	\$ 11.543
Valor promedio acompañamiento	\$ 1.467	\$ 2.600	\$ 3.220
Valor promedio postre	\$ 1.889	\$ 2.878	\$ 4.552
Precio promedio	\$ 9.475	\$ 17.374	\$ 29.541

Tabla N° 14: Tabla comparativa cartas competidores

6.4. Análisis Interno.

El Club de Oficiales es una unidad perteneciente a la División de Bienestar Social de la FACH, que tiene como misión principal ser un lugar de encuentro para los Oficiales de la Institución y sus familias. Sus actividades se centran en el funcionamiento de un restaurant y la materialización de eventos sociales.

Como se ha establecido, el Club FACH posee una estructura financiera diferente a los negocios de la competencia. En la actualidad, debido a que es considerado un casino institucional, dependiente del Bienestar Social Institucional, se encuentra libre de impuestos, dado que sólo está orientado al personal de la Institución y sus beneficiarios, aspecto que debe ser establecido en caso de abrir sus puertas al público en general. De existir algún tipo de prestación a particulares, se emitirá la documentación tributaria respectiva grabada con el IVA, por la cual se tributará con su proporcionalidad.

La organización maneja tres tipos de contabilidades independientes: presupuestaria, patrimonio de afectación fiscal (PAF) e interna. Ésta última contabilidad

se reabrió a contar del 01.ENE.2014, dadas las instrucciones financieras del nivel superior, básicamente con el propósito de mejorar la gestión de proveedores que se veía limitada a través del sistema de Chilecompra, que obliga a realizar adquisiciones a las empresas que mantiene en convenio marco, lo cual no aseguraba la calidad de los insumos que requería el Club de Oficiales para su funcionamiento, como tampoco acceder a mejores precios dada la competencia de las empresas.

Se maneja una contabilidad presupuestaria dado que la Institución le asigna anualmente al Club un presupuesto fiscal para su funcionamiento, básicamente para alimentación del personal y el pago de consumos básicos, los cuales no se incluyen en el balance de la organización.

Glosa	Presupuesto
Alimentación	\$ 19.340.721
Mtto. Inmuebles	\$ 821.034
Materiales de Oficina	\$ 974.700
Útiles de Aseo	\$ 1.805.363
Suministros Computacionales	\$ 550.268
Electricidad	\$ 22.562.500
Agua	\$ 4.061.250
Gas	\$ 8.122.500
Gimnasio	\$ 4.512.500
Fotocopiadora	\$ 631.750
Total	\$ 63.382.586

Tabla N°15: Contabilidad presupuestaria Club de Oficiales.

Asimismo, se maneja una Contabilidad de Patrimonio de Afectación fiscal por cuanto el Club de Oficiales trabajó hasta el 31.DIC.2013 con recursos de la Ley 18.712 “Estatuto de los servicios de Bienestar de las Fuerzas Armadas”. Los bienes adquiridos bajo esa modalidad quedaran en dicha contabilidad hasta que se deprecien totalmente.

Otro aspecto a considerar se aprecia en el Balance de Abril del año 2014, al cual tuvo acceso el tesista, pudiendo establecer que a nivel patrimonial el edificio y gran parte de los bienes muebles de la unidad son administrados por una organización mayor (Comando Logístico). Aquellos bienes adquiridos por la Unidad durante el año son traspasados al fin de cada ejercicio contable el patrimonio de la Institución. Dado lo anterior, el patrimonio que se observa en el Club de Oficiales está integrado sólo por los resultados acumulados de otros ejercicios y por algunos bienes adquiridos durante ejercicios anteriores bajo la modalidad de contabilidad interna.

No obstante lo anterior, se puede visualizar que el Club presenta una estructura patrimonial sólida. Su activo fijo está financiado por el patrimonio y gran porción de éste financia el activo circulante, dejando sólo un 8,94% de circulante financiado con exigible a corto plazo. Como se puede inferir el nivel de deuda de la Unidad es bajo. El ratio de endeudamiento es de 0,098, lo que puede explicarse por la aplicación de las normas

financieras del sector público las cuales obligan a sus organizaciones a la cancelación de sus compromisos en un período máximo de 30 días. El ratio de liquidez es de 0.68, sin embargo la deuda con proveedores se podría cancelar sin problemas dado el dinero en caja que posee al cierre del mes contable. Esto indica además que la organización ofrece garantías patrimoniales a sus acreedores.

De igual forma se puede indicar que no cuenta con exigible a largo plazo, ni deudas con entidades bancarias o crediticias. En el pasivo a su vez se indican exigibles de cheques que no han sido cobrados y una deuda con un proveedor que entró en cesación de pagos y no ha tenido facturas para recuperar su dinero.

Derivado de lo anterior, el Club FACH posee un fondo de maniobra importante dado que gran parte del activo circulante es financiado con capitales propios. El ratio de solvencia es de 6,06, lo cual muestra una gran cantidad de recursos que pueden ser destinados a cubrir las erogaciones de corto plazo necesarias para su operación

Al poseer una deuda (pasivo circulante) del 16,48% del total de su activo circulante demuestra que posee los recursos disponibles suficientes para el pago de obligaciones al corto plazo. Se debe tener en consideración que a mayor liquidez, menor rentabilidad, un punto que podría jugar en contra a la proyección financiera de la Organización.

Uno de los elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura financiera del establecimiento es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo, la que en este caso corresponde al 5.68. La Prueba ácida demuestra una excelente capacidad de pago inmediata sin tener que recurrir a los inventarios. Se considera de gran importancia que la organización disponga de los recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro. Por lo tanto, la Organización debe garantizar que en una eventualidad así, se disponga de los recursos sin tener que recurrir a financiamiento adicional, precisamente para cubrir un pasivo.

Se podría optimizar la recuperación de los fondos de las ventas de servicio, dado que se aprecia una importante suma de cuentas por cobrar del año 2013 y de enero y febrero del 2014. Estas corresponden en su mayoría a servicios prestados a otras unidades de la Institución. Asimismo, se mantienen fondos a rendir mensuales por concepto de gasto menor lo que indica que existe una débil planificación de compras por parte de la sección logística.

Al visualizar el Estado de resultados del mes de Abril del 2014 podemos indicar que dicho ejercicio arroja pérdidas en el mes estudiado y en lo que lleva corrido del año. Si bien es cierto los meses anteriores se habían obtenido utilidades, se puede apreciar la débil situación financiera que maneja el Club de Oficiales, y que si no fuera por los aportes institucionales la situación sería aún más crítica. Por tanto se puede sostener que los ingresos que genera la Organización no son suficientes para mantener en el tiempo una situación sana dada la actual gestión. Una política de reducción de gastos podría aliviar en algo la situación financiera, sin embargo se estima que no sería relevante dado que los gastos son en su mayoría de funcionamiento.

Los gastos más significativos se traducen en el pago de las remuneraciones del personal que es contratado por el Club y que no es de planta institucional. Otros ítems importantes son los derivados de contratos como mantenimiento de maquinarias, fumigación y que son prioridad para el funcionamiento del establecimiento. No obstante lo anterior, no se mantienen registros de funcionamiento, vida útil y de las reparaciones lo que denota un débil control de las maquinarias, lo que se traduce en reparaciones fuera de contrato de mantenimiento. Asimismo, se visualiza un excesivo gasto en lo que respecta al ítem de gasto menor lo que indica un déficit en la planificación de las adquisiciones de abastecimiento. Con respecto al ítem de menaje, útiles de aseo y materiales de oficina esto se podría mejorar si se implementará un control efectivo de éstos elementos, lo que actualmente no existe. Tampoco existen indicadores de uso mensual que permitan proyectar un consumo promedio, limitándose a realizar las compras de acuerdo a la necesidad que se presenta.

Asimismo, se puede visualizar algunas deficiencias en el trato contable de la organización. En el costo de venta sólo ésta considerado el costo de las materias primas, dejando las remuneraciones del personal que cancela como costo indirecto y es el que concentra el mayor porcentaje del gasto del Club de Oficiales.

ACTIVOS		PASIVOS	
DISPONIBILIDAD MONEDA NACIONAL	\$ 22.702.968	DEPOSITOS DE TERCEROS	\$ 20.495.545
Caja	\$ 223.573	Retenciones 10%	\$ 26.607
Banco	\$ 22.479.395	Depósitos transitorios	\$ 1.198.279
FONDOS MUTUOS	\$ 103.041.247	Anticipo de eventos	\$ 1.500.000
Fondos mutuos	\$ 103.041.247	Administración de Fondos	\$ 13.208.159
FONDOS FIJOS	\$ 1.180.000	Pascua del aviador	\$ 562.500
Gasto menor	\$ 400.000	Fondos de reserva	\$ 4.000.000
Gasto alimentación	\$ 500.000	DEUDA FLOTANTE	\$ 693.152
Fondo Fijo de caja	\$ 200.000	Deuda flotante	\$ 693.152
Fondo Fijo de locomoción	\$ 80.000	CHEQUES CADUCADOS	\$ 252.245
ANTICIPOS	\$ 1.440.000	Documentos caducados	\$ 252.245
Anticipos de Sueldo personal	\$ 1.440.000	PROVISIONES	\$ 7.243.048
CUENTAS POR COBRAR	\$ 61.683.227	Provisiones 12% Pact	\$ 7.243.048
Ventas de servicio	\$ 28.603.635	ACREEDORES	\$ 4.793.584
Alimentación fiscal	\$ 6.646.475	Proveedores	\$ 4.793.584
Ventas de servicio año 2013	\$ 10.758.540	PATRIMONIO	\$ 348.435.986
Cuota Social	\$ 15.635.077	Patrimonio	\$ 136.591.233
Fomento Casino	\$ 39.500	Resultados acumulados	\$ 211.844.753
CHEQUES PROTESTADOS	\$ 107.200	RESULTADO GESTIÓN	-\$ 7.518.250
Cheques Protestados	\$ 107.200	TOTAL PASIVOS	\$ 374.395.310
EXISTENCIAS	\$ 12.976.302		
Bodega Central	\$ 10.875.817		
Bodegas de avanzada	\$ 2.100.485		
BIENES	\$ 171.264.426		
Bienes de uso depreciable	\$ 32.950.745		
Obras de arte	\$ 138.032.614		
Programas computacionales	\$ 281.067		
TOTAL ACTIVOS	\$ 374.395.370		

Tabla N° 16: Balance General a Abril 2014 del Club de Oficiales.

	ITEM	MONTO MENSUAL	MONTO ACUMULADO
(+)	VENTAS CLUB	\$ 25.143.137	\$ 105.736.261
(-)	COSTOS VENTA	\$ 16.915.532	\$ 71.656.507
=	UTILIDAD/PÉRDIDA BRUTA	\$ 8.227.605	\$ 34.079.754
(+)	OTROS INGRESOS	\$ 18.519.536	\$ 103.931.169
	Cuota Social Alim. Fiscal	\$ 17.239.931	\$ 100.336.444
	Intereses Fondos Mutuos	\$ 252.109	\$ 926.393
	Lic. M. y Devol. Imptos.	\$ 1.027.496	\$ 2.668.332
(-)	COSTOS INDIRECTOS	\$ 35.707.597	\$ 145.529.173
		\$ -8.960.456	\$ -7.518.250

Tabla N° 17: Estado de Resultados a Abril 2014

ITEM	MONTO \$
PREVISIONALES	946.474
GASTOS EN PERSONAL	21.414.106
ALIMENTACIÓN	1.818.741
MENAJE	788.825
MAT. DE OFICINA	744.464
MAT. UTILES DE ASEO	1.050.186
MAT. PARA MANTTO. Y REP. INMUEBLES	245.700
TELEFONÍA	62.368
MANT. Y REP. DE VEHÍCULOS	174.185
MANTTO. Y REP. MAQUINARIAS PRODUCCIÓN (Equipos de cocina, refrigeración y aire acondicionado)	2.161.210
SERVICIOS (Fumigación y Sanitización de superficies)	2.066.653
PASAJE Y FLETES (Locomoción)	460.752
CONTRATOS (Aromatización, impresión, fotocopiado, aguas servidas, lavandería)	2.261.080
ESTACIONAMIENTOS	515.174
SERVICIOS INFORMÁTICOS (Sistema Apolo)	330.000
GASTOS MENORES	432.059
MOBILIARIO	235.620
TOTAL	35.707.597

Tabla N° 18: Costos indirectos estado de resultados de Abril 2014.

El siguiente gráfico presenta la distribución de las utilidades del Club desde el año 2012 a abril del 2014. En el gráfico se puede visualizar que las utilidades mantienen una tendencia a la baja desde comienzos del año 2013 a la fecha del Balance, teniendo un peak en el mes de Diciembre del 2013 (dado que el Palacio fue utilizado como locación para la grabación de escenas para una telenovela nacional \$72.000.000 millones). Asimismo, permite inferir que existe una marcada estacionalidad anualmente a partir del mes de Octubre, dado el incremento de los eventos de celebraciones de fin de año de organizaciones que solicitan sus servicios.

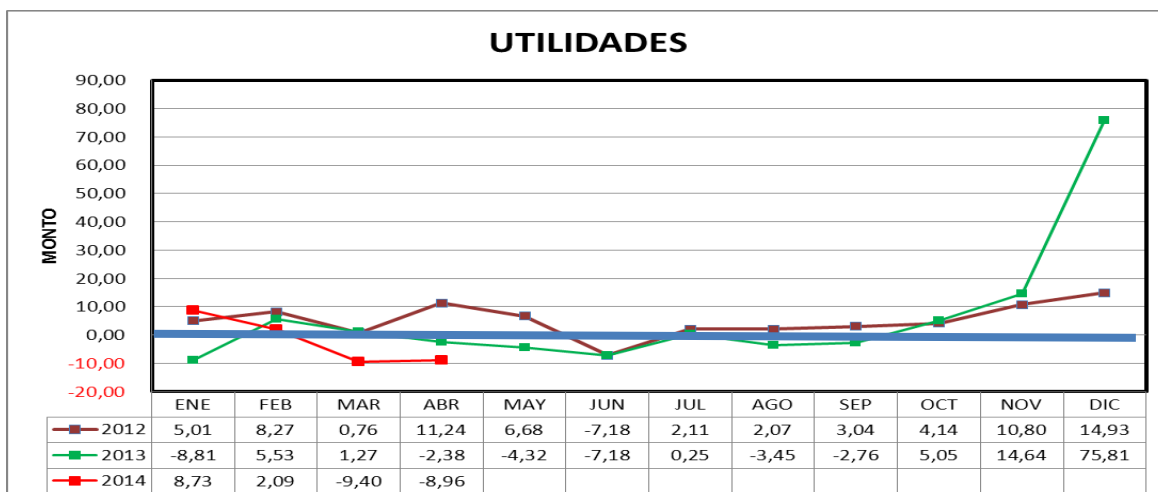


Gráfico N°23: Utilidades mensuales del Club de Oficiales años 2012 – 2014.

6.4.1 Estructura organizacional del Club de Oficiales.

El Club de Oficiales cuenta con una orgánica de tres niveles jerárquicos para el desarrollo de sus actividades, dado que es necesaria una coordinación operativa fluida entre las unidades internas. Los niveles son: Gerencia, Departamento Administración y Finanzas - Departamento Producción y Secciones. Cuenta con una dotación de 82 personas en los diferentes cargos.

- a) **Gerencia:** a cargo de un Oficial Ingeniero en Administración de la institución y sus actividades se centran en la organización de la empresa, definición de estrategias y análisis de los resultados. Asimismo, la integran una secretaria y un estafeta encargados de la gestión de documentos de la unidad.
- **Sección Eventos:** depende directamente del Gerente y su función es proponer y organizar las actividades para las celebraciones de los socios. Asimismo, efectúa las respectivas reservas de fechas y salones a ofrecer. Está integrada por 1 Técnico nivel superior en gastronomía Internacional y un Maître sin especialización pero con gran experiencia en el rubro y el establecimiento.
 - **Sección Difusión:** depende directamente del Gerente y es la encargada de mantener actualizada la información de la página web y difundir vía e-mailing las actividades del Club. Esta función está a cargo de una periodista.
- b) **Departamento Administración y Finanzas:** a cargo de un Oficial Ingeniero en Administración de la Institución y su función es gestionar las labores financieras y controlar la gestión de las actividades de la Unidad. Este Departamento posee 4 secciones: Finanzas, Personal, Costos e Informática, y cuenta con 19 personas:
- **Sección finanzas:** encargada de la elaboración de los respectivos balances y estados de resultados de la gestión, recauda los ingresos y efectúa el pago a

proveedores. Está compuesta por 4 técnicos de nivel superior en Finanzas y dos cajeros sin especialización en el área.

- **Sección personal:** ejecuta las funciones de administración de recursos humanos de la organización. Está compuesta por un técnico de nivel superior en recursos humanos y una administrativa sin especialización en el área.
- **Sección informática:** encargada del soporte de redes y plataforma gastronómica, a cargo de un Técnico nivel superior en Informática.
- **Sección costos:** encargada de controlar la gestión efectiva del restaurant, realizando control cruzado entre la bodega de alimentos, y lo que se utilizó en las respectivas preparaciones. Analiza las gestiones que realiza el Departamento de Eventos con el propósito de asegurar el margen de ganancia correspondiente. Está compuesta por 3 técnicos de nivel superior en Contabilidad.

c) **Departamento Producción:** a cargo de un Oficial del Escalafón Base Aérea de la Institución, Ingeniero Comercial, y su función es ejecutar las actividades gastronómicas y aquellas que soporten el andamiaje del Club. Este departamento posee 5 secciones: Nutrición, Logística, Comedores, Cocina y Apoyo General. Cuenta con una dotación de 63 personas.

- **Sección nutrición:** encargada de los procesos de higiene y control de calidad de los insumos que son utilizados. A cargo de una profesional nutricionista.
- **Sección logística:** encargada de la adquisición, recepción, almacenamiento y distribución de insumos para el funcionamiento y mantenimiento de la unidad. De esta sección dependen las Bodega de alimentos y Bodega de vajilla. La integran 3 técnicos de nivel superior en Abastecimiento, dos administrativos y tres ayudantes de bodega sin especialización.
- **Sección Cocina:** encargada de ejecutar las preparaciones gastronómicas dispuestas. Está compuesta por 18 cocineros de los cuales 4 son técnicos de nivel superior en Gastronomía Internacional y 14 técnico nivel medio en alimentación colectiva.
- **Sección Comedores:** encargados de la atención a los clientes del Club de Oficiales. Está compuesta por 4 Maîtres y 20 garzones, de los cuales 10 son técnicos de nivel superior hotelería y 14 no poseen especialización, sin embargo cuentan con una gran experiencia en el rubro y en la unidad. De esta sección asimismo dependen dos coperos, encargados del lavado de la vajilla utilizada.

- **Sección apoyo general:** integrada por subsecciones de transporte y talleres. (electricidad, gasfitería, carpintería y aseo). Está integrada por 9 personas no especializadas, cuya labor es efectuar el mantenimiento de las instalaciones del establecimiento. Asimismo, cuenta con 4 vehículos: 1 furgón de carga, 1 furgón de pasajeros, 1 camioneta doble cabina y 1 furgón refrigerado.

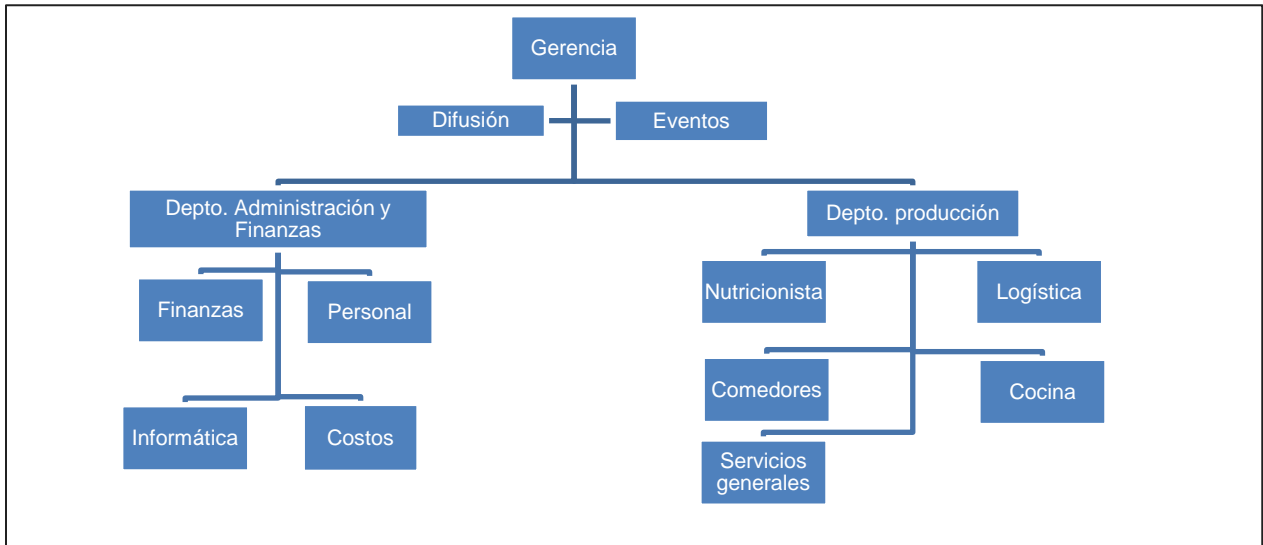


Ilustración N° 4: Organigrama Club de Oficiales.

Se puede apreciar que las funciones de dirección no están plenamente desarrolladas. Ejemplo de esto es la inexistencia de planificación estratégica de mediano y largo plazo, sustentando la actividad en las directrices de la Institución: Lealtad, honor, excelencia en el servicio y cumplimiento del deber. Esto puede darse por cuanto el gerente del Club es relevado de sus funciones cada dos años, por lo que las actividades son trabajadas a corto plazo y a través de solución de contingencias.

Otro aspecto a analizar es el débil funcionamiento de las actividades de Marketing. De hecho no existe una sección o departamento encargado de esta labor. No existe una estrategia de ventas.

El Club de Oficiales no posee medición de indicadores en los diversos procesos tanto administrativos como operacionales. Tampoco ha realizado encuestas de satisfacción ni de atención al cliente, ni cuenta con un sistema de resolución de quejas.

6.4.2 Recursos Humanos

Dadas las características de la organización (unidad militar), existe una fuerte relación jerárquica vertical entre los empleados. La dotación del Club de Oficiales es de 82 personas, de las cuales 32 personas son militares y 50 son civiles.

La Institución cancela las remuneraciones de 58 personas dado que son empleados de la misma, destinados a la Unidad. Cabe precisar, que las remuneraciones están determinadas de acuerdo a la escala de sueldos que poseen las Instituciones de las Fuerzas Armadas, la cual divide las remuneraciones en grados de

sueldos de acuerdo a la profesión de cada empleado (Oficiales, Personal del Cuadro Permanente, Empleados Civiles y Personal a Contrata (Profesionales, técnicos nivel superior, técnicos nivel medio, servicios generales). Dado lo anterior, el gasto por este concepto no se incluye en los Estados financieros del Club de Oficiales.

Dado lo anterior, el Club de Oficiales cancela los sueldos de 24 personas (Cocineros y mayordomos), los que se incluyen en la contabilidad de la Unidad. Estas remuneraciones se asimilan a la Escala de Sueldos mencionada en el párrafo precedente.

La mayoría de los empleados recibe salarios sobre la media del mercado en cada una de sus profesiones.

Profesión	N°	Sueldos (total haberes)	Promedio mercado²⁰
Ingenieros Administración (Gerencia)	1	\$ 2.300.000	\$ 1.628.684
Ingenieros Administración	2	\$ 1.500.000	\$ 1.272.972
Nutricionista	1	\$ 1.200.000	\$ 750.765
Tec. Nivel Superior (Finanzas – RRHH - Abastto)	10	\$ 800.000	\$ 571.148
Administrativo	15	\$ 550.000	\$ 382.014
Secretaria	1	\$ 650.000	\$ 421.810
Maitres	4	\$ 700.000	\$ 523.905
Garzones	20	\$ 550.000	\$ 410.477
Cocineros (Tec. Nivel Sup)	8	\$ 750.000	\$ 550.787
Ayudante Cocina	10	\$ 500.000	\$ 350.554
Coperos	2	\$ 450.000	\$ 220.000
Aseo	2	\$ 450.000	\$ 300.451
Carpintero	1	\$ 700.000	\$ 596.815
Gasfiter	1	\$ 650.000	\$ 554.172
Eléctrico	2	\$ 750.000	\$ 459.747
Conductores	2	\$ 600.000	\$ 416.043

Tabla N° 19: Comparación de sueldos de personal del COFA y promedio de mercado.

Los empleados de planta de la organización ostentan la calidad de funcionario de las Instituciones de la Defensa, por lo cual su régimen laboral está determinado por lo establecido en el D.F.L (G) N° 1 de 1997 “Estatuto para el Personal de las Fuerzas Armadas”. Este cuerpo jurídico no contempla la cancelación de horas extras, por lo cual en caso de producirse, éstas son compensadas con días de devolución por trabajo extraordinario. Las 12 personas contratadas por el Club de Oficiales están afectas al Régimen Laboral regulado por el Código del trabajo.

La organización no posee una política de incentivos, lo que va de la mano con un débil sistema de evaluación de personal, lo que se traduce en una mínima rotación.

En su dotación cuentan con cocineros y mayordomos con una vasta experiencia y conocimiento del Club de Oficiales. Éstos manifiestan que existe un buen ambiente

²⁰ www.tusalarario.org/chile

laboral y el foco de su trabajo consiste en brindar una atención de excelencia a sus clientes. Asimismo, valoran que la organización no establezca como jornada laboral el conocido “turno cortado”, el cual divide las horas de trabajo enfocándose en aquellas en las que es más fuerte la afluencia de público.

No existe un sistema de capacitación formal para sus integrantes, lo cual no permite aplicar nuevas tendencias gastronómicas ni de servicio.

La dotación del establecimiento se ajusta a la demanda de trabajo que actualmente absorbe el Club de Oficiales. Con respecto a la competencia se aprecia una similitud en la cantidad de especialistas que componen sus dotaciones, manteniendo el estándar de la industria. (Garzones 1 por cada 10 comensales. Cocineros estructura de acuerdo a complejidad de elaboración de platos).

Se aprecia una mínima rotación de empleados y en su mayoría posee una larga trayectoria en el Club o en la Institución. Un gran porcentaje no tiene especialización, sin embargo posee vastos conocimientos y experiencia dada su trayectoria en el Club de Oficiales.

No posee una descripción y perfil de cargos que describa las actividades del personal. Derivado de lo anterior, el proceso de selección no se encuentra establecido, limitándose a la contratación de personal a través de referidos o por jóvenes que realizan su práctica profesional.

No obstante lo anterior, a juicio del tesista estima que el Club de Oficiales para mejorar su gestión debiese contar a lo menos con:

- 1 Gerente Comercial
- Chef ejecutivo: esta labor la realiza el Jefe de Cocina, el cual posee amplia experiencia, pero no se evidencia conocimiento u aplicación de nuevas tendencias gastronómicas.
- 1 Diseñadora que asesore en la ambientación de espacios del palacio y mejore las herramientas comunicacionales.
- 1 Supervisor que gestione, coordine y controle las actividades de apoyo general.
- 2 personas para labores de aseo: las actuales (2), son insuficientes para este establecimiento de 6 plantas.
- 3 especialistas en ventas: para ofrecer los servicios del Club a empresas y organismos del sector, buscar y atraer clientes.
- 2 anfitrionas, para recibir y ubicar a los clientes en sus mesas.

6.4.3 Localización

El Club de Oficiales se encuentra emplazado en una excelente ubicación en pleno centro de Santiago. Su dirección es Agustinas 741 y se encuentra frente al teatro municipal de Santiago. Es una calle muy transitada por la población flotante que alberga el centro de la capital. Asimismo, el sector es parte de los recorridos turísticos que promueve el SERNATUR, dada la cercanía a importantes lugares históricos.

No obstante lo anterior, en la encuesta realizada con ocasión de la investigación, muy pocas personas afirman conocer el palacio Subercaseaux y menos aún, que en sus instalaciones funciona un restaurant.

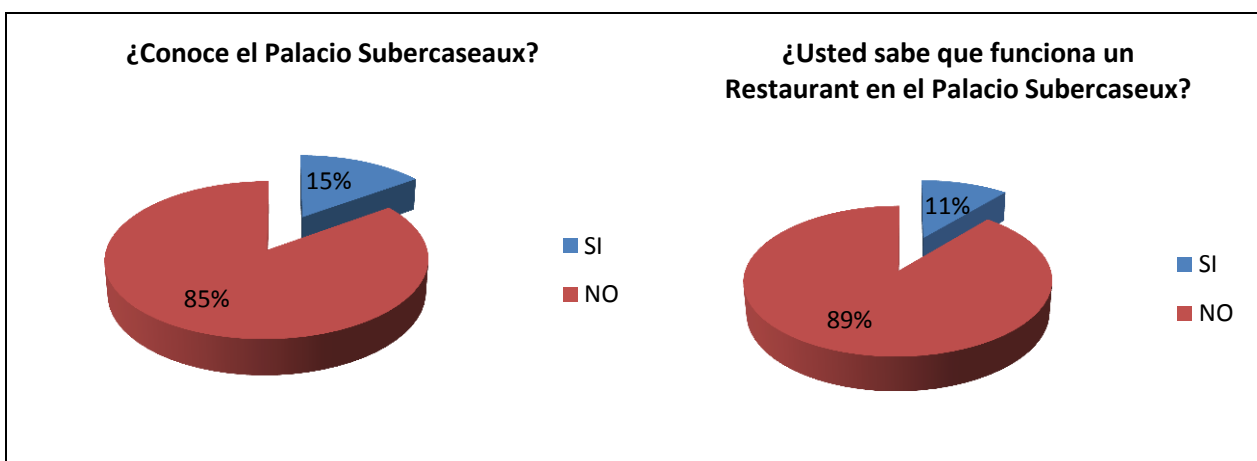


Gráfico N° 24: Conocimiento del Palacio Subercaseaux

No obstante lo anterior, al momento de que el encuestador le muestra un brochure el que incluía fotos de las instalaciones y servicios ofrecidos por el Club, la mayoría de los encuestados manifestó deseos de conocerlo.

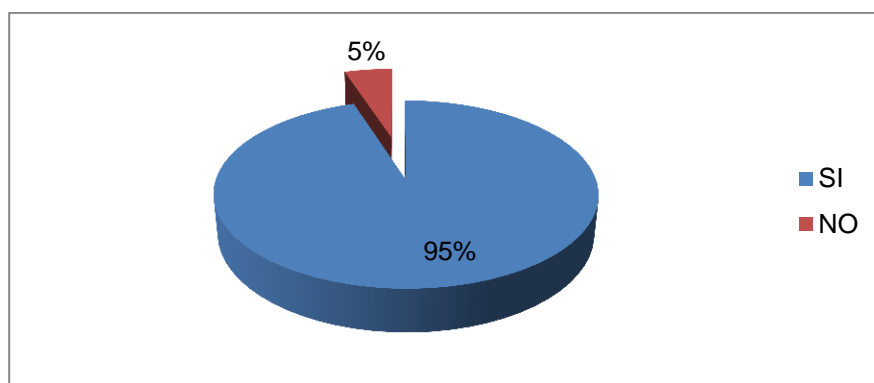


Gráfico N° 25: Interés en conocer el Palacio Subercaseaux

La ubicación del Palacio limita la cantidad de proveedores dispuestos a ofrecer sus productos, por cuanto muchos de ellos no ingresan al centro de Santiago dadas las dificultades para estacionar y el horario reducido de descarga en el sector, con el consiguiente peligro de que sean multados con una infracción de tránsito. El Palacio no

cuenta con estacionamientos y frente al Palacio no se puede estacionar ni detener. No obstante lo anterior, existe un estacionamiento privado (Teatro Municipal) para autos y camionetas cuya tarifa es de \$700 pesos por 20 minutos.

Dada su condición de centro administrativo y financiero, posterior a la jornada laboral baja de manera importante la afluencia de público en el sector, viviéndose una sensación de inseguridad, dado los niveles de delincuencia que sufre el sector.

6.4.4 Distribución de la planta:

Para realizar las actividades el Club de Oficiales cuenta con un inmueble que es Patrimonio Nacional, cuya construcción data de 1901. Dado lo anterior, la unidad debe considerar fondos para invertir en la restauración de las instalaciones, dados la antigüedad y los sismos que afectan a la ciudad.

El palacio propiamente tal consta de una casona con un estilo arquitectónico tipo Luis XVI de tres pisos y 3 subterráneos. Cada salón del palacio (1° y 2° piso), cuenta con un anexo de recepción. Actualmente, las instalaciones son usadas de la siguiente forma:

- 3° piso: Gerencia y oficinas de Finanzas, Personal, Logística e Informática.
- 2° piso: 4 salones y baños en el palacio, sección eventos y difusión en oficinas.
- 1° piso: 4 salones en el palacio. Ex Comedor, Gran salón y Salón de armas, los cuales se montan de acuerdo a la ocasión. Cuenta con baños. Se accede directamente desde la calle a través de alfombra roja.
- 1° subterráneo: Recepción, restaurant taberna, Cocina, Bodega de alimentos. Se accede desde la calle a través de una escalera:
 - a) Restaurant taberna: posee cuatro sectores, un living de recepción, un salón privado para 12 personas, y dos comedores con un bar para 104 personas en total. Esta decorado con cuadros de aviones antiguos y recuerdos de los inicios de la aviación en Chile. Las sillas y mesas son antiguas lo que le da un toque de tradición al ambiente. Este sector cuenta con aire acondicionado y WIFI. No posee música ambiental, sin embargo cuenta con televisores. Las mesas son montadas con mantel blanco y carpeta de cuero, vajilla, cristalería y cuchillería completa, y servilleta de género. Cuenta con baños para damas y varones.
 - b) Cocina: se divide en tres sectores:
 - Cuarto caliente: 2 hornos industriales, 2 freidoras, 2 planchas y cocina 8 quemadores, 1 calentaplatos, 2 mantenedores (baño maría), 4 mesones, 2 lavaplatos, 1 campana, 4 extintores clase K, 4 basureros.
 - Cuarto frío (despensa): 4 refrigeradores, 4 vitrinas refrigeradas, 2 mesones, 1 mantenedor frío, 2 basureros y 1 aire acondicionado. Se realizan las actividades preliminares, ensaladas y coctel frío.

- Repostería. 2 refrigeradores, 1 congelador, 1 batidora, 1 vitrina refrigerada, 2 mesones. Se elaboran los postres y pastelería.
- c) Bodega de alimentos posee 2 cámaras frigoríficas, 6 conservadoras y 10 estanterías.
- 2° subterráneo: Bodega de Vajilla, Bodega de insumos, Vestidores y Comedor de Personal.
- 3° subterráneo: Talleres (Electricidad, carpintería, aseo, gasfitería)

Cabe precisar que durante los últimos dos años se han renovado todos los equipos gastronómicos.

El movimiento entre un piso y otro se realiza a través de escaleras, ascensor y montacargas.

En el ámbito del giro del negocio, el Club de Oficiales posee una capacidad para albergar a 551 personas sentadas en los diferentes salones. De acuerdo a lo informado por el Gerente del Club de Oficiales el uso actual del establecimiento es de un 60% a la hora de almuerzo y de un 3% a la cena.

SUBTERRANEO	CAPACIDAD	MESAS	UTILIZACIÓN
VIP	12	1	Restaurant
COMEDOR BARRA	48	12x4	Restaurant
COMEDOR ESCALERA	56	14x4	Restaurant
1° PISO	CAPAC. PERS.	MESAS	UTILIZACIÓN
GRAN SALON	180	18 x 10	Almuerzos y cenas especiales
EX-COMEDOR	60	6x10	Almuerzos y cenas especiales
SALON DE ARMAS	120	12X10	Almuerzos y cenas especiales,
SALON DEL PIANO	18	1	Almuerzos y cenas especiales
SALON FRANCES	30	3X10	Almuerzos y cenas especiales
2° PISO	CAPAC. PERS.	MESAS	UTILIZACIÓN
SALON 1	20	1	Almuerzos - cenas especiales
SALON 2	18	1	Almuerzos - cenas especiales
BIBLIOTECA	8	1	Almuerzos - cenas especiales
SALA DE REUNIONES 2	8	1	Reuniones
CAPACIDAD TOTAL	551		

Tabla N° 20: Capacidad y utilización actual de los salones del Club de Oficiales

Dadas las características de la Infraestructura del Club de Oficiales existe una baja capacidad de almacenamiento en las diferentes bodegas, limitando la posibilidad de alcanzar economías de escala por compras en volumen.

Los clientes del Club de Oficiales evalúan con buena nota la decoración del lugar. La peor evaluada es la música ambiental la cual no es ofrecida y es reemplazada por Televisión. El resto de las variables son evaluadas con notas entre 4,5 y 5,4.

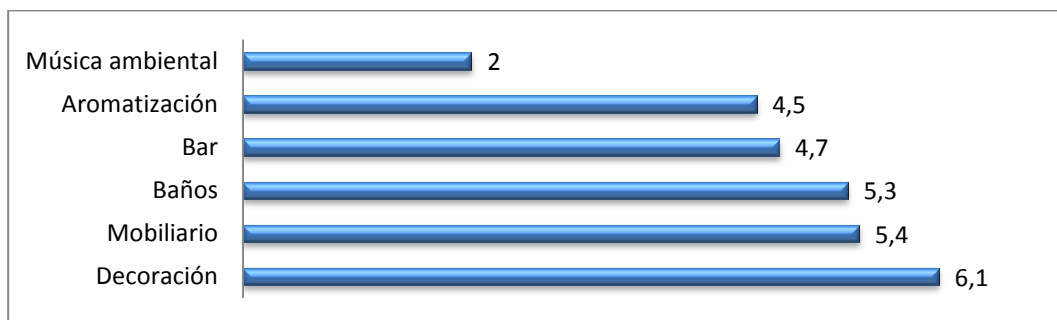


Gráfico N° 26 Evaluación de los clientes

6.4.5 Mix de productos

La instancia de consumo más frecuente en el Club de Oficiales es el almuerzo. Para satisfacer a sus clientes, el Club ofrece una carta con tipo de comida mediterránea – chilena y un menú ejecutivo diario el cual consta de entrada, principal, postre, café y bebida a un precio de \$5.700 pesos. Este menú se planifica de acuerdo a la estacionalidad. Actualmente no se realiza un análisis de la carta, ofreciendo los productos tradicionales que “normalmente” piden los clientes del Club.

Los clientes se manifiestan insatisfechos con la variedad de productos que ofrece el bar, tanto en variedad de vinos y tragos. La variedad de menús ejecutivos es evaluada positivamente.

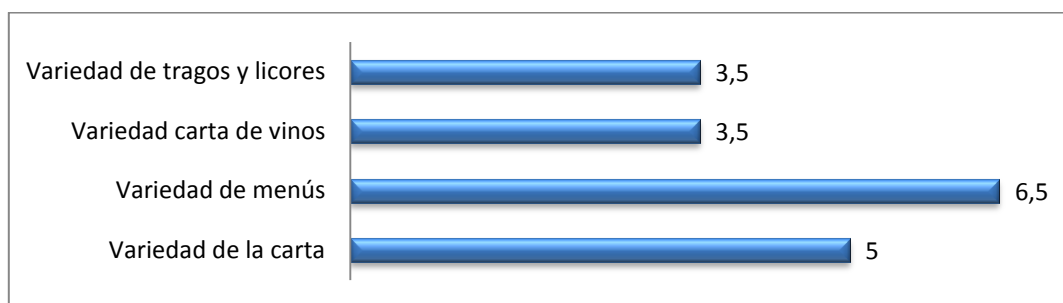


Gráfico N° 27: Evaluación de variedad de productos ofrecidos

a) Atributos:

- **Calidad:** el Club de Oficiales posee un prestigio y tradición de calidad en sus preparaciones y así se puede apreciar al analizar los comentarios de sus socios. Elabora sus platos de acuerdo a una receta que emana del sistema gastronómico Apolo, el cual indica los ingredientes y respectivos gramajes de los alimentos, lo cual favorece y mejora el control de las existencias y la realización

del Mice and place. No obstante lo anterior, no existe una estandarización en la forma de elaborar los platos por parte de los cocineros.

El control de calidad es permanente por parte del Jefe de Cocina en lo relacionado a la preparación y presentación de los platos. La nutricionista es la encargada de supervisar y controlar la higiene de la cocina, la condición de los alimentos y los procesos de inocuidad alimentaria. Existen programas diarios de higiene y realizan fumigación – desinsectación - desratización en forma mensual, lo que minimiza los riesgos de contaminación de productos.

Los insumos provienen de diferentes proveedores, los cuales son visitados en sus plantas por la nutricionista exigiéndosele la resolución sanitaria que les permite expendir alimentos. (Pescados y carnes congelados, verdura fresca).

El Club de Oficiales no ha realizado encuestas de satisfacción a sus clientes que permita detectar cambios en los gustos de los consumidores. Sin embargo, dada la encuesta desarrollada con ocasión de este estudio, en general el producto ofrecido en el restaurant del Club de Oficiales es evaluado por sus clientes con un buen promedio, lo que reafirma la alta percepción de calidad y el amplio prestigio que tiene el establecimiento en el ámbito de las Fuerzas Armadas.

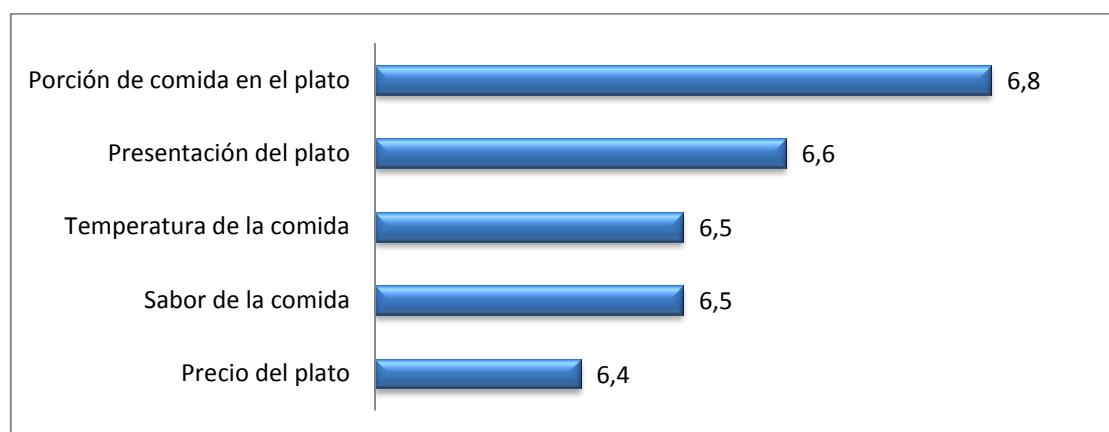


Gráfico N°28: Evaluación del producto

- **Características:** las preparaciones son de calidad gourmet y su presentación es en platos cuadrados y decorados con salsas o verduras, jugando con los colores y sabores. Los clientes muestran conformidad con la porción entregada, la temperatura de los alimentos y el sabor de la comida. Asimismo, valoran una alta relación precio calidad.

6.4.6 Proceso de atención

El horario de atención del Club de Oficiales es de 12:30 a 22:30 horas de lunes a viernes.



Ilustración N° 5: Proceso de atención del Club de Oficiales

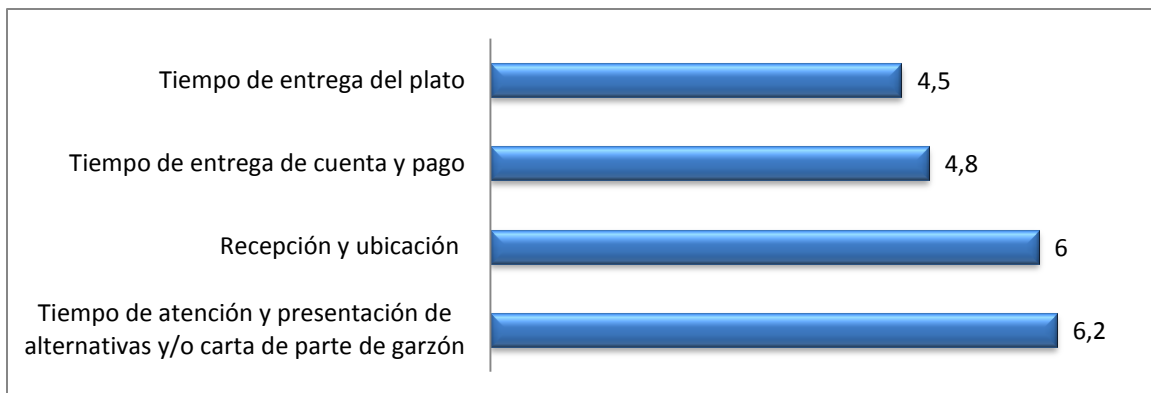


Gráfico N° 29: Evaluación de variables de atención

Los clientes del Club evalúan positivamente el tiempo de atención, la recepción por parte del garzón y la ubicación en mesas. Aspecto a mejorar es el tiempo de entrega del plato y de la cuenta.

6.4.7 Precio

El Club de Oficiales no posee una estrategia distintiva de precios, siendo fijados todos los productos ofrecidos por su costo más el 27,5%. Los clientes perciben una alta relación precio calidad.

6.4.8 Comunicación

El Club de Oficiales es reconocido por la calidad de sus preparaciones y atención al cliente, el cual se ha transmitido básicamente por el tradicional “boca a boca” entre los integrantes de las Instituciones que pueden acudir al establecimiento.

Posee una sección de difusión que se limita sólo a realizar e-mailing a los socios institucionales, no enviando información a los miembros de otras instituciones con las que el Club tiene reciprocidad (Carabineros, Investigaciones, Armada, Ejército).

Tampoco se realizan insertos publicitarios en las respectivas revistas institucionales (tampoco en las de la Fuerza Aérea). No se aprecian promociones ni descuentos a clientes frecuentes.

No se realizan actividades de relaciones públicas con estas instituciones con la finalidad de ofrecer los servicios. Tampoco sus cocineros participan de asociaciones de Chef o congresos y ferias gastronómicas, ni tiene presencia en portales web del rubro gastronómico ni sitios en redes sociales. Posee página web la cual informa actividades y las características de los servicios que se ofrecen. Esta última no permite realizar reservas ni dejar comentarios o reclamos, ni un mayor contacto con los clientes.

La carta es ofrecida en una carpeta de cuero, sin embargo no se aprecia un diseño que llame la atención del comensal. Posee fotos de preparaciones que no establece a que corresponden y no se detallan los ingredientes de los productos.

Ejemplo de esta débil comunicación es las preguntas que se realizaron en las encuestas de satisfacción, ante las cuales indican un gran porcentaje de desconocimiento de beneficios y de la disposición de salones privados.

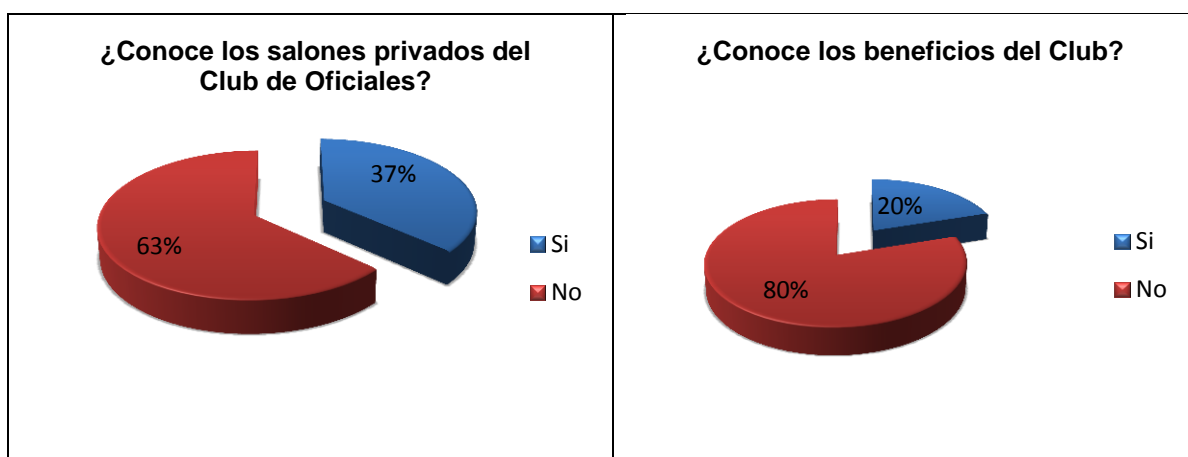


Gráfico N° 30: Conocimiento de salones privados y beneficios del Club FACH

6.4.9 Clientes

El mercado que actualmente absorbe el Club de Oficiales está limitado en su totalidad hacia los Oficiales de la Institución ya sea en servicio activo y en retiro, quienes pagan una membresía mensual correspondiente a 0,5 UF. Lo anterior, les

permite acceder a 25% de descuento en el total de la cuenta por los servicios que acceda. Con el propósito de aumentar los ingresos del Club, se han suscrito convenios de reciprocidad con otras Instituciones como Ejército, Armada, Carabineros e Investigaciones, mediante los cuales sus miembros pueden acceder a los mismos descuentos que un socio del Club. (25% descuento). Los actuales clientes del Club de Oficiales pertenecen a los segmentos ABC1 y C2, dadas las características socioeconómicas de sus socios.

SOCIOS CLUB OFICIALES	CANTIDAD
Oficiales activos	1.202
Oficiales en retiro	844
TOTAL	2.046

SOCIOS DE CANJE	CANTIDAD
Ejército	6.614
Armada	2.301
Carabineros	4.012
Investigaciones	1.512
TOTAL	14.439

Tabla N° 21: Socios del Club de Oficiales y sus categorías.

Los clientes encuestados manifiestan que en su mayoría asisten más de 6 veces al mes. Un 35% dice asistir entre 2 y 5 veces al mes. El gasto promedio se encuentra en el rango de los \$10.000 y \$14.990 pesos. Los clientes asisten en su mayoría con una persona más que son básicamente compañeros de trabajo y amigos que los acompañan a almorzar.

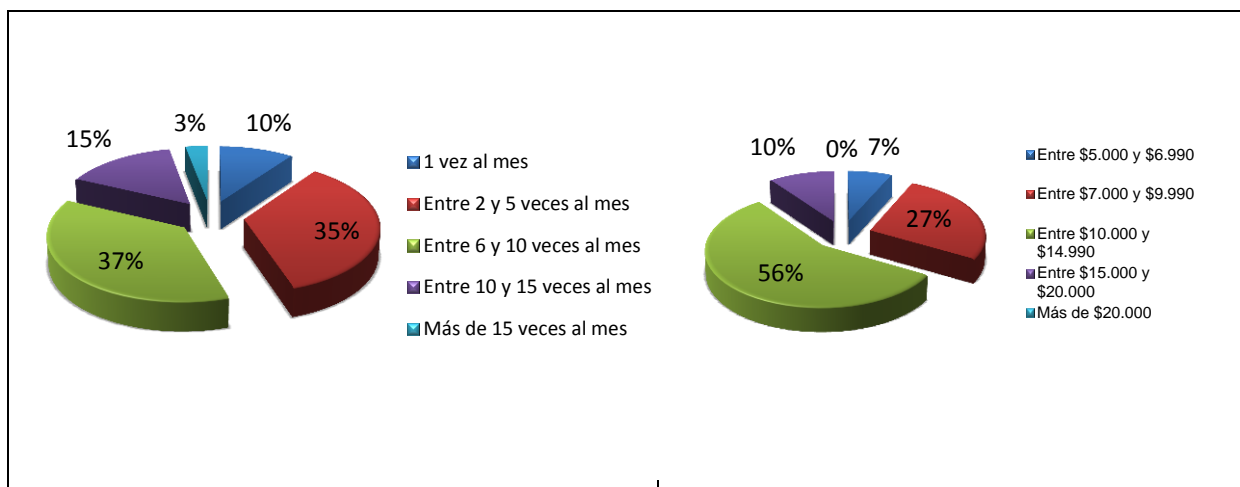


Gráfico N° 31: Promedio de visitas al COFA.

Gráfico N°32: Promedio gasto de clientes COFA.

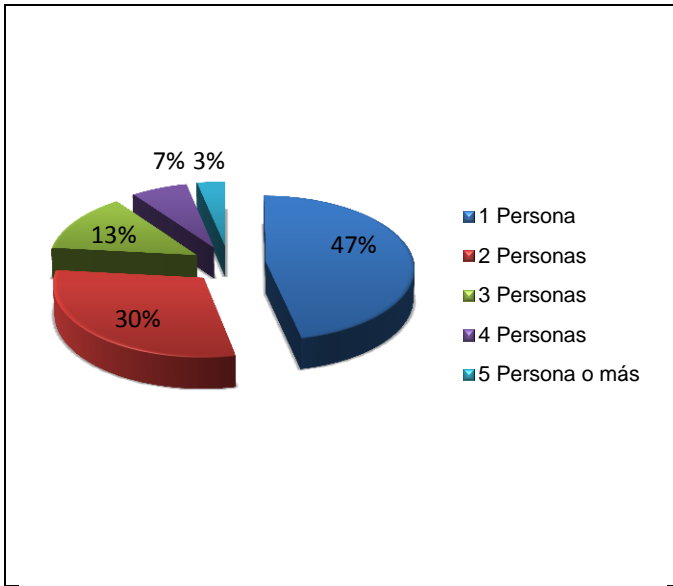


Gráfico N° 33: N° personas que acompañan a los clientes del COFA.

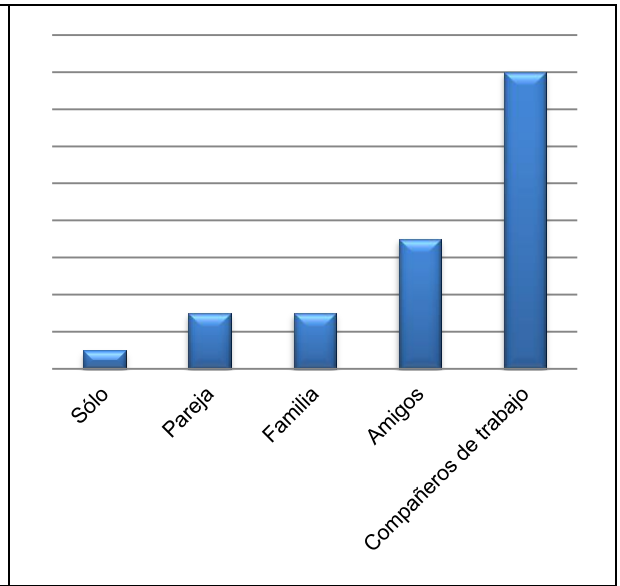


Gráfico N° 34: Parentesco de las personas que acompañan a clientes del COFA.

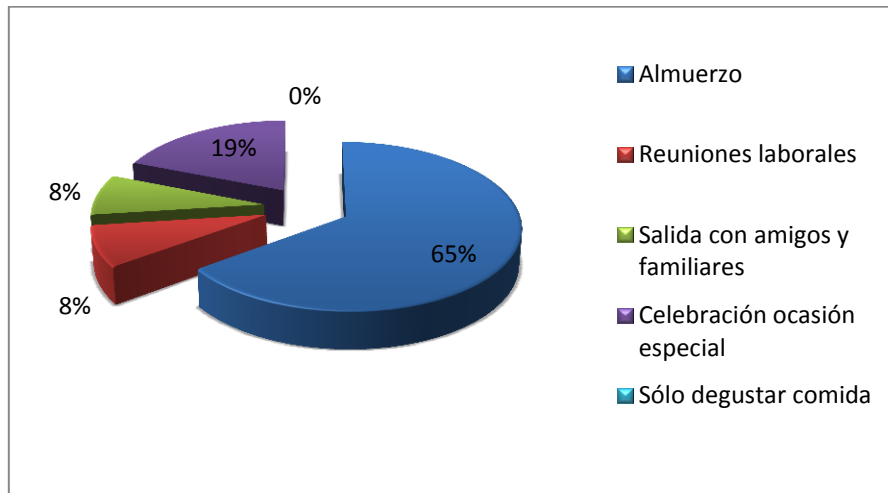


Gráfico N° 35: Motivos de asistencia de clientes al Club de Oficiales.

6.4.10 Sistemas de información

El Club de Oficiales posee un software de gestión gastronómica llamado Apolo. Este sistema posee diversas funciones en un ambiente java. Los usuarios del sistema indican que no permite un dialogo amigable en la interfaz usuario-sistema. A eso se debe agregar la barrera tecnológica entre los mayordomos del establecimiento dado su edad y nivel educacional.

Este sistema realiza el ingreso de mercaderías solo manualmente y genera órdenes de compra de acuerdo a lo facturado, posterior a la llegada de las mercaderías.

Posee las siguientes funcionalidades:

- Facturación: entrada y salidas de caja, posterior arqueo.
- Existencia
- Generación de órdenes de compra
- Elaboración de recetas
- Post de venta: digita garzón y la orden sale en cocina para su preparación.
- Reservas
- Calculo de costos.

6.5. Benchmarking.

A través de este trabajo se ha investigado la industria gastronómica de Santiago, analizando a los competidores y productos sustitutos que posee el Club de Oficiales en el sector en el que se emplaza. De estos análisis se ha podido concluir que en diferentes escenarios los restaurantes de éxito siempre están buscando fórmulas para mejorar sus operaciones, ofrecer productos con una mayor calidad y diferenciarse de su competencia.

De la bibliografía analizada se desprende que los restaurantes exitosos llevan a cabo una serie de buenas prácticas que les permiten posicionarse en el mercado e incrementar su éxito y ganancias.

- Calcular del costo de sus preparaciones y fijación de precios respecto de la competencia.
- Agregar valor a sus preparaciones a través de la calidad, exclusividad y diferenciación de los insumos. Algunos restaurantes incluyen la trazabilidad de los alimentos. A esto se debe agregar la presentación y decoración de los platos. Con el propósito de generar sensaciones al cliente a través de la conjunción de colores, aromas y sabores.
- Un aspecto fundamental para el éxito de un restaurante es la atención que brindan los garzones, la cual debe incluir, amabilidad, permanente atención, calidez, conocimiento de las preparaciones de la carta, etc. Reducir el tiempo de espera del cliente para tomar el pedido, el servicio y la entrega de la cuenta son aspectos esenciales para mejorar la experiencia.
- Se ha convertido en tendencia de los negocios exitosos poder contar con la posibilidad de reservar vía online.
- La ambientación y decoración del restaurante, es de suma importancia al momento de generar una experiencia diferenciadora en el cliente. Se deben cuidar los detalles, la aromatización, temperatura, música y presentación de los baños.
- Preocupación por la higiene y manipulación de los alimentos, desde los proveedores, su transporte, almacenamiento y preparación por parte de los

cocineros, cuidado las temperaturas y que no se pierda las condiciones de inocuidad de los alimentos y la cadena de frío.

- El diseño de la carta es fundamental para el cliente. Los restaurantes están aplicando técnicas de neuromarketing para la confección de este instrumento.
- Las redes sociales se han convertido en una potente herramienta de promoción para los restaurantes. Los establecimientos han optado por crear fan page en las principales redes sociales, Facebook, Twitter, Instragram, mediante el cual los clientes interactúan con los restaurants, ofreciendo fotos, comentarios, avisos, descuentos, promociones, eventos etc. Si bien es cierto los las redes sociales nos ofrecen una gran alternativa al momento de publicitar el local, debemos estar conscientes que se necesita de personal especializado en contacto con los clientes, para atender consultas, solucionar reclamos o comentarios. En estas plataformas se comparten fotos de platos, se crean promociones y concursos exclusivos para seguidores.
- Cuentan con programas de capacitación para sus colaboradores de manera de asegurar su prestigio y buena atención. Cuentan con personal bilingüe para la atención a turistas.
- Los restaurantes exitosos crean y organizan eventos promocionales a los que asisten empresarios, artistas, periodistas, etc.
- Mantienen constantemente procesos de fidelización a través de tarjetas, descuentos, merchandising, etc.
- Constantemente están evaluando el servicio ofrecido.
- Poseen un sistema de evaluación y premios para aquellos empleados destacados.

Chile está enfrentando una fuerte desaceleración de la economía, por lo cual el sector gastronómico ha intentado mantener sus ingresos a través de diversas alternativas para atraer a los clientes. Los restaurantes han apostado por ampliar la oferta de entretención en el local, ofreciendo karaoke, bandas y/o músicos en vivo (jazz, saxofonistas, etc.), y stand up comedy. Otros locales han apostado por invertir en infraestructura, ampliando y mejorando los espacios, construyendo terrazas y generando nuevos ambientes como lounge, internacional, etc.

Diversos establecimientos han abierto sucursales en barrios gastronómicos, donde el público puede disfrutar de diversos tipos de comida. Asimismo, se están desarrollando clústers gastronómicos mediante los cuales diversos establecimientos situados en un barrio o sector en particular, se colaboran entre ellos en diversos aspectos operativos y logísticos, creando redes de valor.

Para aumentar su promoción, atraer clientes y mejorar su posicionamiento algunos restaurantes se han asociado a clubes de canje como el del diario El Mercurio, La Tercera, etc., mediante los cuales les permite ofrecer beneficios y descuentos.

6.6. Entorno

a) Entorno demográfico

De acuerdo a los informes preliminares del Censo 2012, la población de Chile asciende a 17,4 millones de habitantes, de los cuales 6.061.185 habitantes pertenecen a la Región metropolitana.

La comuna de Santiago incrementó su población en un 43,8% en el período 2002-2012, pasando de tener 214.159 habitantes a 308.027, convirtiéndose en la comuna con más habitantes nuevos del país. Las razones que explican esta situación surgen en el incentivo de subsidios (renovación urbana), el aumento de hogares unipersonales (jóvenes que viven solos) y los inmigrantes que escogen vivir en la comuna. El 48,9% de la población son mujeres y el 51,1% corresponde a hombres y sus rangos etareos son los siguientes.

Rango etareo	%
0 a 14 años	14,9%
15 a 29 años	22,5%
30 a 44 años	28,7%
45 a 64 años	22,7%
65 o más	11,7%

Tabla N°22: Rango etareo población comuna de Santiago.

De acuerdo a la distribución socioeconómica elaborada por la AIM, la población de la comuna de Santiago se distribuye en ABC1 14,9%, C2 31,3%, C3 28,9%, D 25% y E 4,5%.

El aumento de la población de la comuna se ha acompañado por un aumento del 93% de viviendas en el período 2002-2012, lo que equivale a 72.079 unidades, principalmente edificios de departamentos. El promedio de habitantes por vivienda alcanza los 2,06 hab/viv²¹.

Las dependencias del Club de Oficiales se encuentran en el “Barrio Cívico” de la comuna de Santiago, el cual recibe diariamente una población flotante de 1,5 millones de personas, dado que el sector es un importante núcleo administrativo, económico y financiero. Asimismo, cuenta con una amplia oferta hotelera, cultural, de entretenimiento y gastronómica. El barrio patrimonial es visitado por 390.362 turistas anualmente, de los cuales 202.664 son extranjeros y 187.698 chilenos, con una permanencia de 2,11 días y gasto promedio por persona diaria de USD 73²².

²¹ INE, Resultados preliminares censo 2012.

²² SERNATUR, estudio comparativo del Turismo recreativo, 2011.

Los habitantes de Chile poseen una tasa de alfabetización de 97,8 % y una esperanza de vida de 79 años. Un 2,8% de la población se encuentra clasificada en nivel de indigencia y un 14,4% se encuentran bajo la línea de la pobreza.

b) Entorno Económico

El Producto Interno Bruto (PIB) durante el año 2013 alcanzó los 264.065 millones de dólares, el que se expandió 4,1% respecto del 2012. El PIB fue impulsado principalmente por la demanda interna que creció un 3,4%(impulsada por el consumo de los hogares) y el comercio exterior un 2,2%.

La economía chilena ha mostrado durante el año 2014 claros signos de desaceleración (baja actividad, empleo y demanda). Se estima que desaceleración afectaría a los establecimientos gastronómicos entre un 6% y 8%.

Durante el año 2014 las proyecciones de crecimiento han sido constantemente disminuidas, estimando el FMI un crecimiento de solo un 2% para este año y de un 3,3% para el 2015.

El Banco Central ha bajado constantemente la tasa de política monetaria (TPM) fijándola actualmente en un 3%, con el propósito de estimular la demanda. La depreciación de la moneda durante el último tiempo, ha impactado a la inflación la cual a octubre del 2014 ha alcanzado un 5,7% anual, lo cual se encuentra por sobre el rango que el Banco Central ha fijado.

La actividad exportadora registró una venta total de 12.004 millones de dólares en 2012, equivalente a un crecimiento del 7,4% comparado con 2011. La industria manufacturera fue el sector con mayor importancia con 46,7% con un valor exportado de 5.602,8 millones de dólares, destacando bebidas y alcoholes con un 17,4%; Productos alimenticios con un 15,7%

El desempleo a nivel nacional ha alcanzado un 6,64% en el trimestre julio septiembre. A nivel de la capital el desempleo es de un 5,89%

En los últimos 5 años, los restaurantes han incrementado sus precios un 37%, debido principalmente al incremento en el costo de los alimentos y materias primas. La sequía y las heladas que sufren los agricultores han hecho subir permanentemente los alimentos que mide. Las alzas han sido importantes, el 15,6% de los productos analizados acumula un aumento de dos dígitos. Esto elevó el costo de parte importante de los insumos de los restaurantes y con eso los precios al consumidor.

La Ley de Alcoholes afectó las ventas totales de los restaurantes, principalmente el aperitivo, disminuyendo cerca de 20% el consumo de vino y 30% el de pisco.

c) Entorno Jurídico

El marco Jurídico Chileno, regula el funcionamiento de los establecimientos de entretenimiento así como aquellos que ofrecen y comercializan bebidas alcohólicas. En su última modificación la ley 19.925, contempla la regulación del expendio de bebidas

alcohólicas en los restaurantes, quienes pueden hacerlo siempre y cuando su consumo vaya acompañado de comida.

La ley N° 19.419 o ley de tabaco, prohíbe fumar en pubs, restaurantes, discotecas y casinos de juego, en una reforma de la ley dada el 1 de marzo de 2013 quedo determinado también que está prohibido fumar en restaurantes que tengan terrazas adosadas a la pared, dicho incumplimiento puede generar multas de hasta 2UTM, todos los concurrentes a dichos establecimientos pueden denunciar su incumplimiento al SEREMI para apoyar su cumplimiento y respeto.

Estas dos leyes, regulan tanto el comportamiento del consumidor como del propietario y permite una convivencia sana entre los concurrentes a los dichos recintos, ya sea por su actitud no fumadora o por evitar los estragos que deja un consumo desmedido de bebidas alcohólicas sin regulación, sin embargo, la otra cara de la moneda hablando netamente de los dueños de restaurantes y pubs son quienes han visto reflejado el cumplimiento de estas normas en la caída en sus ventas.

El marco legal chileno ha llevado a restaurantes a los conocidos mall, supeditándolos a horarios limitados, lo que conlleva a un descenso en la oferta.

d) Entorno Socio Cultural

La más importante tendencia social que afecta al sector el cuidado de la estética personal y el consumo de productos naturales/saludables, lo que ha originado importantes cambios en los hábitos alimenticios y en las composiciones de las dietas. Esto ha obligado a los restaurantes monitorear constantemente estas tendencias y de este modo cambiar u ampliar su oferta, además de incluir información nutricional y de origen de los alimentos en las cartas.

Otro aspecto que debe ser considerado es el aumento de la oferta gastronómica y la búsqueda de los chilenos por nuevos sabores y productos, especialmente internacionales. Otra fuerte tendencia es la del cuidado del medio ambiente y el desecho de los residuos, aplicando sistemas de reciclaje

Como ya hemos analizado Santiago Centro es un importante foco financiero y administrativo de la capital, por lo que sus visitantes son en su mayoría empleados de estas organizaciones, siendo transversal los integrantes de cada grupo socioeconómico. Este sector cuenta con grandes atractivos turísticos dado el legado histórico que albergan sus calles, entre los cuales podemos mencionar, el Palacio de La Moneda, Bolsa de Comercio, Club de la Unión, Universidad de Chile, Palacio de tribunales, Iglesia de Las Agustinas, cerro Santa Lucia, Biblioteca Nacional, Teatro Municipal. Este último es el principal establecimiento cultural de la comuna, el cual es visitado por 200.000 personas anualmente y queda ubicado frente al palacio Subercaseaux (que no se encuentra dentro de este plan). Estos atractivos son parte de un plan de promoción al turismo cuyo nombre es Plan Capital Santiago, el cual indica que se debe incrementar la oferta y calidad de la gastronomía del sector. Busca conseguir “un centro histórico vivo, que sea modelo de referencia en Latinoamérica por

la recuperación de su patrimonio urbano, por su oferta cultural, por su oferta comercial, por su oferta de restauración y por su accesibilidad”²³.

e) Entorno Tecnológico

La tecnología en el sector ha estado ligada a los avances en los distintos software de gestión y administración gastronómica, el cual maneja todos los aspectos del negocio permitiendo una mejora de eficiencia operativa y conocimiento cuantitativo del funcionamiento del restaurante (existencia, precios, gestión de cajas, recetario, análisis de costos, gestión de clientes, etc.).

Los avances tecnológicos implementados en la maquinaria gastronómica han permitido una mayor rapidez, cambios en los procesos de trabajo, aumentos en la capacidad de servicio y control en la preparación de los alimentos (hornos de convección, freidoras de alta temperatura, cámaras de frío, etc.).

Asimismo, los avances en biotecnología han permitido realizar un control eficiente y efectivo de las plagas con elementos inocuos para el ser humano, desplazando los químicos típicos de las fumigaciones.

Para los restaurantes y/o establecimientos de la industria las redes sociales han sido una importante y económica herramienta publicitaria.

7.- SINTESIS ESTRATÉGICA

7.1.- FODA por segmento

Como se ha analizado el Club de Oficiales dirige su oferta a los segmentos de clientes ABC1 y C2, por cuanto en estos pertenecen sus socios, dada su situación socioeconómica. Cabe precisar que estos segmentos son quienes mayormente gastan en restaurantes prefiriendo el segmento ABC1 la atención a la carta y el segmento C2 prefiriendo la atención de menú ejecutivo y buffet.

Los clientes ABC1 son quienes mayormente gastan en restaurantes, asistiendo al mes entre 10 a 15 veces en promedio, haciéndolo la mayoría de las veces a la hora de almuerzo en restaurantes del sector. Para la cena acuden a los barrios gastronómicos de Lastarria o Bellavista, dada la baja oferta existente en el sector y la sensación de inseguridad luego del horario laboral.

Tomando en consideración lo anterior se analizará los segmentos de acuerdo a lo siguiente:

a) Fortalezas

- El Palacio Subercaseaux cuenta con amplios y elegantes comedores y salones, en un entorno arquitectónico único en el centro de Santiago, lo cual genera exclusividad, privacidad, comodidad y un grato ambiente entre los comensales.

²³ Plan Capital Santiago 2013

- Cuenta con personal capacitado y equipos audiovisuales (proyectores, telón, pc, etc.), para ofrecer a los clientes que requieran hacer reuniones de negocios u otras actividades.
- Cuenta con maîtres, garzones y cocineros con experiencia, enfocados en brindar una atención de excelencia a los clientes que lo visitan.
- Posee un gran prestigio en el ámbito de las instituciones de la Defensa, el que puede ser utilizado para sustentar la estrategia comunicacional.
- Tiene la capacidad para brindar otros servicios como buffet y menú ejecutivo, para aquellos clientes que requieran de una atención ágil y rápida.
- Posee una nutricionista quien realiza controles de calidad a las preparaciones, procesos, insumos y proveedores. Asimismo, posee los conocimientos necesarios para asesorar a los clientes en caso de alguna duda de algún plato, su composición y carga calórica, la cual puede ser incluida en la carta. La competencia no cuenta con este tipo de profesional en su dotación.
- Parque vehicular refrigerado para realizar adquisiciones que necesiten mantener la cadena de frío de los alimentos.

Las características antes mencionadas ofrecen a los clientes una experiencia única de servicio a los clientes en un restaurant de Santiago Centro.

b) Oportunidades

- Se pueden generar convenios con empresas del sector para que éstas realicen reuniones y almuerzos de negocios en un entorno de elegancia y privacidad, ofreciendo elementos de proyección para éstos efectos. Asimismo, dado los amplios salones con que cuenta el Palacio se puede ofrecer para que estas empresas realicen cenas – almuerzos de aniversario, fin de año, etc., para sus empleados.
- Se pueden generar convenios con empresas del sector para que sus empleados almuerzen en sus dependencias.
- Se puede implementar el sistema de cheque restaurant.
- Se puede ofrecer el desarrollo de eventos como matrimonios, seminarios, simposios y exposiciones para empresas y público en general.
- Dado que el Teatro Municipal se encuentra emplazado frente al establecimiento, se puede generar una alianza estratégica con esta Institución para que sus espectadores (200.000 anuales²⁴), visiten el Club de Oficiales. Lo anterior,

²⁴ www.teatromunicipal.cl

favorecido por la baja oferta gastronómica del sector en horario vespertino, horario de gran parte de las funciones.

- Los fines de semana existe una gran cantidad de turistas que visitan el centro histórico, por lo cual la oferta de estos días podría orientarse a estos eventuales clientes tomando en consideración la escasa oferta gastronómica del sector en dichos días.

c) Amenazas

- Las tendencias de la gastronomía y las preferencias de los clientes rápidamente cambian. A diario los restaurantes se enfrentan a clientes más exigentes, y con mayores conocimientos del rubro (vinos y tipos de comida).
- Los clientes poseen un bajo costo de cambio en caso de que quisiesen cambiar de establecimiento.
- Actualmente existe una alta incertidumbre económica, dado que el gobierno está impulsando profundas reformas en el ámbito laboral y tributario.
- Existe una gran cantidad de productos sustitutos en el sector.
- Existe una alta rivalidad competitiva (Proximidad de circuitos y cluster gastronómicos).
- Alta tasa de delincuencia en el sector en horas de la tarde y noche.
- Las oficinas de grandes empresas han migrado hacia otros sectores financieros del Gran Santiago.
- Demográficamente se observa una disminución de la población joven y un aumento de la tercera edad.
- Complejidad en el reclutamiento de personal de barman, garzones y coperos, dada su mínima especialización. Aquellos con una mayor especialización son rápidamente reclutados por restaurantes de grandes cadenas u hoteles.
- Altas exigencias sanitarias y laborales por parte de las autoridades.
- Alto peligro de plagas en el sector dada la antigüedad de las edificaciones.
- Ampliación de penas a conductores que conducen bajo la influencia del alcohol.
- Sostenido aumento de precios de los alimentos.

d) Debilidades

- El Club no posee una estrategia de mediano y largo plazo para la gestión del negocio.
- Las actividades de marketing son mínimas. Se realiza una débil difusión y promoción, lo que contrasta con el gran posicionamiento que poseen los restaurantes de la competencia. A esto se suma que no se encuentra presente en portales web gastronómicos ni utiliza las redes sociales para dar a conocer el establecimiento y de esta forma fomentar un acercamiento a sus clientes, Si bien posee página web esta no es aprovechada en su totalidad, limitándose a dar a conocer los salones, sin mencionar la calidad gastronómica de sus preparaciones. Asimismo, no es posible realizar reservas vía web.
- Posee una estrategia genérica de precios (27,5%) y no existe un análisis de los productos que le permitiesen generar mayores ingresos.
- El Club de Oficiales no posee Chef ejecutivo, quien debiese ser el encargado de implantar nuevas tendencias de la industria y sea quien ayude a ampliar la oferta de platos, vinos y licores.
- La carta del Club, herramienta de comunicación fundamental para todo restaurant, no llama la atención, dado que no destaca los ingredientes de cada plato y no utiliza adecuadamente imágenes para identificar las preparaciones. Asimismo, posee una acotada carta de vinos y tragos.
- No se elaboran análisis que estudien el comportamiento actual de los clientes, que puedan permitir detectar nuevas necesidades éstos, ni ingeniería de menús para detectar el costo/eficiencia de cada plato.
- No se cuenta con un estudio de costos que permita determinar el precio de cada preparación.
- No cuenta con personal especialista en ventas que le permita promocionar y ofrecer los servicios del Club a empresas y clientes del sector.
- El software gastronómico con que cuenta el Club de Oficiales no ayuda a mejorar ni simplificar la gestión del restaurant, no permitiendo una visualización en tiempo real de existencias, cierre de cajas, etc.
- Los Barman con que cuenta el Club de Oficiales no han sido capacitados en dicha labor, ganando experiencia con el tiempo en la labor, lo cual limita la función.
- El Club no cuenta con personal de garzones bilingües, lo cual podría incidir al momento de atender mesas de negocios o a turistas.

- Los competidores al ser establecimientos de cadenas de negocios, poseen un mayor poder negociador respecto de los precios de los insumos. El Club de Oficiales no participa de las compras de alimentos que realiza la Institución dada la calidad y características específicas de los insumos, los cuales no están considerados en las licitaciones públicas que realiza la Institución para la alimentación de su personal en las unidades del país.
- No se realiza una eficiente gestión de adquisiciones de insumos, dada la débil planificación de las necesidades de cada departamento.
- No se visualizan controles efectivos ni se cuenta con indicadores de uso de insumos o tasa de fallas de maquinaria.

7.2.- Identificación de factores críticos de éxito

- Inmueble arquitectónicamente majestuoso, decoración, equipamiento y mobiliario ad-hoc.
- Experiencia y conocimiento de gastronomía gourmet de alta calidad y una atención de excelencia (amabilidad, deferencia, respeto, honradez, rapidez, interés, flexibilidad).
- Personal capacitado, centrado en el servicio y atención al cliente.
- Relación con proveedores que ofrecen insumos y productos de primera calidad.
- Relación precio/calidad en sus preparaciones.
- Controles de calidad en el servicio.

8.- DISEÑO ESTRATÉGICO

Para efectuar el diseño, se utilizará una estrategia genérica de Diferenciación. El establecimiento se diferenciará de sus competidores al generar en sus clientes una experiencia memorable al disfrutar de gastronomía gourmet en un Palacio en el que se respira la historia del Santiago de los últimos dos siglos.

La majestuosidad de su ambientación, su línea arquitectónica, sus amplios salones, antigüedades, mobiliario de lujo, obras de arte y hermosa decoración hacen del Palacio Subercaseaux, un lugar sin igual en el Centro de Santiago, tanto para grandes ocasiones, como para simplemente disfrutar de carta plagada de sabores y una atención al cliente de alta calidad y calidez.

Otro punto en que se diferenciara de su competencia, es el ofrecimiento de salones que pueden ser utilizados para almuerzos, reuniones de trabajo o negocios u otras actividades que requieran de privacidad. También se puede ofrecer equipos audiovisuales que apoyen las actividades.

A esto se debe agregar la posibilidad de realizar eventos, celebraciones, seminarios, simposios, etc., a mayor escala de participantes.

Asimismo, se deberá mantener la relación precio/calidad de la oferta de sus preparaciones dirigidas a los segmentos objetivos.

Se plantea como visión al año 2017: “Ser el restaurant de gastronomía gourmet por excelencia del barrio cívico de Santiago, reconocido por su gran atractivo turístico, atención de calidad y servicio de primer nivel.”

La estrategia a adoptar debe considerar líneas estratégicas de crecimiento y productividad. Para el crecimiento del establecimiento, la Dirección debe realizar un profundo análisis de las directrices que debe implementar la organización a través de la elaboración de un plan estratégico.

Asimismo, se deberá elaborar y ejecutar un plan comunicacional que permita posicionar la marca de la Organización a corto plazo en el sector y a mediano y largo plazo en la región metropolitana, potenciando su imagen de monumento nacional y las características diferenciadoras que lo hacen un lugar de primer nivel.

Otro aspecto a considerar es la implementación de un sistema que permita monitorear la satisfacción de los clientes, el cual permita generar conclusiones respecto de las características y necesidades de éstos. Todo lo anterior, generará un conocimiento de la industria en la que está inserta y de las nuevas tendencias del mercado en el ámbito gastronómico.

Para mejorar la productividad de la organización, la estrategia debe estar orientada hacia la adquisición de una herramienta TI que permita el soporte y gestión adecuada de las actividades del restaurant. Este último será una herramienta importante también para la generación de indicadores y la creación de procedimientos y protocolos de compra, control de inventarios, disminución de mermas, etc., lo que permitirá mejorar el control de los gastos de la organización.

8.1.- Segmento objetivo.

Como se ha establecido, los segmentos a los cuales apuntará la estrategia son el ABC1 y C2, hombres y mujeres que trabajan en el barrio patrimonial de Santiago.

8.2.- Diseño de propuesta de valor

El diseño de la estrategia se llevará a cabo a través de las 8 claves del retail²⁵.

²⁵ Retail Management, De Andrea Guillermo

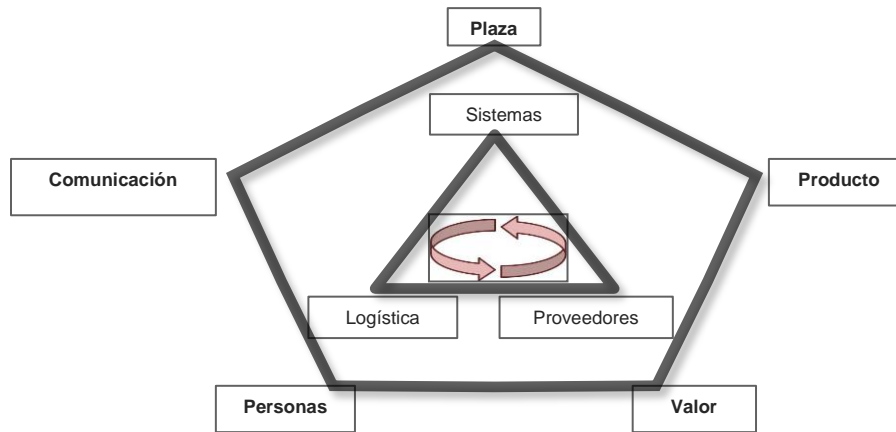


Ilustración N° 6 Claves del retail

8.2.1.- Plaza

Dada la excelente ubicación del Palacio y el alto flujo de personas que transitan por el centro de Santiago, se aprovechará la amplia infraestructura con que cuenta el establecimiento, ofreciendo los servicios en plantas diferentes de acuerdo a las necesidades, gustos, preferencias y/o actividades de los clientes.

En la Taberna y con el propósito de mejorar la experiencia del cliente se mejorará el aspecto de las instalaciones, decorándolo con un estilo de bar inglés, aprovechando las características actuales. Lo anterior significará invertir en la compra de sillas, mesas, carpetas de cuero, lámparas y cuadros. Asimismo, se remodelará el bar, dotándolo de mayor iluminación, destacando las principales marcas con las cuales se trabaja. Se mantendrá la actual mantelería, vajillería, cristalería y cuchillería. Lo anterior, permitirá brindar una ambientación ideal para los servicios y productos que se planean ofrecer.

Tanto en el ex comedor como en los salones privados, las mesas se montaran con arreglo floral, mantel, carpeta y servilletas de género y fundas, caminos, vajilla y cuchillería de lujo. Se decorará con obras de arte y cuadros de diversas épocas. Se ofrecerá música ambiental e instalación de medios audiovisuales si requiriese el cliente para una eventual reunión de negocios.

8.2.2.- Comunicación

El objetivo del plan comunicacional es construir una imagen de marca del Palacio Subercaseaux y posicionarlo como el establecimiento gastronómico líder del centro de Santiago, en el cual sus clientes pueden disfrutar de una experiencia única en un entorno arquitectónicamente privilegiado. Consecuente con lo anterior, se deberá dar a conocer los servicios que ofrece el Palacio Subercaseaux, con el propósito que los clientes perciban los aspectos diferenciadores que ofrece el establecimiento, lo cual permitirá atraerlos, captarlos y fidelizarlos.

El Club de Oficiales ofrecerá a sus clientes una experiencia única en el centro de Santiago, al disfrutar una gastronomía y servicio de alta calidad, en un ambiente de majestuosa infraestructura. El establecimiento deberá posicionarse como un restaurant que ofrece a sus clientes un recorrido por la Historia de Santiago de los últimos dos siglos, generándoles una experiencia memorable, al combinar un servicio de primer nivel, gastronomía de excelente calidad y un ambiente fino, elegante y majestuoso, pudiendo si lo requiere hacer uso de salones exclusivos para resguardar su privacidad.

Lo anterior, se estima que permitirá la captación de un 5% de los clientes de restaurant de los segmentos ABC1 y C2 que laboran en el centro de Santiago en el plazo de tres años.

Consecuente con lo anterior, el establecimiento cambiará su nombre de Club de Oficiales a “PALACIO SUBERCASEAUX”.

La estrategia comunicacional se desarrollará en el transcurso de dos años y se enfocará en diferentes ejes, considerando que debe ser creíble, visible y persuasiva. El presupuesto para estas actividades es de \$57.660.000 pesos anuales.

Gasto plan comunicacional	Wiken El Mercurio	\$ 28.680.000
	Finde La Tercera	\$ 16.680.000
	Revistas Inst.	\$ 4.800.000
	Brochure	\$ 3.600.000
	ACHIGA	\$ 1.440.000
	Restorando.com	\$ 960.000
	Asesoría Diseño carta	\$ 1.500.000
		\$ 57.660.000

Tabla N° 23: Presupuesto de plan comunicacional.

- Se ingresará a las redes sociales a través de la creación de cuentas en Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn, instando a los clientes a comentar respecto de la experiencia y nivel gastronómico del establecimiento. A éstos se les brindará un descuento si acceden a comentar y compartir la experiencia en sus redes. A través de esto, los clientes podrán plantear preguntas, obtener descuentos, acceder a concursos y promociones. Esta actividad será permanente y estará a cargo de la periodista actual con el propósito de cuidar la marca en las redes sociales.
- El Departamento Comunicacional Institucional elaborará un video promocional del Palacio con el propósito de subirlos a la página web y redes sociales.
- Se participará en los portales web Zomato, Foursquare y Trip Advisor. Asimismo, se ingresará al portal restorando.com con el propósito de ofrecer la modalidad de reserva en línea, hasta que ésta se desarrolle en la página web del Club.
- Se realizarán insertos publicitarios en la Revista WIKEN de El Mercurio y FINDE de La Tercera.

- Se realizarán insertos publicitarios en las Revistas Institucionales de Carabineros, Investigaciones, Ejército, Armada y Fuerza Aérea.
- Se realizará e-mailing a los actuales socios de la Fuerza Aérea informando los beneficios del establecimiento. Asimismo, se solicitará a organizaciones de bienestar social de las instituciones en convenio, una base de datos de sus asociados con el propósito de realizar una campaña de e-mailing con éstos.
- Se realizaran visitas con la fuerza de ventas a las diferentes unidades de las Instituciones para informar de beneficios, promociones y actividades.
- Se realizarán visitas a las empresas y organizaciones públicas del sector para ofrecer el Palacio y los servicios que ofrece para el uso de sus salones para fiestas de fin de año, aniversario, actividades especiales, reuniones, congresos, seminarios, etc.
- Se enviarán invitaciones a personas con cargos jerárquicos estratégicos de empresas del sector para invitarlos a que conozcan el Palacio y realicen degustaciones.
- Se realizarán alianzas estratégicas con distintas empresas para otorgar beneficios y descuentos para los empleados.
- Se elaborará un brochure promocional el cual será dispuesto en las boleterías, dependencias y estacionamientos del teatro municipal. Asimismo, en las oficinas del SERNATUR.
- Se ingresará a ACHIGA y se participará en convenios, seminarios, encuentros y concursos gastronómicos. Además de promocionarse a través de su página web.
- Cambiar el dominio (www.palaciosubercaseaux.cl), y rediseñar la actual página web dándole énfasis a las características del restaurant, ofreciendo tips culinarios, recetas, notas con quienes visitan el restaurant (con su autorización), fotos y reseñas históricas. Asimismo, dar la posibilidad de reservar en línea e informar el menú diario a través de un banner.
- Se realizaran eventos de difusión, dirigidos a los gerentes y jefes de organizaciones del sector, como por ejemplo una cata de vino de la Viña que proporcionará el “vino de la casa”. En esta ocasión se invitará a los potenciales clientes a recorrer el Palacio y degustar preparaciones y las variedades de sus vinos.

8.2.3.- Personas

Se estima que a la actual estructura organizacional debe ser modificada. Debe crearse una Gerencia Comercial que planifique, organice y ejecute las actividades de marketing para el Palacio Subercaseaux. Estará compuesta por la sección eventos que debe ser dotada por una fuerza de ventas especializada en el rubro y asesorada por un Chef Ejecutivo. Asimismo, un Brand Manager deberá ser el encargado de la difusión de

la marca y relaciones públicas del local. De éste último dependerá un community manager, función que será realizada por la actual periodista. De esta forma se liberan tareas para la Gerencia General, la cual podrá enfocar sus funciones hacia la planificación estratégica inexistente del establecimiento.

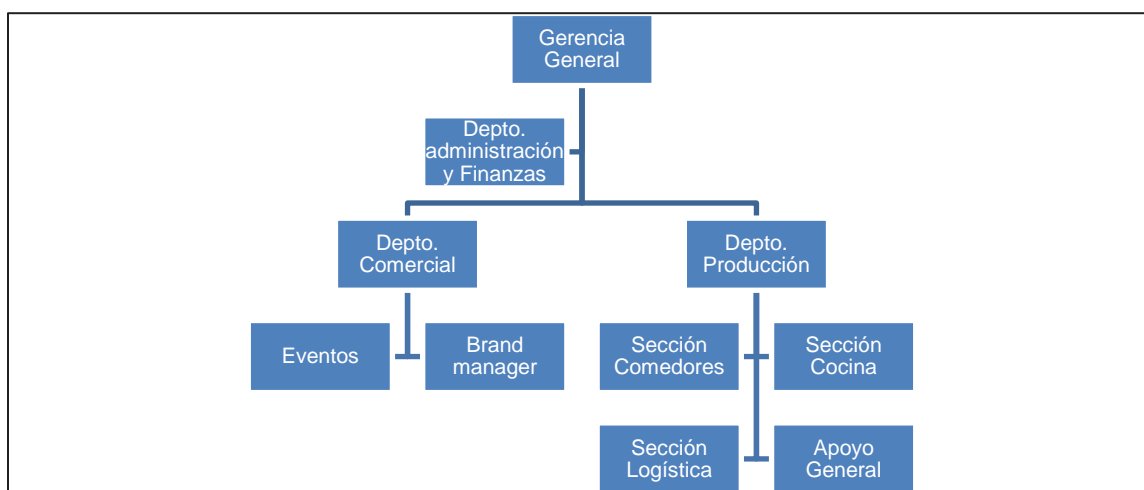


Ilustración N° 7: Estructura orgánica propuesta

Dada la estructura sugerida, se estima que el Maître y asesor gastronómico que actualmente desarrollan sus funciones en el Departamento de eventos deben ser reasignados al Departamento de Producción.

Asimismo, se sugiere contratar personas para cubrir los siguientes cargos de acuerdo a como vaya creciendo el negocio:

Cargos	2015	2016	2017	Remuneración
Chef Ejecutivo	1	0	1	\$ 1.000.000
Diseñadora Gráfica	1	0	0	\$ 800.000
Garzones	14	16	18	\$ 350.000
Garzones bilingües	2	2	2	\$ 650.000
Anfitrionas	3	1	2	\$ 450.000
Ayudante de Cocina	6	3	5	\$ 400.000
Cocineros (Tec. Nivel Sup)	0	1	2	\$ 600.000
Gerente comercial	1	0	0	\$ 1.200.000
Brand Manager	1	0	0	\$ 1.000.000
Ejecutivas de ventas	3	1	1	\$ 450.000
Supervisor apoyo general	1	1	0	\$ 700.000
Coperos	2	2	2	\$ 300.000
Personal de aseo	2	2	2	\$ 300.000
Conductores	0	1	1	\$ 400.000
Bodegueros	0	2	2	\$ 400.000
Maitre	0	1	1	600.000

Tabla N° 24: Personal a contratar para el diseño estratégico.

Con respecto a la capacitación, se deberá realizar un programa interno a la totalidad del personal basado en los conceptos de atención al cliente, calidad, higiene y manipulación de alimentos.

El programa de capacitación en atención al cliente deberá considerar el entrenamiento en el protocolo de atención, conocimiento completo de la carta ante eventuales consultas y sistema de atención de quejas. Asimismo, se deberá llevar un registro de éstas para corregir deficiencias en los productos y servicios ofrecidos.

Se deberá efectuar un proceso de nivelación de conocimientos entre los cocineros y garzones con el propósito de estandarizar procedimientos y elaboración de recetas. A través de la alianza estratégica con una Viña a escoger se podrá capacitar a los garzones respecto a las distintas cepas y sus combinaciones con los alimentos.

Se deberá considerar en el presupuesto la realización de cursos para cinco personas anualmente, en las especialidades de pastelería, barman y sommeliere.

Deberá analizarse la evaluación del desempeño del personal, generando indicadores que permitan visualizar aquellos empleados que destacan. Asimismo, deberá realizarse un análisis de cargo y una posterior descripción de cargos, que permitan identificar, las competencias y características del personal que debe contratar el establecimiento.

El ingresar a ACHIGA (Asociación Chilena de Gastronomía), permitirá efectuar un convenio con alumnos en práctica de las organizaciones gastronómicas asociadas.

8.2.4 Valor

El establecimiento estará orientado a generar una experiencia diferente a los negocios de la competencia, por lo que deberá satisfacer y sobrepasar las expectativas de los clientes, con el propósito de que éstos comiencen a recomendar el Palacio Subercaseaux entre sus referidos.

En la actualidad no existen restaurantes de la competencia que ofrezcan salones exclusivos para diversas actividades o reuniones de negocios. El Palacio Subercaseaux ofrecerá a sus clientes, si así lo requieren, privacidad, comodidad, gastronomía de calidad y una atención preferente. Se ofrecerá además proyección audiovisual en caso que lo necesite el cliente.

La ambientación y la majestuosidad del lugar deben ser complementados con una fuerte orientación al cliente la cual debe ser manifestada a través de la amabilidad, calidez y deferencia de su personal, la preocupación por los detalles, conocimiento de la carta y sus platos, captando a los clientes desde las emociones, al interactuar con parte de la historia de Santiago, sus costumbres y tradiciones. Las características antes descritas deben estar orientadas a satisfacer y sobrepasar las expectativas que genere la visita a un lugar histórico y majestuoso.

Los platos de la carta a ofrecer deben seguir las tendencias del mercado gastronómico, utilizando para ello materias primas de primera calidad que garanticen la conjunción de sabores, colores y aromas estimulando los sentidos y generando

sensaciones agradables a los clientes. La presentación de los platos deberá ofrecer una visualización potente que llame la atención del comensal a través de los sentidos.

Asimismo, se deberá ofrecer una potente y amplia oferta de vinos y una continua innovación de tragos.

Se establecerán estrictos protocolos de higiene con el propósito de garantizar la inocuidad alimentaria de los procesos productivos y la trazabilidad de los alimentos. Se deberá avanzar en certificar los procesos mediante la norma de calidad HACCP.

Los clientes podrán reservar mesas a través de portales web así como a través de la página web del Palacio.

Se generaran alianzas estratégicas con diferentes organizaciones para aumentar el valor a los clientes: Teatro Municipal, Agencias de viaje, Sernatur, Municipalidad de Santiago (Plan Capital Santiago), etc. El convenio con el Teatro Municipal puede incluir descuentos en los diversos espectáculos. Asimismo, el “Palacio Subercaseaux” podrá atender los cocteles organizados con ocasión de las galas del teatro.

8.2.5. Productos y servicios

La carta es a principal herramienta de marketing de un restaurant. Dado lo anterior, se debe actualizar la carta del Palacio Subercaseaux, manteniendo los platos estrella de la actual e incorporando nuevos platos de tendencias gastronómicas. El diseño de la carta debe ser atractivo por lo que se contratará una asesoría para aplicar técnicas de neuromarketing e ingeniería de menú.

Se deberá determinar el número preciso de platos, dado que demasiadas opciones entre las cuales elegir, provoca la llamada “parálisis por análisis”. Dado lo anterior se ayudará al consumidor a elegir, escogiendo productos o nombres diferentes y creativos. Asimismo, se incorporará una pequeña descripción y su traducción al inglés. La carta se renovará trimestralmente en conjunto con la estacionalidad, realizando los análisis correspondientes para determinar los productos que deberán continuar siendo parte de la oferta gastronómica.

Como se estableció los productos y servicios se brindarán en dos plantas:

a) Taberna (1° subterráneo)

Se ofrecerá de lunes a viernes en los horarios de:

- **Almuerzo:** el tradicional menú ejecutivo y un servicio de buffet. Éste último ocupara una parte del living de espera y consistirá en una línea de autoservicio, basado en preparaciones saludables y/o bajos en calorías y jugos naturales.

El servicio se caracterizará por su rapidez y alta calidad de atención lo que incidirá en una alta rotación de las mesas. Los clientes serán recibidos y ubicados por una anfitriona. Los garzones tendrán un trato amable, deferente y jovial, vistiendo su tradicional uniforme negro con corbata, gillete y placa con nombre.

Especial atención tendrán al momento que el cliente solicite la cuenta la cual deberá ser entregada y cancelada en un breve lapso.

- Tarde - Noche: se creará un restobar, el que ofrecerá Happy hour, tablas y tapas. Igualmente los clientes podrán solicitar para cenar a la carta si así lo requiriese.

b) 1° y 2° piso del palacio:

Se ofrecerá de lunes a domingo en los horarios de 12:30 hrs., a 22:30 hrs., ofreciendo, almuerzo y cena a la carta. La idea es diferenciarse de la competencia al abrir los fines de semana, orientando la oferta a los turistas que visitan el sector. A éstos se les ofrecerá, si gustan, una visita guiada explicando la historia del Palacio.

Esta atención estará orientada a ser top of the line, con el propósito de no perder valor en el tiempo si no que por el contrario se vea incrementada. Se habilitará el salón Ex - comedor, el cual tiene una capacidad para 80 personas, y estará orientado para aquellos clientes que quieran disfrutar la experiencia de degustar gastronomía gourmet y una atención de alta calidad, en el fino, elegante y majestuoso ambiente que ofrece el palacio. Asimismo, se ofrecerá atención en los salones para aquellos clientes que requieran privacidad, para ocasiones especiales.

Los platos serán ofrecidos en vajilla completa cuadrada y cuchillería fina. Las preparaciones saldrán de la cocina supervisados por el Chef finamente decorados.

Los clientes serán recepcionados por una anfitriona y caminarán por la alfombra roja de ingreso al palacio. Ésta última le ofrecerá guardarrope y si desean degustar un aperitivo en el Hall central. Si el cliente no quisiera esta opción inmediatamente los ubicará en la mesa que corresponda. El Maître será el encargado de ofrecer la carta y tomar el pedido. Los garzones atenderán a los clientes y procuraran brindar un trato cálido, amable y deferente, procurando estar atentos en todo momento de las necesidades del cliente. Éstos podrán atender no más de 3 mesas en forma simultánea y vestirán smoking y humita, otorgándole un estilo formal elegante.

En paralelo, el Palacio Subercaseaux ofrecerá a empresas y organismos públicos sus amplias instalaciones para la realización de diversos eventos como aniversarios, fiestas de fin de año, lanzamiento de productos, seminarios, convenciones, etc. Asimismo, será ofrecido para celebraciones familiares como matrimonios.

8.2.6 Proveedores

Tomando en consideración la disponibilidad de vehículos se comprará la verdura fresca a proveedores previamente evaluados de la vega central y Lo Valledor. Asimismo, pescados y mariscos se comprarán directamente en el terminal pesquero lo que permite ofrecer un producto de mayor calidad al no perder el sabor debido al

proceso de congelación. Otro punto favorable es que se obtiene un gramaje completo del producto y no un peso mayor por efecto del agua congelada.

Se analizará la oferta de proveedores y precios en forma trimestral básicamente de abarrotes y carnes.

En el ámbito de la panadería y pastelería se analizarán diferentes establecimientos, con el propósito de verificar la calidad del producto y su presentación. El pan que se ocupará al almuerzo es el pan de hoja.

Respecto de la vajilla y equipos gastronómicos se realizará una alianza estratégica con alguna empresa del rubro con el propósito de garantizar reposición y servicio técnico.

8.2.7 Logística

Se deberán crear procesos y procedimientos que permitan optimizar y mejorar la gestión de abastecimiento del Palacio Subercaseaux, en lo relacionado con las funciones de compra, control de existencias de mercaderías, insumos, vajilla y bienes muebles, con el propósito de disminuir los gastos que actualmente presenta el Estado de Resultados de la organización.

La adquisición del nuevo software gastronómico incluido en la estrategia, deberá permitir el ingreso de mercaderías a las respectivas bodegas, a través de sistema de código de barras y de esta forma monitorear y controlar constantemente los niveles de existencia en las distintas bodegas. Podrá determinar stocks críticos y de esta forma mantener en todo momento las mercaderías e insumos necesarios para el funcionamiento del negocio y optimizar la planificación de las adquisiciones. Asimismo, deberán generarse indicadores de consumo de los diferentes insumos y elementos con el propósito de contar con herramientas que permitan tomar decisiones de adquisición de insumos y control de uso de los elementos.

Las solicitudes de adquisición de insumos y mercaderías para la cocina serán extraídas de la planificación que realizará el Chef ejecutivo que se contratará. Derivado de la planificación, la bodega de alimentos elaborará indicadores de rotación de inventario, niveles críticos de stock, mermas, pérdidas, etc.

El Jefe de Comedores será el encargado de solicitar las necesidades de vajilla, cuchillería, cristalería y mantelería en forma trimestral. Asimismo, nombrará encargados de custodia de los elementos con el propósito de llevar un control interno.

El Jefe de Cocina solicitará las necesidades de utensilios (cuchillos, tablas, ollas, artículos de aseo e higiene, controlando y llevando una estadística de uso. Asimismo, Llevará un control estadístico de las mantenciones, fallas, reparaciones y repuestos incorporados a los equipos.

Las necesidades de máquinas y equipos deberán ser analizadas y solicitadas por el Jefe del Depto. Producción al Gerente del establecimiento, dependiendo del monto de la inversión.

Se analizarán las necesidades de mantenimiento de infraestructura, maquinaria, equipos de refrigeración, campanas de extracción, ascensor, montacargas, bombas de aguas servidas, aire acondicionado, extintores y soporte de plataforma del nuevo software. Lo anterior, con el propósito de efectuar los contratos de dichos servicios, estableciendo claramente, deberes, responsabilidades y cláusulas de rescisión. Para la extensión del contrato las empresas deberán ser analizadas al final de cada año. Asimismo, cada jefe de sección será responsable de realizar un registro de fallas y mantenimientos de las máquinas de su dependencia, estableciendo fechas, repuestos cambiados, trabajos realizados, etc., con el propósito de generar indicadores y contar con un historial de dichos elementos.

Semestralmente se adquirirá vestuario para el personal del restaurant.

La diseñadora que se contrate será la encargada de solicitar los artículos de decoración y flores para los respectivos salones y baños del palacio.

Asimismo, se deberán generar contratos de fumigación, desinsectación y sanitización mensual de acuerdo a programa de higiene que deberá ser elaborado y supervisado por la nutricionista de la unidad. Otros contratos a efectuar son los de lavado y planchado de mantelería, servicios de impresión y arriendo de vajilla.

Los artículos de oficina serán solicitados trimestralmente por las respectivas secciones. Los vehículos del negocio deberán ser mantenidos en las respectivas concesionarias de la marcas para ejercer garantías de los trabajos realizados.

8.2.8. Software

Se efectuará la adquisición de un sistema gastronómico que reemplace al existente. La idea es que conecte en tiempo real los puntos de venta, caja, cocina y bodega de alimentos, pudiendo la jefatura conocer el andamiaje del negocio y analizar al instante eventuales desviaciones, desde diferentes dispositivos (PC, smartphones, etc.).

El sistema gastronómico debe poder ingresar mercadería a través de la lectura de código de barras.

Asimismo, se creará un módulo de reservas online través de la página web del Palacio Subercaseaux, que estará enlazada con el portal restorando.cl.

Asimismo, a través de la página web se instalará un paseo virtual para hacer recorrido virtual 360°, por las elegantes dependencias del Palacio.

8.2.9 Valoración económica del diseño estratégico

Inversion	ITEM	Monto
Vajilla	Platos	\$ 12.000.000
	Cristalería	\$ 7.000.000
	Cuchillería	\$ 6.500.000
	Mantelería	\$ 4.000.000
	Lavavajilla	\$ 7.000.000
Audiovisual	Notebooks (3)	\$ 1.200.000
	Data show (3)	\$ 1.200.000
	Telones	\$ 150.000
	Microfonos	\$ 400.000
	Mesa de sonido	\$ 450.000
	Parlantes	\$ 600.000
	Televisores 60 pulgadas (3)	\$ 1.200.000
Cocina	Freidora industrial	\$ 1.200.000
	Horno electrico Alto Sham	\$ 8.000.000
	Calentador de platos	\$ 2.500.000
	Utensilios de Cocina	\$ 4.000.000
	Mesones	\$ 1.200.000
	Plancha	\$ 800.000
	Refrigeradores	\$ 1.200.000
Bodega	Estanterias	\$ 600.000
	Camara frigorifica	\$ 4.500.000
Vestuario	Cocineros - garzones - adm.	\$ 10.000.000
Prev. Riesgos	Eqps. Proteccion personal	\$ 2.500.000
Mobiliario	Bar	\$ 7.000.000
	Mesas	\$ 4.500.000
	Sillas	\$ 9.800.000
	Carpetas de cuero	\$ 650.000
Software	Software	\$ 8.000.000
Capacitación	Capacitaciones	\$ 6.000.000
Remodelación	Pintura Frontis	\$ 17.000.000
	Alfombras	\$ 5.000.000
	Restauración piso madera	\$ 12.500.000
	Articulos de decoración	\$ 8.500.000
	Pintura salones	\$ 25.000.000
	Baños	\$ 6.500.000
Legales	Patente	\$ 10.000.000
	TOTAL INVERSION	\$ 198.650.000

Gasto	ITEM	Monto
RRHH	Remuneraciones	\$ 213.600.000

Gasto Publicidad	Wiken El Mercurio	\$ 28.680.000
	Finde La Tercera	\$ 16.680.000
	Revistas Inst.	\$ 4.800.000
	Brochure	\$ 3.600.000
	ACHIGA	\$ 1.440.000
	Restorando.com	\$ 960.000
	Asesoría Diseño carta	\$ 1.500.000
		\$ 57.660.000

Tabla N° 25: Valoración económica de la inversión.

9.- EVALUACIÓN ECONÓMICA

9.1.- Evaluación

Del Estado de Resultados presentado en el trabajo de investigación se puede determinar que seguir con el actual modelo de negocios con que trabaja el Club de Oficiales es complejo dado que se trabaja al límite con los ingresos que genera. Ya se determinó que no se podría subsistir en caso que los socios no cancelen sus cuotas sociales y la institución no aporte las remuneraciones y el presupuesto en consumos básicos. Con el actual escenario de costos/ingresos el Club debería atender diariamente a 770 personas.

Glosa	2014
Ingresos operacionales	\$ 317.775.114
Gastos Operacionales	-\$ 210.050.112
Margen de operación	\$ 107.725.002
Gasto de Administración y ventas	-\$ 411.879.738
Resultado Operacional	-\$ 304.154.736
Cuotas sociales	\$283.347.356
Resultado Ejercicio	-\$ 20.807.380
Aporte FACH RRHH	\$637.890.552
Aporte FACH Consumos básicos	\$70.230.012
Total Aportes FACH	\$ 708.120.564
Ticket promedio	\$11.414
N° ventas anuales	27.840
Clientes diario promedio	116

Tabla N° 26: Estado de resultados 2014 proyectado.

Tomando en consideración que es factible realizar las mejoras a los procesos analizados, y teniendo presente que la organización abrirá sus puertas al público general se detallan los factores a considerar para construir los flujos de caja del modelo propuesto.

9.1.1 Estimación de ingresos mensuales

- a) Valor del ticket promedio: dado el modelo de negocio a realizar y los productos que se ofrecerán tanto en la taberna como en los salones del palacio, se calcula de acuerdo al gasto promedio de los clientes a restaurantes de la competencia, que se pudieron analizar en la investigación. Dado lo anterior, el menú para la taberna tendrá un precio de \$6.990 pesos por persona. Respecto del negocio de los salones el valor promedio será de \$13.000 pesos y de los eventos \$28.000 pesos.
- b) Capacidad del establecimiento:
 - Taberna: actualmente la visitan 116 personas, por lo cual se considerará un crecimiento de un 15% mensual, hasta llegar a las 4 rotaciones de

comensales que es el promedio que realiza la competencia (3 al almuerzo y 1 en horario vespertino).

- Salones del Palacio: su capacidad es de 80 personas en el salón destinado a restaurant y 94 en 5 salones privados. Se considerará una demanda de un 50% de ocupación los primeros 3 meses, para ir aumentando en un 12% y llegar a las 3 rotaciones (2 al almuerzo y 1 a la cena) en día de semana y 1 rotación fin de semana (esencialmente turistas).
- Eventos: se considerará un evento semanal los primeros tres meses, para ir aumentando un 15% mensual. El segundo año se considerara 3 eventos de 200 personas por semana y el 3 año alcanzar los 900 clientes por semana.

Concepto	2014	2015	2016	2017
Total ingresos	\$ 317.775.114	\$ 1.482.400.637	\$ 3.386.165.395	\$ 3.819.840.000
Costos MP	-\$ 210.050.112	-\$ 679.900.779	-\$ 905.994.406	-\$ 1.752.240.000
Costos fijos		-\$ 211.200.000	\$ 354.000.000	-\$ 1.251.120.564
Costo Adm. Y vta	-\$ 411.879.738	-\$ 524.963.766	-\$ 652.795.533	-\$ 729.174.144
Gasto promocion		-\$ 57.660.000	-\$ 56.460.000	-\$ 56.460.000
Resultado Bruto		\$ 8.676.091	\$ 2.124.915.456	\$ 30.845.292
Depreciación		-\$ 6.635.000	-\$ 6.635.000	-\$ 6.635.000
Resultado antes de impuestos		\$ 2.041.091	\$ 2.118.280.456	\$ 24.210.292
Impuestos		-\$ 25.463.237	-\$ 402.473.287	-\$ 4.599.955
Resultados despues de impuestos		-\$ 23.422.145	\$ 1.715.807.170	\$ 19.610.337
Depreciación		\$ 6.635.000	\$ 6.635.000	\$ 6.635.000
Prestamo		-\$ 400.000.000		
Cuotas sociales	\$ 283.347.356			
FLUJO DIFERENCIAL	-\$ 20.807.380	-\$ 416.787.145	\$ 1.722.442.170	\$ 26.245.337

Tabla N° 27: Flujo diferencial Palacio Subercaseaux.

De la tabla anterior se puede desprender que a través del diseño estratégico propuesto se puede lograr el objetivo de alcanzar la sustentabilidad del Club de Oficiales en el segundo año de implementación. Por lo cual se muestra el año 2017 con los gastos correspondientes a remuneraciones y consumos básicos que actualmente cancela la Institución.

El flujo de venta mensual para los eventos se irá incrementando hasta alcanzar \$78.800.4229 pesos mensuales al término del primer año. Las ventas mensuales de la taberna comenzaran en \$16.216.800 pesos, ascendiendo paulatinamente hasta los \$57.048.696 al mes 12 de implementada la estrategia.

Con respecto al Palacio los tres primeros meses las ventas proyectadas alcanzan los \$31.772.000 para luego ir incrementándose hasta alcanzar en el mes 12 la cantidad de \$88.106.258 pesos. Lo anterior, permite sostener que al tercer mes de iniciada la estrategia comunicacional la venta comenzará a aumentar.

Para el año 2 incluyendo los eventos, servicio en taberna y palacio el flujo de venta mensual estimado alcanza la suma de \$ 252.137.600 pesos.

En lo que respecta netamente a la industria gastronómica el negocio a desarrollar en la taberna y en el palacio alcanzaría una venta mensual progresiva iniciando el mes 1 con \$ 70.388.800 pesos, para finalizar al mes 12 del tercer año con un monto de venta mensual de \$ 318.320.000 pesos. Esto significa alcanzar al tercer año un 4.5 % del mercado de los segmentos ABC1 y C2.

El VAN del proyecto valuado a 5 año es positivo y la TIR es más alta que la tasa de descuento que utiliza la Institución para evaluar sus proyectos de inversión, por lo cual se establece que el proyecto es viable y atractivo para la organización por cuanto cumple con los objetivos planteados. Además, la inversión inicial se recupera a un año y tres meses de implementado el diseño.

AÑO	Ingresos	Egresos	Depreciación	BAI	Impuesto	Prestamo	Flujo	
0							-\$ 400.000.000	
1	\$ 1.482.400.637	-\$ 1.473.724.546	-\$ 6.635.000	\$ 2.041.091	-\$ 25.463.237	-\$ 400.000.000	-\$ 416.787.145	
2	\$ 3.386.165.395	-\$ 1.261.249.939	-\$ 6.635.000	\$ 2.118.280.456	-\$ 402.473.287		\$ 1.722.442.170	
3	\$ 3.819.840.000	-\$ 3.788.994.708	-\$ 6.635.000	\$ 24.210.292	-\$ 4.599.955		\$ 26.245.337	
4	\$ 3.819.840.000	-\$ 3.788.994.708	-\$ 6.635.000	\$ 24.210.292	-\$ 4.599.955		\$ 26.245.337	
5	\$ 3.819.840.000	-\$ 3.788.994.708	-\$ 6.635.000	\$ 24.210.292	-\$ 4.599.955		\$ 26.245.337	
							VAN (12%)	\$ 651.241.579
							TIR	64%

Tabla N° 28: Evaluación del proyecto.

9.1.2.- Fuentes de financiamiento y valor residual.

La inversión inicial será financiada a través de un préstamo de fondos institucionales, sin intereses, el cual deberá cancelarse en 10 cuotas y dentro del año en que se ejecuta el presupuesto fiscal. Los bienes que se adquieran en el proyecto no poseen valor residual dado que como se comentó los bienes adquiridos son traspasados al Comando Logístico quien los deprecia linealmente otorgándole una vida útil de 10 años.

9.2.- Sensibilización

Con el propósito de conocer como varían los flujos y la rentabilidad del diseño, se ha propuesto un escenario pesimista de demanda de sólo un 10% para el Palacio Subercaseaux.

Concepto	2014	2015	2016	2017
Total ingresos	\$ 317.775.114	\$ 1.262.593.793	\$ 2.957.304.626	\$ 3.794.509.520
Costos MP	-\$ 210.050.112	-\$ 581.997.679	-\$ 880.055.757	-\$ 1.745.587.600
Costos fijos		-\$ 211.200.000	\$ 354.000.000	-\$ 1.251.120.564
Costo Adm. Y vta	-\$ 411.879.738	-\$ 517.270.527	-\$ 637.785.406	-\$ 728.287.577
Gasto promocion		-\$ 57.660.000	-\$ 56.460.000	-\$ 56.460.000
Resultado Bruto		-\$ 105.534.413	\$ 1.737.003.463	\$ 13.053.779
Depreciación		-\$ 6.635.000	-\$ 6.635.000	-\$ 6.635.000
Resultado antes de impuestos		-\$ 112.169.413	\$ 1.730.368.463	\$ 6.418.779
Impuestos		-\$ 6.965.740	-\$ 328.770.008	-\$ 1.864.741
Resultados despues de impuestos		-\$ 119.135.153	\$ 1.401.598.455	\$ 4.554.037
Depreciación		\$ 6.635.000	\$ 6.635.000	\$ 6.635.000
Prestamo		-\$ 400.000.000		
Cuotas sociales	\$ 283.347.356			
FLUJO DIFERENCIAL	-\$ 20.807.380	-\$ 512.500.153	\$ 1.408.233.455	\$ 11.189.037

Tabla N° 29: Flujo diferencial sensibilizado por demanda.

De la tabla anterior se puede desprender que a pesar de castigar la demanda de acuerdo a lo expuesto, con el diseño estratégico propuesto se puede lograr el objetivo de alcanzar la sustentabilidad del Club de Oficiales en el segundo año de implementación.

AÑO	Ingresos	Egresos	Depreciación	BAI	Impuesto	Prestamo	Flujo
0							-\$ 400.000.000
1	\$ 1.262.593.793	-\$ 1.368.128.205	-\$ 6.635.000	-\$ 112.169.413	-\$ 6.965.740	-\$ 400.000.000	-\$ 512.500.153
2	\$ 2.957.304.626	-\$ 1.220.301.163	-\$ 6.635.000	\$ 1.730.368.463	-\$ 328.770.008		\$ 1.408.233.455
3	\$ 3.794.509.520	-\$ 3.781.455.741	-\$ 6.635.000	\$ 6.418.779	-\$ 1.219.568		\$ 11.834.211
4	\$ 3.794.509.520	-\$ 3.781.455.741	-\$ 6.635.000	\$ 6.418.779	-\$ 1.219.568		\$ 11.834.211
5	\$ 3.794.509.520	-\$ 3.781.455.741	-\$ 6.635.000	\$ 6.418.779	-\$ 1.219.568		\$ 11.834.211
						VAN (12%)	\$ 287.704.928
						TIR	35%

Tabla N° 30: Evaluación del proyecto sensibilizado.

10.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A diario los chilenos adquieren mayor cultura gastronómica. Claro ejemplo de ésto es que el tema culinario posee una gran presencia en los principales medios de comunicación (programas de TV, Realities Show, criticas gastronómicas, etc), e Internet.

La web ha sido un pilar fundamental en la promoción y desarrollo del rubro a través de la explotación de las redes sociales para promocionarse, posicionarse y fidelizar a los clientes.

Si bien es cierto, el negocio es complejo dada las multitud de variables que inciden en su desarrollo, un restaurant correctamente administrado debería generar ganancias que permitan el desarrollo del establecimiento.

Se puede establecer que la industria gastronómica en Chile es atractiva para los inversionistas dado que durante los últimos años se mantiene en constante expansión y

se visualiza un importante interés de parte del público por consumir en este tipo de locales y de esta forma disfrutar de diversos sabores y tipos de comida.

Igualmente es posible sostener que el principal atractivo de un restaurant es la comida que ofrece a través de su carta, el nivel de atención y la calidad del servicio.

El nivel de atención y la calidad del servicio en una variable compleja en nuestro país dado que la gran cantidad de garzones no poseen un nivel de expertiz mayor y es clave ante la necesidad de fidelizar a los clientes.

Respecto a la carta no se visualizó una mayor preocupación por su diseño. Conceptos como ingeniería de menús o diseño de éstas a través de técnicas de neuromarketing no se aplican mayormente en los establecimientos. Asimismo, no se aprecia a profesionales del marketing dedicados a la industria gastronómica, como si han comenzado hacerlo en países como España.

La desaceleración de la economía chilena, la incertidumbre de los inversionistas respecto de las reformas estructurales que impulsa el gobierno y nuevas normas legales relacionadas a la restricción del consumo de alcohol, son indicadores que preocupan a los empresarios del sector, quienes estiman pérdidas dada la sensibilidad de los consumidores y los precios al alza de los alimentos.

En lo particular, la investigación realizada indica que es altamente atractivo para el Club de Oficiales abrir sus puertas al público en general. Claramente, la institución podría dejar de gastar el presupuesto que actualmente destina en este establecimiento, lo cual iría de acuerdo a las directrices del principio de eficiencia en el gasto público.

A través del diseño estratégico propuesto, la evaluación económica (y su análisis de sensibilidad), se pudo verificar que es factible lograr el objetivo de ser autosustentables en un período de dos años.

Dado los estudios y análisis realizados a través de la presente investigación se recomienda al Club de Oficiales:

- a) Abrir las puertas del Club de Oficiales a los segmentos objetivos ABC1 – C2, con el propósito de aumentar las utilidades y de esta forma no depender de los aportes de presupuesto de la Institución.
- b) Adoptar la estructura organizacional propuesta, creando un Departamento Comercial que permita desarrollar los aspectos de publicidad y marketing necesarios para impulsar el diseño estratégico en lo que respecta a esta área.
- c) Implementar un software gastronómico que integre las diferentes áreas del negocio, para de esta forma desarrollar un sistema eficiente de costos e indicadores que permitan tomar decisiones oportunas.
- d) Elaborar un estudio de costos que contenga todas las variables que inciden en la producción de las preparaciones y servicios que ofrece el establecimiento.

- e) Gestionar con la Ilustre Municipalidad de Santiago, formar parte del Plan Capital Santiago, con el propósito de promocionar esta instancia de consumo en las actividades que contiene dicho plan con los atractivos turísticos del sector.
- f) Desarrollar una alianza estratégica con el Teatro municipal con el propósito que sus espectadores conozcan el Palacio Subercaseaux y hacerlos clientes.
- g) Realizar un convenio con los estacionamientos del sector, con el propósito de realizarles un descuento en su tarifa (por consumo superior a determinado monto).
- h) Crear la figura de wedding planner, con el propósito de orientar los eventos que se desarrollan los fines de semana hacia los matrimonios, aprovechando la majestuosidad del lugar.
- i) Analizar la factibilidad de desarrollar eventos externos de catering, cocteles, ceremonias y celebraciones en general que requieran de los servicios ofrecidos por el Club de Oficiales.
- j) Certificar los procesos de higiene a través de la implementación del sistema HACCP, Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.

11.- BIBLIOGRAFÍA

1. “Administración Estratégica, Competitividad y Globalización – Conceptos y Casos” Hitt, Ireland, Hoskisson, Séptima Edición (2008).
2. “Retail Management, Claves de la Estrategia y la Gestión Minorista”, Guillermo D’Andrea, Lawrence J. Ring, Douglas J. Tigert, segunda edición (2005).
3. Informe sobre el Desarrollo Humano en Chile, PNUD, 2012.
4. Resultados preliminares censo 2012, INE, 2014
5. Estudio comparativo del Turismo recreativo, SERNATUR, 2011.
6. Plan Capital Santiago, SERNATUR, I. Municipalidad de Santiago, 2013
7. Ley de alcoholes Nº 19.925, sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas.
8. Guía del estudio de mercados para la evaluación de proyectos, Orjuela y Sandoval, Universidad de Chile, 2002.
9. Finanzas, análisis y estrategia financiera, Massons i Rabassa, Joan, ESADE, 2008.
10. Fundamentos de marketing, Kotler y Armstrong, PEARSON, 2008.

Páginas web visitadas

www.elnaturista.cl

www.ajiseco.cl

www.zomato.com

www.foursquare.com

www.tripadvisor.com

www.emol.com

www.restorando.cl

www.degusta.cl

www.clubdeoficiales.cl

www.fach.cl

<http://criticasgastronomicas.cl/v2/tipos-de-establecimientos-y-formulas-de-restauracion/>

http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3704

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=114791>

http://www.seguridadpublica.gov.cl/n167_04-12-2012.html

<http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2013/01/659-505815-9-que-es-mas-caroser-hombre-o-mujer.shtml>

<http://www.emol.com/noticias/economia/2013/09/27/621799/hogares-chilenos-gastan-mayor-parte-del-presupuesto-en-alimentos-y-pan-es-el-mas-consumido.html>

ANEXO "A"

CLASIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES GASTRÓNICAS

AUTOR	TIPO	CARACTERÍSTICAS
John Walker	Comida rápida	Menú limitado Sin atención a la mesa. Alimentos (embutidos y frituras pre-elaboradas). Pago inmediatamente solicitada la comida.
	Casuales	Mismas características del anterior, pero ofrecen mejor calidad en sus preparaciones
	Servicio completo	Ofrecen menú. Servicio a la carta. Las preparaciones se realizan una vez que el cliente realiza el pedido. Se categorizan por precios. Proponen atmosfera y/o decoración acorde al tipo de comidas a entregar.
Harold Lane y Denise Dupré	Independientes	Tiene características únicas No se relacionan ni promocionan marcas, salvo la propia.
	De cadena	Dos o más restaurantes con el mismo nombre Tienen afiliaciones a una marca. Poseen los mismos sistemas de gestión.
	Franquicias	Restaurantes con acuerdo legal entre el dueño y un tercero para ofrecer mismos productos y servicios. Poseen condiciones específicas de los sistemas pactados
María del Carmen Morfin	De autoservicio	Emplazados generalmente en plazas comerciales y aeropuertos. Amplia variedad de platos que puede combinar a su gusto. Generalmente el servicio es en línea. Ofrecen precios bajos. Bajos costos operacionales.
	De menú	Cantidad limitada de preparaciones a bajo costo
	A la carta	Variedad de platos (apetizzer, ensaladas, sopas/cremas, carnes, guarniciones, postres, Etc.)
	De lujo	Atención personalizada. Servicio refinado. Comidas de tipo internacional/gourmet. Servicio francés. Carta de vinos y licores
	De primera y tipo medio:	Ofrecen comida nacional o internacional. Carta acotada. Servicio americano.

		No cuenta con carta de vinos y licores.
	Económico:	Preparaciones sencillas. Servicio americano.
	Cafeterías	Preparaciones sencillas y bebidas ligeras. Atención por ventanilla, de mesón o al automóvil
	Restorutas	Ubicados en carreteras, con atención a la mesa o al automóvil, que cuentan con servicios adicionales como gasolineras, tiendas o información turística.
Rocco y Vladmiri	Lugares para comer y tomar	Servicio completo de restaurante, cafetería, catadores sociales, heladerías, barra y bar.
	Restaurantes full servicio	Ofrecen 12 o más platos en su menú. Atención a la mesa. Clasificados por precio, menú y ambiente,
	Lujosos	Generalmente pequeños, su personal esta capacitado, cuenta con chefs generalmente reconocidos y maitres que direccionan el equipo de servicio, cuentan con mayor relación N° de empleados/clientes.
	Caros	Mayor capacidad que los “de lujo”, menú extenso y varia de lo formal a lo casual.
	Accesibles	De precio de mercado
	Menú	Se especializan en un tipo de alimento o preparación. Ej.: pastas o carnes. Son llamados restaurantes de servicio completo. Se pueden destacar por una temática distintiva. Ej.: Étnico
	Ambiente	Ofrecen arquitectura única. Decoración y/o amoblado particulares. Temática característica.
	Familiares	Ofrecen servicios de: desayunos, comidas y cenas Familiares. Menú con preparaciones tradicionales. Costo medianamente bajo
	Servicio de hospedaje	Servicio de alimentación en establecimientos como hoteles, moteles y hosterías. Variedad de costos y estilos como: gourmet, cafeterías y comida rápida.
	Mercado de transporte.	Atención de los viajeros. Cercanos a carreteras, aeropuertos, puertos, rodoviarios y estaciones de trenes. Precios bajos o moderadamente bajos. Preparaciones rápidas, caseras o sencillas. El servicio es variable, desde la atención a la mesa, como a la ventanilla del automóvil.

ANEXO "B"

ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE CLUB DE OFICIALES

I.- Módulo de preferencias:

a. ¿Con qué frecuencia usted asiste al Club de Oficiales?

1 vez al año	
2 a 5 veces al año	
5 a 10 veces al año	
1 vez al mes	
Entre 2 y 5 veces al mes	
Entre 6 y 10 veces al mes	
Entre 10 y 15 veces al mes	
Más de 15 veces al mes	

b. ¿Cuál es la instancia de consumo más recurrente?

Almuerzo	
Cena	

c. En promedio, ¿Cuánto dinero gasta cada vez que visita el Club de Oficiales? (por persona en consumo total).

Entre \$5.000 y \$6.990	
Entre \$7.000 y \$9.990	
Entre \$10.000 y \$14.990	
Entre \$15.000 y \$20.000	
Más de \$20.000	

d. En promedio, cuando visita el Club de Oficiales ¿Cuántas personas lo acompañan?

Ninguna	
1 Persona	
2 Personas	
3 Personas	
4 Personas	
5 Persona o más	

e. Enumere según orden ¿Con quién asiste más frecuentemente al Club de Oficiales? (Donde 5 es mayor frecuencia y 1 es menor frecuencia)

Sólo	
Pareja	
Familia	
Amigos	
Compañeros de trabajo	
Otros	

II.- Módulo Gatilladores de Consumo en Restaurante:

- a. Enumere los motivos por los cuales frecuentemente concurre al Club de Oficiales (Donde 5 es mayor frecuencia y 1 es menor frecuencia)

Enumere según su frecuencia	
Almuerzo	
Reuniones laborales	
Salida con amigos y familiares	
Celebración ocasión especial	
Sólo degustar comida	

- b. Del siguiente listado, enumere en orden de importancia, los 10 factores por los cuales usted escoge el Club de Oficiales. (Donde 10 es mayor importancia y 1 es menor importancia)

Enumere en orden de importancia	
Tipo de comida	
Sabor de la comida	
Presentación de los platos	
Cercanía al hogar	
Cercanía al lugar de trabajo	
Disponibilidad de mesas	
Atención a la mesa	
Accesibilidad	
Razón precio/calidad	
Ambientación diseño interno	
Público visitante	
Higiene	
Atención rápida y ágil	
Disposición y amabilidad de los garzones	

III.- Módulo de Palancas

- a. ¿Con qué nota evaluaría la variedad de las siguientes variables de servicio del Club de Oficiales? (Donde 7 es la mayor nota y 1 es menor nota)

Califique según su preferencia	
Variedad de la carta	
Variedad de tragos y licores	

- b. ¿Con qué nota evaluaría las siguientes variables de atención en el Club de Oficiales. (Donde 7 es la mayor nota y 1 es menor nota)

Califique según su preferencia	
Recepción y ubicación (anfitrión (a) y maitre)	
Tiempo de atención y presentación de alternativas y/o carta de parte de garzón	
Tiempo de entrega del plato	
Tiempo de entrega de cuenta y pago	

- c. ¿Con qué nota evaluaría las siguientes variables en relación al precio/calidad del Club de Oficiales (Donde 7 es la mayor nota y 1 es menor nota)

Califique según su preferencia	
Precio del plato	
Porción de comida en el plato	
Sabor de la comida	
Presentación del plato	
Temperatura de la comida	

- d. ¿Con qué nota evaluaría las siguientes variables de ambientación del Club de Oficiales?. (Donde 7 es la mayor nota y 1 es menor nota)

Califique según su preferencia	
Aromatización	
Decoración	
Música ambiental	
Baños	
Bar	
Mobiliario	

- e. ¿Conoce los salones privados que ofrece Club de Oficiales?

Si	No
----	----

- f. ¿Conoce los beneficios que otorga el Club de Oficiales?

Si	No
----	----

- g. Sugerencias: ayúdenos a mejorar

IV. Módulo de Datos Personales:

Nombre y apellidos	
Grado	
Condición	
Edad	
Género	
Estado civil	
Comuna	
Unidad	
e-mail	

ANEXO "C"

ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO RESTAURANT

I.- Módulo de preferencias y frecuencias gastronómicas:

- a. ¿Asiste o ha asistido a algún tipo de negocio gastronómico ubicado en Santiago Centro durante los últimos dos meses?

Si	No
----	----

- b. ¿Cuál es la instancia de consumo más recurrente cuando asiste a estos negocios gastronómicos de Santiago Centro?

Desayuno	
Almuerzo	
Entremes	
Happy Hour	
Cena	

- c. ¿A cuál de los siguientes tipos de negocios gastronómicos de Santiago Centro asiste con mayor frecuencia?

Locales comida rápida	
Buffet Autoservicio	
Restaurant	
Cafeterías	
Pubs	

- d. ¿Con qué frecuencia usted asiste a un restaurante en Santiago Centro?

1 vez al mes	
Entre 2 y 5 veces al mes	
Entre 6 y 10 veces al mes	
Entre 10 y 15 veces al mes	
Más de 15 veces al mes	

- e. ¿Cuál es la instancia de consumo más recurrente cuando asiste a restaurantes de Santiago Centro?

Desayuno	
Almuerzo	
Entremes	
Happy Hour	
Cena	

- f. Durante la semana indique los días que mayormente asiste a un restaurant en Santiago Centro?

Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	
Domingo	

- g. ¿Cuánta distancia estaría dispuesto a recorrer para concurrir a un restaurant en Santiago Centro?

1 a 2 cuadras	
2 a 3 cuadras	
3 a 4 cuadras	
4 a 5 cuadras	
5 o mas	

- h. En promedio, ¿Cuánto dinero gasta cada vez que visita un restaurante de Santiago Centro? (por persona en consumo total).

	Días laborales	Fin de semana y festivos
Menos de \$5.000		
Entre \$5.000 y \$6.990		
Entre \$7.000 y \$9.990		
Entre \$10.000 y \$14.990		
Entre \$15.000 y \$20.000		
Más de \$20.000		

- i. En promedio, cuando visita un restaurante en Santiago Centro ¿Cuántas personas lo acompañan?

Ninguna	
1 Persona	
2 Personas	
3 Personas	
4 Personas	
5 Persona o más	

- j. Enumere según orden ¿Con quién asiste más frecuentemente a un restaurant en Santiago Centro? (Donde 5 es mayor frecuencia y 1 es menor frecuencia)

Sólo	
Pareja	
Familia	
Amigos	
Compañeros de trabajo	

- k. Del siguiente listado marque en orden de preferencia los tipos de comida que más prefiere consumir.

Tipo de Comida	
Tradicional (Chilena)	
Comida Internacional	
Comida Peruana	
Comida China	
Comida Italiana	
Comida Hindú	
Comida Japonesa	
Comida Árabe	
Comida Americana	
Comida Tailandesa	
Comida Española	
Comida Francesa	
Comida Mediterránea	
Comida Fusión	
Comida vegetariana	
Comida rápida	
Parrilladas	
Mariscos y Pescados	
Pizzerías	
Sandwicheria	

- l. ¿Qué tipo de menú prefiere?

Tipo de Menú	
Carta	
Menú fijo compuesto de 3 platos (entrada, principal y postre)	
Buffet	

II.- Módulo Gatilladores de Consumo en Restaurante:

- a. Del siguiente listado, enumere en orden de importancia, los factores por los cuales usted selecciona un restaurante del centro de Santiago (1 es más importante y 14 es menos importante).

Razón precio/calidad	
Cercanía al lugar de trabajo	
Atención rápida y ágil	
Sabor de la comida	
Disponibilidad de mesas	
Disposición y amabilidad de los garzones	
Tipo de comida	
Público visitante	
Ambientación diseño interno	
Higiene	
Otros servicios (Ej: Wi-fi)	
Tipo de atención (Ej: a la mesa, autoservicio)	
Presentación de los platos	
Estacionamientos	

- b. Enumere los motivos por los cuales frecuentemente decide concurrir a un restaurant de Santiago Centro. (Donde 5 es mayor frecuencia y 1 es menor frecuencia)

Almorzar/cenar horario laboral	
Reuniones laborales	
Reuniones de negocios	
Salida con amigos y familiares	
Celebración ocasión especial	
Sólo degustar comida	

- c. De acuerdo a los motivos expresados en la pregunta anterior, ¿Le gustaría a UD., disponer de salones privados?

SI

NO

- d.- ¿En cuál de las siguientes ocasiones le gustaría disponer de salones privados en los restaurantes de Santiago Centro?

Reuniones laborales	
Reuniones de negocios	
Salida con amigos y familiares	
Celebración ocasión especial	

III.- Módulo de Palancas

- a. Enumere los factores más importantes para la rapidez en la atención. (Donde 5 es mayor preferencia y 1 es menor preferencia)

Enumere según su preferencia	
Recepción y ubicación (anfitrión (a))	
Tiempo de atención y presentación de alternativas y/o carta de parte de garzón	
Información de la demora de los platos	
Tiempo de entrega del plato	
Tiempo de entrega de cuenta y pago	

- b. Enumere los factores más importantes para la relación precio/calidad de un restaurant (Donde 5 es mayor importancia y 1 es menor importancia)

Razón precio/Calidad	
Precio del plato	
Porción de comida en el plato	
Sabor de la comida	
Presentación del plato	
Temperatura de la comida	

- c. Enumere según el orden los factores más importante para la ambientación de un restaurante (Donde 5 es mayor importancia y 1 es menor importancia)

Enumere según su preferencia	
Aromatización	
Decoración	
Música ambiental	
Baños	
Bar	

- d. Indique tres restaurantes de Santiago Centro que recuerde.

Restaurant 1	
Restaurant 2	
Restaurant 3	

- e. ¿Cuál de los restaurantes mencionados usted considera que se ajusta mejor a las siguientes características

Características	Restaurante 1	Restaurante 2	Restaurante 3
Cercanía			
Disponibilidad de mesas			
Rapidez de la atención			
Alta razón Precio/Calidad			
Buena ambientación			
Público Visitante Agradable			
Limpieza e Higiene			
Otros servicios (Ej: Wi-fi)			
Buena presentación de los platos			
Disposición de salones privados			

- f. Del siguiente listado de restaurantes ubicados en Santiago Centro ¿Qué restaurantes ha visitado?

Le due Torri	
Ajì Seco	
El Novillero	
La Picolla Italia	
Bristol	
El naturista	
Terraza	
Ciocolatto	

- g. ¿Ha oído y/o conoce el Palacio Subercaseux?

Si	No
----	----

- h. ¿Sabe donde se ubica el Palacio Subercaseux?

Si	No

- i. Si la respuesta es si, ¿Usted sabe que funciona un restaurant en sus instalaciones?

Si	No
----	----

- j. Estaría Interesado en visitarlo (Se le entrega un brochure al encuestado)

Si	No
----	----

- k. ¿Cuál o cuáles de los siguientes medios utiliza usted, para informarse de la existencia de un restaurante

Televisión y radio	
Internet	
Mailing	
Clubes (Ej: Club Lectores El Mercurio, VISA)	
Carteles y afiches	
Diarios y prensa escrita	
Referidos (amigos)	
Otra(s) Opción(es)	

IV.- Módulo de Datos Personales:

Nombre y apellidos	
Edad	
Género	
Estado civil	
Comuna	
Actividad	
Comuna donde Trabaja o Estudia	

- b. Indique nivel educacional del Jefe de hogar.

Educación Básica Incompleta / Sin Estudios	
Educación Básica Completa	
Educación Media Incompleta	
Educación Media Completa / Técnica Incompleta	
Educación Universitaria Incompleta / Técnica Completa	
Educación Universitaria Completa	
Post Grado (Magíster o Doctorado)	

c. Indique el cargo laboral que desempeña el jefe de su hogar.

Trabajos Menores Ocasionales / Informales	
Oficio Menor, Obrero No calificado, Jornalero, Servicio Doméstico con Contrato	
Obrero Calificado, Capataz, Junior, Microempresario.	
Empleado Administrativo Medio y Bajo, Vendedor, Secretaria, Jefe de Sección. Técnico especializado. Profesional Independiente de Carreras Técnicas.	
Ejecutivo Medio - Alto, Gerentes, Subgerentes, Gerente General de Empresa Mediana o Pequeña. Profesional Independiente de Carreras Profesionales	
Alto Ejecutivo (Gerentes General) de Empresa Grande. Directores de Grandes Empresas. Empresarios Propietarios de Empresas Medianas y Grandes. Profesionales Independientes de Gran Prestigio.	

d. Indique el rango de ingreso mensual del jefe de su hogar.

Menos de \$400.000	
De \$400.000 a \$800.000	
De \$800.000 a \$1.600.000	
Más de \$1.600.000	

ANEXO “D”

FLUJOS DEL PROYECTO”

AÑO 2015		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANUAL
Eventos	Cantidad clientes semanales	200	200	200	230	265	304	350	402	463	532	612	704	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	800	800	800	920	1058	1217	1399	1609	1850	2128	2447	2814	17.843
\$ 12.000	Costo MP	-\$ 9.600.000	-\$ 9.600.000	-\$ 9.600.000	-\$ 11.040.000	-\$ 12.696.000	-\$ 14.600.400	-\$ 16.790.460	-\$ 19.309.029	-\$ 22.205.383	-\$ 25.536.191	-\$ 29.366.619	-\$ 33.771.612	-\$ 214.115.695
\$ 28.000	Ventas	\$ 22.400.000	\$ 22.400.000	\$ 22.400.000	\$ 25.760.000	\$ 29.624.000	\$ 34.067.600	\$ 39.177.740	\$ 45.054.401	\$ 51.812.561	\$ 59.584.445	\$ 68.522.112	\$ 78.800.429	\$ 499.603.289
\$ 16.000	Utilidad	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 14.720.000	\$ 16.928.000	\$ 19.467.200	\$ 22.387.280	\$ 25.745.372	\$ 29.607.178	\$ 34.048.254	\$ 39.155.493	\$ 45.028.817	\$ 285.487.593
Taberna	Cantidad clientes diarios	116	116	116	133	153	176	203	233	268	309	355	408	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	2.320	2.320	2.320	2.668	3.068	3.528	4.058	4.666	5.366	6.171	7.097	8.161	51.745
\$ 3.000	Costo MP	-\$ 9.960.000	-\$ 9.960.000	-\$ 9.960.000	-\$ 8.004.000	-\$ 9.204.600	-\$ 10.585.290	-\$ 12.173.084	-\$ 13.999.046	-\$ 16.098.903	-\$ 18.513.738	-\$ 21.290.799	-\$ 24.484.419	-\$ 155.233.879
\$ 6.990	Ventas	\$ 16.216.800	\$ 16.216.800	\$ 16.216.800	\$ 18.649.320	\$ 21.446.718	\$ 24.663.726	\$ 28.363.285	\$ 32.617.777	\$ 37.510.444	\$ 43.137.010	\$ 49.607.562	\$ 57.048.696	\$ 361.694.938
\$ 3.990	Utilidad	\$ 9.256.800	\$ 9.256.800	\$ 9.256.800	\$ 10.645.320	\$ 12.242.118	\$ 14.078.436	\$ 16.190.201	\$ 18.618.731	\$ 21.411.541	\$ 24.623.272	\$ 28.316.763	\$ 32.564.277	\$ 206.461.059
Palacio	Cantidad clientes diarios	87	87	87	97	109	122	137	153	172	192	215	241	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	1.740	1.740	1.740	1.949	2.183	2.445	2.738	3.066	3.434	3.847	4.308	4.825	34.015
	Cantidad de Clientes fin de semana	88	88	88	99	110	124	138	155	174	195	218	244	
	Cantidad mensual fin de semana	704	704	704	788	883	989	1.108	1.241	1.390	1.556	1.743	1.952	13.762
	Total	2.444	2.444	2.444	2.737	3.066	3.434	3.846	4.307	4.824	5.403	6.051	6.777	47.777
\$ 6.500	Costo MP	-\$ 15.886.000	-\$ 15.886.000	-\$ 15.886.000	-\$ 17.792.320	-\$ 19.927.398	-\$ 22.318.686	-\$ 24.996.929	-\$ 27.996.560	-\$ 31.356.147	-\$ 35.118.885	-\$ 39.333.151	-\$ 44.053.129	-\$ 310.551.205
\$ 13.000	Ventas	\$ 31.772.000	\$ 31.772.000	\$ 31.772.000	\$ 35.584.640	\$ 39.854.797	\$ 44.637.372	\$ 49.993.857	\$ 55.993.120	\$ 62.712.294	\$ 70.237.770	\$ 78.666.302	\$ 88.106.258	\$ 621.102.411
\$ 6.500	Utilidad	\$ 15.886.000	\$ 15.886.000	\$ 15.886.000	\$ 17.792.320	\$ 19.927.398	\$ 22.318.686	\$ 24.996.929	\$ 27.996.560	\$ 31.356.147	\$ 35.118.885	\$ 39.333.151	\$ 44.053.129	\$ 310.551.205
AÑO 2015		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANUAL
	Ingresos por venta	\$ 70.388.800	\$ 70.388.800	\$ 70.388.800	\$ 79.993.960	\$ 90.925.515	\$ 103.368.698	\$ 117.534.882	\$ 133.665.298	\$ 152.035.299	\$ 172.959.225	\$ 196.795.976	\$ 223.955.383	\$ 1.482.400.637
	Costo Materia Prima	-\$ 32.446.000	-\$ 32.446.000	-\$ 32.446.000	-\$ 36.836.320	-\$ 41.827.998	-\$ 47.504.376	-\$ 53.960.472	-\$ 61.304.635	-\$ 69.660.433	-\$ 79.168.814	-\$ 89.990.570	-\$ 102.309.161	-\$ 679.900.779
	Remuneraciones	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 206.400.000
	Soporte software	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000
	Gasto Adm. y Vtas.	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 473.079.744
	Transbank	-\$ 2.463.608	-\$ 2.463.608	-\$ 2.463.608	-\$ 2.799.789	-\$ 3.182.393	-\$ 3.617.904	-\$ 4.113.721	-\$ 4.678.285	-\$ 5.321.235	-\$ 6.053.573	-\$ 6.887.859	-\$ 7.838.438	-\$ 51.884.022
	Wiken El Mercurio	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 28.680.000
	Finde La Tercera	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 16.680.000
	Revistas Inst.	-\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.200.000	-\$ 4.800.000
	Brochure	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 3.600.000
	ACHIGA	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 1.440.000
	Restorando.com	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 960.000
	Asesoría Diseño carta	-\$ 500.000					-\$ 500.000						-\$ 500.000	-\$ 1.500.000
	RESULTADO BRUTO	-\$ 27.524.120	-\$ 25.824.120	-\$ 25.824.120	-\$ 22.145.461	-\$ 15.388.189	-\$ 9.556.895	-\$ 1.842.623	\$ 5.179.066	\$ 15.750.318	\$ 26.433.526	\$ 38.614.235	\$ 50.804.473	\$ 8.676.091
	Depreciación	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 6.635.000
	RESULTADO ANTES IMPUESTOS	-\$ 28.077.037	-\$ 26.377.037	-\$ 26.377.037	-\$ 22.698.377	-\$ 15.941.105	-\$ 10.109.811	-\$ 2.395.540	\$ 4.626.149	\$ 15.197.402	\$ 25.880.610	\$ 38.061.319	\$ 50.251.556	\$ 2.041.091
	Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 878.968	-\$ 2.887.506	-\$ 4.917.316	-\$ 7.231.651	-\$ 9.547.796	-\$ 25.463.237
	RESULTADO DESPUES IMPUESTOS	-\$ 28.077.037	-\$ 26.377.037	-\$ 26.377.037	-\$ 22.698.377	-\$ 15.941.105	-\$ 10.109.811	-\$ 2.395.540	\$ 3.747.181	\$ 12.309.895	\$ 20.963.294	\$ 30.829.668	\$ 40.703.760	-\$ 23.422.145
	Depreciación	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 6.635.000
	Prestamo			-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 400.000.000
	FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 27.524.120	-\$ 25.824.120	-\$ 65.824.120	-\$ 62.145.461	-\$ 55.388.189	-\$ 49.556.895	-\$ 41.842.623	-\$ 35.699.903	-\$ 27.137.188	-\$ 18.483.789	-\$ 8.617.415	\$ 1.256.677	-\$ 416.787.145

	2016	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Eventos	Cantidad clientes semanales	704	810	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	2816	3238	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	42.054
\$ 12.000	Costo MP	-\$ 33.792.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 253.572.000
\$ 28.000	Ventas	\$ 78.848.000	\$ 90.675.200	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 1.177.523.200
\$ 16.000	Utilidad	\$ 45.056.000	\$ 70.695.200	\$ 80.820.000	\$ 80.820.000	\$ 80.820.000	\$ 80.820.000	\$ 80.820.000	\$ 80.820.000	\$ 80.820.000	\$ 80.820.000	\$ 80.820.000	\$ 80.820.000	\$ 923.951.200
Taberna	Cantidad clientes diarios	469	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	9.386	10.794	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	128.179
\$ 3.000	Costo MP	-\$ 28.157.082	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 257.837.082
\$ 6.990	Ventas	\$ 65.606.001	\$ 75.446.901	\$ 75.492.000	\$ 75.492.000	\$ 75.492.000	\$ 75.492.000	\$ 75.492.000	\$ 75.492.000	\$ 75.492.000	\$ 75.492.000	\$ 75.492.000	\$ 75.492.000	\$ 895.972.901
\$ 3.990	Utilidad	\$ 37.448.919	\$ 54.566.901	\$ 54.612.000	\$ 54.612.000	\$ 54.612.000	\$ 54.612.000	\$ 54.612.000	\$ 54.612.000	\$ 54.612.000	\$ 54.612.000	\$ 54.612.000	\$ 54.612.000	\$ 638.135.820
Palacio	Cantidad clientes diarios	270	303	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	5.404	6.053	7.680	7.680	7.680	7.680	7.680	7.680	7.680	7.680	7.680	7.680	88.257
	Cantidad de Clientes fin de semana	273	306	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	
	Cantidad mensual fin de semana	1.093	1.224	1.040	1.040	1.040	1.040	1.040	1.040	1.040	1.040	1.040	1.040	12.718
	Total	6.497	7.277	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	8.720	100.975
\$ 6.500	Costo MP	-\$ 42.233.324	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 394.585.324
\$ 13.000	Ventas	\$ 84.466.648	\$ 94.602.646	\$ 113.360.000	\$ 113.360.000	\$ 113.360.000	\$ 113.360.000	\$ 113.360.000	\$ 113.360.000	\$ 113.360.000	\$ 113.360.000	\$ 113.360.000	\$ 113.360.000	\$ 1.312.669.293
\$ 6.500	Utilidad	\$ 42.233.324	\$ 62.570.646	\$ 81.328.000	\$ 81.328.000	\$ 81.328.000	\$ 81.328.000	\$ 81.328.000	\$ 81.328.000	\$ 81.328.000	\$ 81.328.000	\$ 81.328.000	\$ 81.328.000	\$ 918.083.970
	Ingresos por venta	\$ 228.920.649	\$ 260.724.746	\$ 289.652.000	\$ 289.652.000	\$ 289.652.000	\$ 289.652.000	\$ 289.652.000	\$ 289.652.000	\$ 289.652.000	\$ 289.652.000	\$ 289.652.000	\$ 289.652.000	\$ 3.386.165.395
	Costo Materia Prima	-\$ 104.182.406	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 905.994.406
	Remuneraciones	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 358.800.000
	Soporte software	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000
	Gasto Adm. y Vtas.	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 534.279.744
	Transbank	-\$ 8.012.223	-\$ 9.125.366	-\$ 10.137.820	-\$ 10.137.820	-\$ 10.137.820	-\$ 10.137.820	-\$ 10.137.820	-\$ 10.137.820	-\$ 10.137.820	-\$ 10.137.820	-\$ 10.137.820	-\$ 10.137.820	-\$ 118.515.789
	Wiken El Mercurio	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 28.680.000
	Finde La Tercera	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 16.680.000
	Revistas Inst.				-\$ 1.200.000				-\$ 1.200.000				-\$ 1.200.000	-\$ 3.600.000
	Brochure	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 3.600.000
	ACHIGA	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 1.440.000
	Restorando.com	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 960.000
	Asesoría Diseño carta				-\$ 500.000				-\$ 500.000				-\$ 500.000	-\$ 1.500.000
	RESULTADO BRUTO	\$ 97.422.708	\$ 159.404.068	\$ 187.318.868	\$ 185.618.868	\$ 187.318.868	\$ 187.318.868	\$ 187.318.868	\$ 185.618.868	\$ 187.318.868	\$ 187.318.868	\$ 187.318.868	\$ 185.618.868	\$ 2.124.915.456
	Depreciación	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 6.635.000
	RESULTADO ANTES IMPUESTOS	\$ 96.869.791	\$ 158.851.152	\$ 186.765.951	\$ 185.065.951	\$ 186.765.951	\$ 186.765.951	\$ 186.765.951	\$ 185.065.951	\$ 186.765.951	\$ 186.765.951	\$ 186.765.951	\$ 185.065.951	\$ 2.118.280.456
	Impuestos	-\$ 18.405.260	-\$ 30.181.719	-\$ 35.485.531	-\$ 35.162.531	-\$ 35.485.531	-\$ 35.485.531	-\$ 35.485.531	-\$ 35.162.531	-\$ 35.485.531	-\$ 35.485.531	-\$ 35.485.531	-\$ 35.162.531	-\$ 402.473.287
	RESULTADO DESPUES IMPUESTOS	\$ 78.464.531	\$ 128.669.433	\$ 151.280.421	\$ 149.903.421	\$ 151.280.421	\$ 151.280.421	\$ 151.280.421	\$ 149.903.421	\$ 151.280.421	\$ 151.280.421	\$ 151.280.421	\$ 149.903.421	\$ 1.715.807.170
	Depreciación	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 6.635.000
	FLUJO NETO DE CAJA	\$ 79.017.448	\$ 129.222.349	\$ 151.833.337	\$ 150.456.337	\$ 151.833.337	\$ 151.833.337	\$ 151.833.337	\$ 150.456.337	\$ 151.833.337	\$ 151.833.337	\$ 151.833.337	\$ 150.456.337	\$ 1.722.442.170

	2017	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Eventos	Cantidad clientes semanales	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	43.200
\$ 12.000	Costo MP	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 518.400.000
\$ 28.000	Ventas	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 100.800.000	\$ 1.209.600.000
\$ 16.000	Utilidad	\$ 57.600.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 144.000.000	\$ 1.641.600.000
Taberna	Cantidad clientes diarios	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	144.000
\$ 3.000	Costo MP	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 432.000.000
\$ 6.990	Ventas	\$ 83.880.000	\$ 83.880.000	\$ 83.880.000	\$ 83.880.000	\$ 83.880.000	\$ 83.880.000	\$ 83.880.000	\$ 83.880.000	\$ 83.880.000	\$ 83.880.000	\$ 83.880.000	\$ 83.880.000	\$ 1.006.560.000
\$ 3.990	Utilidad	\$ 47.880.000	\$ 47.880.000	\$ 47.880.000	\$ 47.880.000	\$ 47.880.000	\$ 47.880.000	\$ 47.880.000	\$ 47.880.000	\$ 47.880.000	\$ 47.880.000	\$ 47.880.000	\$ 47.880.000	\$ 574.560.000
Palacio	Cantidad clientes diarios	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	108.000
	Cantidad de Clientes fin de semana	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	
	Cantidad mensual fin de semana	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	15.360
	Total	10.280	10.280	10.280	10.280	10.280	10.280	10.280	10.280	10.280	10.280	10.280	10.280	123.360
\$ 6.500	Costo MP	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 801.840.000
\$ 13.000	Ventas	\$ 133.640.000	\$ 133.640.000	\$ 133.640.000	\$ 133.640.000	\$ 133.640.000	\$ 133.640.000	\$ 133.640.000	\$ 133.640.000	\$ 133.640.000	\$ 133.640.000	\$ 133.640.000	\$ 133.640.000	\$ 1.603.680.000
\$ 6.500	Utilidad	\$ 66.820.000	\$ 66.820.000	\$ 66.820.000	\$ 66.820.000	\$ 66.820.000	\$ 66.820.000	\$ 66.820.000	\$ 66.820.000	\$ 66.820.000	\$ 66.820.000	\$ 66.820.000	\$ 66.820.000	\$ 801.840.000

Ingresos por venta	\$ 318.320.000	\$ 318.320.000	\$ 318.320.000	\$ 318.320.000	\$ 318.320.000	\$ 318.320.000	\$ 318.320.000	\$ 318.320.000	\$ 318.320.000	\$ 318.320.000	\$ 318.320.000	\$ 318.320.000	\$ 318.320.000	\$ 3.819.840.000
Costo Materia Prima	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 1.752.240.000
Remuneraciones	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 538.200.000
Soporte software	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000
Remuneraciones (Aporte FACH)	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 637.890.552
Consumos básicos (Aporte FACH)	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 70.230.012
Gasto Adm. y Vtas.	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 595.479.744
Transbank	-\$ 11.141.200	-\$ 11.141.200	-\$ 11.141.200	-\$ 11.141.200	-\$ 11.141.200	-\$ 11.141.200	-\$ 11.141.200	-\$ 11.141.200	-\$ 11.141.200	-\$ 11.141.200	-\$ 11.141.200	-\$ 11.141.200	-\$ 11.141.200	-\$ 133.694.400
Wiken El Mercurio	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 28.680.000
Finde La Tercera	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 16.680.000
Revistas Inst.				-\$ 1.200.000				-\$ 1.200.000					-\$ 1.200.000	-\$ 3.600.000
Brochure	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 3.600.000
ACHIGA	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 1.440.000
Restorando.com	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 960.000
Asesoría Diseño carta				-\$ 500.000				-\$ 500.000					-\$ 500.000	-\$ 1.500.000
RESULTADO BRUTO	\$ 2.995.441	\$ 2.995.441	\$ 2.995.441	\$ 1.295.441	\$ 2.995.441	\$ 2.995.441	\$ 2.995.441	\$ 2.995.441	\$ 1.295.441	\$ 2.995.441	\$ 2.995.441	\$ 2.995.441	\$ 1.295.441	\$ 30.845.292
Depreciación	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 6.635.000
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	\$ 2.442.524	\$ 2.442.524	\$ 2.442.524	\$ 742.524	\$ 2.442.524	\$ 2.442.524	\$ 2.442.524	\$ 2.442.524	\$ 742.524	\$ 2.442.524	\$ 2.442.524	\$ 2.442.524	\$ 742.524	\$ 24.210.292
Impuestos	-\$ 464.080	-\$ 464.080	-\$ 464.080	-\$ 141.080	-\$ 464.080	-\$ 464.080	-\$ 464.080	-\$ 464.080	-\$ 141.080	-\$ 464.080	-\$ 464.080	-\$ 464.080	-\$ 141.080	-\$ 4.599.955
RESULTADO DESPUES IMPUESTOS	\$ 1.978.445	\$ 1.978.445	\$ 1.978.445	\$ 601.445	\$ 1.978.445	\$ 1.978.445	\$ 1.978.445	\$ 1.978.445	\$ 601.445	\$ 1.978.445	\$ 1.978.445	\$ 1.978.445	\$ 601.445	\$ 19.610.337
Depreciación	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 6.635.000
FLUJO NETO DE CAJA	\$ 2.531.361	\$ 2.531.361	\$ 2.531.361	\$ 1.154.361	\$ 2.531.361	\$ 2.531.361	\$ 2.531.361	\$ 2.531.361	\$ 1.154.361	\$ 2.531.361	\$ 2.531.361	\$ 2.531.361	\$ 1.154.361	\$ 26.245.337

AÑO 2015 SENSIBILIZADO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANUAL
Eventos	Cantidad clientes semanales	200	200	200	220	242	266	293	322	354	390	429	472	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	800	800	800	880	968	1065	1171	1288	1417	1559	1715	1886	14.350
\$ 12.000	Costo MP	-\$ 9.600.000	-\$ 9.600.000	-\$ 9.600.000	-\$ 10.560.000	-\$ 11.616.000	-\$ 12.777.600	-\$ 14.055.360	-\$ 15.460.896	-\$ 17.006.986	-\$ 18.707.684	-\$ 20.578.453	-\$ 22.636.298	-\$ 172.199.276
\$ 28.000	Ventas	\$ 22.400.000	\$ 22.400.000	\$ 22.400.000	\$ 24.640.000	\$ 27.104.000	\$ 29.814.400	\$ 32.795.840	\$ 36.075.424	\$ 39.682.966	\$ 43.651.263	\$ 48.016.389	\$ 52.818.028	\$ 401.798.311
\$ 16.000	Utilidad	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 14.080.000	\$ 15.488.000	\$ 17.036.800	\$ 18.740.480	\$ 20.614.528	\$ 22.675.981	\$ 24.943.579	\$ 27.437.937	\$ 30.181.730	\$ 229.599.035
Taberna	Cantidad clientes diarios	116	116	116	128	140	154	170	187	206	226	249	274	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	2.320	2.320	2.320	2.552	2.807	3.088	3.397	3.736	4.110	4.521	4.973	5.470	41.615
\$ 3.000	Costo MP	-\$ 6.960.000	-\$ 6.960.000	-\$ 6.960.000	-\$ 7.656.000	-\$ 8.421.600	-\$ 9.263.760	-\$ 10.190.136	-\$ 11.209.150	-\$ 12.330.065	-\$ 13.563.071	-\$ 14.919.378	-\$ 16.411.316	-\$ 124.844.475
\$ 6.990	Ventas	\$ 16.216.800	\$ 16.216.800	\$ 16.216.800	\$ 17.838.480	\$ 19.622.328	\$ 21.584.561	\$ 23.743.017	\$ 26.117.319	\$ 28.729.050	\$ 31.601.955	\$ 34.762.151	\$ 38.238.366	\$ 290.887.627
\$ 3.990	Utilidad	\$ 9.256.800	\$ 9.256.800	\$ 9.256.800	\$ 10.182.480	\$ 11.200.728	\$ 12.320.801	\$ 13.552.881	\$ 14.908.169	\$ 16.398.986	\$ 18.038.884	\$ 19.842.773	\$ 21.827.050	\$ 166.043.152
Palacio	Cantidad clientes diarios	87	87	87	96	105	116	127	140	154	170	186	205	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	1.740	1.740	1.740	1.914	2.105	2.316	2.548	2.802	3.083	3.391	3.730	4.103	31.211
	Cantidad de Clientes fin de semana	88	88	88	97	106	117	129	142	156	171	189	207	
	Cantidad mensual fin de semana	704	704	704	774	852	937	1.031	1.134	1.247	1.372	1.509	1.660	12.628
	Total	2.444	2.444	2.444	2.688	2.957	3.253	3.578	3.936	4.330	4.763	5.239	5.763	43.839
\$ 6.500	Costo MP	-\$ 15.886.000	-\$ 15.886.000	-\$ 15.886.000	-\$ 17.474.600	-\$ 19.222.060	-\$ 21.144.266	-\$ 23.258.693	-\$ 25.584.562	-\$ 28.143.018	-\$ 30.957.320	-\$ 34.053.052	-\$ 37.458.357	-\$ 284.953.927
\$ 13.000	Ventas	\$ 31.772.000	\$ 31.772.000	\$ 31.772.000	\$ 34.949.200	\$ 38.444.120	\$ 42.288.532	\$ 46.517.385	\$ 51.169.124	\$ 56.286.036	\$ 61.914.640	\$ 68.106.104	\$ 74.916.714	\$ 569.907.854
\$ 6.500	Utilidad	\$ 15.886.000	\$ 15.886.000	\$ 15.886.000	\$ 17.474.600	\$ 19.222.060	\$ 21.144.266	\$ 23.258.693	\$ 25.584.562	\$ 28.143.018	\$ 30.957.320	\$ 34.053.052	\$ 37.458.357	\$ 284.953.927

AÑO 2015 SENSIBILIZADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANUAL
Ingresos por venta	\$ 70.388.800	\$ 70.388.800	\$ 70.388.800	\$ 77.427.680	\$ 85.170.448	\$ 93.687.493	\$ 103.056.242	\$ 113.361.866	\$ 124.698.053	\$ 137.167.858	\$ 150.884.644	\$ 165.973.108	\$ 1.262.593.793
Costo Materia Prima	-\$ 32.446.000	-\$ 32.446.000	-\$ 32.446.000	-\$ 35.690.600	-\$ 39.259.660	-\$ 43.185.626	-\$ 47.504.189	-\$ 52.254.607	-\$ 57.480.068	-\$ 63.228.075	-\$ 69.550.883	-\$ 76.505.971	-\$ 581.997.679
Remuneraciones	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 17.200.000	-\$ 206.400.000
Soporte software	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000
Gasto Adm. y Vtas.	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 39.423.312	-\$ 473.079.744
Transbank	-\$ 2.463.608	-\$ 2.463.608	-\$ 2.463.608	-\$ 2.709.969	-\$ 2.980.966	-\$ 3.279.062	-\$ 3.606.968	-\$ 3.967.665	-\$ 4.364.432	-\$ 4.800.875	-\$ 5.280.963	-\$ 5.809.059	-\$ 44.190.783
Wiken El Mercurio	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 28.680.000
Finde La Tercera	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 16.680.000
Revistas Inst.	-\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.200.000	-\$ 4.800.000
Brochure	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 3.600.000
ACHIGA	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 1.440.000
Restorando.com	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 960.000
Asesoría Diseño carta	-\$ 500.000					-\$ 500.000							-\$ 500.000
RESULTADO BRUTO	-\$ 27.524.120	-\$ 25.824.120	-\$ 25.824.120	-\$ 23.476.201	-\$ 18.373.490	-\$ 14.580.507	-\$ 9.358.227	-\$ 5.363.718	\$ 1.550.241	\$ 7.835.596	\$ 14.749.487	\$ 20.654.767	-\$ 105.534.413
Depreciación	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 6.635.000
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	-\$ 28.077.037	-\$ 26.377.037	-\$ 26.377.037	-\$ 24.029.117	-\$ 18.926.406	-\$ 15.133.424	-\$ 9.911.144	-\$ 5.916.635	\$ 997.324	\$ 7.282.679	\$ 14.196.570	\$ 20.101.850	-\$ 112.169.413
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.124.161	-\$ 189.492	-\$ 1.383.709	-\$ 2.697.348	-\$ 3.819.352	-\$ 6.965.740
RESULTADO DESP IMPUESTOS	-\$ 28.077.037	-\$ 26.377.037	-\$ 26.377.037	-\$ 24.029.117	-\$ 18.926.406	-\$ 15.133.424	-\$ 9.911.144	-\$ 4.792.474	\$ 807.833	\$ 5.898.970	\$ 11.499.222	\$ 16.282.499	-\$ 119.135.153
Depreciación	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 6.635.000
Préstamo			-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 40.000.000	-\$ 400.000.000
FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 27.524.120	-\$ 25.824.120	-\$ 25.824.120	-\$ 23.476.201	-\$ 18.373.490	-\$ 14.580.507	-\$ 49.358.227	-\$ 44.239.558	-\$ 38.639.251	-\$ 33.548.113	-\$ 27.947.861	-\$ 23.164.585	-\$ 512.500.153

AÑO 2016 SENSIBILIZADO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Eventos	Cantidad clientes semanales	519	571	628	691	760	836	836	836	836	836	836	836	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	2077	2284	2513	2764	3041	3345	3345	3345	3345	3345	3345	3345	36.092
\$ 12.000	Costo MP	-\$ 24.921.600	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 19.980.000	-\$ 244.701.600
\$ 28.000	Ventas	\$ 58.150.400	\$ 63.965.440	\$ 70.361.984	\$ 77.398.182	\$ 85.138.001	\$ 93.651.801	\$ 93.651.801	\$ 93.651.801	\$ 93.651.801	\$ 93.651.801	\$ 93.651.801	\$ 93.651.801	\$ 1.010.576.612
\$ 16.000	Utilidad	\$ 33.228.800	\$ 43.985.440	\$ 50.381.984	\$ 57.418.182	\$ 65.158.001	\$ 73.671.801	\$ 73.671.801	\$ 73.671.801	\$ 73.671.801	\$ 73.671.801	\$ 73.671.801	\$ 73.671.801	\$ 765.875.012
Taberna	Cantidad clientes diarios	301	331	364	400	441	485	533	533	533	533	533	533	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	6.017	6.619	7.281	8.009	8.810	9.691	10.660	10.660	10.660	10.660	10.660	10.660	110.391
\$ 3.000	Costo MP	-\$ 18.052.448	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 20.880.000	-\$ 247.732.448
\$ 6.990	Ventas	\$ 42.062.203	\$ 46.268.423	\$ 50.895.265	\$ 55.984.792	\$ 61.583.271	\$ 67.741.598	\$ 74.515.758	\$ 74.515.758	\$ 74.515.758	\$ 74.515.758	\$ 74.515.758	\$ 74.515.758	\$ 771.630.100
\$ 3.990	Utilidad	\$ 24.009.755	\$ 25.388.423	\$ 30.015.265	\$ 35.104.792	\$ 40.703.271	\$ 46.861.598	\$ 53.635.758	\$ 53.635.758	\$ 53.635.758	\$ 53.635.758	\$ 53.635.758	\$ 53.635.758	\$ 523.897.652
Palacio	Cantidad clientes diarios	226	248	273	300	330	363	363	363	363	363	363	363	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	4.513	4.964	5.461	6.007	6.608	7.268	7.268	7.268	7.268	7.268	7.268	7.268	78.432
	Cantidad de Clientes fin de semana	228	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	
	Cantidad mensual fin de semana	913	1.004	1.004	1.004	1.004	1.004	1.004	1.004	1.004	1.004	1.004	1.004	11.960
	Total	5.426	5.969	6.465	7.011	7.612	8.273	8.273	8.273	8.273	8.273	8.273	8.273	90.392
\$ 6.500	Costo MP	-\$ 35.269.710	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 32.032.000	-\$ 387.621.710
\$ 13.000	Ventas	\$ 70.539.420	\$ 77.593.362	\$ 84.047.112	\$ 91.146.237	\$ 98.955.274	\$ 107.545.216	\$ 107.545.216	\$ 107.545.216	\$ 107.545.216	\$ 107.545.216	\$ 107.545.216	\$ 107.545.216	\$ 1.175.097.915
\$ 6.500	Utilidad	\$ 35.269.710	\$ 45.561.362	\$ 52.015.112	\$ 59.114.237	\$ 66.923.274	\$ 75.513.216	\$ 75.513.216	\$ 75.513.216	\$ 75.513.216	\$ 75.513.216	\$ 75.513.216	\$ 75.513.216	\$ 787.476.205
	Ingresos por venta	\$ 170.752.023	\$ 187.827.225	\$ 205.304.361	\$ 224.529.211	\$ 245.676.546	\$ 268.938.614	\$ 275.712.774	\$ 275.712.774	\$ 275.712.774	\$ 275.712.774	\$ 275.712.774	\$ 275.712.774	\$ 2.957.304.626
	Costo Materia Prima	-\$ 78.243.757	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 72.892.000	-\$ 880.055.757
	Remuneraciones	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 29.900.000	\$ 358.800.000
	Soporte software	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000
	Gasto Adm. y Vtas.	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 44.523.312	-\$ 534.279.744
	Transbank	-\$ 5.976.321	-\$ 6.573.953	-\$ 7.185.653	-\$ 7.858.522	-\$ 8.598.679	-\$ 9.412.852	-\$ 9.649.947	-\$ 9.649.947	-\$ 9.649.947	-\$ 9.649.947	-\$ 9.649.947	-\$ 9.649.947	-\$ 103.505.662
	Wiken El Mercurio	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 28.680.000
	Finde La Tercera	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 16.680.000
	Revistas Inst.				-\$ 1.200.000			-\$ 1.200.000					-\$ 1.200.000	-\$ 3.600.000
	Brochure	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 3.600.000
	ACHIGA	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 1.440.000
	Restorando.com	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 960.000
	Asesoría Diseño carta				-\$ 500.000			-\$ 500.000					-\$ 500.000	-\$ 1.500.000
	RESULTADO BRUTO	\$ 67.228.632	\$ 89.057.960	\$ 105.923.397	\$ 122.775.377	\$ 144.882.555	\$ 167.330.451	\$ 173.867.515	\$ 172.167.515	\$ 173.867.515	\$ 173.867.515	\$ 173.867.515	\$ 172.167.515	\$ 1.737.003.463
	Depreciación	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 6.635.000
	RESULTADO ANTES IMPUESTOS	\$ 66.675.716	\$ 88.505.043	\$ 105.370.480	\$ 122.222.460	\$ 144.329.638	\$ 166.777.534	\$ 173.314.599	\$ 171.614.599	\$ 173.314.599	\$ 173.314.599	\$ 173.314.599	\$ 171.614.599	\$ 1.730.368.463
	Impuestos	-\$ 12.668.386	-\$ 16.815.958	-\$ 20.020.391	-\$ 23.222.267	-\$ 27.422.631	-\$ 31.687.732	-\$ 32.929.774	-\$ 32.606.774	-\$ 32.929.774	-\$ 32.929.774	-\$ 32.929.774	-\$ 32.606.774	-\$ 328.770.008
	RESULTADO DESP IMPUESTOS	\$ 54.007.330	\$ 71.689.085	\$ 85.350.089	\$ 99.000.193	\$ 116.907.007	\$ 135.089.803	\$ 140.384.825	\$ 139.007.825	\$ 140.384.825	\$ 140.384.825	\$ 140.384.825	\$ 139.007.825	\$ 1.401.598.455
	Depreciación	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 6.635.000
	FLUJO NETO DE CAJA	\$ 54.560.246	\$ 72.242.002	\$ 85.903.005	\$ 99.553.109	\$ 117.459.924	\$ 135.642.719	\$ 140.937.741	\$ 139.560.741	\$ 140.937.741	\$ 140.937.741	\$ 140.937.741	\$ 139.560.741	\$ 1.408.233.455

AÑO 2017 SENSIBILIZADO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Eventos	Cantidad clientes semanales	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	3720	44.640
\$ 12.000	Costo MP	-\$ 44.640.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 43.200.000	-\$ 519.840.000
\$ 28.000	Ventas	\$ 104.160.000	\$ 104.160.000	\$ 104.160.000	\$ 104.160.000	\$ 104.160.000	\$ 104.160.000	\$ 104.160.000	\$ 104.160.000	\$ 104.160.000	\$ 104.160.000	\$ 104.160.000	\$ 104.160.000	\$ 1.249.920.000
\$ 16.000	Utilidad	\$ 59.520.000	\$ 147.360.000	\$ 147.360.000	\$ 147.360.000	\$ 147.360.000	\$ 147.360.000	\$ 147.360.000	\$ 147.360.000	\$ 147.360.000	\$ 147.360.000	\$ 147.360.000	\$ 147.360.000	\$ 1.680.480.000
Taberna	Cantidad clientes diarios	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	11.880	11.880	11.880	11.880	11.880	11.880	11.880	11.880	11.880	11.880	11.880	11.880	142.560
\$ 3.000	Costo MP	-\$ 35.640.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 36.000.000	-\$ 431.640.000
\$ 6.990	Ventas	\$ 83.041.200	\$ 83.041.200	\$ 83.041.200	\$ 83.041.200	\$ 83.041.200	\$ 83.041.200	\$ 83.041.200	\$ 83.041.200	\$ 83.041.200	\$ 83.041.200	\$ 83.041.200	\$ 83.041.200	\$ 996.494.400
\$ 3.990	Utilidad	\$ 47.401.200	\$ 47.041.200	\$ 47.041.200	\$ 47.041.200	\$ 47.041.200	\$ 47.041.200	\$ 47.041.200	\$ 47.041.200	\$ 47.041.200	\$ 47.041.200	\$ 47.041.200	\$ 47.041.200	\$ 564.854.400
Palacio	Cantidad clientes diarios	399,3	439,23	439,23	439,23	439,23	439,23	439,23	439,23	439,23	439,23	439,23	439,23	ANUAL
	Cantidad clientes mensuales	7.986	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	8.785	104.617
	Cantidad de Clientes fin de semana	276,1	303,71	303,71	303,71	303,71	303,71	303,71	303,71	303,71	303,71	303,71	303,71	
	Cantidad mensual fin de semana	1.104	1.215	1.215	1.215	1.215	1.215	1.215	1.215	1.215	1.215	1.215	1.215	14.468
	Total	9.090	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	9.999	119.084
\$ 6.500	Costo MP	-\$ 59.087.600	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 66.820.000	-\$ 794.107.600
\$ 13.000	Ventas	\$ 118.175.200	\$ 129.992.720	\$ 129.992.720	\$ 129.992.720	\$ 129.992.720	\$ 129.992.720	\$ 129.992.720	\$ 129.992.720	\$ 129.992.720	\$ 129.992.720	\$ 129.992.720	\$ 129.992.720	\$ 1.548.095.120
\$ 6.500	Utilidad	\$ 59.087.600	\$ 63.172.720	\$ 63.172.720	\$ 63.172.720	\$ 63.172.720	\$ 63.172.720	\$ 63.172.720	\$ 63.172.720	\$ 63.172.720	\$ 63.172.720	\$ 63.172.720	\$ 63.172.720	\$ 753.987.520

Ingresos por venta	\$ 305.376.400	\$ 317.193.920	\$ 317.193.920	\$ 317.193.920	\$ 317.193.920	\$ 317.193.920	\$ 317.193.920	\$ 317.193.920	\$ 317.193.920	\$ 317.193.920	\$ 317.193.920	\$ 317.193.920	\$ 317.193.920	\$ 3.794.509.520
Costo Materia Prima	-\$ 139.367.600	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 146.020.000	-\$ 1.745.587.600
Remuneraciones	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 44.850.000	-\$ 538.200.000
Soporte software	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000
Remuneraciones (AporteFACH)	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 53.157.546	-\$ 637.890.552
Consumos básicos (Aporte FACH)	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 5.852.501	-\$ 70.230.012
Gasto Adm. y Vtas.	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 49.623.312	-\$ 595.479.744
Transbank	-\$ 10.688.174	-\$ 11.101.787	-\$ 11.101.787	-\$ 11.101.787	-\$ 11.101.787	-\$ 11.101.787	-\$ 11.101.787	-\$ 11.101.787	-\$ 11.101.787	-\$ 11.101.787	-\$ 11.101.787	-\$ 11.101.787	-\$ 11.101.787	-\$ 132.807.833
Wiken El Mercurio	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 2.390.000	-\$ 28.680.000
Finde La Tercera	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 1.390.000	-\$ 16.680.000
Revistas Inst.				-\$ 1.200.000				-\$ 1.200.000					-\$ 1.200.000	-\$ 3.600.000
Brochure	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 3.600.000
ACHIGA	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 120.000	-\$ 1.440.000
Restorando.com	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 80.000	-\$ 960.000
Asesoría Diseño carta				-\$ 500.000				-\$ 500.000					-\$ 500.000	-\$ 1.500.000
RESULTADO BRUTO	-\$ 2.842.733	\$ 1.908.774	\$ 1.908.774	\$ 208.774	\$ 1.908.774	\$ 1.908.774	\$ 1.908.774	\$ 1.908.774	\$ 208.774	\$ 1.908.774	\$ 1.908.774	\$ 1.908.774	\$ 208.774	\$ 13.053.779
Depreciación	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 552.917	-\$ 6.635.000
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	-\$ 3.395.650	\$ 1.355.857	\$ 1.355.857	-\$ 344.143	\$ 1.355.857	\$ 1.355.857	\$ 1.355.857	\$ 1.355.857	-\$ 344.143	\$ 1.355.857	\$ 1.355.857	\$ 1.355.857	-\$ 344.143	\$ 6.418.779
Impuestos	\$ 0	-\$ 257.613	-\$ 257.613	\$ 65.387	-\$ 257.613	-\$ 257.613	-\$ 257.613	-\$ 257.613	\$ 65.387	-\$ 257.613	-\$ 257.613	-\$ 257.613	\$ 65.387	-\$ 1.864.741
RESULTADO DESPUES IMPUESTOS	-\$ 3.395.650	\$ 1.098.244	\$ 1.098.244	-\$ 278.756	\$ 1.098.244	\$ 1.098.244	\$ 1.098.244	\$ 1.098.244	-\$ 278.756	\$ 1.098.244	\$ 1.098.244	\$ 1.098.244	-\$ 278.756	\$ 4.554.037
Depreciación	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 552.917	\$ 6.635.000
FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 2.842.733	\$ 1.651.161	\$ 1.651.161	\$ 274.161	\$ 1.651.161	\$ 1.651.161	\$ 1.651.161	\$ 1.651.161	\$ 274.161	\$ 1.651.161	\$ 1.651.161	\$ 1.651.161	\$ 274.161	\$ 11.189.037

