



“BAR RESTAURANTE MUNDO TUERCA”

PARTE 1 – ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MERCADO

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

Alumno: Eduardo A. Pinochet Cancino.

Profesor Guía: Arturo Toutin D.

Santiago, Noviembre 2015

2 TABLA DE CONTENIDOS

2	TABLA DE CONTENIDOS.....	2
3	Resumen Ejecutivo.....	1
4	Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	2
4.1	Análisis de la Industria.....	2
4.1.1	Definición de la industria	2
4.1.2	Actores Claves de la Industria.....	2
4.1.3	Identificación de Macro Segmentos	5
4.1.4	Análisis del entorno de la Industria	6
4.1.5	Análisis y Respaldo de las Tendencias de la Industria	7
4.1.6	Análisis de Fuerzas Competitivas de la Industria	10
4.2	Competidores	12
4.2.1	Identificación y Caracterización de los Competidores	12
4.2.2	Mapa de Posicionamiento Relativo	17
4.2.3	Fortalezas y Debilidades de los Competidores	18
4.3	Clientes	19
4.3.1	Caracterización de los Consumidores.....	19
4.3.2	Macro y Micro Segmentos.....	20
4.3.3	Tamaño de Mercado Objetivo	22
4.4	Matriz de Perfiles Competitivos.....	25
4.4.1	Atributos Distintivos por el Consumidor	25
4.4.2	Matriz de Perfiles Competitivos	27
5	Oportunidad de Negocio.....	29
5.1	Identificación de la Empresa, Misión, Visión y Objetivos.....	29
5.2	Descripción de la Idea y Aspectos Distintivos	30
5.3	Oportunidad o Necesidad que Atiende La Propuesta	31
5.4	Mercado Objetivo.....	32
5.5	Atracción de Clientes	32
6	Modelo de Negocio.....	33
6.1	Descripción Modelo de Negocio	33
6.1.1	Segmentos de Mercado	34
6.1.2	Propuesta de Valor.....	34
6.1.3	Canales de Distribución.....	34
6.1.4	Relaciones con Clientes	34
6.1.5	Modelo de Flujo de Ingresos	35
6.1.6	Recursos Claves	35

6.1.7	Actividades Claves	38
6.1.8	Asociaciones Claves	39
6.1.9	Estructura de Costos	39
6.2	Análisis Interno	40
6.2.1	Análisis FODA	40
6.2.2	Cadena de Valor.....	44
6.2.3	Recursos, Capacidades y Competencias	45
6.2.4	Ventajas Competitivas.....	47
6.3	Estrategia de Entrada	47
6.4	Estrategia de Crecimiento.....	47
6.5	Estrategia de Salida.....	48
7	Plan de Marketing.....	49
7.1	Objetivos del Marketing	49
7.2	Estrategia de Segmentación.....	50
7.2.1	Enfoque a Turistas	51
7.3	Estimación de la Demanda	52
7.3.1	Perspectiva por Rubro.....	52
7.3.2	Perspectiva por Tamaño	53
7.3.3	Perspectiva por Rubro y Tamaño.....	54
7.3.4	Estimación de la Participación de Mercado	54
7.3.5	Número de Clientes.....	55
7.3.6	Demanda Anual por Producto	55
7.4	Estrategia Producto/Servicio.....	56
7.4.1	Fundamentos Desarrollo Experiencia en el Cliente	57
7.4.2	Mapas de Posicionamiento	63
7.5	Estrategia de Precio	65
7.5.1	Para el Inicio y Largo Plazo.....	65
7.5.2	Criterios a Considerar.....	66
7.6	Estrategia de Distribución	66
7.6.1	Identificar los Principales Canales	66
7.6.2	Sitios Web y Redes Sociales	66
7.7	Estrategia de Comunicaciones	67
7.7.1	Herramientas de Promoción y Presupuesto.....	67
7.7.2	Imagen Corporativa.....	68
7.7.3	Programa de Publicidad	69
7.8	Estrategia de Ventas	71
7.9	Presupuesto de Marketing	72
7.10	Métricas e Indicadores para Monitorear el Plan de Marketing.....	73

10	Plan de Implementación.....	74
10.1	Estrategia de Desarrollo	74
10.2	Avance y Requerimientos de Recursos	76
10.3	Carta Gantt.....	76
12	RSE y Sustentabilidad.....	79
12.1	Mapa de Stakeholders.....	79
12.2	Valores Éticos del Negocio	81
12.3	Determinación de Impactos Sociales, Ambientales y Económicos.....	83
12.4	Impactos Sociales.....	83
12.5	Impactos Ambientales	83
12.6	Impactos Económicos.....	83
13	Riesgos Críticos	84
13.1	Identificación de Riesgos	84
13.2	Clasificación Y Categorización de Riesgos	86
13.2.1	Riesgos Internos y Externos, Nivel de Riesgo e Impacto Financiero	86
13.3	Plan de Mitigación	87
14	Conclusiones Generales	89
15	Bibliografía	90
15.1	Medio Físicos	90
15.2	Medios Electrónicos.....	90
16	Anexos	91
16.1	Experiencias Similares en Otros Países	91
16.2	Clubes de Automovilismo y Motos	92
16.2.1	Autos.....	92
16.2.2	Motos	92
16.3	Fundamentos Análisis PESTEL.....	95
16.3.1	Político	95
16.3.2	Económico	95
16.3.3	Social	96
16.3.4	Tecnológico	97
16.3.5	Ambiental.....	98
16.3.6	Legal.....	98
16.4	Fundamentos Análisis Fuerzas Competitivas de la Industria	99
16.4.1	Poder de Negociación de los Proveedores	99
16.4.2	Clientes / Consumidores	101
16.4.3	Rivalidad entre Competidores	101
16.4.4	Sustitutos.....	101
16.4.5	Nuevos Competidores	102

16.5	Fotos Referencia Competencia.....	103
16.5.1	Hard Road Bar - Hotel - Restaurante	103
16.5.2	Hard Rock Café	104
16.5.3	Los Vikingos	105
16.5.4	Friday's	106
16.5.5	Ruby Tuesday	107
16.5.6	Hockenheim.....	108
16.6	Resumen General Encuesta Bar Restaurante Mundo Tuercas.....	109
16.7	Curvas de Demanda.....	118
16.7.1	Año1	118
16.7.2	Año 2	119
16.7.3	Año 3 - Año 5.....	120
16.8	Detalle de Inversiones Iniciales.....	121
16.9	Detalle Cálculos Flujo de Caja	126
16.10	Detalle de Cálculo de Capital de Trabajo por déficit acumulado.....	133
16.11	Detalle de Cálculo de Punto de Equilibrio.....	138

INDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1: Mapa de Posicionamiento Actores Claves	3
Figura 2: Macro-Segmentos Industria Hoteles y Restaurantes	5
Figura 3: Evolución Venta Restaurantes (Región Metropolitana y Total País)	7
Figura 4: Análisis Cinco Fuerzas de Porter	11
Figura 5: Mapa de Posicionamiento Relativo	17
Figura 6: Categorización Clientes	19
Figura 7: Diagrama Relación Dimensiones Macro-Segmentación	21
Figura 8: Selección Macro-Segmentos en Función de Dimensiones.....	21
Figura 9: Diagrama Modelo CANVAS	33
Figura 10: Cadena de Valor	44
Figura 11: Segmentos del Bar Restaurante	50
Figura 12: Estructura y/o Niveles Producto/Servicio	57
Figura 13: Roles y Responsabilidades Personal Bar Restaurante	58
Figura 14: Ejemplo de Vajilla Bar Restaurante.....	59
Figura 15: Ejemplo Menú Bar Restaurante	60
Figura 16: Ejemplo Ambientación Espacios Bar Restaurante	61
Figura 17: Mapa Posicionamiento Relativos	64
Figura 18: Logo Corporativo Bar Restaurante Mundo Tuercas	68
Figura 19: Medio de Publicidad.....	69
Figura 20: Ejemplo Envío Emailing Cumpleaños del Cliente.....	70
Figura 21: Cuadro de Indicadores.....	73
Figura 33: Mapa Stakeholders	80
Figura 34: Matriz de Cooperación y Amenaza	81
Figura 35: Valores de Negocio.....	82
Figura 36: Metodología Gestión de Riesgos para Proyectos.....	84
Figura 37: Mapa Implementación Acciones Mitigadoras de Riesgo	86

TABLAS

Tabla 1: Análisis PESTEL.....	6
Tabla 2: Principales Ciudades y N° Restaurantes Asociados.....	8
Tabla 3: Caracterización Competidores	14
Tabla 4: Análisis Fortalezas y Debilidades Principales Competidores.....	18
Tabla 5: Dimensiones Macro-Segmentación.....	20
Tabla 6: Variables Micro-Segmentación.....	22
Tabla 7: Habitantes Principales Comunas	23
Tabla 8: Distribución Nivel Socio Económico Principales Comunas.....	23
Tabla 9: Ventas de Vehículos Automotores Región Metropolitana.....	24
Tabla 10: Empresas Venta Automotores por Tamaño.....	25
Tabla 11: Escala de Categorización de Atributos.....	26
Tabla 12: Resultado Calificación Atributos Valorados por un Cliente	27
Tabla 13: Matriz Perfiles Competitivos Principales Competidores.....	28
Tabla 14: Perspectivas del Marketing	49
Tabla 15: Evolución Anual Venta Anual Hoteles y Restaurantes (Perspectiva Rubro)	52
Tabla 16: Evolución Anual Venta Anual Hoteles y Restaurantes (Perspectiva Rubro)	53
Tabla 17: Evolución Anual Venta Anual Hoteles y Restaurantes (Perspectiva Rubro y Tamaño)	54
Tabla 18: Evolución Participación de Mercado Bar Restaurante.....	54
Tabla 19: Evolución Número de Clientes	55
Tabla 20: Evolución Demanda Anual Bar Restaurante (N° de Personas)	56
Tabla 21: Denominación Principal Áreas del Bar Restaurante	59
Tabla 22: Calificación Atributos Más Valorados por los Cliente.....	64
Tabla 23: Programa Implementación Medios de Publicidad.....	70
Tabla 24: Presupuesto de Marketing (M\$)	72
Tabla 28: Carta Gantt Implementación Proyecto (1 de 2)	77
Tabla 29: Carta Gantt Implementación Proyecto (2 de 2)	78
Tabla 49: Detalle Riesgos del Proyecto	85
Tabla 50: Categorización Nivel de Riesgo	86
Tabla 51: Detalle Plan de Acciones Mitigadoras de Riesgo	87

3 Resumen Ejecutivo

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

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

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

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

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

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

4 Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

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

4.1 Análisis de la Industria

4.1.1 Definición de la industria

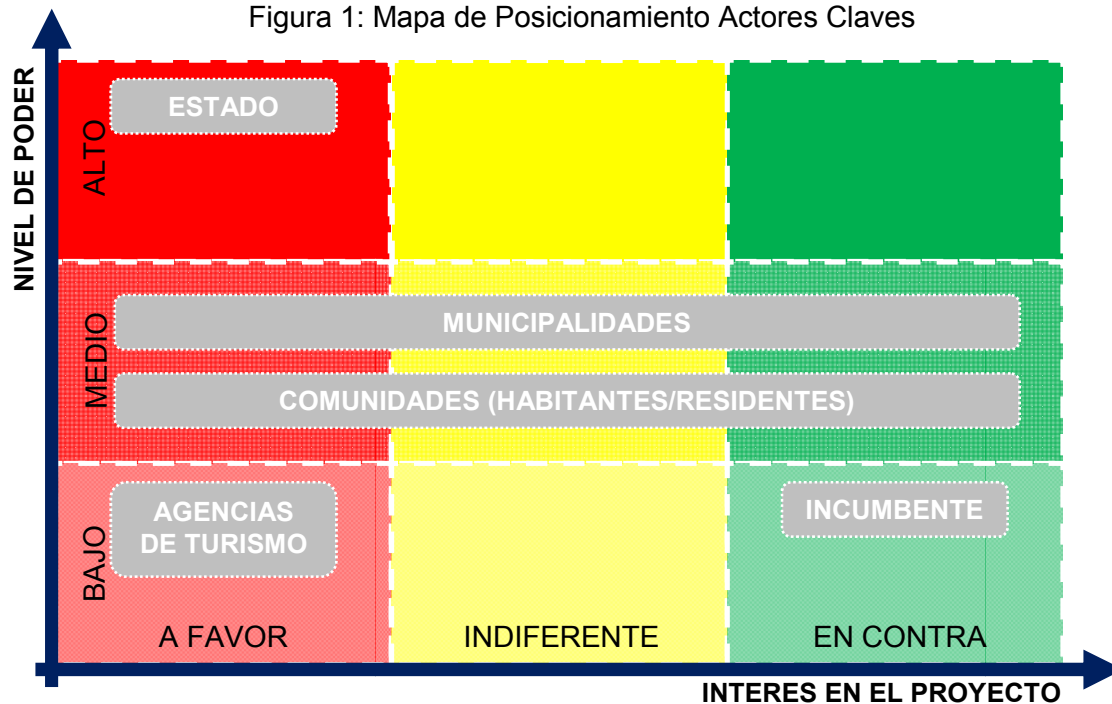
En la actualidad, los bares restaurantes en Chile se encuentra contenido como parte de la Industria de Hoteles y Restaurantes según clasificación utilizada por el Servicio de Impuestos Internos. El gran desarrollo gastronómico de la industria se sustenta principalmente por factores socio-culturales y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

4.1.2 Actores Claves de la Industria

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

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

Figura 1: Mapa de Posicionamiento Actores Claves



Fuente: Elaboración Propia

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

3. **Competencia (Incumbentes):** Los incumbentes son un actor relevante y parte de las fuerzas que determinan el desempeño de la industria gastronómica, sin embargo el nivel de asociación bajo nos permite inferir que cuentan con un nivel de poder bajo frente a futuros proyectos que estimen ingresar a la industria gastronómica. En lo que respecta al interés, su fuerza es en sentido contrario entendiendo que si bien existe un crecimiento sostenido de la industria en términos de venta, al mismo tiempo en número de locales, nadie querrá perder participación de mercado, de la competencia actual y menos sobre posibles entrantes.

4. **Comunidad (Habitantes/Residentes):** La comunidad en la actualidad es un actor relevante, de acción y movilización social frente a causas o situaciones que a su entender atentan contra sus derechos como comunidad, dependiendo de la comuna del país podrá la comunidad estar a favor, indiferente o en contra de un proyecto gastronómico, por ejemplo; instalar un bar restaurante en la comuna de Providencia o Ñuñoa tiene intereses disimiles que instalarlo en Puerto Varas o Frutillar.

5. **Agencias de Turismo:** Actor poco relevante en la actualidad, no obstante hoy la gastronomía es parte importante de circuitos turísticos/gastronómicos, que representan una alternativa interesante, captando una demanda importante de consumidores internacionales, sin duda se encuentran a favor de la instalación de un proyecto gastronómico, no obstante deben considerar un estándar tal, que constituya un atractivo para el turismo.

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

4.1.3 Identificación de Macro Segmentos

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

Figura 2: Macro-Segmentos Industria Hoteles y Restaurantes



Fuente: Elaboración Propia

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

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

4.1.4 Análisis del entorno de la Industria

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

Tabla 1: Análisis PESTEL

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

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

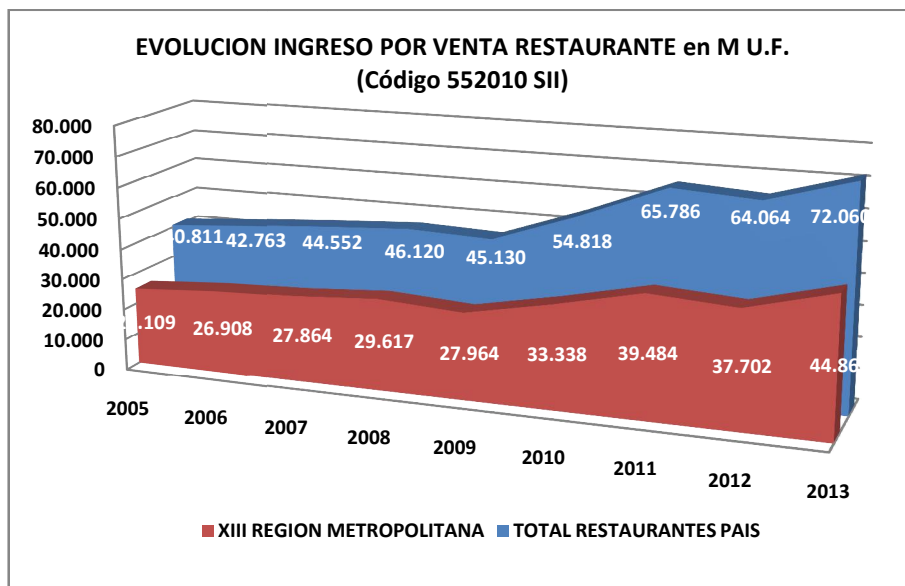
Fuente: Elaboración Propia

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

4.1.5 Análisis y Respaldo de las Tendencias de la Industria

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

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



Fuente: Servicios Impuestos Internos

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

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

Tabla 2: Principales Ciudades y N° Restaurantes Asociados

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

www.tripadvisor.com

www.tripadvisor.com¹, uno de los sitios en la web más utilizados mundialmente por turistas, nos muestra la cantidad total de restaurantes referidos solo en aquellas principales capitales regionales del país, cuyo número supera ampliamente los 4.000 locales gastronómicos. La concentración principal se encuentra en la ciudad de Santiago con 3.226 locales, representando el 76% del total nacional.

Los clientes han cambiado sus hábitos de consumo en este último tiempo², no obstante, el gasto destinado a comer fuera de casa representa el sexto lugar de Latinoamérica, con un gasto per cápita de U\$ 144 al año, muy por debajo de economías como EE.UU., con US\$1.372, primer lugar; le sigue Brasil con US\$534, y en tercer lugar está Argentina

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

² http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3704, Entrevista realizada al presidente de la Asociación Chilena de Gastronomía (Achiga), Fernando de la Fuente.

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

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

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

5. Internacional o Temático: Son clasificados por el tipo de comida ofrecida, principalmente asociados al origen de la misma, como por ejemplo; cocina italiana, china, mexicana, japonesa, española, entre otras y en estos últimos una gran influencia de la cocina Peruana en nuestro País. El concepto de "temático" no solo tiene relación con el origen de la cocina que allí se sirve si no con la ambientación del lugar, cuya infraestructura específica, entregan al local condiciones distintivas para disfrutar de un momento único entre un buen plato y una agradable compañía.

6. Para llevar / Entrega a Domicilio: Ambos son establecimientos que ofertan una variedad de platos para retiro en el local o solicitud del cliente para entrega en su casa, carecen de una infraestructura específica para servir en el mismo local, muy básico y para aquellas personas que requieren de alimentación en tiempos muy breves, pueden estar o no asociados a una cocina de un determinado país.

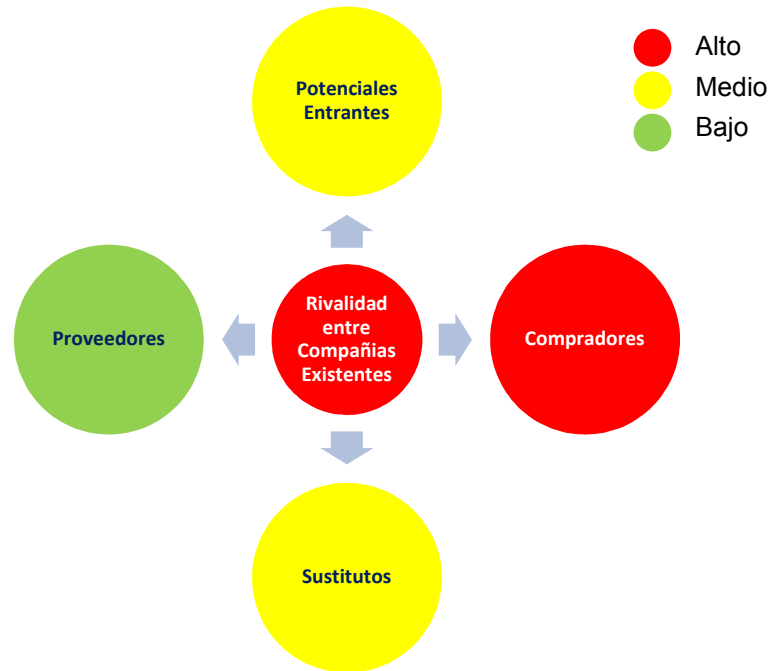
4.1.6 Análisis de Fuerzas Competitivas de la Industria

Para el Análisis de las diversas fuerzas competitivas utilizaremos el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter³, un modelo comúnmente utilizado y de conocimiento general para posibles inversionistas o gestores de unidades estratégicas de negocios. La aplicación de este modelo sobre la industria gastronómica nos permitirá identificar su situación actual y por consiguiente formular una estrategia que nos permita obtener una ventaja competitiva.

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

³ Estrategia Competitiva, Notas de Clases, Autor: Ismael Oliva

Figura 4: Análisis Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

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

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

4.2 Competidores

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

4.2.1 Identificación y Caracterización de los Competidores

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabla 3: Caracterización Competidores

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

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

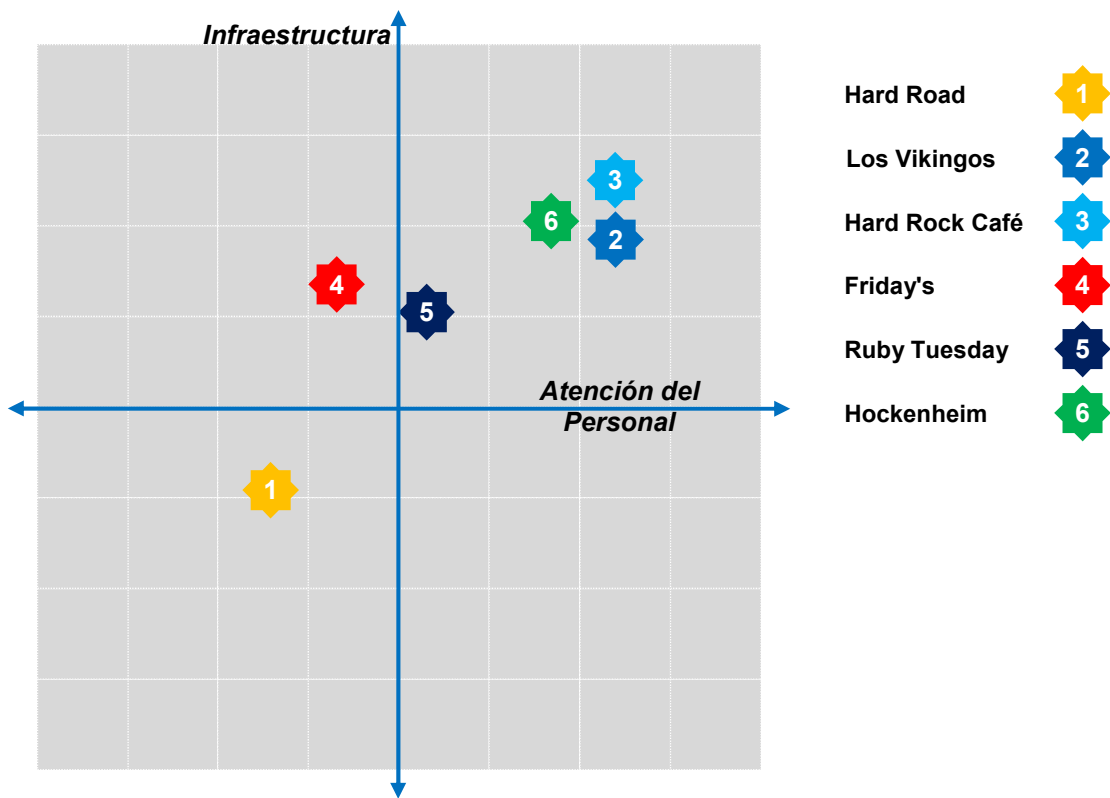
	Elementos para el Moto-Viajero -Servicio de Reparación de Motos -Música en Vivo (Jueves, Viernes y Sábado)	para celebraciones privados. - Música en vivo (puesto en puesto).	(Bandas de Rock)			
Otros Elementos						
Ubicación	Céntrico y fácil para llegar en medio de transporte propio o taxi, utilizando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

Para mayor antecedentes y complementar lo descrito anteriormente, en el anexo16.5 Fotos Referencia Competencia se pueden apreciar fotografías asociada a cada restaurante considerado como competencia.

4.2.2 Mapa de Posicionamiento Relativo

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

Figura 5: Mapa de Posicionamiento Relativo





Fuente: Elaboración Propia

4.2.3 Fortalezas y Debilidades de los Competidores

Las principales Fortalezas y Debilidades de los Competidores son:

Tabla 4: Análisis Fortalezas y Debilidades Principales Competidores

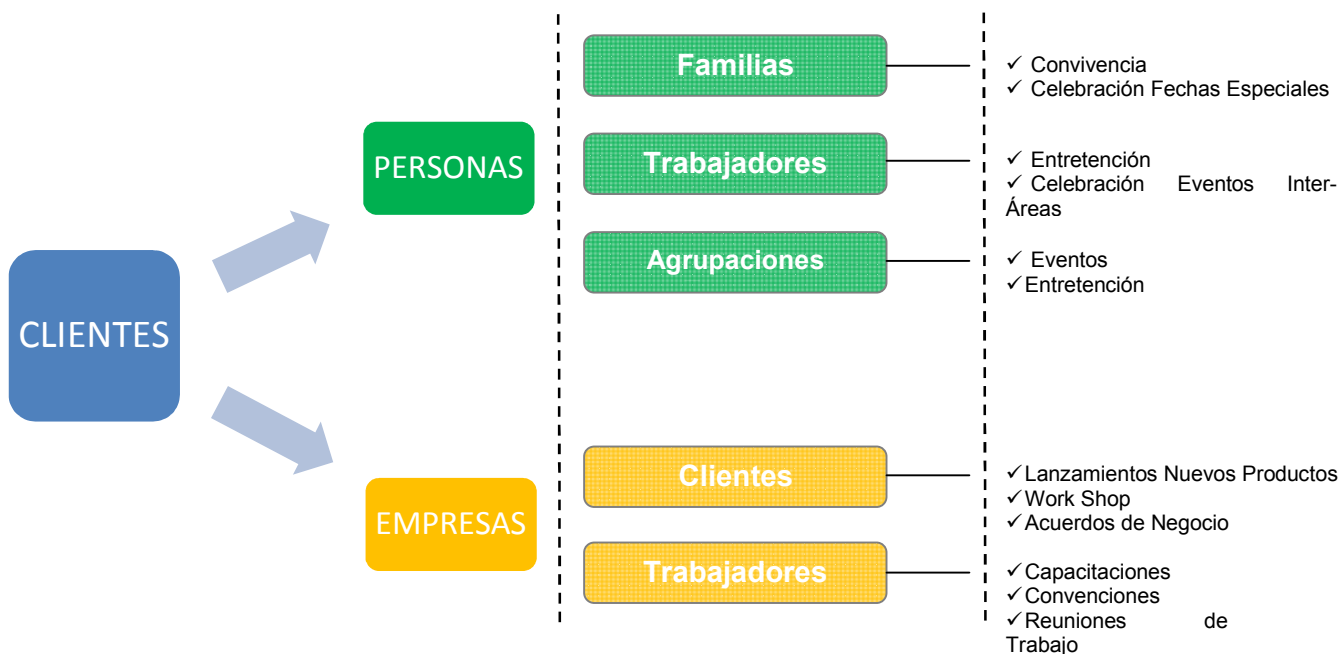
	 FORTALEZAS	 DEBILIDADES
HARD ROAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es el primer Bar de Santiago que aborda como pilar central, el mundo de los motoqueros, de forma específica la marca Harley Davidson. ✓ Excelente estrategia de integración de servicios relacionados, un Hotel para los viajeros, con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

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Clientes

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

Figura 6: Categorización Clientes





Fuente: Elaboración Propia

4.3.1 Caracterización de los Consumidores

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

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

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

4.3.2 Macro y Micro Segmentos

4.3.2.1 Macro Segmentos

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

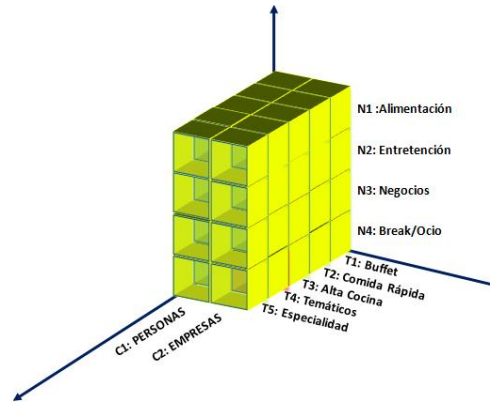
Tabla 5: Dimensiones Macro-Segmentación

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

Fuente: Elaboración Propia

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

Figura 7: Diagrama Relación Dimensiones Macro-Segmentación



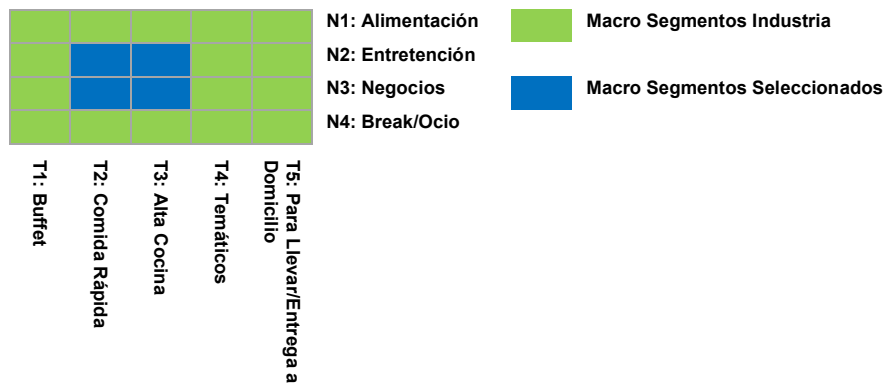
Fuente: Elaboración Propia

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

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

Figura 8: Selección Macro-Segmentos en Función de Dimensiones

Para las Dimensiones C1: Personas y C2: Empresas



Fuente: Elaboración Propia

4.3.2.2 Micro Segmentos

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

Tabla 6: Variables Micro-Segmentación

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

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3 Tamaño de Mercado Objetivo

4.3.3.1 Mercado Objetivo Personas

Para la construcción del mercado objetivo de personas, se realizará un cruce respecto de las variables de segmentación detalladas en el capítulo anterior. Los datos⁵ fueron obtenidos desde el Instituto Nacional de Estadísticas quien a partir del Censo del año 2002 dispuso en su página de proyecciones de crecimientos para las diversas comunas y regiones del país.

⁵http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php

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

Tabla 7: Habitantes Principales Comunas

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

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Individualizadas las comunas, se incorporará la variable socioeconómica⁶.

Tabla 8: Distribución Nivel Socio Económico Principales Comunas

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

Fuente: www.adimark.cl

⁶http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf

4.3.3.2 Mercado Objetivo Empresas

Para la construcción del mercado objetivo de Empresas, se realizará un cruce respecto de las variables de segmentación detalladas en el capítulo anterior. Los datos⁷ fueron obtenidos desde el Servicio de Impuestos Internos y considera las estadísticas de las empresas, según tamaño, rubro y región/comuna asociadas.

Tabla 9: Ventas de Vehículos Automotores Región Metropolitana

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

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII)

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

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

Finalmente incorporamos la variable de empresas corporativas y para el caso según la categorización utilizada por el Servicio de Impuestos Internos corresponde a Grandes⁸, cuya venta total supera las M UF 100 Anuales, dado lo anterior nuestro Tamaño se ajusta según se detalla en la siguiente tabla.

⁷http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

⁸http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm, Ver Notas Metodológicas, Punto N° 5.

Tabla 10: Empresas Venta Automotores por Tamaño

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

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII)

4.4 Matriz de Perfiles Competitivos

4.4.1 Atributos Distintivos por el Consumidor

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

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

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

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

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

Tabla 11: Escala de Categorización de Atributos

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

Fuente: Elaboración Propia

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

Tabla 12: Resultado Calificación Atributos Valorados por un Cliente

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

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2 Matriz de Perfiles Competitivos

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

Tabla 13: Matriz Perfiles Competitivos Principales Competidores

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

Fuente: Elaboración Propia

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

5 Oportunidad de Negocio

5.1 Identificación de la Empresa, Misión, Visión y Objetivos

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

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

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

Los objetivos primordiales del bar restaurante son:

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

5.2 Descripción de la Idea y Aspectos Distintivos

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

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

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

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

5.3 Oportunidad o Necesidad que Atiende La Propuesta

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

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

5.4 Mercado Objetivo

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

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

5.5 Atracción de Clientes

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

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

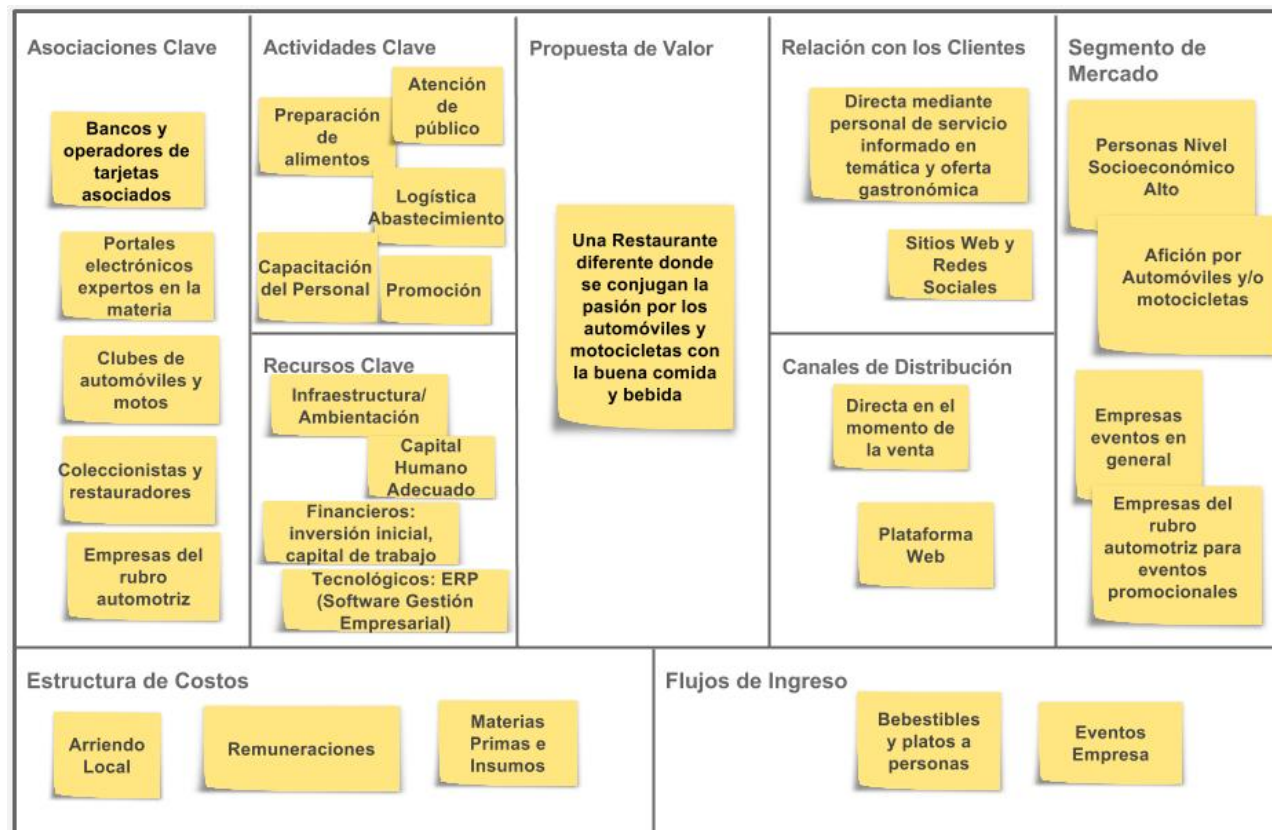
Finalmente, las alianzas constituyen un aspecto importante a considerar, la integración (acuerdos) con clubes, proveedores de servicio, agencias de viajes, portales web especialistas en la materia, banco y operadores de tarjeta, entre otros, podrían apoyar la captación de una masa crítica de clientes,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

6 Modelo de Negocio

6.1 Descripción Modelo de Negocio

Para realizar la descripción del modelo de negocios utilizamos la metodología Canvas, según esquema siguiente:

Figura 9: Diagrama Modelo CANVAS



Fuente: Elaboración Propia

6.1.1 Segmentos de Mercado

El segmento de mercado principal a que está dirigida esta propuesta es de nicho y corresponde a **personas de un segmento socio económico alto**, los cuales tienen **afición** por salir a comer en familia o amigos con quienes comparten además interés por el mundo de los **automóviles y/o motocicletas**.

Por otra parte, encontramos las **empresas** que deseen realizar **eventos** propios de la empresa (aniversarios, fiestas patrias, navidad, entre otras) en un lugar diferente y aquellas **empresas del rubro automóviles o motos** que además deseen realizar eventos promocionales en un ambiente más acorde a las naturales de su negocio.

6.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor del bar restaurante mundo tuerca puede enunciarse como sigue:

“Un bar restaurante diferente donde se conjugan la pasión por los automóviles y motocicletas con la buena comida y bebida”

La experiencia diferente vendrá dada por una ambientación cómoda, atractiva y acorde a la temática, una atención personalizada e informada respecto al tema principal y las comidas y bebidas, las cuales a su vez tendrán nombres y presentaciones alusivas, pero por sobre todo garantizando la mayor calidad y los mejores sabores.

6.1.3 Canales de Distribución

Por tratarse de un bar restaurante, el principal canal lo constituye el local donde se realiza la atención (**directa al momento de la venta**), un canal secundario estaría dado por la **plataforma web** desde donde se podrán realizar reservas y acceder a información de promociones u otras, por esta vía también se podrán recoger las opiniones, reclamos o sugerencias de los clientes.

6.1.4 Relaciones con Clientes

La relación con los clientes será de tipo mixta y en primer lugar se basará en la **asistencia personal durante la atención**, respecto a información de la oferta de comidas y bebidas (ingredientes, calidad de materias primas, modos de preparación, entre otras), como aquella de tipo histórica o anecdótica de la temática automotriz.

Otra forma estará dada por el **sitio web y/o redes sociales** donde se podrá interactuar con los clientes mediante foros donde podrán tratarse tanto los temas gastronómicos como aquellos relacionados con el mundo tuerca. La idea es generar una comunidad que retroalimente respecto a las preferencias de atención, ambientación, calidad de las comidas, entre otras. Un estímulo para lo anterior será la denominación de cliente frecuente que dará acceso a promociones especiales o servicios adicionales (estacionamiento gratuito, radio taxi, entre otros).

6.1.5 Modelo de Flujo de Ingresos

La principal fuente de ingresos estará dada por la venta de **bebestibles y platos** a los clientes particulares que visiten el local, una segunda fuente la constituirá la organización de **eventos** dirigidos a empresas o instituciones. Las modalidades de pago serán principalmente en efectivo o tarjetas bancarias, para el caso de los eventos se solicitará un depósito inicial a modo de reserva y la cancelación final una vez realizado el servicio.

Con respecto a la venta de comidas y bebidas los precios serán fijos y estarán a disposición de los clientes en la carta. Los precios para eventos serán fijos para propuestas tipo y se dará la opción de cotizaciones especiales ante requerimientos específicos de los clientes.

6.1.6 Recursos Claves

Entre los recursos claves se encuentran por una parte los **Recursos Físicos**, que en este caso vienen dados por el local, su infraestructura/ambientación y localización. Dada nuestra propuesta de valor que resalta la experiencia, aquellos elementos que contribuyen a dar una ambientación atractiva (diseño, decoración y ambientación basada en elementos del mundo del automovilismo y motociclismo). Por otra parte, disponer de espacios e instalaciones adecuadas así como buenos accesos y disponibilidad de estacionamientos (propios y/o terceros), son factores que contribuyen a la percepción de comodidad, la cual tiene una alta valoración en negocios de esta naturaleza. La idea central es lograr que los clientes perciban la sensación de estar almorzando al interior de museo tuerca.

Cada área del bar restaurante se encontrará asociada a un área respectiva de los circuitos automovilísticos, a modo de ejemplo:

- ✓ Recepción → Grilla de Partida
- ✓ Comedores → Superficie de Pista
- ✓ Cocina → Garaje
- ✓ Zona de Fumadores → Gradas
- ✓ Baños → Boxes o Pit Stop

Otros aspecto complementario al local tiene relación con la utilización de vajilla y platos adaptados, piezas identificables y asociadas a los automóviles:

- ✓ Platos con base de engranaje.
- ✓ Vaso con base de pistón.

Adicionalmente utilizar una carta menú atractiva, a base de un neumático, sugiriendo como parte del menú la utilización de nombres inherentes a carreras famosas automovilísticas, a modo de ejemplo y para el caso de los bebestibles preparados:

- ✓ Frenos cortados.
- ✓ Enganchado en primera.
- ✓ Curva peligrosa.
- ✓ Pasado de revoluciones.

Otro recurso clave lo aporta el **Capital Humano**, un personal de atención al público atento, servicial e informado, y un personal de preparación de alimentos comprometido con la calidad e inocuidad de los alimentos contribuirá a la satisfacción de los clientes y la recomendación que estos puedan hacer del local. El capital humano encargado de la administración del local también es clave, puesto que deben ser capaces de interpretar los requerimientos de los clientes y tener la capacidad de reinventar el negocio si se requiere mantener su atractivo y/o lograr su crecimiento.

Un elemento diferenciador se encuentra relacionado con el uso de ropa deportiva, que adicionalmente categoriza los cargos convencionalmente utilizados al interior de un restaurante, al mismo tiempo, cada cargo tendrá asociado un cargo nominal a su cargo real (por contrato), a modo de ejemplo:

- ✓ Cliente → Piloto
- ✓ Garzón → Copiloto
- ✓ Barman → Bombero

Los **Recursos Financieros** también juegan un papel importante puesto que la inversión necesaria para la puesta en marcha del local, su remodelación y capital de trabajo son importantes.

Los **Recursos Tecnológicos** también juegan un papel preponderante, ya que otorgan promoción, retroalimentación de los requerimientos de los clientes así como también contribuyen a mejorar la atención (sistema de pedidos interactivo mediante pantallas táctiles).

Desde una perspectiva causa y efecto, los recursos anteriormente descritos, integrados con el resto de los elementos asociado a este modelo, configuran la **experiencia** que transmitiremos a los clientes del negocio, la experiencia de cliente busca ir más allá de satisfacer sus necesidades básicas de esparcimiento y relacionamiento social, debe transformarse en el pilar central que permita sustentar una relación de largo plazo, asegurando con ello una incondicionalidad que convierta a los clientes en los verdaderos promotores de este modelo de negocio hacia nuestro mercado objetivo.

Para mayor nivel de detalle y elementos gráficos asociados a la propuesta de desarrollo de la experiencia, ver capítulo 7.4.1 Fundamentos Desarrollo Experiencia en el Cliente.

6.1.7 Actividades Claves

Entre las actividades claves identificadas se encuentra la capacitación de personal de **atención al público** y de **preparación de alimentos**, en el primer caso el énfasis estará en una atención personalizada y cordial, información sobre comidas y bebidas así como también de temas relacionados con la historia y actualidad del mundo tuerca, en el segundo caso la capacitación estará orientada a procesos estándares y temas de inocuidad alimentaria. La supervisión, el seguimiento y evaluación respecto a la efectividad de estas capacitaciones también se constituye como una actividad clave.

La confección, redefinición y mantención de una carta atractiva será clave en la medida que se capten las preferencias del público.

Otra actividad clave viene dada por la **logística de abastecimiento** y control de calidad de materias primas, puesto que incide directamente en el cumplimiento de la oferta en cantidad y calidad de las comidas y bebidas, por ende en la satisfacción a los clientes.

Otro elemento muy importante no solo para este modelo de negocio, es la **capacitación del personal**, el éxito de cualquier empresa se encuentra casi en su totalidad condicionado a las personas, la tecnología correcta o los procesos bien diseñados no sirven de nada, si el personal no se encuentra motivado y alineado con la estrategia de la empresa, pudiendo hasta en algunas ocasiones ser el precursor del fracaso, para tales efectos se desarrollarán planes de incentivos altamente atractivos, periódicos y por cumplimiento de objetivo, complementariamente se hará énfasis en las condiciones higiénicas, proporcionando espacios privados, uniforme y equipamiento necesario para la prestación del servicio, finalmente, se realizarán procesos de capacitación periódica, con objeto de certificar que los protocolos de atención se enmarcan según lo dispuesto por la compañía, asegurando con ello el estándar definido para el servicio.

Finalmente como actividad clave se encuentra la **promoción** del servicio, condicionada principalmente a la **experiencia**, entendiéndose que se quiere convertir a los clientes en los verdaderos promotores de este modelo de negocio, aspecto a desarrollar en capítulo 7.4.1 Fundamentos Desarrollo Experiencia en el Cliente.

6.1.8 Asociaciones Claves

Las asociaciones claves se encuentran las alianzas estratégicas posibles de realizar con **bancos y operadores de tarjetas**, incorporando al bar restaurante como parte de la oferta de servicios y descuentos asociado a una tarjeta de crédito/débito de un Banco de la plaza, desde una perspectiva general una estrategia de cooperación mutua Win to Win.

Una de las asociaciones importante dice relación con la utilización de **portales electrónicos expertos en la materia**, a modo de ejemplo, www.tripadvisor.cl, www.atrapalo.cl, www.santiagogourmet.cl, son medios altamente considerados por extranjeros y el mercado local, según encuesta realizada, el 19,2% de las personas, utiliza un medio electrónico para visitar un nuevo restaurante (Ver Anexo 16.6 Resumen General Encuesta Bar Restaurante Mundo Tuercas)

Las asociaciones con entidades relacionadas con automovilismo y motociclismo (**clubes, asociaciones, coleccionistas, restauradores**) serán claves ya que contribuirán a la promoción y a la ambientación del bar restaurante (museo mediante modalidad de préstamos o canjes) mientras que asociaciones con **empresas del rubro automotriz** y motociclismo que mantengan un segmento de mercado común podría incidir en la generación de recursos adicionales.

6.1.9 Estructura de Costos

La estructura de costos tendrá una componente fija que estará dada principalmente por gastos de **arriendo de local** y **remuneraciones de personal**, en el primer caso el control sobre estos viene dada por acuerdos contractuales negociados adecuadamente y acotados tomando los resguardos que garanticen la permanencia en el horizonte de evaluación. En el segundo caso una correcta estimación de la demanda y planificación de las tareas podrán mantenerlos en equilibrio.

En lo que respecta a costos de **materias primas e insumos**, considerando el segmento al cual está enfocada nuestra oferta donde la calidad es una variable relevante, nuestra política no se basará en bajos costos, no obstante se harán los esfuerzos pertinentes para obtener la eficiencia óptima, sin afectar la calidad de los productos finales.

6.2 Análisis Interno

6.2.1 Análisis FODA

6.2.1.1 Fortalezas

✓ Propuesta Novedosa Y Atractiva

La ambientación del bar restaurante se basa en un tema con alto interés para las personas del segmento al cual está dirigida y no existe actualmente en la competencia una propuesta que integre y conjugue todos los elementos de esta temática (amplitud: automóviles y motocicletas, historia, sub-ambientes temáticos, elementos modificados insertos en la ambientación, etc.)

✓ Variedad y Calidad de Alimentos y Bebidas

Uno de los elementos distintivos que se desean incorporar en la propuesta es que mediante el aseguramiento de la calidad de los alimentos y bebidas así como nombres y presentaciones atractivas y alusivas a la temática que el cliente las perciba como un plus respecto a la oferta tradicional.

✓ Localización

La ubicación del local constituirá una fortaleza, se escogerá un lugar que cumpla con las características deseables por el segmento objetivo, tales como buenos accesos, cercana a otros focos de entretención, disponibilidad de estacionamientos, flujo de taxis, entre otros medios de transporte.

✓ Plataforma Tecnológica

Esta propuesta utilizará todos aquellos elementos disponibles y factibles de utilizar para promocionar u operativizar el servicio. En primera instancia se considera una página web donde se promocióne la carta y sus promociones, permita hacer reservas, genere instancia de opinión por parte de los clientes, tanto en lo referente a comidas y bebidas como ambientación y temática tuerca. Se utilizarán además redes sociales con la idea de generar un punto de encuentro virtual en torno a los temas principales, automóviles y motos, buena comida y diversión.

6.2.1.2 Oportunidades

✓ **Alta Demanda Actividades de Esparcimiento.**

La estable situación económica del país y un mayor ingreso per cápita ha hecho que las personas destinen nominalmente mayor cantidad de dinero a actividades de diversión, ocio y esparcimiento, situación que ha provocado una mayor concurrencia a bares y restaurantes.

✓ **Creciente Tendencia por Preferir Propuestas Atractivas y no Convencionales**

Los consumidores demandan hoy propuestas novedosas y con atractivos particulares. En la medida que se logre una mayor diferenciación y un posicionamiento como alternativa novedosa podrá captarse a esta demanda más exigente.

✓ **Baja Oferta de Bar y Restaurantes con Temática Centrada Automóviles Y Motocicletas**

Se identifican solo un oferente, centrado en motocicletas Harley, el cual acota su demanda a personas con preferencia por estas marcas. No se explota adecuadamente la ambientación con los elementos representativos de la afición tuerca.

✓ **Alta Valoración por Rapidez y Calidad del Servicio**

Una variable importante para aquellas personas que frecuentan lugares con oferta gastronómica es que más allá de la calidad de los productos, se ofrezca además un servicio rápido, expedito y cordial, es por esto que la incorporación de elementos en base a tecnología y un personal altamente capacitado pudiera aprovechar adecuadamente esta oportunidad.

✓ **Uso Masivo de Internet y Redes Sociales**

La penetración de internet en el país ha crecido a un ritmo acelerado en los últimos años, presentando cifras superiores al 50%. Las comunicaciones entre personas y empresas se desarrollan cada vez más por estos medios, siendo fundamental para un negocio, estar presente en la red. Se considera además que la implementación no requiere alta inversión por lo cual los retornos pueden ser atractivos y constituyen una efectiva herramienta de promoción.

✓ **Creciente Interés por Temática Tuerca**

A lo largo de la historia el tema de los automóviles y motocicletas ha despertado siempre interés y pasión en el mundo de los hombres, no obstante las mujeres se han ido incorporando poco a poco en esta afición. Chile posee una penetración de televisión paga que alcanza el 66% por lo cual la influencia de canales extranjeros es alta, estos medios han evidenciado en su programación en los últimos años una fuerte presencia de programas basados en la temática de automóviles y motociclismo, por mencionar algunos que transmiten canales como Discovery, History Chanel, MTV y Nat Geo:

- Locos por los autos
- Dúo Mecánico
- Top Gear
- OverHaulin
- American Hot Rod
- American Chopper
- Pimpmyride
- Joyas sobre ruedas
- El auto o el dinero
- Acumuladores sobre ruedas

6.2.1.3 Debilidades

✓ **Desconocimiento de Clientes por ser Oferente Nuevo**

Por tratarse de una alternativa nueva debe lograrse el reconocimiento y posicionamiento en el menor tiempo posible lo cual requiere de una estrategia eficaz y mayores recursos respecto a los invertidos por actuales oferentes, los que ya poseen una cierta clientela cautiva.

✓ **Propuesta Orientada a un Nicho Específico; Limitante a la Demanda**

Las ofertas temáticas poseen la limitante que el mercado potencial se restringe a quienes tienen interés por el tema en cuestión, lo anterior puede superarse en la medida que la oferta gastronómica sea de una calidad superior y logre captar mercado por esta variable, para lo cual las recomendaciones boca a boca (post a post en caso redes sociales) pudieran tener especial relevancia.

6.2.1.4 Amenazas

✓ **Amplia y Variada Competencia en Rubro Gastronómico**

Si bien aún se estima insuficiente, existe una oferta considerable de locales que operan como bares y/o restaurantes, es clave una vez más lograr la diferenciación para captar nuevos clientes o desviar demanda del actual del mercado.

✓ **Consumidores Poco Fieles**

En este rubro y en términos generales los consumidores hoy en día son poco fieles y se debe analizar constantemente las tendencias y cambios en los gustos, así como el beneficio que los clientes perciben de nuestro servicio.

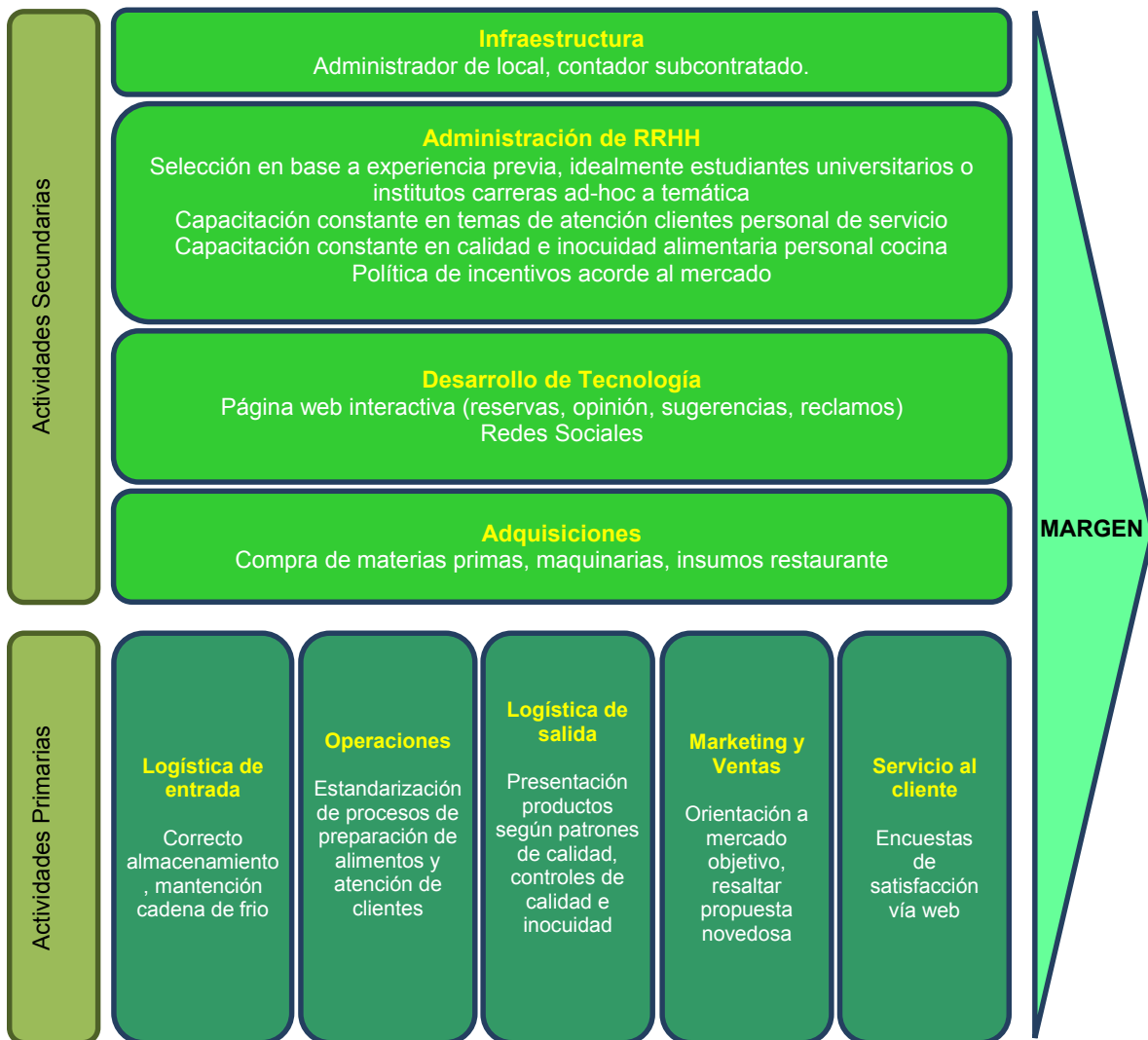
✓ **Cambio en Costumbres por Ley de Alcoholes**

La nueva ley de alcoholes la cual impone penas más severas ante la conducción en estado de ebriedad ha generado un cambio en los hábitos de consumo y modalidad de desplazamiento hacia centros que expenden alcoholes, generándose una mayor demanda por tragos sin alcohol, ubicaciones cercanas a domicilios y ubicaciones más céntricas o en sectores con mayor afluencia de taxis.

6.2.2 Cadena de Valor

La cadena de valor del bar restaurante mundo tuerca cuenta con actividades primarias, vinculadas a los productos y servicio que se entregarán a nuestros clientes, así como actividades secundarias o de apoyo que corresponden a aquellas que garantizan que las actividades primarias se realizan de manera eficiente y eficaz. El siguiente esquema grafica las actividades más relevantes:

Figura 10: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia

6.2.3 Recursos, Capacidades y Competencias

Los recursos son considerados como eje central que determinan el éxito de una compañía en el tiempo, en tanto sean costosos de copiar se entiende que su explotación conseguirá para la firma ventajas competitivas, por otra parte se evidencian las capacidades que dice relación en la forma como se coordinan y explotan los recursos de la compañía, una combinación de procesos y experiencia para coordinar diferentes actividades como parte de la cadena de valor de la firma⁹.

Para efectos de entendimiento utilizaremos el análisis VRIO¹⁰, inicialmente definiremos los conceptos inherentes al modelo:

✓ **Valor:** ¿Este recurso es valioso para la compañía? Si la respuesta es afirmativa, significa por lo tanto que este recurso nos permite ganar una fortaleza o mitigar una amenaza externa. ¿Hay algo en nuestra cadena de valor que es realmente valioso (cómo hacemos el producto, cómo lo distribuimos, cómo es nuestra atención al cliente, entre otras.)?.

✓ **Raro:** ¿Este recurso es único en esta industria? ¿No lo tiene nadie más? ¿Las compañías que no tienen este recurso, compiten en desventaja?.

✓ **Inimitable:** ¿Es éste un recurso que otros pueden copiar? ¿Cuánto tiempo durará la rareza de este recurso? ¿Cuánto tardarán los competidores en tener lo mismo?.

✓ **Organización:** Identifica los recursos que han puntuado más alto y determina cómo la organización está enfocada a sacar lo máximo de estos recursos.

6.2.3.1 Recursos

Detalle	Valor	Rareza	Inimitable	Organización	Implicancia Estratégica
Infraestructura / Ambientación	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Capital Humano	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Tecnología	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva

⁹Estrategia Competitiva, Notas de Clase, Ismael Oliva.

¹⁰<http://blog.hoshinplan.es/2014/06/01/como-hacer-un-analisis-de-capacidades-vrio/>

6.2.3.2 Capacidades

Detalle	Valor	Rareza	Inimitable	Organización	Implicancia Estratégica
Gestión capital humano con objeto de asegurar el modelo de atención servicio.	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva Temporal
Gestión de mantención y actualización de infraestructura conforme a los gustos del cliente, acorde a la estructura financiera del negocio.	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Captación y fidelización de clientes.	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Gestión de actualización de menú conforme al cambio de hábitos de los clientes.	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Gestión de aprovisionamiento de insumos y materias primas, manteniendo estándares de calidad y continuidad operacional del negocio.	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva

En función del análisis VRIO sobre los Recursos y Capacidades, podemos inferir que las competencias centrales inherentes al modelo de negocio propuesto en este plan tienen relación directa con: **gestión del capital humano con objeto de asegurar el modelo de atención de servicio**, lo anterior implica acciones tales como; evaluación y reclutamiento de personal idóneo, sistema de incentivos y comisiones atractivos, capacitación permanente y auditada y, **gestión de mantención y actualización de infraestructura conforme a los gustos del cliente**, lo anterior implica acciones tales como; identificar gustos o preferencias de los clientes (modelos, marcas, años, entre otros), ubicar piezas o autos antiguos para adaptación al bar restaurante, subcontratar empresas o personas con experiencia en el proceso, entre otras.

En términos generales se puede concluir que el modelo de negocio sustenta su propuesta en una ventaja competitiva temporal, sobre la base de la ambientación única y novedosa, complementariamente la gestión del capital humano idóneo como apoyo al modelo de servicio, ambos aspectos son factores claves en la formulación del desarrollo de la experiencia a brindar a los clientes. La ventaja competitiva temporal asegura retornos por sobre el promedio de la industria, no obstante su imitabilidad condiciona en gran medida la caducidad del proyecto que para efectos del horizonte de evaluación se estimó en 5 años.

6.2.4 Ventajas Competitivas

Las principales ventajas competitivas con que contará el bar restaurante mundo tuerca se enuncian a continuación:

- Ambientación cómoda, novedosa y entretenida que genera una mística en torno a la temática principal.
- Servicio personalizado y especializado, privilegiando la cordialidad y la rapidez de atención. Disponibilidad para aclarar dudas respecto a la comida y la temática del mundo tuerca.

6.3 Estrategia de Entrada

El bar restaurante mundo tuerca comenzará con un local en la comuna de Las Condes con una capacidad calculada en función del mercado potencial de Santiago. Con el fin de dar a conocer su oferta se promocionará inicialmente en forma intensiva en medios radiales, diarios impresos y digitales, se utilizará además modalidad de publi-reportajes, se enviará publicidad dirigida a clubes, empresas e instituciones relacionadas con el automovilismo y motociclismo. Se espera funcionar en esta modalidad de único local por un periodo de 5 años.

6.4 Estrategia de Crecimiento

Como parte de la estrategia de crecimiento, se revisarán nuevamente el proyecto al año 4 y de no cumplirse el supuesto de no crecimiento de las ventas a partir de este año y este crecimiento real se sitúe en el orden del 10%, se desistirá de la decisión de cierre y se decidirá instalar un segundo local en alguna localización dentro de Santiago que cumpla con características similares a la originalmente seleccionada. Una vez más, al cabo de 4 años de instalado el segundo local se volverán a revisar los niveles de crecimiento y si estos mantienen tasas cercanas al criterio de crecimiento establecido del 10% se considerará la instalación de un tercer local en regiones en ciudades que posean mercados y condiciones de localización similares al proyecto original, entre las cuales a priori se podría mencionar Viña del Mar o Concepción. Por último si al año 10 de instalado el primer local se detectan crecimientos del orden del 10% en las ventas en los tres locales se decidirá franquiciar el formato a nivel nacional y obtener ingresos adicionales por concepto de royalties.

6.5 Estrategia de Salida

Como estrategia de salida y de mantenerse supuestos y proyecciones, se pretende cerrar local propio al cabo de 5 años, no obstante lo anterior, se condiciona a los posibles escenarios detallados en el capítulo 6.4 Estrategia de Crecimiento.

7 Plan de Marketing

7.1 Objetivos del Marketing

Desde una perspectiva general, el objetivo primordial es consolidar a bar restaurante mundo tuerca en la industria gastronómica para tal efecto se definirán los correspondientes objetivos específicos e indicadores en relación a las perspectivas de; personas, producto/servicio, lugar, precio, promoción, proceso y posicionamiento, que permitan en el corto plazo convertir a dicho bar restaurante en un referente para la industria gastronómica.

Tabla 14: Perspectivas del Marketing

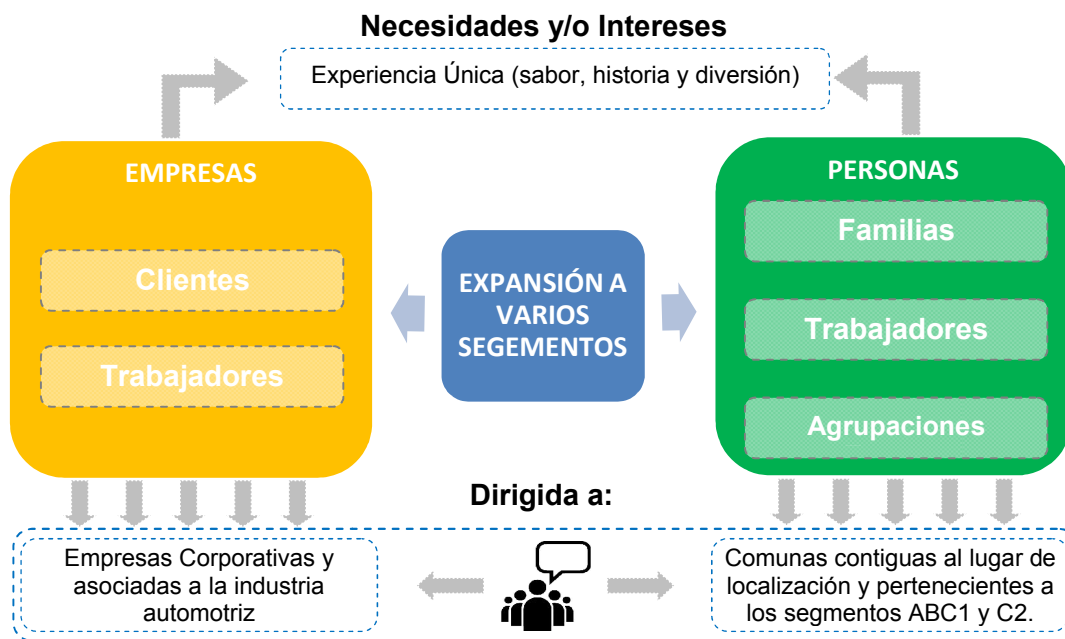
Perspectiva	Objetivo General	Objetivo Específico
Personas	Satisfacción de excelencia y fidelidad cartera de clientes.	Nivel de satisfacción global de clientes promedio en un 90%. Tasa de recurrencia anual promedio mayor al 75%.
Producto/Servicio	Asegurar una experiencia única y distintiva, que combina de forma equilibrada sabor, historia y diversión.	Nivel de satisfacción global de clientes promedio en un 90%.
Lugar	Asegurar condiciones adecuadas de accesibilidad al restaurante.	Sin Objetivo Específico
Precio	Definir y fijar precios que garanticen el crecimiento y rentabilidad exigida al proyecto, en coherencia con el producto/servicio percibido por los Clientes (personas).	Precios no superen en un 15% respecto del resto de los restaurantes asociados al lugar donde se emplazará el proyecto. Nivel de reclamos menor al 2% inherentes a disconformidad por relación precio-producto.
Promoción	Asegurar y fortalecer la difusión del restaurante vía referidos.	Tasa de asistencia por primera vez vía referido mayor a 70%.
Proceso	Optimizar los procesos de producción y atención, en términos de eficiencia y calidad asociada.	Lograr tasa de mermas no superior al 3%. Nivel de reclamos menor al 1% inherentes a disconformidad con la preparación requerida por el cliente. Nivel de reclamos menor al 3% inherentes a la deserción por atrasos en la atención por parte del personal de restaurante. Tasa de reciclamiento de basura en un 50% (kg) respecto del total generado.
Posicionamiento	Posicionar el bar restaurante mundo tuerca como uno de los más importantes restaurantes de la industria gastronómica en Santiago.	Lograr posicionar a bar restaurante mundo tuerca al 3er año como el principal y más importante restaurante temático en Santiago. Crecimiento por sobre el promedio de la industria gastronómica a partir del 2do año de operación.

Fuente: Elaboración Propia

7.2 Estrategia de Segmentación

Este plan considera la implementación de una estrategia de expansión a dos segmentos de clientes, dicha estrategia se basa en la utilización de un pilar o producto central y a partir de dicho aspecto, penetrar en diversos segmentos, con variados intereses y hasta disimiles necesidades, sin embargo el consumidor final es el mismo. El pilar central de este proyecto es el mundo tuerca, principalmente motos y autos, antiguos o modernos, de competencia o simplemente hobby, y cuyo elemento central tenga una relación emocional o elemento común con sus clientes, que al mismo tiempo busquen la mejor experiencia que combine, sabor, historia y diversión.

Figura 11: Segmentos del Bar Restaurante



Fuente: Elaboración Propia

Los clientes empresas pueden corresponder a eventos corporativos asociados a sus propios trabajadores o inherentes al negocio con sus clientes, como lanzamientos de productos o servicios asociados al mundo automotriz y cuyo tamaño sustente la realización de dichos eventos hacia sus clientes o trabajadores, según corresponda a cada caso.

Por otra parte, los clientes personas son aquellas familias, trabajadores o agrupaciones tuercas que sientan la necesidad de compartir un instante de esparcimiento o diversión con personas, principalmente personas que viven de forma contigua a la comuna elegida para la implementación del proyecto gastronómico, adicionalmente perteneciente a los segmentos socio-económicos ABC1¹¹ y C2¹², cuyos ingresos sustentan la posibilidad de participar o asistir de forma periódica a un restaurante de este tipo de características.

7.2.1 Enfoque a Turistas

Entre los segmentos personas y relevantes a considerar, encontramos a los turistas, extranjeros que visiten la ciudad de Santiago, lo que nos permitirá mantener una demanda relativamente estable en los meses de verano, donde se asume una menor afluencia del segmento nacional. Entre las medidas concretas que llevarán a cabo para atraer a estos clientes se cuentan alianzas estratégicas con otros actores del sector turístico tales como operadores, con los cuales se establecerá un sistema de canje, descuento en eventos u otros por parte del bar restaurante, con el fin que éste se incluya como parte de los circuitos internos de la ciudad, una alternativa novedosa para almuerzos y/o de diversión nocturna. Otro aliado importante serán las empresas de taxis del aeropuerto, con las cuales se negociará un trato de exclusividad para los servicios de taxi nocturno para los clientes del bar restaurante a cambio de entrega de publicidad o recomendaciones a pasajeros extranjeros. En cuanto a publicidad se utilizará la web como plataforma, donde se publicarán avisos tipo banner en páginas de información turística, además de sitios enfocados a aficionados del mundo tuercas de países que tengan a Chile como destino frecuente. Finalmente y considerando la naturaleza de paso que tiene la ciudad de Santiago para los turistas extranjeros, se establecerán alianzas de publicidad cruzada con empresas del rubro turístico (hoteles, restaurantes, casinos, entre otros) relacionadas a ciudades provinciales del norte y sur de Chile.

¹¹ Los hogares pertenecientes al estrato socio-económico ABC1 tienen un rango de ingresos entre MM[\$1,7 -3,5], www.adimark.cl.

¹² Los hogares pertenecientes al estrato socio-económico C2 tienen un rango de ingresos entre MM[\$0,6 -1,2], www.adimark.cl.

7.3 Estimación de la Demanda

Para efectos de la estimación de la demanda utilizaremos la información del portal web del Servicio de Impuestos Internos¹³.

7.3.1 Perspectiva por Rubro

Tabla 15: Evolución Anual Venta Anual Hoteles y Restaurantes (Perspectiva Rubro)

EVOLUCIÓN VENTA ANUAL HOTELES Y RESTAURANTES								
ANO COMERCIAL	2012		2013		Crecimiento %		Proyección 2014	
Detalle	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Empresas	Ventas (UF)
I - HOTELES Y RESTAURANTES	44.717	150.085.538	47.014	163.742.858				
Total País 551	9.831	49.990.689	10.422	49.238.709				
Total País 552	34.886	100.094.849	36.592	114.504.149	4,9%	14,4%	38.381	130.987.762
Total País 552010	16.117	64.064.332	16.215	72.059.534				
Total País 552020	7.833	9.539.160	8.692	12.215.625				
Total País 552030	397	923.784	404	1.050.996				
Total País 552040	2.156	10.523.980	2.157	12.090.359				
Total País 552050	3.650	7.197.171	4.213	8.452.985				
Total País 552090	4.733	7.846.422	4.911	8.634.651				
Total 552010 (Región Metropolitana)	4.971	37.701.739	4.962	44.859.942	-0,2%	19,0%	4.953	53.377.230
% del TOTAL	31%	59%	31%	62%	--	--	--	--

551 = HOTELES, CAMPAMENTOS Y OTROS TIPOS DE HOSPEDAJE TEMPORAL

552 = RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS

552010 - RESTAURANTES

552020 - ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RAPIDA (BARES, FUENTES DE SODA, GELATERIAS

552030 - CASINOS Y CLUBES SOCIALES

552040 - SERVICIOS DE COMIDA PREPARADA EN FORMA INDUSTRIAL

552050 - SERVICIOS DE BANQUETES, BODAS Y OTRAS CELEBRACIONES

552090 - SERVICIOS DE OTROS ESTABLECIMIENTOS QUE EXPENDEN COMIDAS Y BEBIDAS

Fuente: www.sii.cl, Elaboración Propia

¹³ http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

7.3.2 Perspectiva por Tamaño

Tabla 16: Evolución Anual Venta Anual Hoteles y Restaurantes (Perspectiva Rubro)

EVOLUCIÓN VENTA ANUAL HOTELES Y RESTAURANTES								
AÑO COMERCIAL	2012		2013		Crecimiento %		Proyección 2014	
Detalle	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Empresas	Ventas (UF)
I - HOTELES Y RESTAURANTES	44.717	150.085.538	47.014	163.742.858				
Total País 551	9.831	49.990.689	10.422	49.238.709				
Total País 552	34.886	100.094.849	36.592	114.504.149	4,9%	14,4%	38.381	130.987.762
Total País 552010	16.117	64.064.332	16.215	72.059.534				
SIN VENTAS	1.221	0	1.264	0				
MICRO 1	3.889	343.790	3.782	330.572				
MICRO 2	3.264	1.208.225	3.268	1.211.057				
MICRO 3	4.189	5.259.840	4.151	5.279.518				
PEQUEÑA 1	1.540	5.357.137	1.568	5.489.698				
PEQUEÑA 2	958	6.777.428	1.020	7.206.289				
PEQUEÑA 3	649	10.110.670	728	11.527.010				
MEDIANA 1	248	8.498.600	269	9.436.393				
MEDIANA 2	106	7.357.573	111	7.442.029				
GRANDE 1	33	4.413.962	30	4.130.867				
GRANDE 2	15	*	17	*				
GRANDE 3	2	*	2	*				
GRANDE 4	3	*	5	*				
Total MEDIANA 1	248	8.498.600	269	9.436.393	8,5%	11,0%	292	10.477.668
% del TOTAL	2%	13%	2%	13%	--	--	--	--

SIN VENTAS corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas.

MICRO 1 0,01 UF a 200 UF.

MICRO 2 200,01 UF a 600 UF.

MICRO 3 600,01 UF a 2.400 UF.

PEQUEÑA 1 2.400,01 UF a 5.000 UF.

PEQUEÑA 2 5.000,01 UF a 10.000 UF.

PEQUEÑA 3 10.000,01 UF a 25.000 UF.

MEDIANA 1 25.000,01 UF a 50.000 UF.

MEDIANA 2 50.000,01 UF a 100.000 UF.

GRANDE 1 100.000,01 UF a 200.000 UF.

GRANDE 2 200.000,01 UF a 600.000 UF.

GRANDE 3 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.

GRANDE 4 Más de 1.000.000 UF.

Fuente: www.sii.cl, Elaboración Propia

Se considera un restaurante de categoría Mediana 1 que es equivalente al tamaño del bar restaurante contenido en este plan de negocio, sin embargo dicha perspectiva es a nivel nacional, para tales efectos se propondrá una perspectiva conjunta, considerando de la primera perspectiva el porcentaje de región metropolitana por sobre nivel nacional al total por tamaño según lo visualizado en la segunda perspectiva.

Para ambos casos, la información utilizada se encuentra disponible hasta el año 2013 y para efectos de proyección simple, consideramos el año 2012. Se observa que el crecimiento de las ventas es mayor al número de empresas, tanto a nivel nacional y región metropolitana.

7.3.3 Perspectiva por Rubro y Tamaño

Tabla 17: Evolución Anual Venta Anual Hoteles y Restaurantes (Perspectiva Rubro y Tamaño)

EVOLUCIÓN VENTA ANUAL HOTELES Y RESTAURANTES								
AÑO COMERCIAL	2012		2013		Crecimiento %		Proyección 2014	
Detalle	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Empresas	Ventas (UF)
Total 552010 (Región Metropolitana)	4.971	37.701.739	4.962	44.859.942	-0,2%	19,0%	4.953	53.377.230
% del TOTAL	31%	59%	31%	62%	--	--	--	--
Total MEDIANA 1	248	8.498.600	269	9.436.393	8,5%	11,0%	292	10.477.668
Total Mediana 1 Región Metropolitana	76	5.001.410	82	5.874.532	7,6%	17,5%	89	6.900.079

Fuente: www.sii.cl, Elaboración Propia

La demanda estimada presenta ciertos sesgos sobre los supuestos incorporados en esta última perspectiva, lo anterior en el entendido que nos disponemos información respecto de la composición de restaurantes temáticos en la provincia de Santiago.

7.3.4 Estimación de la Participación de Mercado

Para la obtención de la participación de mercado, está se obtendrá a partir del ingreso por venta estimado para el proyecto respecto de las ventas asociadas a la perspectiva rubro-tamaño según se detalla en el punto anterior.

Tabla 18: Evolución Participación de Mercado Bar Restaurante

Valor UF	\$ 25.400				
Ventas Anuales 552 (UF)	UF 6.900.079				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (M\$)	\$ 417.112	\$600.536	\$696.000	\$696.000	\$696.000
Ingresos (UF)	UF16.422	UF23.643	UF 27.402	UF 27.402	UF 27.402
Participación Mercado (%)	0,238%	0,343%	0,397%	0,397%	0,397%

Fuente: www.sii.cl, Elaboración Propia

7.3.5 Número de Clientes

El número de clientes estimado para el proyecto se estimará en función de la demanda del proyecto y la tasa de recurrencia exigida para el mismo, que para efectos del proyecto asciende a un 75% anual, lo anterior se traduce en que el 75% de nuestros clientes asistirá al bar restaurante por lo menos en dos oportunidades al año.

Tabla 19: Evolución Número de Clientes

Tasa de Recurrencia	75%				
Demanda (N° Personas)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Almuerzos	11.784	16.224	17.184	17.184	17.184
Pub	16.920	24.816	29.664	29.664	29.664
Eventos	1.945	2.846	3.486	3.486	3.486
N° Clientes (Q)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Almuerzos	6.734	9.271	9.819	9.819	9.819
Pub	9.669	14.181	16.951	16.951	16.951
Eventos	1.111	1.626	1.992	1.992	1.992

Fuente: Elaboración Propia

7.3.6 Demanda Anual por Producto

Para la determinación de la Demanda Anual por producto, está fue estimada en función de información provista por expertos (Gerentes) insertos en la industria gastronómica, en particular restaurantes temáticos muy reconocidos en Santiago¹⁴.

En función de nuestra capacidad del bar restaurante, que asciende a 120 personas, se definieron tres líneas de ingresos; Almuerzos, Pub y Eventos (principalmente empresas), para cada línea de ingresos se definieron curvas de demanda por día y año asociado al proyecto, estableciendo que a partir del año 3 se alcanza el régimen del negocio. Los indicadores más relevantes considerados para la estimación de demanda son la Tasa de Ocupación y Rotación (Ver 16.7 Anexo Curvas de Demanda), ambos por día y asociado a cada línea de ingreso.

¹⁴ Se realizó una reunión con el Gerente de la Cadena de Restaurantes Temáticos Ocean Pacific y Los Vikingos.

Tabla 20: Evolución Demanda Anual Bar Restaurante (N° de Personas)

Demanda (N° Personas)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Almuerzos	11.784	16.224	17.184	17.184	17.184
Variación Anual Almuerzos		38%	6%	0%	0%
Pub	16.920	24.816	29.664	29.664	29.664
Variación Anual Pub		47%	20%	0%	0%
Eventos	1.945	2.846	3.486	3.486	3.486
Variación Anual Eventos		46%	22%	0%	0%

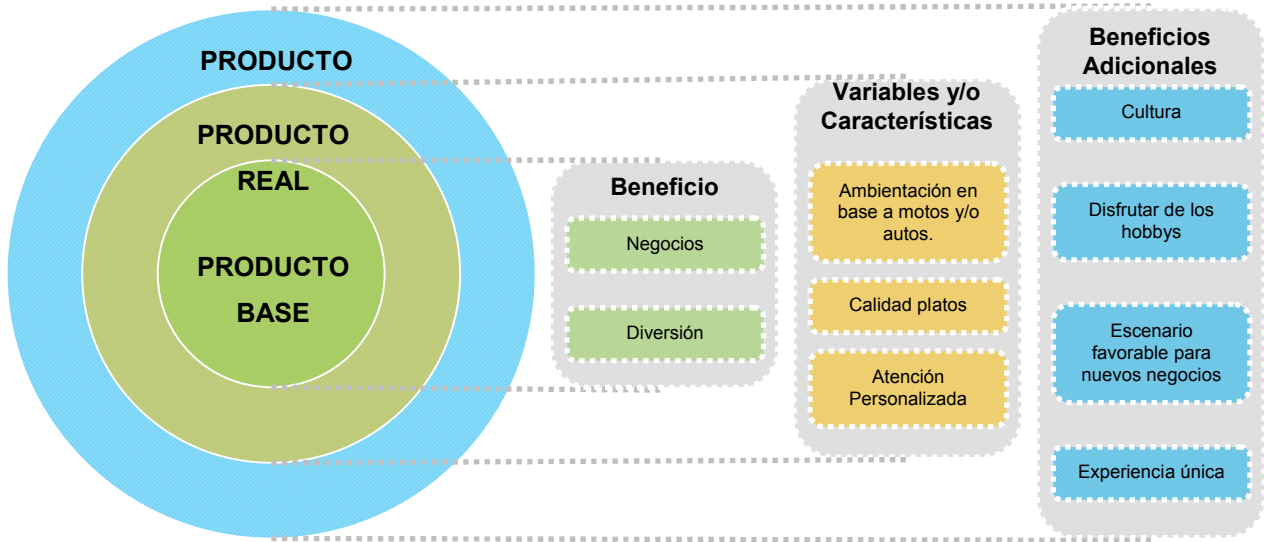
Fuente: Elaboración Propia.

Como puede apreciarse la demanda aumenta los tres primeros años a una tasa decreciente para mantenerse estable sin crecimiento del año 4 en adelante.

7.4 Estrategia Producto/Servicio

La estrategia productos/servicio utilizada para bar restaurante mundo tuerca se detalla en el siguiente esquema, considera como producto base aquello que brinda a sus Clientes, Empresas como Personas, posibles Negocios y/o Diversión, respectivamente y dependiendo del contexto asociado, si bien cumple con la base de lo que puede ofrecer la gran mayoría de los bar restaurantes de Santiago, su principal agente diferenciador se sustenta en los beneficios adicionales que pueda brindar para alcanzar el producto/servicio ampliado. Uno de los aspecto más importante para las empresas, es utilizar un escenario o contexto adecuado para impulsar o gestionar la incorporación de nuevos negocios, en lo que respecta a los clientes personas, la posibilidad de disfrutar de una experiencia única basada en la calidad de sus platos, pero esencialmente en la posibilidad de conocer mayores antecedentes históricos inherentes diversos autos o motos que han trascendido en el tiempo, despertando la pasión de las personas que consideran a las motos y/o autos su hobby o pasatiempo favorito.

Figura 12: Estructura y/o Niveles Producto/Servicio



Fuente: Elaboración Propia

7.4.1 Fundamentos Desarrollo Experiencia en el Cliente

La experiencia generada en los clientes se basa en un proceso dinámico entre la empresa y un grupo de personas, desarrollado en todos los puntos de contacto que vinculan a las partes. Cabe señalar que la experiencia que generamos comprende una serie de etapas, desde el reconocimiento de nuestro producto-servicio, consumo y hasta la recomendación del mismo. La experiencia de cliente se debe proyectar más allá de la satisfacción del mismo, debe constituir la base para la construcción de una relación incondicional y transformar a los clientes en los principales promotores del producto-servicio que ofrecemos.

Las experiencias únicas generan por consiguiente resultados trascendentales para el ciclo de vida de la compañía, independientemente del rubro o sector al que pertenezcan, las empresas o compañías que mejores experiencias generan en sus clientes, comparten como característica central: numerosos y crecientes grupos de consumidores, fidelizados que, adicionalmente promueven el producto-servicio en cada uno de sus núcleos relacionales, lo anterior implica que una experiencia bien diseñada añade valor, diferencia y constituye una fuente de ventaja competitiva.

Algunos de los elementos más importantes diseñados para generar esa experiencia única en los clientes se definen en base a una serie de aspectos asociados a las Personas, Procesos y el Producto-Servicio, si bien existe un capítulo o Plan para desarrollar cada aspecto, a continuación se detallan de forma integrada con objeto de transmitir de forma ejecutiva y consolidada, la experiencia que el bar restaurante mundo tuerca quiere generar en sus clientes.

1. Personal: Como en toda organización existen diversos roles y responsabilidades asociadas a cada cargo, en lo que respecta al bar restaurante y producto que se encuentra asociado al concepto tuerca, relacionaremos los cargos a roles que desempeñan las diversas personas que participan en las competencias de automóviles, al mismo tiempo se utilizarán uniformes de trabajo basados al rol que desempeñan nominalmente en el bar restaurante, a continuación se presenta una tabla explicativa al respecto.

Figura 13: Roles y Responsabilidades Personal Bar Restaurante

Uniforme					--	
Cargo Funcional	Anfitrión	Metre	Barman	Garzón	Cliente	Maestro/ Ayudante de Cocina
Cargo Real	Garzón	Metre	Barman	Garzón	Cliente	Maestro/ Ayudante de Cocina
Cargo Fantasía	Banderillero	Jefe Escudería	Bombero	Copiloto	Piloto	Jefe/Ingeniero Mecánico
Elementos Básicos	✓ Camisa ✓ Audífonos	✓ Camisa ✓ Gorro	✓ Camisa	✓ Camisa y/o Polera	--	✓ Camisa y/o Polera ✓ Gorro (Jefe)

Fuente: Elaboración Propia

Cabe señalar que el cliente no es un cargo, sin embargo será considerado como el piloto, entendiéndose que desde nuestra perspectiva, es el pilar central del negocio, de forma análoga a las carreras de automóviles.

2. Áreas Infraestructura: En lo que respecta a los espacios y de forma análoga a los cargos, se denominarán en función de áreas asociadas a las carreras automovilísticas, según se detalla en tabla siguiente:

Tabla 21: Denominación Principal Áreas del Bar Restaurante

Nombre Común	Nombre Fantasía	Descripción
Recepción	Grilla de Partida	Zona donde los clientes esperan la instrucción de anfitrión (Banderillero) para ingresar a los comedores (Superficie Pista).
Comedores	Superficie de Pista	Zona de comedores en donde son atendidos o apoyados por los garzones (Copilotos).
Cocina	Garaje	Zona donde los Jefes y Ayudantes de Cocina (Jefe y/o Ingenieros mecánicos) preparan los diversos platos ordenados por los garzones (copilotos) a solicitud de los clientes (pilotos).
Terraza o Zona de Fumadores	Gradas	Zona donde los clientes (pilotos) pueden fumar de forma previa, durante o después del cenar en los comedores (Superficie Pista).
Baños	Boxes o Pit Stop	Zona de detención obligada para los diversos clientes (pilotos).

Fuente: Elaboración Propia

Existen otras áreas del bar restaurante por asignar un nombre inherente a la terminología utilizada en las competencias automovilísticas, debiendo priorizar aquellas de contacto directo con los clientes.

3. Platos y Bebestibles: Todos los utensilios requeridos para el bar restaurante, se basarán en elementos o partes de autos, a modo de ejemplos usar bases para platos con motivo de engranaje, llantas de auto, neumáticos, todos aquellos elementos que por naturaleza geométrica correspondan a una circunferencia, los vasos pueden usar bases de elementos cilíndricos tales como pistones, en lo que respecta a la vajilla no se sugiere mayor innovación en el diseño versus calidad basada en la durabilidad y resistencia de los mismos.

Figura 14: Ejemplo de Vajilla Bar Restaurante



Fuente: Elaboración Propia

En el contexto del proceso de atención, de forma previa a los platos y bebestibles en la mesa, se puede utilizar elementos gráficos del mundo tuerca, a modo de ejemplo; carta del restaurante y los platos del menú.

Figura 15: Ejemplo Menú Bar Restaurante



<p>POLE POSITION (Para comenzar)</p> <p>GRAND PRIX.....\$15.900 Surtido de carnes para 4 personas (cerdo, vacuno, pollo, cordero, choricillos, butifarras) con papas fritas.</p> <p>DAKAR.....\$16.900 Surtido de quesos y jamones para 4 personas (Quesos: cheddar, cabra, gruyere, camembert, serrano, york ibérico /Jamones: serrano, york ibérico)</p> <p>RACE (Platos)</p> <p>INDIANAPOLIS.....\$6.900 Costillitas de cerdo barbecue al estilo americano, acompañado de papas fritas, ensalada de papas o verduras salteadas.</p> <p>DAYTONA.....\$6.900 Lomo vetado tipo biffe de chorizo, acompañado de papas fritas, ensalada de papas o verduras salteadas.</p> <p>MONZA.....\$7.900 Hamburguesa de wayuu casera de 300 gramos (lechuga, tocino, cebolla morada, aceitunas verdes y mayonesa.</p>	<p>PITS (Bebestibles)</p> <p>FRENOS CORTADOS.....\$5.900 Vodka, Tequila, Gin y Agua Tónica.</p> <p>ENGANCHADO EN PRIMERA.....\$6.900 Whisky, Drambui y Licor de Avellanas.</p> <p>CURVA PELIGROSA.....\$5.900 Ron Claro, Añejo, Jugo de Naranja, Limón y Granadina</p> <p>PASADODE REVOLUCIONES.....\$6.490 Pisco Añejo, Gin, Vodka, Limón y Ginger Ale.</p> <p>PREMIACIÓN (Postres)</p> <p>COPA MONTECARLO.....\$4.900 Helado de crema con frutillas, arándanos, frambuesas y salsa de mora.</p> <p>COPA LEMANS.....\$4.900 Helado de Manjar con castañas en almíbar, crema y salsa de chocolate.</p> <p>COPA NASCAR.....\$5.490 Brownie de chocolate circular, relleno con mouse de Naranja y Coco.</p>
---	--

Fuente: Elaboración Propia

4. Infraestructura y/o Ambientación: Uno de los atributos más valorados y desde nuestra perspectiva considerado como un elemento central para la oferta de valor, dice relación con la ambientación del lugar. La ambientación se realizará en base a elementos, piezas, accesorios, motos y/o autos, funcionales como adaptados a los distintos ambientes que se proyecta construir como parte del bar restaurante.

A continuación se muestran a modo de ejemplo prototipos de infraestructura para los diversos espacios del bar restaurante, los que pudieran servir de referencia para ambientación inicial o futuras remodelaciones.

Figura 16: Ejemplo Ambientación Espacios Bar Restaurante

a) Recepción y Sala de Espera



b) Comedores



c) Bar



d) Baños



e) Muebles y Accesorios



Dispensador de licores



Mesas Restaurante





Escritorio Gerente
Restaurante



Mesa Centro Sala de Espera



Televisor



Reloj Mural



Mesa de Pool



Dispensadores de
Cerveza

Fuente: Diversos Sitios Web Relacionados a la Materia (Ver Bibliografía)

Los aspectos anteriormente detallados corresponde solo a aquellos que creemos son los más relevantes para configurar el modelo de producto-servicio que nos permita brindar la mejor experiencia gastronómica a nuestros clientes.

7.4.2 Mapas de Posicionamiento

Para el desarrollo de este capítulo nos basaremos en la encuesta realizada y en función de los dos atributos mayormente valorados por los encuestados. La pregunta dice relación con identificar *¿Qué atributos valoras en un Restaurante/Restobar?*, para ello se solicitó calificar de 1 a 7 cada atributo, resultado que de forma resumida se presenta a continuación (Ver 16.6 Resumen General Encuesta Bar Restaurante Mundo Tuercas):

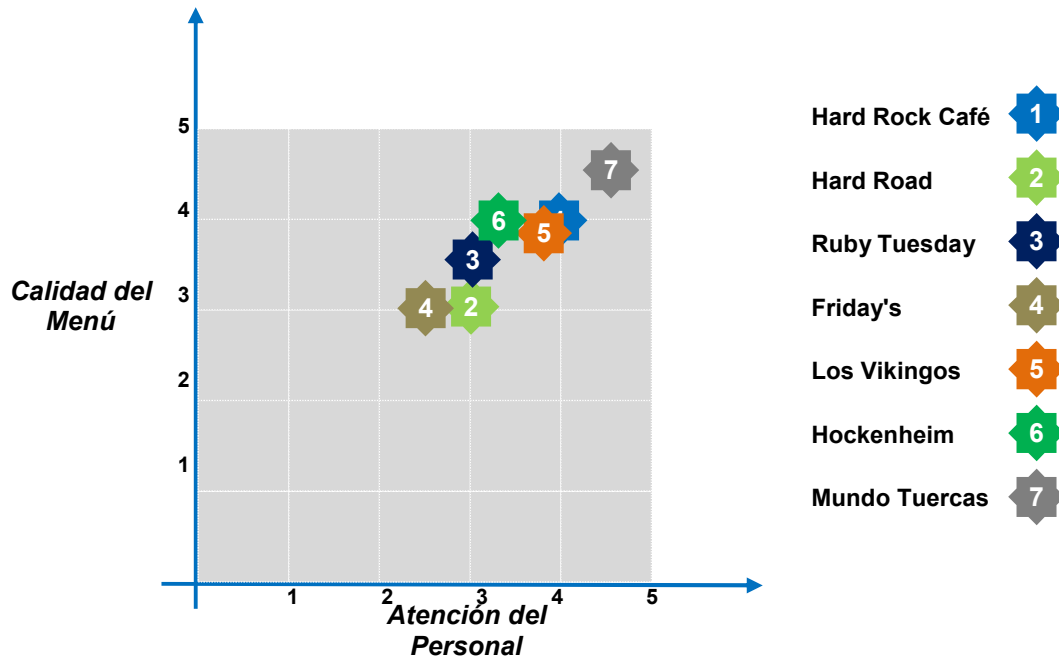
Tabla 22: Calificación Atributos Más Valorados por los Cliente

	1	2	3	4	5	6	7	Promedio
La experiencia generada en el Restaurante/Restobar.	2	0	0	2	14	44	42	6,13
Calidad del menú (platos, bebidas y tragos).	0	0	0	0	18	32	54	6,35
Atención del personal (rapidez, información y/o recomendación de platos, trato con los clientes).	0	0	2	2	2	36	62	6,48
Disponibilidad de estacionamientos (propios o externos).	0	2	8	24	14	20	36	5,44
Dispositivos tecnológicos como apoyo al servicio (tablet, monitores, botoneras, etc.).	8	12	24	26	16	12	6	3,87
Espacio para fumadores.	40	12	16	6	8	4	18	3,13
Ubicación.	4	2	0	8	32	36	22	5,48
Ambientación/Infraestructura atractiva y entretenida.	0	0	0	10	16	44	34	5,98
Convenios con radio taxis, hoteles o discotecas.	14	18	4	16	18	16	18	4,21

Fuente: Elaboración Propia

Los atributos más valorados por los encuestados son en orden de prioridad, Atención del Personal y Calidad del Menú, dichos atributos serán considerados como las dimensiones a incorporar en el mapa de posicionamiento relativo. Para efectos del análisis consideraremos la información contenida en la página www.tripadvisor.cl, dado lo anterior la escala de graduación a utilizar será de 1 a 5.

Figura 17: Mapa Posicionamiento Relativos



Fuente: Elaboración Propia

Probablemente se puede entender, que una forma de alcanzar un posicionamiento relativo en la industria por sobre la competencia consiste simplemente en alcanzar y sobrepasar aquellos estándares que el consumidor estima como importantes, no obstante la clave para el éxito en esta industria se basa en la forma como se integran las diversas capacidades y recursos para lograr generar una experiencia única en los clientes, que incluye satisfacer los atributos que éstos valoran al momento de decidir donde concurrir.

Por otra parte, no solo se deben focalizar los esfuerzos en los dos más importantes atributos valorados por los clientes, es importante considerar otros tales como; Ubicación, Ambientación y Disponibilidad de Estacionamientos que en su conjunto e integrados, parametrizarán en gran medida la experiencia que queremos generar en nuestros clientes.

7.5 Estrategia de Precio

7.5.1 Para el Inicio y Largo Plazo

La estrategia de precios para el proyecto gastronómico a implementar está orientado a lo propuesto por la competencia, definiendo para tales efectos una banda de precios a sensibilizar en el respectivo análisis financiero, como límite inferior los precios promedios cobrados por la competencia directa y como límite superior un precio con un incremento de entre 10% a 15%, lo anterior entendiendo que ésta estrategia de precios es transmitir una imagen de calidad o exclusividad en la experiencia de un restaurante único en su infraestructura, platos y servicio asociado. Adicionalmente dicha estrategia se encuentra en concordancia con la industria en donde la amenaza de los sustitutos no es suficientemente fuerte como para normar la fijación de precios de los restaurantes. Probablemente muchos proyectos consideran la implementación de estrategias mixtas y que para el caso podría considerar en un inicio una estrategia de precios de penetración, con ello asegurar una cuota de participación y ventas importantes en el corto plazo, apalancando con ello la gran inversión que implica la puesta en marcha de dicho proyecto, no obstante creemos que la oferta distintiva sustenta los precios fijados y se encuentra en plena coherencia con la percepción de valor que esperamos transmitir a nuestros clientes objetivos.

Como una forma de fidelizar los clientes y favorecer la recurrencia permanente, se contempla la definición de precios estratificados conformes al tipo de cliente, el cual se categorizará en función de los tramos de venta acumulados en un periodo que para el caso corresponde a un año, dicho tramo otorgará el derecho de acceder a una serie de beneficios y descuentos (acumulación de puntos) sobre el consumo en el bar restaurante.

7.5.2 Criterios a Considerar

Un criterio importante a considerar en la fijación de precios, es la significativa variabilidad existente de las materias primas, determinado principalmente por variables estacionales y geográficas de los productores, dado lo anterior, se sugiere establecer un proceso de revisión de precios periódico anual, con ello se permitirá asegurar la rentabilidad definida para el negocio.

7.6 Estrategia de Distribución

7.6.1 Identificar los Principales Canales

La estrategia de distribución propuesta para el proyecto, consistirá en la entrega en el punto de venta. Por otra parte, no se considera la modalidad de venta vía delivery, al mismo tiempo no estimamos corresponda a una preferencia por parte de los clientes objetivos del proyecto.

7.6.2 Sitios Web y Redes Sociales

Actualmente los canales electrónicos han sido relevantes para la consecución del éxito de diversos negocios, sin embargo, para el proyecto se traduce más que un canal de venta es un importante canal de comunicación para promoción o difusión del producto/servicio asociado al bar restaurante mundo tuercas.

Se pueden categorizar en:

Directos: Tienen relación principalmente con los sitios oficiales del proyecto tales como; www.restaurantemundotuerca.cl, [#restaurantemundotuerca](https://www.instagram.com/restaurantemundotuerca) y facebook de igual nombre asociado. Cabe señalar que en dichos sitios adicionalmente apoyan la gestión de pre-venta y post-venta, por ejemplo, permitiendo gestionar reservas previas al momento de asistir al local y gestionar reclamos, sugerencias y/o felicitaciones, respectivamente.

Indirectos: De igual forma que el punto anterior, tiene relación con sitios electrónicos especialistas y en algunos casos de índole internacional, tales como; www.atrapalo.cl y www.tripadvisor.com, entre otros, el aspecto más importante está dado por la evaluación que realizan los clientes respecto del restaurante que condicionan la preferencia de potenciales clientes.

7.7 Estrategia de Comunicaciones

7.7.1 Herramientas de Promoción y Presupuesto

En la industria gastronómica, las herramientas de promoción más utilizadas están asociadas a la información que publican en sus respectivos sitios electrónicos y en algunos casos, muy específicos, estrategias de envío masivo de emailing, si bien su costo es muy bajo, no producen un efecto tan significativo como para utilizarlas de forma permanente. Sin duda la acción más importantes es el comentario referido por parte de un tercero (Ver 16.6 Resumen General Encuesta Bar Restaurante Mundo Tuercas), dado lo anterior, es imprescindible asegurar que la experiencia generada a nuestros clientes trascienda hasta el punto, que su recomendación y recordación, permita la promoción constante con potenciales clientes del negocio.

Por otra parte, en la industria se utilizan canales indirectos, alianzas estratégicas con operadores de tarjetas para formar parte de la oferta de productos sujetos a descuentos atractivos, siempre y cuando el medio de pago a utilizar este relacionado con el "plástico" en convenio.

Para el proyecto se plantea la utilización de estrategias relacionadas con la categorización de clientes, por consiguiente, condicionar la entrega beneficios y/o descuentos en los gastos por concepto de platos y/o bebestibles.

El presupuesto asignado a las herramientas de promoción se encuentra detallado en el correspondiente capítulo de análisis financiero.

7.7.1.1 Mix

El Mix de comunicación propuesto para este proyecto lo clasificaremos en acciones de corto plazo, primer año de operación, y de largo plazo o permanente, a partir de las acciones de corto plazo y de forma permanente con la operación del proyecto.

Corto Plazo

- ✓ Google Adwords para lograr posicionamiento en el corto plazo el sitio electrónico del bar restaurante.
- ✓ Revistas asociadas al rubro.
- ✓ Emailing masivo.
- ✓ Publicidad en Radios
- ✓ Gestión notas y entrevistas en canales televisivos.

Largo Plazo o Permanentes

- ✓ Sitio electrónico (www.restaurantemundotuerca.cl).
- ✓ Participación en ferias gourmet.
- ✓ Redes sociales (Facebook, Twiter, Instagram).

7.7.2 Imagen Corporativa

En lo que respecta a la imagen corporativa del bar restaurante, en términos específicos y asociado a logo propuesto para el proyecto, se basará en la utilización de dos elementos representativos e icónicos del mundo tuercas, una moto y auto, cuyos colores grises y negros utilizados permiten referenciar a un contexto histórico y/o antiguo.

Figura 18: Logo Corporativo Bar Restaurante Mundo Tuercas

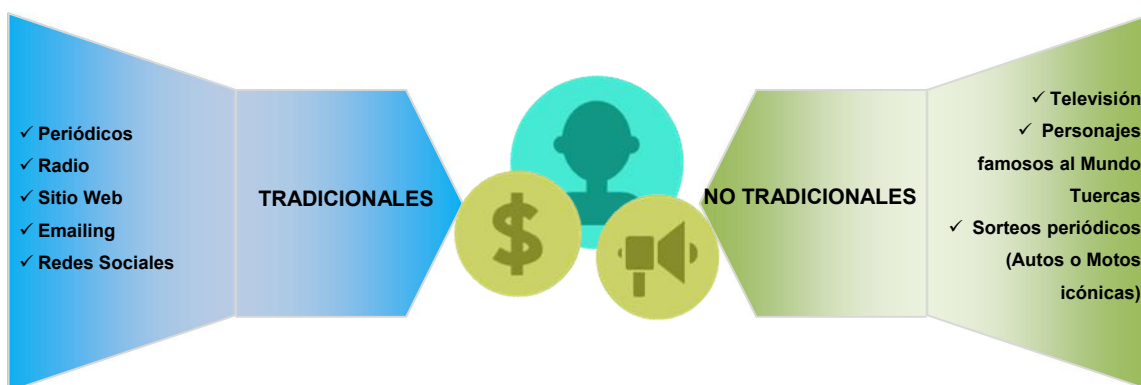


Fuente: Elaboración Propia

7.7.3 Programa de Publicidad

El plan de publicidad propuesto para el proyecto considera los elementos que desde nuestra experiencia y estudio en la materia, sugieren ser implementados de forma escalonada y dependiendo de la etapa de madurez del proyecto. En capítulos anteriores hemos indicado que para la industria gastronómica la mejor publicidad sin duda es la referencia de un cliente satisfecho pueda transmitir a uno potencial, pese a lo anterior, serán considerados algunas acciones permanentes, replicadas durante todo el periodo de evaluación. Cabe señalar que el concepto de publicidad tradicional o no tradicional tiene relación con la naturaleza del proyecto y asociado a las conductas sociales recurrentes de la población en Chile, en particular Santiago.

Figura 19: Medio de Publicidad



Fuente: Elaboración Propia

Cabe señalar que existen probablemente diversos mecanismos y acciones adicionales a las detalladas anteriormente que, de forma complementaria permitirían al proyecto, la captación de mayores clientes, sin embargo se detallan aquellas que a nuestro entender nos permitirán conseguir en términos económicos la mayor cantidad de clientes para la naturaleza de este negocio. Como parte de las acciones asociadas a internet, se encuentra el envío de correos electrónicos, los cuales se sugiere para cualquier negocio, su uso responsable y dirigido, a modo de ejemplo, una vez recopilados los datos de los clientes, se podría enviar un correo previo a su cumpleaños con una invitación, que considere algún regalo o descuento asociado.

Figura 20: Ejemplo Envío Emailing Cumpleaños del Cliente




www.freepik.es

El programa de publicidad propuesto para el proyecto es el siguiente:

Tabla 23: Programa Implementación Medios de Publicidad

MEDIOS	DETALLE	1	2	3	4	5
TRADICIONALES						
	Periódicos					
	Radio					
	Sitio Web					
	Emailing					
	Redes Sociales					
NO TRADICIONALES						
	Televisión					
	Personajes Famosos					
	Sorteos					

 Implementación

Fuente: Elaboración Propia

Los costos asociados al programa se detallan en el correspondiente capítulo relacionado con el análisis financiero del proyecto.

7.8 Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas propuesta para la implementación del proyecto considera los siguientes elementos y/o acciones correspondientes:

1. Alianzas Estratégicas: Se contactarán las principales empresas de turismo con objeto de establecer alianzas que permitan incorporar al bar restaurante como parte del tour turístico que realizan con sus clientes, con ello captaremos una masa crítica importantes de clientes, específicamente de perfil extranjero. Cabe señalar que empresas del rubro de restaurantes temáticos establecen ingresos promedio de clientes extranjeros de hasta un 15% del total, adicionalmente se gestionará con operadores de tarjetas y bancos correspondientes, descuentos promocionales asociados al consumo, condiciones que se encontrarán indexados al respectivo convenio a firmar entre las partes interesadas, no obstante, creemos que dicha estrategia podrá implementarse una vez alcanzada una reputación y recomendación significativa que permita captar el interés de los respectivos operadores y bancos.

2. Bloque Horarios Promocionales: Al igual que la gran mayoría de los restaurantes de Santiago, se definirán bloques horarios con descuentos promocionales como por ejemplo, happy hour y las mismas alianzas estratégicas por concepto de pago con plástico. Adicionalmente y como se detalló en capítulos anteriores, se consideraran descuentos por tipo de cliente.

3. Servicios Complementarios o Adicionales: Existen diversos elementos complementarios que podrían aumentar la percepción de valor de nuestros clientes, por ejemplo, alianzas con empresas de radio-taxi y/o con estacionamientos, ambos permitirán acceder a descuentos o tarifas preferenciales, por ejemplo, en función de consumos realizados en el bar restaurante.

4. Personal (Capital Humano): La naturaleza del negocio determina en gran parte la forma de vender, venta directa y en el momento de la entrega del producto-servicio, dado lo anterior hoy resulta impensado utilizar por ejemplo fuerzas de venta en terreno, por consiguiente el éxito de la venta recae en gran medida en el personal o trabajadores del bar restaurante, atributo que según encuesta realizada (Ver16.6Resumen General Encuesta Bar Restaurante Mundo Tuercas) es el atributo más valorado, es por ello que como una forma de obtener el mayor retorno por puesto, se considerarán incentivos variables que recompensen a los trabajadores que obtengan el mayor nivel de ventas y retorno por persona. Cabe señalar que los incentivos a diseñar son indiferentes a las propinas que percibirán el equipo de trabajo.

7.9 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing definido para el proyecto está condicionado e indexado al correspondiente programa de marketing y que para efectos de estimación asumiremos en promedio un 1,5% sobre los ingresos por venta el primer año y un 0,75% del año 2 en adelante, porcentajes que se encuentra entre los cánones comúnmente utilizados.

Tabla 24: Presupuesto de Marketing (M\$)

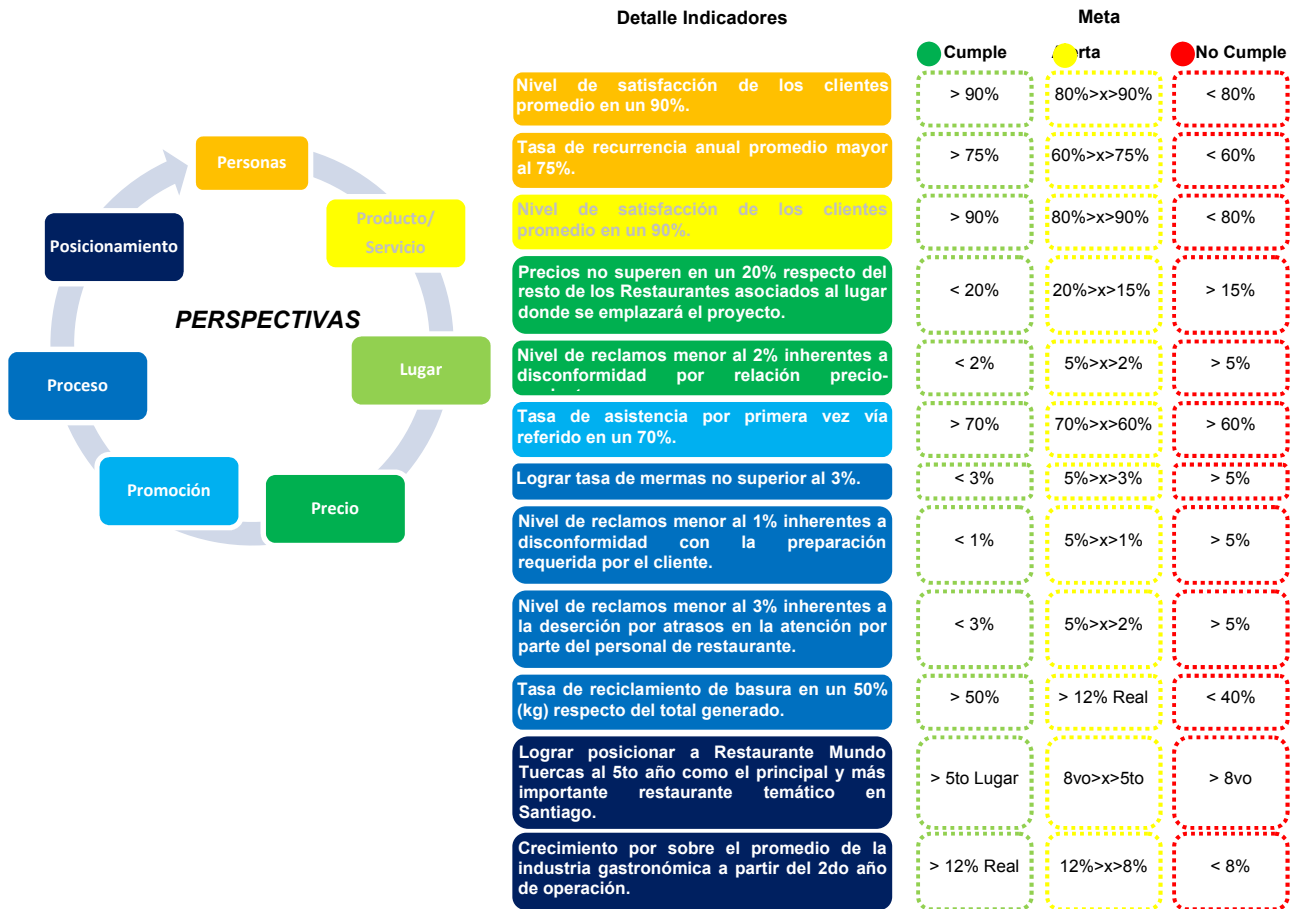
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$5.005	\$4.504	\$5.220	\$5.220	\$5.220

Fuente: Elaboración Propia

7.10 Métricas e Indicadores para Monitorear el Plan de Marketing

Con objeto de evaluar el desempeño de los diversos elementos y/o acciones asociados al Plan de Marketing, se proponen el monitoreo de los siguientes indicadores:

Figura 21: Cuadro de Indicadores



Fuente: Elaboración Propia

En términos generales sugerimos utilizar un sistema de monitoreo de forma análoga a los respectivos tableros de control asociados a la metodología Balance Score Card.

10 Plan de Implementación

El plan de implementación es una guía que permite asegurar una implementación exitosa y por consiguiente alcanzar la rentabilidad exigida para el negocio. Cabe señalar que la gran mayoría de los proyectos fracasan no porque las ideas no sean las correctas o adecuadas, si no que por la implementación errónea del mismo.

10.1 Estrategia de Desarrollo

La estrategia de desarrollo se sustenta en la materialización de las siguientes etapas y/o fases:

1. Captación de Inversionistas y/o búsqueda de financiamiento: Durante esta etapa se evaluarán las diversas alternativas de financiamiento, propio o externo (Banco y/o Inversionistas), y las respectivas composiciones de participación en el proyecto. Para el caso de financiamiento por parte de una institución financiera, se deberá considerar el plazo correspondiente para la otorgación del crédito.
2. Constitución legal de sociedad: Definido los socios, % de participación en el negocio y las respectivas fuentes de financiamiento, se gestiona la constitución de la sociedad bajo la cual operará el bar restaurante, para efectos del proyecto se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada, cabe señalar que este tipo de empresas está constituida por varias personas naturales o personas naturales y jurídicas, limitando su responsabilidad al monto de capital aportado¹⁵. El proceso de constitución legal de sociedad consta de; 1. Escritura pública y extracto, 2. Publicación diario oficial, 3. Inscripción en registro de comercio del conservador de bienes raíces, 4. protocolización y 5. Inicio de actividades ante el servicio de impuestos internos.
3. Ubicación y habilitación de instalación comercial: Durante esta etapa se realizará la búsqueda de algún lugar con factibilidad para operar de forma comercial, se gestionarán los respectivos permisos de edificación con el Departamento de Obras Públicas asociado a la Municipalidad de la comuna en donde se emplazará el bar restaurante, que para el caso corresponde al Bosque Norte-Isidora Goyenechea, Comuna de Las Condes. Adicionalmente se dará inicio al proceso de licitación privada con objeto de evaluar, adjudicar y dar inicio a los trabajos de remodelación conforme a los estándares funcionales requeridos por los organismos reguladores y la empresa.

¹⁵<http://www.innovacion.cl/2011/09/los-5-pasos-para-constituir-una-empresa/>

4. Desarrollo, construcción e implantación infraestructura local: Habilitado el local comercial en lo que respecta a obras civiles, se dará inicio con el proceso de ambientación del bar restaurante, utilizando para tales efectos como elementos principales, piezas antiguas de automóviles y motos, a modo de ejemplo; mesa de pool con base de automóvil antiguo, dispensadores de cerveza utilizando bombas de combustible antiguas, autos adaptados como comedores, sillas en base a ruedas de autos, entre otros. Durante este proceso no se considera utilizar un proceso de licitación privada, más bien se utilizará maestros referidos en la materia, lo anterior puesto que existen en Chile pocos proveedores que puedan realizar este tipo de trabajos, que para el negocio son a pedido y no estándar.

5. Adquisición e implementación equipamiento: Etapa que puede ser realizada forma paralela a la anterior, en donde se implementarán todos aquellos equipos y utensilios requeridos en la operación del bar restaurante, desde vajilla, equipos computacionales hasta intangibles como software's.

6. Gestión de permisos regulatorios (habilitación y/o operación): Durante esta etapa se gestionarán los respectivos permisos asociados con la habilitación del lugar, de forma específica patente comercial y/o de venta de alcohol y, resolución sanitaria de funcionamiento, otorgada por el servicio de salud.

7. Contratación y capacitación de capital humano: Proceso que tiene relación con la búsqueda y selección de personal requerido para la operación del bar restaurante, adicionalmente se realizará un proceso de inducción y/o capacitación que tiene por objeto traspasar la normativa y procesos internos de operación definidos para al negocio.

8. Gestión publicitaria puesta en marcha del bar restaurante: Etapa previa a la puesta en marcha del proyecto, en donde se realizarán diversas acciones publicitarias que permitan asegurar una difusión sobre un significativo número de potenciales clientes, para tales efectos se considerará; noticia en periódico de emisión regular, radio, emailing, complementariamente se habilitará el sitio electrónico www.restaurantemundotuerca.cl con la información relevante de incorporar en la puesta en marcha del proyecto gastronómico.

10.2 Avance y Requerimientos de Recursos

El avance y requerimientos de los recursos se encuentra detallado en el capítulo inherente al análisis financiero del proyecto, la participación y porcentaje de participación de cada socio y, las fuentes de financiamiento correspondiente. En términos de recursos financieros, se estima que el mayor desembolso se realizará durante el año "0" que para el proyecto corresponde al año 2015, no obstante lo anterior, durante el periodo de evaluación se consideran re-inversiones asociadas principalmente a reposición de activo fijo y capital de trabajo por aumento del producto-servicio. Otro aspecto importante son los Recursos Tecnológicos, fundamentalmente con la implantación de algún software o herramienta tecnológica que sustente la operación del bar restaurante, finalmente, uno de los elementos más importantes, los recursos de personas o capital humano, los cuales se deberán seleccionar con al menos un mes antes de la puesta en marcha del proyecto.

10.3 Carta Gantt

El proyecto contempla la estimación para la puesta en marcha de 1 año aproximadamente, para tales efectos:

Tabla 25: Carta Gantt Implementación Proyecto (1 de 2)

N°	Tipo	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
I	Fase	CAPTACIÓN DE INVERSIONISTAS Y/O BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO																								
I 1	Actividad	Gestión búsqueda de inversionistas	■	■	■	■																				
I 2	Actividad	Gestión financiamiento con instituciones bancarias			■	■	■	■																		
II	Fase	CONSTITUCIÓN LEGAL DE SOCIEDAD																								
II 1	Actividad	Escritura Pública y extracto						■																		
II 2	Actividad	Publicación Diario Oficial							■																	
II 3	Actividad	Inscripción en Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces								■	■															
II 4	Actividad	Protocolización										■														
II 5	Actividad	Inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos											■													
III	Fase	UBICACIÓN Y HABILITACIÓN DE INSTALACIÓN COMERCIAL																								
III 1	Actividad	Evaluación y selección de instalación											■	■												
III 2	Actividad	Apertura proceso licitación privada													■											
III 3	Actividad	Adjudicación														■										
III 4	Actividad	Habilitación local comercial															■	■	■	■	■					
IV	Fase	DESARROLLO, CONSTRUCCIÓN E IMPLANTACIÓN INFRAESTRUCTURA LOCAL																								
IV 1	Actividad	Definición diseños a implementar																				■	■			
IV 2	Actividad	Construcción de mobiliarios y equipos																					■	■		
IV 3	Actividad	Instalación																								
V	Fase	ADQUISICIÓN E IMPLEMENTACIÓN EQUIPAMIENTO																								
V 1	Actividad	Solicitud de equipos y/o alternativas, según corresponda al caso																				■	■			
V 2	Actividad	Selección de equipos y/o alternativas																						■	■	
V 3	Actividad	Implementación de equipos y/o alternativas																								
VI	Fase	GESTIÓN DE PERMISOS REGULATORIOS (HABILITACIÓN Y/O OPERACIÓN)																								
VI 1	Actividad	Gestión patente comercial																								
VI 2	Actividad	Gestión patente alcoholes																								
VI 3	Actividad	Gestión resolución sanitaria de funcionamiento																								
VII	Fase	CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CAPITAL HUMANO																								
VII 1	Actividad	Reclutamiento y selección del personal																								
VII 2	Actividad	Capacitación y entrenaimeinto del personal																								
VIII	Fase	GESTIÓN PUBLICITARIA PUESTA EN MARCHA DEL RESTAURANTE																								
VIII 1	Actividad	Gestión campaña publicitaria en medios (periódico, emailing, radio)																								
VIII 2	Actividad	Habilitación sitio electrónico																								

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: Carta Gantt Implementación Proyecto (2 de 2)

N°	Tipo	Actividades	Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
I	Fase	CAPTACIÓN DE INVERSIONISTAS Y/O BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO																								
I 1	Actividad	Gestión búsqueda de inversionistas																								
I 2	Actividad	Gestión financiamiento con instituciones bancarias																								
II	Fase	CONSTITUCIÓN LEGAL DE SOCIEDAD																								
II 1	Actividad	Escritura Pública y extracto																								
II 2	Actividad	Publicación Diario Oficial																								
II 3	Actividad	Inscripción en Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces																								
II 4	Actividad	Protocolización																								
II 5	Actividad	Inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos																								
III	Fase	UBICACIÓN Y HABILITACIÓN DE INSTALACIÓN COMERCIAL																								
III 1	Actividad	Evaluación y selección de instalación																								
III 2	Actividad	Apertura proceso licitación privada																								
III 3	Actividad	Adjudicación																								
III 4	Actividad	Habilitación local comercial																								
IV	Fase	DESARROLLO, CONSTRUCCIÓN E IMPLANTACIÓN INFRAESTRUCTURA LOCAL																								
IV 1	Actividad	Definición diseños a implementar																								
IV 2	Actividad	Construcción de mobiliarios y equipos	■	■																						
IV 3	Actividad	Instalación			■	■	■																			
V	Fase	ADQUISICIÓN E IMPLEMENTACIÓN EQUIPAMIENTO																								
V 1	Actividad	Solicitud de equipos y/o alternativas, según corresponda al caso																								
V 2	Actividad	Selección de equipos y/o alternativas																								
V 3	Actividad	Implementación de equipos y/o alternativas	■	■	■	■																				
VI	Fase	GESTIÓN DE PERMISOS REGULATORIOS (HABILITACIÓN Y/O OPERACIÓN)																								
VI 1	Actividad	Gestión patente comercial					■	■	■	■																
VI 2	Actividad	Gestión patente alcoholes						■	■	■	■	■														
VI 3	Actividad	Gestión resolución sanitaria de funcionamiento							■	■	■	■	■													
VII	Fase	CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CAPITAL HUMANO																								
VII 1	Actividad	Reclutamiento y selección del personal									■	■	■													
VII 2	Actividad	Capacitación y entrenameinto del personal											■	■	■											
VIII	Fase	GESTIÓN PUBLICITARIA PUESTA EN MARCHA DEL RESTAURANTE																								
VIII 1	Actividad	Gestión campaña publicitaria en medios (periódico, emailing, radio)															■	■	■							
VIII 2	Actividad	Habilitación sitio electrónico															■	■	■	■						

Fuente: Elaboración Propia

12 RSE y Sustentabilidad

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

12.1 Mapa de Stakeholders

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

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

Figura 22: Mapa Stakeholders



Fuente: Elaboración Propia

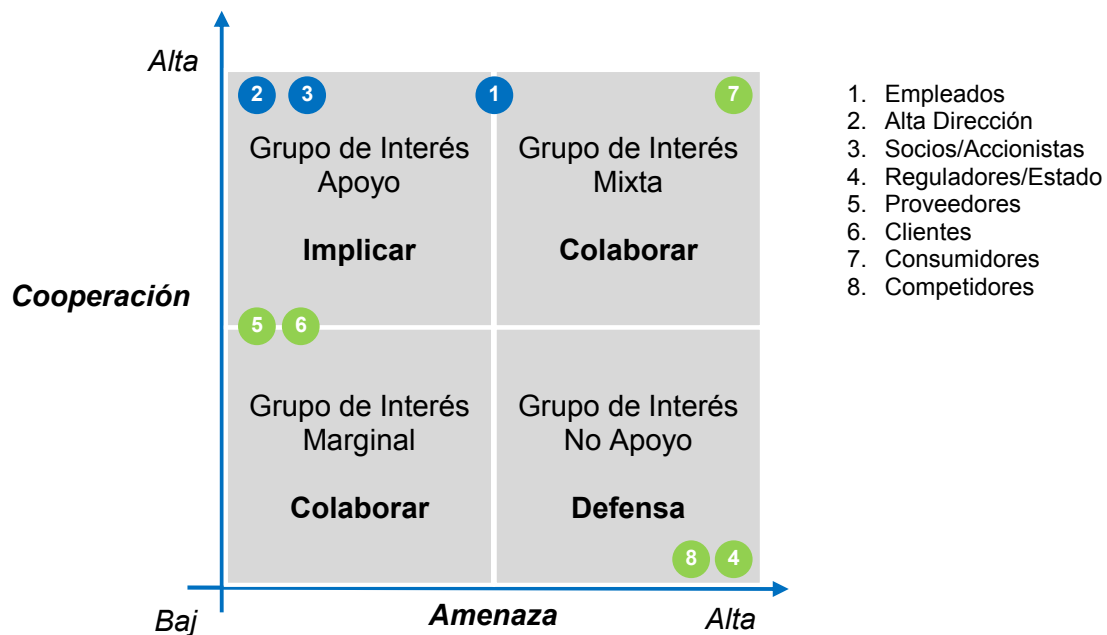
Los stakeholders identificados y asociados a la implementación del bar restaurante mundo tuercas son:

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

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

Con objeto de contextualizar el nivel de relacionamiento e impacto sobre la implementación y operación del proyecto, utilizaremos una matriz de Cooperación y Amenaza¹⁶.

Figura 23: Matriz de Cooperación y Amenaza



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

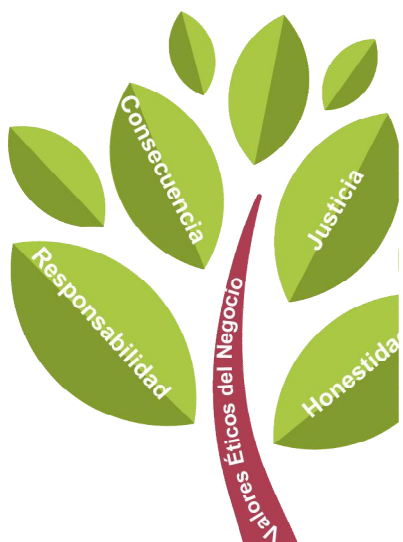
12.2 Valores Éticos del Negocio

Los valores éticos corresponden a los principios o códigos de conducta que rige el operar del bar restaurante mundo tuercas hacia los diversos agentes internos y/o externos al negocio. Adicionalmente son instrumentos centrales que permiten orientar las conductas de los miembros al interior de una compañía. Existen diversos valores empresariales, aquellos definidos para el negocio¹⁷ son:

¹⁶ http://es.slideshare.net/angeloremu/identificar-y-priorizar-stakeholders-sedipro-untels?next_slideshow=1

¹⁷ <http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/valores-de-empresas/>

Figura 24: Valores de Negocio



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

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

desempeñar.

Fuente: Elaboración Propia

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

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

12.3 Determinación de Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

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

12.4 Impactos Sociales

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

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

12.5 Impactos Ambientales

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

12.6 Impactos Económicos

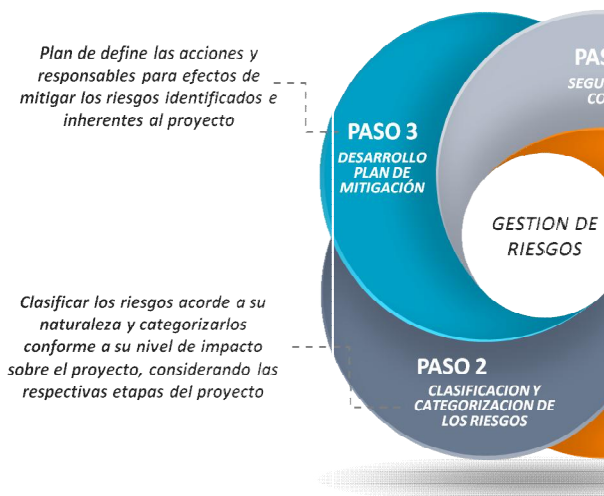
La generación de empleos puede ser percibido como un impacto social y al mismo tiempo económico puesto que favorece el desarrollo económico del país, aportando al crecimiento y mejorar los índices de empleabilidad, un aspecto importante se encuentra relacionado con el desarrollo turístico de la ciudad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

13 Riesgos Críticos

Una de las definiciones más adecuadas a la Gestión de Riesgos en los proyectos dice relación con; *“Los riesgos del proyecto proceden de acontecimientos que, de ocurrir, pueden tener un efecto negativo o positivo sobre los objetivos del proyecto. Los riesgos tiene una causa, y si se producen, un impacto. El riesgo incluye una amenaza para el cumplimiento de los objetivos del proyecto y, a la vez, una oportunidad de mejora de estos objetivos”*¹⁸. En función de lo anteriormente descrito, indicar que la implementación de todo proyecto esta afecto a riesgos no solo en su etapa de implementación, si no que durante su puesta en marcha y operación, para tales efectos una adecuada gestión de los mismos garantizará el éxito de este proyecto en el corto, medio y largo plazo.

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

Figura 25: Metodología Gestión de Riesgos para Proyectos



Fuente: Elaboración Propia

13.1 Identificación de Riesgos

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

¹⁸ <http://arantxa.ii.uam.es/~jms/pfcsteleco/lecturas/20120921SergioSebastianRodriguez.pdf>

Tabla 27: Detalle Riesgos del Proyecto

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

Fuente: Elaboración Propia

13.2 Clasificación Y Categorización de Riesgos

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

Tabla 28: Categorización Nivel de Riesgo

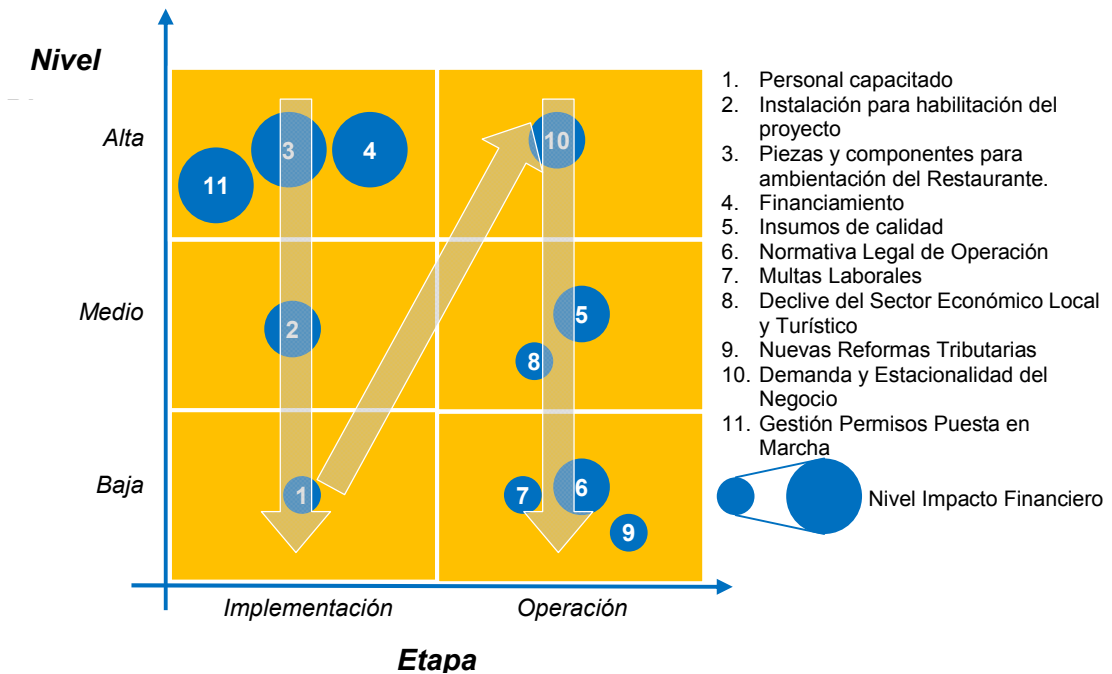
Nivel de Riesgo	Descripción (Probabilidad de Ocurrencia)
Bajo	$X < 50\%$
Medio	$50\% \leq X \leq 75\%$
Alto	$X > 75\%$

Fuente: Elaboración Propia

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

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

Figura 26: Mapa Implementación Acciones Mitigadoras de Riesgo



Fuente: Elaboración Propia

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

13.3 Plan de Mitigación

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

Tabla 29: Detalle Plan de Acciones Mitigadoras de Riesgo

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

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

14 Conclusiones Generales

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

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

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

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

15 Bibliografía

15.1 Medio Físicos

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

15.2 Medios Electrónicos

- ✓ www.santiagogourmet.cl.
- ✓ www.tripadvisor.cl.
- ✓ www.sii.cl.
- ✓ www.adimark.cl.
- ✓ www.leychile.cl.
- ✓ www.portalinmobiliario.cl.
- ✓ www.innovación.cl.

16 Anexos

16.1 Experiencias Similares en Otros Países



16.2 Clubes de Automovilismo y Motos

16.2.1 Autos

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

Fuente: Recopilación Propia Páginas y Blog de Automovilismo

16.2.2 Motos

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

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

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

Fuente: www.motonet.cl

16.3 Fundamentos Análisis PESTEL

16.3.1 Político

El sector gastronómico y en particular todos aquellos locales (restaurante, discoteques y botillerías) orientados a la diversión nocturna, han estado expuesto últimamente a normativas que si bien no emanan del poder legislativo como leyes centrales y generales, son ordenanzas locales que emitidas a nivel de Municipalidades constituyen un marco jurídico que norma la operación de este tipo de locales. El 9 de Diciembre del año 2014, la Municipalidad de Providencia¹⁹ aprobó la modificación a la ordenanza que regula el horario de funcionamiento de los locales con expendio de alcohol en cinco barrios de la comuna, que en términos específicos acortó los horarios de funcionamientos de los locales gastronómicos, dicho aspecto ha mermado las utilidades de los dueños de locales, al mismo tiempo ha generado un ambiente de incertidumbre para nuevos proyectos gastronómicos y una imagen confusa hacia los turistas. Cabe señalar que en la comuna de Providencia se encuentran centros gastronómicos y de diversión nocturna muy importantes, concentrados principalmente en barrios Bellavista, Manuel Montt, Santa Isabel y los ejes Tobalaba, Providencia y Nueva Providencia. Si bien es una ordenanza asociada a una comuna de entre treinta y siete que contempla la Provincia de Santiago, podría constituir un patrón a ser imitados por el resto de las comunas en donde se encuentran centros gastronómicos importantes, tales como; Barrio Lastarria, Boulevard Parque Arauco, Plaza Ñuñoa, Borde Río, entre otros. Adicionalmente, podría pasar de una ordenanza municipal a una ley general que emane del Poder Legislativo.

16.3.2 Económico

El crecimiento de Chile no ha sido el mejor en los últimos 10 años, el Informe de Política Monetaria IPOM²⁰, establece que las proyecciones para la economía chilena el año 2014 bordeará el 1,7% y que para el 2015, si bien son más favorables que el año 2014, se estiman en un rango de 2,5% y 3,5%, la baja tasa de crecimiento obedece principalmente a la pérdida de dinamismo de la actividad mundial, pese a lo anterior, Chile es considerado como uno de los países más estables y con una de las economías más dinámicas de América Latina. Cabe señalar que Chile es uno de las economías más

¹⁹ Modificación Ordenanza Municipal que regula el horario de funcionamiento de los locales con expendio de alcohol en la comuna de Providencia www.providencia.cl/regulacionventaalcohol

²⁰ Informe de Política Monetaria IPOM Diciembre 2014
www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm122014.pdf

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

16.3.3 Social

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

Algunos factores sociales a considerar:

Generaciones Actuales: En la actualidad la generación predominante en el mundo laboral y relacional es aquella considerada "Y"²¹, cuya característica principal es "disfrutar la vida al máximo y de hacer a ellos mismos su principal prioridad en la vida", no implica que no tengas objetivos en la vida, no obstante, establecen que más importante que el destino, es disfrutar su camino.

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

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

²¹La Generación "Y" o "Millennials" , www.konzept.com/blog/la-generacion-y-o-millennials/

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

16.3.4 Tecnológico

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

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

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

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

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

16.3.5 Ambiental

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

16.3.6 Legal

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

16.4 Fundamentos Análisis Fuerzas Competitivas de la Industria

16.4.1 Poder de Negociación de los Proveedores

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

Los proveedores en esta industria son diversos y se pueden clasificar como aquellos asociados a la gestión administrativa del local y se basan principalmente en un pilar tecnológico²², por otra parte se encuentran aquellos encargados de proporcionar todos aquellos insumos, alimentos y bebidas, que constituirán la base estructural para la conformación de los diversos menús a ofrecen en un restaurante.

16.4.1.1 Proveedores Tecnológicos

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

²² Para mayor información, Ver Anexo 16.3 Fundamentos Análisis PESTEL.

16.4.1.2 Proveedores de Insumos (Alimentos y Bebidas)

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

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

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

16.4.2 Clientes / Consumidores

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

16.4.3 Rivalidad entre Competidores

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

16.4.4 Sustitutos

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

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

16.4.5 Nuevos Competidores

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

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

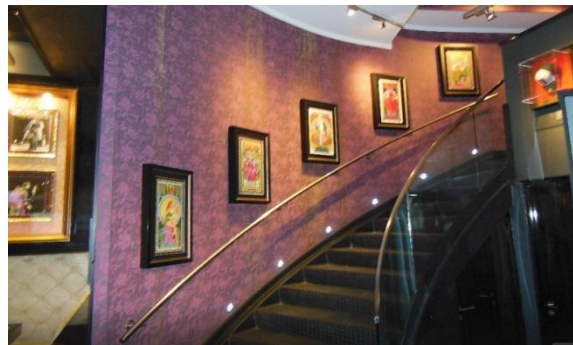
Existen otros factores que en menor impacto establecen barreras a la entrada para nuevos competidores, no obstante, los puntos anteriormente descritos son aquellos más relevantes a considerar para el presente análisis.

16.5 Fotos Referencia Competencia

16.5.1 Hard Road Bar - Hotel - Restaurante



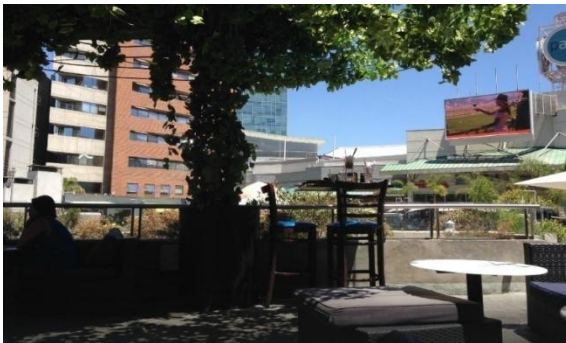
16.5.2 Hard Rock Café



16.5.3 Los Vikingos



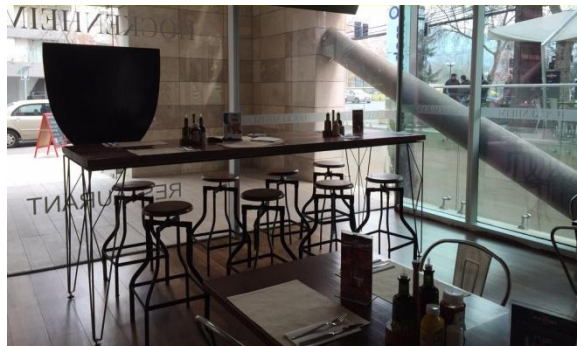
16.5.4 Friday's



16.5.5 Ruby Tuesday



16.5.6 Hockenheim



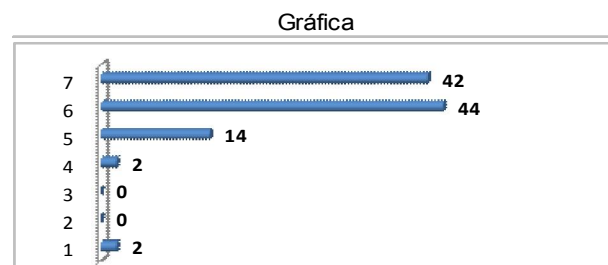
16.6 Resumen General Encuesta Bar Restaurante Mundo Tuercas

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

a) La experiencia generada en el Restaurante/Restobar.

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

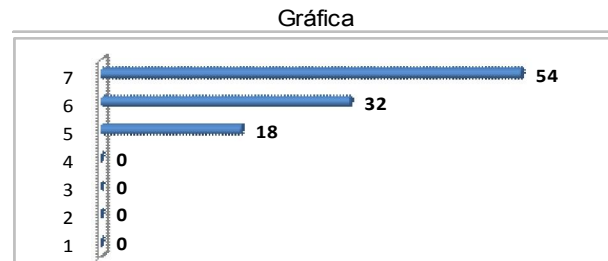
Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	638
Promedio	6,1
Mínimo	1
Máximo	7



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

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

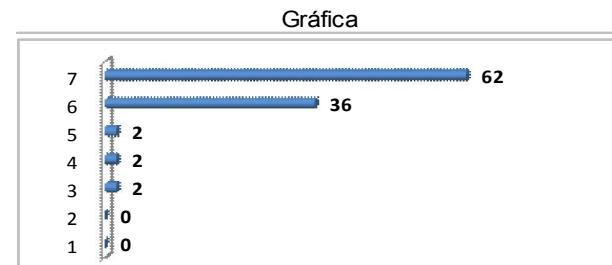
Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	660
Promedio	6,3
Mínimo	5
Máximo	7



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

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

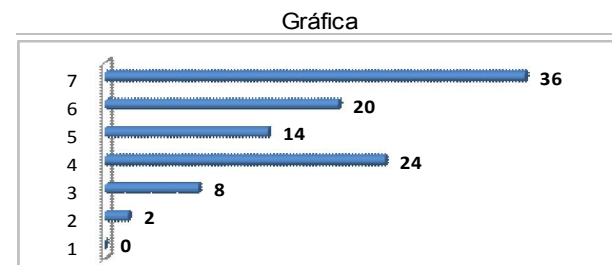
Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	674
Promedio	6,5
Mínimo	3
Máximo	7



d) Disponibilidad de estacionamientos (propios o externos).

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

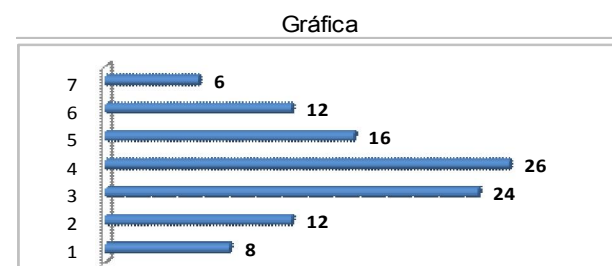
Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	566
Promedio	5,4
Mínimo	2
Máximo	7



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

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

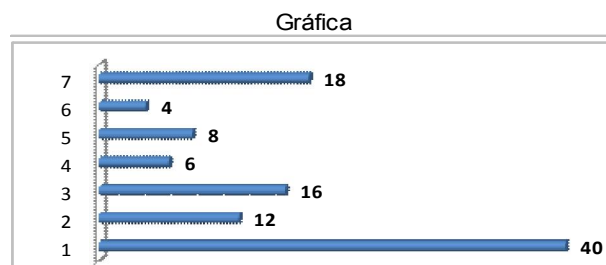
Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	402
Promedio	3,9
Mínimo	1
Máximo	7



f) Espacio para fumadores.

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

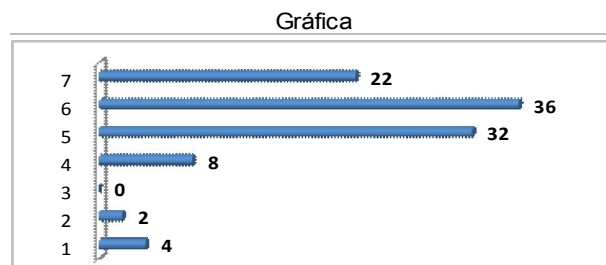
Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	326
Promedio	3,1
Mínimo	1
Máximo	7



g) Ubicación.

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

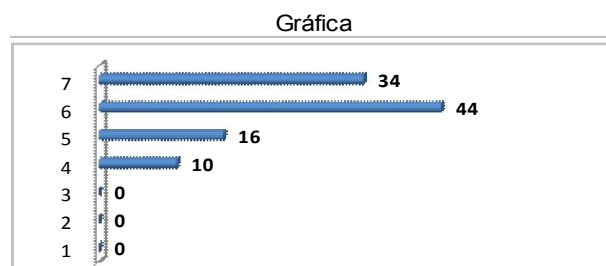
Estadísticas	
Total Repuestas	104
Suma	570
Promedio	5,5
Mínimo	1
Máximo	7



h) Ambientación/Infraestructura atractiva y entretenida.

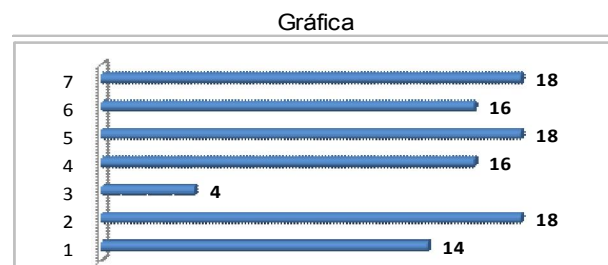
Respuesta	Q	Porcentaje
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	0	0,0%
4	10	9,6%
5	16	15,4%
6	44	42,3%
7	34	32,7%
Total	104	100,0%

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



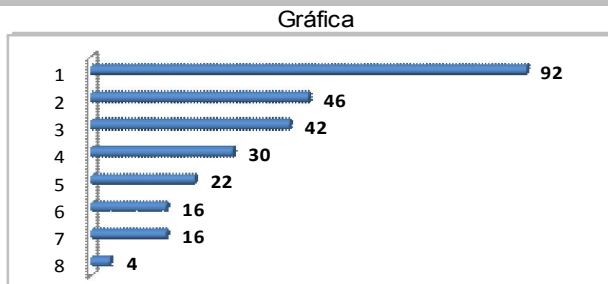
i) Convenios con radio taxis, hoteles o discotecas.

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



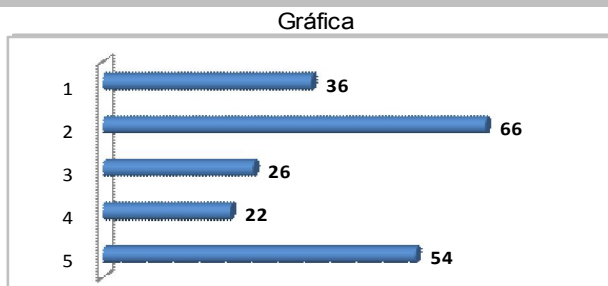
2 - ¿Como parte de la experiencia, Qué actividad(es) complementaria(s) te gustaría se desarrollaran en un Restaurante/Restobar?

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



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

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



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

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

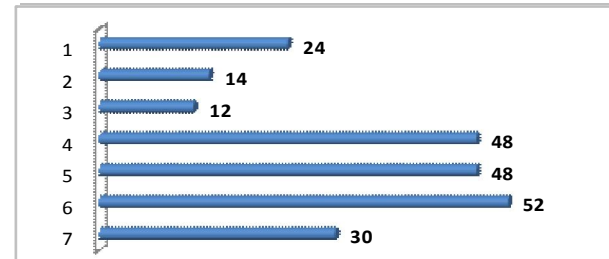
Gráfica



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

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

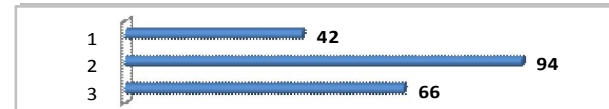
Gráfica



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

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

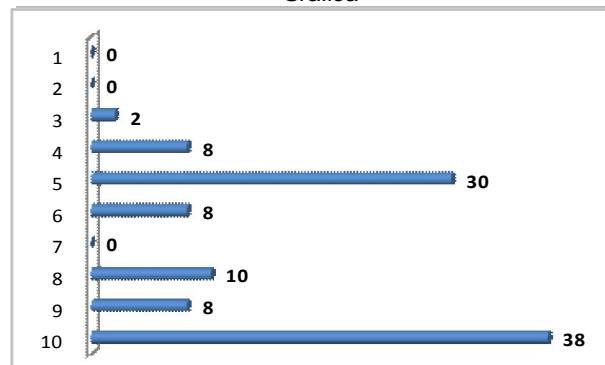
Gráfica



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

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

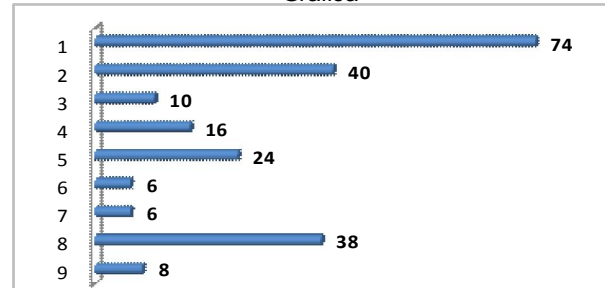
Gráfica



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

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

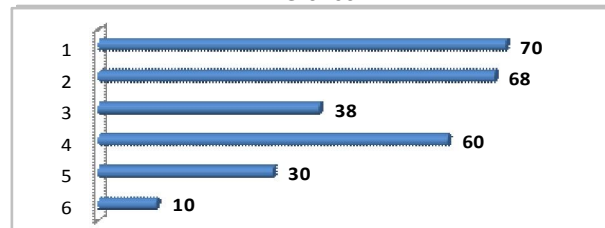
Gráfica



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

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

Gráfica



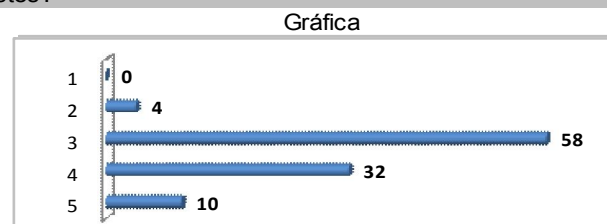
10 - ¿Qué medio(s) de preferencia utilizas para visitar un nuevo Restaurante/Restobar?

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



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

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



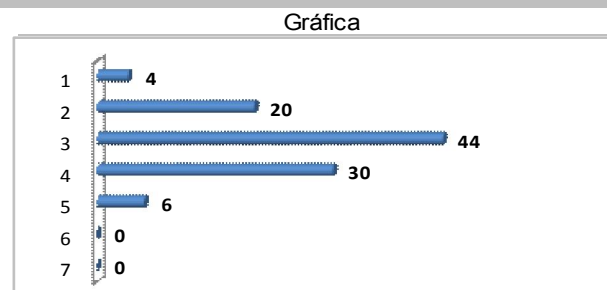
12 - ¿Cuál es tu género?

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



13 - ¿Cuál es tu edad?

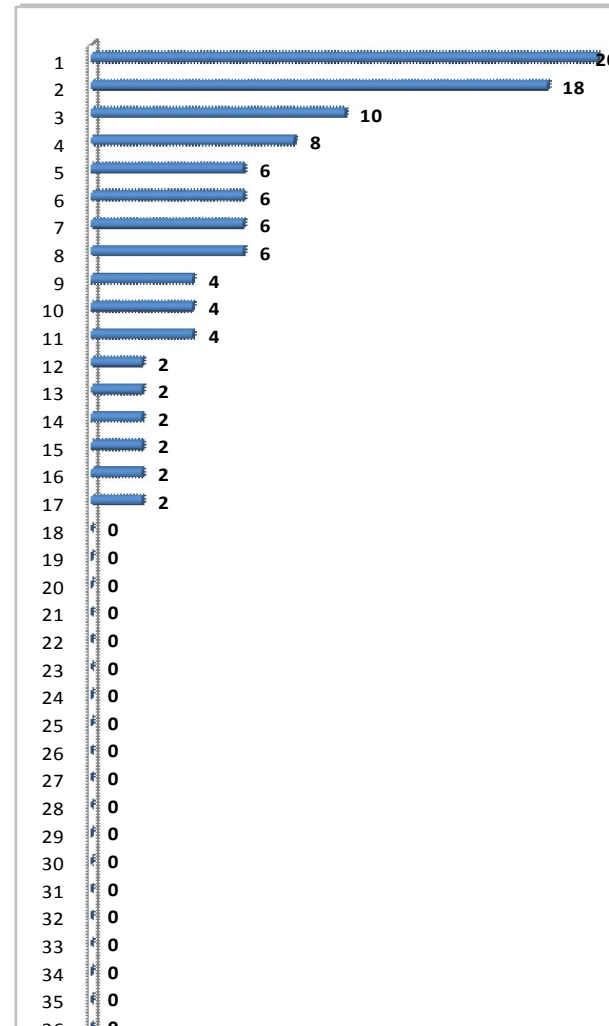
	Q	Porcentaje
1. Entre 18 y 24.	4	3,8%
2. Entre 25 y 30.	20	19,2%
3. Entre 31 y 36.	44	42,3%
4. Entre 37 y 42.	30	28,8%
5. Entre 43 y 48.	6	5,8%
6. Entre 49 y 54.	0	0,0%
7. 55 más.	0	0,0%
Total	104	100,0%



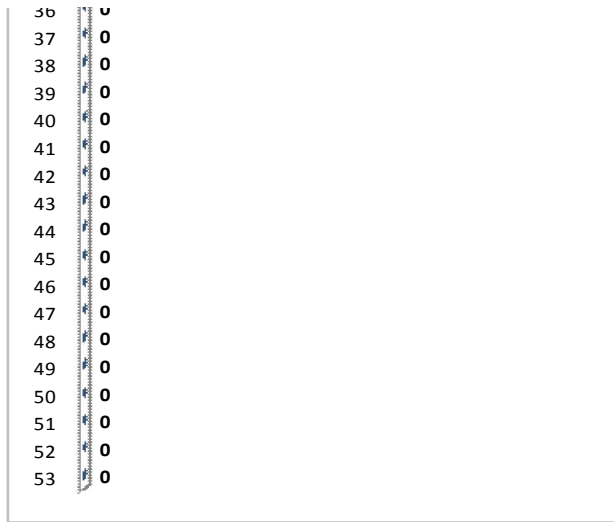
14 - ¿En qué comuna resides?

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

Gráfica



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



16.7 Curvas de Demanda

16.7.1 Año1

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

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

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

16.7.2 Año 2

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

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

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

16.7.3 Año 3 - Año 5

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

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

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

16.8 Detalle de Inversiones Iniciales

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

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

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

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

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

16.9 Detalle Cálculos Flujo de Caja

Gastos

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

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

Remuneraciones (montos y dotación requerida)

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

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

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

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

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

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

Año 2

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

Año 3 en adelante

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

Resumen de costos y gastos por itemizado

Costos de Venta (M\$)

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

Costos de Mano de Obra (M\$)

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

Otros Costos Operacionales (M\$)

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

Gastos de Administración y Ventas (M\$)

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

16.10 Detalle de Cálculo de Capital de Trabajo por déficit acumulado

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

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

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

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

Plan de Compras

Manejo Stock (Meses)

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

Compras (\$)

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

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

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

16.11 Detalle de Cálculo de Punto de Equilibrio

Cantidad Demandada (N° Personas)

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

Precio (Consumo promedio en \$)

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

Ingresos

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

Costos Variables Unitarios

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

Margen de Contribución

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

Margen Ponderado	\$5.022
-------------------------	---------

Costos Fijos	\$ 278.461.270	\$ 307.585.090	\$ 322.946.310	\$ 323.188.310	\$ 323.454.510	\$ 311.127.098
---------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Costos Fijos/Margen ponderado	\$61.950
--------------------------------------	----------

