



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA CADENA DE CAFES EN SANTIAGO, CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN  
GESTION Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ANDREA MARCELA VELASQUEZ VASQUEZ**

**PROFESOR GUIA:  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
JUAN RAMÓN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2017**

## **RESUMEN**

### **PLAN DE NEGOCIO PARA CADENA DE CAFES EN SANTIAGO, CHILE**

El proyecto tiene como objetivo crear un Plan de Negocios para la implementación de una cadena de cafeterías en Santiago de Chile, con el fin de analizar y determinar su viabilidad económica. De igual manera se buscó entender el entorno en el cual el negocio iba a tener lugar y determinar si las condiciones del país son las idóneas para la implementación del proyecto. Se espera conocer y entender las tendencias gastronómicas que hay en el país actualmente y hacia donde se dirigen. Encontrar un mercado identificando su comportamiento, se intenta introducir al público chileno a nuevas propuestas culinarias, donde además puedan disfrutar de una experiencia.

Para conocer el macro entorno, se realizó un análisis PEST que analiza las áreas del país que mayor efecto pueden tener en el negocio, un análisis de la industria gastronómica y de servicio para conocer como ha sido su desarrollo a través de los últimos años acompañado de una Investigación del mercado para conocer a fondo los clientes y saber qué es lo que quieren y buscan. Los planes funcionales se desarrollaron con la información obtenida del análisis preliminar.

El crecimiento de la economía va de la mano con el crecimiento de la industria gastronómica; el consumo de alimentos y bebestibles fuera de casa es un lujo que se suple siempre y cuando la economía se encuentre estable. En Santiago existe un potencial de crecimiento en cuanto a la cantidad de establecimientos y la variedad a ofrecerse; cada vez son más las diferentes culturas que entran al panorama gastronómico de Santiago ofreciendo alternativas a los clientes. La experiencia del cliente juega un papel importante ya que fue el factor mejor valorado por parte de los encuestados. Se mantuvo esta información clave presente al momento de desarrollar la estrategia y el funcionamiento de la cadena.

El proyecto se evaluó en un periodo de ocho años en el cual se hace la apertura de tres locales en ubicaciones distintas de Santiago. Para cada local se necesita un capital de \$42.407.489 para la inversión inicial y gastos pre-operacionales. Con el método CAPM, se obtuvo una Tasa de Descuento de 18,49%. La evaluación financiera concluye que al alcanzar los niveles de ventas proyectados se obtiene un VAN positivo de MM\$237 con una TIR de 74,26%, inversión que se recupera al segundo año de operaciones.

El proyecto es viable cuando se respete la integridad del propósito principal que es crear una experiencia para el cliente. La industria gastronómica en Santiago va en aumento y las personas cada vez más buscan propuestas nuevas. En la medida que se mantenga un control de costos y de calidad, el proyecto será rentable tal y como lo demuestran los resultados del análisis financiero.

## AGRADECIMIENTOS

Para comenzar, quiero agradecer a mis papas por siempre apoyarme y motivarme a siempre querer buscarle el lado agradable a la vida. Son mi inspiración y espero algún día poder llegar a ser como ustedes. Gracias por todo el cariño y las enseñanzas, sin ellas no estaría donde ahora estoy. Se agradece también al resto de la familia en especial al niño porque me aguanta y por sus conejos, a mis abuelitas y a Tía por estar pendientes y enviar oraciones y buenas vibras a la distancia. A Bruno, por el apoyo y darme ánimos cuando yo ya no tenía para poder seguir. De corazón, gracias.

A los amigos, que siempre han estado pendientes y disponibles aunque sea a lo lejos para hablar, y por ser prueba de que a pesar del tiempo y las millas, la amistad sigue intacta.

A los profesores por la paciencia, por transmitir su pasión, y compartir sus conocimientos con nosotros.

A la familia que formamos en Chile, gracias a todos los compañeros por la amistad y por los momentos juntos. Tener un buen grupo hace toda la diferencia de una buena a una mala experiencia, gracias por todo. A Jorge, Jessica, Carlos, y Fernanda por creer en mí y por ese último impulso.

Y por último, sin embargo no menos importante a Dios por sostener mi mano en los momentos más difíciles. Gracias, esta Tesis no estaría completa de lo contrario.

## TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCION .....	1
II.	OBJETIVOS .....	2
III.	METODOLOGIA .....	2
IV.	ANALISIS EXTERNO .....	3
	<i>AMBITO POLITICO Y LEGAL</i> .....	3
	<i>AMBITO ECONOMICO</i> .....	4
	<i>AMBITO SOCIAL</i> .....	6
	<i>AMBITO TECNOLOGICO</i> .....	8
V.	ANALISIS DE LA INDUSTRIA .....	9
	<i>CINCO FUERZAS DE PORTER</i> .....	13
	<i>AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES</i> .....	13
	<i>RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES</i> .....	14
	<i>AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS</i> .....	14
	<i>PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES</i> .....	15
	<i>PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</i> .....	15
	<i>ANALISIS INTERNO</i> .....	16
	<i>ANALISIS DE LOS RECURSOS</i> .....	16
	<i>ANALISIS DE CAPACIDADES</i> .....	18
	<i>COMPETENCIAS</i> .....	19
	<i>SINTESIS DE FACTORES INTERNOS</i> .....	19
	<i>VRIO</i> .....	20
VI.	INVESTIGACION DEL MERCADO .....	21
	<i>VENTAS DE LA INDUSTRIA</i> .....	21
	<i>MERCADO OBJETIVO</i> .....	22
	<i>RESULTADOS Y RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN</i> .....	22
VII.	FORMULACION DE LA ESTRATEGIA .....	27
	<i>ANALISIS FODA</i> .....	27
	<i>MISION, VISION Y OBJETIVOS</i> .....	28
	<i>ESTRATEGIA</i> .....	28
	<i>VENTAJA COMPETITIVA</i> .....	28
	<i>CADENA DE VALOR</i> .....	28
VIII.	MODELO DE NEGOCIOS .....	29

<i>LEAN CANVAS</i> .....	29
IX.    PLANES FUNCIONALES .....	30
<i>PLAN COMERCIAL</i> .....	30
<i>PLAN OPERACIONAL</i> .....	37
<i>PLAN ORGANIZACIONAL</i> .....	47
X.    EVALUACION FINANCIERA .....	50
<i>PROYECCIONES DE INGRESOS, GASTOS, Y COSTOS</i> .....	50
<i>INVERSIONES</i> .....	53
<i>DEPRECIACIONES</i> .....	53
<i>CAPITAL DE TRABAJO</i> .....	54
<i>FINANCIAMIENTO</i> .....	54
<i>COSTOS DE MATERIA PRIMA</i> .....	55
<i>ANALISIS FINANCIERO</i> .....	56
<i>ESTADO DE RESULTADOS</i> .....	56
<i>FLUJO DE CAJA</i> .....	56
<i>EVALUACION DEL PROYECTO</i> .....	57
<i>TASA DE DESCUENTO CON EL MODELO CAPM</i> .....	57
<i>VAN y TIR</i> .....	57
<i>ANALISIS DE SENSIBILIDAD</i> .....	57
<i>SENSIBILIZACIÓN EN LAS VENTAS</i> .....	58
<i>ANÁLISIS DE ESCENARIOS</i> .....	58
XI.    GLOSARIO.....	60
XII.   CONCLUSIONES .....	61
XIII.  BIBLIOGRAFÍA.....	62
XIV.   ANEXOS.....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS, Y FIGURAS

1. Población según género y rango etario en la Región Metropolitana
2. Porcentaje de la población según comuna y nivel socioeconómico
3. Ocupados en el sector de Hoteles y Restaurantes (miles de personas)
4. Crecimiento de TI en Chile
5. Benchmarking de Cafeterías
6. Benchmarking de Brunch
7. Resumen de las Cinco fuerzas de Porter
8. Análisis de Competencias
9. Análisis VRIO
10. Ventas de la Industria
11. Ventas en UF
12. Resultados de la Investigación de Mercado
13. Cadena de Valor
14. Lean Canvas
15. Carta de la Cafetería
16. Ubicaciones para Plan de Marketing
17. Tarjeta de Cliente Frecuente
18. Costos Incurridos en Actividades de Marketing
19. Plan de distribución del local
20. Tabla de Salarios
21. Span of Control
22. Jerarquía de Posiciones Laborales
23. Ingresos por Ventas
24. Costos de Plan Comercial
25. Arriendos de Locales Comerciales
26. Desglose de Salarios por año
27. Desglose de gastos en servicios por local y por año
28. Inversiones
29. Depreciaciones
30. Capital de Trabajo
31. Financiamiento
32. Costos de Materia Prima
33. Composición del Brunch
34. Estado de Resultados
35. Flujo de Caja
36. Tasa de Descuento con el Modelo CAPM
37. VAN
38. TIR
39. Sensibilización de las Ventas
40. Análisis de Escenarios

## I. INTRODUCCION

Santiago actualmente cuenta con una población cerca de los 7.3 millones encontrándose entre las diez ciudades más pobladas de América Latina, aumentando año con año. Existen aproximadamente 7.300 establecimientos de alimentos y bebidas en Santiago, de los cuales alrededor del 2% se enfocan principalmente a la venta de café, té y postres. Los almuerzos y cenas consumidos afuera del hogar constituyen una parte importante del IPC (Índice de Precios del Consumidor) ubicándose entre los 20 productos con mayor ponderación en la canasta del IPC. Una taza de café varía entre \$1000 y \$2000 dependiendo de la calidad del café, una taza de té entre \$1500 y \$2500. Las estadísticas indican que el consumo de cafés y té no disminuirá, por lo contrario al igual que la población, irá en aumento.

La cafetería estará ubicada en áreas que sean de fácil acceso para los clientes que busquen una taza de café antes de ir a su trabajo al igual que disfrutar de una taza de té al salir del mismo. Le damos la bienvenida al cliente con el olor a pan hecho en casa y el aroma de los granos de café escogidos para brindar una experiencia completa.

El diseño del establecimiento será cuadrangular con un patio interno, evocando las casas de antes hechas de adobe, con corredores rodeando el patio y la vista del salón interno será a través de ventanales. Las personas podrán degustar de sándwiches gourmet; con ingredientes seleccionados de la más alta calidad y fresca. El fin de semana estará destinado para que los clientes disfruten de un *brunch* consistiendo de un plato fuerte y un bufete de frutas de la temporada, jamones, quesos y postres. Durante la comida, habrá música en vivo tocando de fondo como jazz, cuarteto de cuerdas y música instrumental.

La frase “siéntase como en su casa” no tiene lugar en nuestros locales. Claro está, que al encontrarse en su casa, las personas se sienten cómodas; sin embargo al momento de tener deseos de una taza de café, la persona debe prepararla personalmente, revisar si dispone de algún postre o galleta con que acompañar su café y en caso de no tener nada a su disposición tiene dos alternativas, salir a comprar o desistir y disfrutar de su taza de café sola. Como fue mencionado anteriormente, la persona cuenta como única ventaja la comodidad de su casa. Al entrar a nuestra cafetería, nos permitimos darle entender al invitado que por el tiempo que se encuentre dentro, nos haremos cargo de sus problemas y nos atrevemos a desafiarlo a salir con una nueva perspectiva sobre su día. Se crea este concepto, para devolverles a las personas ese sentimiento de pertenencia en un lugar, y saber que aparte de su casa, tienen un escape del tedio de la ciudad. Celebramos cada ocasión, ya sea un cumpleaños o una tarde después del trabajo.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para una cadena de cafés en Santiago de Chile con el fin de evaluar la factibilidad de su implementación en la ciudad y el desarrollo del espacio con un enfoque especial al servicio al cliente y a la preparación de alimentos en casa.

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar un estudio de mercado para captar las necesidades y percepciones de los clientes
- Realizar un análisis de la industria de los cafés en Santiago de Chile
- Crear los planes funcionales comercial, operacional, organizacional y financiero
- Desarrollar una estrategia de apertura de cafés que irán constituyendo la cadena

## **III. METODOLOGIA**

Se seguirá la siguiente metodología para la realización del Plan de Negocios de la Cadena de cafés en Santiago.

Se realizará un análisis PEST donde se buscará conocer los ámbitos chilenos Político y Legal, Económico, Social y Tecnológico. Dicho análisis servirá como base del proyecto para entender cuáles son las amenazas y oportunidades a las cuales se enfrenta el negocio dado el macro entorno chileno. La información será obtenida de fuentes gubernamentales como el INE, las páginas electrónicas de las diversas municipalidades, SEA, ISPCH, etc.

Realizaremos además, un Análisis de la Industria con el fin de conocer a profundidad las variables que componen el rubro de alimentos y bebidas. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter servirá para determinar factores que ayuden a visualizar proyecciones esperadas en el largo plazo. Se espera entender a los competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes y sustitutos. Se llevará a cabo un Análisis Interno que tiene como fin entender los recursos, competencias y capacidades con los que se cuenta y con los que no.

Se procederá a la ejecución de una investigación del mercado a través de una encuesta realizada en Santiago, esperando obtener información fundamental sobre los hábitos de consumo, y variables de ingreso, preferencias entre otras. Además, se realizara un benchmarking con locales que tengan características similares a las pensadas para el proyecto, a modo de determinar particularidades en común y lograr encontrar debilidades que podamos potenciar y aprovechar a nuestro beneficio. La información recopilada hasta este punto será suficiente para la formulación de la estrategia del negocio ya sea de diferenciación o de costos. En esta parte se trabajara también, el análisis FODA junto con la creación de la misión y visión de la empresa. Teniendo lo anterior establecido, Para el modelo de negocios, se utilizara el modelo Lean Canvas, obteniendo de este la creación de valor que se espera poder dar al cliente objetivo.



Entre los planes funcionales a crearse se encuentran el Plan Comercial, Operacional, y Organizacional (como se divide la empresa). El último plan será el Financiero en el cual se analizarán variables de costos, ventas y proyecciones, de esta manera determinando la rentabilidad del negocio.

#### **IV. ANALISIS EXTERNO**

##### ***AMBITO POLITICO Y LEGAL***

##### **AMBITO POLITICO**

El país se ha convertido en un líder regional debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios. La forma de gobierno en Chile es democracia parlamentaria en la que el presidente tiene poderes extensos, elegida a través de elecciones. El presidente es el jefe de estado y del gobierno. Actualmente la presidenta es Michelle Bachelet desde el 11 de marzo de 2014, cargo que se toma en periodos de cuatro años.

Desde el gobierno, la Cámara Nacional de Comercio, Servicios, y Turismo de Chile es una Federación Gremial Nacional sin fines de lucro que reúne a empresas y gremios vinculados a estos tres sectores del país. Es la entidad representativa del Comercio, los servicios, y el turismo en todo Chile desde Arica hasta Magallanes. Su fin es promover el desarrollo, progreso, y perfeccionamiento profesional de los tres sectores en general, además de la unión de todo el comercio, los servicios, y turismo de la República y defensa de sus intereses.

Existe en Chile además, una Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) un organismo del estado chileno, cuyo fin es mejorar la competitividad y diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, innovación y el emprendimiento, de esta manera impulsando la actividad productiva nacional enfocándose en empresas de menor tamaño.

De otro lado, el Reporte Global de Competitividad posiciona a Chile como el país número 35 del mundo, y el primero de América Latina en cuanto a competitividad en el periodo del 2015 y 2016. Además, se encuentra en la posición número 21 en cuanto al desarrollo del mercado financiero, 33 en Educación Superior y Entrenamiento, y 29 en entorno Macroeconómico. El mercado de empleo está en la posición 63, debido a prácticas de contratación y despidos más rígidas. Para poder mejorar hacia una economía más diversa y enfocada al conocimiento, el país debe mejorar su sistema educativo, principalmente la calidad de la educación primaria (108), y además invertir más en Innovación e I&D. Estos factores son importantes para la creación de la cadena, ya que no afectan solo al negocio, si no también ayuda para conocer la facilidad que tienen los demás para crear sus propias empresas. Al ser un negocio que busca tener productos frescos y con la modalidad *hecho en casa*, se negociará mucho con productores pequeños y locales.

## **AMBITO LEGAL**

Según los diferentes tipos de empresas que se pueden constituir en Chile, la sociedad que definirá la cadena de restaurantes será E.I.R.L, Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, que es una persona jurídica con patrimonio propio con carácter comercial, operando con un RUT específico y la responsabilidad se limita al aporte de capital efectuado.

Para la inscripción de la sociedad se necesita la Escritura de Constitución de sociedad, legalización y extracto de la escritura, e inscripción de la sociedad en el Registro del Comercio. Además se debe realizar la iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos. De la municipalidad se debe obtener un Certificado de informaciones previas con información sobre el inmueble a través de un Plan regulador del municipio.

La Autorización Sanitaria incluye plano del local con sus instalaciones sanitarias, Certificados de Agua Potable y Alcantarillado, Zonificación, y el sistema de eliminación de desechos. La Patente comercial es distinta para cada municipalidad dependiendo de la comuna donde se encuentre cada tienda. Se debe realizar además el timbraje de cada documento tributario a través del Servicio de Impuestos Internos.

(ver ANEXO 1)

Contratos: Existen tres tipos de contratos para empleados: Plazo Fijo, Plazo Indefinido y Por Faena. En las cafeterías se utilizará el contrato de Plazo Indefinido, que quiere decir que “el vínculo de la empresa termina al despido, renuncia, o muerte.” El mismo se actualiza una vez al año. Aunque no existen los trabajo part-time, se puede utilizar una jornada parcial la cual no supera las 30 horas semanales.

(ver ANEXO 2)

Impuestos: Entre los Impuestos Directos se encuentran el Impuesto sobre la Renta (Impuestos de Primera Categoría, Impuestos de Segunda Categoría, Impuesto Global Complementario, y el Impuesto Adicional), y el Impuesto sobre Herencias, Asignaciones, y Donaciones. De los impuestos Indirectos, se observa el Impuesto sobre el Valor Agregado, el cual se aplica sobre ventas y servicios establecidos por la ley. Se aplica una tasa única del 19%, incorporada en cada etapa de la cadena de comercialización y distribución.

Horario Laboral: La jornada laboral de Hoteles y Restaurantes está regida por el artículo 27 del Código del Trabajo, el cual puede ser 12 horas diarias, distribuidas en un máximo de cinco días.

## ***AMBITO ECONOMICO***

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento de América Latina en la última década. Sin embargo, luego de la expansión económica que se dio entre el 2010

y el 2012, el crecimiento del PIB cayó a 1,9% en el 2014 y luego subió a un 2,1% en el 2015 como resultado de una desaceleración en el sector minero debido al fin del ciclo de inversiones y la disminución en el precio del cobre y el consumo privado. El ingreso per cápita del país aún se encuentra por debajo del promedio de los demás países de la OCDE (\$21.980 en Chile en comparación con \$41.035 de los demás).

Los datos obtenidos del Banco Mundial del 2014, indican que el PIB chileno aumento un 1,9% con respecto al 2013. Sin embargo, este crecimiento fue menor que el año anterior que tuvo un aumento de 4,3% con respecto al 2012. El PIB del país está compuesto de la siguiente manera:

Otros Servicios*:	21,4%
Servicios Empresariales:	13,9%
Industria Manufacturera:	11,3%
Minería:	11,2%
<b>Comercio, Restaurantes y Hoteles:</b>	<b>9,7%</b>
IVA y DM:	8,6%
Construcción:	7,3%
Transporte y Comunicaciones:	6,0%
Servicios Financieros:	5,1%
Resto de Sectores:	3,0%
Electricidad, Gas y Agua:	2,3%

\*Servicios de vivienda, personales, y administración pública

La industria de Comercio, Restaurantes y Hoteles se encuentra en quinto lugar de importancia en cuanto a la estructura del PIB del país. El aumento se debe al alza en comercio de un 3,6%, del cual un 16% le pertenece al sector de Hoteles y Restaurantes. Es decir, a pesar que el aumento de los empleos no ha sido como en años anteriores, el aumento que se ha dado ha sido en el sector de nuestro interés: Hoteles y Restaurantes.

Chile ha logrado reducciones importantes en la pobreza. El porcentaje de la población considerado pobre (que vive con menos de \$2,5USD al día), se redujo de un 7,7% que había en el 2013 a un 2,0% en el 2014. La pobreza moderada (\$4 al día) se redujo de 20,6% a 6,8% en el mismo periodo. En este periodo también aumentó el ingreso promedio del 40% de la población más pobre en un 4,9%.

El salario mínimo en Chile es de \$250.000 mensuales, en promedio sin embargo la población tiene un salario de \$473.251 para ambos sexos, la brecha que existe entre el ingreso promedio en la Región Metropolitana es de \$539.400 para ambos sexos.

El sueldo de un asalariado en una empresa de 5-10 empleados es de \$341.700 en promedio; en una empresa de 11-49 empleados es de \$417.400, estos dos segmentos representan el 7,2% y el 17,6% de los asalariados respectivamente. Según el nivel educacional el 48,6% de las personas que gana menos de \$200.000 tiene como máximo un nivel de educación secundaria, mientras que el 95,5% de las personas que gana más de \$1800.000 mensuales tiene educación superior.

La tasa de participación laboral es del 60,2% (71% en hombres y el 50% en mujeres), la tasa de desocupación es del 9,4% (8,0% en hombres y un 11,1% en mujeres). Según cifras, el crecimiento del empleo en los últimos 12 meses ha sido de -3,2%, ha venido en disminución desde diciembre. Existe una mayor tasa de participación de parte de los grupos etarios entre 25 y 60 años de edad (más del 80% de ellos trabajan). De igual manera, existe mayor desempleo en los menores de 24 años de edad.

Inflación: el IPC es de 4,5 ha sido menor de lo previsto. El TPM es de 3,5, ha ido en aumento desde octubre 2015, luego de estar estable en 3,0 desde octubre 2014; sin embargo se prevé que la TPM aumente a 3,75% en un horizonte de cinco meses.

Un dato importante a mencionar es el dólar observado en el 2016, que aumentó considerablemente del 2015, alcanzando una máxima de \$730 pesos por dólar a mediados de enero. Actualmente, se encuentra en \$660 pesos por dólar.

(ver ANEXO 3)

## ***AMBITO SOCIAL***

Según información del Banco Mundial, Chile es una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina siendo el primer país de la región en ingresar a la OCDE, además de ubicarse en el primer lugar en Desarrollo Humano (posición número 41 a nivel mundial). El concepto de desarrollo humano abarca la expresión de la libertad de las personas para vivir una vida prolongada, saludable y creativa. Esto permite a las personas perseguir objetivos considerados valiosos y permitirles participar activamente en desarrollo sostenible para el planeta. Las variables utilizadas para calcular este índice son: Salud (esperanza de vida), Educación (promedio de años de escolaridad), e Ingresos (Ingreso Nacional Bruto per cápita).

El Informe de Desarrollo Humano (IDH) le otorgó a Chile un puntaje de 0,822 (en una escala de 0 a 1). La esperanza de vida es de 79 años, los años promedio de instrucción son de 9,8, los años esperados de instrucción (los que se espera alcance un estudiante que ingrese hoy al sistema educativo) son 15,1, y el INB es de \$20.804USD. Es importante tomar en cuenta un factor común en América Latina del cual no se escapa la realidad chilena: la desigualdad. Teniendo esto en cuenta, se calculó un IDH ajustado. Al realizar el ajuste, se percibe el impacto que tiene la desigualdad en los países de la región; el valor ajustado cae a 0,661, una pérdida del 19,6%. La mayor diferencia se encuentra en el ingreso, que disminuye un 36%, la educación disminuye un 13,7%, y la esperanza de vida disminuye un 5,9%. Comparándolo con otros países de la región, la diferencia no es tanta, sin embargo es mayor que en el resto de los países desarrollados del mundo.

El 15% de los empleados tienen un horario de trabajo muy largo, afectando el tiempo de ocio (14,4 horas semanales). En comparación con otros países de la OCDE, el 57% de los adultos entre 25 y 64 años han terminado la educación media superior, mucho menos que el 75% en los demás países de la OCDE. El 58% de las personas ha terminado el bachillerato con éxito, y el 18% ha terminado la educación superior. Sin

embargo, este no es un indicador de la calidad de la educación, según la evaluación PISA, el estudiante promedio de Chile obtuvo una calificación de 436 (menor que los países de la OCDE con un 497). Chile invierte el 0,8% de su PIB en educación de primera infancia, aumentando la tasa de matriculación de un 38% en 1990 a un 83% actualmente.

El 40,6% de la población de Chile habita en la Región Metropolitana con aproximadamente 7,2 millones de personas. La población a la que queremos apuntar se encuentra dividida según los siguientes grupos etarios:

#### **Población según género y rango etario en la Región Metropolitana**

Rango Etario	Hombres	Mujeres
20-24	308,493	303,169
25-29	306,192	303,555
30-34	274,802	275,491
35-39	238,999	238,848
40-44	247,274	252,884
45-49	239,331	248,784
50-54	237,527	255,993
55-59	199,460	221,111

El siguiente cuadro muestra el porcentaje de personas que vive en cada una de las comunas aquí expresadas.

#### **Porcentaje de la población según comuna y nivel socioeconómico**

COMUNAS	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	58,6	28,5	9,8	2,8	0,3
Las Condes	48,6	30,7	12,9	6,8	0,9
Lo Barnechea	43,2	14,3	14	22,2	6,3
La Reina	40,6	26,5	16,5	13,7	2,7
Providencia	35,9	38,3	18,2	7	0,6
Ñuñoa	28,7	35,1	20	14,5	1,8
San Miguel	16,1	26,2	26,1	26,4	5,2
Macul	11,9	26	25,8	29,9	6,5
La Florida	11,7	25	26,5	30,5	6,2
Peñalolen	11,1	14	21,3	41,1	12,5
Huechuraba	9,8	11	20,9	44,6	13,7
Santiago	9,7	31,7	29,3	24,4	4,9

Datos importantes a observar es la cantidad de personas ABC1 y C2 que habitan en los sectores de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Providencia, y Ñuñoa. Es importante saber aproximadamente cuantas personas viven en cada comuna y que comunas visitan cuando salen a comer fuera de su casa, esto nos dará una idea de la cantidad de personas a las que queremos llegar.

El 11,2% de la población de Santiago son ABC1 alcanzando aproximadamente 167.000 hogares. En cuanto a educación, el jefe de hogar tiene 16,2 años en promedio de educación teniendo en su mayoría la educación universitaria completa. El rango de ingresos en este segmento es de \$1700.000 a \$3500.000 o más.

El segmento C2 representa el 20,1% de la población en Santiago, aproximadamente 300.000 familias. La educación de los jefes de hogar alcanza 14 años en promedio teniendo Técnica completa o Universidad Incompleta. En promedio, el ingreso es de \$600.000 a \$1200.000.

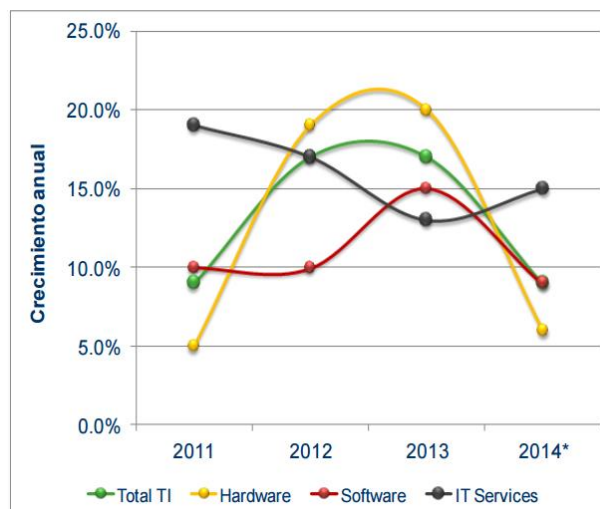
En general, los chilenos están satisfechos con su vida, en una clasificación de 0 a 10, el promedio estuvo en 6,7. El ingreso familiar disponible neto promedio de las familias chilenas es de \$25.908USD. El 41% de los chilenos reporta tener tiempo libre de lunes a viernes con regularidad, el 45% se encuentra satisfecho con la disponibilidad y aprovechamiento de su tiempo libre, el 65% de ellos se encuentra feliz en general con su vida, el 28% se sienten tranquilos y relajados durante su día. 55% evalúan su condición económica actual como buena o excelente, mientras que el 59% piensa que su situación económica será mejor que ahora.

### ***AMBITO TECNOLOGICO***

Dentro de la evolución del mercado TI en Chile, se está empezando a evaluar no sólo tecnología, si no, qué nivel de confianza brinda el proveedor, qué experiencia y con qué personal cuenta, porque la diferencia ya no está en la tecnología si no en la capacidad de configurar, instalar y adaptar la solución en base a las necesidades del cliente. Hoy en día en Chile existen pocos proveedores con personal certificado y con experiencia, no sólo técnicas, sino en pre venta, consultoría y post venta. Cada vez más los clientes están exigiendo este requisito, porque es importante contar con un proveedor que demuestre lo que dice ser o lo que es capaz de hacer.

Según la IDC (International Data Corporation), los servicios profesionales de TI experimentaran los mayores crecimientos en la industria. Las oportunidades y desafíos de expansión se concentran sobre la base de adopción de servicios de tercerización, movilidad, y software.

## Crecimiento de TI en Chile



Fuente: ACTI Chile, [www.acti.cl](http://www.acti.cl)

Cada vez son más los programas utilizados en la industria de Alimentos y Bebidas que requieren del conocimiento y servicio de personal de TI. Existen sistemas POS (Point of Sale, o Punto de Ventas) multifuncionales que permiten un mejor manejo del local. Los empleados pueden acceder las ordenes y los pedidos, entregas, inventarios, y reportes con el fin de mejorar las operaciones. Hoy en día, el tener este tipo de sistemas simplifica el manejo de cualquier local al mismo tiempo que ayuda a los encargados a tener un mejor control sobre las ventas y los costos. Algunos de los sistemas POS más reconocidos se encuentran MICROS, que fue adquirido por Oracle en el 2014, y ALOHA, que es parte de NCR. Al adquirir estos programas, la empresa también cuenta con asistencia técnica de parte de la compañía en caso de tener algún problema, o para aclarar cualquier duda.

## V. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Santiago ha sido nombrada “*The next great food city*”, (El próximo gran destino culinario) por la revista Saveur (revista Estadounidense que se especializa en ensayos de comida, vinos, viajes, y gastronomía gourmet), dando a entender que en la ciudad se ha visto una revolución gastronómica al haber un incremento en la variedad de comidas y estilos internacionales. La página de búsqueda de restaurantes, Zomato, realizó un censo de restaurantes en el 2014, en el cual se encontró que existen aproximadamente 7.300 establecimientos de alimentos y bebidas. De esto se estimó que hay aproximadamente 830 personas en Santiago por cada restaurante. Las comunas que más restaurantes tienen son (en orden de mayor cantidad de locales) Providencia, Santiago y Las Condes. El censo también indica la gran variedad de comidas de otras etnias que existen, siendo la mayor cantidad la japonesa (principalmente sushi); existen además comidas árabes, mexicana, alemana, india, cubana entre otras. En promedio, una comida para dos personas en Providencia tiene un costo de \$11.678, sin embargo en Vitacura el precio es mayor y es hasta de \$122.000 para dos personas. La modalidad de delivery es más

popular en Las Condes y Providencia, mientras que en Santiago tienen mayor aceptación las comidas rápidas y la casera. La Cámara Nacional de Comercio indica que ha habido un aumento del 15% en ventas en comparación con el año anterior.

El consumidor chileno se ha vuelto más sofisticado en todos los estratos económicos; esto se debe al aumento de ingresos resultado de la mejora de la economía en los últimos años, disminución en los índices de pobreza, aumento en los ingresos reales, y la incorporación de las mujeres y jóvenes a la fuerza laboral. Cabe agregar que gastos que eran suntuosos hace unos años, ahora son gastos necesarios (internet por ejemplo). Esto es un fenómeno sociocultural y económico. Se ha ampliado hacia una oferta diversificada, convirtiendo a Chile el 6to país en Latinoamérica que más consumo en restaurantes tiene, con un gasto per cápita de \$144USD anual.

Según la cámara Nacional de Comercio, la fuerza de trabajo en Hoteles y Restaurantes en la Región Metropolitana ha ido en aumento luego de una disminución en el 2014. Se espera que este año se alcancen los números del 2013, que fueron los más altos en los últimos 6 años.

#### **Ocupados en el sector de Hoteles y Restaurantes (miles de personas)**

<b>2009</b>	<b>109.95</b>
<b>2010</b>	<b>95.35</b>
<b>2011</b>	<b>104.55</b>
<b>2012</b>	<b>121.15</b>
<b>2013</b>	<b>117.82</b>
<b>2014</b>	<b>101.56</b>
<b>2015</b>	<b>114.84</b>

Los establecimientos de comida se dividen de la siguiente manera:

**Restaurantes Independientes:** Tienen una o más características únicas y no tienen ninguna afiliación de marcas a otra compañía.

**Restaurantes de cadena:** son dos o más negocios que abren bajo el mismo nombre y tienen afiliaciones a una marca. La gerencia y los sistemas operados son una réplica de las demás unidades de la cadena.

**Restaurantes de Franquicia:** Son aquellos que tienen un acuerdo legal en el cual el dueño concede los derechos o privilegios a otra persona para vender productos y servicios, bajo las condiciones específicas de los sistemas pactados.

#### *Sub Clasificaciones*

En cuanto a la clasificación de los restaurantes, la mexicana María del Carmen Morfin señala otra clasificación utilizando la variedad del servicio que el local ofrece:



- Restaurantes de autoservicio: Se encuentran normalmente dentro de plazas comerciales, aeropuertos, ferias, etc. En estos establecimientos el consumidor encuentra una amplia variedad de platos que puede combinar a su gusto. Asimismo, cuentan con precios bajos por la poca cantidad de empleados que requiere.

- Restaurantes de menú y a la carta: Los primeros ofrecen una cantidad limitada de platos a un precio moderado. Los segundos cuentan con mayor variedad de platos para que el comensal pueda combinar, pero a precios más altos. Estos tipos de restaurantes pueden dividirse a su vez en:

De lujo: Servicio más personalizado y refinado. Comidas de tipo internacional, servicio francés y carta de vinos.

De primera y tipo medio: Cuentan con comida nacional o internacional más limitada, servicio americano, sin carta de vinos.

De tipo económico: Alimentos que se preparan con sencillez, estilo americano.

- Cafeterías, drive-in, restorrotas y similares: Las primeras ofrecen comida sencilla, rápida y bebidas ligeras. En los segundos, se proporciona el servicio directo en el automóvil o pasando por una zona autorizada en la que se ordenan los alimentos, se pagan y se hace entrega del pedido. Los restorrotas se encuentran en las carreteras, ofrecen servicio en la mesa o en el automóvil, además de prestaciones adicionales como gasolineras, tiendas o información turística.

Dadas estas clasificaciones, el negocio recibe apropiadamente el nombre de “cadena de cafeterías”.

## **Benchmarking**

De las aproximadamente 100 cafeterías que hay actualmente en Santiago, se han escogido algunas con características similares a como se ha visualizado la cadena de cafeterías. En Santiago, una de las cadenas de alimentos y bebidas que más sucursales tiene es Starbucks, sin embargo esta no se tomara en cuenta para comparaciones ya que la misma es una franquicia reconocida a nivel mundial por lo que las métricas operacionales y administrativas no son comparables.

Para este estudio se tomaron en cuenta cafeterías que cuentan con una amplia variedad de bebidas tanto calientes como frías, ofrecen repostería y en algunas ocasiones menú de comida. De estos establecimientos, nada más uno ofrece brunch, por lo que se analizaran once establecimientos que ofrecen brunch ya sea el fin de semana o durante la semana.

## BENCHMARKING DE CAFETERIAS

Nombre	Ubicación	Rango de Precios	Composicion general de la Carta	Brunch
Café Rendebu	Providencia	\$1,500-\$15,000	Desayunos, postres hechos en casa, Juice Bar, Paila da frutas y platos de postres (muffins, cupcakes, galletas, alfajores), menu de almuerzo, wraps, bagels	\$14,900, Fines de Semana (10:30-12:30)
Big Boba Bubble Tea Shop	Manuel Montt	\$1600-\$3700	Bubble Tea, Macarrons, pasteles, paninis	No
Café Forastero	Santiago Centro (La Moneda)	\$1200- \$6500	Diferentes maneras de hacer café con una gran variedad de metodos de filtrado: Melita, Kalita, Aeropress, French Press, Clever Dipper, Chemex, Drip Pot. Pasteleria; macarons, cinammon rolls, kuchen, pasteles. Emparedados sencillos, bagels y wraps	No
La Teteria	Providencia	\$2500 -\$7000	Salon de Te (infusiones, aromatizados, rooibos), Pasteleria (tres leches, pies, muffins, croissants), emparedados, lechugas, quiches, sopas	No
Condi	Ñuñoa		Cafeteria, salon de te, almuerzos, postres, pedidos especiales (cake pops)	No
Original Green Roasters	Santiago Centro (Vikuña Mackena)	Café: \$1300-\$2800 Comida: \$1000-\$5600	Café, bebidas y jugos, pasteleria, almuerzo, desayuno y emparedados	No
El taller Club de Helado y Café	Manuel Montt	\$1600-\$5600	Helado, jugos naturales, venta de accesorios, postres en botes	No

*Fuente: Elaboración Propia*

El rango de precio del café es de \$1500 a \$3500 por taza de café o té, sin embargo el rango de precio de la comida esa de \$2800 hasta \$15000 para un menú para dos personas. En su mayoría, las cafeterías se encuentran en Providencia, seguido de Vitacura, y Santiago. La selección de pastelería es variada incluyendo aquella con elaboración compleja como por ejemplo macarrons, alfajores, cinnamon rolls, y kuchens. La comida servida varía entre ítems livianos como wraps y sándwiches, hasta lasagnas y platos de fondo. Ningún establecimiento ofrece estacionamiento propio.

## BENCHMARKING DE BRUNCH

Se realizó otro benchmarking de restaurantes o cafeterías con opción a brunch. El precio del brunch es variado ya que la modalidad de todos es distinta. Algunos ofrecen la opción de escoger cada ítem individualmente con un rango de precios desde \$2500 hasta \$8000. Otra modalidad de brunch es de varios tiempos; por ejemplo se sirve primero la fruta y o el yogurt, luego el plato de fondo y por último el postre. Durante la comida se sirven jugos naturales y café o té. Esta modalidad de brunch tiene un costo promedio entre \$7.500 y \$25.000. El único brunch diferente es el del Hotel W el cual es estilo bufete con espumante ilimitado además de contar con música en vivo. Este es un atributo que consideramos importante para la cadena y que según el estudio es un factor diferenciador ya que ningún otro cuenta con él.

Nombre	Ubicación	Composición del Brunch
<b>Colmado</b>	Merced	<b>\$7500</b> - Huevos revueltos con tocino o queso mas tostadas con mantequilla, mas ensalada de tomate con albahaca, te o Café, jugo o agua, mas postre
<b>Uncle Fletch</b>	Bellavista y Plaza Ñuñoa	<b>\$4900</b> , Brunch Burger- Hamburguesa con huevo de campor frito con la yema reventada, tocino crujiente, queso de cabra con miel, papas hilo, jamon acaramelado, champiñones salteados y hojas de endivias. Pan Brioche
<b>Noso, W Hotel</b>	Isidora Goyenechea	<b>\$25,900</b> - Espumante Ilimitado, Bloody Mary Station + DJ Set
<b>Coquinaria</b>	Isidora Goyenechea, Alonso de Cordova, Los Trapenses	<b>\$11,000</b> - Yogur, granola, miel y berries+Tostadas+Especialidad (Huevos fritos, canasta de panes, Sandwich, Huevos Benedictinos)+ café, te o espumante <b>\$23,900</b> - Selección de Antipastos + Bruschettas + Plato de Fondo,+Selección de Postres+ Espumante
<b>Holm Ensaladeria</b>	Providencia	<b>\$8990-\$11490</b> : Vegetariano, Vegano, Caliente, Tocino
<b>Aldea Paraiso</b>	Bellavista	<b>\$9000</b> - Tostadas con jalea, paila de huevos, mas jugo, y café o te
<b>The White Rabbit</b>	Providencia	<b>\$4000-\$8500</b> : Items tienen precio individual, aperitivos, ensaladas, sandwiches, plato de fondo y postres y bebidas
<b>Quinoa</b>	Vitacura	<b>\$9500</b> : Yogurt, granola, pan con palta y mantequilla, omelette o muffin + jugo, te o café
<b>Melba</b>	Las Condes y Providencia	<b>\$2600- \$5490</b> : Omelettes, tostadas, Panqueques, Tostadas a la francesa, Papas salteadas, items individuales
<b>Tea Connection</b>	Pedro de Valdivia	<b>\$25000</b> : Brunch Tea, tostadas de pan hecho en casa, frutas, queso, pan de queso, dos aguas, dos sopas, papas doradas, bagel con salmon, dos pasteles + dos tes <b>\$10900</b> : te, quesos, salmon, torta, huevos revueltos, mix de verdes, tostada
<b>Café de la Candelaria</b>	Providencia	<b>\$9500</b> , Jugo de Naranja, te, yogurt, omelette, tostadas, palta, mantequilla, muffin

*Fuente: Elaboración propia*

## **CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES**

La amenaza de nuevos participantes en la industria es alta dado el estilo del establecimiento. Existe una gran cantidad de cafeterías en Santiago que ofrecen una gama similar de bebidas y alimentos. La diferenciación entre cada una radica en el ambiente dado al establecimiento, y una manera distinta de presentar cada ítem de la carta. Un nuevo participante debe estar seguro de tener una buena propuesta de valor y un factor diferenciador para poder establecerse. La ubicación es un factor importante ya que este tipo de establecimientos se ubican en las mismas comunas; la facilidad de

encontrar espacio en un área donde no se encuentren más locales de la misma índole es baja.

La inversión inicial y el financiamiento no es tan fácil adquirir para pequeñas empresas que no cuenten con historial como compañías establecidas como Starbucks por ejemplo. Aunque la inversión es menor que la de un restaurante, el monto es considerable, por el cual algunas personas no querrán arriesgarse.

Los trámites de las instituciones gubernamentales varían de acuerdo a cada comuna, es necesario tener en cuenta cuales son y el tiempo que toma realizar cada uno de ellos. Tiempo perdido significa atrasos en la apertura del local que debe comenzar a generar ingresos lo antes posible.

Amenaza de nuevos participantes: **Alta**

### *RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES*

Es importante tener en cuenta que existe una cantidad grande de cafeterías que ofrecen alimentos hechos en casa al igual que restaurantes con propuestas interesantes de brunch los fines de semana. Sin embargo, actualmente no existe en Santiago un local que cuente con las mismas características que proponemos para la cadena. Los coffee shops en su mayoría se ordena en el counter, en muchas ocasiones se les entrega el pedido en el momento, en otros lugares existe la posibilidad de tener servicio en mesa. Las características de los competidores tienen variaciones gastronómicas, en precio, ubicación, y servicio al cliente.

Existen economías de escala ya que la mayoría de las cafeterías producen internamente el producto que tienen a la venta para el público. Sin embargo la diferenciación entre los productos y su presentación es lo que hace que cada una tenga su público.

Rivalidad entre competidores: **Media - Alta**

### *AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS*

Dada la diversidad gastronómica que existe en Santiago, existe una gran cantidad de sustitutos. La capacidad de reemplazar el consumo en el local es fácil debido a la gran oferta de plaza, promoción, precio, producto.

Existe una gran diversidad de rivales como lo es las máquinas de café instantáneo Kurig, Nespresso, además de máquinas de café en las despensas y mini mercaditos de cada esquina. En cuanto a los desayunos, hay muchos lugares que ofrecen alternativas rápidas, como por ejemplo la venta de panes con jamón y queso, así como la venta de yogurts la cual es muy popular en la ciudad. Cabe mencionar, que a pesar de que existen muchas alternativas al consumo de café, los clientes buscan una atención más personalizada en un ambiente cómodo donde se puedan quedar un rato, no buscan algo de paso.

Amenaza de productos sustitutos: **Baja**

### PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Los compradores de café saben que existen diferentes opciones para el consumo de café, de igual manera saben que para obtener un buen café de calidad deben ir a ciertos lugares y pagar una cierta cantidad. Las personas que asisten a los brunch son un segmento reducido que comprenden que la calidad de comida servida en dicho tiempo es alta, por ende reconocen tener que pagar más que por un almuerzo o desayuno normal. Estas son personas que buscan la experiencia que proveen este tipo de establecimientos.

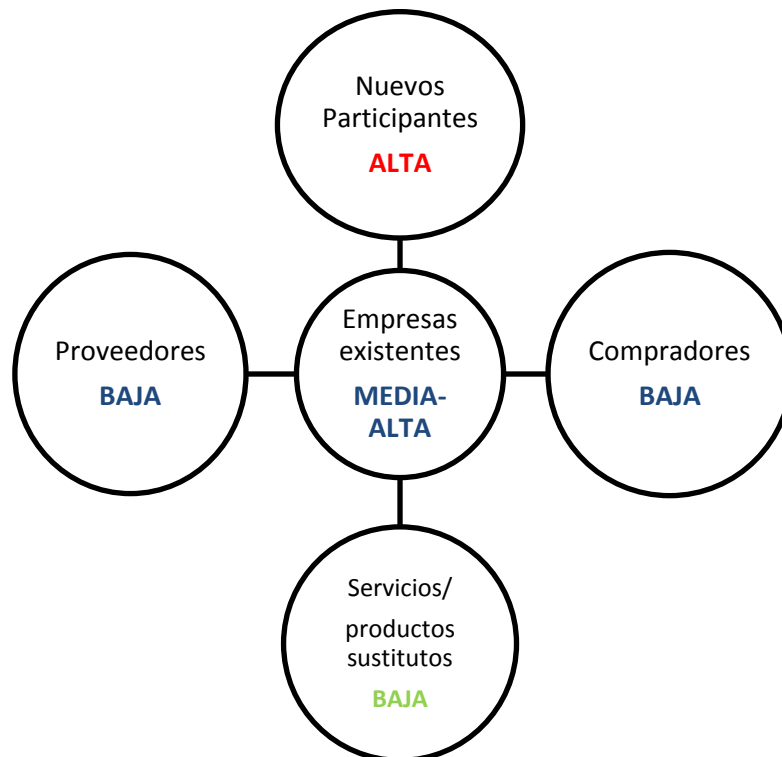
Poder de negociación de los compradores: **Bajo**

### PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son los que suplen de insumos a los establecimientos, los mismo se encuentran fragmentados. Existen muchas opciones de proveedores ya que los insumos son variados. Además, el costo de cambio es bajo ya que existe una cantidad alta de sustitutos.

Poder de los proveedores: **Bajo**

### RESUMEN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



*Fuente: Elaboración propia*

Analizando las Cinco Fuerzas de Porter, se observa que la mayor amenaza es aquella de los Nuevos Participantes, seguido por las Empresas Existentes ya que esto significa una mayor cantidad de competidores. Sin embargo, existe suficiente demanda lo cual permite que ingresen nuevos integrantes a la industria con ideas innovadoras que

capturen la atención de los Compradores. De igual manera, dada la gran cantidad de sustitutos, nuevos participantes, y empresas existentes, en su gran mayoría son empresas homogéneas que no ofrecen al comprador mayor diversidad que el producto de al lado. La oportunidad de la cadena de cafeterías radica aquí, en la posibilidad de ofrecer al Comprador un producto y/o servicio distinto al que entregan los demás.

## *ANALISIS INTERNO*

### *ANALISIS DE LOS RECURSOS*

#### *Recursos Tangibles*

Santiago es una ciudad grande que se encuentra en expansión y crecimiento constante. Un ejemplo de esto es las ubicaciones donde vive nuestro mercado meta, ya que por razones claras, no viven en zonas comerciales donde se tiene contemplado instalar las cafeterías. En el mejor de los casos, viven en relativa cercanía, sin embargo dado su estado socioeconómico, ellos viven en zonas meramente residenciales.

La ubicación sin embargo no es un factor diferenciador para los clientes prospecto, siempre y cuando el local cumpla con los atributos a los cuales les dan mayor importancia, la ubicación pasa a un segundo plano. Dado esto, aunque la ubicación sea alejada, el sitio siempre es un factor importante. Contar con un local en una zona transitada sin ser abrumante, es importante.

Una de las franquicias que más locales tiene es precisamente una cafetería norteamericana, Starbucks. Si bien Starbucks ha sido diseñada para que los clientes puedan “estar”, no se presta para tardes de té o para relajarse. La decoración y el ambiente son factores importantes para que el cliente que entre sienta que se puede sentar a relajarse y ser atendido de acuerdo.

Estos factores incluyen desde la entrada, la recepción de los empleados, la temperatura del local, la iluminación, y la música. Todos son aspectos importantes del ambiente que vivirá el cliente en el local.

La idea es que los clientes se sientan cómodos o como en su casa, por lo que tener inmobiliaria cómoda que además sea estéticamente agradable contribuye al ambiente del lugar. Ya que la cafetería se basará en la elaboración de productos hechos en casa, el equipo necesario para hacer esto posible tiene que ser de punta. La cocina contará con el espacio suficiente para tener lugar para el equipo, mesas de preparación, almacenamiento, cuarto seco, de esta manera logrando que cada cliente reciba la experiencia completa y sentir el sabor de lo hecho en casa. Los insumos utilizados serán los más frescos ya que se contará con contratos con proveedores locales que se encargaran de abastecer el local con productos diarios manteniendo la calidad.

## *Recursos Intangibles*

El éxito de la cadena se basa en gran parte en el conocimiento adquirido a través de la investigación realizada del entorno, la industria y el mercado. Este conocimiento ayudó a saber cuáles son las debilidades y fortalezas de la industria en cuanto a las cafeterías para saber en qué enfocarse. A esto se le suma conocimiento previo del manejo operacional y administrativo de una cafetería, entendiendo los procedimientos de manejo de alimentos, contrataciones, producción, y atención al cliente.

Un factor determinante en un establecimiento es el personal. Contratar al personal adecuado puede ser el factor clave que haga que el negocio florezca o se estanque. Existen cinco atributos que un “A-Team” deben tener:

1. **Visión:** Tener una visión que motive e inspire a los colaboradores para alcanzar resultados grandes y significativos. La visión debe ser desafiante, y atraer un reto personal, permitiéndole a los empleados hacer una diferencia. Los colaboradores deben tener una idea de lo que ellos quieren lograr en su tiempo en la empresa. Un cheque de pago no es, ni debería ser una motivación suficiente para los empleados. Al tener una visión poderosa y un ambiente de trabajo que estimule a los empleados a dar lo mejor de sí, hará que el trabajo sea más fácil, agradable y producirá mejores resultados reflejados en las ventas y satisfacción de los clientes.
2. **Compromiso:** Al tener una visión clara y metas bien definidas, la productividad aumenta. Los colaboradores tienen una dirección hacia donde trabajar y enfocar sus esfuerzos. Para algunos, el compromiso se puede mal interpretar con largas horas en el trabajo, sin embargo para otros puede significar productividad. No se puede asumir que todos los colaboradores están comprometidos con la empresa, esto es causal de dificultades. Para lograr un ambiente productivo, se necesita empoderar a los empleados y brindarles el apoyo necesario para que sientan que su trabajo en realidad agrega valor.
3. **Confianza:** La confianza es confiar en el equipo y en el liderazgo, de tal forma que sea fácil superar las épocas difíciles. La confianza se establece cuando la dirección se compromete con la visión, dando a entender que el compromiso es genuino. La dirección debe conocer cuál es el peor escenario posible en las diversas actividades y prepararse de acuerdo, involucrando a los miembros del equipo. También se expresa que los riesgos y las recompensas serán equitativas para todo el equipo, es decir todos ganan o todos pierden de igual manera.
4. **Inclusión:** La inclusión trata de lograr que todos se comprometan al esfuerzo en equipo, ayudándose mutuamente. El trabajo del líder es que el equipo en general entienda que es lo que se debe hacer. La forma ideal de lograr esto es armando equipos pequeños donde la retroalimentación funciona mejor haciendo preguntas que inviten a dar respuestas inclusivas y no intrusivas, y donde se puede escuchar a los demás mejor.
5. **Intercambio de ayuda:** Se debe crear una estrategia balanceada para poder alcanzar la visión deseada. Consiste en todas las tareas e intercambio de ayuda necesario para cumplir con la visión en general. En este punto, el trabajo del líder ya no es dar órdenes, se creó la plataforma para que los colaboradores puedan trabajar en su máximo potencial.

Un equipo que trabaja hacia una meta en común tiene todas las posibilidades y herramientas para dar excelentes resultados. Los problemas siempre existen, sin embargo al tener un equipo unido y sano, estos se pueden resolver sin mayor percance.

### *ANALISIS DE CAPACIDADES*

Si bien es cierto que el visitante más importante del local es el cliente, la persona más importante del local es el empleado. Para la cadena de cafeterías es necesario que los empleados tengan ciertas competencias que los ayuden a desenvolverse en el trabajo ayudándolos tanto en el crecimiento personal como el profesional. Dichas competencias son las que además ayudaran al éxito del negocio, ya que al tener empleados comprometidos, esto se refleja en su trabajo obteniendo buenos resultados en el servicio y experiencia que recibe el cliente.



## COMPETENCIAS

<b>Competencias de Liderazgo</b>	
<b>Etica e Integridad</b>	Fomentar el comportamiento honesto dentro de la empresa ya que es de beneficio para todos los colaboradores, además mantener una ética fuerte de trabajo ayuda a que el ambiente sea agradable y sano
	Un buen carácter evita que actividades indebidas sean realizadas en el local
<b>Capacidades Intelectuales</b>	Habilidad de trabajar bajo presión por parte de los clientes así como por parte de los empleados
	Capacidad de comunicación tanto verbal como escrita asegurándose de siempre tener un enfoque personal
	Flexibilidad de pensamiento y creación de nuevas ideas facilitando la solución de problemas
<b>Madurez y Juicio</b>	Respetar la opinión de los demás y tomar en cuenta aquellas que sean por el bien del establecimiento ayudando al crecimiento
	Reconocer la actitud a tomar en las distintas ocasiones y aceptar cuando se ha cometido un error
	Agradecer y apreciar cuando los demás están trabajando de manera excepcional y saber ayudar y apoyar a los que lo necesitan
<b>Competencias del Negocio</b>	
<b>Orientación al cliente</b>	Asegurarse que el primer cliente que llegue reciba la misma atención y experiencia que el último cliente en irse
	Estar en comunicación constante con los clientes para tener siempre sus intereses presentes
<b>Desarrollo de personas</b>	Mantener una comunicación fluida con los colaboradores para saber de qué manera se puede mejorar el trato con ellos
	Capacitaciones con los colaboradores para mantener los estándares y conocimientos al día
	Fomentar el trabajo en equipo y la convivencia
<b>Inspirar a Otros</b>	Ser un ejemplo positivo para el personal en cuanto a la forma de atender a los clientes; diferenciando entre hospitalidad y servicio
<b>Competencias Futuras</b>	
<b>Perspectiva Local</b>	Conocimiento del mercado en Santiago, y del funcionamiento y manejo de una cafetería
<b>Vision y Estrategia</b>	Tener una visión que tenga los intereses de los clientes presente que pueda ser logrado por los colaboradores de una manera eficiente y positiva

Fuente: Elaboración propia

## SINTESIS DE FACTORES INTERNOS

El éxito de cualquier negocio viene desde adentro, si las bases no son sólidas el negocio difícilmente prosperará. Los resultados son el reflejo del manejo que tiene la compañía, de parte de los gerentes como de los empleados y su nivel de compromiso. Personal que no es capaz de entender la visión de la empresa y que no sienta confianza con los demás compañeros, difícilmente podrá expresar su potencial completo en el trabajo, dificultando la conexión con el cliente y el resto del equipo. Al igual que la ley de la atracción, la energía que se envía a los demás, es la energía que se recibe; al tener un

equipo balanceado con las metas alineadas logramos recibir respuestas positivas de parte de los clientes.

## VRIO

El análisis VRIO nos ayuda a conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa determinando su Valor, Rareza, Inimitable y Organización de la empresa. Cada uno de estos suma para indicar cuál es la Implicancia Competitiva: VTS (Ventaja Competitiva Sostenible), VCT (Ventaja Competitiva Temporal), DV (Desventaja Competitiva). Aquí analizamos que es lo que la compañía hace especialmente bien en comparación con empresas rivales.

Recurso/ Capacidad	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
<b>Recursos Intangibles</b>					
<b>Recursos Financieros</b>					
Capacidad de conseguir financiamiento	SI	NO	NO	NO	DV
<b>Recursos Fisicos</b>					
Diseño de la cafetería	SI	SI	NO	SI	VCS
Equipo y utensilios	SI	NO	NO	SI	VCT
Decoración del lugar	SI	SI	NO	SI	VCS
Menu de Calidad	SI	NO	NO	SI	VCT
<b>Recursos Tecnológicos</b>					
Recetas Unicas	SI	SI	NO	SI	VCS
Innovación de Procesos	SI	NO	NO	SI	VCT
<b>Recursos Organizacionales</b>					
Plan estratégico Efectivo	SI	NO	NO	SI	VCT
Control de Costos e Inventarios	SI	NO	NO	SI	VCT
<b>Recursos Tangibles</b>					
<b>Recursos Humanos</b>					
Experiencia de los colaboradores	SI	NO	NO	SI	VCT
Habilidades Gerenciales	SI	SI	SI	SI	VCS
<b>Innovación y Creatividad</b>					
Capacidad de Innovación	SI	SI	NO	SI	VCS
Habilidades técnicas	SI	SI	NO	SI	VCS
<b>Reputación</b>					
Nombre de la marca	SI	NO	NO	SI	VCT
Reputación con los clientes	SI	NO	NO	SI	VCT
Reputación con los proveedores	SI	NO	NO	SI	VCT
<b>Capacidades Organizacionales</b>					
Capacidad de la compañía de combinar los recursos tangibles como los intangibles para obtener el fin deseado	SI	SI	NO	SI	VCS
Servicio al Cliente excepcional	SI	SI	NO	SI	VCS
Habilidad para contratar, motivar y retener capital humano	SI	SI	NO	SI	VCS

*Fuente: Elaboración propia*

La mayor Desventaja Competitiva es la capacidad que tiene la empresa para conseguir financiamiento para desarrollar el proyecto; aunque no es un cometido imposible, obtener el financiamiento de una entidad financiera puede ser costoso. Entre las Ventajas Competitivas Temporales tenemos Menú de Calidad, ya que el mismo no es inimitable en el largo plazo al igual que la Innovación de Procesos.

Por otra parte, las Ventajas Competitivas Sostenibles son más, e incluyen el Diseño de la Cafetería y la decoración del lugar, ya que ambos son distintos a los que se encuentra actualmente en Santiago, son pocos los lugares que cuentan con un patio interno y que además tengan esa atmosfera de estar en casa a diferencia de la decoración comercial y vistosa que reciben la mayoría de locales. Cabe recalcar, que siendo una industria con bajas barreras de entrada, las Ventajas Competitivas en su mayoría son temporales, exigiendo a la cadena de cafeterías a renovarse constantemente o mantenerse en la delantera de los competidores para poder transformar las Ventajas Temporales en Ventajas Sostenibles con el tiempo.

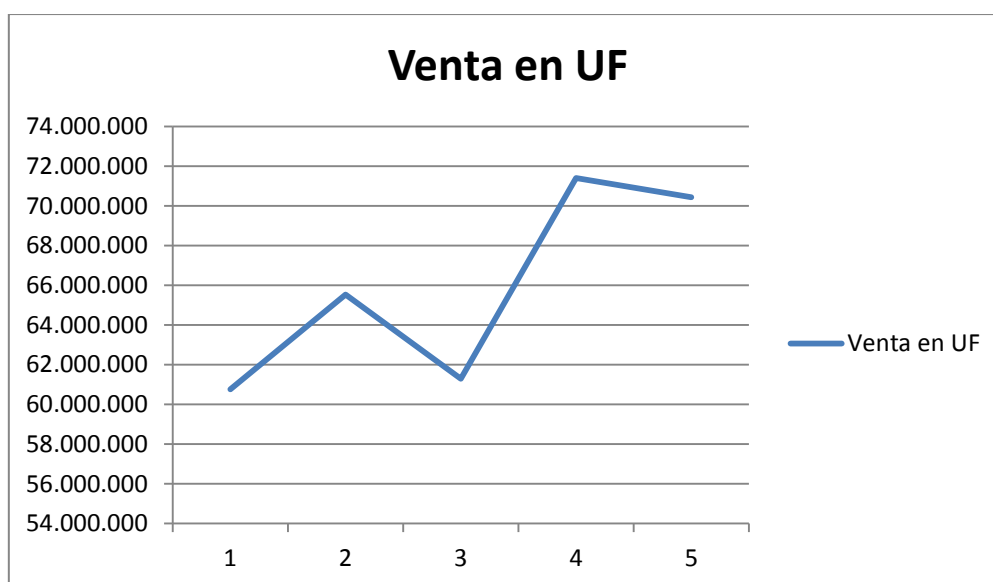
## VI. INVESTIGACION DEL MERCADO

### VENTAS DE LA INDUSTRIA

Se obtuvieron datos de ventas de la industria de alimentos y bebidas del 2011 al 2014. Así como la cantidad de personas ocupadas en la industria disminuyeron en el 2014, este decline se observa también en las ventas anuales.

	No. De Empresas	Venta en UF	Venta en Pesos	No. De trabajadores	Renta UF	Renta Pesos
<b>2010</b>	11,811	60,763,114	\$ 1,577,892,888,957.02	139,861	8,905,128	\$ 22,867,835,166.70
<b>2011</b>	12,415	65,534,641	\$ 1,701,799,633,978.96	142,084	9,250,216	\$ 23,753,999,161.45
<b>2012</b>	12,916	61,291,893	\$ 1,591,624,199,650.74	155,264	9,526,302	\$ 24,462,971,855.16
<b>2013</b>	13,479	71,400,164	\$ 1,854,115,183,830.94	155,848	10,546,351	\$ 27,082,397,280.28
<b>2014</b>	14,319	70,435,599	\$ 1,829,067,409,475.10	162,444	11,271,158	\$ 28,943,656,344.63

*Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la SII*



*Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la SII.*

Sin embargo, al igual que la cantidad de ocupados aumentó considerablemente del 2014 al 2015, y se espera un aumento comparable al del 2013, se espera que de la misma manera suceda con las ventas, y lleguen a alcanzar las del 2013 este año.

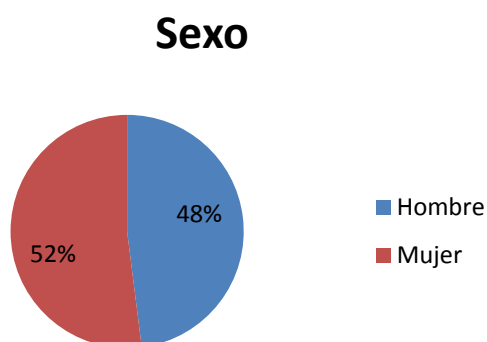
## MERCADO OBJETIVO

Se utilizaron variables demográficas, geográficas y de comportamiento para determinar el mercado objetivo. Hombres y mujeres entre las edades de 25-59 años de edad, cuyo estado civil no es relevante. Este grupo pertenece al nivel socioeconómico ABC1 y C2 con ingresos mínimos de \$1000000 mensuales quienes trabajan y/o viven en la zona de Providencia, Las Condes, El Golf, Ñuñoa. Los integrantes del mercado objetivo valoran el tiempo de calidad con amistades y familiares, y buscan establecimientos agradables para pasar el tiempo con atributos como el servicio, variedad, y calidad de productos ofrecidos. Buscan establecimientos que ofrezcan alimentos y bebidas alternativos al encontrado en el resto del mercado, se atreven a tomar riesgos y a probar cosas diferentes. Aprecian los alimentos hechos en casa con productos locales. El rango etario se seleccionó debido a los intereses que comparten las diferentes generaciones. Se busca apelar a un grupo de personas que disfruten de la compañía de amigos para disfrutar una taza de café o té, sin embargo las personas que se encuentran por debajo de este rango etario tienen otros intereses al momento de elegir un lugar para compartir con amigos, algo más informal. Aunque las personas mayores de 59 años también disfrutan de este tipo de establecimientos, las salidas se vuelven menos recurrentes, por lo tanto se decidió enfocarse en los grupos que realizan actividades sociales con más frecuencia.

La población a la que apunta el negocio se encuentra entre las edades de edades de 25 a 59 años en Santiago, lo cual equivale a un total de 3540.251 personas. De esta población, el 11,2% pertenece al grupo socioeconómico ABC1, que es nuestro mercado objetivo. Esto representa 396.508 personas. El total de la muestra debe ser de 384 personas con margen de error del 5%. Con un margen de error del 10%, le muestra debe ser de 97 personas.<sup>1</sup> Para este ejercicio, se decidió un muestreo probabilístico o aleatorio de 100 personas con un margen de error del 10%. (ver ANEXO 7)

## RESULTADOS Y RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

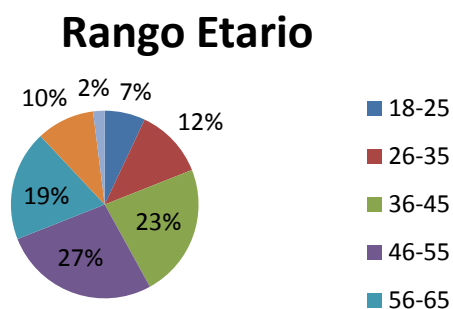
### 1. GENERO DE LOS ENCUESTADOS:



Las personas encuestadas se dividen en 52 hombres y 48 mujeres.

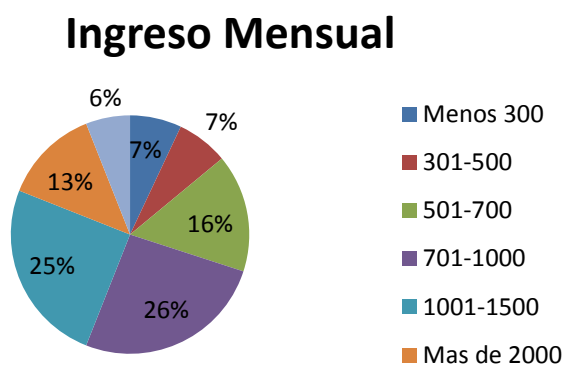
<sup>1</sup> <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size/>

## 2. RANGO ETARIO



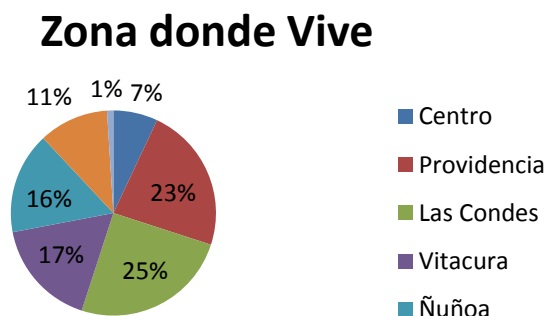
El 27% de los encuestados son mayores de 46 años de edad, entre 46 y 55 años, el 23% de los encuestados se encuentran entre los 36 y 45 años, seguidos de las personas entre 56 y 65 años de edad. Además se encuestó una minoría entre los 18 y 25 años de edad.

## 3. INGRESO MENSUAL



La mayoría de las personas encuestadas tiene una renta entre los \$700000 y \$1500000 mensual. Una minoría tiene ingresos que superan los \$2000000.

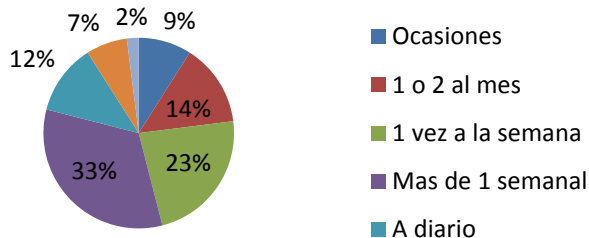
## 4. ZONA DONDE VIVE



Un 25% de las personas vive en Las Condes, seguido de un 23% que vive en Providencia, luego un 17% que vive en Vitacura.

## 5. FRECUENCIA CON QUE COME AFUERA DE CASA

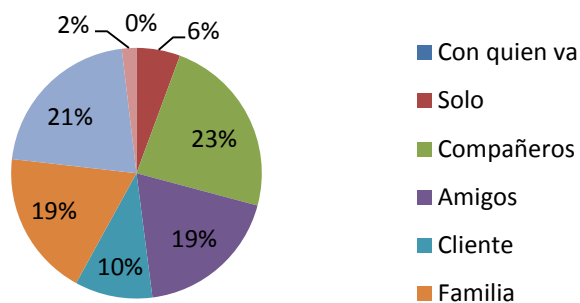
### Frecuencia de comer afuera



Uno de los datos más importantes es conocer la frecuencia con que las personas comen fuera de su casa. Un 33% afirma acostumbrar comer fuera de casa más de una vez a la semana. Un 23% afirma salir una vez a la semana, lo cual compone más de la mitad de los encuestados.

## 6. ¿SUELE IR SOLO O ACOMPAÑADO; CON QUIEN FRECUENTA LOS RESTAURANTES?

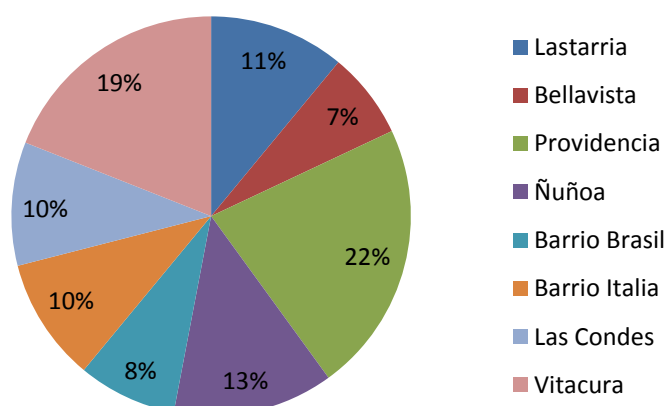
### Con quien sale a comer



Con respecto a la variable de Con quien suele salir a comer, un 23% suele salir con compañeros lo que nos indica que salen durante la hora de almuerzo o luego de salir del trabajo.

## 7. CUANDO SALE A COMER FUERA DE LA CASA, ¿A QUE BARRIO (S) PREFIERE IR?

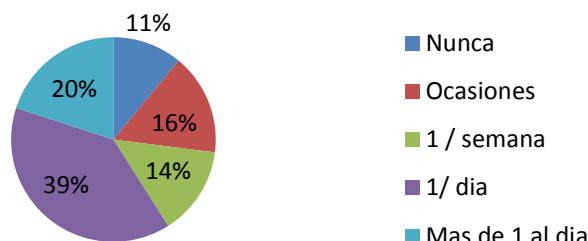
### Barrio de Preferencia



Según la encuesta, el barrio de preferencia de la mayoría de las personas es Providencia seguido de Vitacura, y luego afirman ir a Ñuñoa.

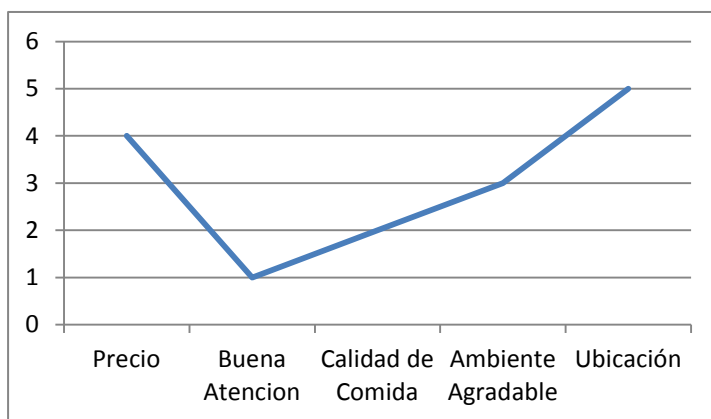
## 8. FRECUENCIA DE CONSUMO DE CAFEÍNA

### Frecuencia de consumo de café



El 39% de las personas afirma tener un consumo de una taza de café por día, un 20% afirma consumir más de una taza al día, y un 16% consume cafeína en ocasiones. Un 11% afirmó no consumir cafeína nunca.

## 9. IMPORTANCIA DE CADA ELEMENTO (1=MÁS IMPORTANTE)



Entre los atributos de Precio, Atención, Calidad, Ambiente, y Ubicación, se les consultó a los encuestados de qué manera los califican al momento de elegir un lugar para salir. La mayoría de las personas prefiere un lugar que brinde buena atención,

seguido de tener Comida de Calidad, luego un ambiente agradable, seguido por Precio, y para finalizar el atributo menos importante es el de la ubicación. Los clientes prefieren hacer el viaje a un local alejado con tal que cumpla con los demás atributos en vez de elegir el lugar que quede más cerca y brinde un mal servicio.

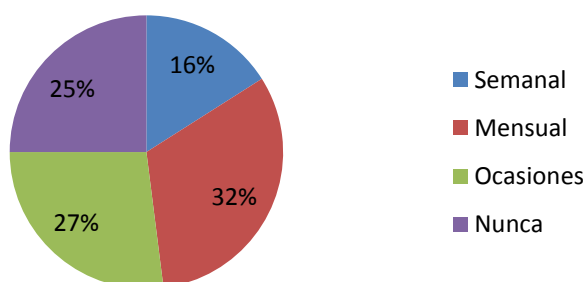
### Clasificación de atributos según encuestados

Ranking	Atributos
1	Buena Atencion
2	Calidad de Comida
3	Precio
4	Ambiente Agradable
5	Ubicación

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Encuesta

## 10. ¿CON QUE FRECUENCIA VA A UN BRUNCH?

### Brunch?



En cuanto al brunch, un 25% nunca va o nunca ha ido a un brunch, un 32% reporta ir de manera mensual, un 27% en ocasiones (refiriéndose a ocasiones especiales como un cumpleaños, baby shower o reunión entre amistades), y un 16% asiste semanalmente.

La investigación de mercado se realizó con 100 personas, a través de encuestas personales en diversas ubicaciones entre Santiago (Barrio Lastarria), Providencia (Parque Bustamante, afuera del Costanera Center) y Las Condes (afuera del Parque Arauco) ya que el mercado objetivo frecuenta estas zonas. Los encuestados se dividen en 52% mujeres y un 48% hombres, el 27% entre las edades de 46 y 55 años de edad y un 23% entre 36 y 45 años de edad. El 51% de ellos tienen ingresos entre \$700.000 y \$ 1500.000 mensuales. El 48% vive entre Providencia y Las Condes.

#### *Hábitos de Consumo:*

El 33% reporta comer fuera de la casa más de una vez a la semana, seguidos por un 23% que indica comer por lo menos una vez fuera de la casa. Muy pocas personas toman desayuno afuera. Un 23% de las personas reportó que cuando salen a comer afuera, lo hacen entre compañeros, un 21% lo hace con su pareja, seguido de salir con amigos y en familia. El barrio de preferencia de este segmento para visitar es Providencia, seguido de Vitacura y luego Ñuñoa. Si bien es cierto que Bellavista y Lastarria son muy concurridos, la mayoría de los que visitan están áreas son turistas.

El 39% consume una taza de café a diario, seguido del 20% que consume más de una taza de café al día. El 94% está dispuesto a pagar más por un café de calidad, sin embargo nada más el 27% está dispuesto a pagar más por sándwiches gourmet, aun cuando estos sean de calidad superior.

#### **Conclusiones:**

La buena atención y la calidad de la comida son los atributos más importantes para los clientes de este segmento, tanto así que al tener estos en línea, el precio y la ubicación no son tan relevantes. Los clientes consideran que el precio vale la pena siempre y cuando el servicio y la atención sean de un alto nivel. Los barrios ideales para ubicar la cafetería son Providencia, Vitacura y Ñuñoa, ya que son los más visitados por los clientes. El consumo de alimentos y bebidas fuera de casa es alto por parte del segmento, así como la cantidad de café consumido, además de saber que los clientes están dispuestos a pagar un poco más siempre y cuando el producto sea de calidad.



## VII. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

### ANALISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite saber cuáles son los factores positivos con los que contamos, Fortalezas y Oportunidades, y los factores negativos que debemos tratar de eliminar o reducir, Debilidades y Amenazas.

#### **Fortalezas:**

- Enfoque en crear una experiencia para el cliente más allá de solo ofrecer un servicio
- Innovación en el concepto de brunch para los fines de semana
- Diseño del plan del local, creando un ambiente acogedor con los espacios
- Experiencia en servicio al cliente en el área administrativa y operativa

#### **Oportunidades:**

- Investigación de mercado en puntos estratégicos
- Existen barrios y comunas en Santiago que son ideales para este tipo de negocios
- Son pocos los establecimientos que ofrecen servicio de brunch, sin embargo la demanda va en aumento

#### **Debilidades:**

- Obtención de financiamiento para el proyecto
- Falta de conocimiento del ámbito laboral chileno en cuanto a sus leyes
- Bajo conocimiento contable y financiero

#### **Amenazas**

- Cantidad de cafeterías que existen actualmente en Santiago
- Crecimiento de la economía chilena es lento en estos momentos

Las debilidades, son aquellas que se pueden eliminar de la mano de las fortalezas, y las amenazas son aquellas que junto con las oportunidades se puede mitigar su impacto hacia la compañía. En el análisis vemos que algunas de nuestras debilidades como la falta de conocimiento del ámbito laboral legal chileno, y el sistema contable y financiero, se pueden disminuir gracias a la experiencia previa en el área administrativa y el enfoque que se le dará al servicio al cliente, obligándonos a conocer a fondo las leyes laborales para asegurar que el servicio que se ofrezca sea sincero de parte de un equipo satisfecho y a gusto con su trabajo.

Una de las amenazas más grandes es la cantidad de cafeterías que existen actualmente en Santiago, sin embargo tenemos la oportunidad de llevar a cabo un estudio de mercado que revelará información clave y necesaria para poder entender al cliente y crear un espacio adecuado para ellos.

## *MISION, VISION Y OBJETIVOS*

### **Misión:**

Brindar a cada cliente una experiencia única que le permita probar lo mejor de la gastronomía hecha en casa como *brunch* musical y panadería fresca todos los días, a través de colaboradores que cuidando cada detalle hará que la experiencia sea inolvidable, en un ambiente donde se puedan sentir como invitados y no clientes.

### **Visión:**

Crecer en un periodo de seis años a tres locales y estar ubicados en los mejores barrios de Santiago al igual que innovación en la carta de comida reconociendo las necesidades y gustos en evolución de los clientes de esta forma diferenciándonos de la competencia, creando una experiencia para todos los que nos visitan. Ser reconocidos como una cadena de cafeterías original con calidad humana y principios éticos que ofrecen productos y un servicio excepcional. Lograr una empresa altamente productiva e innovadora dedicada a la satisfacción del cliente.

### *ESTRATEGIA*

Cadena de cafeterías basada en Santiago Chile, con un enfoque en preparación de alimentos elaborados en casa, y café y té de calidad. Dada la gran cantidad de cafeterías que se encuentran actualmente en Santiago, se ha elegido una **estrategia de diferenciación de productos y servicio**. Utilizando materia prima de calidad, teniendo en cuenta las necesidades y deseos del mercado objetivo, se busca ofrecer una carta con productos distintos a los que se ofrecen en otros establecimientos. De igual manera se toma en cuenta el servicio ofrecido a los clientes y la relación que se crea con ellos a través de planes funcionales que permitan hacer posible una operación eficiente y funcional que facilite y mejore la calidad de trabajo de los empleados.

### *VENTAJA COMPETITIVA*

Ofrecer una experiencia única al cliente que vaya más allá de un servicio estandarizado. La diferenciación parte de la calidad de los productos, seguido de la interacción que tendrá el cliente con los empleados de esta manera creando una experiencia con la cual los clientes perciban una diferencia con otros establecimientos. Hospitalidad y servicio son palabras distintas que tienden a ser utilizadas intercambiamente; servicio es lo que le hacemos a las personas y hospitalidad es como hacemos que ellos se sientan, la cadena busca ser hospitalario con el cliente, alterando de esta manera la forma en que él se pueda llegar a sentir, y lograr que exista una conexión entre el establecimiento y la persona.

### *CADENA DE VALOR*

Existe una sinergia y cohesión entre cada una de las actividades que componen la organización. De esta manera se puede determinar la fuerza que se tiene para ser competitivo en la industria.

<b>ACTIVIDADES DE SOPORTE</b>	<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>				
	La empresa se financiará con prestamo de una institución financiera y con el aporte de un inversionista Cumplimiento de los requisitos legales para cada una de las sucursales Planificación financiera y administrativa				
	<b>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>				
	Creación de una cultura de trabajo que permita tener un equipo de trabajo comprometido. Además, se valora mas el contratar personas con actitud positiva, que aquellos que nada mas cuentan con experiencia. Aunque se valore altamente, es preferible tener una buena atmosfera en el equipo con aquellos que deseen aprender y dar lo mejor de si. Para mantener la experiencia siempre, se realizaran capacitaciones mensuales de los platos y del servicio.				
	<b>DESARROLLO DE TECNOLOGIA</b>				
	La investigación de mercado preliminar ayudo a dar un vistazo a las preferencias y habitos de consumo del mercado meta. Con base a esto, se diseño el local y los estandares teniendo en cuenta los gustos de los clientes. Esto se continuará realizando a través de encuestas en Facebook, en las cuales los clientes seran capaces de decirnos cuales son sus molestias, sugerencias o sus opiniones con respecto al local, de esta manera podremos mantenernos actualizados e incluir las inquietudes de los clientes.				
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>COMPRAS</b>				
	Tener proveedores que tengan sus objetivos alineados con los nuestros de esta manera asegurandonos de proporcionar los mejores ingredientes para los productos de los clientes.				
	<b>LOGISTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGISTICA EXTERNA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIO POST VENTA</b>
	Se cuenta con almacenamiento para el producto seco como el frio, manteniendo la calidad del producto durante su vida util. El supervisor de turno estara a cargo de recibir los pedidos.	Habrán dos supervisores en cada sucursal, de esta manera asegurandonos que haya un lider en cada turno, y que todo fluya, desde el servicio hasta la comida y bebidas.	El gerente general junto con el supervisor de cada local se encargaran de hacer los reportes semanales del costo e inventario. Los depositos del efectivo se realizan a diario, para poder pagar a tiempo.	Los meseros tendran un amplio conocimiento de la carta y de las bebidas, de tal manera que podran orientar bien a todos los clientes. La estrategia de marketing ayuda a atraer al cliente.	Los supervisores se aseguraran de tocar todas las mesas que entren al local, logrando prevenir problemas o de solucionarlos antes de que sea muy tarde. Lograr que el cliente se vaya feliz.

*Fuente: Elaboración Propia*

## VIII. MODELO DE NEGOCIOS

### *LEAN CANVAS*

Para el plan de negocios se decidió utilizar el Modelo Lean Canvas ya que el mismo ha sido diseñado para emprendimientos enfocándose en los problemas, soluciones, métricas y ventajas competitivas del proyecto.

PROBLEMA	SOLUCION	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA	SEGMENTOS DE CLIENTES
*Disponibilidad de comida casera de calidad en Santiago. *Ubicaciones de cafeterías en lugares no tan transitados. *Cantidad de Brunches en Santiago ** Tener ubicaciones en puntos de fácil acceso, proveer un brunch con música y tener siempre materia prima de calidad.	Comunicación frecuente con clientes y personal para conocer sus inquietudes, Adquirir un sistema de inventarios y costos	Donde la hospitalidad y los aromas del pan recién salido del horno se mezclan con los sonidos del jazz en un hermoso patio interno	Un buen equipo de personas comprometidas, atención excepcional, recetas de preparaciones diferentes a las encontradas en la industria	Hombres y mujeres entre 25 y 59 años de edad, ABC1-C2, ingreso mensual de \$1mm o mas, gustan de probar comida nueva junto con experiencias, el cliente ideal es aquel que aprecia el buen café, sandwich gourmet y del brunch junto con buena musica
	<b>METRICAS CLAVE</b>		<b>CANALES</b>	
	Productos vendidos a la semana, Product Mix, numero de clientes que llegan a la cafeteria, cantidad de clientes frecuentes		Bicicleta promocional, Facebook e Instagram, Google Ads, Ads en TripAdvisor, Restorando y Zomato, Boca en Boca	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>			<b>FUENTE DE INGRESOS</b>	
Costos Fijos: Alquiler, Servicio de Internet, Salarios, Impuestos, Costos Variables: Insumos, Electricidad, Agua, Gas			Venta de café de calidad, te en hojas, sandwiches, y brunch los fines de semana	

*Fuente: Elaboración Propia*

## IX. PLANES FUNCIONALES

### PLAN COMERCIAL

#### MERCADO META

**Segmentación Geográfica:** La cadena de cafeterías tiene contemplada la apertura de tres establecimientos en Santiago de Chile a lo largo de seis años. La ciudad ha sido escogida por las condiciones económicas favorables que existen, así como la calidad de vida de los habitantes que les permite darse ciertos lujos que no son factibles en otras ciudades latinoamericanas.

**Segmentación Demográfica:** Personas entre 25 y 59 años de edad, con nivel socioeconómico ABC1, abarcando las personas tanto empleadas como desocupadas.

**Segmentación Psicográfica:** En Santiago el consumo promedio de tazas de café es de 2,5 al día. El 48% de las personas va a una cafetería por lo menos una vez por semana. El 22% toma café por goteo, 16% expreso, 11% cappuccino. Apuntamos a personas

que aprecien café y té de calidad, que buscan un lugar donde poder relajarse, y que valoren altamente el buen servicio y la atención, así como aquellos que disfruten de la comida como una experiencia.

\*Daniel, hombre de 30 años que disfruta de su trabajo en la agencia de publicidad y no rechaza la recomendación de un buen libro. Prefiere su café con un poco de crema y dado que se desplaza en una industria de ritmo rápido dispone del tiempo suficiente de recoger su café y arrancar hacia la oficina.

\*Valentina, mujer casada de 50 años aprecia la tranquilidad y paz que obtiene de las tardes de té con sus amigas del club de lectura, luego de pasar 20 años de su vida criando a dos hijos que ya son profesionales en su área.

Ambos encuentran lo que necesitan en la cadena de cafés que considerada su lugar de escape ya que siempre son bienvenidos con una sonrisa.

## **TENDENCIAS DEL MERCADO**

El brunch es una palabra que se forma de la combinación entre *breakfast* (desayuno) y *lunch* (almuerzo), donde la idea es una comida servida finalizando la mañana combinando elementos de cada una de las comidas, aunque muchas veces se extiende hasta las 4:00pm. Es una costumbre originaria de Inglaterra que se popularizó también en Estados Unidos. En los países anglosajones el brunch es común los domingos y días festivos y feriados. En Santiago recién se comenzó a adoptar esta costumbre con variaciones propias a la cultura del país. Por ejemplo, ningún brunch comienza antes de las 12:00pm ya que por costumbre, aquí el almuerzo usualmente se sirve a las 2:00pm, a diferencia de Estados Unidos donde se sirve a las 12:00pm o inclusive un poco antes. Además existen variaciones en el menú, aquí se aprecia más un menú saludable y liviano, mientras que en Estados Unidos degustan de un menú más pesado.

## **OBJETIVO DE MARKETING**

- Ingresar al mercado y obtener 500 seguidores en Facebook en el primer mes.
- Obtener 150 seguidores en Instagram en el primer mes.
- Obtener comentarios positivos en la página de Facebook
- Entrega de 50 tarjetas de cliente frecuente

### **Métrica:**

- Likes obtenidos en la página de Facebook
- Cantidad de clientes frecuentes que retornan utilizando las tarjetas
- Generación de comentarios positivos en las redes sociales
- Cantidad de personas que llegan a través de información que obtuvieron de las redes sociales

## MARKETING MIX

### PRODUCTO

El consumo de café en Santiago va en aumento, las personas consumen aproximadamente 2,5 tazas de café al día, además cabe mencionar que existe un restaurante por cada 850 personas. En una ciudad tan concurrida y grande, siempre se busca tener un espacio donde se pueda llegar a relajarse y consumir tanto bebidas como comida de calidad. Hay una tendencia creciente en el consumo de productos gourmet por parte de los capitalinos; cada vez más se arriesgan en probar comidas distintas. La creación de esta cadena de cafeterías ubicará tres establecimientos en lugares estratégicos y accesibles al mercado objetivo.

La cafetería ofrecerá café y té de calidad junto con panadería hecha en casa y alimentos con ingredientes frescos. Tanto aquellos que van camino al trabajo como los que deciden sentarse a disfrutar encontrarán su espacio en nuestras cafeterías.

La carta incluye los siguientes ítems:

- Café
- Té
- Pastelería
- Panadería
- Deli
- Jugos Naturales
- Brunch

La panadería y pastelería son hechos en casa con insumos de alta calidad. El factor diferenciador de nuestra cadena de cafeterías, es el brunch, que aunque existen varias opciones de brunch en la ciudad, todas siguen un mismo formato de una comida a tres o cuatro tiempos. En esta modalidad, las personas escogen un plato de fondo, aparte de tener acceso a un bar de frutas, panes, quesos y jamones.

Como nombre de la cadena de cafeterías, se propone *Aromas*, ya que uno de los atributos clave del establecimiento es el olor de pan recién horneado o de los granos de café recién molido que da la bienvenida a los clientes al entrar.

### PRECIO

Existen varios establecimientos que ofrecen propuestas similares a la nuestra. El rango de precios varía desde \$1000, por una taza de café o té hasta \$5000. En cuanto al brunch, el precio varía desde \$4000 hasta \$25000. (ver cuadro de benchmarking). Los resultados de la encuesta también determinaron que la disposición a pagar de cada cliente es variada, y tiene correlación directa con el salario devengado y por las áreas que más frecuentan.

El precio se hará basado en costos, ya que de esta manera se puede mantener un control sobre los desperdicios y la manipulación de los productos. Así mismo, al determinar el precio de acuerdo a los costos, nos permitirá saber cuál es el margen de ganancia que manejamos y saber de qué manera y en qué áreas se puede ahorrar dinero. Además, se hará una comparación con los precios de la competencia para asegurarnos de tener precios competitivos.

## CARTA DE LA CAFETERÍA

aromas			
<b>bebidas</b>			
Espresso	\$1,500	Cortado	\$1,500
Cappuccino	\$2,500	Americano	\$2,000
Mochaccino	\$2,600	Té	\$2,000
		Jugos Naturales:	\$2,900
<b>panadería</b>			
Cupcake	\$990	Pie	\$2,000
Brownie	\$1,000	Focaccia	\$600
Galletas	\$600	Croissants	\$600
Muffins	\$990	Pan Francés	\$900
<b>sandwiches</b>			
Chicken Salad		\$3,990	
Shrimp Teriyaki		\$6,000	
Vegetariano		\$4,500	
Pavol		\$4,590	
<b>Jazz brunch sabados y domingos</b>			

\*Diseño propio, Fonts utilizados: Denne Shuffle y Cappuccino Serif.

\*Imagen obtenida de: <http://www.vecteezy.com/free-vector/coffee>

## PROMOCION

Para comenzar, el uso de redes sociales hoy en día es esencial; es el primer punto de búsqueda para la mayoría de los clientes al momento de conocer la marca y tener la curiosidad de conocer y saber más sobre la marca. La creación de páginas en Facebook e Instagram es el primer paso.

Facebook contendrá información sobre las horas de apertura y cierre, teléfonos de contacto, dirección, e imágenes de los productos para que los interesados sepan que es lo que se ofrece. En Instagram se subirán fotos diarias para mantenernos presentes en la página de inicio de las cuentas de los seguidores. A este punto no se considera necesaria una página web.

Para promocionar los productos, durante el primer mes se establecerá una Stand Movil en puntos concurridos de la ciudad para que los que pasen por ahí puedan degustar y conocer el producto y saber dónde estaremos ubicados. La promoción tendrá duración de un mes, dos semanas antes de la apertura y dos semanas ya abierto el primer local. Esta promoción no será todos los días de ambas semanas, se hará 2 días de cada semana, en ubicaciones distintas. La degustación consistirá en Espresso que tiene un costo de producción de \$271 por taza y Cupcakes caseros con un costo de producción de \$36 cada uno. Se entregaran 50 tazas de Espresso y 50 cupcakes diarios durante la mañana ya que esas son las horas donde más personas se encuentran en la calle camino al trabajo. El costo total de la materia prima será de \$15.379 diarios (\$123.034 por todo el mes), sumándole el arriendo de la carreta que es de \$150000 por todo el mes, y la Autorización Sanitaria de \$10200.

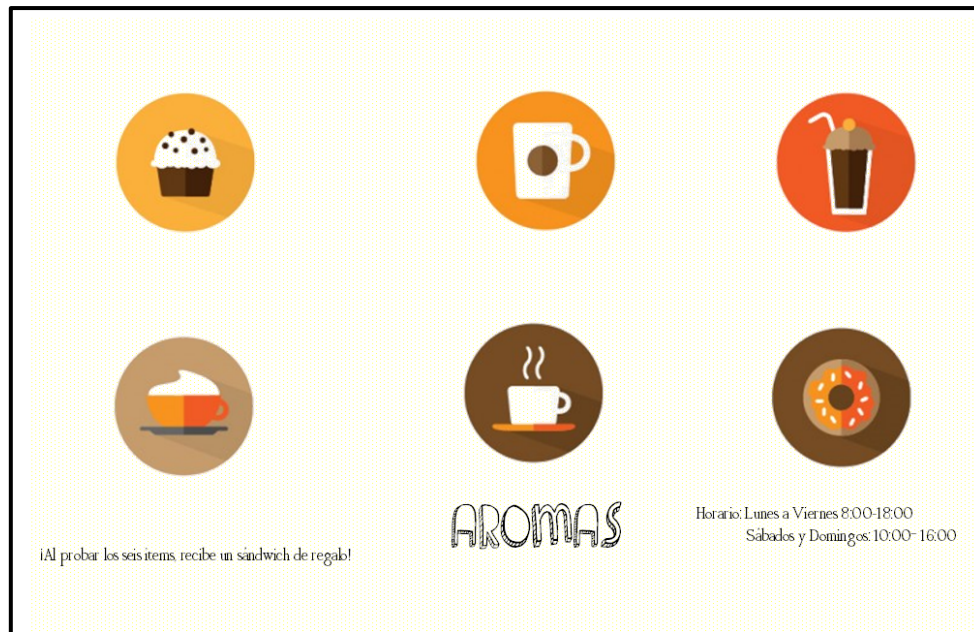
Las ubicaciones seleccionadas son las siguientes:

	<b>Semana 1</b>	<b>Semana 2</b>	<b>Semana 3</b>	<b>Semana 4</b>
<b>Plaza Nuñoa</b>	X			
<b>Barrio Italia</b>		X		
<b>Parque Bicentenario</b>			X	
<b>Costanera Center</b>				X

Se creara un programa de lealtad para los clientes en el cual ellos acumularan puntos por cada ítem específico consumido. Se creara una tarjeta con 6 ítems distintos los cuales ellos deberán ir consumiendo para poder obtener un sándwich de “premio” (El sándwich sería el de Pavo que tiene un costo de \$607). Parte de la motivación de esta tarjeta es lograr que los clientes prueben ítems distintos de la carta y sientan la motivación por ir frecuentemente. El costo por tarjeta es de \$15 y se harán 1000 unidades (un total de \$15000). La actividad tiene como propósito atraer a los clientes, por lo que la misma tendrá duración nada más el primer año de cada local.



La siguiente es una demostración de cómo se verían las tarjetas de Cliente Frecuente:



\*Diseño propio de tarjeta, imágenes obtenidas de <http://www.freepik.com/free-photos-vectors/coffee>

Entre los servicios ofrecidos habrá Wi-Fi gratis para los clientes y disponibilidad de conectores para quienes deseen permanecer más tiempo utilizando sus aparatos. Los fines de semana contaremos con música en vivo durante el brunch. Según el estudio de mercado, ningún establecimiento ofrece música en vivo a excepción del W Hotel que cuenta con un DJ que toca música durante la comida.

### COSTOS INCURRIDOS EN ACTIVIDADES

Item	Unidades	Unitario	X	Total
Espresso	\$ 50	\$ 271	\$ 13.575	\$ 108.598
Cupcakes	\$ 50	\$ 36	\$ 1.805	\$ 14.436
Arriendo de Carrito	\$ 1	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000
Tarjetas para promoción	\$ 1.000	\$ 15	\$ -	\$ 15.000
Autorización Sanitaria	\$ 1	\$ 10.200	\$ -	\$ 10.200
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 248.234</b>

## PLAZA



*Mapa de Santiago*

Según la investigación de mercado, las zonas más visitadas por el mercado meta son Providencia, Vitacura y Ñuñoa seguidos por las zonas de Barrio Italia, Las Condes y Lastarria. Sin embargo, las tres ubicaciones para las cafeterías serán en Vitacura, Providencia y Barrio Lastarria, este último basado en la premisa que es parada segura para todos los que visitan Santiago aparte de los residentes. Todos las tiendas serán locales independientes, agregándole al sentido de tranquilidad y de hogar.

José Victorino Lastarria (entre calle José Ramón Gutiérrez y Villavicencio)- Barrio turístico y cultural que tiene sus inicios en el año 1857 con la construcción de la Parroquia de la Vera Cruz. El barrio está rodeado de lugares importantes como el cerro Santa Lucia, el Palacio Nacional de Bellas Artes y el Parque Forestal, a inicios de 1900's muchas familias se establecieron en esta zona. Muchas de las casas y edificios construidos en este tiempo se han conservado por su arquitectura de interesantes características. Además, se ha creado una calle peatonal donde se juntan vendedores durante la semana, ofreciendo antigüedades, libros y demás curiosidades, brindándole a quien visita la zona una experiencia muy completa, ya que además la calle se jacta de tener una amplia variedad de opciones gastronómicas. Uno de los mayores atractivos es el tráfico peatonal que es mayor que el tráfico vehicular, el cual es muy bajo. Cerca del local, se encuentra la estación de Metro Universidad Católica, además enfrente se encuentra un estacionamiento abierto desde las 7:00am hasta las 4:00am todos los días cobrando \$600 la media hora y fracción.

Providencia, Avenida Pedro de Valdivia (entre Providencia y Andrés Bello)- se encuentra en una zona que es tanto residencial como comercial, cuenta con varias ofertas gastronómicas además del Teatro Oriente. Esta calle tiene acceso directo al Cerro San Cristóbal, una zona muy visitada por los capitalinos. La ubicación se encuentra a poco más de cinco minutos de la estación de metro Pedro de Valdivia. De igual manera el Estacionamiento Pedro de Valdivia se encuentra en la Avenida Providencia 2049, abierto desde las 7:30am hasta las 2:00am de domingo a miércoles y las 24 horas jueves, viernes, y sábado con un costo de \$800 la media hora.

Vitacura, Isidora Goyenechea (entre Ave. Vitacura y Augusto Leguía Norte), excelente ubicación comercial ya que está rodeada de edificios de oficinas, cadenas de hoteles, y una amplia variedad de restaurantes, cafeterías y bares. Zona muy concurrida por su ubicación que limita con comunas importantes como Las Condes, Huechuraba, y Providencia. El acceso a esta zona a través del metro más cercano es por metro El Golf, aproximadamente a 7 minutos de distancia, además hay muchas opciones de Estacionamientos, la más accesible siendo Bosque Isidora abierto las 24 horas del día, los 7 días de la semana con un costo de \$600 la media hora.

### *PLAN OPERACIONAL*

<p style="text-align: center;"><b>Horario de atención</b></p> <p style="text-align: center;">Lunes a Viernes- 8:00 a 18:00</p> <p style="text-align: center;">Sábado &amp; Domingo- 10:00 a 16:00</p>
---

### *Descripción de ubicación física*

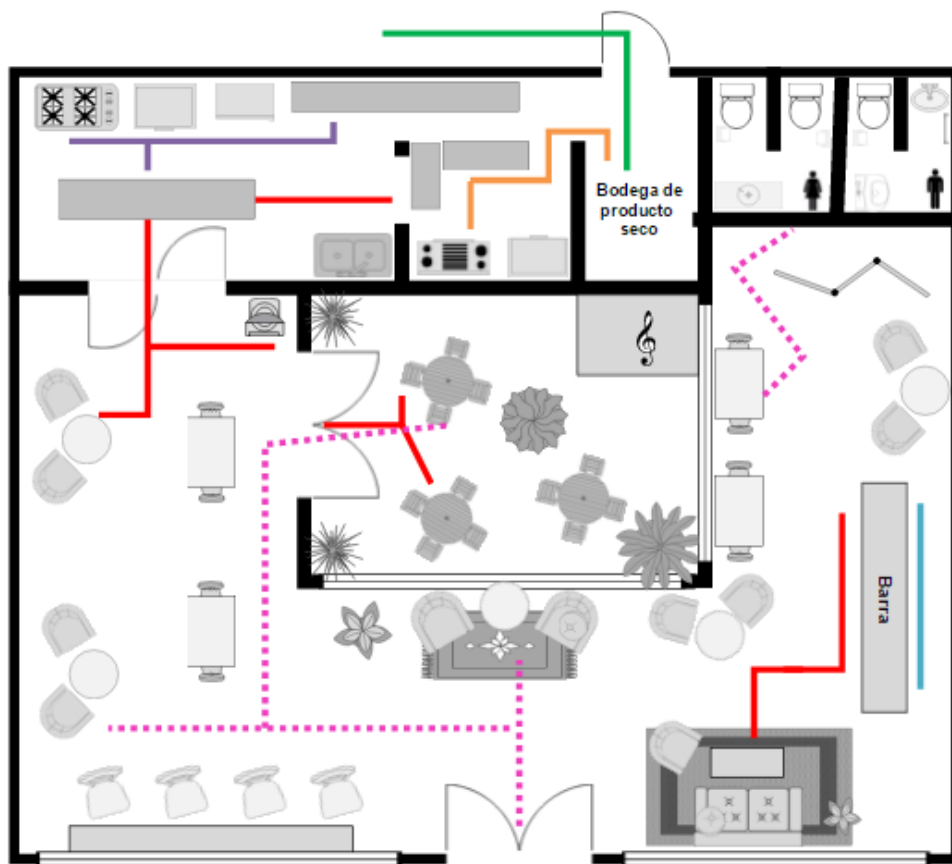
El tamaño de cada cafetería será de 75m<sup>2</sup>, y contará con espacio para 50 personas. La siguiente es una representación del plano de la cafetería, cabe recalcar que la misma no se encuentra a escala.

La cafetería estará dividida en cuatro áreas: Salón, Barra, Cocina de preparación, y Panadería/Repostería. Como se ha mencionado anteriormente, la cadena busca ofrecer al cliente una experiencia, no solo servicio y alimentos. Se busca darle al establecimiento un sentido hogareño, por eso al entrar las personas se encuentran de frente a un foyer, como los que existen en la entrada de muchas casas. En el salón, la mayoría de los asientos serán sillones unipersonales debido a su comodidad.

El patio interior está rodeado por ventanales, a través de los cuales los comensales podrán ver hacia afuera, y las personas del salón podrán ver hacia adentro. El patio también contará con plantas, mesas y sillas estilo patio y un escenario que es donde se instalarán los músicos los sábados y domingos que harán sus presentaciones. El resto de la semana, se escuchará música lounge, bossa nova, Down tempo, trip hop, y jazz, manteniendo un ambiente relajado.

La cocina está distribuida de tal manera que la panadería tenga su propio espacio aparte de donde se prepara el resto de la comida. El BOH también cuenta con su propia entrada para los proveedores, evitando de esta manera que los mismo crucen por el salón principal. También se toma en cuenta que la entrada del personal será por la puerta trasera.

## Plan de distribución del local



*\*El plano no está hecho a escala, es una representación de cómo se verá y como estarán distribuidas las áreas. Creación propia utilizando el programa SmartDraw.*

### Flujo de trabajo

El siguiente diagrama de trabajo muestra el movimiento que llevarán a cabo con los clientes, empleados y proveedores.

----- **Cientes:** Acceso al salón principal, el patio interno y los baños ubicados en el fondo.

———— **Personal FOH (Meseros, Supervisores, Gerente):**

1. POS para ingresar pedidos
2. Se recogen los pedidos en la línea en cocina, y en la ventana de la panadería, de igual manera se recogen los pedidos de bebidas en la barra

———— **Cocineros:** Acceso a congelador, lavaplatos, mantenedor, estufa, y línea de preparación.

———— **Panadero/Repostero:** Acceso a bodega de producto seco y área de producción.

———— **Proveedores:** La entrada de los proveedores al momento de entregar producto será por la puerta de atrás.

## **ACTIVIDADES DIARIAS**

Cada persona tiene su función con la cual agregan valor a la empresa; a continuación se han creado las pautas de las actividades que debe realizar cada empleado en su jornada diaria.

### **Checklist de: Supervisor**

- *Apertura de turno:* Encender las luces y verificar junto con el cocinero de turno que todos los equipos estén funcionando apropiadamente, e informar inmediatamente al Gerente General en caso de tener fallas en alguno.
- Revisar el correo electrónico de la tienda, asegurándose que se contesten todas dudas y consultas a tiempo
- Revisar el inventario y asegurarse de tener todo lo necesario para poder iniciar la operación
- Revisar lista de pedidos y estar pendiente de los pedidos a llegar durante el día
- Realizar horarios de la semana para el equipo
- Revisar las ventas del día anterior (por ítem y monetarias), así como descuentos, y regalías
- Analizar las varianzas diarias de los productos vendidos
- Apertura de turno en caja, además se asegura de tener suelto para comenzar el día
- Crear plan de áreas de meseros
- Asigna reservas según solicitudes
- *Durante el Turno:* Asegurarse que todas las inquietudes y molestias de los comensales sean resueltas en el momento
- Supervisar el flujo de la cafetería y cerciorarse que todos sean atendidos rápidamente, que reciban su pedido en tiempo y forma solicitado, y que todos se vayan felices
- Mantiene un ambiente laboral libre de tensiones y positivo con los empleados, logrando que exista comunicación sana entre el equipo
- *Cierre de Turno:* Verificar que se realice el aseo del local tanto en el salón como en la cocina
- Hace cierre de caja y se asegura que no existan faltantes y/o sobrantes significativos
- Supervisar que en cocina la materia prima sea almacenada correctamente evitando contaminación cruzada entre alimentos
- Realizar reporte de ventas del día
- Asegurarse que todos los equipos estén debidamente apagados y que el local quede cerrado apropiadamente

### **Checklist de: Mesero**

- *Apertura de turno:* Armar las mesas y el patio
- Aseo general del salón: barrer, trapear, sacudir, y limpiar
- Limpiar las cartas y asegurarse que se encuentren en buen estado. Deshacerse de las que no estén en bien
- Pulir servicio, vasos, y platos según sea necesario
- Tener las estaciones completas con servicio, saleros, pimenteros, azucareros y servilletas
- *Durante el Turno:* Estar atento de su área, y asegurarse que la misma se mantenga limpia siempre
- Responsable de los clientes de su área: que sean atendidos a tiempo, que su comida y bebidas sean servidas de la manera que lo ordenaron, y atender cualquier necesidad que tengan
- Informar al supervisor de problemas y atrasos
- Entregar la cuenta y cobrarle al cliente
- *Cierre del Turno:* Limpieza general del salón, barrer, trapear, sacudir, limpiar
- Asegurarse que todas estaciones queden limpias y listas para el día siguiente
- Realizar cualquier actividad de limpieza profunda según sea requerido

### **Checklist de: Barista**

- *Apertura del Turno:* Encender máquina de café y moledora, asegurarse que estén funcionando y de no ser así, reportarlo
- Aseo general del área, barrer, trapear, sacudir
- Pulir vasos y tazas de la barra
- Tener frutas suficientes para el turno, y jugos preparados
- Revisar el inventario de producto y cerciorarse de tener producto suficiente para el turno
- Rellenar la vitrina de postres
- *Durante el Turno:* Mantener área limpia en todo momento
- Preparar los pedidos de la forma en que son solicitados
- Servir los postres según los pedidos
- Asegurarse que la vitrina siempre se encuentre abastecida, e informar oportunamente cuando ya no sea el caso
- *Cierre del Turno:* Limpiar vitrina de postres y almacenar los que queden del turno
- Almacenar apropiadamente cualquier jugo y frutas que queden del turno
- Aseo general del área, barrer, trapear, sacudir, y limpiar
- Limpiar máquina de café y moledora, asegurarse que queden apagadas también
- Dejar producto seco ordenado para uso al día siguiente

## **Checklist de: Cocina**

- *Apertura del Turno:* Encender el equipo y asegurarse que el mismo este en óptimas condiciones para el turno, avisar al supervisor en caso de no ser así
- Realizar inventario para verificar que se tiene todo el producto necesario para el turno
- Junto con el supervisor, realizar pedidos de productos faltantes
- Recibir productos de los proveedores y almacenar apropiadamente
- Hacer las preparaciones de los alimentos según la demanda estimada del día, de esta manera reduciendo la merma
- Aseo general del área, barrer, trapear, sacudir, limpiar de todas las áreas a profundidad
- Montaje de línea con mise en place
- Realizar line check de todos los productos a utilizarse durante el día
- *Durante el Turno:* Mantener área limpia y ordenada durante el turno, barrer por lo menos dos veces durante el turno, así como sanitizar el área constantemente
- Trabajar siguiendo buen juicio para la seguridad de todos
- Preparar los alimentos según sean solicitados y según los estándares
- *Después del Turno:* Desmontar el producto que se encuentre en la línea y almacenar adecuadamente evitando contaminación cruzada
- Aseo profundo de todas las superficies
- Organizar mantenedores y limpiarlos
- No dejar trastes ni platos sucios para el día siguiente, asegurarse que todo quede lavado y en su lugar
- Asegurarse de botar toda la basura, no puede quedar basura en el establecimiento por ningún motivo

## ***Lista de Equipo e Inventario requerido***

- Salón: Sillas, mesas, calefacción, cristalería, utensilios de servicio.
- Barra: Molino de café, extractor, licuadora, hervidor, utensilios de barra.
- Cocina: Microondas, lavaplatos, Mesón central, Congelador, cuchillos, utensilios de cocina
- Panadería/Repostería: Horno, Batidora, Cernidor, utensilios de panadería
- Se realizó la cotización del equipo con Steward.cl, compañía que cuenta los equipos, utensilios, y cristalería necesarios para la apertura de una cafetería. Para la lista completa, ver ANEXO 4.

## **Proveedores Clave**

**Agua:** Aguas Andinas

**Electricidad:** Chilectra

**Gas:** MetroGas

**Fumigación:** Truly Nolen

**Internet y Telefonía Fija:** Movistar

**Quesos y Jamones:** Fromagerie

**Frutas y Verduras:** Carlos Hidalgo (vendedor independiente)

**Abarrotería:** Gastromercado

### **Software y aspectos Tecnológicos**

Para el uso de internet en los locales se utilizara el paquete de Movistar para negocios con 160 Mbps de banda ancha, siendo este el indicado para negocios en los cuales se necesita que varias personas estén conectadas al internet a la misma vez. El paquete consiste en 160mbps de banda ancha, 2 líneas de teléfono fijo ilimitado con 300 minutos para hacer llamadas a móviles, con un costo de instalación gratis. El precio es de \$37.792 mensual.

La comparación se hizo con Entel, que es otro proveedor de internet grande en la Región Metropolitana. A pesar de que el precio de Entel es más bajo para un producto similar (\$32.697 +IVA) al mes por los primeros seis meses (luego el precio mensual es de \$32.866 + IVA), el contenido del producto es de menor calidad, ya que aunque ofrecen también dos líneas telefónicas con llamadas ilimitadas y llamadas a teléfonos celulares con 2000 minutos, el servicio de internet es de 2mbps, y eso no nos funciona ya que la mayoría de las personas que visiten el local necesitarán utilizar el internet aparte de ser una herramienta fundamental para las operaciones del restaurante.

El software para el restaurante a utilizarse será G-Foods. Este es un sistema multifuncional que ayuda a ordenar los pagos de los clientes y sus pedidos. El sistema es útil tanto para FOH como para BOH ya que funciona a tiempo real al momento en que el restaurante está en operación. Además es un sistema fácil de usar y de fácil implementación. Entre los reportes que se pueden obtener con este sistema se encuentra ventas totales, ventas por mesero, product mix, costos de mano de obra, ventas producidas por cada ítem, ventas por categoría y velocidad de servicio. El costo de este programa es de \$5000.000 y se paga una sola vez para todos los locales.



## PLAN ORGANIZACIONAL

### Plan Organizacional

#### Horario de la Cafetería:

Abierto al público de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes, y de 10:00 a.m. a las 4:00 p.m. los sábados y domingos. Las operaciones de la cafetería inician desde las 6:00 a.m. de lunes a viernes para dar inicio a la preparación de alimentos, hasta las 7:00 p.m. por lo que se necesitará personal en la tienda un total de 13 horas diarias y 9 horas diarias los sábados y domingos. Según la Dirección del Trabajo en Chile, el personal no puede trabajar más de 45 horas a la semana, y en caso de trabajar los domingos, solo pueden trabajar dos domingos al mes, por lo que se implementaran horarios rotativos en base a turnos. El máximo de horas que cada empleado puede trabajar son 10 horas consecutivas con una colación de 30 minutos.

Dados los horarios rotativos para cubrir la demanda y las necesidades, el total de empleados que se necesita tener en planilla suma a 11 personas.

TIEMPO COMPLETO					
No.	Posición	Salario	Empleados	TOTAL MES	TOTAL AÑO
\$ 1	Gerente General	\$ 620.000	\$ 1	\$ 620.000	\$ 7.440.000
\$ 2	Supervisor	\$ 450.000	\$ 1	\$ 450.000	\$ 5.400.000
\$ 4	Barista	\$ 275.000	\$ 1	\$ 275.000	\$ 3.300.000
\$ 5	Mesero	\$ 275.000	\$ 2	\$ 550.000	\$ 6.600.000
\$ 6	Cocinero	\$ 275.000	\$ 1	\$ 275.000	\$ 3.300.000
\$ 7	Panadero	\$ 275.000	\$ 1	\$ 275.000	\$ 3.300.000
			<b>TOTAL</b>	\$ 2.445.000	\$ 29.340.000
JORNADA PARCIAL					
No.	Posición	Salario	Empleados	TOTAL MES	TOTAL AÑO
\$ 1	BARISTA	\$ 175.000	\$ 1	\$ 175.000	\$ 2.100.000
\$ 2	MESERO	\$ 175.000	\$ 1	\$ 175.000	\$ 2.100.000
\$ 3	COCINERO	\$ 175.000	\$ 1	\$ 175.000	\$ 2.100.000
\$ 4	PANADERO	\$ 175.000	\$ 1	\$ 175.000	\$ 2.100.000
			<b>TOTAL</b>	\$ 700.000	\$ 8.400.000
				\$ 3.145.000	\$ 37.740.000

*Según la publicación en el Diario Oficial de la ley No. 20.763, a partir de enero 2016, el salario mínimo para las personas mayores de edad es de \$250,000.*

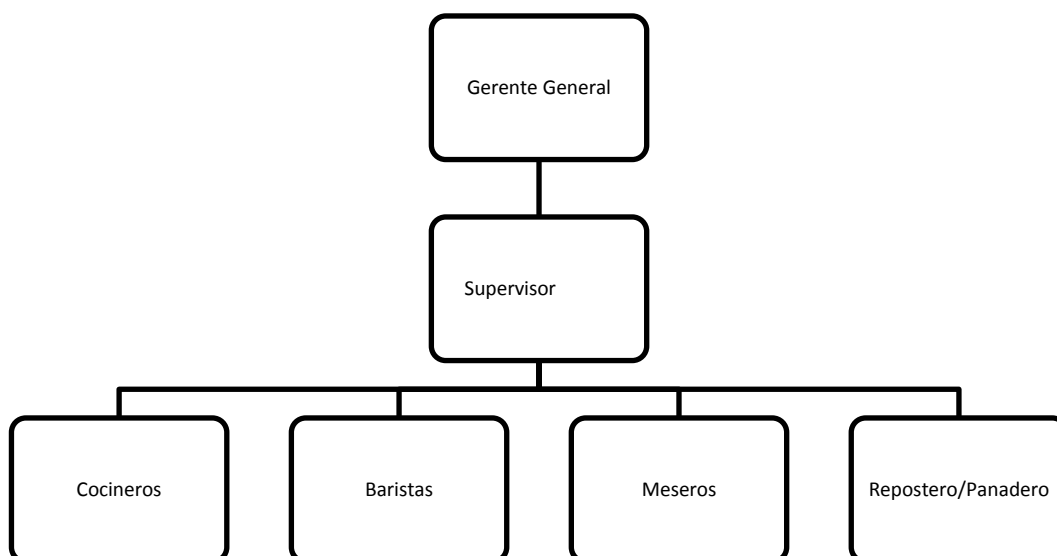
Utilizando la herramienta Span of Control, que determina el tamaño óptimo del equipo basado en las funciones, complejidad del sistema, competencias de los supervisados, requisitos de comunicación y coordinación, y el esfuerzo requerido, se determina la cantidad de supervisores que se tendrán en cada tienda. Las actividades administrativas de la cafetería serán cubiertas por un Gerente General el primer año. Al iniciar el segundo local se introducirá un supervisor.

## Span of Control

<b>Elemento</b>	<b>Puntos asignados</b>	
Similaridad de las funciones que reportan	Totalmente Distintas	<b>5</b>
Complejidad o madurez del sistema y tecnología de trabajo	Rutina, Algunas decisiones	<b>4</b>
Competencias de sus supervisados	Competentes, requieren alguna dirección y control ocasionalmente	<b>6</b>
Comunicaciones y coordinación	Moderada comunicación y coordinación	<b>6</b>
Planificación	Moderada planificación requerida	<b>6</b>
Cultura Local	Moderada necesidad de jerarquía	<b>3</b>
	<b>Puntaje Total</b>	<b>30</b>

Un puntaje de 30 indica que un supervisor puede dirigir a un grupo de entre 8 y 10 personas. Por lo que cada turno tendrá 1 supervisor en todo momento. La cantidad total de empleados incluyendo al gerente general es de 11 personas.

La jerarquía de las posiciones será la siguiente:



### ***Gerente General***

#### **Descripción del Puesto**

Se encarga de la organización interna de la empresa incluyendo Recursos Humanos, Contabilidad, el área comercial y ventas. Realiza las funciones de organización, coordinación, control de las actividades que se efectúan en las cafeterías. Está a cargo de la solicitud de compra de equipos, materiales, y mercancía. Supervisa los gastos mensuales, ventas, costos, inventarios, y asiste en la contratación del personal en cada tienda.

#### **Tareas**

- Definir y controlar el cumplimiento de la misión de las divisiones
- Administrar los recursos humanos, financieros, y materiales para el cumplimiento de la planificación
- Lograr niveles de eficiencia productiva que permitan entregar los productos y servicios en tiempo y forma a los clientes
- Promover el desarrollo de nuevas capacidades en los productos y servicios establecidos en su misión
- Organizar las tareas de los supervisores de cada local (recibo de productos, inventarios, costeo, cierre de caja)
- Solicita información y realiza los pedidos de equipos y materiales según sea la necesidad de cada local
- Recibe y analiza el informe de estado de resultado de las cafeterías
- Recibe la información de la venta diaria
- Llevar a cabo actividades de mercadeo y comercialización de productos

#### **Requisitos**

- Mayor de 30 años de edad

- Mínimo dos años de experiencia en puestos similares en Alimentos y Bebidas
- Estudios profesionales en Administración de Empresas o carreras afines
- Excelente presentación personal
- Amplio conocimiento en Microsoft Office

### **Habilidades**

- Facilidad de trabajar en equipo
- Iniciativa y atención a los detalles
- Capacidad de tomar decisiones
- Habilidad de trabajar bajo presión
- Flexibilidad de horarios

### ***Supervisor***

#### **Descripción de Puesto**

Encargado de tienda y de los aspectos operacionales de la misma. El supervisor de tienda es el jefe directo de los trabajadores de línea y encargado que todos los estándares sean cumplidos para asegurar la calidad y satisfacción del cliente.

#### **Tareas**

- Realización de pedidos de materia prima
- Recibimiento de pedidos de productos
- Control de costos a través de inventarios semanales
- Control de línea de calidad de productos
- Encargado de realizar apertura y cierre de caja diarios
- Resuelve consultas y problemas que pueda tener el personal
- Constante evaluación sobre el desempeño del personal
- Creación de horarios del personal

#### **Requisitos**

- Mayor de edad
- Mínimo dos años de experiencia en Alimentos y Bebidas, y estudios profesionales en Administración de Empresas o carreras afines o,
- Cuatro años de experiencia en alimentos y bebidas
- Excelente presentación personal
- Conocimiento en Microsoft Office

### **Habilidades**

- Facilidad de trabajar en equipo
- Iniciativa y atención a los detalles
- Capacidad de tomar decisiones
- Habilidad de trabajar bajo presión
- Flexibilidad de horarios

## ***Cocinero***

### **Descripción del puesto**

Persona a cargo de la preparación de sándwiches y del brunch servidos en la cafetería. Se asegura de cumplir con los estándares, de esta manera brindándole al cliente comida de calidad en todo momento.

### **Tareas**

- Asegura buen funcionamiento de la cocina
- Elaboración y preparación de alimentos de acuerdo al montaje y las especificaciones
- Preparación de materia prima con antelación
- Se asegura de mantener el área de trabajo limpia y ordenada en todo momento
- Mantiene mise en place
- Colabora en el control de costos e inventarios al porcionar, almacenar, y conservar los alimentos adecuadamente
- Revisa la materia prima y comunica cualquier eventualidad
- Cuidado de higiene y salud alimentaria

### **Requisitos**

- Mayor de edad
- Mínimo dos años de experiencia en cocina
- Excelente presentación personal

### **Habilidades**

- Facilidad de trabajar en equipo
- Iniciativa y atención a los detalles
- Capacidad de tomar decisiones
- Habilidad de trabajar bajo presión
- Flexibilidad de horarios

## ***Barista***

### **Descripción del puesto**

Preparación de las bebidas tanto calientes como jugos solicitados por los clientes. Debe conocer las propiedades del café e información general del mismo.

### **Tareas**

- Hacer y servir las bebidas tanto calientes como heladas
- Mantener área de trabajo limpia y ordenada en todo momento
- Mantenimiento de la máquina de café, licuadora, y demás equipo de la barra
- Moler los granos de café
- Colabora en el control de costos e inventarios al porcionar, almacenar, y conservar los alimentos adecuadamente
- Prepara según los estándares de la tienda

- Se asegura que todos los clientes reciban la misma calidad, desde el primero hasta el ultimo

### **Requisitos**

- Mayor de edad
- Conocimiento de preparación de bebidas de café
- Mínimo 1 año de experiencia
- Excelente presentación personal

### **Habilidades**

- Facilidad de trabajar en equipo
- Iniciativa y atención a los detalles
- Capacidad de tomar decisiones
- Habilidad de trabajar bajo presión
- Flexibilidad de horarios

### **Mesero**

#### **Descripción de puesto**

Persona que tiene el contacto principal con el cliente, asegurándose que desde el primero hasta el último reciban una atención excepcional. Cuida los detalles del servicio y de la hospitalidad que reciben los clientes.

#### **Tareas**

- Mantener el salón y mesas ordenadas y limpias en todo momento
- Tener descansos abastecidos y ordenados
- Realizar tareas de limpieza del salón según sea la necesidad
- Conocer la carta a profundidad así como las preparaciones de todos los productos

### **Requisitos**

- Mayor de edad
- Experiencia en servicio de dos años mínimo
- Excelente presentación personal
- Estudios, colegio completo mínimo

### **Habilidades**

- Facilidad de trabajar en equipo
- Iniciativa y atención a los detalles
- Capacidad de tomar decisiones
- Habilidad de trabajar bajo presión
- Flexibilidad de horarios

## ***Repostero/Panadero***

### **Descripción del Puesto**

Ejecución de recetas, elaboración, preparación, montaje, decoración, y presentación de postres. Preparación y elaboración de panadería.

### **Tareas**

- Coordinar y realizar la preparación de ingredientes de la pastelería y panadería
- Preparación y conservación de productos
- Control de costos a través de la administración de existencias
- Cuidado de higiene y salud alimentaria
- Mantener área de trabajo limpia y ordenada en todo momento
- Operación y mantenimiento de equipo de trabajo
- Conocimiento de recetas y elaboración según estándar de la compañía

### **Requisitos**

- Mayor de edad
- Conocimientos de producción, procedimientos y técnicas en pastelería
- Mínimo dos años de experiencia en la preparación de panadería y pastelería
- Excelente presentación personal

### **Habilidades**

- Facilidad de trabajar en equipo
- Iniciativa y atención a los detalles
- Capacidad de tomar decisiones
- Habilidad de trabajar bajo presión
- Flexibilidad de horarios

## **X. EVALUACION FINANCIERA**

### ***PROYECCIONES DE INGRESOS, GASTOS, Y COSTOS***

En la siguiente sección se analiza cada una de las variables necesarias para obtener la información que ayudará a conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto. La Cadena de Cafeterías está compuesta por tres locales que serán abiertos en el año 1, 3, y 4 respectivamente. Local 1 es de Barrio Lastarria, Local 2 es el de Providencia, y Local 3 es el de Vitacura. El horizonte de evaluación se consideró para ocho años, con el objetivo de poder observar el crecimiento de la empresa.

#### ***Ingresos***

Para obtener la información relacionada con los ingresos, se basó el cálculo con respecto a una proyección de ventas estimada para el primer año. Para los años subsiguientes se toma como referencia el crecimiento estimado promedio de la industria

de un 3,5%. Teniendo en cuenta que en una cafetería las personas no necesariamente consumen un menú completo es decir, muchas personas entran nada más para consumir una taza de café o un postre, se decidió no establecer un ticket promedio. En vez, se estimaron las ventas individuales de cada producto, y se desarrolló el ingreso por ventas con base a cada uno de los ítems de la carta. *Todas las cifras se encuentran en pesos chilenos.*

Ingresos									
Local	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Total Ingresos
1	\$ 138.052.800	\$ 151.831.620	\$ 182.024.996	\$ 188.395.870	\$ 194.989.726	\$ 201.814.366	\$ 208.877.869	\$ 216.188.594	\$ 1.482.175.841
2	\$ -	\$ -	\$ 138.052.800	\$ 151.831.620	\$ 182.024.996	\$ 188.395.870	\$ 194.989.726	\$ 201.814.366	\$ 1.057.109.378
3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 138.052.800	\$ 151.831.620	\$ 182.024.996	\$ 188.395.870	\$ 194.989.726	\$ 855.295.012
<b>Total</b>	<b>\$ 138.052.800</b>	<b>\$ 151.831.620</b>	<b>\$ 320.077.796</b>	<b>\$ 478.280.290</b>	<b>\$ 528.846.341</b>	<b>\$ 572.235.232</b>	<b>\$ 592.263.465</b>	<b>\$ 612.992.686</b>	<b>\$ 3.394.580.231</b>

Considerando que la economía chilena mantenga un crecimiento sostenido dentro de un escenario de normalidad, las ventas irían en aumento un 3,5% anual, pasando de \$138.052.800 el primero año, a \$216.188.594 el octavo año.

(ver ANEXO 5)

## COSTOS

### Marketing

Como fue explicado el Plan Comercial, el gasto en marketing será el siguiente para el primer mes:

Item	Unidades	Unitario	X	Total
Espresso	\$ 50	\$ 271	\$ 13.575	\$ 108.598
Cupcakes	\$ 50	\$ 36	\$ 1.805	\$ 14.436
Arriendo de Carrito	\$ 1	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000
Tarjetas para promoción	\$ 1.000	\$ 15	\$ -	\$ 15.000
Autorización Sanitaria	\$ 1	\$ 10.200	\$ -	\$ 10.200
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 248.234</b>

La promoción del carrito se llevará a cabo el primer mes de apertura de cada local, las Tarjetas de Cliente Frecuente seguirán el resto del primer año de cada local. El costo de marketing para cada local el primer año será el siguiente.

Marketing	
Mes 1	\$ 248.234
Resto de meses	\$ 165.000
<b>Total MKT</b>	<b>\$ 413.234</b>

### Arriendo de Locales

Los cálculos de arriendo fueron obtenidos de páginas de bienes raíces en Santiago en las cuales se pudo obtener valores actuales del mercado de acuerdo al tamaño de cada local. Cada local tiene un tamaño de 75m<sup>2</sup>, en Lastarria el costo promedio de m<sup>2</sup> es de \$42.000, en Providencia es de \$19.540, en Vitacura es de \$23,423.



ARRIENDOS								
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Local 1 (Jose Victorino Lastarria)	\$ 37.800.000	\$ 37.800.000	\$ 37.800.000	\$ 37.800.000	\$ 37.800.000	\$ 37.800.000	\$ 37.800.000	\$ 37.800.000
Local 2 (Providencia, Pedro de Valdivia)	\$ -	\$ -	\$ 17.586.000	\$ 17.586.000	\$ 17.586.000	\$ 17.586.000	\$ 17.586.000	\$ 17.586.000
Local 3 (Vitacura, Isidora Goyenechea)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.080.700	\$ 21.080.700	\$ 21.080.700	\$ 21.080.700	\$ 21.080.700
<b>Total</b>	<b>\$ 37.800.000</b>	<b>\$ 37.800.000</b>	<b>\$ 55.386.000</b>	<b>\$ 76.466.700</b>	<b>\$ 76.466.700</b>	<b>\$ 76.466.700</b>	<b>\$ 76.466.700</b>	<b>\$ 76.466.700</b>

### Gasto en Personas

De acuerdo a la estructura planteada en el Plan Operacional, cada local contará con un supervisor, sin embargo el primer año no existirá un supervisor, ya que solo se contará con la administración del gerente general.

TIEMPO COMPLETO					
No.	Posición	Salario	Empleados	TOTAL MES	TOTAL AÑO
\$ 1	Gerente General	\$ 620.000	\$ 1	\$ 620.000	\$ 7.440.000
\$ 2	Supervisor	\$ 450.000	\$ 1	\$ 450.000	\$ 5.400.000
\$ 4	Barista	\$ 275.000	\$ 1	\$ 275.000	\$ 3.300.000
\$ 5	Mesero	\$ 275.000	\$ 2	\$ 550.000	\$ 6.600.000
\$ 6	Cocinero	\$ 275.000	\$ 1	\$ 275.000	\$ 3.300.000
\$ 7	Panadero	\$ 275.000	\$ 1	\$ 275.000	\$ 3.300.000
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.445.000</b>	<b>\$ 29.340.000</b>
JORNADA PARCIAL					
No.	Posición	Salario	Empleados	TOTAL MES	TOTAL AÑO
\$ 1	BARISTA	\$ 175.000	\$ 1	\$ 175.000	\$ 2.100.000
\$ 2	MESERO	\$ 175.000	\$ 1	\$ 175.000	\$ 2.100.000
\$ 3	COCINERO	\$ 175.000	\$ 1	\$ 175.000	\$ 2.100.000
\$ 4	PANADERO	\$ 175.000	\$ 1	\$ 175.000	\$ 2.100.000
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 700.000</b>	<b>\$ 8.400.000</b>
				<b>\$ 3.145.000</b>	<b>\$ 37.740.000</b>

El desglose de los Salarios para los tres locales es el siguiente:

Salarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Local 1	\$ 32.340.000	\$ 32.340.000	\$ 34.020.000	\$ 32.780.000	\$ 32.780.000	\$ 32.780.000	\$ 32.780.000	\$ 32.780.000
Local 2	\$ -	\$ -	\$ 34.020.000	\$ 32.780.000	\$ 32.780.000	\$ 32.780.000	\$ 32.780.000	\$ 32.780.000
Local 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32.780.000	\$ 32.780.000	\$ 32.780.000	\$ 32.780.000	\$ 32.780.000
<b>Total</b>	<b>\$ 32.340.000</b>	<b>\$ 32.340.000</b>	<b>\$ 68.040.000</b>	<b>\$ 98.340.000</b>	<b>\$ 98.340.000</b>	<b>\$ 98.340.000</b>	<b>\$ 98.340.000</b>	<b>\$ 98.340.000</b>

### Gastos en Servicios

A continuación se detallan los gastos como luz, agua, electricidad, internet, y fumigación.

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Local 1	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000
Local 2	\$ -	\$ -	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000
Local 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000	\$ 18.300.000
<b>Total</b>	<b>\$ 18.300.000</b>	<b>\$ 18.300.000</b>	<b>\$ 36.600.000</b>	<b>\$ 54.900.000</b>	<b>\$ 54.900.000</b>	<b>\$ 54.900.000</b>	<b>\$ 54.900.000</b>	<b>\$ 54.900.000</b>

*Servicios resume Agua, Electricidad, Gas, e Internet y Telefonía*

Fumigación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Local 1	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Local 2	\$ -	\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Local 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
<b>Total</b>	<b>\$ 600.000</b>	<b>\$ 600.000</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>

Comida de Empleados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Local 1	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000
Local 2	\$ -	\$ -	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000
Local 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000	\$ 1.980.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.980.000</b>	<b>\$ 1.980.000</b>	<b>\$ 3.960.000</b>	<b>\$ 5.940.000</b>	<b>\$ 5.940.000</b>	<b>\$ 5.940.000</b>	<b>\$ 5.940.000</b>	<b>\$ 5.940.000</b>

POS (Gfoods- Mantenimiento)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Local 1	\$ 104.222	\$ 104.222	\$ 104.222	\$ 104.222	\$ 104.222	\$ 104.222	\$ 104.222	\$ 104.222
Local 2	\$ -	\$ -	\$ 104.222	\$ 104.222	\$ 104.222	\$ 104.222	\$ 104.222	\$ 104.222
Local 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 104.222	\$ 104.222	\$ 104.222	\$ 104.222	\$ 104.222
<b>Total</b>	<b>\$ 104.222</b>	<b>\$ 104.222</b>	<b>\$ 208.444</b>	<b>\$ 312.666</b>	<b>\$ 312.666</b>	<b>\$ 312.666</b>	<b>\$ 312.666</b>	<b>\$ 312.666</b>

Jazz Band	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Local 1	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
Local 2	\$ -	\$ -	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
Local 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
<b>Total</b>	<b>\$ 4.800.000</b>	<b>\$ 4.800.000</b>	<b>\$ 9.600.000</b>	<b>\$ 14.400.000</b>	<b>\$ 14.400.000</b>	<b>\$ 14.400.000</b>	<b>\$ 14.400.000</b>	<b>\$ 14.400.000</b>

### INVERSIONES

En cada una de las sucursales se tendrá que realizar inversiones de mobiliario y enseres, e infraestructura para poder acondicionar cada local de acuerdo a las especificaciones.

<b>Mobiliario y Equipo, Enseres</b>	\$ 9.917.058
<b>Costos de Remodelacion y acondicionamiento</b>	\$ 25.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 35.417.058</b>

Ver ANEXO 4 para el desglose del mobiliario, equipo, y enseres. Para la remodelación se tomó en cuenta un costo de \$340.000 por cada m<sup>2</sup> de espacio de cada local.

Se consideró también un costo de Gastos Pre-Operacionales, que son los necesarios tener para poder iniciar operaciones.

<b>Patente</b>	\$ 760.000
<b>Instalación G-Foods</b>	\$ 5.000.000
<b>Costo trámites legales</b>	\$ 840.000
	<b>\$ 6.600.000</b>

1. Patente Municipal para Actividades Productivas; de un local que sirve y produce alimentos
2. Programa POS para la operación del local donde se ingresan los pedidos y crea la comunicación entre FOH y BOH.
3. Trámites legales que se deben pagar a cada municipalidad.

### DEPRECIACIONES

Según datos de la SII, los siguientes equipos tienen la depreciación aquí observada.

	Item	Precio	Cantidad	Total	Vida Util	Depreciación Anual
1	Cocina planca 4pl	\$ 379.900	1	\$ 379.900	9	\$ 42.211
2	Churrasquera panini	\$ 229.990	1	\$ 229.990	9	\$ 25.554
3	Horno 1 camara 48x443	\$ 259.990	1	\$ 259.990	9	\$ 28.888
4	Microondas 800w	\$ 72.990	1	\$ 72.990	9	\$ 8.110
5	Lavaplatos 1200x620x850	\$ 374.850	1	\$ 374.850	10	\$ 37.485
6	Vitrina Calor	\$ 429.990	1	\$ 429.990	9	\$ 47.777
7	Estante Metalico	\$ 81.990	4	\$ 327.960	10	\$ 32.796
8	Lavafondo 70x62x85cm	\$ 182.990	1	\$ 182.990	8	\$ 22.874
9	Meson Central 140x60x85cm	\$ 224.000	2	\$ 448.000	9	\$ 49.778
10	Meson Desconche	\$ 174.900	1	\$ 174.900	9	\$ 19.433
11	Meson Refrigerado	\$ 1.249.900	1	\$ 1.249.900	9	\$ 138.878
12	Congeladora	\$ 139.900	1	\$ 139.900	9	\$ 15.544
13	Calefactor para patio, acero/vi	\$ 389.900	1	\$ 389.900	10	\$ 38.990
14	Modulo escenario	\$ 669.990	1	\$ 669.990	8	\$ 83.749
15	Computador	\$ 259.990	2	\$ 519.980	6	\$ 86.663
16	Muebles (mesas y sillas)			\$ 1.064.550	7	\$ 152.079
				<b>\$ 6.915.780</b>		<b>\$ 830.809</b>

### CAPITAL DE TRABAJO

Se realizó el capital de trabajo teniendo en cuenta que el primer mes será dedicado al acondicionamiento del local; se comenzará a generar ingresos a partir del segundo mes. Lo mismo aplica para cada local.

Local 1	Mes 1	Mes 2
<b>Ingresos por ventas (con IVA)</b>		<b>\$ 11,504,400</b>
<b>Costos fijos</b>	<b>\$ 3,850,000</b>	<b>\$ 4,250,000</b>
Arriendo (con IVA)	\$ 3,150,000	\$ 3,150,000
Personal (salarios)	\$ 650,000	\$ 650,000
Comida empleados		\$ -
Banda de Jazz		\$ 400,000
Fumigación	\$ 50,000	\$ 50,000
POS (Mantenimiento)		
<b>Costos variables</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4,006,523</b>
Materia prima e insumos		\$ 2,233,289
Servicios públicos		\$ 1,525,000
Marketing		\$ 248,234
<b>Gastos financieros</b>	<b>\$ 145,502</b>	<b>\$ 145,502</b>
<b>Impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 592,934</b>
PPM	\$ -	\$ 97,495
IVA Compras	-\$ 587,288	-\$ 1,259,470
IVA Ventas	\$ -	\$ 1,754,908
<b>Ingresos-Egresos</b>	<b>-\$ 3,995,502</b>	<b>\$ 2,509,441</b>
<b>Ingresos-Egresos Acum.</b>	<b>-\$ 3,995,502</b>	<b>-\$ 1,486,062</b>
<b>Min (Ing-Egr Acum) =</b>	<b>-\$ 5,481,564</b>	

El total de Capital de Trabajo requerido para el primer y segundo mes de cada uno de los locales es de **\$5.481.564**.

### FINANCIAMIENTO

Para el proceso de evaluación del proyecto, se considera el siguiente escenario de financiación para la inversión y gastos pre-operativos:

Fuente de financiamiento	Monto	Porcentaje
Deuda	5.000.000	12%
Capital propio	37.407.489	88%
<b>Total inversión</b>	<b>42.407.489</b>	<b>100%</b>

Tomando en cuenta una tasa de interés del 22% ofrecida por Banco de Chile, se realizó el siguiente ejercicio para el préstamo:

PRESTAMO				
Periodo	Deuda	Interés	Amortización	Cuota
1	\$ 5.000.000	\$ 1.100.000	\$ 281.495	\$ 1.381.495
2	\$ 4.718.505	\$ 1.038.071	\$ 343.424	\$ 1.381.495
3	\$ 4.375.081	\$ 962.518	\$ 418.977	\$ 1.381.495
4	\$ 3.956.104	\$ 870.343	\$ 511.152	\$ 1.381.495
5	\$ 3.444.952	\$ 757.889	\$ 623.606	\$ 1.381.495
6	\$ 2.821.346	\$ 620.696	\$ 760.799	\$ 1.381.495
7	\$ 2.060.547	\$ 453.320	\$ 928.175	\$ 1.381.495
8	\$ 1.132.373	\$ 249.122	\$ 1.132.373	\$ 1.381.495

El Patrimonio será un aporte entre dos socios interesados en el proyecto, que invertirán \$18.703.745 cada uno.

#### *COSTOS DE MATERIA PRIMA*

A continuación se detallan los totales de los costos de la materia prima que se utilizará en cada local.

Costos									
Local	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Total Costos
1	\$ 26.799.465	\$ 29.910.699	\$ 35.492.127	\$ 36.734.351	\$ 38.020.053	\$ 39.350.755	\$ 40.728.032	\$ 42.153.513	\$ 289.188.995
2	\$ -	\$ -	\$ 26.799.465	\$ 29.910.699	\$ 35.492.127	\$ 36.734.351	\$ 38.020.053	\$ 39.350.755	\$ 206.307.450
3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26.799.465	\$ 29.910.699	\$ 35.492.127	\$ 36.734.351	\$ 38.020.053	\$ 166.956.695
<b>Total</b>	<b>\$ 26.799.465</b>	<b>\$ 29.910.699</b>	<b>\$ 62.291.592</b>	<b>\$ 93.444.515</b>	<b>\$ 103.422.879</b>	<b>\$ 111.577.233</b>	<b>\$ 115.482.436</b>	<b>\$ 119.524.322</b>	<b>\$ 662.453.141</b>

(ver ANEXO 6 para desglose de costo de materia prima y de recetas individuales de cada ítem de la carta.)

#### *COMPOSICION DEL BRUNCH*

Siendo el mayor atractivo del proyecto, el brunch se pensó de la siguiente manera:

Primero, permitir al cliente elegir una de las cinco opciones de plato de fondo existentes (Pollo Frito con Biscuits, Camarones en Salsa Picante, Omelette, Panqueques con Frutas, o Quiche). Luego, la idea es que el cliente pueda servirse de un pequeño buffet de hors d'oeuvres, y bebestibles. Se estimó un consumo por persona, teniendo en cuenta la porción que recibirán de plato de fondo.

Brunch										
Fondo	Item	2 Jugos	2 Cafes	3 panes	6 oz frutas	6 oz de quesos	6 oz de jamones	Costo	Precio	Margen
Pollo	\$ 828.89	\$ 404.79	\$ 830.83	\$ 343.91	\$ 600.00	\$ 1,697.14	\$ 2,400.00	\$ 7,105.57	\$ 18,000.00	39.48%
Camarones	\$ 1,199.25	\$ 404.79	\$ 830.83	\$ 343.91	\$ 600.00	\$ 1,697.14	\$ 2,400.00	\$ 7,475.93	\$ 18,000.00	41.53%
Omelette	\$ 770.93	\$ 404.79	\$ 830.83	\$ 343.91	\$ 600.00	\$ 1,697.14	\$ 2,400.00	\$ 7,047.61	\$ 18,000.00	39.15%
Panqueque	\$ 560.23	\$ 404.79	\$ 830.83	\$ 343.91	\$ 600.00	\$ 1,697.14	\$ 2,400.00	\$ 6,836.91	\$ 18,000.00	37.98%
Quiche	\$ 814.50	\$ 404.79	\$ 830.83	\$ 343.91	\$ 600.00	\$ 1,697.14	\$ 2,400.00	\$ 7,091.18	\$ 18,000.00	39.40%

## ANALISIS FINANCIERO

### ESTADO DE RESULTADOS

Se creó un Estado de Resultados para expresar las pérdidas y ganancias de la cadena. De igual manera se puede apreciar que variables componen los Costos Variables y cuales los Costos Fijos.

ESTADO DE RESULTADOS									
ESTADO DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
Ingresos	138.052.800	151.831.620	320.077.796	478.280.290	528.846.341	572.235.232	592.263.465	612.992.686	3.394.580.231
Materia Prima	26.799.465	29.910.699	62.291.592	93.444.515	103.422.879	111.577.233	115.482.436	119.524.322	662.453.141
Servicios Publicos	18.300.000	18.300.000	36.600.000	54.900.000	54.900.000	54.900.000	54.900.000	54.900.000	347.700.000
Total Publicidad y Marke	413.234	-	413.234	413.234	-	-	-	-	1.239.703
<b>Total Costos Variables</b>	<b>45.512.699</b>	<b>48.210.699</b>	<b>99.304.826</b>	<b>148.757.749</b>	<b>158.322.879</b>	<b>166.477.233</b>	<b>170.382.436</b>	<b>174.424.322</b>	<b>1.011.392.844</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>92.540.101</b>	<b>103.620.921</b>	<b>220.772.969</b>	<b>329.522.541</b>	<b>370.523.462</b>	<b>405.757.999</b>	<b>421.881.029</b>	<b>438.568.365</b>	<b>2.383.187.387</b>
<i>% de ingresos</i>	<i>67,03%</i>	<i>68,25%</i>	<i>68,97%</i>	<i>68,90%</i>	<i>70,06%</i>	<i>70,91%</i>	<i>71,23%</i>	<i>71,55%</i>	<i>70,21%</i>
Arriendo (con IVA)	37.800.000	37.800.000	55.386.000	76.466.700	76.466.700	76.466.700	76.466.700	76.466.700	513.319.500
Personal (salarios)	32.340.000	32.340.000	68.040.000	98.340.000	98.340.000	98.340.000	98.340.000	98.340.000	624.420.000
Comida empleados	1.980.000	1.980.000	3.960.000	5.940.000	5.940.000	5.940.000	5.940.000	5.940.000	37.620.000
Banda de Jazz	4.800.000	4.800.000	9.600.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000	91.200.000
Fumigación	600.000	600.000	1.200.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	11.400.000
POS (Mantenimiento)	104.222	104.222	208.444	312.666	312.666	312.666	312.666	312.666	1.980.218
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>77.624.222</b>	<b>77.624.222</b>	<b>138.394.444</b>	<b>197.259.366</b>	<b>197.259.366</b>	<b>197.259.366</b>	<b>197.259.366</b>	<b>197.259.366</b>	<b>1.279.939.718</b>
<i>% de ingresos</i>	<i>56,23%</i>	<i>51,13%</i>	<i>43,24%</i>	<i>41,24%</i>	<i>37,30%</i>	<i>34,47%</i>	<i>33,31%</i>	<i>32,18%</i>	<i>37,71%</i>
<b>EBITDA</b>	<b>14.915.879</b>	<b>25.996.699</b>	<b>82.378.525</b>	<b>132.263.175</b>	<b>173.264.096</b>	<b>208.498.633</b>	<b>224.621.663</b>	<b>241.308.999</b>	<b>1.103.247.669</b>
<i>Margen Operacional</i>	<i>10,80%</i>	<i>17,12%</i>	<i>25,74%</i>	<i>27,65%</i>	<i>32,76%</i>	<i>36,44%</i>	<i>37,93%</i>	<i>39,37%</i>	<i>32,50%</i>

## FLUJO DE CAJA

Se construyó un flujo de caja para los primero ocho años de operación de la cadena.

FLUJO DE CAJA	Años								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
+ Ingresos ventas		\$ 138.052.800	\$ 151.831.620	\$ 320.077.796	\$ 478.280.290	\$ 528.846.341	\$ 572.235.232	\$ 592.263.465	\$ 612.992.686
- Costos fijos		\$ (77.624.222)	\$ (77.624.222)	\$ (138.394.444)	\$ (197.259.366)	\$ (197.259.366)	\$ (197.259.366)	\$ (197.259.366)	\$ (197.259.366)
- Costos Variables		\$ (45.512.699)	\$ (48.210.699)	\$ (99.304.826)	\$ (148.757.749)	\$ (158.322.879)	\$ (166.477.233)	\$ (170.382.436)	\$ (174.424.322)
- Pago intereses por créditos		\$ (1.100.000)	\$ (1.038.071)	\$ (962.518)	\$ (870.343)	\$ (757.889)	\$ (620.696)	\$ (453.320)	\$ (249.122)
- Depreciación legal		\$ (830.809)	\$ (830.809)	\$ (1.661.617)	\$ (2.492.426)	\$ (2.492.426)	\$ (2.492.426)	\$ (2.492.426)	\$ (2.492.426)
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 12.985.070</b>	<b>\$ 24.127.819</b>	<b>\$ 79.754.390</b>	<b>\$ 128.900.406</b>	<b>\$ 170.013.781</b>	<b>\$ 205.385.510</b>	<b>\$ 221.675.916</b>	<b>\$ 238.567.450</b>
- Impuesto a la renta (25%)		\$ (3.246.267)	\$ (6.031.955)	\$ (19.938.598)	\$ (32.225.102)	\$ (42.503.445)	\$ (51.346.378)	\$ (55.418.979)	\$ (59.641.863)
<b>= UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 9.738.802</b>	<b>\$ 18.095.865</b>	<b>\$ 59.815.793</b>	<b>\$ 96.675.305</b>	<b>\$ 127.510.336</b>	<b>\$ 154.039.133</b>	<b>\$ 166.256.937</b>	<b>\$ 178.925.588</b>
+ Depreciación legal		\$ 830.809	\$ 830.809	\$ 1.661.617	\$ 2.492.426	\$ 2.492.426	\$ 2.492.426	\$ 2.492.426	\$ 2.492.426
/ Ganancias/Pérdida de capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>= FLUJO CAJA OPERACIONAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 10.569.611</b>	<b>\$ 18.926.673</b>	<b>\$ 61.477.410</b>	<b>\$ 99.167.731</b>	<b>\$ 130.002.762</b>	<b>\$ 156.531.559</b>	<b>\$ 168.749.363</b>	<b>\$ 181.418.014</b>
- Inversión inicial	\$ (35.417.058)	\$ -	\$ -	\$ (35.417.058)	\$ (35.417.058)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Otras Inversiones	\$ (6.600.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Valor residual de los activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Capital de Trabajo	\$ (5.390.431)	\$ -	\$ -	\$ (1.955.625)	\$ (2.138.516)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Recuperación de Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.484.571
+ Préstamos	\$ 5.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Amortizaciones	\$ -	\$ (281.495)	\$ (343.424)	\$ (418.977)	\$ (511.152)	\$ (623.606)	\$ (760.799)	\$ (928.175)	\$ (1.132.373)
<b>= FLUJO DE CAPITALES</b>	<b>\$ (42.407.489)</b>	<b>\$ (281.495)</b>	<b>\$ (343.424)</b>	<b>\$ (37.791.660)</b>	<b>\$ (38.066.726)</b>	<b>\$ (623.606)</b>	<b>\$ (760.799)</b>	<b>\$ (928.175)</b>	<b>\$ 8.352.198</b>
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>= FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ (42.407.489)</b>	<b>\$ 10.288.116</b>	<b>\$ 18.583.249</b>	<b>\$ 23.685.750</b>	<b>\$ 61.101.004</b>	<b>\$ 129.379.156</b>	<b>\$ 155.770.760</b>	<b>\$ 167.821.189</b>	<b>\$ 189.770.213</b>

## EVALUACION DEL PROYECTO

### TASA DE DESCUENTO CON EL MODELO CAPM

Para determinar la tasa de descuento de tomaron las siguientes variables.

Fuente de financiamiento	Monto	Porcentaje
Deuda	5.000.000	12%
Capital propio	37.407.489	88%
<b>Total inversión</b>	<b>42.407.489</b>	<b>100%</b>
<b>Modelo CAPM</b>		
Tasa de impuestos	ti	25,00%
Tasa libre de riesgo	Rf	1,63%
Prima de riesgo mercado	Market Risk Premium	4,54%
Prima de Riesgo Pais	Csi	1,77%
Prima de Riesgo Tamaño		6,00%
Razon de Deuda	Debt/equity ratio	13%
Be	Levered Be	1,24
Be propio	Unlevered Be	1,37
<b>E. Costo del Patrimonio</b>		<b>18,49%</b>

### VAN y TIR

Considerando los gastos operacionales como los ingresos, se logra establecer la evaluación del proyecto con los siguientes resultados:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
FLUJO DE CAJA	\$ (42.407.489)	\$ 10.288.116	\$ 18.583.249	\$ 23.685.750	\$ 61.101.004	\$ 129.379.156	\$ 155.770.760	\$ 167.821.189	\$ 189.770.213

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>18,49%</b>
<b>VALOR PRESENTE NETO</b>	<b>\$ 236.417.499</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>	<b>74,26%</b>

La VAN arroja valores positivos de \$236.417.499, lo que nos da a entender que el proyecto podrá generar un retorno superior al costo del capital; el proyecto tendrá beneficios económicos para los inversionistas.

La TIR, de 74,26% es superior al CAPM de 18,49%, deduciendo que es un proyecto aceptable.

### ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Dentro del proyecto se deben considerar variables que pueden tener un efecto en los flujos de efectivo y en la rentabilidad del proyecto al ser influenciadas por factores externos o internos. Estos cambios pueden llegar a generar una viabilidad negativa.

## SENSIBILIZACIÓN EN LAS VENTAS

Análisis de Sensibilidad				
Variación en Ventas	VAN	TIR	TASA DE DESCUENTO	VENTAS
+17%	175.103.287	97,05%	18,49%	\$ 1.891.993.951
Normal	236.417.499	74,26%	18,49%	\$ 1.617.088.847
-17%	-7.969.241	14,04%	18,49%	\$ 1.342.183.743

Se decidió evaluar la variación en las ventas para observar en qué punto la TIR se torna menor que la Tasa de Descuento. Según el análisis, al disminuir las ventas un 17% de lo proyectado, la TIR pasa a ser menor que la Tasa de Descuento (14,04%) Se observa que el VAN se convierte negativo en este punto también (-7.969.241).

## ANÁLISIS DE ESCENARIOS

En un escenario normal, tenemos un VAN de \$236.417.499, TIR de 74,26%, con ingresos de \$1.617.088.847,15. Se observara un escenario pesimista y un escenario optimista para saber cómo sería cada uno al existir una variación en las ventas/costos de un 10% menos y un 10% más.

Análisis de Escenarios				
Variación en Ventas / Costos de un 10%	Indicadores Financieros	Pesimista	Normal	Optimista
	VAN	\$ 152.031.786	\$ 240.939.333	\$ 324.503.078
	TIR	32,97%	74,26%	81,42%
	Ingresos	\$ 1.455.379.962	\$ 1.617.088.847	\$ 1.778.797.732

Una variación del 10%, ya sea mayor o menor tiene un fuerte impacto en la VAN y en la TIR, ya que al disminuir un 10%, la TIR es apenas un poco más alta que el CAPM lo cual convierte al proyecto menos atractivo que antes.

## ANÁLISIS DE RIESGOS

Existe una necesidad de plantear los posibles riesgos a los cuales se ve sujeto el proyecto, de esta manera minimizando los posibles impactos para los colaboradores y clientes.

### Riesgos del Proceso Productivo:

- Mantener los estándares a lo largo de la vida del proyecto, asegurándose de esta manera que todos los clientes reciban la misma atención y calidad a través de entrenamiento continuo
- Asegurarse que el equipo y las instalaciones reciban tanto mantenimiento preventivo como correctivo en el tiempo establecido para disminuir las pérdidas y gastos innecesarios
- Tener los más altos controles de calidad al momento de almacenar productos

### Riesgos de Colaboradores:

- Capacitar constantemente a los colaboradores para prevenir que los mismo incurran en accidentes dentro del trabajo
- Al existir una comunicación constante entre la administración y los colaboradores, se evita que existan molestias y disgustos dentro los colaboradores, pudiendo resolver cualquier problema de manera eficaz. Esto previene la renuncia y ausencia de colaboradores clave del trabajo.

*Riesgos del Entorno:*

- La idea aunque original y diferente a lo encontrado en la escena culinaria de Santiago, es fácil de replicar por lo que nos enfrentamos al riesgo de tener competencia que adopten una idea similar a la nuestra de esta manera viéndose afectadas nuestras ventas.
- Para evitar que algo llegue a suceder, el negocio se mantendrá en continuo entrenamiento del personal así como mantendremos la misma calidad de la comida
- Se asegurará no disminuir la calidad de los productos
- Se mantendrá el impecable servicio al cliente que se ofrecerá desde el principio, y a lo largo del tiempo



## XI. GLOSARIO

**Brunch:** El *brunch* es una comida que se ingiere a última hora de la mañana, en un horario posterior al desayuno. De todos modos puede tomarse hasta algunas horas después del horario habitual del almuerzo. La palabra se crea con la combinación de la palabra de desayuno en inglés *breakfast*, y la palabra de almuerzo en inglés *lunch*.

**INE:** Instituto Nacional de Estadísticas

**SEA:** Servicio de Evaluación Ambiental

**ISPCH:** Instituto de Salud Pública de Chile

**OCDE:** *Organization for Economic Co-operation and Development*, Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico

**TPM:** Tasa de Política Monetaria, sirve de referencia para las facilidades permanentes de liquidez, tanto de contratación como de expansión monetaria que realice la institución con entidades financieras.

**INB:** Ingreso Nacional Bruto

**PISA:** *Programme for International Student Assessment*, Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos

**FOH:** Front of the House, se refiere al personal de trabajo que tiene contacto directo con el cliente

**BOH:** Back of the House, se refiere al personal de trabajo que no tiene contacto directo con el cliente

**Product Mix:** Cantidad de productos vendidos según el sistema de POS

**A-TEAM:** Término coloquial que hace referencia a un equipo conformado por las mejores personas (elite) de un rubro o de un grupo más grande

**Hors D'oeuvres:** Snacks o aperitivos servidos antes o durante la comida, que además se encuentran fuera del contexto del plato principal.

## **XII. CONCLUSIONES**

Se determina que es factible la creación de una cadena de cafeterías en Santiago de Chile, siguiendo los parámetros establecidos al inicio del proyecto. El estudio de mercado reveló en sus resultados que el servicio al cliente es altamente calificado entre los comensales, siendo este uno de los atributos más importantes que buscan al momento de elegir un lugar para comer. De igual manera, son cada vez más los proyectos en los que se ofrecen productos locales o de autor.

Teniendo presente que el cliente es el visitante más importante del local, se llevó a cabo una encuesta a 100 personas, con el fin de conocer más a fondo al cliente objetivo. A través de esta investigación, se dio a conocer las preferencias de los clientes al momento de salir a comer en grupos, horarios, y disposición a pagar. De igual manera se investigó sobre la competencia, para lograr entender el entorno a través de un Benchmarking de diversas cafeterías y locales que ofrecen brunch. Se estudió hacia dónde va la tendencia en cuanto a este “tiempo de comida”, y se concluyó que si bien es cierto aún no es tan conocido, es una moda en ascenso.

Con la información anterior en cuenta, se diseñó el local asegurando cumplir con los requisitos de los clientes. La cantidad del personal y sus responsabilidades tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los que nos visitan, asegurando un servicio de calidad de principio a fin. Uno de los hallazgos más importantes del benchmarking fue saber la composición de los brunch en los distintos locales, con base a eso, se diseñó un menú y una organización de nuestro brunch completamente distinta a la que ofrece la competencia.

La industria gastronómica va en aumento, al igual que el interés de las personas por probar nuevos productos y tener nuevas experiencias; por lo que se analizó la posibilidad de inaugurar los tres locales en un periodo de tres años. Se obtuvieron resultados negativos el primer año, sin embargo la pérdida se recupera el segundo año. La Tasa de Descuento es de 18,49%, con un VAN de MM\$237, además la TIR es de 74,26%; por encima de la Tasa de Descuento. En el Análisis de Sensibilidad logramos observar la diferencia que hace una variación positiva y negativa en las ventas, tanto que una disminución del 17% hace que la TIR se encuentre por debajo de la Tasa de Descuento haciendo que el proyecto ya no sea rentable.

La buena implementación de los Planes Funcionales, junto con un equipo que se encuentre motivado y con las capacidades necesarias, serán los que lograrán llevar a cabo el proyecto. Eventualmente, se ve necesaria la ampliación de la carta, manteniendo en cuenta las preferencias y gustos de los clientes. Es necesario aprovechar la ventaja competitiva que se tiene sobre la competencia y ser el local en el que las personas piensen al momento de decidir donde pasar la tarde o donde pasar por una taza de café.

### XIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Best, R. (2005) Marketing Estratégico. *Madrid, España, Pearson Prentice Hall.*
2. Wheelen, T., Hunger, J., (2013) Administración estratégica y política de negocios: Hacia la sostenibilidad global. *Bogotá- Colombia, Pearson Educación de Colombia Ltda.*
3. Contreras, E., Diez, C., (2015) Diseño y Evaluación de Proyectos. Un enfoque Integrado. *Santiago de Chile, JC Saez Editor.*
4. BERNAL, F.A., 2015. Plan de Negocios para implementar una cadena de restaurantes para niños, una nueva experiencia del cliente en Bogotá. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
5. Instituto Nacional de Estadísticas. Septiembre, 2014. *Cifras de Envejecimiento y Migración muestran un Chile distinto al de hace un decenio.* [En línea] <[http://www.ine.cl/canales/sala\\_prensa/noticias/noticia.php?opc=news&id=615&lang=esp](http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/noticias/noticia.php?opc=news&id=615&lang=esp)>
6. CALAMEO. Enero, 2010. *Áreas Metropolitanas más pobladas de América Latina.* [En línea] <<http://en.calameo.com/read/00085116606b1654a9df7>>
7. TripAdvisor. 2015. *Best Restaurants in Santiago, Chile.* [En línea] <[http://www.tripadvisor.com/Restaurants-g294305-Santiago\\_Santiago\\_Metropolitan\\_Region.html#MAINWRAP](http://www.tripadvisor.com/Restaurants-g294305-Santiago_Santiago_Metropolitan_Region.html#MAINWRAP) >
8. TripAdvisor. 2015. *Best Restaurants in Santiago, Metropolitan Region, Chile.* [En Línea] <[http://www.tripadvisor.com/Restaurants-g2617785-Santiago\\_Metropolitan\\_Region.html#MAINWRAP](http://www.tripadvisor.com/Restaurants-g2617785-Santiago_Metropolitan_Region.html#MAINWRAP)>
9. Instituto Nacional de Estadísticas. Diciembre 2015. *Índice de Precios al Consumidor.* [En línea] <[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ipc2\\_5UynBUQV.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ipc2_5UynBUQV.pdf)>
10. Confitería Torres. 2015. [En Línea] <<http://confiteriatorres.cl/>>
11. Café de la Candelaria. 2015. [En Línea] <<http://www.cafedelacandelaria.cl/>>
12. Comunidad Empresas. Julio 2014. *Permisos Necesarios para comenzar la actividad comercial.* [En Línea] <<http://ce.entel.cl/posts/permisos-necesarios-para-comenzar-la-actividad-comercial>>
13. Chile Atiende. Marzo 2014. *Trámites previos a la obtención de la patente municipal.* [En Línea] <<http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/22741>>

14. The White Rabbit. Restaurant and Bar. Brunch Menu, 2016. [en línea]. <<http://thewhiterabbitstgo.com/wp-content/uploads/2016/01/menu-twr-brunch.pdf>>
15. Aldea Paraíso. Resto Bistro. 2016. [en línea]. <<http://www.aldeaparaíso.cl/>>
16. Quinoa. Restaurante. 2016. [en línea]. <<http://quinoarestaurante.cl/>>
17. La ruta del brunch en Santiago. Paula. [en línea]. Julio 2014. <<http://www.paula.cl/gastronomia/la-ruta-del-brunch-en-santiago/>>
18. Melba Café. Brunch Information. 2016.[en línea]. <<https://www.facebook.com/CafeMelbaChile/timeline>>
19. Tea Connection, Chile. 2016. [en línea]. <<http://www.teaconnection.cl/>>
20. Índice Desarrollo Humano, Desarrollo Humano en Chile, 2016. [en línea]. <<http://desarrollohumano.cl/idh/indice-desarrollo-humano/>>
21. Population Pyramid. Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100. Chile. 2015. [en línea]. <<https://populationpyramid.net/es/chile/2015/>>
22. Estructura de la Industria, Industria Chilena en Cifras. SOFOFA. 2014. [en línea]. <<http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/>>
23. Demográficas y Vitales. Instituto Nacional de Estadísticas, Chile. 2016. [en línea]. <[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/familias/demograficas\\_vitales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php)>
24. Indicadores Demográficos de Santiago. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 2012. [en línea]. <<http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Santiago/Poblaci%C3%B3n>>
25. Estadísticas Regionales de Empleo, Nueva Encuesta Nacional de Empleo, Cámara Nacional de Comercio. Diciembre 2015- Febrero 2016. [en línea]. <<http://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2014/12/Estad%C3%ADsticas-Regionales-de-Empleo-Hoteles-y-Restaurantes-Diciembre-2015-Febrero-2016.pdf>>
26. Abrir una cafetería o coffee shop. Negocios Rentables. 2015. [en línea]. <<http://muchosnegociosrentables.com/abrir-una-cafeteria-o-coffee-shop/>>
27. Censo de Establecimientos Comerciales Región Metropolitana. Map City. 2016. [en línea]. <<http://www.censodecomercio.cl:8888/WebCenso/#top>>
28. Saveur's 2015 Good Taste Awards. Saveur. 2015. [en línea]. <<http://www.saveur.com/good-taste-awards-2015>>

29. Datos Estadísticos de Chile. Banco Mundial. 2016. [en línea].  
<<http://www.bancomundial.org/es/country/chile>>
30. Encuesta de Ocupación y Desocupación en el Gran Santiago. Departamento de Economía Universidad de Chile. Marzo 2016. [en línea].  
<<http://www.24horas.cl/economia/article1997203.ece/BINARY/Desempleo%20Gran%20Santiago>>
31. Tasa de Política Monetaria. Base de Datos Estadísticos Banco Central de Chile. 2016. [en línea].  
<<http://si3.bcentral.cl/Indicadorssiete/secure/Serie.aspx?gcode=TPM&param=VwAuAEMAdgBMAC4AcgBkADgALQBoADIAZABfADAAMAAzADIAYQBWA GMANABIAFoAaQBUEsANgA2AHQAOQBHAFMAQQBrAFkAdAB5AEsATABrAHAAeQBIAEcAIwBFAEEAZAA2AE8AQgBIADcATwBIADQANwBoAHQAcQBnAHUATAAzAG4AbQBrAHYASwBWAGoAcQBIAHAAVgBzADIANwA2AGYAVABkAGsAQQBOAEoAVQBNAEgAUwBGAHYAeABNAGEA>>
32. Chile. OECD Better Life Index. 2016. [en línea].  
<<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/chile-es/>>
33. Mapa Socioeconómico de Chile. Nivel Socioeconómico de los hogares del país basado en datos del Censo. ADIMARK. 2015. [en línea].  
<[http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa\\_socioeconomico\\_de\\_chile.pdf](http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf)>
34. Chile. Proyecciones y Estimaciones de Población. 1990-2020. País y Regiones. Instituto Nacional de Estadísticas. 2015. [en línea].  
<<http://palma.ine.cl/demografia/menu/EstadisticasDemograficas/DEMOGRAFIA.pdf>>
35. Barómetro del estilo de vida de los consumidores chilenos. Visión Humana. 2011. [en línea]. <<http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2009/11/El-estilo-de-vida-de-los-consumidores-chilenos-Bar%C3%B3metro.pdf>>
36. Instalar Restaurante, Definición de Sociedad. 2015. [en línea].  
<<http://www.porech.cl/irestaurante.php>>
37. Tipos de Contrato de Trabajo. INACAP. 2015. [en línea].  
<<http://www.inacap.cl/tportalvp/exalumnos/orientador/orientador-laboral/tipos-de-contratos-de-trabajo>>
38. Tipo de Contrato. Dirección del Trabajo. 2015. [en línea].  
<<http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-propertyvalue-23563.html>>
39. Burgos, S, Rivas, C., El consumidor chileno: sus características en el nuevo capitalismo criollo. 2015. [en línea].  
<<https://jeaqueve.wordpress.com/2010/03/28/viaje-al-centro-del-consumidor-chileno/>>
40. Consumo de café de los chilenos. 2016. [en línea].  
<<http://www.delonghi.com/es-cl>>

41. Un poco de historia del Barrio Lastarria. 2014. [en línea].  
<[http://www.barriolastarria.com/acerca\\_del\\_barrio\\_lastarria.htm](http://www.barriolastarria.com/acerca_del_barrio_lastarria.htm)>
42. Salarios Promedio en la Industria. Tu Salario. 2016. [en línea].  
<<http://www.tusalario.org/chile/main/salario/Comparatusalario?job-id=5132010000000>>
43. Horario de trabajo permitido en la jornada. Dirección de Trabajo. 2016. [en línea]. <<http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-propertyvalue-22094.html>>
44. Tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado. Servicio de Impuestos Internos. 2003. [en línea].  
<[http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)>
45. Lenovo, All in One Intel Celeron. Falabella. 2016. [en línea].  
<<http://www.falabella.com/falabella-cl/product/4966473/All-in-One-Intel-Celeron-2GB-RAM-500GB-DD-19-?navAction=push>>
46. Precios de Frutas y Hortalizas en los mercados de Santiago y Chile. 2016. [en línea]. <<http://www.odepa.cl/precios/boletin-de-frutas-y-hortalizas-en-terminales/>>
47. Autorización Sanitaria para vendedores ambulantes de alimentos. Chile Atiende Pymes. 2014. [en línea]. <<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/ver/16578>>
48. Costo de impresión de Tarjetas tamaño 9x5cm. Imprenta Manía. 2016. [en línea]. <[http://www.imprentamania.cl/tarjetas-google?gclid=CjwKEAjw2PK7BRDPz5nDh9GjoGcSJAAYbcS3IrmkK8kgr2FamchgawZcicRYkNtGuFtSn\\_7AnyjBCxoCrbbw\\_wcB](http://www.imprentamania.cl/tarjetas-google?gclid=CjwKEAjw2PK7BRDPz5nDh9GjoGcSJAAYbcS3IrmkK8kgr2FamchgawZcicRYkNtGuFtSn_7AnyjBCxoCrbbw_wcB)>
49. Banda de Jazz Top 40 Jazz. Matrimonios.cl. 2016. [en línea].  
<<https://www.matrimonios.cl/musica-matrimonio/top-40-jazz--e107511>>
50. Patente Municipal para actividades productivas de alimentos. Santiago Ilustre Municipalidad. 2016. [en línea]. <<https://www.santiagoenlinea.cl/2-1-1-5-patente-municipal-para-actividades-productivas-de-alimentos/>>
51. Créditos para Microempresas. Banco Estado. 2016. [en línea].  
<[http://www.bancoestado.cl/imagenes/pdf/tarifas\\_credito\\_microempresas.pdf](http://www.bancoestado.cl/imagenes/pdf/tarifas_credito_microempresas.pdf)>
52. Treasury Yield Bonds. Bloomberg. 2016. [en línea].  
<<http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>>
53. Impuestos Directos a Empresas. Servicio de Impuestos Internos. 2016. [en línea].  
<[http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/imp\\_directos.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm)>
54. Arriendo de Propiedades Comerciales en Santiago. Emol. 2016. [en línea].  
<<http://www.propiedades.emol.com/propiedad/detalle/19392696/ficha.html>>

55. How to write a Business Plan for a Coffee Shop. Dreamalatte. 2016. [en línea]. <<http://www.dreamalatte.com/coffee-shop-business-plan-company-description/>>
56. El Brunch: Una novedosa tendencia gastronómica que se toma Santiago. Banquete Buena Cocina. 2016. [en línea]. <<http://vidabanquete.cl/blog/detalle/el-brunch-una-novedosa-tendencia-gastronomica-que-se-toma-santiago>>
57. Damodaran Online. 2016. [en línea]. <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>
58. Como determinar el tamaño de la muestra poblacional de la encuesta. Survey Monkey. 2016. [en línea]. <<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size/>>
59. Estadísticas de Empresas por región. Servicio de Impuestos Internos. 2016. [en línea]. <[http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_region.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm)>
60. How to Build and A-Team. Learning Center. 2016. [en línea]. <<http://www.learningcenter.net/library/building.shtml>>
61. Recetas y Porciones de Items de la Carta. *Food.com*. 2016. [en línea].
62. Resultados del Primer Censo de Restaurantes en Santiago. *Zomato.com*. 2014. [en línea].
63. Tabla de Equivalencias Gastronómicas. 2016. [en línea]. <<http://www.sitiosargentina.com.ar/notas/2008/junio/equivalencias-gastronomicas.htm>>
64. Marco Legal Tributario en Chile. 2017. [en línea]. <<http://www.camaco.es.cl/index.php/internacionalizacion/chile/informacion-general-chile/item/120-marco-legal-tributario-y-laboral/120-marco-legal-tributario-y-laboral>>
65. Estatutos de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios, y Turismo de Chile. 2017. [en línea]. <<http://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2014/12/Estatuto-CNC-vigente-2013-1.pdf>>
66. Superintendencia de Valores y Seguros. Area de Protección al Inversionista y Asegurado. 2017. [en línea]. <<https://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-article-12430.html>>
67. The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. 2017. [en línea]. <[http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)>
68. Juicio Experto: Se consultó información y orientación de parte de María Vargas, Contadora de Bocanáriz Restaurante, y de Rafael Riquelme Advanced Sommelier.

## **XIV. ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### *PASOS PARA LA INSCRIPCION DE UNA EMPRESA E.I.R.L*

1. Definición de Sociedad: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.), persona jurídica con patrimonio propio con carácter comercial. Opera con un RUT específico y la responsabilidad se limita el aporte de capital efectuado.
2. Inscripción de Sociedad:
  - Escritura de Constitución de Sociedad: (tipo de sociedad, giro del negocio, socios, aportes de capital)
  - Legalización y Extracto de la escritura: Deben estar presentes los integrantes de la sociedad con su carnet, luego se publica el extracto en el Diario Oficial y se inscribe en el Registro de Comercio
  - Inscripción de la sociedad en el Registro de Comercio: Esta inscripción tiene un costo según el capital inicial declarado.
3. Iniciación de Actividades (Servicio de Impuestos Internos):
  - Especificaciones del Giro: Tener en cuenta cuáles serán las especificaciones como el tipo de local. Verificación de Domicilio para la realización de los tramites
4. Certificado de Informaciones Previas (Municipalidad):
  - Análisis de factibilidad: corroborar si el inmueble cumple los requisitos para operar con los fines requeridos; esto se hace a través del Plan Regulador del municipio.
  - Obtención de Certificado de Informaciones Previas: se obtiene de la Dirección de Obras Municipales y este especifica los antecedentes de zonificación del predio, permitiendo verificar su aptitud para operar bajo la actividad deseada
5. Autorización Sanitaria (SEREMI)
  - Se debe solicitar el Formulario Solicitud de Autorización Sanitaria para el local de “Elaboración y Expendio de Alimentos”. Se adjunta la siguiente información:
  - Plano del local y las instalaciones sanitarias, especificando también los lugares de almacenamiento
  - Sistemas de Eliminación de Calor, Olor, Vapor y Sistema de Frio
  - Sistema de Eliminación de Desechos
  - Certificado de Agua Potable y Alcantarillado Publico
  - Certificado de Zonificación
6. Patente Comercial (Municipalidad)

Depende de cada comuna donde se encuentre cada restaurante

#### 7. Timbraje de Documentos Tributarios

Tramite realizado por el representante legal de la empresa, donde se solicita un formulario en el Servicio de Impuestos Internos, para poder realizar el timbraje de todos los documentos (boletas, facturas, etc.).

#### 8. Registro de Marca (no es obligatorio, pero es recomendado).



- Registro de Marca en INAPI
- Registro del dominio

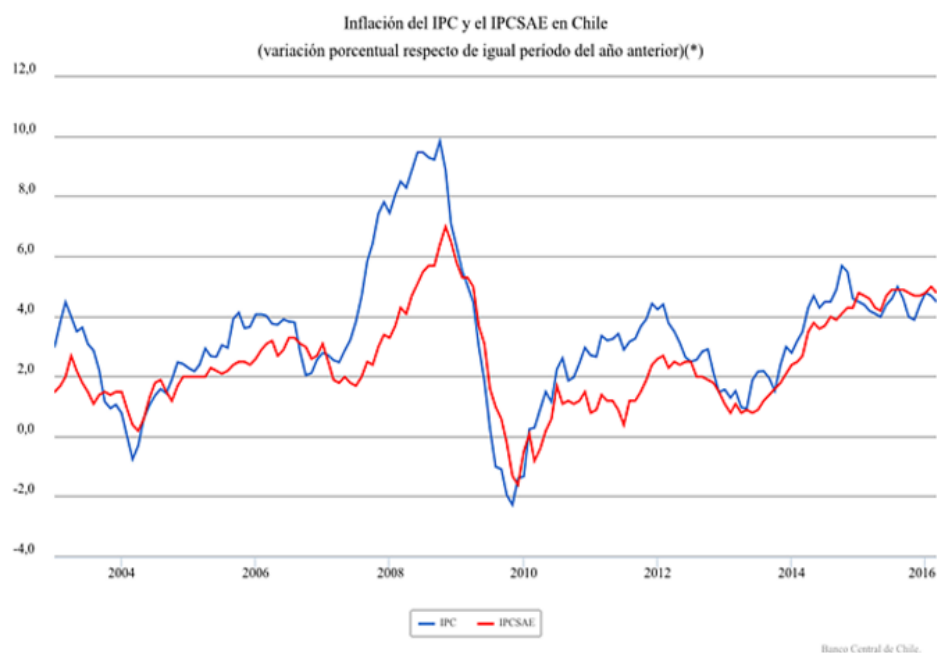
## ANEXO 2

### TIPOS DE CONTRATOS

1. Plazo Fijo: Establece una fecha determinada que no puede pasar de dos años. Esta modalidad de contrato puede ser renovada siempre y cuando sea dentro del periodo de los dos años.
2. Plazo Indefinido: El vínculo con la empresa termina al despido, renuncia o muerte. Este tipo de contrato debe ser actualizado una vez al año.
3. Por Faena: Aquellos que duran mientras el empleado cumpla su función
4. Los trabajos part time no existen, se utiliza una jornada parcial que no supera las 30 horas semanales. La jornada laboral completa es de 45 horas a la semana.

## ANEXO 3

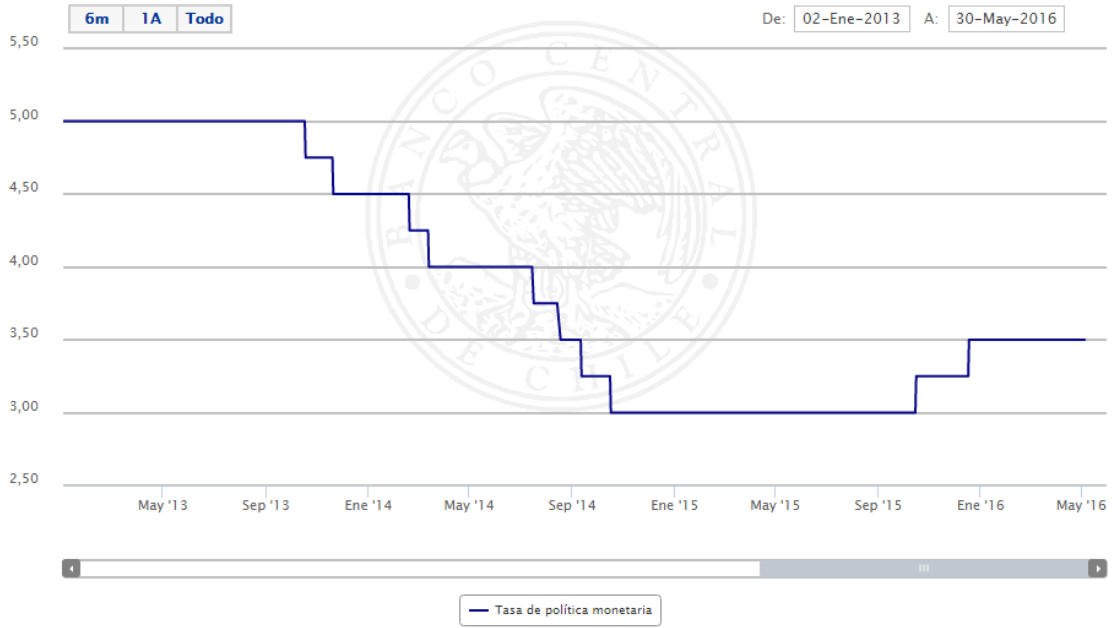
### AUMENTO DEL DÓLAR SEGÚN INFLACION DEL IPC



(\*) Tasas en 12 meses corresponden a sus respectivas bases. A partir de enero de 2010, el IPC es nacional con cobertura del conjunto de las 15 capitales regionales y sus zonas conurbadas. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de Chile.

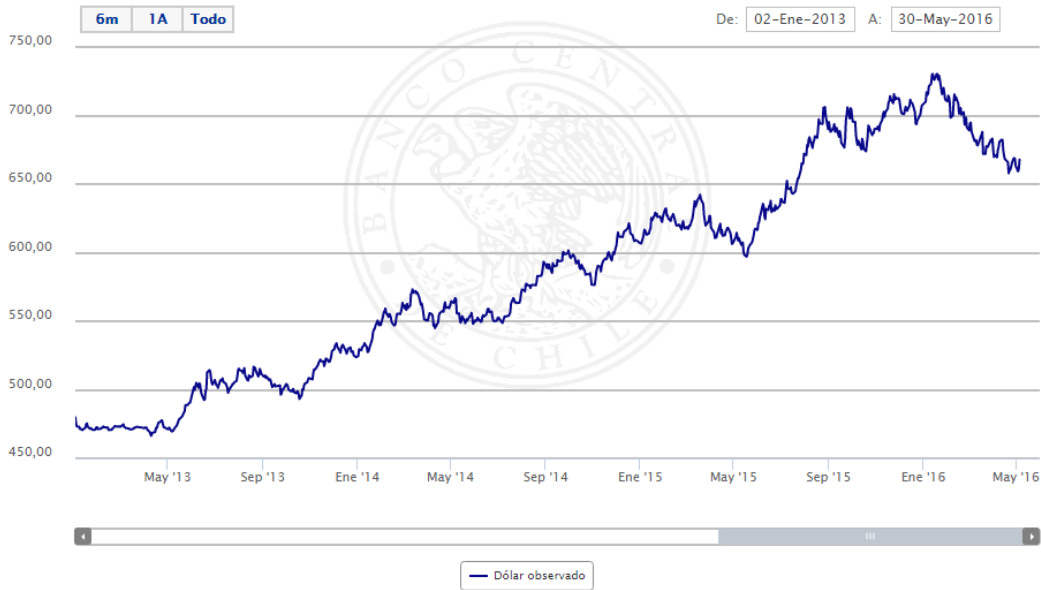
### Tasa de política monetaria

( Porcentaje )



### Dólar observado

( Pesos por dólar )



## ANEXO 4

### LISTA DE EQUIPO E INVENTARIO INICIAL

#### 1. SALON

	Item	Precio	Cantidad	Total
1	Pasacuenta Cuero Roja	\$ 2,990.00	10	\$ 29,900.00
2	Bandeja 35,5cm	\$ 3,990.00	6	\$ 23,940.00
3	Azucarero 200ml	\$ 5,940.00	10	\$ 59,400.00
4	Cenicero	\$ 1,190.00	3	\$ 3,570.00
5	Portasachet	\$ 390.00	15	\$ 5,850.00
6	Pimentero/Salero 8x4cm	\$ 490.00	8	\$ 3,920.00
7	Organizador cubiertos (52x29x10cm)	\$ 3,990.00	3	\$ 11,970.00
8	Cuchara café inox (11,3cm) 12u	\$ 11,881.00	4	\$ 47,524.00
9	Cuchara te inox (13,6cm) 12u	\$ 14,280.00	4	\$ 57,120.00
10	Cuchillo carne inox (4mm) 12u	\$ 20,278.00	4	\$ 81,112.00
11	Cuchillo mesa inox (4mm) 12u	\$ 20,278.00	4	\$ 81,112.00
12	Tenedor mesa 12u	\$ 17,990.00	4	\$ 71,960.00
13	Cuchara Torta 12u	\$ 12,450.00	3	\$ 37,350.00
14	Tenedor torta 12u	\$ 11,881.00	3	\$ 35,643.00
15	Cuchillo postre 12u	\$ 16,679.00	4	\$ 66,716.00
16	Copa milkshake (p. jugos) 380ml	\$ 1,490.00	15	\$ 22,350.00
17	Botella vidrio 500ml	\$ 1,190.00	5	\$ 5,950.00
18	Taza capuccino c/plato 284ml (12u)	\$ 14,280.00	2	\$ 28,560.00
19	Taza vidrio café 120ml	\$ 790.00	30	\$ 23,700.00
20	Taza espresso (12u)	\$ 5,883.00	2	\$ 11,766.00
21	Plato para postres (12u)	\$ 7,850.00	6	\$ 47,100.00
22	Plato mesa (12u)	\$ 9,482.00	4	\$ 37,928.00
23	Silla blanca	\$ 19,990.00	30	\$ 599,700.00
24	Mesas	\$ 30,990.00	15	\$ 464,850.00
25	Mandil corto con bolsa	\$ 3,390.00	15	\$ 50,850.00
				<b>\$ 1,909,841.00</b>

## 2. BARRA

	Item	Precio	Cantidad	Total
1	Exprimidor de Citricos	\$ 2,990.00	1	\$ 2,990.00
2	Jarrita de Crema 125ml	\$ 990.00	8	\$ 7,920.00
3	Tetera Castello Porcelana 0,4L	\$ 2,390.00	8	\$ 19,120.00
4	Tetera de Fierro 0,6L	\$ 10,990.00	3	\$ 32,970.00
5	Pinza de Azucar	\$ 490.00	10	\$ 4,900.00
6	Pinza de Hielo	\$ 590.00	2	\$ 1,180.00
7	Goma Bar (59x8cm)	\$ 3,190.00	2	\$ 6,380.00
8	Cuchara larga 20cm	\$ 890.00	2	\$ 1,780.00
9	Hervidor 40L	\$ 109,900.00	1	\$ 109,900.00
10	Poruña Lisa 177ml	\$ 1,690.00	2	\$ 3,380.00
11	Molinillo Café	\$ 42,990.00	1	\$ 42,990.00
12	Extractor de Jugo	\$ 53,990.00	1	\$ 53,990.00
13	Licuada	\$ 37,990.00	1	\$ 37,990.00
				<b>\$ 325,490.00</b>

## 3. PASTELERÍA

	Item	Precio	Cantidad	Total
1	Portatorta	\$ 6,990.00	1	\$ 6,990.00
2	Pala Torta	\$ 1,490.00	2	\$ 2,980.00
3	Lata Baguette (60x40x3.2cm)	\$ 29,990.00	4	\$ 119,960.00
4	Lata horno (60x40x3cm)	\$ 15,990.00	6	\$ 95,940.00
5	Paila pottery	\$ 1,790.00	6	\$ 10,740.00
6	Cuchara Medidora (4pzs)	\$ 1,290.00	1	\$ 1,290.00
7	Cucharon porcionador	\$ 1,490.00	1	\$ 1,490.00
8	Jarro graduado 0.25L	\$ 1,190.00	1	\$ 1,190.00
9	Taza medidora 4pzs	\$ 12,990.00	2	\$ 25,980.00
10	Timer mecanico	\$ 2,990.00	2	\$ 5,980.00
11	Batidora Pedestal 4.8L	\$ 369,990.00	1	\$ 369,990.00
12	Batidora Manual	\$ 15,990.00	1	\$ 15,990.00
13	Boquillas variadas	\$ 10,990.00	1	\$ 10,990.00
14	Espatula pastelera 12.5cm inox	\$ 2,190.00	2	\$ 4,380.00
15	Peine plastico	\$ 590.00	2	\$ 1,180.00
16	Manga pastelera desechable (100u)	\$ 9,990.00	2	\$ 19,980.00
17	Brocha lana 22x5cm madera	\$ 1,790.00	2	\$ 3,580.00
18	Cernidor 34x7.5cm	\$ 12,990.00	1	\$ 12,990.00
19	Corta pasta 12x13.5	\$ 2,190.00	1	\$ 2,190.00
20	Cortador masa rueda inox 20cm	\$ 4,990.00	1	\$ 4,990.00
21	Espolvoreador harina 1.2	\$ 7,990.00	1	\$ 7,990.00
22	Mezquino plano 25cm silicon	\$ 1,990.00	3	\$ 5,970.00
23	Molde tartaleta 0.8mm	\$ 590.00	5	\$ 2,950.00
24	Papel de hornear 60x40cm (500u)	\$ 29,990.00	1	\$ 29,990.00
25	Rodillo 6cm madera	\$ 2,990.00	1	\$ 2,990.00
26	Uslero madera 3.5x90cm	\$ 4,190.00	1	\$ 4,190.00
				<b>\$ 772,880.00</b>

#### 4. COCINA

	Item	Precio	Cantidad	Total
1	Pinchos de Bamboo (100u)	\$ 890.00	2	\$ 1,780.00
2	Tenedor p. coctel de bamboo	\$ 390.00	2	\$ 780.00
3	Cesta ovalada (18x12x5cm)	\$ 590.00	5	\$ 2,950.00
4	Cesta rectangular (23x15x6)	\$ 1,190.00	2	\$ 2,380.00
5	Deposito 1/2 100mm 7L	\$ 5,990.00	2	\$ 11,980.00
6	Dispensador de Jugo 5L	\$ 13,990.00	2	\$ 27,980.00
7	Altura Buffet	\$ 11,990.00	1	\$ 11,990.00
8	Altura Buffet	\$ 15,990.00	1	\$ 15,990.00
9	Tabla de presentacion 53x20cm	\$ 10,390.00	2	\$ 20,780.00
10	Portacomandas 61cm	\$ 6,490.00	2	\$ 12,980.00
11	Portanumero	\$ 590.00	5	\$ 2,950.00
12	Paño cocina (12u)	\$ 5,990.00	2	\$ 11,980.00
13	Alfombra antifatiga	\$ 25,990.00	4	\$ 103,960.00
14	Guante de horno	\$ 2,600.00	4	\$ 10,400.00
15	Guante anticorte	\$ 7,390.00	1	\$ 7,390.00
16	Cacerola 30x15cm	\$ 9,990.00	2	\$ 19,980.00
17	Cacerola 18x9cm	\$ 4,990.00	2	\$ 9,980.00
18	Tablas para picar (6pzs)	\$ 16,990.00	1	\$ 16,990.00
19	Astil 20cm	\$ 8,990.00	1	\$ 8,990.00
20	Cuchillo Carnicero 30cm	\$ 13,990.00	1	\$ 13,990.00
21	Cuchillo Pan 20cm	\$ 3,690.00	3	\$ 11,070.00
22	Cuchillo medio 25cm	\$ 4,590.00	2	\$ 9,180.00
23	Cuchillo queso 14cm	\$ 2,290.00	2	\$ 4,580.00
24	Hacha de carne (18cm)	\$ 6,990.00	1	\$ 6,990.00
25	Balanza Digital	\$ 16,990.00	1	\$ 16,990.00
26	Balanza Analoga	\$ 21,390.00	1	\$ 21,390.00
27	Deposito gn1/3	\$ 3,790.00	2	\$ 7,580.00
28	Film Alimento 38x300cm	\$ 5,290.00	2	\$ 10,580.00
29	Abridor de Lata	\$ 6,990.00	1	\$ 6,990.00
30	Colgador de Utensilios	\$ 19,990.00	2	\$ 39,980.00
31	Bowl Cocina 16cm	\$ 790.00	3	\$ 2,370.00
32	Bowl Cocina 0.8L	\$ 1,290.00	3	\$ 3,870.00
33	Colador 12.5cm	\$ 2,390.00	1	\$ 2,390.00
34	Cuchara mezcladora 45cm	\$ 1,890.00	2	\$ 3,780.00
35	Espatula 7.5cm	\$ 3,090.00	3	\$ 9,270.00
36	Escurreidor de Verduras 0.8mm	\$ 2,990.00	1	\$ 2,990.00
37	Espumadera 10cm	\$ 2,990.00	1	\$ 2,990.00
38	Tenaza cocina 22cm	\$ 1,490.00	3	\$ 4,470.00
39	Cortadora	\$ 194,990.00	1	\$ 194,990.00
40	Panquequera	\$ 16,990.00	1	\$ 16,990.00
41	Tostador electrico	\$ 89,990.00	1	\$ 89,990.00
42	Pechera listada negro	\$ 6,290.00	10	\$ 62,900.00
				<b>\$ 848,530.00</b>

## 5. EQUIPO

	<b>Item</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	Cocina planca 4pl	\$ 379,900.00	1	\$ 379,900.00
<b>2</b>	Churrasquera panini	\$ 229,990.00	1	\$ 229,990.00
<b>3</b>	Horno 1 camara 48x443	\$ 259,990.00	1	\$ 259,990.00
<b>4</b>	Microondas 800w	\$ 72,990.00	1	\$ 72,990.00
<b>5</b>	Lavaplatos 1200x620x850	\$ 374,850.00	1	\$ 374,850.00
<b>6</b>	Vitrina Calor	\$ 429,990.00	1	\$ 429,990.00
<b>7</b>	Estante Metalico	\$ 81,990.00	4	\$ 327,960.00
<b>8</b>	Lavafondo 70x62x85cm	\$ 182,990.00	1	\$ 182,990.00
<b>9</b>	Meson Central 140x60x85cm	\$ 224,000.00	2	\$ 448,000.00
<b>10</b>	Meson Desconche	\$ 174,900.00	1	\$ 174,900.00
<b>11</b>	Meson Refrigerado	\$ 1,249,900.00	1	\$ 1,249,900.00
<b>12</b>	Congeladora	\$ 139,900.00	1	\$ 139,900.00
<b>13</b>	Calefactor para patio, acero/vidrio	\$ 389,900.00	1	\$ 389,900.00
<b>14</b>	Modulo escenario	\$ 669,990.00	1	\$ 669,990.00
<b>15</b>	Computador	\$ 259,990.00	2	\$ 519,980.00
				<b>\$ 5,851,230.00</b>

## 6. PRODUCTOS DE LIMPIEZA

	<b>Item</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	Basurero Plastico 30L	\$ 13,900.00	3	\$ 41,700.00
<b>2</b>	Basurero Plastico 100L	\$ 23,900.00	1	\$ 23,900.00
<b>3</b>	Carro estrujador	\$ 39,990.00	1	\$ 39,990.00
<b>4</b>	Escoba 280x55mm	\$ 3,990.00	4	\$ 15,960.00
<b>5</b>	Escobilla manos azul	\$ 3,590.00	2	\$ 7,180.00
<b>6</b>	Guante Desechable vinilo (100u)	\$ 2,489.00	3	\$ 7,467.00
<b>7</b>	Guante aseo lavado	\$ 9,990.00	2	\$ 19,980.00
<b>8</b>	Letrero "Cuidado piso..."	\$ 6,990.00	3	\$ 20,970.00
<b>9</b>	Mopa Humeda Azul	\$ 2,990.00	3	\$ 8,970.00
<b>10</b>	Esponja Fibra (12u)	\$ 8,990.00	2	\$ 17,980.00
<b>11</b>	Virutilla Sintetica (5u)	\$ 4,990.00	1	\$ 4,990.00
				<b>\$ 209,087.00</b>

# ANEXO 5

## INGRESOS POR VENTAS

### Ventas Bebidas

Productos	Precio sin IVA	Costo	Unid. Vendidas por día	venta diaria \$	Año 1	
					Venta	Costo
Expresso	\$ 1,500.00	\$ 271.50	20	\$ 30,000.00	\$ 10,800,000	\$ 1,954,764
Capuccino	\$ 2,500.00	\$ 415.42	20	\$ 50,000.00	\$ 18,000,000	\$ 2,990,988
Mochaccino	\$ 2,600.00	\$ 339.12	20	\$ 52,000.00	\$ 18,720,000	\$ 2,441,628
Cortado	\$ 1,500.00	\$ 297.52	20	\$ 30,000.00	\$ 10,800,000	\$ 2,142,124
Americano	\$ 2,000.00	\$ 336.38	15	\$ 30,000.00	\$ 10,800,000	\$ 1,816,462
Te	\$ 2,000.00	\$ 24.59	10	\$ 20,000.00	\$ 7,200,000	\$ 88,524
Espinaca-Mango-Banana	\$ 1,900.00	\$ 202.40	5	\$ 9,500.00	\$ 3,420,000	\$ 364,314
Naranja-Zanahoria-Limon	\$ 1,900.00	\$ 64.19	5	\$ 9,500.00	\$ 3,420,000	\$ 115,538
Limonada-Menta	\$ 1,900.00	\$ 129.44	5	\$ 9,500.00	\$ 3,420,000	\$ 232,988
<b>Total Venta Bebida</b>				<b>\$ 240,500.00</b>	<b>\$ 86,580,000</b>	<b>\$ 12,147,330</b>

3.50%

Uni. Vendidas	Año 2	
	Venta	Costo
20.7	\$ 11,178,000.00	\$ 2,023,180.74
20.7	\$ 18,630,000.00	\$ 3,140,537.40
20.7	\$ 19,375,200.00	\$ 2,563,709.40
20.7	\$ 11,178,000.00	\$ 2,249,230.58
15.525	\$ 11,178,000.00	\$ 2,543,046.55
10.35	\$ 7,452,000.00	\$ 185,900.40
5.175	\$ 3,539,700.00	\$ 364,313.92
5.175	\$ 3,539,700.00	\$ 115,537.79
5.175	\$ 3,539,700.00	\$ 232,987.88
	<b>\$ 89,610,300.00</b>	<b>\$13,418,444.66</b>

### Ventas Panadería

Galletas	\$ 600.00	\$ 96.73	5	\$ 3,000.00	\$ 1,080,000	\$ 174,119
Cupcakes	\$ 990.00	\$ 36.09	5	\$ 4,950.00	\$ 1,782,000	\$ 64,963
Muffin	\$ 990.00	\$ 156.27	5	\$ 4,950.00	\$ 1,782,000	\$ 281,292
Pie	\$ 2,000.00	\$ 497.93	7	\$ 14,000.00	\$ 5,040,000	\$ 1,254,784
Brownie	\$ 1,000.00	\$ 133.32	10	\$ 10,000.00	\$ 3,600,000	\$ 479,935
Focaccia	\$ 600.00	\$ 88.33	8	\$ 4,800.00	\$ 1,728,000	\$ 254,398
Croissants	\$ 600.00	\$ 58.81	5	\$ 3,000.00	\$ 1,080,000	\$ 105,864
Biscuits	\$ 900.00	\$ 114.64	5	\$ 4,500.00	\$ 1,620,000	\$ 206,348
Pan Frances	\$ 900.00	\$ 72.29	10	\$ 9,000.00	\$ 3,240,000	\$ 260,255
<b>Total Venta Panadería</b>				<b>\$ 58,200.00</b>	<b>\$ 20,952,000</b>	<b>\$ 3,081,957</b>

5.175	\$ 1,117,800.00	\$ 180,212.81
5.175	\$ 1,844,370.00	\$ 67,237.02
5.175	\$ 1,844,370.00	\$ 291,137.53
7.245	\$ 5,216,400.00	\$ 1,298,701.90
10.35	\$ 3,726,000.00	\$ 496,732.61
8.28	\$ 1,788,480.00	\$ 263,301.74
5.175	\$ 1,117,800.00	\$ 109,568.75
5.175	\$ 1,676,700.00	\$ 213,569.66
10.35	\$ 3,353,400.00	\$ 269,363.45
	<b>\$ 21,685,320.00</b>	<b>\$ 3,189,825.48</b>

### Ventas Comida

Chicken Salad	\$ 3,990.00	\$ 990.42	2	\$ 7,980.00	\$ 2,872,800	\$ 713,100
Shrimp Teriyaki	\$ 6,000.00	\$ 1,016.73		\$ -	\$ -	\$ -
Vegetarian	\$ 4,500.00	\$ 1,182.37		\$ -	\$ -	\$ -
Turkey	\$ 4,590.00	\$ 607.52		\$ -	\$ -	\$ -
Chicken and Biscuits	\$ 18,000.00	\$ 7,105.57	4	\$ 72,000.00	\$ 6,912,000	\$ 2,728,538
BBQ Shrimp	\$ 18,000.00	\$ 7,475.93	2	\$ 36,000.00	\$ 3,456,000	\$ 1,435,378
Omelette	\$ 18,000.00	\$ 7,047.61	4	\$ 72,000.00	\$ 6,912,000	\$ 2,706,281
Mini Pancake + Fruit	\$ 18,000.00	\$ 6,836.91	4	\$ 72,000.00	\$ 6,912,000	\$ 2,625,375
Quiche	\$ 18,000.00	\$ 7,091.18	2	\$ 36,000.00	\$ 3,456,000	\$ 1,361,506
<b>Total Venta Comida</b>				<b>\$ 295,980.00</b>	<b>\$ 30,520,800</b>	<b>\$ 11,570,178</b>

4	\$ 5,745,600.00	\$ 1,426,200.28
4	\$ 8,640,000.00	\$ 1,464,097.25
4	\$ 6,480,000.00	\$ 1,702,608.94
4	\$ 6,609,600.00	\$ 874,821.82
4.14	\$ 7,153,920.00	\$ 2,824,037.20
2.07	\$ 3,576,960.00	\$ 1,485,616.31
4.14	\$ 7,153,920.00	\$ 2,801,000.71
4.14	\$ 7,153,920.00	\$ 2,717,262.88
2.07	\$ 3,576,960.00	\$ 1,409,158.80
	<b>\$ 40,536,000.00</b>	<b>\$13,302,428.55</b>
	<b>\$137,664,000.00</b>	<b>\$29,467,147.49</b>

	Ventas	Costos
<b>Total Año 1</b>	<b>\$ 138,052,800</b>	<b>\$ 26,799,465</b>
VAR	\$ 162,902,304	

		21%
	<b>\$ 151,831,620</b>	<b>\$ 29,910,699</b>
	\$ 13,778,820	

Uni. Vendidas	Año 3	
	Venta	Costo
21.4245	\$ 11,569,230.00	\$ 2,093,992.07
21.4245	\$ 19,282,050.00	\$ 3,204,021.12
21.4245	\$ 20,053,332.00	\$ 2,615,532.95
21.4245	\$ 11,569,230.00	\$ 2,294,697.17
16.068375	\$ 11,569,230.00	\$ 1,945,839.31
10.71225	\$ 7,712,820.00	\$ 94,829.12
5.356125	\$ 3,663,589.50	\$ 390,262.18
5.356125	\$ 3,663,589.50	\$ 123,766.97
5.356125	\$ 3,663,589.50	\$ 249,582.44
	<b>\$ 92,746,660.50</b>	<b>\$13,012,523.33</b>

Uni. Vendidas	Año 4	
	Venta	Costo
22.17436	\$ 11,974,153.05	\$ 2,167,281.79
22.17436	\$ 19,956,921.75	\$ 3,316,161.86
22.17436	\$ 20,755,198.62	\$ 2,707,076.61
22.17436	\$ 11,974,153.05	\$ 2,375,011.57
16.63077	\$ 11,974,153.05	\$ 2,013,943.69
11.08718	\$ 7,982,768.70	\$ 98,148.14
5.543589	\$ 3,791,815.13	\$ 403,921.36
5.543589	\$ 3,791,815.13	\$ 128,098.81
5.543589	\$ 3,791,815.13	\$ 258,317.83
	<b>\$ 95,992,793.62</b>	<b>\$13,467,961.65</b>

Uni. Vendidas	Año 5	
	Venta	Costo
22.95046	\$ 12,393,248.41	\$ 2,243,136.65
22.95046	\$ 20,655,414.01	\$ 3,432,227.52
22.95046	\$ 21,481,630.57	\$ 2,801,824.29
22.95046	\$ 12,393,248.41	\$ 2,458,136.98
17.21285	\$ 12,393,248.41	\$ 2,084,431.72
11.47523	\$ 8,262,165.60	\$ 101,583.33
5.737615	\$ 3,924,528.66	\$ 418,058.61
5.737615	\$ 3,924,528.66	\$ 132,582.27
5.737615	\$ 3,924,528.66	\$ 267,358.95
	<b>\$ 99,352,541.39</b>	<b>\$13,939,340.31</b>

5.356125	\$ 1,156,923.00	\$ 186,520.26
5.356125	\$ 1,908,922.95	\$ 69,590.32
5.356125	\$ 1,908,922.95	\$ 301,327.34
7.498575	\$ 5,398,974.00	\$ 1,344,156.47
10.71225	\$ 3,856,410.00	\$ 514,118.25
8.5698	\$ 1,851,076.80	\$ 272,517.30
5.356125	\$ 1,156,923.00	\$ 113,403.65
5.356125	\$ 1,735,384.50	\$ 221,044.60
10.71225	\$ 3,470,769.00	\$ 278,791.18
	<b>\$ 22,444,306.20</b>	<b>\$ 3,301,469.37</b>

5.543589	\$ 1,197,415.31	\$ 193,048.47
5.543589	\$ 1,975,735.25	\$ 72,025.98
5.543589	\$ 1,975,735.25	\$ 311,873.80
7.761025	\$ 5,587,938.09	\$ 1,391,201.95
11.08718	\$ 3,991,384.35	\$ 532,112.39
8.869743	\$ 1,915,864.49	\$ 282,055.40
5.543589	\$ 1,197,415.31	\$ 117,372.78
5.543589	\$ 1,796,122.96	\$ 228,781.16
11.08718	\$ 3,592,245.92	\$ 288,548.87
	<b>\$ 23,229,856.92</b>	<b>\$ 3,417,020.80</b>

5.737615	\$ 1,239,324.84	\$ 199,805.16
5.737615	\$ 2,044,885.99	\$ 74,546.89
5.737615	\$ 2,044,885.99	\$ 322,789.38
8.032661	\$ 5,783,515.92	\$ 1,439,894.02
11.47523	\$ 4,131,082.80	\$ 550,736.33
9.180184	\$ 1,982,919.75	\$ 291,927.34
5.737615	\$ 1,239,324.84	\$ 121,480.83
5.737615	\$ 1,858,987.26	\$ 236,788.50
11.47523	\$ 3,717,974.52	\$ 298,648.08
	<b>\$ 24,042,901.91</b>	<b>\$ 3,536,616.52</b>

7	\$ 10,054,800.00	\$ 2,495,850.48
5	\$ 10,800,000.00	\$ 1,830,121.56
5	\$ 8,100,000.00	\$ 2,128,261.17
5	\$ 8,262,000.00	\$ 1,093,527.27
4.2849	\$ 7,404,307.20	\$ 2,922,878.50
2.14245	\$ 3,702,153.60	\$ 1,537,612.88
4.2849	\$ 7,404,307.20	\$ 2,899,035.73
4.2849	\$ 7,404,307.20	\$ 2,812,367.08
2.14245	\$ 3,702,153.60	\$ 1,458,479.35
	<b>\$ 66,834,028.80</b>	<b>\$19,178,134.04</b>
	<b>\$182,024,995.50</b>	<b>\$35,492,126.74</b>
		23%
	<b>\$ 182,024,996</b>	<b>\$ 35,492,127</b>
	\$ 182,024,996	

7.245	\$ 10,406,718.00	\$ 2,583,205.25
5.175	\$ 11,178,000.00	\$ 1,894,175.81
5.175	\$ 8,383,500.00	\$ 2,202,750.31
5.175	\$ 8,551,170.00	\$ 1,131,800.73
4.434872	\$ 7,663,457.95	\$ 3,025,179.25
2.217436	\$ 3,831,728.98	\$ 1,591,429.34
4.434872	\$ 7,663,457.95	\$ 3,000,501.98
4.434872	\$ 7,663,457.95	\$ 2,910,799.93
2.217436	\$ 3,831,728.98	\$ 1,509,526.13
	<b>\$ 69,173,219.81</b>	<b>\$19,849,368.73</b>
	<b>\$188,395,870.34</b>	<b>\$36,734,351.18</b>
		23%
	<b>\$ 188,395,870</b>	<b>\$ 36,734,351</b>
	\$ 188,395,870	

7.498575	\$ 10,770,953.13	\$ 2,673,617.44
5.356125	\$ 11,569,230.00	\$ 1,960,471.97
5.356125	\$ 8,676,922.50	\$ 2,279,846.57
5.356125	\$ 8,850,460.95	\$ 1,171,413.75
4.590092	\$ 7,931,678.98	\$ 3,131,060.52
2.295046	\$ 3,965,839.49	\$ 1,647,129.36
4.590092	\$ 7,931,678.98	\$ 3,105,519.55
4.590092	\$ 7,931,678.98	\$ 3,012,677.93
2.295046	\$ 3,965,839.49	\$ 1,562,359.55
	<b>\$ 71,594,282.50</b>	<b>\$20,544,096.64</b>
	<b>\$194,989,725.80</b>	<b>\$38,020,053.47</b>
		25%
	<b>\$ 194,989,726</b>	<b>\$ 38,020,053</b>
	\$ 194,989,726	



Uni. Vendidas	Año 6	
	Venta	Costo
23,75373	\$ 12.827.012,10	\$ 2.321.646,43
23,75373	\$ 21.378.353,50	\$ 3.552.355,49
23,75373	\$ 22.233.487,64	\$ 2.899.888,14
23,75373	\$ 12.827.012,10	\$ 2.544.171,77
17,81529	\$ 12.827.012,10	\$ 2.157.386,83
11,87686	\$ 8.551.341,40	\$ 105.138,74
5,938432	\$ 4.061.887,17	\$ 432.690,66
5,938432	\$ 4.061.887,17	\$ 137.222,65
5,938432	\$ 4.061.887,17	\$ 276.716,51
	<b>\$102.829.880,34</b>	<b>\$14.427.217,22</b>

Uni. Vendidas	Año 7	
	Venta	Costo
24,58511	\$ 13.275.957,52	\$ 2.402.904,06
24,58511	\$ 22.126.595,87	\$ 3.676.687,93
24,58511	\$ 23.011.659,71	\$ 3.001.384,22
24,58511	\$ 13.275.957,52	\$ 2.633.217,78
18,43883	\$ 13.275.957,52	\$ 2.232.895,37
12,29255	\$ 8.850.638,35	\$ 108.818,60
6,146277	\$ 4.204.053,22	\$ 447.834,83
6,146277	\$ 4.204.053,22	\$ 142.025,44
6,146277	\$ 4.204.053,22	\$ 286.401,59
	<b>\$106.428.926,15</b>	<b>\$14.932.169,82</b>

Uni. Vendidas	Año 8	
	Venta	Costo
25,44559	\$ 13.740.616,04	\$ 2.487.005,70
25,44559	\$ 22.901.026,73	\$ 3.805.372,01
25,44559	\$ 23.817.067,80	\$ 3.106.432,67
25,44559	\$ 13.740.616,04	\$ 2.725.380,41
19,08419	\$ 13.740.616,04	\$ 2.311.046,70
12,72279	\$ 9.160.410,69	\$ 112.627,25
6,361396	\$ 4.351.195,08	\$ 463.509,05
6,361396	\$ 4.351.195,08	\$ 146.996,33
6,361396	\$ 4.351.195,08	\$ 296.425,65
	<b>\$110.153.938,57</b>	<b>\$15.454.795,77</b>

5,938432	\$ 1.282.701,21	\$ 206.798,34
5,938432	\$ 2.116.457,00	\$ 77.156,03
5,938432	\$ 2.116.457,00	\$ 334.087,01
8,313804	\$ 5.985.938,98	\$ 1.490.290,31
11,87686	\$ 4.275.670,70	\$ 570.012,10
9,50149	\$ 2.052.321,94	\$ 302.144,80
5,938432	\$ 1.282.701,21	\$ 125.732,66
5,938432	\$ 1.924.051,82	\$ 245.076,10
11,87686	\$ 3.848.103,63	\$ 309.100,76
	<b>\$ 24.884.403,48</b>	<b>\$ 3.660.398,10</b>

6,146277	\$ 1.327.595,75	\$ 214.036,28
6,146277	\$ 2.190.532,99	\$ 79.856,49
6,146277	\$ 2.190.532,99	\$ 345.780,05
8,604787	\$ 6.195.446,84	\$ 1.542.450,47
12,29255	\$ 4.425.319,17	\$ 589.962,52
9,834043	\$ 2.124.153,20	\$ 312.719,87
6,146277	\$ 1.327.595,75	\$ 130.133,30
6,146277	\$ 1.991.393,63	\$ 253.653,76
12,29255	\$ 3.982.787,26	\$ 319.919,29
	<b>\$ 25.755.357,60</b>	<b>\$ 3.788.512,04</b>

6,361396	\$ 1.374.061,60	\$ 221.527,55
6,361396	\$ 2.267.201,65	\$ 82.651,47
6,361396	\$ 2.267.201,65	\$ 357.882,36
8,905955	\$ 6.412.287,48	\$ 1.596.436,23
12,72279	\$ 4.580.205,35	\$ 610.611,21
10,17823	\$ 2.198.498,57	\$ 323.665,06
6,361396	\$ 1.374.061,60	\$ 134.687,96
6,361396	\$ 2.061.092,41	\$ 262.531,65
12,72279	\$ 4.122.184,81	\$ 331.116,46
	<b>\$ 26.656.795,11</b>	<b>\$ 3.921.109,96</b>

7,761025	\$ 11.147.936,49	\$ 2.767.194,05
5,543589	\$ 11.974.153,05	\$ 2.029.088,49
5,543589	\$ 8.980.614,79	\$ 2.359.641,20
5,543589	\$ 9.160.227,08	\$ 1.212.413,23
4,750745	\$ 8.209.287,74	\$ 3.240.647,64
2,375373	\$ 4.104.643,87	\$ 1.704.778,89
4,750745	\$ 8.209.287,74	\$ 3.214.212,74
4,750745	\$ 8.209.287,74	\$ 3.118.121,66
2,375373	\$ 4.104.643,87	\$ 1.617.042,13
	<b>\$ 74.100.082,39</b>	<b>\$21.263.140,02</b>
	<b>\$201.814.366,21</b>	<b>\$39.350.755,34</b>
		24%
	<b>\$ 201.814.366</b>	<b>\$ 39.350.755</b>

8,032661	\$ 11.538.114,27	\$ 2.864.045,84
5,737615	\$ 12.393.248,41	\$ 2.100.106,58
5,737615	\$ 9.294.936,31	\$ 2.442.228,64
5,737615	\$ 9.480.835,03	\$ 1.254.847,70
4,917021	\$ 8.496.612,82	\$ 3.354.070,30
2,458511	\$ 4.248.306,41	\$ 1.764.446,15
4,917021	\$ 8.496.612,82	\$ 3.326.710,18
4,917021	\$ 8.496.612,82	\$ 3.227.255,91
2,458511	\$ 4.248.306,41	\$ 1.673.638,61
	<b>\$ 76.693.585,27</b>	<b>\$22.007.349,92</b>
	<b>\$208.877.869,02</b>	<b>\$40.728.031,78</b>
		25%
	<b>\$ 208.877.869</b>	<b>\$ 40.728.032</b>

8,313804	\$ 11.941.948,27	\$ 2.964.287,44
5,938432	\$ 12.827.012,10	\$ 2.173.610,31
5,938432	\$ 9.620.259,08	\$ 2.527.706,65
5,938432	\$ 9.812.664,26	\$ 1.298.767,37
5,089117	\$ 8.793.994,26	\$ 3.471.462,76
2,544559	\$ 4.396.997,13	\$ 1.826.201,77
5,089117	\$ 8.793.994,26	\$ 3.443.145,04
5,089117	\$ 8.793.994,26	\$ 3.340.209,87
2,544559	\$ 4.396.997,13	\$ 1.732.215,96
	<b>\$ 79.377.860,76</b>	<b>\$22.777.607,17</b>
	<b>\$216.188.594,44</b>	<b>\$42.153.512,89</b>
		25%
	<b>\$ 216.188.594</b>	<b>\$ 42.153.513</b>

## ANEXO 6

### COSTO DE MATERIA PRIMA POR PRESENTACIÓN Y MEDIDAS

Barra								
	Item	Unidad	Precio	Gramo	Cucharada	Cucharadita	Onzas	Tazas
1	Café en granos	1 Kg	\$ 14,900.00	\$ 14.90	\$ 225.76	\$ 74.50	\$ 425.71	\$ 3,725.00
2	Azucar	1 Kilo	\$ 659.00	\$ 0.66	\$ 9.98	\$ 3.30	\$ 18.83	\$ 164.75
3	Leche Entera	1 Lt	\$ 736.00	\$ 0.74	\$ 11.15	\$ 3.64	\$ 22.30	\$ 184.00
4	Leche Descremada	1 Lt	\$ 750.00	\$ 0.75	\$ 11.36	\$ 3.71	\$ 22.73	\$ 187.50
5	Espinaca	10 kilos	\$ 5,882.00	\$ 0.59	\$ 8.91	\$ 294.10	\$ 16.81	\$ 147.05
6	Mango	1 kg	\$ 3,500.00	\$ 3.50	\$ 53.03	\$ 17.50	\$ 100.00	\$ 875.00
7	Banana	20 kilos	\$ 10,900.00	\$ 0.55	\$ 8.26	\$ 1,090.00	\$ 15.57	\$ 136.25
8	Naranjas	15 Kilos	\$ 4,202.00	\$ 0.28	\$ 4.24	\$ 315.15	\$ 8.00	\$ 70.03
9	Zanahorias	40 kilos	\$ 6,723.00	\$ 0.17	\$ 2.55	\$ 1,344.60	\$ 4.80	\$ 42.02
10	Limon	18 kilos	\$ 4,622.00	\$ 0.26	\$ 3.89	\$ 415.98	\$ 7.34	\$ 64.19
11	Fresas	7 kilos	\$ 11,765.00	\$ 1.68	\$ 25.47	\$ 411.78	\$ 48.02	\$ 420.18
12	Piña	12 Unidades	\$ 10,609.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
13	Menta	Bolsa	\$ 1,000.00	\$ -	\$ 100.00	\$ -	\$ -	\$ -
14	Te en Hojas	1/4 kg	\$ 1,500.00	\$ 6.00	\$ 90.91	\$ 30.00	\$ 171.43	\$ -

Panadería								
	Item	Unidad	Precio	Gramo	Cucharada	Cucharadita	Onzas	Tazas
1	Harina	1 Kilo	\$ 716.00	\$ 0.72	\$ 10.85	\$ 3.58	\$ 20.46	\$ 179.00
2	Huevos	Docena	\$ 1,500.00	\$ 125.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3	Chocolate	1 Kg	\$ 3,490.00	\$ 3.49	\$ 52.88	\$ 17.45	\$ 99.71	\$ 872.50
4	Mantequilla	500 gramos	\$ 1,400.00	\$ 2.80	\$ 10.61	\$ 3.50	\$ 20.00	\$ 700.00
5	Frosting	1/2 kg	\$ 1,390.00	\$ 2.78	\$ 10.53	\$ 3.48	\$ 19.86	\$ 695.00
6	Chispas de Chocolate	1 kg	\$ 3,500.00	\$ 3.50	\$ 53.03	\$ 17.50	\$ 100.00	\$ 875.00
7	Moras	1 kg	\$ 2,500.00	\$ 2.50	\$ 37.88	\$ 12.50	\$ 71.43	\$ 625.00
8	Queso Crema	1 kg	\$ 2,000.00	\$ 2.00	\$ 30.30	\$ 10.00	\$ 57.14	\$ 500.00
9	Vainilla	100 ml	\$ 500.00	\$ -	\$ 75.76	\$ 24.75	\$ 151.52	\$ -
	Polvos para Hornear	100 gms	\$ 400.00	\$ 4.00	\$ 60.61	\$ 20.00	\$ 114.29	\$ -

COCINA								
	Item	Unidad	Precio	Gramo	Cucharada	Cucharadita	Onzas	Tazas
1	Pollo	1 Kilo	\$ 1,897.00	\$ 1.90	\$ 28.74	\$ 9.49	\$ 54.20	\$ 474.25
2	Cheddar	1/4 kilo	\$ 1,650.00	\$ 6.60	\$ 100.00	\$ 33.00	\$ 188.57	
3	Tocino	1 Kg	\$ 5,000.00	\$ 5.00	\$ 75.76	\$ 25.00	\$ 142.86	\$ 1,250.00
4	Aguacate	1 unidad	\$ 700.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.50	\$ -
5	Camarones	1 Kg	\$ 10,000.00	\$ 10.00	\$ 151.52	\$ 50.00	\$ 285.71	\$ 2,500.00
6	Blue Cheese	1 kg	\$ 7,500.00	\$ 7.50	\$ 113.64	\$ 37.50	\$ 214.29	\$ 1,875.00
7	Pimentones	15 kilos	\$ 12,115.00	\$ 0.81	\$ 12.24	\$ 4.04	\$ 23.08	\$ 176.47
8	Cebolla	20 Kilos	\$ 7,700.00	\$ 0.39	\$ 5.83	\$ 1.93	\$ 11.00	\$ 20,000.00
9	Berenjena	60 unidades	\$ 6,500.00	\$ 108.33	\$ -	\$ -	\$ 3.10	\$ -
10	Champiñones	1 kg	\$ 2,500.00	\$ 2.50	\$ 37.88	\$ 12.50	\$ 71.43	\$ 625.00
11	Zucchini	1 kilo	\$ 3,170.00	\$ 3.17	\$ 48.03	\$ 15.85	\$ 90.57	\$ 792.50
12	Queso de Cabra	1 kg	\$ 12,960.00	\$ 12.96	\$ 196.36	\$ 64.80	\$ 370.29	\$ 3,240.00
13	Pechuga de Pavo	1 kg	\$ 11,000.00	\$ 11.00	\$ 166.67	\$ 55.00	\$ 314.29	\$ 2,750.00
14	Roquefort	1 kg	\$ 9,900.00	\$ 9.90	\$ 150.00	\$ 49.50	\$ 282.86	\$ 2,475.00
15	Rucula	Bolsa	\$ 500.00	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
16	Mayonesa	1 Kg	\$ 1,050.00	\$ 1.05	\$ 15.91	\$ 5.25	\$ 30.00	\$ -
17	Brocoli	Unidad	\$ 311.00	\$ 311.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
18	Yogurt	125 gramos	\$ 152.00	\$ 1.22	\$ 18.42	\$ 6.08	\$ 34.74	\$ -
19	Granola	1 kg	\$ 3,400.00	\$ 3.40	\$ 51.52	\$ 17.00	\$ 97.14	\$ 850.00
20	Jamon Serrano	1 kg	\$ 14,000.00	\$ 14.00	\$ 212.12	\$ 70.00	\$ 400.00	\$ 3,500.00
21	Ajo	10 Kilos	\$ 15,900.00	\$ 159.00	\$ -	\$ 7.95	\$ 45.43	\$ 397.50
22	Aceite	1 Litro	\$ 1,100.00	\$ 1.10	\$ 16.67	\$ -	\$ -	\$ 275.00
23	Teriyaki	1 Litro	\$ 5,300.00	\$ 5.30	\$ 80.30	\$ -	\$ -	\$ -
24	Sazonador	1 lb	\$ 3,400.00	\$ 7.51	\$ 103.03	\$ 34.00	\$ -	\$ -
25	Sal	1 kg	\$ 200.00	\$ 0.20		\$ 1.00	\$ -	\$ -
26	Tabasco	150 ml	\$ 4,890.00		\$ 543.33	\$ 271.67	\$ -	\$ -
27	Parmesano	1 kg	\$ 7,050.00	\$ 7.05	\$ 106.82	\$ 35.25	\$ 201.43	\$ 1,762.50
28	Mozarella	3.5 kg	\$ 3,250.00	\$ 0.93	\$ 14.07	\$ 4.64	\$ 26.53	\$ 232.14

## TARJETAS DE RECETAS: COSTOS, PRECIO, Y MARGEN DE COSTO

Chicken Salad Sandwich			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Pollo	4	oz	\$ 216.80
Cebolla	0,25	unidad	\$ 184.80
Mayonesa	0,5	taza	\$ 78.75
Jugo de Limon	0,5	cdas	\$ 7.78
Cheddar	1	oz	\$ 188.57
Bacon	2	oz	\$ 285.71
Palta	8	oz	\$ 28.00
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 990.42</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 3,990.00</b>
<b>Margen</b>			<b>25%</b>

Camarones Picantes (6 porciones)			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Camarones	1,5	lbs	\$ 6,818.18
Mantequilla	2	cdas	\$ 21.21
Jugo de Limon	1	cdas	\$ 3.89
Ajo	2	dientes	\$ 45.43
Sazonador	1	cdas	\$ 103.03
Hot Pepper Sauce	0,75	cdas	\$ 203.75
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 7,195.49</b>
<b>Costo Unitario</b>			<b>\$ 1,199.25</b>

Shrimp Teriyaki Sandwich			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Camarones	1,33	oz	\$ 380.95
Blue Cheese	2	cdas	\$ 227.27
Pimenton	0,25	unidad	\$ 274.60
Cebolla	2	oz	\$ 22.00
Aguacate	6	oz	\$ 21.00
Teriyaki	1	cdas	\$ 80.30
Mantequilla	1	cdas	\$ 10.61
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 1,016.73</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 6,000.00</b>
<b>Margen</b>			<b>17%</b>

Omelettes			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Huevos	2	Unidad	\$ 250.00
Queso Cheddar	1	Unidad	\$ 188.57
Jamon	1	Unidad	\$ 314.29
Pimentones	1	cdas	\$ 12.24
Cebolla	1	cdas	\$ 5.83
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 770.93</b>

Sandwich Vegetariano			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Berenjena	1	rodaja	\$ 6.19
Champiñones	0,75	taza	\$ 468.75
Cebolla	2	aros	\$ 22.00
Pimentones	0,25	unidad	\$ 274.60
Zucchini	1	rodaja	\$ 181.14
Queso de Cabra	1	cdas	\$ 196.36
Ajo	0,5	unidad	\$ 22.71
Mantequilla	1	cdas	\$ 10.61
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 1,182.37</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 4,500.00</b>
<b>Margen</b>			<b>26%</b>

Panqueques (5 unidades)			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Huevo	1	Unidad	\$ 125.00
Leche	0.75	taza	\$ 140.63
Mantequilla	2	cdas	\$ 21.21
Harina	1	taza	\$ 179.00
Azucar	1	taza	\$ 164.75
Polvo de Hornear	1	cdta	\$ 20.00
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 650.59</b>
<b>Costo Unitario</b>			<b>\$ 130.12</b>

Turkey Sandwich			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Pavo	1	oz	\$ 314.29
Roquefort	1	cdas	\$ 150.00
Cebolla	2	aros	\$ 44.00
Rucula	4	hojas	\$ 50.00
Mayonesa	1	cdas	\$ 15.91
Ajo	0,5	unidad	\$ 22.71
Mantequilla	1	cdas	\$ 10.61
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 607.52</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 4,590.00</b>
<b>Margen</b>			<b>13%</b>

Quiche (6 unidades)			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Harina	3	tazas	\$ 537.00
Mantequilla	6	cdas	\$ 63.64
Huevo	10	unidades	\$ 1,250.00
Tocino	8	onzas	\$ 1,142.86
Brocoli	1	tazas	\$ 155.50
Queso Cheddar	0.25	kilo	\$ 1,650.00
Cebolla	0.5	unidades	\$ 88.00
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 4,886.99</b>
<b>Costo Unitario</b>			<b>\$ 814.50</b>

Pollo Frito (6 unidades)			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Pollo	3	lbs	\$ 2,586.82
Leche	2	tazas	\$ 375.00
Mantequilla	1	cdas	\$ 10.61
Harina	1	tazas	\$ 179.00
Sazonador	3	cdas	\$ 309.09
Aceite	3	tazas	\$ 825.00
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 4,285.52</b>
<b>Costo Unitario</b>			<b>\$ 714.25</b>

Focaccia 12 unidades			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Harina	2.75	tazas	\$ 492.25
Azucar	1	cdta	\$ 3.30
Sazonador	3	cdtas	\$ 102.00
Aceite	1	cda	\$ 16.67
Parmesano	2	cdas	\$ 213.64
Mozarella	1.5	tazas	\$ 232.14
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 1,059.99</b>
<b>Costo Unitario</b>			<b>\$ 88.33</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 600.00</b>
<b>Margen</b>			<b>15%</b>

Biscuit (10 unidades)			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Harina	2	tazas	\$ 358.00
Mantequilla	1	tazas	\$ 700.00
Azucar	0,5	tazas	\$ 82.38
Sal	1	cdta	\$ 1.00
Polvo p. Hornear	0,25	cdta	\$ 5.00
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 1,146.38</b>
<b>Costo Unitario</b>			<b>\$ 114.64</b>

Croissants (20 unidades)			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Harina	2	tazas	\$ 358.00
Leche	0.75	tazas	\$ 140.63
Azucar	6	cdas	\$ 59.91
Polvo de Hornear	4.5	cdas	\$ 272.73
Mantequilla	11	onzas	\$ 220.00
Huevo	1	unidad	\$ 125.00
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 1,176.26</b>
<b>Costo Unitario</b>			<b>\$ 58.81</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 600.00</b>
<b>Margen</b>			<b>10%</b>

Pan Frances (12 unidades)			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Harina	4	tazas	\$ 716.00
Polvo de Hornear	2.5	cdas	\$ 151.52
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 867.52</b>
<b>Costo Unitario</b>			<b>\$ 72.29</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 900.00</b>
<b>Margen</b>			<b>8%</b>

Cupcake (25 unidades)			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Harina	1.33	taza	\$ 232.70
Mantequilla	3.00	Cdas	\$ 31.82
Azucar	1.50	taza	\$ 247.13
Huevos	2.00	Unidades	\$ 250.00
Leche	0.75	taza	\$ 140.63
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 902.27</b>
<b>Costo Unitario</b>			<b>\$ 36.09</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 990.00</b>
<b>Margen</b>			<b>4%</b>

Brownie (10 unidades)			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Azucar	1.00	taza	\$ 164.75
Mantequilla	0.50	taza	\$ 350.00
Chocolate	0.50	taza	\$ 436.25
Huevos	2.00	unidades	\$ 250.00
Harina	0.60	taza	\$ 107.40
Vainilla	1.00	cdta	\$ 24.75
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 1,333.15</b>
<b>Costo Unitario</b>			<b>\$ 133.32</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 1,000.00</b>
<b>Margen</b>			<b>13%</b>

Galletas (36 unidades)			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Harina	2.25	taza	\$ 402.75
Azucar	0.75	taza	\$ 123.56
Mantequilla	0.5	taza	\$ 350.00
Vainilla	4	onzas	\$ 606.06
Huevos	2	unidades	\$ 250.00
Chispas	2	tazas	\$ 1,750.00
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 3,482.37</b>
<b>Costo Unitario</b>			<b>\$ 96.73</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 600.00</b>
<b>Margen</b>			<b>16%</b>

Muffins (15 unidades)			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Harina	2	tazas	\$ 358.00
Azucar	0.6	tazas	\$ 98.85
Leche	0.6	tazas	\$ 112.50
Mantequilla	0.5	tazas	\$ 350.00
Huevos	2	unidades	\$ 250.00
Vainilla	1	cdta	\$ 24.75
Chispas	11.5	onzas	\$ 1,150.00
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 2,344.10</b>
<b>Costo Unitario</b>			<b>\$ 156.27</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 990.00</b>
<b>Margen</b>			<b>16%</b>

Blueberry Pie (8 unidades)			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Moras	5	tazas	\$ 3,125.00
Jugo de Limon	1	cda	\$ 3.89
Azucar	1	tazas	\$ 164.75
Harina	3	tazas	\$ 537.00
Mantequilla	2	cdas	\$ 21.21
Huevo	1	unidad	\$ 125.00
Azucar	2	cdta	\$ 6.59
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 3,983.44</b>
<b>Costo Unitario</b>			<b>\$ 497.93</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 2,000.00</b>
<b>Margen</b>			<b>25%</b>

Expresso			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Café	18	grms	\$ 268.20
Azucar	1	cdta	\$ 3.30
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 271.50</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 1,500.00</b>
<b>Margen</b>			<b>18%</b>

Capuccino			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Café	18	grms	\$ 268.20
Leche	0.75	taza	\$ 140.63
Azucar	2	cdtas	\$ 6.59
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 415.42</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 2,500.00</b>
<b>Margen</b>			<b>17%</b>

Mochaccino			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Café	18	grms	\$ 268.20
Leche	0.25	taza	\$ 46.88
Chocolate	1	cdta	\$ 17.45
Azucar	2	cdtas	\$ 6.59
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 339.12</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 2,600.00</b>
<b>Margen</b>			<b>13%</b>

Cortado			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Café	18	grms	\$ 268.20
Leche	1	oz	\$ 22.73
Azucar	2	cdtas	\$ 6.59
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 297.52</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 1,500.00</b>
<b>Margen</b>			<b>20%</b>

Americano			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Café	18	grms	\$ 268.20
Leche	3	oz	\$ 68.18
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 336.38</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 2,000.00</b>
<b>Margen</b>			<b>17%</b>

Te			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Te en Hojas	3	grms	\$ 18.00
Azucar	2	cdtas	\$ 6.59
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 24.59</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 2,000.00</b>
<b>Margen</b>			<b>1.2%</b>

Espinaca- Mango- Banano			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Espinaca	1	oz	\$ 16.81
Mango	3	cdas	\$ 159.09
Banano	2	cdas	\$ 16.52
Azucar	1	cdas	\$ 9.98
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 202.40</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 1,900.00</b>
<b>Margen</b>			<b>11%</b>

Naranja- Zanahoria- Limon			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Naranja	4	Oz	\$ 32.02
Zanahoria	3	oz	\$ 14.41
Limon	2	cdas	\$ 7.78
Azucar	1	cdas	\$ 9.98
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 64.19</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 1,900.00</b>
<b>Margen</b>			<b>3%</b>

Limonada- Menta			
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo
Limon	5	cdas	\$ 19.45
Menta	2	cdas	\$ 100.00
Azucar	1	cdas	\$ 9.98
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 129.44</b>
<b>Precio</b>			<b>\$ 1,900.00</b>
<b>Margen</b>			<b>7%</b>

Brunch										
Fondo	Item	2 Jugos	2 Cafes	3 panes	6 oz frutas	6 oz de quesos	6 oz de jamones	Costo	Precio	Margen
Pollo	\$ 828.89	\$ 404.79	\$ 830.83	\$ 343.91	\$ 600.00	\$ 1,697.14	\$ 2,400.00	\$ 7,105.57	\$ 18,000.00	39.48%
Camarones	\$ 1,199.25	\$ 404.79	\$ 830.83	\$ 343.91	\$ 600.00	\$ 1,697.14	\$ 2,400.00	\$ 7,475.93	\$ 18,000.00	41.53%
Omelette	\$ 770.93	\$ 404.79	\$ 830.83	\$ 343.91	\$ 600.00	\$ 1,697.14	\$ 2,400.00	\$ 7,047.61	\$ 18,000.00	39.15%
Panqueque	\$ 560.23	\$ 404.79	\$ 830.83	\$ 343.91	\$ 600.00	\$ 1,697.14	\$ 2,400.00	\$ 6,836.91	\$ 18,000.00	37.98%
Quiche	\$ 814.50	\$ 404.79	\$ 830.83	\$ 343.91	\$ 600.00	\$ 1,697.14	\$ 2,400.00	\$ 7,091.18	\$ 18,000.00	39.40%

## ANEXO 7

### PLANTILLA DE ENCUESTA

La siguiente es la encuesta que se aplicó a las personas para la realización del análisis de mercado.

**FAVOR INDIQUE CON UNA X SU RESPUESTA, GRACIAS**

**Rango etario:**

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 18- 25 años  | <input type="checkbox"/> 26 a 35 años    |
| <input type="checkbox"/> 36 a 45 años | <input type="checkbox"/> 46 a 55 años    |
| <input type="checkbox"/> 56 a 65 años | <input type="checkbox"/> Mayor a 65 años |

**Ingreso Mensual:**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de \$300,000 mensuales | <input type="checkbox"/> \$700,001 - \$1, 000,000    |
| <input type="checkbox"/> \$300,001 - \$500,000        | <input type="checkbox"/> \$1, 000,001 - \$1, 500,000 |
| <input type="checkbox"/> \$500,001 - \$700,000        | <input type="checkbox"/> Más de \$2,000, 000         |

**Zona donde vive:**

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Santiago Centro | <input type="checkbox"/> Vitacura |
| <input type="checkbox"/> Providencia     | <input type="checkbox"/> Ñuñoa    |
| <input type="checkbox"/> Las Condes      | Otro _____                        |

**Frecuencia con que come afuera de la casa**

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> En ocasiones especiales (cumpleaños, aniversarios, celebraciones) |                                   |
| <input type="checkbox"/> 1 o 2 veces al mes  | <input type="checkbox"/> A diario |
| <input type="checkbox"/> 1 vez a la semana   | <input type="checkbox"/> Desayuno |
| <input type="checkbox"/> Más de una vez a la semana  |                                   |

**¿Suele ir solo o acompañado; con quien frecuenta los restaurantes?**

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Solo                  | <input type="checkbox"/> Cliente |
| <input type="checkbox"/> Compañeros de trabajo | <input type="checkbox"/> Familia |
| <input type="checkbox"/> Amigos                | <input type="checkbox"/> Pareja  |

**Cuándo sale a comer fuera de la casa, ¿A qué barrio (s) prefiere ir?**

- |                                      |  |                                     |
|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lastarria   | <input type="checkbox"/> Ñuñoa         | <input type="checkbox"/> Las Condes |
| <input type="checkbox"/> Bellavista  | <input type="checkbox"/> Barrio Brasil | <input type="checkbox"/> Vitacura   |
| <input type="checkbox"/> Providencia | <input type="checkbox"/> Barrio Italia |                                     |

- Estoy dispuesto a pagar un poco más por café de calidad
- Estoy dispuesto a pagar un poco más un emparedado de calidad con ingredientes frescos

**Indique el orden de importancia que tienen estos elementos a la hora de elegir un restaurante.**

- Precio
- Buena atención
- Calidad de la Comida
- Ambiente agradable
- Ubicación
- Otro

**Frecuencia de consumo de cafeína?**

- Nunca
- En ocasiones
- Una vez a la semana
- Una vez al día
- Más de una vez al día

**¿Con que frecuencia va a un brunch?**

- Semanal
- Mensual
- Ocasiones Especiales
- Nunca

\*Estudio con fines académicos para proyecto de Tesis del Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile.  
*Andrea Velásquez*

*FUENTE: Elaboración propia*